



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
DIRECCIÓN DE POSGRADOS

MAESTRIA EN GESTIÓN DE LA PRODUCCIÓN
COHORTE 2014

Proyecto de investigación y desarrollo en opción al Grado Académico de Magíster en Gestión de la Producción.

TÍTULO:

“EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO DEL PATRONATO MUNICIPAL DE INCLUSIÓN SOCIAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN SANTO DOMINGO DE LA PROVINCIA DE SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS, AÑO 2015. PROGRAMA PARA LA EFICIENCIA LABORAL”

Autor:

Ing. Cristian Carmelo Cortes Ruiz

Tutor:

PhD. Melquiades Mendoza Pérez

Latacunga - Ecuador

Enero - 2017



ACEPTACIÓN DEL TRIBUNAL DE DEFENSA

En calidad de Miembros del Tribunal de Grado aprueban el presente Proyecto de Investigación y Desarrollo de Posgrados de la Universidad Técnica de Cotopaxi; por cuanto, el maestrante: Cristian Carmelo Cortes Ruiz con el título: **“EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO DEL PATRONATO MUNICIPAL DE INCLUSIÓN SOCIAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN SANTO DOMINGO DE LA PROVINCIA DE SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS, AÑO 2015. PROGRAMA PARA LA EFICIENCIA LABORAL”**, ha considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de defensa del proyecto.

Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

Latacunga, Enero de 2017

Para constancia firman:

NOMBRES Y APELLIDOS
PRESIDENTE

NOMBRES Y APELLIDOS
MIEMBRO

NOMBRES Y APELLIDOS
PROFESIONAL EXTERNO

NOMBRES Y APELLIDOS
OPOSITOR



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
DIRECCIÓN DE POSGRADOS

RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA

Del contenido del presente proyecto de investigación y desarrollo, se responsabiliza el autor.

Ing. Cristian Carmelo Cortes Ruiz
CC: 1803487857



APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación y Desarrollo, nombrado por el Honorable Consejo Superior de Postgrado de la Universidad Técnica de Cotopaxi:

CERTIFICO:

Que, el informe del Proyecto de Investigación y Desarrollo titulado: **“EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO DEL PATRONATO MUNICIPAL DE INCLUSIÓN SOCIAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN SANTO DOMINGO DE LA PROVINCIA DE SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS, AÑO 2015. PROGRAMA PARA LA EFICIENCIA LABORAL”**, presentado por el maestrante, Cristian Carmelo Cortes Ruiz, participante del Programa de Maestría Gestión de la Producción, reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación del jurado examinador que el Honorable Consejo de Posgrado designe.

Latacunga, Enero de 2017

PhD. Melquiades Mendoza Pérez
TUTOR
CI: I280604

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica de Cotopaxi agradezco sus conocimientos impartidos desde el inicio de mis estudios de posgrado. Por intermedio de la Dirección de Posgrados, que me ha dado la oportunidad de enriquecer conocimientos y principios imperecederas de calidad educativa.

*Otro agradecimiento especial a los **Maestros y Doctores** que impartieron los cursos de la Maestría en Gestión de la Producción, quienes me hicieron ver las cosas de otra forma, en algunas como un calvario, pero que a fin de cuentas nos enseñaron de que ya están dadas las soluciones, solo es cuestión de aprender a esforzarse y buscar, para obtener un mayor conocimiento técnico.*

*Gracias a **Don Víctor Manuel Quirola Maldonado** Alcalde del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Santo Domingo por creer en mí y haberme brindado la oportunidad de desarrollar mi tesis de posgrado, en el Patronato Municipal de Inclusión Social de Santo Domingo y por todo el apoyo el apoyo y facilidades que me fueron otorgadas en la institución.*

Finalmente agradezco a quien lee este apartado y más de mi tesis, por permitirme a más de mis experiencias, investigaciones y conocimientos, incurrir dentro de su repertorio de información mental.

Carmelo

DEDICATORIA

A Dios, por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida profesional, por los triunfos y momentos difíciles que me han enseñado a valorarlo cada vez más, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.

A mi amada esposa y fiel compañía Mérida, por su apoyo y ánimo que me brinda día con día para alcanzar nuevas metas, tanto profesionales como personales, porque los dos somos una sola carne y mis logros son suyos.

A mis adoradas y preciosas hijas Betsabé y Keyla a quienes siempre cuidaré para verlas hechas personas capaces y que puedan valerse por sí mismas.

A mi padre, quien con sus consejos ha sabido guiarme por el buen camino del bien y alejado de los malos vicios y es por ello soy lo que soy.

Carmelo

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDOS	Pág.
PORTADA.....	i
ACEPTACIÓN DEL TRIBUNAL DE DEFENSA.....	ii
RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA.....	iii
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
ÍNDICE GENERAL.....	vii
LISTA DE CUADROS.....	ix
LISTA DE GRÁFICAS.....	x
RESUMEN.....	xi
ABSTRACT.....	xii
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPÍTULO I

MARCO CONTEXTUAL Y TEÓRICO.....9

1.1.	Caracterización detallada del objeto de la investigación.....	9
1.1.1.	Patronato Municipal de Inclusión Social del GAD de Santo Domingo ...	9
1.1.2.	Orgánico Estructural Patronato Municipal de Inclusión Social	10
1.1.3.	Misión.....	11
1.1.4.	Visión	11
1.1.5.	Ubicación geográfica del edificio.....	11
1.2.	Marco teórico de la investigación.....	12
1.2.1.	Las organizaciones	12
1.2.2.	La Empresa.....	13
1.2.3.	Organización de empresas.....	14
1.2.4.	Cultura organizacional	16
1.2.5.	Clima organizacional o laboral.....	17
1.2.6.	Comportamiento organizacional	18
1.2.7.	Administración del talento humano.....	19
1.2.8.	Gestión del talento humano	21
1.2.9.	Talento humano	22
1.2.10.	Desempeño laboral	24
1.2.11.	Evaluación del desempeño.....	25
1.2.12.	Métodos de evaluación del desempeño	26
1.2.13.	Instrumentos de autoevaluación del desempeño.....	29
1.2.14.	Calidad Total.....	31
1.2.15.	Gestión de calidad total.....	32
1.2.16.	Empowerment empresarial	33
1.2.17.	Coaching empresarial	35
1.2.18.	La comunicación en la empresa.....	36
1.2.19.	Feedback empresarial	37
1.2.20.	Motivación laboral.....	38
1.2.21.	Satisfacción laboral.....	40

1.2.22.	Eficiencia laboral	42
1.2.23.	Eficacia laboral	43
1.3.	Fundamentación de la investigación	44
1.4.	Bases teóricas y particulares de la investigación.....	46
1.4.1.	Variable Independiente.....	47
1.4.2.	Variable Dependiente	47
1.5.	Operacionalización de variables.....	48

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA	54
--------------------------	-----------

2.1.	Enfoque o paradigma de la investigación.....	54
2.2.	Procedimientos, métodos y técnicas de investigación.....	55
2.3.	Técnicas de investigación.....	56
2.4.	Instrumentos para la adquisición y validación de datos	57
2.5.	Población, tipo de muestreo y muestra.....	57
2.6.	Técnica para la obtención de datos.....	58
2.7.	Instrumentos metodológicos y tecnológicos	58
2.8.	Procedimientos para la aplicación de la técnica	58
2.9.	Procedimientos para validar la calidad de los datos obtenidos	59
2.10.	Procedimientos, técnicas y métodos para el tratamiento de los datos y obtención de información y conocimiento	59

CAPÍTULO III

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	60
--	-----------

3.1.	Evaluación del desempeño al talento humano del Patronato Municipal de Inclusión Social del GAD del Cantón Santo Domingo.....	60
3.2.	Resultados de la evaluación del desempeño por dimensión e indicador	91
4.1.	Comprobación de la hipótesis	99
4.2.	Comprobación final de la hipótesis	108

CAPÍTULO IV

PROPUESTA	110
------------------------	------------

4.1.	Título	110
4.2.	Objetivo	110
4.3.	Justificación.....	110
4.4.	Fundamentación teórica	112
4.5.	Estructura de la propuesta	113
4.6.	Desarrollo de la propuesta	113
4.7.	Previsión de la evaluación del programa para la eficiencia laboral	128

CONCLUSIONES GENERALES	129
RECOMENDACIONES	131
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	133
BIBLIOGRAFÍA	139
ANEXOS	145

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Tipos de organización de empresas	15
Cuadro 2. Operacionalización Variable Independiente	48
Cuadro 3. Operacionalización Variable Dependiente.....	50
Cuadro 4. Población.....	57
Cuadro 5. Aplica conocimientos por formación.....	61
Cuadro 6. Aplica conocimientos adquiridos por experiencia.....	62
Cuadro 7. Soluciones que dan frente a problemas en el patronato.....	63
Cuadro 8. Aporte y sugerencias de mejoras en proceso del patronato	64
Cuadro 9. Supervisión en el trabajo del patronato.....	65
Cuadro 10. Acepta leyes y reglamentos	66
Cuadro 11. Estilo de mando de autoridades	67
Cuadro 12. Habilidades para guiar a compañeros	68
Cuadro 13. Adaptación a los cambios organizacionales.....	69
Cuadro 14. Cumplimiento con horario de trabajo	70
Cuadro 15. Puntualidad para iniciar labores	71
Cuadro 16. Criterio y aporte frente a problemas	72
Cuadro 17. Ayuda en la oferta de servicios	73
Cuadro 18. Ayuda que brinda al personal a resolver problemas laborales.....	74
Cuadro 19. Ambiente de colaboración entre miembros	75
Cuadro 20. Libertad para hacer el trabajo.....	76
Cuadro 21. Resultado del trabajo en el patronato.....	77
Cuadro 22. Predisposición para mejorar funciones diarias.....	78
Cuadro 23. Predisposición para elevar desempeño sin recompensa.....	79
Cuadro 24. Jefe valora el trabajo que realiza.....	80
Cuadro 25. Participación en planificación de trabajo	81
Cuadro 26. Planificación del trabajo individual	82
Cuadro 27. Comunicación de cambios organizacionales	83
Cuadro 28. Comunicación de necesidades de trabajo individual	84
Cuadro 29. Participación y ejecución de misión y visión.....	85
Cuadro 30. Nivel laboral de la institución	86
Cuadro 31. Capacidad para desempeñar puesto de mayor responsabilidad	87
Cuadro 32. Satisfacción por el trabajo que realiza	88
Cuadro 33. Oportunidades de cursos de capacitación	89
Cuadro 34. Oportunidad de promoción de puestos de trabajo.....	90
Cuadro 35. Resultados de la evaluación del desempeño	91
Cuadro 36. Resumen de nudos críticos.....	97
Cuadro 37. Frecuencia Observada (O)	101
Cuadro 38. Distribución de Chi Cuadrado X^2 tabulado.....	103
Cuadro 39. Cálculo de Chi Cuadrado X^2 calculado.....	104
Cuadro 40. Análisis del desempeño y priorización de debilidades	116
Cuadro 41. Evento N° 1	117
Cuadro 42. Evento N° 2	118
Cuadro 43. Evento N° 3	120
Cuadro 44. Evento N° 4	122

Cuadro 45. Evento N° 5	124
Cuadro 46. Matriz – Control de asistencia	125
Cuadro 47. Presupuesto y financiamiento	126
Cuadro 48. Cronograma.....	127

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Orgánico Estructural	10
Gráfica 2. Jerarquía de las necesidades de Maslow	39
Gráfica 3. Aplica conocimientos por formación	61
Gráfica 4. Aplica conocimientos adquiridos por experiencia	62
Gráfica 5. Soluciones que dan frente a problemas en el patronato	63
Gráfica 6. Aporte y sugerencia de mejoras en proceso del patronato.....	64
Gráfica 7. Supervisión en el trabajo del patronato.....	65
Gráfica 8. Acepta leyes y reglamentos.....	66
Gráfica 9. Estilo de mando de autoridades	67
Gráfica 10. Habilidades para guiar a compañeros	68
Gráfica 11. Adaptación a los cambios organizacionales.....	69
Gráfica 12. Cumplimiento con horario de trabajo	70
Gráfica 13. Puntualidad para iniciar labores	71
Gráfica 14. Criterio y aporte frente a problemas	72
Gráfica 15. Ayuda en oferta de servicios.....	73
Gráfica 16. Ayuda que brinda al personal a resolver problemas laborales.....	74
Gráfica 17. Ambiente de colaboración entre miembros	75
Gráfica 18. Libertad para hacer el trabajo.....	76
Gráfica 19. Resultado del trabajo en el patronato.....	77
Gráfica 20. Predisposición para mejorar funciones diarias.....	78
Gráfica 21. Predisposición para elevar desempeño sin recompensa.....	79
Gráfica 22. Jefe valora el trabajo que realiza.....	80
Gráfica 23. Participación en planificación de trabajo	81
Gráfica 24. Planifica del trabajo individual	82
Gráfica 25. Comunicación de cambios organizacionales	83
Gráfica 26. Comunicación de necesidades de trabajo individual	84
Gráfica 27. Participación y ejecución de visión y misión.....	85
Gráfica 28. Nivel laboral de la institución	86
Gráfica 29. Capacidad para desempeñar puesto de mayor responsabilidad	87
Gráfica 30. Satisfacción por el trabajo que realiza	88
Gráfica 31. Oportunidades de cursos de capacitación	89
Gráfica 32. Oportunidad de promoción de puestos de trabajo.....	90
Gráfica 33: Zona de aceptación y rechazo de la hipótesis.....	108

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
DIRECCIÓN DE POSGRADOS
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA PRODUCCIÓN

TÍTULO: “EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO DEL PATRONATO MUNICIPAL DE INCLUSIÓN SOCIAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN SANTO DOMINGO DE LA PROVINCIA DE SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS, AÑO 2015. PROGRAMA PARA LA EFICIENCIA LABORAL”

Autor: Ing. Cristian Carmelo Cortes Ruiz
Tutor: PhD. Melquiades Mendoza Pérez

RESUMEN

El proyecto de investigación y desarrollo sobre la evaluación del desempeño del talento humano del Patronato Municipal de Inclusión Social del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Santo Domingo. En esta institución existen denuncias y comentarios inadecuados sobre la gestión de los funcionarios por lo que se plantea la interrogante ¿Cómo mejorar el desempeño del talento humano del Patronato? Para esta problemática se plantea como objetivo general: Evaluar el desempeño del talento humano mediante instrumentos y técnicas que permitan proyectar la eficiencia laboral. En su desarrollo se formula como hipótesis; un programa para la eficiencia laboral mejora el desempeño del talento humano. La investigación se desarrolla con fundamentos teóricos basados en la organización de empresas, la cultura y comportamiento organizacional, administración y gestión del talento humano, desempeño y evaluación laboral mediante autoevaluación. La metodología aplicada en el proyecto se orienta en el enfoque mixto, modalidad de proyecto factible, mediante métodos teóricos, técnicas e instrumentos apoyados por procedimientos estadísticos. Los resultados son alarmantes las dimensiones e indicadores demuestran se encuentra el nivel de desempeño en el rango de 2,2 que corresponde a bueno. Las dimensiones aptitud de mando y criterio o juicio analítico con valor cualitativo bueno. Conocimiento del puesto de trabajo, calidad de trabajo y relevancia de la tarea corresponde a bueno. Lealtad con la institución, cooperación, capacitación y promoción tiene un valor insatisfactorio. Responsabilidad y deseos de superación equivale a insatisfactorio. Estos antecedentes motivan a buscar soluciones inmediatas y a corto plazo mediante un programa para la eficiencia laboral.

DESCRIPTORES: Evaluación, desempeño, talento humano, eficiencia, laboral.

TECHNICAL UNIVERSITY COTOPAXI
GRADUATE MANAGEMENT
MASTERS IN PRODUCTION MANAGEMENT

TITLE: "PERFORMANCE EVALUATION OF HUMAN TALENT OF MUNICIPAL BOARD OF SOCIAL INCLUSION OF THE HOME GOVERNMENT OF CANTON DECENTRALIZED SANTO DOMINGO IN THE PROVINCE OF SANTO DOMINGO-ECUADOR, 2015 YEAR. WORK PROGRAM FOR EFFICIENCY"

Author: Ing. Cristian Carmelo Cortes Ruiz

Tutor: PhD. Melquiades Mendoza Pérez.

ABSTRACT

The research and development project on the evaluation of human talent performance of the Municipal Board of Social Inclusion of the Decentralized Autonomous Government of the canton Santo Domingo. In this institution there are complaints and inadequate comments on the management of officials, which raises the question How to improve the performance of human talent of the Board of Trustees? For this problem it is proposed as a general objective: Evaluate the performance of human talent through tools and techniques that allow the projection of work efficiency. In its development it is formulated as hypothesis; A program for work efficiency improves the performance of human talent. The research is developed with theoretical foundations based on the organization of companies, culture and organizational behavior, administration and management of human talent, performance and labor assessment through self-evaluation. The methodology applied in the project is oriented in the mixed approach, feasible project modality, through theoretical methods, techniques and instruments supported by statistical procedures. The results are alarming the dimensions and indicators show the performance level is in the range of 2.2 which corresponds to good. The dimensions command ability and analytical judgment or judgment with good qualitative value. Knowledge of the job, quality of work and relevance of the task corresponds to good. Loyalty with the institution, cooperation, training and promotion has an unsatisfactory value. Responsibility and desire for improvement is unsatisfactory. This background motivates to seek immediate and short-term solutions through a program for work efficiency.

KEYWORDS: Assessment, performance, human talent, efficiency, labor.

INTRODUCCIÓN

La administración del sector público ecuatoriano, esta regentada por la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) y su Reglamento en unos casos y en otros por el Código del Trabajo vigente, en cuanto a las funciones, desempeño, atribuciones y responsabilidades del talento humano.

El Concejo Municipal de Santo Domingo, mediante ordenanza municipal M-008-VZC de 12 de enero de 2011, creó el Patronato Municipal de Inclusión Social del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santo Domingo, el cual está tutelado por las leyes, códigos de la administración pública, estatutos y reglamentos propios de cada organismo.

El Patronato Municipal de Inclusión Social del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santo Domingo, se encuentra ubicado en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, cantón del mismo nombre, parroquia Zaracay, ciudadela Cooperativa Cadmo Zambrano, en las calle Carchi y Cochabamba.

Esta entidad, está comprometida a establecer políticas y estrategias que mitiguen las necesidades locales de pobreza, desarrollo económico, participación e igualdad, que conlleven a alcanzar los objetivos de una sociedad más justa, donde se respeten los derechos de los grupos más vulnerables de nuestra sociedad.

El patronato municipal, para cumplir su misión, visión y objetivo institucional cuanta con el apoyo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santo Domingo, oferta servicios de evaluación médica para la obtención del carnet de discapacitados; rehabilitación basado en la comunidad; hidroterapia; sala de rehabilitación; transmisión de conocimientos en Tecnología de la Información;

asesoría; capacitación, ayuda social y rehabilitación de acuerdo a necesidades o discapacidades.

Para la organización, reclutamiento, selección, capacitación y evaluación de talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santo Domingo, en la que está inmerso el personal del Patronato de Inclusión Social, se creó la Ordenanza Municipal NO. M-021-VZC, que regula la administración autónoma del Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santo Domingo.

En las coordinaciones del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santo Domingo se cumplen medianamente esta ordenanza pero en la Coordinación de Inclusión Económica y Social a la que pertenece el Patronato de Inclusión Social, se la ha dejado a un lado, como si el desempeño del talento humano alcanzara los niveles de eficiencia.

Con estos antecedentes se puede concluir que, el talento humano del Patronato Municipal de Inclusión Social del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Santo Domingo, no ha tenido una verdadera evaluación del desempeño, pese a que existen denuncias y comentarios acerca de la gestión de la organización y de los funcionarios del mismo.

Las nuevas formas de organización, la cultura, el clima organizacional, la gestión y evaluación del desempeño son aspectos y procesos de interés para las instituciones, en el caso de la investigación se convierte en una necesidad urgente y prioritaria la evaluación del capital humano para conocer las debilidades y proyectar un programa para la eficiencia del desempeño laboral.

La evaluación del desempeño del talento humano del Patronato Municipal de Inclusión Social del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Santo Domingo se considera de utilidad práctica para conocer los problemas de relación

profesional, de interrelaciones personales y el contacto con los usuarios que asisten y demandan los servicios de este estamento adscrito al municipio.

La investigación y el producto de la misma, serán de utilidad metodológica, ya que, inicia del diagnóstico, análisis de información para proponer soluciones a los problemas de índole organizativo, funcional y especialmente del desempeño del talento humano del Patronato Municipal de Inclusión Social del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Santo Domingo, mismo que puede servir o ser paradigma para otras coordinaciones e instituciones de similar administración

En el contexto investigativo el producto o programa se constituirá en documento público como aporte, utilidad teórica y evidencia para nuevos procesos administrativos, además que se convertirá en antecedente para investigaciones y fundamentaciones teóricas futuras.

Los fundamentos teóricos o documentales sirven para informar a la sociedad del conocimiento, un trabajo de gestión de la producción en una institución pública basada en la evaluación del desempeño del talento humano será una novedad científica, para quienes se ocupan del campo de estudio de la administración del talento humano en las empresas y otras organizaciones públicas y privadas.

La propuesta denominada programa para la eficiencia laboral del talento humano del Patronato Municipal de Inclusión Social del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Santo Domingo, serán de utilidad medioambiental, en cuanto al respeto al medio ambiente como eje transversal en la reflexión y socialización del cuidado y protección del entorno natural y convivencia armónica con él.

La evaluación del desempeño al talento humano del Patronato Municipal de Inclusión Social del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Santo Domingo, y la construcción del programa para la eficiencia laboral es un proyecto

factible, lo amparan las leyes, códigos, estatutos, reglamentos, ordenanzas y tiene el auspicio económico del GADM de Santo Domingo.

Desde el punto de vista de la administración y gestión del talento humano, se pretende proyectar la eficiencia en las organizaciones e instituciones públicas y privadas. La investigación desde ya tiene relevancia social, en cuando preste ayuda para que el capital humano sirva con eficiencia, eficacia y efectividad a la comunidad de Santo Domingo y del país.

El objeto de estudio es el talento humano, el mismo que está involucrado en la evaluación del desempeño laboral en las funciones que cumple en el Patronato Municipal de Inclusión Social del GAD del cantón Santo Domingo.

A esta razón se formula el problema en la siguiente pregunta, misma que orienta el desarrollo investigativo:

¿Cómo mejorar el desempeño del talento humano del Patronato Municipal de Inclusión Social del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Santo Domingo?

El campo de acción se delimita en la administración y gestión de personas, específicamente en el desempeño del talento humano del Patronato Municipal de Inclusión Social del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Santo Domingo.

Con el propósito que, el proyecto de investigación y desarrollo sea un referente de aplicación profesional y aporte a la gestión del talento humano se planteó el siguiente objetivo general:

- Evaluar el desempeño del talento humano del Patronato Municipal de Inclusión Social del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Santo Domingo, mediante instrumentos y técnicas que permitan proyectar la eficiencia laboral.

Explicado el problema y formulado el objetivo general se plantea las siguientes hipótesis para su comprobación:

Hipótesis Alternativa: Hi “Un programa para la eficiencia laboral mejora el desempeño del talento humano del Patronato Municipal de Inclusión Social del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Santo Domingo”

Sistema de objetivos específicos:

Planteado el objetivo general, para que la investigación tenga una secuencia enmarcada en el tema de estudio se determinaron los siguientes objetivos específicos:

- Fundamentar teóricamente el desempeño del talento humano mediante aportes científicos de autores y obras especializadas.
- Diagnosticar el desempeño del talento humano del Patronato Municipal de Inclusión Social del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Santo Domingo.
- Analizar e interpretar los resultados de la evaluación del desempeño del talento humano del Patronato Municipal de Inclusión Social del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Santo Domingo.
- Construir un programa de eficiencia laboral para mejorar la gestión del desempeño del talento humano del Patronato Municipal de Inclusión Social del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Santo Domingo.

El proyecto de investigación y desarrollo se basó en el paradigma o enfoque cuantitativo y cualitativo, según, Hernández, Fernández, & Baptista, (2010)

La aceptación del paradigma mixto permite tener una perspectiva más precisa de un fenómeno dado. Puede conocerse tanto la frecuencia, amplitud y magnitud de un fenómeno, como su profundidad y complejidad; evidentemente, la combinación de observaciones puede

producir respuestas más amplias y variadas frente a un problema de investigación, al contemplar diversas fuentes y tipos de datos, contextos y formas de análisis. (p. 114)

Para, Hernández, Fernández, & Baptista, (2010), “la investigación cuantitativa nos ofrece la posibilidad de generalizar los resultados más ampliamente, nos otorga control sobre los fenómenos, así como un punto de vista de conteo y las magnitudes de éstos” (p. 16). En este sentido, en el proyecto de investigación y desarrollo se realizará la evaluación del desempeño con datos reales cuantificables.

Tomando referencia de la información que obtenida en la evaluación del desempeño al talento humano, se pudo determinar e interpretar cualitativamente los datos como lo señalan, Hernández, Fernández, & Baptista, (2010) “la investigación cualitativa proporciona profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas” (p. 17)

El nivel de la investigación en el proyecto de investigación y desarrollo titulado: Evaluación del desempeño del talento humano del Patronato Municipal de Inclusión Social del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Santo Domingo, se desarrolló en la modalidad de proyecto factible, consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un programa de eficiencia laboral para mejorar el desempeño del capital humano y de esta manera solucionar problemas, requerimientos y necesidades de la institución y de sus colaboradores. Además el proyecto se apoyó en la investigación de campo, procedimientos, métodos teóricos, técnicas e instrumentos pertinentes al caso del proyecto.

El alcance de la investigación de la Evaluación del desempeño del talento humano del Patronato Municipal de Inclusión Social del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Santo Domingo, tiene como propósitos en primer lugar conocer el nivel de gestión en forma individual y colectivo de los involucrados en la empresa, de estos resultados se priorizan los nudos críticos o vulnerables para diseñar y proponer un programa para la eficiencia laboral.

Implícitamente la investigación contempla mejorar la productividad del talento humano del Patronato Municipal de Inclusión Social, del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Santo Domingo, mediante el cumplimiento de las funciones independientes y colectivas de forma organizada técnica y científicamente, en ambiente motivado, un clima laboral adecuado y propicio para brindar calidad de atención a los clientes internos y externos.

Además, el alcance de la investigación según el hipo proyecto determina la evaluación del desempeño permite formar al talento humano en una cultura organizacional, fundamentado a la evaluación como sinónimo de cambio progresivo y permanente en beneficio personal, profesional para satisfacer las necesidades individuales y colectivas hasta llegar a la satisfacción laboral y empresarial, tomando en cuenta las características propias del entorno social, político y económico.

El informe del proyecto de investigación y desarrollo se inicia con lo sustancial y contenidos del hipo proyecto, seguidamente se desarrollaron los capítulos de la siguiente manera:

Capítulo I, corresponde al marco contextual y teórico desglosado en los siguientes acápite: Caracterización detallada del objeto de la investigación, el marco teórico - científico, la fundamentación, bases teóricas y particulares de la investigación y la operacionalización de variable

Capítulo II, denominado metodología, se detalla el enfoque o paradigma de la investigación, procedimientos, métodos y técnicas de investigación, origen de los datos, instrumentos para la adquisición y validación de datos, población, técnica para la obtención y procesamiento de datos, instrumentos metodológicos y tecnológicos, procedimientos para la aplicación de la técnica y para validar la calidad de los datos obtenidos

Capítulo III, se también, resultados de la investigación, es el referente de la investigación de campo aquí se presentan los resultados de la evaluación del desempeño con cuadros, gráficos y cálculos estadísticos y culmina parcialmente con la comprobación de la hipótesis.

Capítulo IV, Es la parte que corresponde a la propuesta de solución al problema contempla los siguientes puntos: título, justificación, objetivos, estructura y desarrollo de la propuesta y finaliza con la previsión de la evaluación del programa para la eficiencia laboral.

Concluye el trabajo de investigación y desarrollo con las referencias bibliográficas, bibliografía general y los anexos correspondientes.

CAPÍTULO I

MARCO CONTEXTUAL Y TEÓRICO

1.1. Caracterización detallada del objeto de la investigación

1.1.1. Patronato Municipal de Inclusión Social del GAD de Santo Domingo

El Concejo Municipal de Santo Domingo en Sesión Ordinaria el 12 de enero de 2011, mediante resolución GADMSD-VZC-SO-98-2011-01-12-03. Aprobó en segundo debate la Ordenanza de Creación, Organización y Funcionamiento del Patronato Municipal de Inclusión dl Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santo Domingo, los principales articulados señalan:

Según, el GAD Municipal Santo Domingo, (2011)

Art. 1.- Créase el Patronato Municipal de Inclusión Social del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santo Domingo, como una entidad de derecho público con patrimonio propio y con autonomía administrativa y financiera, con domicilio en la ciudad de Santo domingo y con jurisdicción en el todo el territorio del cantón Santo Domingo.

El Patronato Municipal de Inclusión Social del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santo Domingo, es una entidad de beneficencia social y sin finalidad de lucro, que cuenta con personería jurídica y plena capacidad de adquirir y poseer toda clase de bienes, legados y donaciones y en general realizar cuantos actos y contratos sean necesarios para el normal desarrollo y desenvolvimiento de sus actividades, regido e integrado por las políticas del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santo Domingo.

Art. 3.- El Patronato Municipal de Inclusión Social del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santo Domingo, tiene como

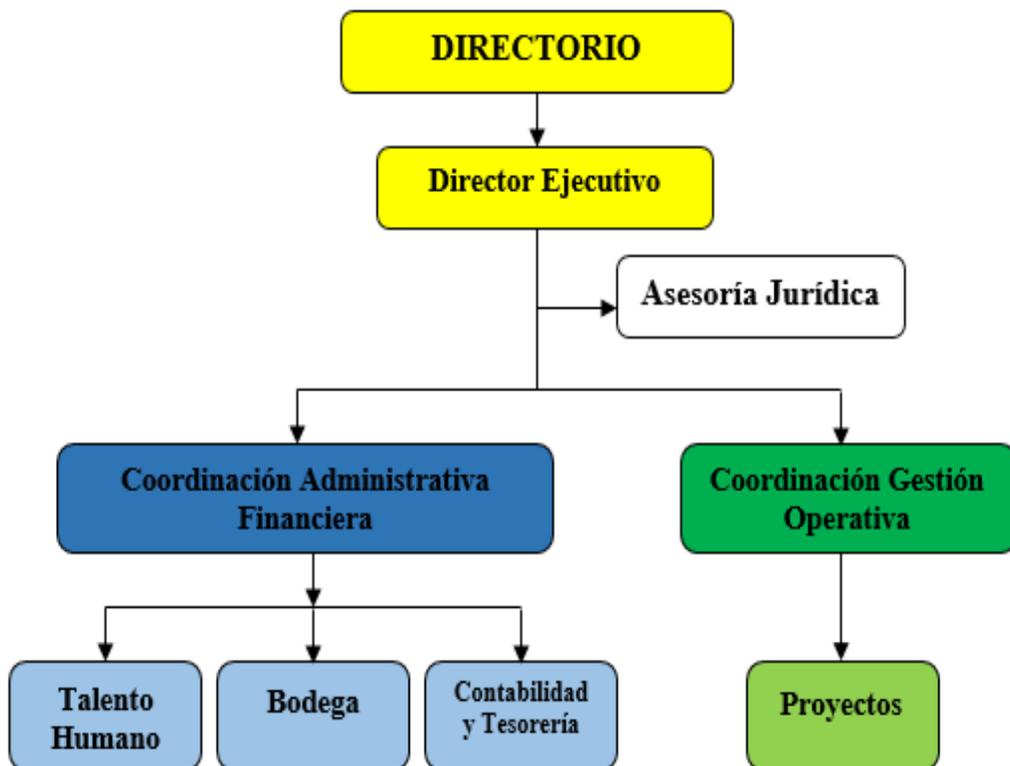
valores institucionales la Transparencia, la Equidad, la Responsabilidad, la Solidaridad, el Compromiso Social y la Calidez.

Art. 4.- El Patronato Municipal de Inclusión Social del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santo Domingo, contará con los siguientes órganos administrativos:

- a) Nivel Directivo: Consejo Directivo
- b) Nivel Ejecutivo: Dirección Ejecutiva; y
- c) Nivel Operativo: Unidades Operativas. (p. 3)

1.1.2. Orgánico Estructural Patronato Municipal de Inclusión Social

Gráfica 1. Orgánico Estructural



Fuente: Patronato Municipal de Inclusión Social GAD - Santo Domingo

Elaborado por: Ing. Carmelo Cortes R.

1.1.3. Misión

Somos una organización municipal sin fines de lucro de atención y promoción social, laboral y de la salud que trabaja que trabaja con grupos de atención prioritaria en el cantón de Santo Domingo, a fin de promover la calidad de vida y el buen vivir.

1.1.4. Visión

Ser un referente de acción, capacitación y empoderamiento social, con un enfoque integral de calidad que convine eficacia y eficiencia en un marco de solidaridad, respeto y calidez.

1.1.5. Ubicación geográfica del edificio

País: Ecuador

Provincia: Santo Domingo de los Tsáchilas

Zona: N° 4

Cantón: Santo Domingo de los Tsáchilas

Distrito: 23D01

Parroquia: Santo Domingo

Dirección: Abraham Calazacón y Coronel Oviedo

Teléfono: (02) 274-2566

1.2. Marco teórico de la investigación

La investigación titulada “Evaluación del desempeño del talento humano del Patronato Municipal de Inclusión Social del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Santo Domingo de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, año 2015. Programa para la eficiencia laboral”, se fundamenta en referentes teórico científicos de autores expeditos en el tema, de acuerdo a las variables determinadas en el estudio y su relación entre sí, para tener una cosmovisión, general, clara y específica del problema y tema propuesto.

A continuación se desagregan las variables en temas y contenidos específicos para su fácil comprensión y acercamiento teórico a la investigación en primer lugar acerca de la variable independiente que corresponde al desempeño del talento humano:

1.2.1. Las organizaciones

Para el proyecto de investigación y desarrollo es necesario iniciar con los conocimientos inductivos sobre el tema para lo cual se presentan algunas definiciones contextuales sobre las organizaciones, así:

Definen, (Muñoz & Nevado, 2007) “Las organizaciones son sistemas humanos de cooperación y coordinación integrados dentro de los límites definidos con el fin de alcanzar metas compartidas” (p. 20).

Este enunciado se refiere exclusivamente al recurso humano integrado para cumplir los objetivos propuestos en una organización.

Talcott Parson citado por (Boland, Carro, Stancatti, Gismano, & Banchieri, 2007)

Las organizaciones surgen en respuesta a las necesidades de los hombres. Son creaciones sociales, productos de la interacción de las personas que se movilizan con sus presupuestos y concepciones

personales. Son unidades sociales (o agrupaciones humanas) deliberadamente constituidas para alcanzar fines específicos: Ejemplo de ellas son: escuelas, hospitales, sociedades de fomento, cárceles, iglesias. (p. 9)

La posición de los autores hace mención a que las organizaciones responden a las necesidades de la sociedad.

Corroboran, Alonso, Ocegueda, & Castro, (2006) “La razón de que existen organizaciones que ciertas metas sólo pueden alcanzarse mediante la acción concertada o la coordinación de esfuerzos de algunos grupos. De esta manera, metas y objetivos pueden lograrse con mayor eficacia” (p. 8).

A decir de los autores, las organizaciones sistemas que se movilizan el accionar de un conjunto de seres humanos con presupuesto para cumplir objetivos comunes con el trabajo compartido.

1.2.2. La Empresa

De las organizaciones se derivan las empresas como instituciones organizadas con diversos fines y propósitos y se la concibe de las siguientes formas:

Para, Urbano & Toledano, (2014)

Una empresa es una entidad que, independiente de su forma jurídica, se encuentra integrada por recursos humanos, técnicos y materiales, coordinados por una o varias personas que asumen la responsabilidad de adoptar las decisiones oportunas, con el objetivos de obtener utilidades o prestar servicios a la comunidad. (p. 19)

Señalan explícitamente que las empresas están conformadas por tres elementos esenciales el talento humano, recursos técnicos y materiales para prestar servicios.

Según, Boland, Carro, Stancatti, Gismano, & Banchieri, (2007)

Las empresas son aquellas organizaciones que se dedican a los negocios. Desarrollan actividades económicas a partir de ciertos recursos (humanos, materiales, energéticos, financieros, informáticos, etc.) que aplican a procesos de producción de bienes y/o prestación de servicios, los que a su vez se comercializan con vistas a satisfacer la demanda de los consumidores. (p. 14)

Coincidiendo con los autores, una empresa lógicamente es una entidad que está integrada por el capital humano, económico, material y tecnológico con el propósito de aplicar procesos para elaborar productos y brindar servicios a los clientes internos y externos.

1.2.3. Organización de empresas

Considerando los aportes anteriores es pertinente analizar las conceptualizaciones de la organización de empresas e acuerdo a las siguientes ponencias teóricas:

Definen, Aramburu & Rivera, (2010)

La organización tiene su origen en la necesidad humana de cooperar con otras personas para alcanzar metas que individualmente no se podrían conseguir. Esta cooperación hace que la actividad personal sea más productiva o menos costosa, pero para conseguir estos resultados necesita hacerse de forma organizada. La organización tiene, por lo tanto un marcado carácter instrumental: es una ayuda o una herramienta para hacer efectivo el trabajo de un grupo de personas que aspira a conseguir un fin común. La organización no es un fin, sino un medio para conseguir un fin. (p. 19)

Las organización empresarial obedecen a las necesidades de la sociedad humana para conseguir un propósito común mediante el trabajo.

Para, Crespo, López, Peña , & Carreño, (2003) Organización vertical.- El diseño de la estructura vertical está basado en el establecimiento de una autoridad en el seno de la organización, la cual se convierte en un requisito indispensable para asegurar un funcionamiento eficaz de ésta. La autoridad se define como el poder legal o legítimo que da derecho a mandar o a actuar sobre un grupo de personas. En la empresa la autoridad es el poder mandar a otros. (p. 163)

Concluye, Crespo, López, Peña , & Carreño, (2003) Organización horizontal.- El diseño horizontal de la estructura organizativa de la empresa se inspira en el principio de división del trabajo, el cual se refiere al reparto o división de las tareas entre los miembros que componen la empresa, lo que permite realizar la actividad empresarial con una eficiente y eficacia mayor. (p. 163)

Con las consideraciones expuestas, la organización empresarial está supeditada a las actividades de cooperación humana para conseguir un fin común. Los tipos de organización se centran en dos diseños fundamentales: Vertical con una autoridad con poder legal y derecho a mandar; y horizontal basado en la división del trabajo con reparto de las tareas.

Cuadro 1. Tipos de organización de empresas

Organización Vertical	Organización Horizontal
- El trabajo se divide en funciones, departamentos, tareas.	- El trabajo se organiza en torno a varios procesos de negocios o flujos de trabajo - El trabajo y su gestión se realizan por equipos y no por personas.
- Hay una cadena de mando.	- La jerarquía vertical por funciones se sustituye por un sistema de equipos jerárquicos también.
- La tarea del directivo es asignar la tarea adecuada a cada persona y medir, evaluar, controlar y premiar los resultados conseguidos.	- La evaluación, la toma de decisiones y la asignación de recursos se centra en la mejora continua de resultados. - Los sistemas premian tanto el desarrollo de capacidades a nivel individual, como los resultados por los equipos.

Fuente: Cómo crear y hacer funcionar una empresa (Gil & Giner, 2010, p. 290)

1.2.4. Cultura organizacional

Como parte de la organización de las empresas, es importante desarrollar la cultura organizacional, para fomentar los fundamentos axiológicos y principios éticos que rijan en la organización de las instituciones.

La cultura organizacional, manifiesta Toca, (2009), “se entiende generalmente como el conjunto de valores, principios, ideas, costumbres, hábitos y tradiciones que son compartidos por todas las personas que hacen parte de una organización” (p. 117).

La cultura organizacional no es otra cosa que el conocimiento y aplicación de ideales normativos comunes en función de conseguir objetivos útiles a un colectivo.

Según, Granados, (1997) La cultura organizacional puede definirse como el sistema de valores, normas y comportamientos fundamentales que predominan en una empresa, en forma simple puede decirse que la cultura es la forma como se hacen las cosas. El comportamiento de los empleados es el resultado de lo que creen, valoran o rechazan. La cultura organizacional determina en gran medida la forma que toman las relaciones interpersonales en la empresa, pero lo más importante es que también influye con gran fuerza en la forma en que se relaciona con sus clientes. (p. 37)

Granados explica correctamente que las relaciones entre las personas son parte de la cultura organizacional fundamentados en el cómo hacer correctamente las cosas.

Expresan, Luna & Pezo, (2005) La cultura organizacional es una variable importante que está interrelacionada con el comportamiento empresarial, se concibe como la configuración de la conducta aprendida y de los resultados de dicha conducta, cuyos elementos se comparten y transmiten a los miembros de una sociedad. Por otra parte, permite que los micro motivos de los actores: necesidades, creencias, valores, reglas, símbolos, entre otros, formen un macro comportamiento. (p. 54)

A decir de los autores, la cultura organizacional es la columna vertebral de las empresas de cualquier tamaño, bien afirmada, con seguridad será una exitosa

institución pública o privada, donde sus miembros o colaboradores estén empoderados de las necesidades, principios y valores en función de la empresa y de su trabajo.

1.2.5. Clima organizacional o laboral

En este aspecto hay mucho que decir, por lo que se han escogido varios portes en diferentes momentos en cuanto a la administración de empresas y su relación con el comportamiento del talento humano en el desarrollo de las actividades laborales, así lo expresan los siguientes autores:

Para Chiavenato 1974 citado por Méndez, (2006)

El clima organizacional lo constituye el medio interno de una organización, la atmósfera que existe en cada organización, incluyen diferentes aspectos como el tipo de organización, la tecnología, las políticas de la compañía, las metas operacionales, los reglamentos internos. Además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamientos sociales. (p. 33)

Se entiende como clima organizacional al conjunto de elementos y normas que permiten realizar un trabajo de forma efectiva.

Distingue, Méndez, (2006)

El clima organizacional tiene elementos que caracterizan a la organización formal e informal, que al ser percibidos por el individuo determinan su comportamiento en actitudes reflejadas en sus niveles de motivación. Así su análisis ha de orientarse hacia el grado de percepción que el individuo tiene sobre situaciones, creencias y actitudes frente a hechos, personas y eventos que caracterizan a la organización. (p. 35)

El clima laboral es un elemento que el empleado percibe motivando para alcanzar los objetivos propuestos en las funciones determinadas dependiendo mucho de las características individuales de cada ser humano.

Mantienen, Woodman y King 1978 citado por Uribe, (2012)

El clima organizacional es el conjunto de interacciones sociales en el trabajo que permiten a los trabajadores una comprensión del significado del contexto del trabajo. El clima organizacional tiene un efecto en el comportamiento de los trabajadores dentro de la organización, por lo que este actúa como un determinante del comportamiento en un sentido interactivo, más que como un determinante directo del comportamiento. (p. 56)

La influencia del clima laboral en los resultados del trabajo es sustancial en las organizaciones empresariales.

Concluyen, Gan & Triginé, (2012)

Es un indicador fundamental de la vida de la empresa, condicionado por múltiples cuestiones: desde las normas internas de funcionamiento, las condiciones ergonómicas del lugar de trabajo y equipamientos, pasando por las actitudes de las personas que integran el equipo, los estilos de dirección de líderes y jefes, los salarios y remuneraciones, hasta la identificación y satisfacción de cada persona con la labor que realiza. (p. 276)

Se resume lo mencionado por los expertos, en los siguientes términos: el clima organizacional, también llamado clima laboral corresponde a la organización interna de la empresa; es la percepción que el talento humano tiene sobre la organización o institución, la misma que permite varios tipos de comportamientos en el contexto del trabajo, y se fundamenta en las condiciones, técnicas, ergonómicas, sociales, tecnológicas y psicológicas en las que, las personas desarrollan las actividades laborales de forma satisfactoria o insatisfactoria.

1.2.6. Comportamiento organizacional

El éxito en el trabajo, el desempeño laboral depende de ciertos factores, entre ellos se encuentra el comportamiento humano, que a nivel empresarial se ha denominado comportamiento organizacional.

Asevera, Dailey, (2012) “Comportamiento organizacional es el estudio del desempeño y de las actitudes de las personas en el seno de las organizaciones.

Centra su análisis en cómo el trabajo de los empleados contribuye o disminuye la eficacia y productividad de la organización” (p. 2).

El desempeño laboral depende mucho del comportamiento de los empleados de ahí que tiene íntima relación con la productividad de la empresa.

Para, Ales, (2007)

En cualquier tipo de organización interactúan personas; no importa su número, pueden ser muchas o pocas, cada una de ellas cumple un rol, desde simples empleados hasta jefes o directivos. Muchas veces son al mismo tiempo, jefes y empleados, todas estas personas tienen determinados comportamientos, no siempre los mismos, según las circunstancias y sus roles. A este conjunto de temas, se lo denomina comportamiento organizacional. (p. 18)

Los integrantes de una organización tienen diversos comportamientos determinados por el rol y funciones que les corresponde cumplir.

Chiavenato 2009, citado por (Ascaray, Berrún, Peña, & Treviño, 2015) “El comportamiento organizacional retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones” (p. 13).

Los autores confirman que las organizaciones, instituciones o empresas dependen del comportamiento organizacional, es decir que, del comportamiento humano obedecen los resultados de producción tanto de productos como de servicios, esto involucra tanto a jefes como a subalternos que interactúan en los procesos productivos. El comportamiento laboral en sí influye directamente en la productividad y en la producción de las empresas u organizaciones.

1.2.7. Administración del talento humano

En muchas obras de la literatura empresarial se encuentran términos similares en su contexto, tales como recursos humano, capital humano y en las nuevas concepciones se habla de la administración del talento humano:

Sostienen, Malangón, Galán, & Pontón, (2008)

Entendemos por administración del talento humano como el conjunto de políticas, normas, actividades y procedimientos que se lleva a cabo en una entidad y que permite la selección, reclutamiento, el entrenamiento, el bienestar y el crecimiento profesional y emocional, así como la disciplina de las personas que trabajan en la organización con asignación de actividades que permiten cumplir con los objetivos de la institución. (p. 121)

Al conjunto de normas, estrategias y procesos se denomina administración del talento humano dentro de las organizaciones de cualquier índole.

Según, Castillo Aponte, (2006)

Es el área de la administración relacionada con todos los aspectos de la administración de los recursos humanos de una organización o empresa, por ejemplo: determinar las necesidades de recursos humanos de la empresa, reclutar, seleccionar, desarrollar, asesorar y recompensar a los empleados. (p. 6)

La administración del talento humano cumple procesos que van desde la convocatoria, selección, capacitación, motivación y asesoramiento a los integrantes de una empresa u organización.

Concluye, Castillo J. , (2006) “Se visualiza a la administración de personal como: La planeación, organización, dirección y control de la obtención, desarrollo compensación, integración y mantenimiento del personal con el fin de contribuir al logro de objetivos de la organización” (p. 6).

Los autores coinciden que la administración del talento humano es el estudio de la forma como administrar correctamente los recursos humanos, hoy llamado talento humano dentro de las empresas, proceso que se inicia con el reclutamiento, selección, desarrollo, capacitación y evaluación del desempeño, orientados para lograr y cumplir con los objetivos de las organizaciones de cualquier tipo y tamaño, dichos procedimientos deben ser planificados adecuadamente.

1.2.8. Gestión del talento humano

En función de la administración del talento humano, vale la pena conocer cuál es la gestión que realizan estos valiosos recursos en las organizaciones.

La gestión del talento humano, define (Ferri, 2016) “como un conjunto de prácticas, funciones, actividades o áreas específicas del departamento de recursos humanos tales como el reclutamiento, la selección el desarrollo y la gestión de carrera y la sucesión” (p. 10).

Como su nombre lo indica la gestión del talento se refiere a un conjunto de actividades muy específica del área o unidad pertinente.

Según, Chiavenato, (2002)

La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, los caracteres del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes. (p. 47)

La gestión del talento humano depende en gran parte de la cultura organizacional y la estructura de una empresa.

Los autores, Boland, Carro, Stancatti, Gismano, & Banchieri, (2007) expresan:

La finalidad de la gestión de los recursos humanos en las organizaciones no es simplemente atender los aspectos administrativos del área. Es la acción de administrar en el sentido amplio del término, es gobernar, regir y aplicar. Hace el manejo integral de las personas, desde el inicio hasta el fin de la relación laboral. (p. 132)

La gestión y organización del talento humano es una tarea integral en las relaciones laborales de una organización.

Calderón & Castaño, (2005) “Son los comportamientos relacionados con la manera en que los gerentes manejan el proceso de selección, inducción, asignación de funciones, delegación, evaluación del desempeño y legislación y salarios, apoyo de actividades de capacitación, el medio ambiente y el gobierno” (p. 466).

Esta posición refleja el comportamiento de las autoridades en la forma de conducir los procedimientos desde la selección hasta la forma de gobernar en la empresa.

Los autores, Jiménez, Arce, Marcos, & Sánchez, (2013) afirman que gestionar personas supone “identificar adecuadamente los valores que necesitan en función del propósito de la empresa y su estrategia de negocios. Supone también tener claramente estructuradas las competencias que se requiere para el éxito” (p. 170).

Los distintos posicionamientos de los autores señalan que la gestión del talento humano se enmarca en el manejo de las personas desde el inicio de la relación laboral identificando las capacidades que poseen cada individuo como requerimiento para realizar las funciones que exige la estructura organizacional y los objetivos de la empresa para lograr el éxito hasta finalizar la relación laboral con dicha organización.

1.2.9. Talento humano

Los seres humanos tienen la capacidad de aprender constantemente, cada una de ellas tiene su propio talento o capacidades desarrolladas por experiencia o por formación para realizar diversas actividades laborales, así, define al talento humano los siguientes autores:

Afirma, Bordas, (2016)

El talento humano se refiere a los conocimientos tácitos o explícitos, así como las destrezas, capacidades, competencias, actitudes y valores de las personas y equipos humanos que trabajen en la empresa. El capital humano se genera en el tiempo a través de la capacidad de aprendizaje. Es importante hacer notar que en la consideración del capital humano

se incluyen las actitudes (como pueden ser la satisfacción, lealtad y compromiso hacia la empresa. (p. 26)

Definir talento humano es una actividad muy compleja por la diversidad de conocimientos, sin embargo se puede generalizar como el capital humano con diversidad de competencias laborales.

El talento humano, según Balza, (2010), “es el conjunto de saberes y haceres de los individuos y grupos de trabajo en las organizaciones, pero también a sus actitudes, habilidades, convicciones, aptitudes, valores, motivaciones y expectativas respecto al sistema individuo, organización, trabajo y sociedad” (p. 22)

El autor sustenta que el talento humano es el conjunto de saberes y haceres en el trabajo dentro de la organización para favorecer al mismo individuo, a la empresa y a la sociedad.

Concluye, González R. , (2005)

Las personas son el eje fundamental sobre el cual se asientan las organizaciones, y de quienes depende el logro de sus objetivos. Podemos decir que, en la actualidad, las empresas se diferencian unas de otras, no por su capital o sus tecnologías, sino por las personas que la forman, por su capital humano, así, el futuro de las empresas va a estar directamente relacionado con el desarrollo y la fidelidad que logren sus empleados. (p. 32)

En concordancia con lo expuesto por los ilustrados, el talento humano es el conjunto de saberes, conocimientos teóricos, prácticos, habilidades, aptitudes, actitudes, valores y compromisos que tiene un individuo para realizar una actividad laboral y conseguir en forma individual o colectiva el logro de los objetivos de la organización, sin dejar a un lado que son seres humanos que deben ser tratados como tales dentro de una sociedad empresarial.

Cabe señalar que, con el tiempo el estudio del talento humano en el contexto organizacional ha evolucionado científicamente en pro de la administración de la empresa y del ser humano.

1.2.10. Desempeño laboral

Las organizaciones están conformadas por el capital humano, el mismo que realiza las actividades laborales día a día en las funciones que le han sido encomendadas, la forma como lo realizan se denomina desempeño.

Considera Faría, (1995) “el desempeño laboral como el resultado del comportamiento de los trabajadores frente al contenido de su cargo, sus atribuciones, tareas y actividades, depende de un proceso de mediación o regulación entre él y la empresa” (p. 32).

El desempeño es el resultado del comportamiento humano frente al cumplimiento de un trabajo frente a una exigencia laboral.

Según, Palaci, (2005)

El desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un período de tiempo. Estas conductas, de un mismo o varios individuo(s) en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional. (p. 155)

El ser humano contribuye con diversas conductas dentro de la organización cuando realiza las labores y actividades dentro de la empresa.

Concluyen, Urquijo & Bonilla, (2008)

El desempeño laboral de una persona es la realización de responsabilidades, funciones y actividades propias del cargo o puesto que ocupa. El desempeño tiene que ver con el modo como una persona cumple cada día con las funciones (roles) y obligaciones (responsabilidades) exigidas por el cargo, o la posición que le ha sido asignada, en relación con el cumplimiento de los fines del mismo y de la organización. (p. 290)

Los autores hacen énfasis sobre el desempeño laboral cuando mencionan que es una forma de comportamiento de las personas frente a su trabajo, se refieren también a

las conductas que adoptan los trabajadores en forma individual y colectiva en función del cumplimiento de las tareas con responsabilidad para el cumplimiento de los objetivos de la empresa con eficiencia laboral.

1.2.11. Evaluación del desempeño

Los colaboradores de las organizaciones, están supeditados a leyes, reglamentos y estatutos de las instituciones públicas y privadas, el recurso o talento humano en forma periódica debe ser evaluado en las funciones encomendadas, para conocer la realidad, situación y necesidades de la empresa en relación al desempeño de los empleados con la productividad de la misma.

Para, Puchol, (2007)

La Evaluación del Desempeño (EDD), es un procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios. La evaluación tiene una óptica histórica (hacia atrás) y prospectiva (hacia adelante), y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales. (p. 301)

El proceso de evaluación del desempeño del talento humano tiene una visión histórica para proyectarse al futuro desarrollo de los individuos en las organizaciones.

Según, Gan & Triginé, (2006)

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del valor que una persona demuestra, por sus características personales y/o por sus prestaciones, a la organización de la que forma parte, expresada periódicamente conforme a un preciso procedimiento conducido por una o más personas conocedoras tanto de la persona como del puesto de trabajo. (p. 193)

La evaluación del desempeño no es una simple apreciación del trabajo de una persona, es el análisis sistemático de un conjunto de características personales en un puesto de trabajo.

La autora, Alles M. , (2006) considera que: Performance management “es un proceso para definir, implementar, medir y evaluar la performance (el desempeño) deseada de cada uno de los integrantes de la organización, tanto en forma individual como grupal y, en consecuencia, de toda la empresa” (p. 17).

Como menciona la autora, evaluar el desempeño requiere de estrategias significativas para cada individuo o en forma grupal.

Continua, Alles, (2006)

El análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar personal. Entre sus principales objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos. (p. 27)

Uno de los objetivos de evaluar el desempeño es conocer el desarrollo personal y profesional del empleado.

Concluye, Rodríguez, (2004)

La introducción de herramientas sistemáticas de evaluación del desempeño es relativamente reciente. Su universalización se produce en la década de 1980. Las evaluaciones del desempeño comenzaron su andadura como herramientas de política retributiva para irse transformando en herramientas de desarrollo profesional. (p. 110)

Complementando lo expuesto por los expertos, la evaluación del desempeño se está convirtiendo en una actividad que aporta a la cultura organizacional de las instituciones, la variedad de métodos que existen para la evaluación del desempeño demuestran la necesidad de las organizaciones de elevar la productividad tomando como referente el capital humano, su desarrollo personal, profesional y retributivo.

1.2.12. Métodos de evaluación del desempeño

Entre los métodos para la evaluación del desempeño se destacan los siguientes:

Los autores, Robbins & DeCenzo, (2002), expresan:

Método de escalas gráficas.- Es uno de los métodos más antiguos y populares para evaluar, consiste en usar escalas gráficas de calificaciones. El método enumera una serie de factores del desempeño, por ejemplo la cantidad y calidad del trabajo, los conocimientos del trabajo, la cooperación, la lealtad, la asistencia, la honradez y la iniciativa. A continuación el evaluador recorre la lista, calificando cada factor con base a una escala ascendente. (p. 68)

Esta metodología de evaluación del desempeño es poco flexible y causa generalización en los resultados y es poco tolerable en los empleados.

Expresa, González Á. , (2006)

Método de elección forzada.- Este método consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de alternativas de desempeño individual. En cada conjunto compuesto por varias frases, el evaluador debe elegir por fuerza sólo una o dos, las que más se apliquen al desempeño del empleado evaluado. Los enunciados seleccionados luego se sopesan en calificaciones; sin embargo, cabe resaltar que dicha calificación generalmente es desconocida para el evaluador, por lo cual en teoría tiene menos probabilidad de favorecer a personas específicas. (p. 262)

La aplicación e implementación de esta metodología de evaluación del desempeño es muy compleja, demora en la comparación de resultados los mismos que son globales y no permite retroalimentación, distingue empleados buenos, medios e insuficientes en forma general.

Sostiene, Tejada, (2010)

Método de investigación de campo.- En el método de investigación de campo el evaluador se reúne con el superior inmediato del evaluado y se analizan los hechos y situaciones que dan lugar al desempeño: las causas, los orígenes y los motivos del mismo. Aquí el evaluador, será alguien especializado de la Dirección de Personal, que pasará por los distintos departamentos para hacer su labor. Es un proceso lento y muy complejo, pero tiene numerosas ventajas sobre los métodos anteriores. La DP muestra aquí su labor de asesoría y permite una evaluación del desempeño, imparcial. (p. 102)

La característica de la de la evaluación del desempeño basado en la investigación de campo centra al evaluador y al evaluado en circunstancias específicas del lugar y actividades de trabajo.

Manifiesta, Dessler, (2001)

Método de incidentes críticos.- En el caso del método del incidente crítico, el supervisor lleva una bitácora de incidentes; es decir, de conductas laborales, deseables o indeseables, de cada subordinado. Después de cada seis meses, más o menos, el supervisor y el subordinado se reúnen para discutir el desempeño del segundo, usando los ejemplos de incidentes específicos. Este método ofrece varias ventajas porque le proporciona ejemplos concretos de buen o mal desempeño para explicar la evaluación. Le hace pensar en la evaluación del subordinado a lo largo de todo el año, porque tiene que ir acumulando los incidentes y, por consiguiente, la calificación no sólo refleja en el desempeño más reciente del empleado. (p. 329)

Este método se basa en experiencias laborales vividas y en el comportamiento del empleado, por sí sólo no es suficiente, para comparar con otros empleados ni para tomar decisiones salariales

Los autores, Lusthaus, Adrien, Anderson, & Carden, (2001) señalan:

Método de autoevaluación.- La autoevaluación es un proceso introspectivo. Dado que los participantes están involucrados con el contenido de la evaluación y tienen algún interés en la organización. La organización necesita tener un proceso claro para iniciar la autoevaluación, para manejar la autoevaluación, y para hacerle frente a lo esperado y lo inesperado. No se pretende que la autoevaluación sea una encuesta científica; por lo contrario, es una intervención para el desarrollo de la organización y se debe mantener dentro del contexto de los recursos disponibles. (p. 28)

La autoevaluación del desempeño es un proceso de intervención individual en la que el trabajador emite su juicio de valor y percepción personal de su trabajo.

Para, Robbins, Stephen, (2004)

Pedir a los empleados, que se autoevalúen su propio desempeño concuerda con los valores de autodirección y facultamiento. Las autoevaluaciones son muy favorecidas por los propios empleados, aminoran su recelo por el proceso de evaluación y son vehículos

excelentes para estimular el análisis del desempeño laboral entre trabajadores y superiores. Las autoevaluaciones concuerdan poco con las calificaciones dadas por los superiores. A causa de estos inconvenientes graves, las autoevaluaciones se prestan mejor para los temas de desarrollo que para fines de valoración. (p. 501)

Concluyen, Mondy & Noe, (2005)

La autoevaluación es el proceso que consiste en aprender sobre sí mismo. Se debe considerar cualquier cosa que pudiera afectar el desempeño en un empleo futuro. La autoevaluación realista ayuda a una persona a evitar errores que pudieran afectar su trayectoria de carrera. Con frecuencia, una persona acepta un empleo sin tomar en cuenta si éste concuerda con sus intereses y capacidades. Este enfoque determina a menudo el fracaso. Una autoevaluación minuciosa ayudará a relacionar las cualidades y metas específicas de una persona con el empleo o profesión adecuados, (p. 238)

Los autores Robbins, Stephen, Mondy y Noe resumen manifestando que el proceso de autoevaluación del desempeño es un análisis de valoración de aprender como realiza cada uno el trabajo y del grupo en sí, de acuerdo a las funciones específicas y de la profesión.

1.2.13. Instrumentos de autoevaluación del desempeño

El autor, Corma, (2012) “En el modelo EFQM de excelencia presenta diferentes enfoques de evaluación, uno de ellos es la autoevaluación con cuestionarios” (p. 90).

Para, Kotler & Keller, (2006)

La evaluación del desempeño mediante autoevaluación.- Un cuestionario es un conjunto de preguntas que se presentan a las personas seleccionadas para obtener una respuesta. Como se trata de un instrumento muy flexible, los cuestionarios son sin duda, el instrumento más común para recopilar información primaria. Es indispensable elaborar, probar y depurar los cuestionarios antes de utilizarlos en gran escala. A la hora de preparar el cuestionario, el investigador debe seleccionar cuidadosamente la pregunta, el modo de plantearla, las palabras y su secuencia. La manera en que se plantea la pregunta puede influir en la respuesta. (p. 104)

Existen métodos y técnicas de evaluación del desempeño uno de los más utilizados, entre ellos, se aplica con frecuencia el cuestionario, instrumento que se elabora en función de la información que se requiere investigar.

Según, Fleitman, (2007)

El cuestionario es un instrumento básico para tener éxito en la aplicación de la evaluación integral. Permite realizar una serie de preguntas concretas a una cantidad determinada de personas de diferentes niveles, para conocer lo referente a una empresa, área, proceso, producto o tema en común y poder definir estrategias con mayor margen de éxito. Los cuestionarios permiten poner en contacto directo con los responsables de la toma de decisiones de toda la empresa. Permite conocer sus inquietudes, necesidades, preferencias, limitaciones, fortalezas y logros, así como establecer criterios para determinar conjuntamente las mejores estrategias, (p. 165)

El cuestionario es un instrumento técnico de investigación para conocer de forma particular o integral mediante preguntas y de los resultados tomar decisiones.

Sostienen, Ambrosio, Aragón, Arteaga, Labarta, & Piernavieja, (2001)

El propósito del cuestionario es ayudar a evaluar la situación de las organizaciones en los aspectos cubiertos por las preguntas. Cada una de las preguntas reviste una importancia idéntica y contribuye en la misma proporción al resultado final. A su vez, cada pregunta proporciona una oportunidad de evaluar la eficacia de los esfuerzos realizados por la empresa en la satisfacción de los requisitos expuestos en ella. (p. 66)

Analizados los métodos de evaluación del desempeño, para el proyecto de investigación y desarrollo denominado “Evaluación del desempeño del talento humano del Patronato Municipal de Inclusión Social del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Santo Domingo de la provincia de Santo Domingo De Los Tsáchilas, año 2015. Programa para la eficiencia laboral”, se escogió el método de autoevaluación por dos razones especiales: Primero la autoevaluación es un método que va directamente a las fuentes primarias, en este caso a los empleados del patronato, es muy flexible para su aplicación por medio del instrumento llamado cuestionario, y en segundo lugar, como no todos los integrantes se encuentran ubicados en el edificio central se pudo asistir para aplicarlos en los diferentes sitios de trabajo, que algunos de ellos están muy distantes del cantón Santo Domingo.

La eficiencia laboral como variable independiente del estudio, es parte fundamental de la calidad total, por lo que es necesario conocer y ampliar estos contenidos que complementan la fundamentación teórica y científica del tema y problema planteado en el proyecto de investigación y desarrollo:

1.2.14. Calidad Total

La administración y organización de las empresas se proyectan a la calidad total, tanto en su estructura organizativa, como en la elaboración de productos y servicios, así lo definen los especialistas:

Asevera, Galgano, (1995)

El enfoque de la Calidad Total es un nuevo modelo de gestionar la empresa destinado a mantener la competitividad y a construir un sólido liderazgo del mercado. Representa el modo más adecuado para afrontar con éxito mercados difíciles, con competidores cada vez más perfeccionados...este enfoque puede introducirse en empresas, industriales o de servicios, públicas o privadas, prescindiendo sus dimensiones. (p. 17)

La calidad total tiene un proceso histórico en la gestión de las empresas, mismo que ha evolucionado para mejorar los procesos productivos.

Continua, Galgano, (1995) La calidad total puede sintetizar como:

- Empeñarse en el trabajo para hacer las cosas bien a la primera;
- En todas las oficinas/talleres de la empresa;
- Para alcanzar la plena satisfacción del cliente interno y externo;
- Siguiendo una lógica de mejora continua;
- Con fuerte liderazgo de la dirección orientado a la calidad;
- Para garantizar el éxito de la empresa a lo largo del tiempo. (p. 18)

Entre los propósitos de la calidad total se pueden mencionar el hacer bien las cosas en la empresa, satisfacer al cliente, mejora continua, alcanzar liderazgo y éxito empresarial.

Concluyen, Abril, Enríquez, & Sánchez, (2006) “La filosofía de la calidad total proporciona una concepción global que fomenta la mejora continua en la organización e involucra a todos sus miembros, centrándose en la satisfacción, tanto del cliente interno como del externo” (p. 44).

Lo expresado por los escritores, conduce a establecer que la calidad total es un modelo de gestión empresarial donde los colaboradores e involucrados, sean éstos autoridades ejecutivas y empleados realicen las actividades laborales de forma correcta, ahorrando tiempo, energía, recursos para obtener y brindar productos y servicios de calidad para satisfacer a los clientes y cumplir con las expectativas de la demanda.

1.2.15. Gestión de calidad total

Conocido la calidad total es importante conocer cómo se gestiona la calidad:

El grupo, Vértice, (2004), señala,

Gestión de calidad total o YQM (Total Quality Magement) refiere a un énfasis en la calidad que comprende a toda la organización y se extiende a los proveedores y a los clientes, hay cinco conceptos necesarios que en un programa de calidad total sea efectivo: Mejora continua, participación de los trabajadores, benchmarking, Just-in-Time, y conocimiento de las herramientas de gestión. (p. 146)

La gestión de la calidad total involucra a todos los colaboradores de la empresa sean estos clientes internos y externos aplicando estrategias efectivas para su logro.

A su vez, Abril, Enríquez, & Sánchez, (2006) indican,

El sistema de gestión de la calidad está basado en 8 principios de gestión que garantice el éxito de la implementación:

- a) Enfoque basado en procesos,
- b) Mejora continua del sistema de gestión de la calidad,
- c) Documentación del sistema de gestión de calidad,
- d) Compromiso de la dirección,
- e) Enfoque al cliente,

- f) Control de cambios,
- g) Comunicación interna, y
- h) Formación del personal. (p. 54)

Concluyen, Abril, Enríquez, & Sánchez, (2006) “La última versión del concepto de calidad total es el modelo europeo de excelencia, recomendado por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad EFQM (European Dondation Quality Management)” (p. 47).

El grupo Vértice y otros autores explican que, la gestión de la calidad se extiende a los clientes y también hacia los proveedores y constantemente se debe hacer mejoras continuas a los procesos y principios del cometido de la calidad, ya que enriquece organizacionalmente a la empresa y a sus colaboradores, un ejemplo preciso de lo mencionado es el modelo europeo de excelencia EFQM (European Dondation Quality Management)

1.2.16. Empowerment empresarial

Quienes juegan un papel más relevante en la gestión de la calidad, son los colaboradores desde los niveles operativos hasta los ejecutivos, por eso es necesario aplicar estrategias para que los involucrados en las actividades laborales se empoderen primero de su trabajo e implícitamente de la empresa.

Para, Konger & Kanungo, (1988)

El empowerment psicológico debe ser considerado como un elemento provocador para estimular a los trabajadores, más que una sencilla delegación de poder, entendiendo que habilitar implica crear las condiciones que permitan aumentar la motivación para la ejecución de las tareas mediante el desarrollo de un fuerte sentido de eficacia personal. (p. 43)

Una de las herramientas utilizadas actualmente en la gestión de la calidad es el empoderamiento de los trabajadores como núcleo de la empresa, siendo la motivación esencial el otorgar autoridad en el trabajo para la eficiencia.

Según, Gutiérrez, (2015)

Empowerment significa crear un ambiente en el cual los empleados de todos los niveles sientan que tienen una influencia real sobre los estándares de calidad, servicio y eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad. Esto genera un involucramiento por parte de los trabajadores para alcanzar metas de la organización con un sentido de compromiso y autocontrol y por otra parte, los administradores están dispuestos a renunciar a parte de su autoridad decisional y entregarla a trabajadores y equipos. (p. 17)

Gutiérrez aporta diciendo que el empowerment es parte fundamental de los trabajadores de la organización cuando se comprometen con el ambiente laboral, a mejorar los estándares de calidad y buscar la eficiencia en el trabajo.

Concluye, Plaza, (2002)

Los beneficios básicos del empowerment son:

- a) Promueve la productividad, la aplicación y el sentido de la responsabilidad entre los empleados,
- b) Posibilita nuevos cambios en la cultura de la organización y la mejora de las operaciones de la compañía,
- c) Potencia la comunicación en todos los niveles,
- d) Favorece un mejor uso del talento y conocimiento de los individuos,
- e) Establece las bases para el desarrollo de un clima de confianza originando en el sentimiento de que las aportaciones de cada uno son valoradas,
- f) Potencia la acción frente a la reacción y los resultados frente a la búsqueda de culpables, establece nuevas posibilidades de mejorar continuamente mediante el desarrollo de múltiples individuos capacitados para la resolución de problemas. (p. 195)

En definitiva los proponentes distinguen tres factores muy importantes, en primer lugar el empowerment como estrategia para delegar poder y estimular a los trabajadores; en segundo lugar el empowerment como compromiso de poder y responsabilidad para cumplir estándares de calidad en las actividades diarias, para brindar servicios y productos con eficiencia y finalmente en tercer lugar el empowerment como agente motivador de la productividad, del crecimiento empresarial y personal del talento humano.

1.2.17. Coaching empresarial

Otra estrategia que favorece a la calidad total, a la eficiencia laboral y a la productividad, es el entrenamiento de los empleados de acuerdo a los roles y funciones que deben cumplir dentro de la organización.

Sostienen, Román & Fernández, (2008)

El coaching es una de las habilidades críticas del liderazgo contemporáneo, el líder requiere generar y aplicar aprendizajes que respondan a las necesidades del momento. Provocar un aprendizaje que se dé en la misma dinámica del trabajo. Los especialistas definen el coaching empresarial como, el acompañamiento de una persona o de un equipo de trabajo a partir de sus necesidades profesionales, para el desarrollo de su potencial y conocimientos técnicos. (p. 16)

Otra estrategia para buscar la calidad total es el coaching que es desarrollar las habilidades de liderazgo mediante el entrenamiento personal mediante un instructor.

Manifiestan, Ángel & Amar, (2007) “El coaching es un proceso de acompañamiento a una persona o a un grupo de personas en el trabajo con el objetivo de la optimización del potencial de los individuos mediante un plan de mejora de resultados” (p. 15).

Esta estrategia personalizada radica en que cada colaborador de la empresa tenga la oportunidad de aprender de otro con mayor experiencia para mejorar los resultados del trabajo.

Concluye, Bayón, (2014)

El coaching ayuda a conseguir una mejora personal y de equipo, profunda y duradera, que establece las bases de las bases del éxito personal, profesional y empresarial. La función del coach en el proceso de coaching es la de facilitar y acompañar al coachee, a través de las sesiones de coaching a reflexionar, descubrir e identificar aquellas áreas o comportamientos sobre las que plantea conseguir nuevos objetivos, en base a los que, una vez establecidos los correspondientes planes de

acción, darán lugar a la consecución de nuevas habilidades y a nuevos hábitos de conducta. (p. 388)

Los autores coinciden en sus definiciones que el coaching es una de las alternativas para fomentar el liderazgo, el aprendizaje de los empleados o de grupos afines y consiste en asistir o acompañar a los trabajadores en un proceso de enseñanza por parte del entrenador y en el aprendizaje por parte del colaborador, esta técnica puede ser aplicada a nuevos empleados para que los resultados de las actividades laborales sean eficientes.

1.2.18. La comunicación en la empresa

Entre los factores y elementos que contribuyen a la gestión de la calidad y eficiencia laboral es la comunicación entre las personas que conforman la organización empresarial.

Manifiesta, Martínez M. , (2012)

En el mundo de la empresa se ha tomado conciencia de los problemas originados por una comunicación deficiente y de la necesidad de comunicar de forma eficiente. La comunicación en la empresa es un elemento básico que determina el grado en que el personal logra trabajar coordinadamente y alcanzar los objetivos. (p. 2)

La comunicación deficiente es uno de los problemas en las empresas, misma que no permite alcanzar los objetivos comunes.

Sostienen, Lacalle, Caldas, & Carrión, (2012).

Si en cualquier ámbito la comunicación es un medio importante, en las empresas, al llevar a cabo una actividad organizada y desarrollada por personas, resulta imprescindible. Más aun para el departamento de recursos humanos, pues trabaja con personas como principal activo. El éxito de su actividad depende en la mayoría de ocasiones, de la capacidad de su personal y dirigentes para comunicarse, de su habilidad para comprender y hacerse entender con los demás. (p. 79).

La importancia de la comunicación entre los colaboradores de la organización es el principal medio activo del talento humano en la realización de las actividades laborales.

Expresan, Ruiz, Gago, García, & López, (2012)

La comunicación interna.- es la que se genera y ejecuta dentro de la empresa para mantener informados, motivados e integrados a los trabajadores. La comunicación interna no debe entenderse como un proceso en una sola dirección, sino que debe verse como un camino de ida y vuelta (feedback). (p. 47)

La comunicación interna se realiza en dos direcciones entre el empleado y la autoridad y de forma alterna.

Concluye, Castillo A. , (2009)

La comunicación externa.- La comunicación externa podemos ver a la organización como receptora o emisora de información con su entorno. Esto da lugar a la consideración de dos actividades interrelacionadas que constituyen la comunicación externa, el envío de información y la búsqueda de la información. (p. 124)

En consideración a lo mencionado por los especialistas, la comunicación es un proceso en el que debe fluir la información entre el emisor y el receptor, la comunicación interna es la más importante en la gestión del talento humano, pues en ella se genera las actividades que deben cumplir los colaboradores de acuerdo a los roles y funciones individuales para lograr que colectivamente se cumplan los objetivos laborales.

1.2.19. Feedback empresarial

La comunicación como fuente de información entre los colaboradores y miembros de la organización para el cumplimiento de las tareas y objetivos.

Según, Londoño, (2008)

Se denomina retroalimentación o en inglés Feedback, en un sentido más amplio, comunicar significa hacer llegar la información, desde un

emisor a un receptor, con la consiguiente respuesta. El Feedback da inicio a una nueva comunicación en dos sentidos. Esto significa que un emisor y un receptor se comunican entre sí. (p. 154)

También se conoce como retroalimentación al feedback y consiste en que la información llegue también en los dos sentidos, para la autoridad y el subordinado.

Para, Press, (2009)

En la empresa, el feedback consiste en compartir observaciones sobre el desempeño en el trabajo o las conductas en el trabajo, para reforzar las conductas eficaces y cambiar las ineficaces. Aunque es similar al coaching en algunos aspectos, el feedback es una forma más directa de intervención y puede darse con o sin el consentimiento del receptor. Dependiendo de las necesidades, usted puede dar feedback a alguien basándose en los objetivos a corto o largo plazo de esa persona. También puede darse feedback en diversas direcciones: hacia arriba a su jefe, hacia abajo a un subordinado directo, o lateralmente a un colega o par. (p. 34)

A decir de Londoño y Press, el feedback genera nueva información entre el emisor y el receptor, muchas veces sin necesidad que el receptor solicite dicha información, también es una forma de aprendizaje del qué hacer y cómo hacer las actividades a corto y largo plazo.

1.2.20. Motivación laboral

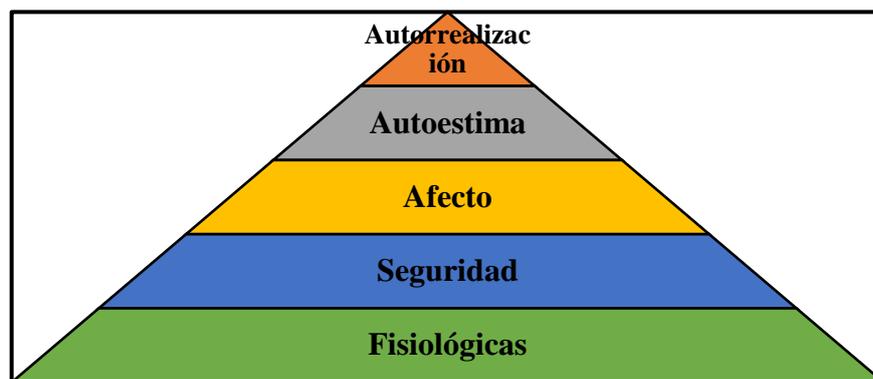
Los trabajadores de las organizaciones de cualquier tipo y tamaño requieren de motivaciones personales que tienen relación intrínsecamente con el comportamiento humano. Para estudiar la motivación en el trabajo es preciso partir del conocimiento de las necesidades humanas y de cómo actúan sobre la conducta:

Según, Palomo, (2010)

Maslow plantea una organización jerárquica de predominio relativo de las necesidades humanas, se deduce que si el comportamiento de las personas se orienta directamente a la satisfacción de las necesidades, sus intereses les dirigirán hacia aquellas actividades que les procure esa satisfacción y tenderán a evitar las que les impida alcanzar. (p. 91)

En su enfoque de las necesidades humanas se distinguen cinco jerarquías específicas que van desde las básicas de todo ser humano hasta las de realización propia e individual.

Gráfica 2. Jerarquía de las necesidades de Maslow



Fuente: Liderazgo y motivación de equipos de trabajo (Palomo, 2010, p. 91)

Elaborado por: Ing. Carmelo Cortes R.

Analiza, Palomo, (2010)

Desde el punto de vista de Maslow, las primeras necesidades que se activan en el hombre son las fisiológicas; esto es, aquellas que les llevan a sobrevivir: hambre sed, etc. Luego se activan las necesidades de seguridad sobre la conducta humana; esto es, cuando la persona ha comido quiere asegurarse de la comida. Luego alcanzado el nivel crítico de satisfacción son las de afiliación o afecto; esto es las necesidades de pertenencia al grupo y de relación con las demás personas; de querer y ser querido. Luego que se han satisfecho suficientemente las anteriores, son las de autoestima las que se activan; esto es, las que llevan al sujeto a conocer sus posibilidades y valores reales. Por último, aparecen las necesidades de autorrealización, o, lo que es lo mismo, la tendencia de la persona a ser cada vez más ella misma. Esta necesidad se activa cuando la autoestima ha alcanzado un nivel aceptable de satisfacción. (p. 92)

Aunque la teoría de Maslow, tal y como ya se ha descrito, no se refiere específicamente al campo laboral, su amplitud permite aplicarla con éxito al mismo.

Para esto, Barreiro, Diéz, Barreiro, Ruzo, & Lozada, (2003) señalan:

La motivación en el trabajo junto a las expectativas que se generan en el trabajador, pueden considerarse como los elementos impulsores del

comportamiento humano. A su vez, este comportamiento puede influir en la motivación y en las expectativas posteriores del trabajador, vías reconocimiento de las acciones, remuneraciones, posibilidades de promoción, etc. Desde el punto de vista del trabajador el proceso que se genera entre motivación - expectativas y comportamiento deriva de una percepción global del grado de satisfacción laboral que experimenta en su puesto de trabajo. Como es obvio, el interés de la empresa por la motivación laboral se puede concretar en evaluar las medidas que, dentro de su ámbito de acción, pueda poner en práctica con el fin de influir en que el trabajador actúe eficientemente a favor de los objetivos empresariales. (p.119)

Como explica el autor, la satisfacción del colaborador dentro de las empresas u organizaciones responde a las necesidades y expectativas tanto individuales como colectivas.

Aporta, Porret, (2010)

La motivación puede definirse como lo que impulsa, dirige y mantiene el comportamiento humano, en el ámbito laboral se alude al deseo del individuo de realizar un trabajo lo mejor posible. Este impulso a que nos referimos origina que se desencadene el proceso de motivación, debido a un estímulo externo o bien a una reflexión. Ante un estímulo proporcionado a una persona, ésta reaccionará de una manera u otra dependiendo todo de lo que podamos llamar su patrón del comportamiento. (p. 86)

Los aportes teóricos de los autores hacen pensar que la gestión de las personas y el desempeño está sujeto a la motivación y la íntima relación de las necesidades humanas que establece Maslow y de estas también son parte del comportamiento humano en la realización de las actividades laborales en las empresas.

1.2.21. Satisfacción laboral

No todos los trabajadores están satisfechos con las labores que realizan en las distintas funciones que cumplen, pues existen factores que inciden en la satisfacción laboral.

Expresa, Nieto, (2014)

La satisfacción laboral se puede definir como el conjunto de actividades que tiene un sujeto hacia las tareas asignadas dentro de una organización. Estas actitudes vendrán definidas por las características del puesto de trabajo y por cómo está considerada dicha labor por el sujeto. La satisfacción laboral está relacionada con el clima organizativo. Este, incluye elementos que existen en el entorno laboral a través de los cuales el sujeto puede percibir claramente la realidad organizacional en la que está inmersa. (p. 105)

Las actividades laborales correctamente realizadas dentro de un clima laboral idóneo se conocen como satisfacción en el trabajo.

Corroboran, González, Sánchez, & López, (2011)

La satisfacción laboral se refiere a la orientación afectiva de las personas hacia los roles que desempeñan en su trabajo. Si bien es cierto que podría adoptarse una concepción unitaria y generalista de satisfacción laboral, no se puede negar que se trata de una actitud global hacia el trabajo cuyas causas son multidimensionales. Las personas pueden estar satisfechas con su trabajo debido a unos factores concretos y no a otros; del mismo modo, los mismos aspectos que causan satisfacción a unos empleados pueden generar infelicidad en otros. (p. 20)

Así también la satisfacción laboral es el cumplimiento efectivo de las funciones tomando en cuenta las diferencias individuales del talento humano.

Concluyen, Boada & Ficapal, (2012)

La satisfacción y motivación se encuentran estrechamente relacionadas. La motivación para trabajar se refiere a la disposición de la conducta, mientras que la satisfacción consiste en el sentimiento efectivo frente al trabajo y a las consecuencias que derivan de él. Una concepción más amplia de satisfacción en el trabajo es la medida en que son satisfechas determinadas necesidades del trabajador y el grado en que éste ve realizadas las diferentes aspiraciones que puede tener en su trabajo, ya sea de tipo social, personal, económica, etc. Es ineludible la conexión entre satisfacción laboral y motivación. (p. 117)

En conclusión a lo expuesto por los autores la concepción de satisfacción laboral esta supeditada a las características y funciones que exige el puesto de trabajo, al ambiente laboral, la motivación , la comunicación y muchas veces a la

remuneración e incentivos que el individuo o colaborador las recibe y percibe, la satisfacción es la actitud y conducta del trabajador de hacer bien las labores, con gusto y en función de su organización, más que conservar y mantenerse estable en su relación laboral.

1.2.22. Eficiencia laboral

Luego de recorrido un camino largo en la organización empresarial, en la gestión del talento humano el propósito es llegar a la eficiencia de los colaboradores o trabajadores en sus diferentes actividades.

Comenta, Pinilla, (1972)

El rendimiento del hombre en el trabajo es lo que técnicamente se conoce como eficiencia o productividad del trabajo. De la manera o actitud adoptada por el trabajador frente a su propia labor, de la actitud de satisfacción e insatisfacción depende en gran parte en que la producción sea eficiente y creciente, y la producción es la base de la vida social de los pueblos, porque sin ella no hay empleo ni bienestar social. (p. 58).

En estos tiempos mucho se habla de la eficiencia laboral, en términos sencillos es la productividad en el trabajo de forma eficiente y integral.

Blanch, Espuny, Gala, & Martín, (2003), sostienen:

La eficacia y eficiencia organizacional considerada como calidad de vida laboral, es el grado de satisfacción y bienestar físico, psicológico y social experimentado por las personas en su puesto y en su entorno de trabajo. Abarca dos dimensiones: Objetiva, relacionada con las condiciones de trabajo (ecológicas, materiales, técnicas, contractuales, salariales, de seguridad e higiene, de protección social, de estabilidad en el empleo, de estructura organizacional, de diseño de puestos, etc.). Subjetiva, asociada a las percepciones y valoraciones sobre la mejorabilidad de las condiciones laborales, sobre el estrés laboral experimentado, sobre el ambiente social, sobre el clima organizacional, sobre la estructura percibida de oportunidades de promoción, sobre el grado en que se siente que el trabajador contribuye al propio desarrollo personal, etc. (p. 67)

La eficacia y eficiencia laboral se puede traducir como el grado de satisfacción tanto del colaborador como de los directivos siempre y cuando se desarrollen en un clima laboral adecuado y cumpliendo con las expectativas del colectivo empresarial.

Concluye, Ruiz M. , (2008)

La eficiencia equivale a la relación entre la cantidad producida y los recursos consumidos para obtenerla. Es hacer bien las cosas en el menor tiempo posible. La eficiencia premia el resultado si el esfuerzo ha sido escaso. Poco esfuerzo y gran resultado equivale a una acción eficiente. (p. 88)

Los autores coinciden que la eficiencia laboral es hacer bien las cosas en el menor tiempo posible y con menores gastos para su propio mejoramiento y de la empresa, es la actitud individual y colectiva que los involucrados le dan a las actividades laborales, es sentirse con un bienestar psicológico, físico y social durante la gestión de su trabajo.

1.2.23. Eficacia laboral

No puede quedar aisladas la eficiencia y la eficacia laboral las dos en sí forman una coyuntura firme que genere un buen trabajo demostrada en un buen producto y servicio.

En este aspecto, Ruiz M. , (2008) define,

La eficacia en el mundo laboral es igual a la realización de tareas en el menor tiempo posible. En el desempeño las interrupciones son tan constantes que llegan a hacer perder tiempos valiosos. Trabajar más tiempo equivale a una mala gestión del mismo, se ha desaprovechado. La capacidad de previsión es la primera medida de poner en práctica para conseguir la eficacia, la eficacia en el dominio del tiempo necesita el equilibrio, que se consigue combinando la necesidad, las realizaciones y el conocimiento de la acción. (p. 88)

Se entiende como eficacia laboral el cumplimiento del rol del trabajador en el menor tiempo y utilizando menor recursos posibles.

Aporta, Acosta, (2006) diciendo que.

La eficiencia consiste en hacer bien lo que se hace; al menor costo posible (de dinero, de tiempo). Es positiva, se limita hacer bien lo que se hace. La persona eficaz, ante todo, hace lo que debe hacer. Tiene en mente los resultados que desea alcanzar, lo que facilita el acercarse a ellos. La eficiencia se centra en el método, en el cómo. La eficacia en el fin. (p. 72)

La eficiencia es hacer lo correcto al menor costo para alcanzar los objetivos del cómo hacer bien las cosas.

Concluye, Ruiz M. , (2008)

Las empresas premian la eficacia porque incluyen niveles de permanencia horaria, sin embargo aprenderán a considerar que el trabajo y los objetivos del futuro irán por el camino de la eficiencia. La eficacia más la eficiencia son inseparables para el empleado, ejecutivo y líder. (p. 88)

Ruiz y Acosta sostiene que la eficiencia es un proceso metodológico es decir en el cómo hacer las cosas, es la capacidad de prever los procedimientos y la eficacia es el fin, es el resultados de los procesos y cumplimiento de los objetivos planificados por la organización, es lograr que el trabajador sea eficaz en cada una de las tareas y actividades laborales.

1.3. Fundamentación de la investigación

Detectada la necesidad de mejorar la eficiencia laboral, es prioritario evaluar el desempeño laboral del talento humano del Patronato Municipal de Inclusión Social del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Santo Domingo de los Tsáchilas de la provincia del mismo nombre.

La problemática planteada corresponde al campo de acción de la administración y gestión del talento humano, en específico a la evaluación del desempeño así lo fundamentan, Pimienta & Martínez, (2014)

La evaluación de la performance de cualquier organización constituye una necesidad imperiosa en su gestión ejecutiva. El análisis del desempeño permite a través de indicadores clave, conocer la situación de la empresa en lo referente a resultados alcanzados y posibilita una reflexión acerca de cómo y de qué manera actuar para alcanzar mejores resultados. (p. 36)

Entre los problemas existentes en el Patronato Municipal de Inclusión Social de GAD del cantón Santo Domingo de los Tsáchilas se determinan principalmente en el cumplimiento de funciones por la diversidad de ofertas de servicios que la mencionada organización pretende brindar a la ciudadanía, así se pueden mencionar, que el personal que labora en los distintos estamentos del patronato como los Centros Infantiles del Buen Vivir (CIBV); Proyectos: Casa de la juventud; Agricultura urbana; Atención en el hogar y la comunidad, Mujeres víctimas de violencia; Rehabilitación física caminando firma; Tecnologías de la información y Comunicación y Años dorados, el talento humano es multifuncional sin determinación de actividades coherentes a sus competencias profesionales, por lo que el desempeño laboral se considera que no es el mejor e idóneo para obtener un eficiente y eficaz desempeño del capital humano por lo que es imprescindible una evaluación del desempeño, que corrobore para establecer, determinar, planificar estrategias de mejoramiento que promuevan y potencien un eficiente desempeño laboral.

Analizado el problema que involucra la evaluación del desempeño del talento humano de una institución gubernamental está sujeta a las leyes nacionales de la administración pública y a los reglamentos internos de la institución patrocinadora.

La evaluación del talento humano, no es una teoría nueva, es una responsabilidad ejecutiva de los gerentes y administradores de empresas públicas y privadas, en todas las organizaciones se requiere de esta estrategia para conocer la realidad de la empresa, en cuanto al desempeño del personal, a la productividad y su relación con las finanzas e inversiones de la misma.

Se pueden citar ejemplo de evaluaciones de desempeño que han servido para lograr el éxito en la gestión del talento humano y que son un referente investigativo, y una

posible solución para mejorar el desempeño laboral, así: Condiciones laborales que afectan el desempeño laboral de los asesores de American Call Center (ACC) del Departamento Inbound Pymes, empresa contratada para prestar servicios a Conecel (CLARO), (2014), autora, Verónica del Rocío Coello Almeida; Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales (2010); La gestión de recursos humanos y el desempeño laboral, (2011), entre otras

Para el proyecto de investigación y desarrollo denominado “Evaluación del desempeño del talento humano del Patronato Municipal de Inclusión Social del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Santo Domingo de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, año 2015”, existió la predisposición de la autoridad superior y el compromiso del Alcalde del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Santo Domingo de los Tsáchilas; el talento humano del Patronato Municipal de Inclusión Social, dispuso y brindó colaboración con la información de fuente primaria para analizar y mejorar su desempeño laboral; en cuanto al presupuesto del proyecto estuvo a bajo la responsabilidad del investigador. En conclusión el proyecto fue factible y ejecutable.

1.4. Bases teóricas y particulares de la investigación

En éste proyecto de investigación y desarrollo el objeto de estudio es el talento humano que cumple varias funciones en el Patronato Municipal de Inclusión Social del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Santo Domingo de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas

Para dicho proyecto se determinó que el campo de acción de la investigación se desarrolló en el ámbito la gestión del talento humano y la evaluación del desempeño laboral. Y las variables determinadas para el proyecto de investigación y desarrollo fueron:

1.4.1. Variable Independiente

Desempeño del talento humano

1.4.2. Variable Dependiente

Eficiencia laboral

1.5. Operacionalización de variables

Cuadro 2. Operacionalización Variable Independiente

Desempeño del talento humano

Dimensiones	Indicadores	Índices	Técnica e instrumento
Interna	- Principios institucionales	<ul style="list-style-type: none"> - Excelente - Muy bueno - Bueno - Insatisfactorio - Deficiente 	<p style="text-align: center;">Técnica: Encuesta</p> <p style="text-align: center;">Instrumento: Cuestionario</p>
	- Misión y Visión	<ul style="list-style-type: none"> - Excelente - Muy bueno - Bueno - Insatisfactorio - Deficiente 	
	- Motivación	<ul style="list-style-type: none"> - Excelente - Muy bueno - Bueno - Insatisfactorio - Deficiente 	
	- Ambiente laboral	<ul style="list-style-type: none"> - Excelente - Muy bueno - Bueno - Insatisfactorio - Deficiente 	
	- Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> - Excelente - Muy bueno - Bueno - Insatisfactorio - Deficiente 	

	- Incentivos	- Excelente - Muy bueno - Bueno - Insatisfactorio - Deficiente	
Externa	- Normativa	- Excelente - Muy bueno - Bueno - Insatisfactorio - Deficiente	
	- Responsabilidad	- Excelente - Muy bueno - Bueno - Insatisfactorio - Deficiente	
	- Trabajo en equipo	- Excelente - Muy bueno - Bueno - Insatisfactorio - Deficiente	
	- Participativo	- Excelente - Muy bueno - Bueno - Insatisfactorio - Deficiente	

Elaborado por: Ing. Carmelo Cortes R.

Cuadro 3. Operacionalización Variable Dependiente.

Eficiencia laboral

Dimensiones	Indicadores	Índices	Técnica e instrumento
Cantidad de trabajo	- Número de órdenes	- Excelente - Muy bueno - Bueno - Insatisfactorio - Deficiente	<p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumento: Cuestionario</p>
Calidad de trabajo	- Cantidad de errores	- Excelente - Muy bueno - Bueno - Insatisfactorio - Deficiente	
Responsabilidad	- Cumplimiento de funciones	- Excelente - Muy bueno - Bueno - Insatisfactorio - Deficiente	
Iniciativa	- Solución de problemas	- Excelente - Muy bueno - Bueno - Insatisfactorio - Deficiente	
Colaboración	- Participa con entusiasmo	- Excelente - Muy bueno - Bueno - Insatisfactorio - Deficiente	
Disciplina	- Organización y orden en puesto de trabajo	- Excelente - Muy bueno - Bueno - Insatisfactorio - Deficiente	

Elaborado por: Ing. Carmelo Cortes R.

Según, el lenguaje de la administración y gestión del talento humano se distingue las siguientes precisiones técnicas para el presente proyecto de investigación:

Administración de Recursos Humanos.- temas relacionados con la gestión de personas, desde la igualdad de oportunidades hasta los distintos procesos o subsistemas de Recursos Humanos. Alles M. , (2010)

Administración del Talento Humano.- es la planeación de una estrategia que permita conducir de manera definida y estandarizada (bajo criterios confiables) las destrezas y fortalezas necesarias para un desempeño eficiente y eficaz en los diferentes cargos. González Á. (2006)

Calidad Total.- es una estrategia de gestión que tiene como objetivo lograr de una manera equilibrada la satisfacción de los clientes, empleados, accionistas y sociedad en general. Verdoy, Mateu, Sagasta, & Sirvent. (2006)

Capital humano.- constituye un conjunto de habilidades y capacidades que contribuyen a elevar y conservar la productividad, la innovación y la empleabilidad de las personas para encontrar una actividad que retribuya sus capacidades laborales. Calderón & Castaño, (2005)

Clima organizacional.- conjunto de características que describen a una organización, las cuales distinguen una organización de otra, perduran a través del tiempo, e influyen en el comportamiento de las personas, es la personalidad de la organización. Chiang, Martín, & Núñez, (2010)

Coaching.- es un proceso de desarrollo dirigido a la adquisición y mejora de habilidades instrumentales y de gestión por parte del directivo, director general, consejero delegado, etc. Payereas, (2004)

Comportamiento organizacional.- campo de estudio que investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos para mejorar la eficacia de dichas organizaciones. Robbins, Stephen, (2004)

Cultura organizacional.- es la percepción que se tiene de la organización en relación a sus valores, costumbres y hasta hábitos que se respiran y se viven en la empresa. Amoros, (2007)

Desempeño laboral.- el desempeño laboral de una persona, es la realización de responsabilidades, funciones y actividades propias del cargo o puesto que ocupa. Urquijo & Bonilla, (2008)

Eficacia laboral.- se refiere al sistema de cooperación, es la finalidad o finalidades comunes, la eficacia puede medirse. Banares, (1994)

Eficiencia laboral.- La eficiencia consiste en hacer bien lo que se hace; al menor costo posible (de dinero, de tiempo). Acosta, (2006)

Empowerment.- o empoderamiento, facultar al trabajador para llevar a cabo sus actividades productivas y también tomar decisiones en el trabajo. Casas, (2002)

Evaluación del desempeño.- es un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño. Mondy & Noe, (2005)

Feedback.- o retroalimentación, es un elemento básico de la comunicación... un emisor y un receptor y viceversa. Anwandter, (2008)

Gestión del talento humano.- es la forma como la organización libera, utiliza, desarrolla, motiva e implica todas las capacidades y el potencial de su personal, con miras a una sistemática y permanente tanto de éste como de la propia organización. Vera & Cuello, (2006)

Motivación laboral.- es lo que impulsa, dirige y mantiene el comportamiento humano. En el ámbito laboral se alude al deseo del individuo de realizar un trabajo lo mejor posible. Porret, (2010)

Organización.- Conjunto de cierto número de personas, establecido con el propósito explícito de alcanzar ciertas metas, que formula procedimientos que gobiernan las relaciones entre sí y los deberes que deben cumplir cada uno de ellos. Ruiz J. (2007)

Recursos Humanos.- desarrolla actividades de gran importancia dentro de la empresa, al encargarse de gestionar y administrar el capital humano de la misma. Caldas, Lacalle, & Carrión, (2012)

Satisfacción laboral.- es un factor que determina el grado de bienestar que un individuo experimenta en su trabajo. Chiang, Martín, & Núñez, (2010)

Talento humano.- es la aplicación práctica del conocimiento, es decir, es paso a la acción del conocimiento, hace referencia a la existencia de una serie de competencias en el individuo, competencias que han de ser demostradas por medio de la acción. González R. , (2005)

Teoría sobre la jerarquía de las necesidades.- se basa en que influyen en el comportamiento humano concebido bajo una jerarquía por la que el hombre es un ser que demuestra sus necesidades en el transcurso de la vida; necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de estimación y autorrealización. Porret, (2010)

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

2.1. Enfoque o paradigma de la investigación

El proyecto de investigación se desarrolló con énfasis en el enfoque cuantitativo o mixto por sus peculiares características y necesidades de información.

El enfoque cuantitativo se basa en la objetividad del investigador frente al hecho que investiga. El investigador es un observador externo a los problemas que analiza. No se involucra con el problema, lo analiza desde fuera orientando el resultado y asumiendo una realidad estable, busca descubrir leyes y principios generales (generar resultados), y para ello acude a sistemas estadísticos de muestreo que cuantitativamente sean representativos de poblaciones más amplias, (Galeano, 2004, p. 15)

La investigación cualitativa describe los hechos y los interpreta en relación con un contexto más amplio, permite descubrir todas las variables del proceso, recurre fundamentalmente a la observación participante y no participante, analiza documentos, puede modificar los conceptos y las teorías a medida que avanza la investigación, (Aguilera, y otros, 1987, p. 17)

El enfoque mixto permitió aplicar una amplia gama de técnicas de investigación las cuales sirvieron para la recolección de la información teórica, datos estadísticos, fundamentó los conocimientos que explican desde el problema planteado en el proyecto, la fundamentación teórica de la investigación, la metodología sobre y la propia evaluación del desempeño del talento humano del Patronato Municipal de

Inclusión Social del GAD del cantón Santo Domingo así también permitió interpretar resultados independientes y colectivos para determinar conclusiones.

2.2. Procedimientos, métodos y técnicas de investigación

Durante el desarrollo de la investigación se aplicaron varios procedimientos con la ayuda de métodos teórico, técnicas y estadística descriptiva:

Los procedimientos desarrollados se basan en la planificación y cronograma detallado protocolo del proyecto de investigación y desarrollo con un valor agregado que se circunscribe a una propuesta de solución al problema:

En primer lugar se detectó un problema para determinar el tema de investigación centralizado en el Patronato Municipal del GAD del cantón Santo Domingo de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.

En segundo lugar, determinado el problema y tema de estudio se procedió a plantear los objetivos de la investigación, para posteriormente fundamentar de forma teórica las variables encontradas en el estudio, las mismas que fueron desagregadas con aportes y posiciones científicas de estudios y obras bibliográficas de varios autores con temáticas relacionadas con el tema propuesto.

En tercer lugar se procedió a explicar la metodología y plasmar la investigación de campo sobre la evaluación del desempeño del talento humano en la institución objeto de estudio.

Finalmente en cuarto lugar se desarrolla una alternativa de solución o propuesta del proyecto de investigación y desarrollo denominado programa para la eficiencia laboral. Para culminar con las conclusiones, recomendaciones y las referencias pertinentes.

Los métodos que coadyuvaron en el desarrollo del proyecto de investigación trascienden en los siguientes:

Hipotético deductivo.- éste método de aplicó porque simplifica el camino lógico para buscar la solución a los problemas que se plantean, además permite formular la hipótesis para su comprobación.

Método analítico.- en este método de investigación permitió descomponer el contenido del objeto o elementos en sus partes para observar su naturaleza, causas y efectos del problema a investigar.

Método sintético.- es un proceso de razonamiento permitió realizar los el análisis y la síntesis para la comprensión de las particularidades del proceso teórico y estadístico.

Método estadístico.- por medio de las técnicas estadísticas, matemáticas y de cálculo facilitó la recopilación, tabulación y clasificación de la información de la investigación de campo para su análisis e interpretación de los indicadores de desempeño.

Método inductivo: se utilizó para el marco teórico partiendo enunciados singulares, o experiencias para plantear enunciados universales.

Método deductivo: este método de razonamiento facilitó la elaboración conclusiones generales para plantear conclusiones las particulares.

2.3. Técnicas de investigación

La técnica aplicada en el proyecto de investigación y desarrollo para la evaluación del desempeño del talento humano, fue la encuesta, la misma que facilitó la evaluación del desempeño mediante un cuestionario de autoevaluación.

El origen de los datos obedece a fuentes de primarias, es decir el origen de los datos e información correspondió a la percepción del talento humano que labora en las distintas áreas del Patronato Municipal de Inclusión Social del GAD de Santo Domingo de los Tsáchilas.

2.4. Instrumentos para la adquisición y validación de datos

Para la evaluación del desempeño, se aplicó un cuestionario a todo el personal del Patronato Municipal de Inclusión Social, este instrumento se diseñó en base a parámetros de autoevaluación con indicadores inherentes al tema y a la realidad de la organización o institución.

2.5. Población, tipo de muestreo y muestra

Revisados los listados del personal que labora en las distintas dependencias del Patronato Municipal de Inclusión Social del GAD del cantón Santo Domingo de Tsáchilas se determinó que existe una población total de 146 personas distribuidas en las siguientes unidades, la misma que se constituyó en el universo objeto de estudio para evaluar el desempeño laboral.

Cuadro 4. Población

DISTRIBUCIÓN DEL TALENTO HUMANO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Unidad: Administrativa y Financiera	19	13%
Unidad: Gestión Operacional	125	86%
Unidad: Asesoría Jurídica	2	1%
TOTAL:	146	100%

Fuente: Unidad Administrativa Financiera PMIS GAD - Santo Domingo

Elaborado por: Ing. Carmelo Cortes R.

2.6. Técnica para la obtención de datos

El investigador para obtener los datos relevantes para evaluar el desempeño del talento humano decidió aplicar la técnica de la encuesta, técnica que es muy confiable pues se basa en un cuestionario como instrumento de investigación. El evaluador preparó su plan de trabajo con la autorización de la autoridad, para luego dirigirse hacia las diferentes unidades administrativas del Patronato Municipal de Inclusión Social de GAD del cantón Santo Domingo y establecer un diálogo con el talento humano explicando los objetivos planteados en el instrumento, finalmente se procedió a entregar el instrumento impreso o cuestionario a cada uno de los funcionarios, mismos que plasmaron sus percepciones y realidades en el instrumento.

2.7. Instrumentos metodológicos y tecnológicos

El instrumento técnico fue el cuestionario en el que constaron las preguntas o indicadores de evaluación del desempeño, post aplicación se procedió a recolectar todos los documentos que llenaron todos los empleados de la institución, para luego ser procesados, ordenados, depurados con la ayuda y soporte computacional en una de una hoja electrónica.

2.8. Procedimientos para la aplicación de la técnica

La técnica de la encuesta con el instrumento de evaluación del desempeño, exigió el cumplimiento de los siguientes procedimientos:

- a. Preparar el plan de trabajo para la evaluación del desempeño,
- b. Revisar los componentes de la operacionalización de variables,
- c. Con las dimensiones e indicadores se diseñaron las preguntas del cuestionario.
- d. Determinación de las alternativas de respuestas para evaluar el desempeño,
- e. Elaboración definitiva del instrumento de investigación.

2.9. Procedimientos para validar la calidad de los datos obtenidos

- a. Pilotaje de la encuesta a 10 individuos,
- b. Depuración del instrumentos o cuestionario,

2.10. Procedimientos, técnicas y métodos para el tratamiento de los datos y obtención de información y conocimiento

Posterior a la aplicación del instrumento de evaluación del desempeño al talento humano del Patronato Municipal de Inclusión Social del GAD del cantón Santo Domingo se procedió de la siguiente forma:

- a. Vaciado cuantitativo de datos obtenidos en la evaluación, tabulación de resultados,
- b. Elaboración de cuadros y gráficos estadísticos con frecuencias y porcentualizaciones.
- c. Análisis e interpretación de los resultados por indicador de evaluación y Determinación del nivel del desempeño laboral

CAPÍTULO III

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Evaluación del desempeño al talento humano del Patronato Municipal de Inclusión Social del GAD del Cantón Santo Domingo

Aplicado el instrumento de autoevaluación del desempeño al talento humano del Patronato Municipal de Inclusión Social del cantón Santo Domingo, apoyado por la investigación de campo, se procedió a ordenar la información recopilada, para elaborar los cuadros estadísticos donde se presentarán después de cada indicador, las alternativas, frecuencia observada, y porcentualización.

Posteriormente con los resultados de cuadros se elaboraron gráficos estadísticos tipos pastel con la información detallada.

Finalmente se realizó un análisis cuantitativo para ser interpretado en forma cualitativa y obtener en base a los resultados conclusiones particulares de cada indicador.

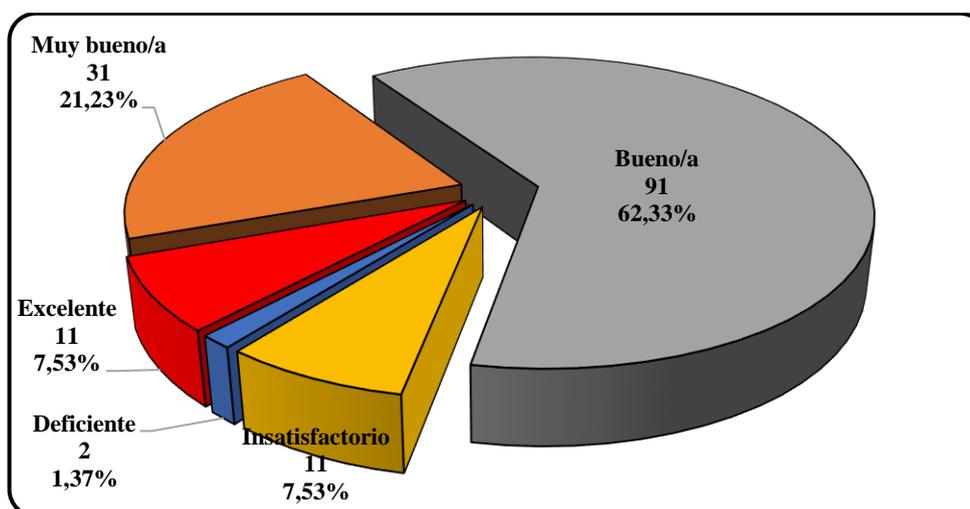
A continuación se detallan los resultados de la evaluación del desempeño tomando en cuenta cada uno de los indicadores:

Indicador 1. ¿En qué rango ubicaría Usted, la aplicación de los conocimientos adquiridos por formación? (Conocimiento del puesto de trabajo)

Cuadro 5. Aplica conocimientos por formación

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	11	7,53
Muy bueno/a	31	21,23
Bueno/a	91	62,33
Insatisfactorio	11	7,53
Deficiente	2	1,37
TOTAL	146	100,00

Gráfica 3. Aplica conocimientos por formación



Fuente: Evaluación del desempeño al talento humano PMIS-GAD-SD.
Elaborado por: Ing. Carmelo Cortes R.

Interpretación - Análisis crítico

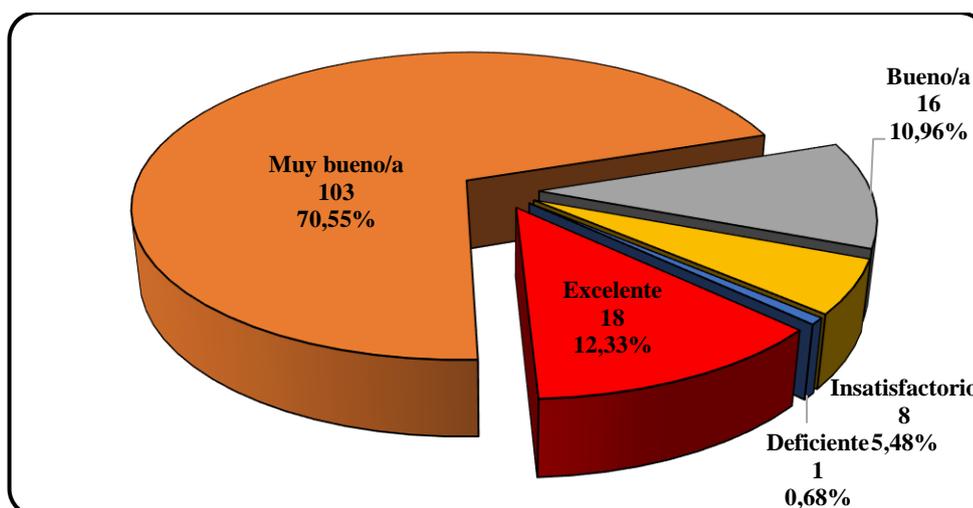
Según los resultados analizados se evidencia que, más de la mitad del talento humano del Patronato Municipal de Inclusión Social del GAD del Cantón Santo Domingo, se ubica en el rango de bueno/a la aplicación de los conocimientos adquiridos por formación. Es decir que en la evaluación del desempeño de la dimensión del conocimiento del puesto es equivalente a bueno.

Indicador 2. ¿En qué rango ubicaría Usted la aplicación de los conocimientos adquiridos por experiencias? (Conocimiento del puesto de trabajo)

Cuadro 6. Aplica conocimientos adquiridos por experiencia

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	18	12,33%
Muy bueno/a	103	70,55%
Bueno/a	16	10,96%
Insatisfactorio	8	5,48%
Deficiente	1	0,68%
Total	146	100%

Gráfica 4. Aplica conocimientos adquiridos por experiencia



Fuente: Evaluación del desempeño al talento humano PMIS-GAD-SD.
Elaborado por: Ing. Carmelo Cortes R.

Interpretación - Análisis crítico

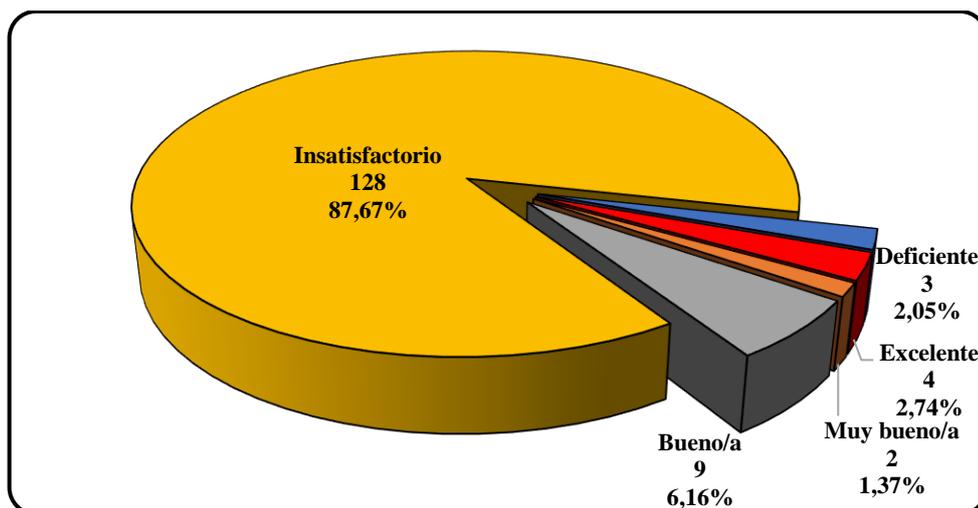
Del cuadro y gráfico analizado se deduce que, más de la mitad del talento humano del Patronato Municipal de Inclusión Social del GAD del Cantón Santo Domingo, se ubica en el rango de muy bueno/a la aplicación de los conocimientos adquiridos por experiencia. Es decir que en la evaluación del desempeño de la dimensión del conocimiento del puesto corresponde a muy bueno.

Indicador 3. ¿Cómo calificaría Usted, a las soluciones que dan frente a los problemas existentes en el patronato? (Iniciativa)

Cuadro 7. Soluciones que dan frente a problemas en el patronato

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	4	2,74 %
Muy bueno/a	2	1,37%
Bueno/a	9	6,16%
Insatisfactorio	128	87,67%
Deficiente	3	2,05%
Total	146	100%

Gráfica 5. Soluciones que dan frente a problemas en el patronato



Fuente: Evaluación del desempeño al talento humano PMIS-GAD-SD.
Elaborado por: Ing. Carmelo Cortes R.

Interpretación - Análisis crítico

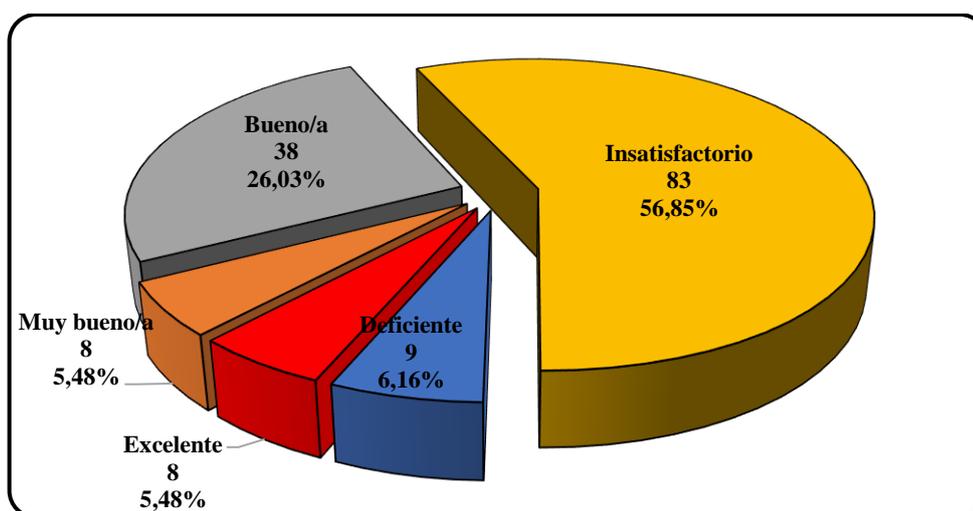
Los resultados encontrados permiten concluir que, más de la mitad del talento humano del Patronato Municipal de Inclusión Social del GAD del Cantón Santo Domingo, califican como insatisfactorio la solución que dan a los problemas existentes en el patronato. En la evaluación del desempeño la dimensión sobre iniciativa del personal es equivalente a insatisfactorio.

Indicador 4. ¿El aporte personal que Usted, emite en la sugerencia de mejoras a los procesos del patronato es considerado? (Iniciativa)

Cuadro 8. Aporte y sugerencias de mejoras en proceso del patronato

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	8	5,48%
Muy bueno/a	8	5,48%
Bueno/a	38	26,03%
Insatisfactorio	83	56,85%
Deficiente	9	6,16%
Total	146	100%

Gráfica 6. Aporte y sugerencia de mejoras en proceso del patronato



Fuente: Evaluación del desempeño al talento humano PMIS-GAD-SD.

Elaborado por: Ing. Carmelo Cortes R.

Interpretación - Análisis crítico

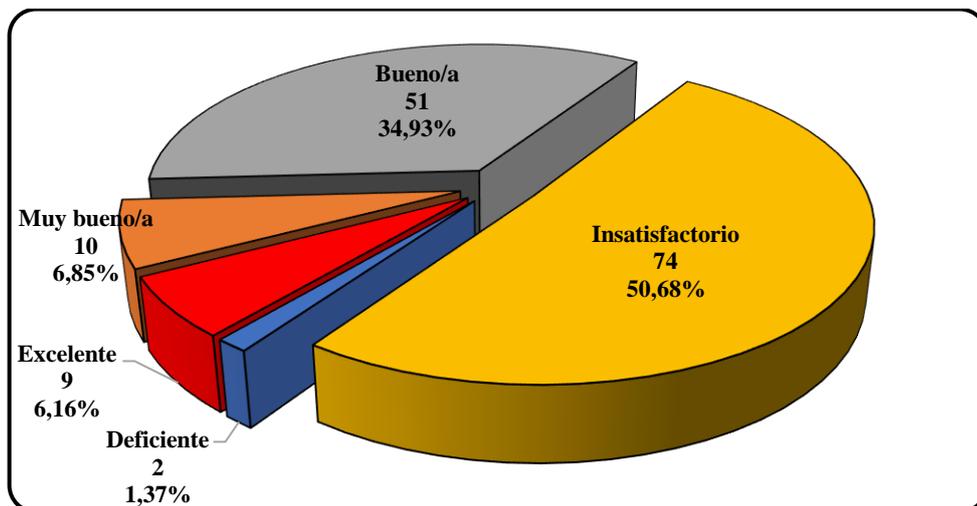
Realizado el análisis cuantitativo se observa que, más de la mitad del talento humano del Patronato Municipal de Inclusión Social del GAD del Cantón Santo Domingo, considera que, el aporte personal que emiten en la sugerencia de mejoras a los procesos del patronato es insatisfactorio. La evaluación del desempeño en la dimensión de iniciativa laboral corresponde a insatisfactoria.

Indicador 5. ¿Cómo considera que es la supervisión en el trabajo que se realiza en el patronato? (Responsabilidad)

Cuadro 9. Supervisión en el trabajo del patronato

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	9	6,16%
Muy bueno	10	6,85%
Bueno	51	34,93%
Insatisfactorio	74	50,68%
Deficiente	2	1,37%
Total	146	100%

Gráfica 7. Supervisión en el trabajo del patronato



Fuente: Evaluación del desempeño al talento humano PMIS-GAD-SD.

Elaborado por: Ing. Carmelo Cortes R.

Interpretación - Análisis crítico

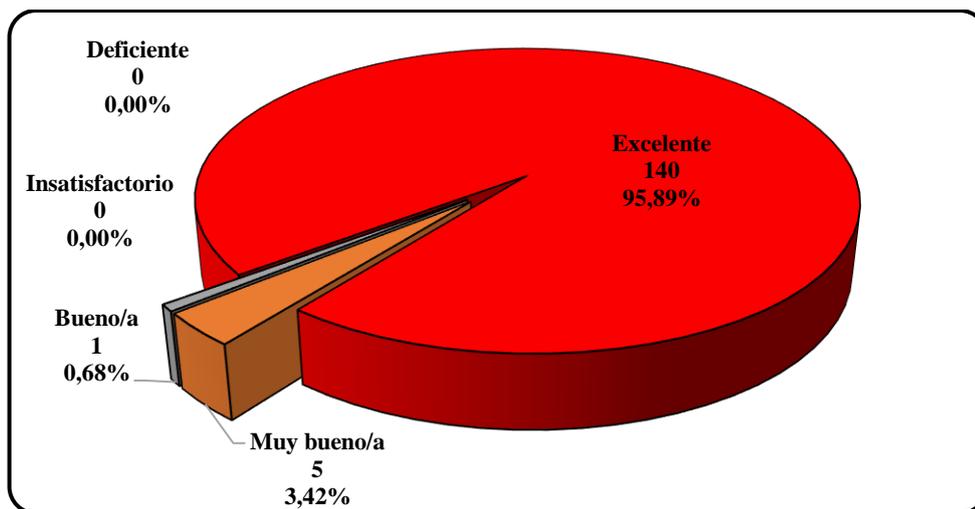
Según los resultados analizados se evidencia que, más de la mitad del talento humano del Patronato Municipal de Inclusión Social del GAD del Cantón Santo Domingo, considera que es la supervisión en el trabajo que se realiza en el patronato es insatisfactoria. Es decir que en la evaluación del desempeño de la dimensión de responsabilidad es equivalente a insatisfactorio.

Indicador 6. ¿Cuál es su nivel de aceptación a las leyes y reglamentos establecidos por el patronato? (Disciplina)

Cuadro 10. Acepta leyes y reglamentos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	140	95,89%
Muy bueno/a	5	3,42%
Bueno/a	1	0,68%
Insatisfactorio	0	0,00%
Deficiente	0	0,00%
Total	146	100%

Gráfica 8. Acepta leyes y reglamentos



Fuente: Evaluación del desempeño al talento humano PMIS-GAD-SD.
Elaborado por: Ing. Carmelo Cortes R.

Interpretación - Análisis crítico

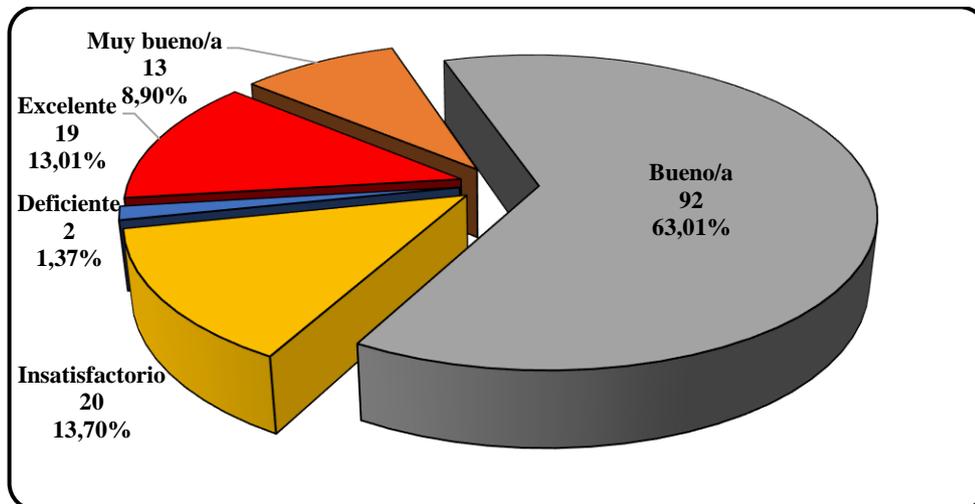
Del cuadro y gráfico analizado se deduce que, casi la totalidad del talento humano del Patronato Municipal de Inclusión Social del GAD del Cantón Santo Domingo, considera que el nivel de aceptación a las leyes y reglamentos establecidos por el patronato es excelente. Es decir que en la evaluación del desempeño de la dimensión de disciplina corresponde a excelente.

Indicador 7. ¿Cómo considera Usted, el estilo de mando de las autoridades del patronato? (Aptitud de mando)

Cuadro 11. Estilo de mando de autoridades

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	19	13,01%
Muy bueno/a	13	8,90%
Bueno/a	92	63,01%
Insatisfactorio	20	13,70%
Deficiente	2	1,37%
Total	146	100%

Gráfica 9. Estilo de mando de autoridades



Fuente: Evaluación del desempeño al talento humano PMIS-GAD-SD.

Elaborado por: Ing. Carmelo Cortes R.

Interpretación - Análisis crítico

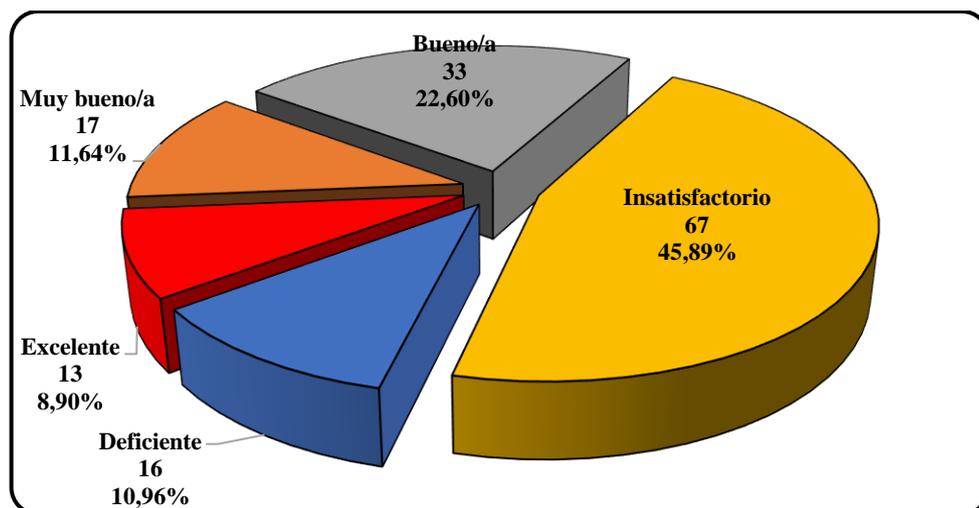
Los resultados encontrados permiten concluir que, más de la mitad del talento humano del Patronato Municipal de Inclusión Social del GAD del Cantón Santo Domingo, considera que el estilo de mando de las autoridades del patronato es bueno/a. En la evaluación del desempeño la dimensión sobre aptitud de mando del personal directivo es equivalente a bueno.

Indicador 8. ¿Las habilidades que Usted, tiene para guiar a los compañeros de trabajo del patronato, en que rango las ubicaría? (Aptitud de mando)

Cuadro 12. Habilidades para guiar a compañeros

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	13	8,90%
Muy bueno/a	17	11,64%
Bueno/a	33	22,60%
Insatisfactorio	67	45,89%
Deficiente	16	10,96%
Total	146	100%

Gráfica 10. Habilidades para guiar a compañeros



Fuente: Evaluación del desempeño al talento humano PMIS-GAD-SD.
Elaborado por: Ing. Carmelo Cortes R.

Interpretación - Análisis crítico

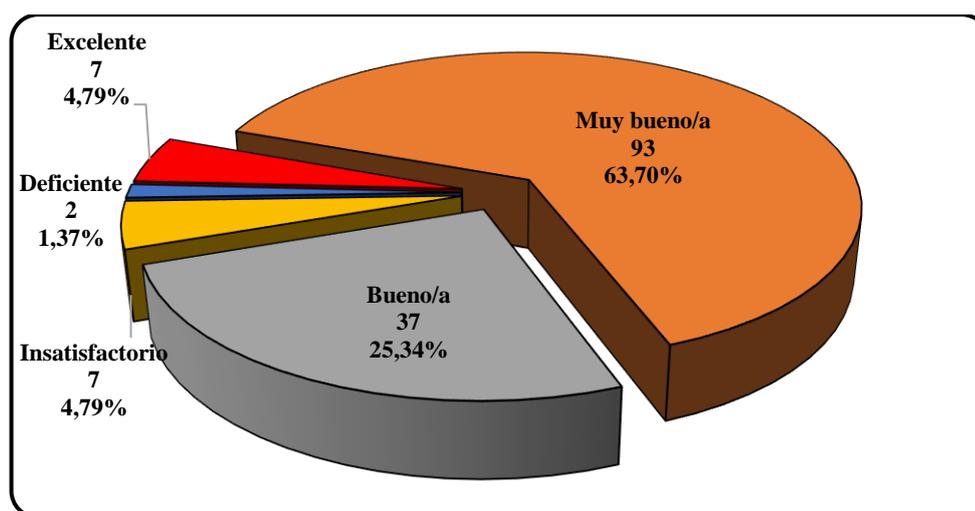
Realizado el análisis cuantitativo se observa que, casi la mitad, señala que el talento humano del Patronato Municipal de Inclusión Social del GAD del Cantón Santo Domingo, considera que, las habilidades para guiar a los compañeros de trabajo del patronato, se ubican en el rango de insatisfactorias. La evaluación del desempeño en la dimensión de aptitud de mando laboral corresponde a insatisfactoria.

Indicador 9. ¿Su capacidad de adaptación a los cambios organizacionales en el patronato es? (Versatilidad)

Cuadro 13. Adaptación a los cambios organizacionales

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	7	4,79%
Muy bueno/a	93	63,70%
Bueno/a	37	25,34%
Insatisfactorio	7	4,79%
Deficiente	2	1,37%
Total	146	100%

Gráfica 11. Adaptación a los cambios organizacionales



Fuente: Evaluación del desempeño al talento humano PMIS-GAD-SD.
Elaborado por: Ing. Carmelo Cortes R.

Interpretación - Análisis crítico

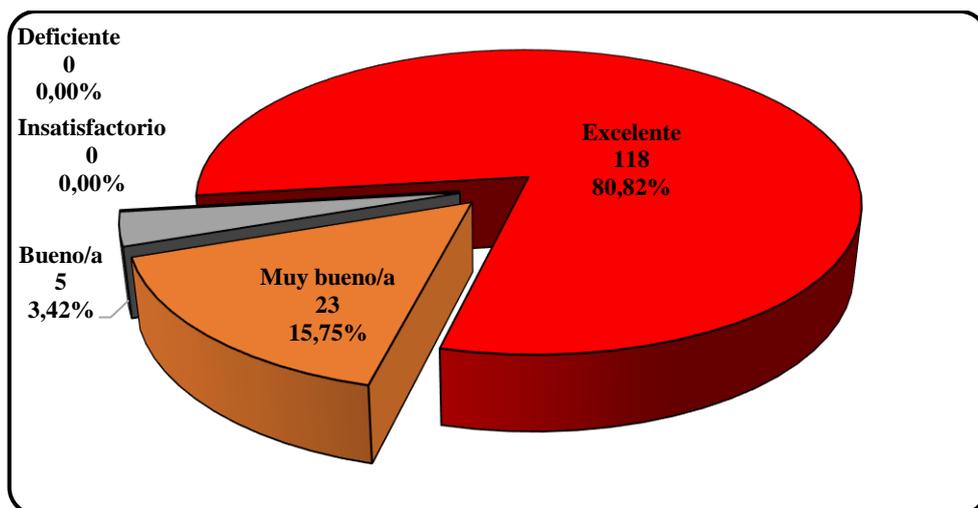
Según los resultados analizados se evidencia que, más de la mitad del talento humano del Patronato Municipal de Inclusión Social del GAD del Cantón Santo Domingo, considera capacidad de adaptación a los cambios organizacionales en el patronato es muy buen/a. Es decir que en la evaluación del desempeño de la dimensión de versatilidad es equivalente a muy buena/o.

Indicador 10. ¿En qué rango, ubicaría su cumplimiento con el horario de trabajo establecido por el patronato? (Asistencia y puntualidad)

Cuadro 14. Cumplimiento con horario de trabajo

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	118	80,82%
Muy bueno/a	23	15,75%
Bueno/a	5	3,42%
Insatisfactorio	0	0,00%
Deficiente	0	0,00%
Total	146	100%

Gráfica 12. Cumplimiento con horario de trabajo



Fuente: Evaluación del desempeño al talento humano PMIS-GAD-SD.
Elaborado por: Ing. Carmelo Cortes R.

Interpretación - Análisis crítico

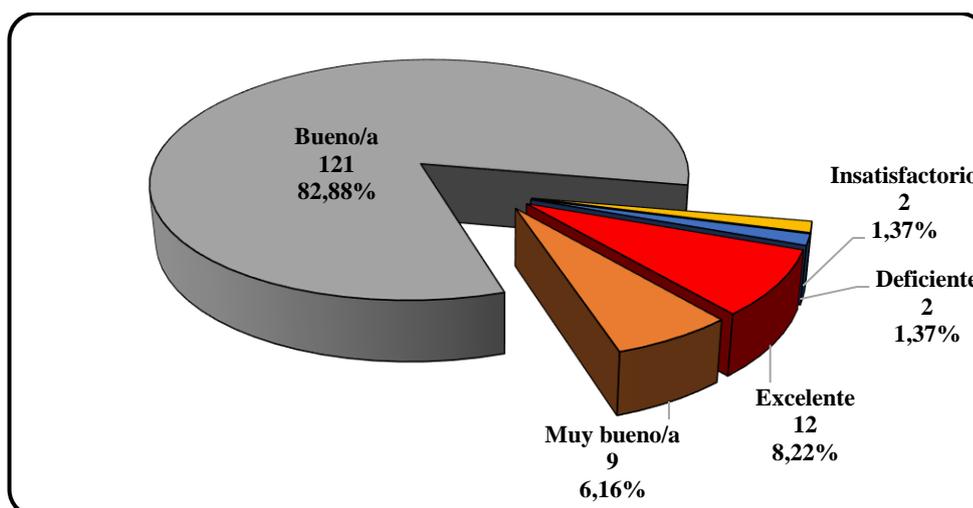
Del cuadro y gráfico analizado se deduce que, una gran mayoría del talento humano del Patronato Municipal de Inclusión Social del GAD del Cantón Santo Domingo, considera que el rango del cumplimiento con el horario de trabajo establecido por el patronato es excelente. Es decir que en la evaluación del desempeño de la dimensión de asistencia y puntualidad corresponde a excelente.

Indicador 11. ¿En qué rango se ubica Usted, en la puntualidad para iniciar las labores en el patronato? (Asistencia y puntualidad)

Cuadro 15. Puntualidad para iniciar labores

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	12	8,22%
Muy bueno/a	9	6,16%
Bueno/a	121	82,88%
Insatisfactorio	2	1,37%
Deficiente	2	1,37%
Total	146	100%

Gráfica 13. Puntualidad para iniciar labores



Fuente: Evaluación del desempeño al talento humano PMIS-GAD-SD.
Elaborado por: Ing. Carmelo Cortes R.

Interpretación - Análisis crítico

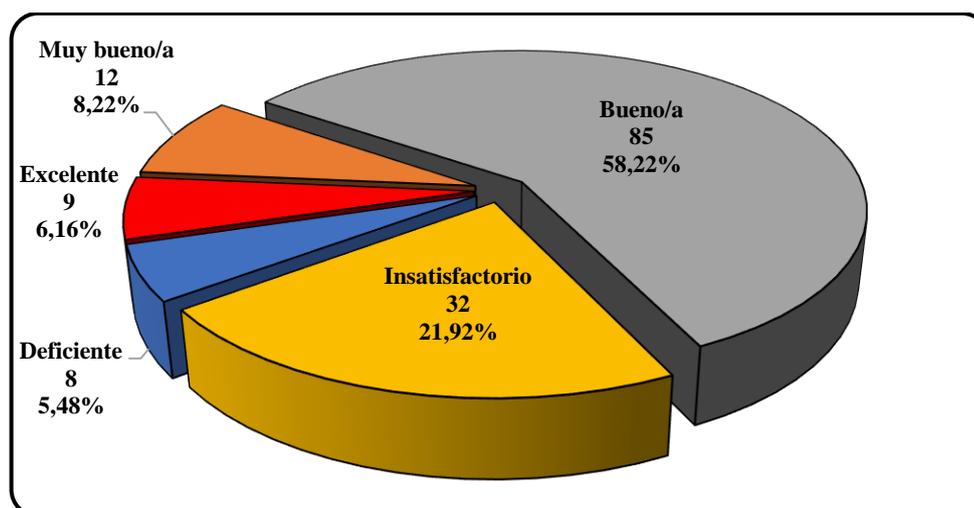
Los resultados encontrados permiten concluir que, una gran mayoría del talento humano del Patronato Municipal de Inclusión Social del GAD del Cantón Santo Domingo, considera que el rango en la puntualidad para iniciar las labores en el patronato es bueno/a. En la evaluación del desempeño la dimensión sobre asistencia y puntualidad el personal es equivalente a bueno/a.

Indicador 12. ¿Cómo considera que es su criterios y aporte frente a los problemas que existen en el patronato? (Criterio o juicio analítico)

Cuadro 16. Criterio y aporte frente a problemas

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	9	6,16%
Muy bueno/a	12	8,22%
Bueno/a	85	58,22%
Insatisfactorio	32	21,92%
Deficiente	8	5,48%
Total	146	100%

Gráfica 14. Criterio y aporte frente a problemas



Fuente: Evaluación del desempeño al talento humano PMIS-GAD-SD.
Elaborado por: Ing. Carmelo Cortes R.

Interpretación - Análisis crítico

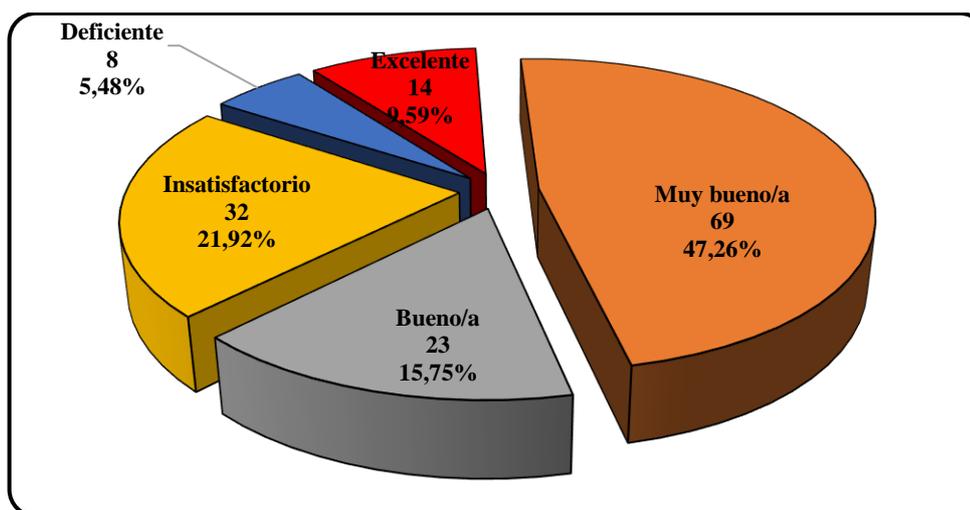
Realizado el análisis cuantitativo se observa que, más de la mitad del talento humano del Patronato Municipal de Inclusión Social del GAD del Cantón Santo Domingo, considera que, su criterios y aporte frente a los problemas que existen en el patronato es bueno/a. La evaluación del desempeño en la dimensión de Criterio o juicio analítico laboral corresponde a bueno/a.

Indicador 13. ¿Las decisiones que Usted, toma para ayudar en la oferta de servicios del patronato es? (Criterio o juicio analítico)

Cuadro 17. Ayuda en la oferta de servicios

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	14	9,59%
Muy bueno/a	69	47,26%
Bueno/a	23	15,75%
Insatisfactorio	32	21,92%
Deficiente	8	5,48%
Total	146	100%

Gráfica 15. Ayuda en oferta de servicios



Fuente: Evaluación del desempeño al talento humano PMIS-GAD-SD.
Elaborado por: Ing. Carmelo Cortes R.

Interpretación - Análisis crítico

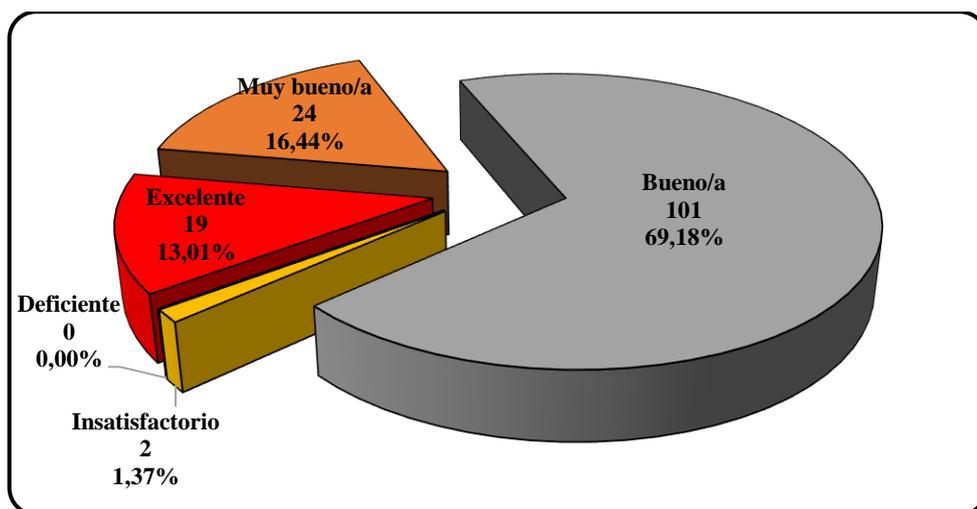
Según los resultados analizados se evidencia que, más de la mitad del talento humano del Patronato Municipal de Inclusión Social del GAD del Cantón Santo Domingo, considera que, las decisiones para ayudar en la oferta de servicios del patronato es muy bueno/a. Es decir que en la evaluación del desempeño de la dimensión de criterio o juicio analítico es equivalente a muy bueno/a.

Indicador 14. ¿Considera Usted, que la ayuda que brinda al personal para resolver problemas laborales en el patronato es? (Cooperación)

Cuadro 18. Ayuda que brinda al personal a resolver problemas laborales

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	19	13,01%
Muy bueno/a	24	16,44%
Bueno/a	101	69,18%
Insatisfactorio	2	1,37%
Deficiente	0	0,00%
Total	146	100%

Gráfica 16. Ayuda que brinda al personal a resolver problemas laborales



Fuente: Evaluación del desempeño al talento humano PMIS-GAD-SD.

Elaborado por: Ing. Carmelo Cortes R.

Interpretación - Análisis crítico

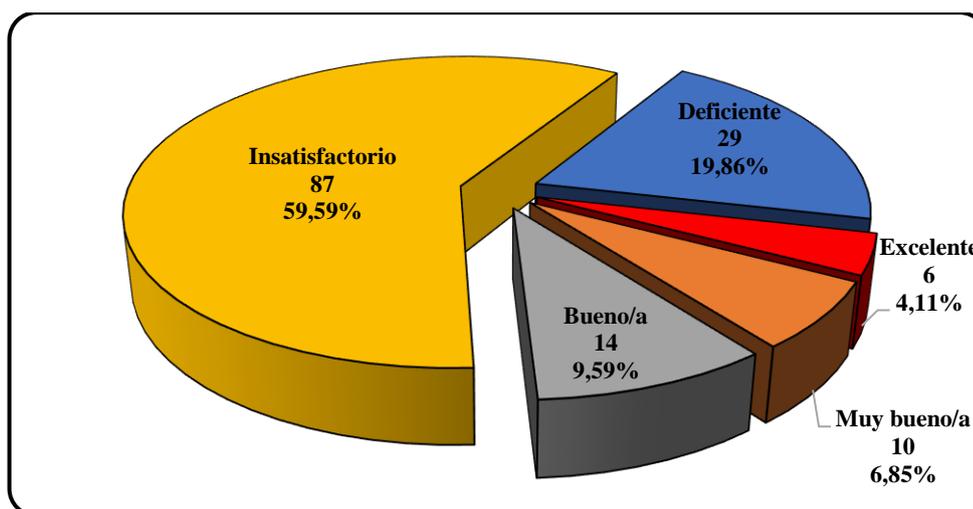
Del cuadro y gráfico analizado se deduce que, la mayoría del talento humano del Patronato Municipal de Inclusión Social del GAD del Cantón Santo Domingo, considera que la ayuda que brinda al personal para resolver problemas laborales en el patronato es bueno/a. Es decir que en la evaluación del desempeño de la dimensión de cooperación corresponde a bueno/a.

Indicador 15. ¿El ambiente de colaboración que existe entre los miembros del patronato es? (Cooperación)

Cuadro 19. Ambiente de colaboración entre miembros

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	6	4,11%
Muy bueno/a	10	6,85%
Bueno/a	14	9,59%
Insatisfactorio	87	59,59%
Deficiente	29	19,86%
Total	146	100%

Gráfica 17. Ambiente de colaboración entre miembros



Fuente: Evaluación del desempeño al talento humano PMIS-GAD-SD.
Elaborado por: Ing. Carmelo Cortes R.

Interpretación - Análisis crítico

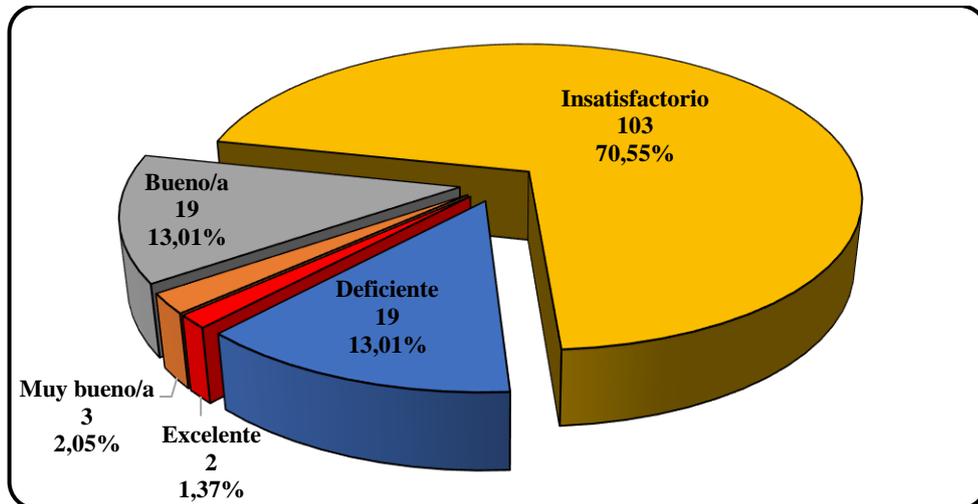
Los resultados encontrados permiten concluir que, más de la mitad del talento humano del Patronato Municipal de Inclusión Social del GAD del Cantón Santo Domingo, considera que el ambiente de colaboración que existe entre los miembros del patronato es insatisfactorio. En la evaluación del desempeño la dimensión sobre la cooperación del personal es equivalente a insatisfactorio.

Indicador 16. ¿En qué rango ubicaría Usted, la libertad que tiene para realizar su trabajo en el patronato? (Calidad de trabajo)

Cuadro 20. Libertad para hacer el trabajo

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	2	1,37%
Muy bueno/a	3	2,05%
Bueno/a	19	13,01%
Insatisfactorio	103	70,55%
Deficiente	19	13,01%
Total	146	100%

Gráfica 18. Libertad para hacer el trabajo



Fuente: Evaluación del desempeño al talento humano PMIS-GAD-SD.

Elaborado por: Ing. Carmelo Cortes R.

Interpretación - Análisis crítico

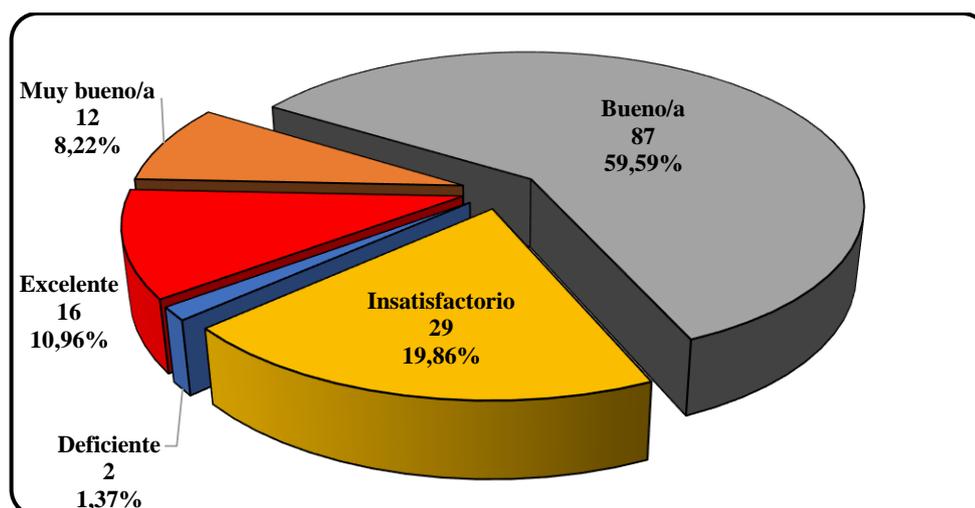
Realizado el análisis cuantitativo se observa que, la mayoría señala que el talento humano del Patronato Municipal de Inclusión Social del GAD del Cantón Santo Domingo, considera que, la libertad que tiene para realizar su trabajo en el patronato, se ubican en el rango de insatisfactorio. La evaluación del desempeño en la dimensión calidad de trabajo corresponde a insatisfactoria.

Indicador 17. ¿Cómo calificaría el resultado de su trabajo en el patronato? (Calidad de trabajo)

Cuadro 21. Resultado del trabajo en el patronato

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	16	10,96%
Muy bueno/a	12	8,22%
Bueno/a	87	59,59%
Insatisfactorio	29	19,86%
Deficiente	2	1,37%
Total	146	100%

Gráfica 19. Resultado del trabajo en el patronato



Fuente: Evaluación del desempeño al talento humano PMIS-GAD-SD.

Elaborado por: Ing. Carmelo Cortes R.

Interpretación - Análisis crítico

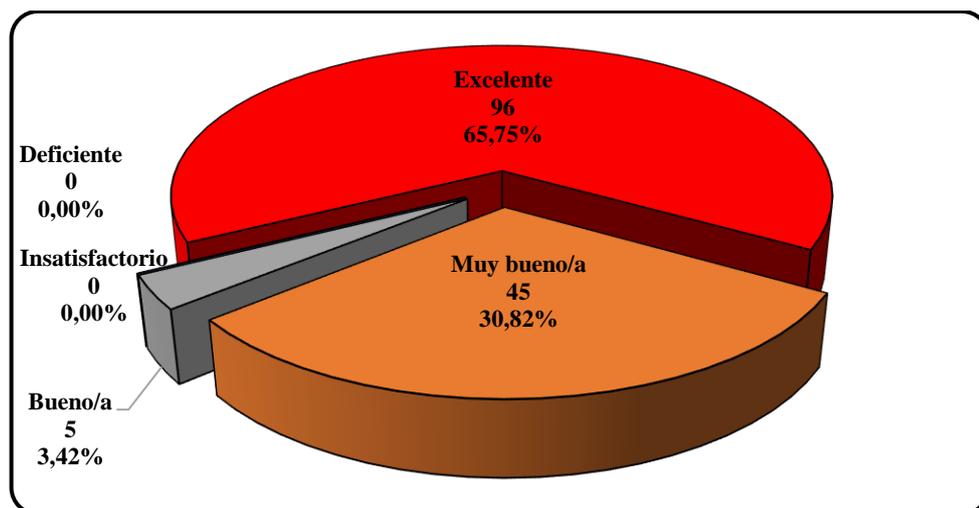
Según los resultados analizados se evidencia que, más de la mitad del talento humano del Patronato Municipal de Inclusión Social del GAD del Cantón Santo Domingo, califican el resultado de su trabajo en el patronato como bueno/a. Es decir que en la evaluación del desempeño de la dimensión calidad de trabajo equivalente a bueno.

Indicador 18. ¿En qué rango ubicaría Usted, su predisposición para mejorar sus funciones diarias en el patronato? (Cantidad de trabajo)

Cuadro 22. Predisposición para mejorar funciones diarias

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	96	65,75%
Muy bueno/a	45	30,82%
Bueno/a	5	3,42%
Insatisfactorio	0	0,00%
Deficiente	0	0,00%
Total	146	100%

Gráfica 20. Predisposición para mejorar funciones diarias



Fuente: Evaluación del desempeño al talento humano PMIS-GAD-SD.
Elaborado por: Ing. Carmelo Cortes R.

Interpretación - Análisis crítico

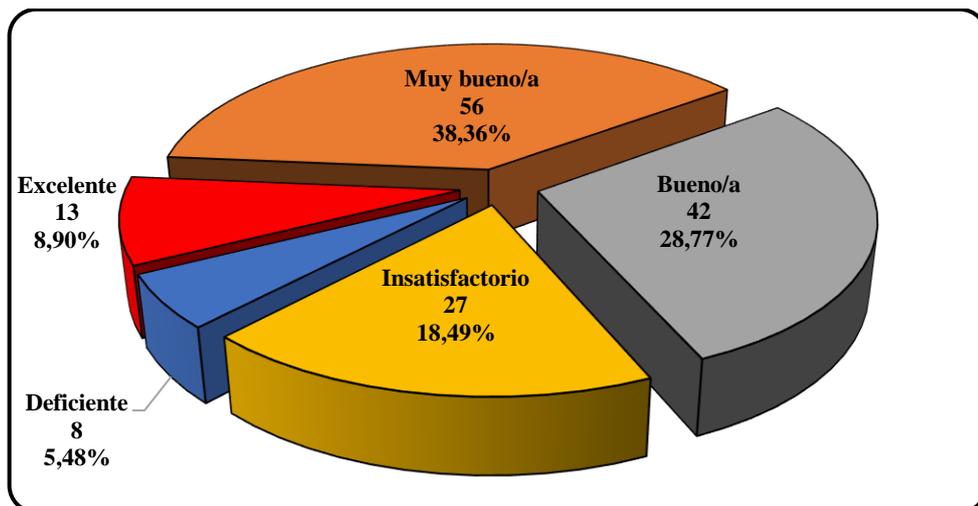
Del cuadro y gráfico analizado se deduce que, más de la mitad del talento humano del Patronato Municipal de Inclusión Social del GAD del Cantón Santo Domingo, ubican en el rango de excelente la predisposición para mejorar sus funciones diarias en el patronato. Es decir que en la evaluación del desempeño de la dimensión de cantidad de trabajo corresponde a excelente.

Indicador 19. ¿Su predisposición para elevar su desempeño en función de los clientes sin esperar recompensa es? (Cantidad de trabajo)

Cuadro 23. Predisposición para elevar desempeño sin recompensa

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	13	8,90%
Muy bueno/a	56	38,36%
Bueno/a	42	28,77%
Insatisfactorio	27	18,49%
Deficiente	8	5,48%
Total	146	100%

Gráfica 21. Predisposición para elevar desempeño sin recompensa



Fuente: Evaluación del desempeño al talento humano PMIS-GAD-SD.
Elaborado por: Ing. Carmelo Cortes R.

Interpretación - Análisis crítico

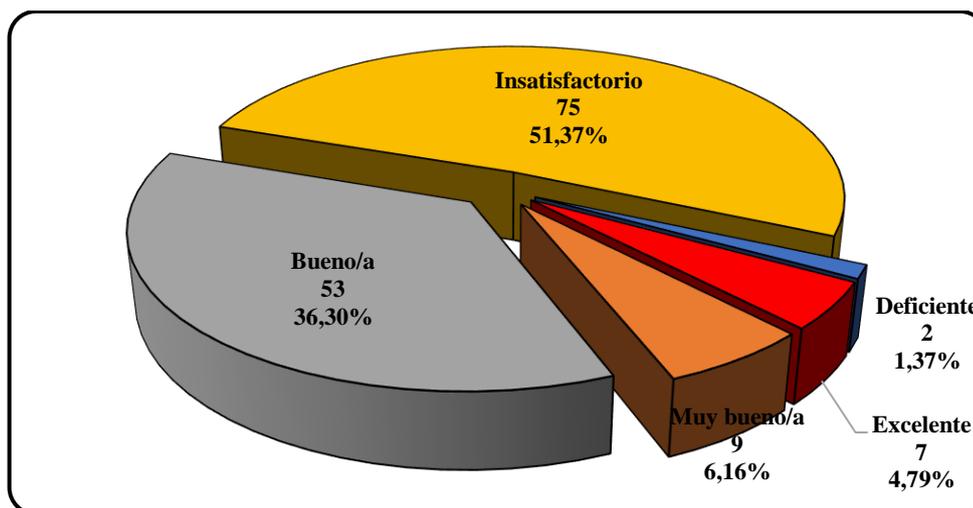
Los resultados encontrados permiten concluir que, menos de la mitad, del talento humano del Patronato Municipal de Inclusión Social del GAD del Cantón Santo Domingo, indica predisposición para elevar su desempeño en función de los clientes sin esperar recompensa es muy bueno/a. En la evaluación del desempeño la dimensión sobre cantidad de trabajo es equivalente a muy bueno.

Indicador 20. ¿En qué rango considera Usted, que su jefe inmediato valora el trabajo que realiza en el patronato? (Relevancia de la tarea)

Cuadro 24. Jefe valora el trabajo que realiza

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	7	4,79%
Muy bueno	9	6,16%
Bueno	53	36,30%
Insatisfactorio	75	51,37%
Deficiente	2	1,37%
Total	146	100%

Gráfica 22. Jefe valora el trabajo que realiza



Fuente: Evaluación del desempeño al talento humano PMIS-GAD-SD.
Elaborado por: Ing. Carmelo Cortes R.

Interpretación - Análisis crítico

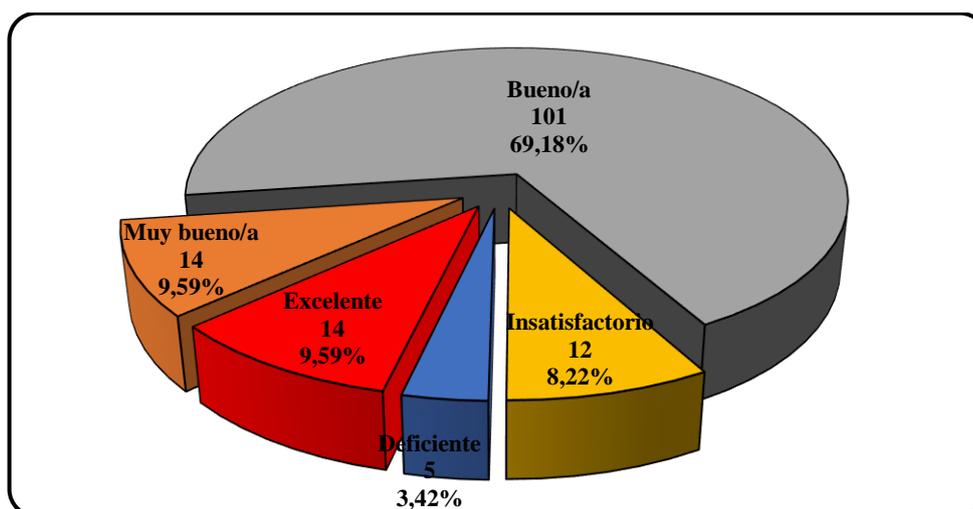
Realizado el análisis cuantitativo se observa que, más de la mitad del talento humano del Patronato Municipal de Inclusión Social del GAD del Cantón Santo Domingo, ubica en el rango de insatisfactorio la valoración del jefe inmediato por el trabajo que realiza en el patronato. La evaluación del desempeño en la dimensión relevancia de la tarea corresponde a insatisfactorio.

Indicador 21. ¿A criterio propio, su participación en la planificación del trabajo en el patronato es? (Relevancia de la tarea)

Cuadro 25. Participación en planificación de trabajo

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	14	9,59%
Muy bueno	14	9,59%
Bueno/a	101	69,18%
Insatisfactorio	12	8,22%
Deficiente	5	3,42%
Total	146	100%

Gráfica 23. Participación en planificación de trabajo



Fuente: Evaluación del desempeño al talento humano PMIS-GAD-SD.
Elaborado por: Ing. Carmelo Cortes R.

Interpretación - Análisis crítico

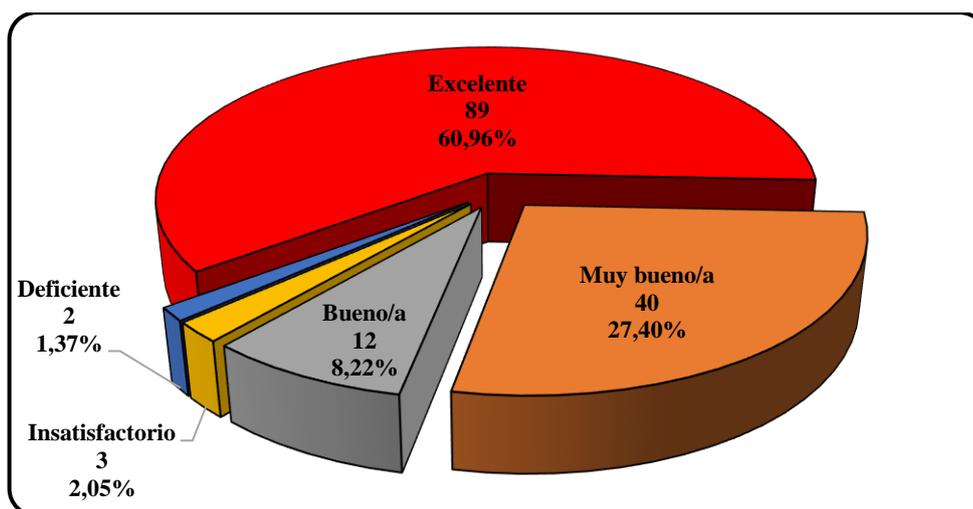
Según los resultados analizados se evidencia que, más de la mitad del talento humano del Patronato Municipal de Inclusión Social del GAD del Cantón Santo Domingo, considera que la participación en la planificación del trabajo en el patronato es bueno/a. Es decir que en la evaluación del desempeño de la dimensión relevancia de la tarea es equivalente a bueno.

Indicador 22. ¿La planificación de mi trabajo individual en el patronato es?
(Organización del trabajo)

Cuadro 26. Planificación del trabajo individual

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	89	60,96%
Muy bueno/a	40	27,40%
Bueno/a	12	8,22%
Insatisfactorio	3	2,05%
Deficiente	2	1,37%
Total	146	100%

Gráfica 24. Planifica del trabajo individual



Fuente: Evaluación del desempeño al talento humano PMIS-GAD-SD.
Elaborado por: Ing. Carmelo Cortes R.

Interpretación - Análisis crítico

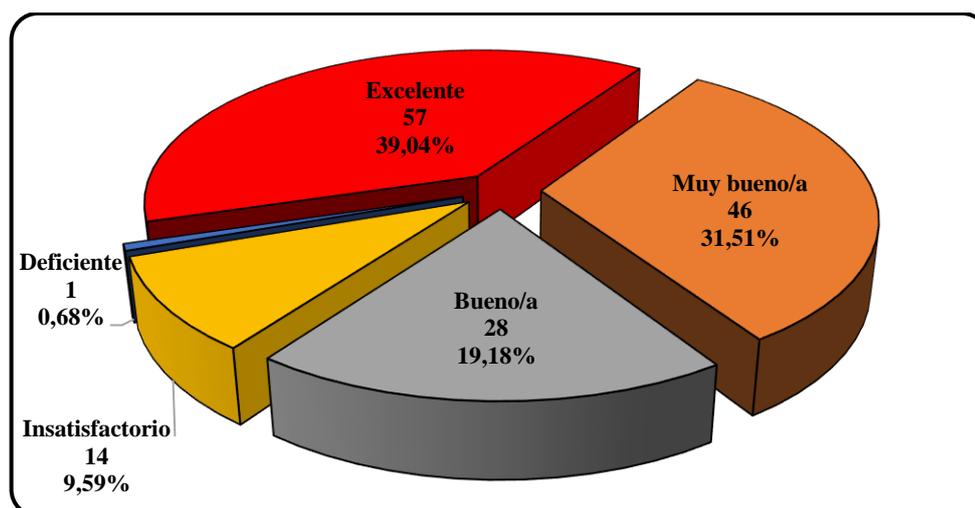
Del cuadro y gráfico analizado se deduce que, la mayoría del talento humano del Patronato Municipal de Inclusión Social del GAD del Cantón Santo Domingo, considera que la planificación del trabajo individual en el patronato es excelente. Es decir que en la evaluación del desempeño de la dimensión de organización del trabajo corresponde a excelente.

Indicador 23. ¿La comunicación que existe sobre los cambios organizacionales del patronato es? (Comunicación)

Cuadro 27. Comunicación de cambios organizacionales

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	57	39,04%
Muy bueno/a	46	31,51%
Bueno/s	28	19,18%
Insatisfactorio	14	9,59%
Deficiente	1	0,68%
Total	146	100%

Gráfica 25. Comunicación de cambios organizacionales



Fuente: Evaluación del desempeño al talento humano PMIS-GAD-SD.
Elaborado por: Ing. Carmelo Cortes R.

Interpretación - Análisis crítico

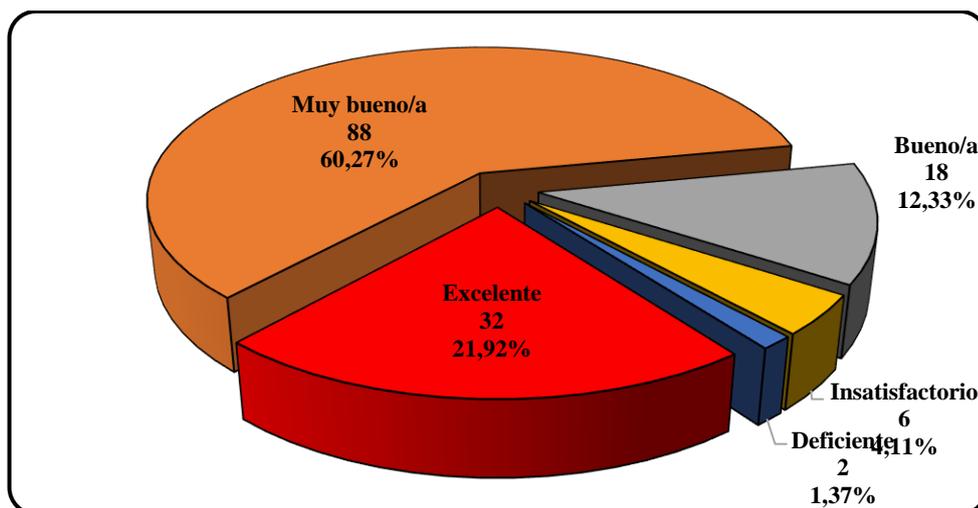
Los resultados encontrados permiten concluir que, menos de la mitad del talento humano del Patronato Municipal de Inclusión Social del GAD del Cantón Santo Domingo, considera que la comunicación que existe sobre los cambios organizacionales del patronato es excelente. En la evaluación del desempeño la dimensión de comunicación del personal directivo es equivalente a excelente.

Indicador 24. ¿La comunicación sobre las necesidades de su trabajo individual con la autoridad inmediata es? (Comunicación)

Cuadro 28. Comunicación de necesidades de trabajo individual

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	32	21,92%
Muy bueno/a	88	60,27%
Bueno/a	18	12,33%
Insatisfactorio	6	4,11%
Deficiente	2	1,37%
Total	146	100%

Gráfica 26. Comunicación de necesidades de trabajo individual



Fuente: Evaluación del desempeño al talento humano PMIS-GAD-SD.
Elaborado por: Ing. Carmelo Cortes R.

Interpretación - Análisis crítico

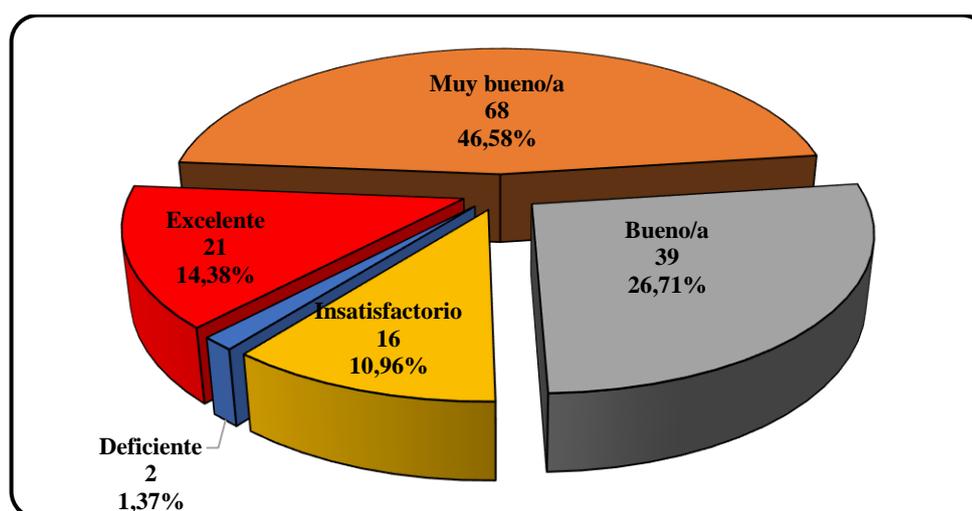
Realizado el análisis cuantitativo se observa que, la mayoría del talento humano del Patronato Municipal de Inclusión Social del GAD del Cantón Santo Domingo, considera que, la comunicación sobre las necesidades de su trabajo individual con la autoridad inmediata es muy bueno/a. La evaluación del desempeño en la dimensión de comunicación laboral corresponde a muy bueno.

Indicador 25. ¿En qué nivel se ubicaría Usted, en la participación y ejecución de la misión y visión del patronato? (Lealtad con la institución)

Cuadro 29. Participación y ejecución de misión y visión

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	21	14,38%
Muy bueno/a	68	46,58%
Bueno/a	39	26,71%
Insatisfactorio	16	10,96%
Deficiente	2	1,37%
Total	146	100%

Gráfica 27. Participación y ejecución de visión y misión



Fuente: Evaluación del desempeño al talento humano PMIS-GAD-SD.
Elaborado por: Ing. Carmelo Cortes R.

Interpretación - Análisis crítico

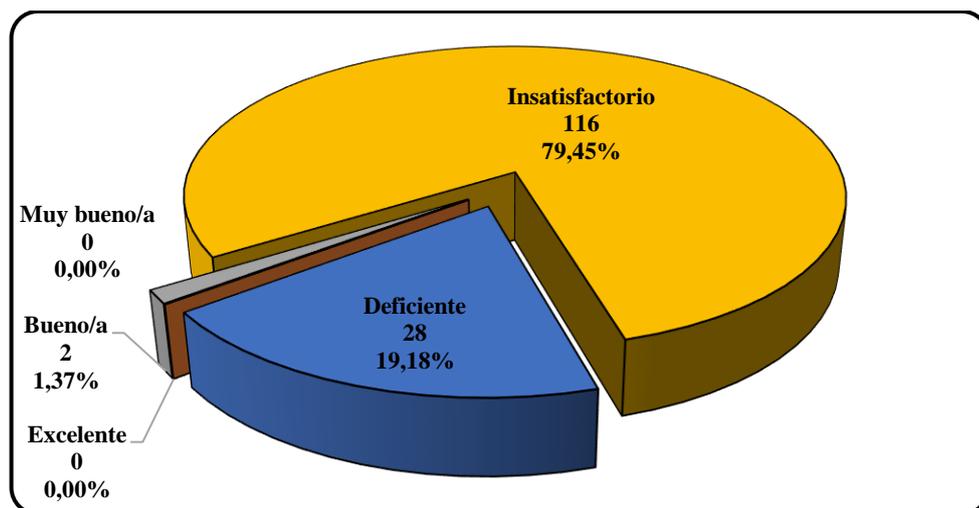
Según los resultados analizados se evidencia que, menos de la mitad del talento humano del Patronato Municipal de Inclusión Social del GAD del Cantón Santo Domingo, expresa que, la participación y ejecución de la misión y visión del patronato es muy bueno/a. Es decir que en la evaluación del desempeño de la dimensión de lealtad con la institución es equivalente a muy bueno.

Indicador 26. ¿En el tiempo que Usted, ha laborado en el patronato, en qué nivel considera que se encuentra la institución? (Lealtad con la institución)

Cuadro 30. Nivel laboral de la institución

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0,00%
Muy bueno/a	0	0,00%
Bueno/a	2	1,37%
Insatisfactorio	116	79,45%
Deficiente	28	19,18%
Total	146	100%

Gráfica 28. Nivel laboral de la institución



Fuente: Evaluación del desempeño al talento humano PMIS-GAD-SD.
Elaborado por: Ing. Carmelo Cortes R.

Interpretación - Análisis crítico

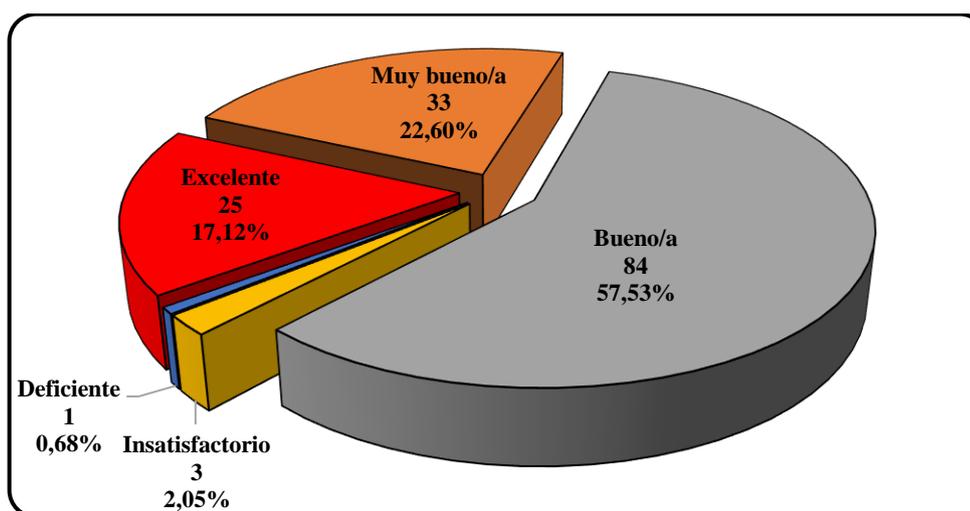
Del cuadro y gráfico analizado se deduce que, más de la mitad del talento humano del Patronato Municipal de Inclusión Social del GAD del Cantón Santo Domingo, considera que el nivel laboral en la que se encuentra la institución es insatisfactorio. Es decir que en la evaluación del desempeño de la dimensión lealtad con la institución corresponde a insatisfactorio.

Indicador 27. ¿A criterio personal, Usted en qué rango ubicaría su capacidad para desempeñar en un puesto de mayor responsabilidad en el patronato? (Deseos de superación)

Cuadro 31. Capacidad para desempeñar puesto de mayor responsabilidad

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	25	17,12%
Muy bueno/a	33	22,60%
Bueno/a	84	57,53%
Insatisfactorio	3	2,05%
Deficiente	1	0,68%
Total	146	100%

Gráfica 29. Capacidad para desempeñar puesto de mayor responsabilidad



Fuente: Evaluación del desempeño al talento humano PMIS-GAD-SD.

Elaborado por: Ing. Carmelo Cortes R.

Interpretación - Análisis crítico

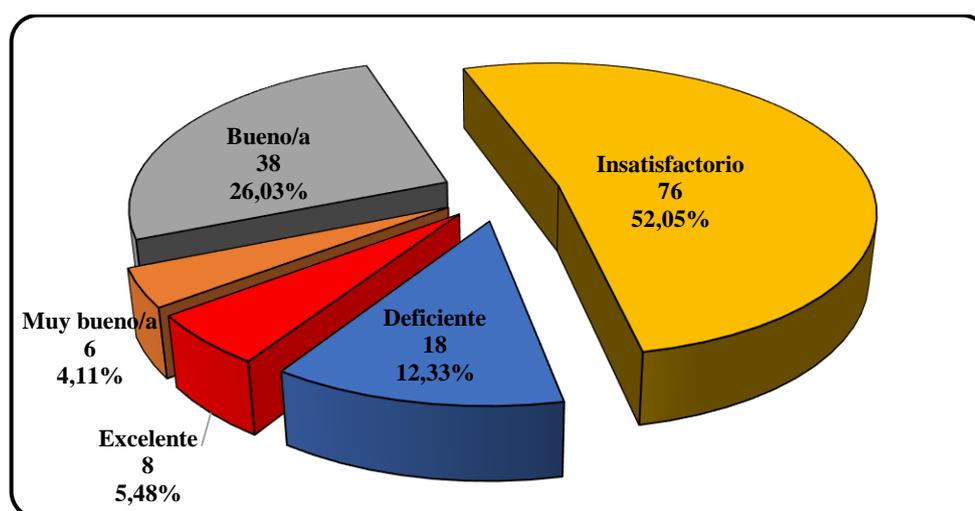
Los resultados encontrados permiten concluir que, más de la mitad del talento humano del Patronato Municipal de Inclusión Social del GAD del Cantón Santo Domingo, considera que capacidad para desempeñar en un puesto de mayor responsabilidad en el patronato se ubica en el rango de bueno/a. En la evaluación del desempeño la dimensión sobre deseos de superación del personal es equivalente a bueno.

Indicador 28. ¿En qué nivel de satisfacción con el trabajo que realiza el patronato se ubicaría Usted, en relación a su preparación? (Deseos de superación)

Cuadro 32. Satisfacción por el trabajo que realiza

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	8	5,48%
Muy bueno/a	6	4,11%
Bueno/a	38	26,03%
Insatisfactorio	76	52,05%
Deficiente	18	12,33%
Total	146	100%

Gráfica 30. Satisfacción por el trabajo que realiza



Fuente: Evaluación del desempeño al talento humano PMIS-GAD-SD.
Elaborado por: Ing. Carmelo Cortes R.

Interpretación - Análisis crítico

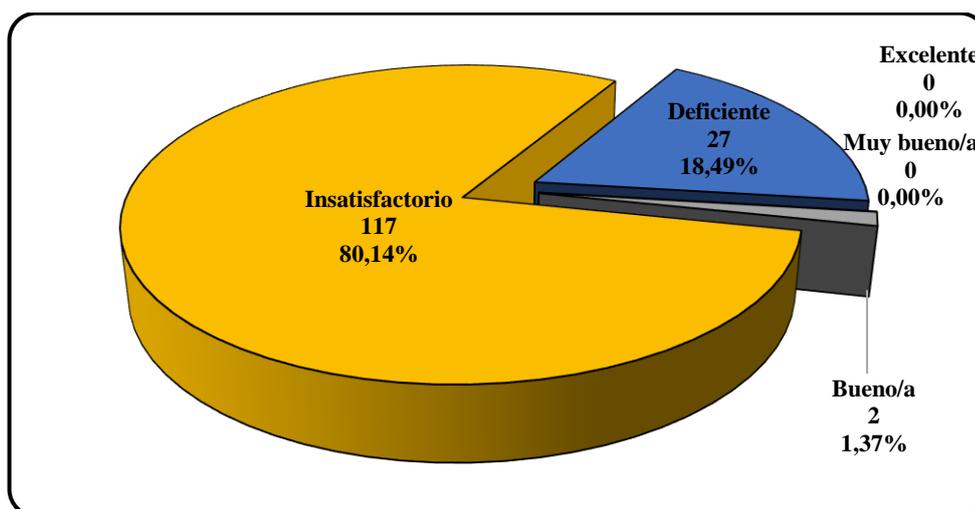
Realizado el análisis cuantitativo se observa que, más de la mitad del talento humano del Patronato Municipal de Inclusión Social del GAD del Cantón Santo Domingo, considera que, la satisfacción con el trabajo que realiza el patronato en relación a su preparación es insatisfactoria. La evaluación del desempeño en la dimensión deseos de superación laboral corresponde a insatisfactoria.

Indicador 29. ¿Cómo considera Usted, que son las oportunidades de cursos de capacitación propuestos por el patronato? (Capacitación)

Cuadro 33. Oportunidades de cursos de capacitación

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0,00%
Muy bueno/a	0	0,00%
Bueno/a	2	1,37%
Insatisfactorio	117	80,14%
Deficiente	27	18,49%
Total	146	100%

Gráfica 31. Oportunidades de cursos de capacitación



Fuente: Evaluación del desempeño al talento humano PMIS-GAD-SD.
Elaborado por: Ing. Carmelo Cortes R.

Interpretación - Análisis crítico

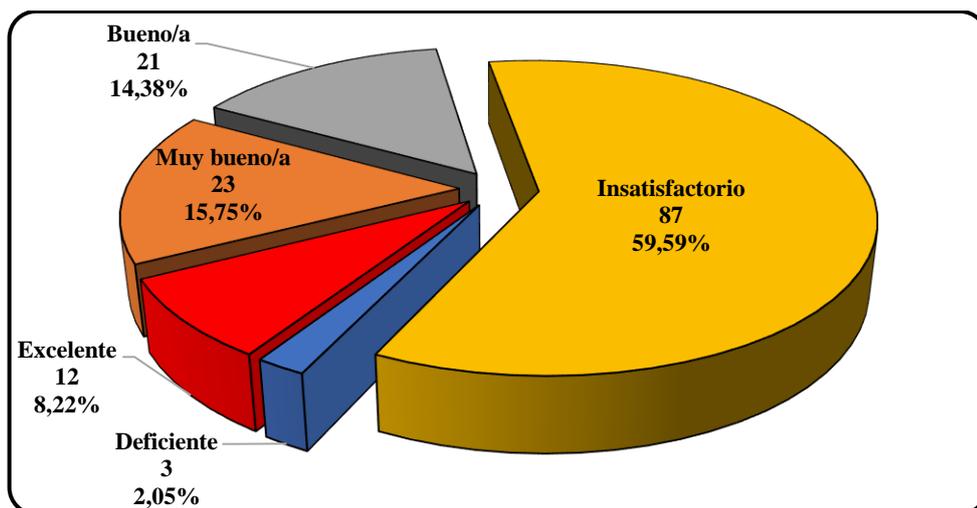
Según los resultados analizados se evidencia que, una gran mayoría del talento humano del Patronato Municipal de Inclusión Social del GAD del Cantón Santo Domingo, considera que las oportunidades de cursos de capacitación propuestos por el patronato son insatisfactorias. Es decir que en la evaluación del desempeño de la dimensión de capacitación es equivalente a insatisfactorio.

Indicador 30. ¿Las oportunidades para la promoción de puestos de trabajo en el patronato son? (Promoción)

Cuadro 34. Oportunidad de promoción de puestos de trabajo

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	12	8,22%
Muy bueno/a	23	15,75%
Bueno/a	21	14,38%
Insatisfactorio	87	59,59%
Deficiente	3	2,05%
Total	146	100%

Gráfica 32. Oportunidad de promoción de puestos de trabajo



Fuente: Evaluación del desempeño al talento humano PMIS-GAD-SD.
Elaborado por: Ing. Carmelo Cortes R.

Interpretación - Análisis crítico

Del cuadro y gráfico analizado se deduce que, la mayoría del talento humano del Patronato Municipal de Inclusión Social del GAD del Cantón Santo Domingo, considera que las oportunidades para la promoción de puestos de trabajo en el patronato son insatisfactorias. Es decir que en la evaluación del desempeño de la dimensión de promoción corresponde a insatisfactoria.

3.2. Resultados de la evaluación del desempeño por dimensión e indicador

Cuadro 35. Resultados de la evaluación del desempeño

DIMENSIÓN	INDICADOR	ALTERNATIVAS	<i>f</i>	Escala	<i>f</i> * escala	Promedio <i>f</i> *E/N N=(146)	Evaluación desempeño X indicador	Evaluación desempeño X dimensión
1. Conocimiento del puesto de trabajo	1	Excelente	11	4,0	44,0	0,3	2,26	2,57
		Muy bueno/a	31	3,0	93,0	0,6		
		Bueno/a	91	2,0	182,0	1,2		
		Insatisfactorio	11	1,0	11,0	0,1		
		Deficiente	2	0,0	0,0	0,0		
	2	Excelente	18	4,0	72,0	0,5	2,88	
		Muy bueno/a	103	3,0	309,0	2,1		
		Bueno/a	16	2,0	32,0	0,2		
		Insatisfactorio	8	1,0	8,0	0,1		
		Deficiente	1	0,0	0,0	0,0		
2. Iniciativa	3	Excelente	4	4,0	16,0	0,1	1,15	1,31
		Muy bueno/a	2	3,0	6,0	0,0		
		Bueno/a	9	2,0	18,0	0,1		
		Insatisfactorio	128	1,0	128,0	0,9		
		Deficiente	3	0,0	0,0	0,0		
	4	Excelente	8	4,0	32,0	0,2	1,47	
		Muy bueno/a	8	3,0	24,0	0,2		
		Bueno/a	38	2,0	76,0	0,5		
		Insatisfactorio	83	1,0	83,0	0,6		
		Deficiente	9	0,0	0,0	0,0		

3. Responsabilidad	5	Excelente	9	4,0	36,0	0,2	1,66	1,66
		Muy bueno/a	10	3,0	30,0	0,2		
		Bueno/a	51	2,0	102,0	0,7		
		Insatisfactorio	74	1,0	74,0	0,5		
		Deficiente	2	0,0	0,0	0,0		
4. Disciplina	6	Excelente	140	4,0	560,0	3,8	3,95	3,95
		Muy bueno/a	5	3,0	15,0	0,1		
		Bueno/a	1	2,0	2,0	0,0		
		Insatisfactorio	0	1,0	0,0	0,0		
		Deficiente	0	0,0	0,0	0,0		
5. Aptitud de mando	7	Excelente	19	4,0	76,0	0,5	2,18	1,90
		Muy bueno/a	13	3,0	39,0	0,3		
		Bueno/a	92	2,0	184,0	1,3		
		Insatisfactorio	20	1,0	20,0	0,1		
		Deficiente	2	0,0	0,0	0,0		
	8	Excelente	13	4,0	52,0	0,4	1,62	
		Muy bueno/a	17	3,0	51,0	0,3		
		Bueno/a	33	2,0	66,0	0,5		
		Insatisfactorio	67	1,0	67,0	0,5		
		Deficiente	16	0,0	0,0	0,0		
6. Versatilidad	9	Excelente	7	4,0	28,0	0,2	2,66	2,66
		Muy bueno/a	93	3,0	279,0	1,9		
		Bueno/a	37	2,0	74,0	0,5		
		Insatisfactorio	7	1,0	7,0	0,0		
		Deficiente	2	0,0	0,0	0,0		

7. Asistencia y puntualidad	10	Excelente	118	4,0	472,0	3,2	3,77	2,98
		Muy bueno/a	23	3,0	69,0	0,5		
		Bueno/a	5	2,0	10,0	0,1		
		Insatisfactorio	0	1,0	0,0	0,0		
		Deficiente	0	0,0	0,0	0,0		
	11	Excelente	12	4,0	48,0	0,3	2,18	
		Muy bueno/a	9	3,0	27,0	0,2		
		Bueno/a	121	2,0	242,0	1,7		
		Insatisfactorio	2	1,0	2,0	0,0		
		Deficiente	2	0,0	0,0	0,0		
8. Criterio o juicio analítico	12	Excelente	9	4,0	36,0	0,2	1,88	
		Muy bueno/a	12	3,0	36,0	0,2		
		Bueno/a	85	2,0	170,0	1,2		
		Insatisfactorio	32	1,0	32,0	0,2		
		Deficiente	8	0,0	0,0	0,0		
	13	Excelente	14	4,0	56,0	0,4	2,34	
		Muy bueno/a	69	3,0	207,0	1,4		
		Bueno/a	23	2,0	46,0	0,3		
		Insatisfactorio	32	1,0	32,0	0,2		
		Deficiente	8	0,0	0,0	0,0		
9. Cooperación	14	Excelente	19	4,0	76,0	0,5	2,41	
		Muy bueno/a	24	3,0	72,0	0,5		
		Bueno/a	101	2,0	202,0	1,4		
		Insatisfactorio	2	1,0	2,0	0,0		
		Deficiente	0	0,0	0,0	0,0		
	15	Excelente	6	4,0	24,0	0,2	1,16	
		Muy bueno/a	10	3,0	30,0	0,2		
		Bueno/a	14	2,0	28,0	0,2		
		Insatisfactorio	87	1,0	87,0	0,6		
		Deficiente	29	0,0	0,0	0,0		

10. Calidad de trabajo	16	Excelente	2	4,0	8,0	0,1	1,08	1,58
		Muy bueno/a	3	3,0	9,0	0,1		
		Bueno/a	19	2,0	38,0	0,3		
		Insatisfactorio	103	1,0	103,0	0,7		
		Deficiente	19	0,0	0,0	0,0		
	17	Excelente	16	4,0	64,0	0,4	2,08	
		Muy bueno/a	12	3,0	36,0	0,2		
		Bueno/a	87	2,0	174,0	1,2		
		Insatisfactorio	29	1,0	29,0	0,2		
		Deficiente	2	0,0	0,0	0,0		
11. Cantidad de trabajo	18	Excelente	96	4,0	384,0	2,6	3,62	2,95
		Muy bueno/a	45	3,0	135,0	0,9		
		Bueno/a	5	2,0	10,0	0,1		
		Insatisfactorio	0	1,0	0,0	0,0		
		Deficiente	0	0,0	0,0	0,0		
	19	Excelente	13	4,0	52,0	0,4	2,27	
		Muy bueno/a	56	3,0	168,0	1,2		
		Bueno/a	42	2,0	84,0	0,6		
		Insatisfactorio	27	1,0	27,0	0,2		
		Deficiente	8	0,0	0,0	0,0		
12. Relevancia de la tarea	20	Excelente	7	4,0	28,0	0,2	1,62	1,88
		Muy bueno/a	9	3,0	27,0	0,2		
		Bueno/a	53	2,0	106,0	0,7		
		Insatisfactorio	75	1,0	75,0	0,5		
		Deficiente	2	0,0	0,0	0,0		
	21	Excelente	14	4,0	56,0	0,4	2,14	
		Muy bueno/a	14	3,0	42,0	0,3		
		Bueno/a	101	2,0	202,0	1,4		
		Insatisfactorio	12	1,0	12,0	0,1		
		Deficiente	5	0,0	0,0	0,0		

13. Organización del trabajo	22	Excelente	89	4,0	356,0	2,4	3,45	3,45
		Muy bueno/a	40	3,0	120,0	0,8		
		Bueno/a	12	2,0	24,0	0,2		
		Insatisfactorio	3	1,0	3,0	0,0		
		Deficiente	2	0,0	0,0	0,0		
14. Comunicación	23	Excelente	57	4,0	228,0	1,6	2,99	2,98
		Muy bueno/a	46	3,0	138,0	0,9		
		Bueno/a	28	2,0	56,0	0,4		
		Insatisfactorio	14	1,0	14,0	0,1		
		Deficiente	1	0,0	0,0	0,0		
	24	Excelente	32	4,0	128,0	0,9	2,97	
		Muy bueno/a	88	3,0	264,0	1,8		
		Bueno/a	18	2,0	36,0	0,2		
		Insatisfactorio	6	1,0	6,0	0,0		
		Deficiente	2	0,0	0,0	0,0		
15. Lealtad con la institución	25	Excelente	21	4,0	84,0	0,6	2,62	1,72
		Muy bueno/a	68	3,0	204,0	1,4		
		Bueno/a	39	2,0	78,0	0,5		
		Insatisfactorio	16	1,0	16,0	0,1		
		Deficiente	2	0,0	0,0	0,0		
	26	Excelente	0	4,0	0,0	0,0	0,82	
		Muy bueno/a	0	3,0	0,0	0,0		
		Bueno/a	2	2,0	4,0	0,0		
		Insatisfactorio	116	1,0	116,0	0,8		
		Deficiente	28	0,0	0,0	0,0		

16. Deseos de superación	27	Excelente	25	4,0	100,0	0,7	2,53	1,96
		Muy bueno/a	33	3,0	99,0	0,7		
		Bueno/a	84	2,0	168,0	1,2		
		Insatisfactorio	3	1,0	3,0	0,0		
		Deficiente	1	0,0	0,0	0,0		
	28	Excelente	8	4,0	32,0	0,2	1,38	
		Muy bueno/a	6	3,0	18,0	0,1		
		Bueno/a	38	2,0	76,0	0,5		
		Insatisfactorio	76	1,0	76,0	0,5		
		Deficiente	18	0,0	0,0	0,0		
17. Capacitación	29	Excelente	0	4,0	0,0	0,0	0,83	1,26
		Muy bueno/a	0	3,0	0,0	0,0		
		Bueno/a	2	2,0	4,0	0,0		
		Insatisfactorio	117	1,0	117,0	0,8		
		Deficiente	27	0,0	0,0	0,0		
18. Promoción	30	Excelente	12	4,0	48,0	0,3	1,68	
		Muy bueno/a	23	3,0	69,0	0,5		
		Bueno/a	21	2,0	42,0	0,3		
		Insatisfactorio	87	1,0	87,0	0,6		
		Deficiente	3	0,0	0,0	0,0		
TOTALES:			4380	300,00	9585,00	65,65	65,65	38,68
EVALUACIÓN GENERAL DEL DESEMPEÑO (T/N)							2,19	2,15
ESCALA:		Cuantitativa	Nudo crítico					
Excelente:		4						
Muy bueno/a:		de 3 a 3.9						
Bueno/a:		de 2 a 2.9	de 0 a 2.9					
Insatisfactorio:		de 1 a 1.9						
Deficiente:		De 0 a 0.99						

Elaborado por: Ing. Carmelo Cortes R.

Cuadro 36. Resumen de nudos críticos

DIMENSIÓN	INDICADOR	VALOR
1. Conocimiento del puesto de trabajo	1. ¿En qué rango ubicaría Usted la aplicación de los conocimientos adquiridos por formación?	2,26
2. Iniciativa	3. ¿Cómo calificaría Usted, a las soluciones que dan frente a los problemas existentes en el patronato?	1,15
	4. ¿El aporte personal que Usted, emite en la sugerencia de mejoras a los procesos del patronato es considerado?	1,47
3. Responsabilidad	5. ¿Cómo considera que es la supervisión en el trabajo que se realiza en el patronato?	1,66
5. Aptitud de mando	7. ¿Cómo considera Usted, el estilo de mando de las autoridades del patronato?	2,18
	8. ¿Las habilidades que Usted, tiene para guiar a los compañeros de trabajo del patronato, en que rango las ubicaría?	1,62
7. Asistencia y puntualidad	11. ¿En qué rango se ubica Usted, en la puntualidad para iniciar las labores en el patronato?	2,18
8. Criterio o juicio analítico	12. ¿Cómo considera que es su criterio y aporte frente a los problemas que existen en el patronato?	1,88
9. Cooperación	14. ¿Considera Usted, que la ayuda que brinda al personal para resolver problemas laborales en el patronato es?	2,41
	15. ¿El ambiente de colaboración que existe entre los miembros del patronato es?	1,16
10. Calidad de trabajo	16. ¿En qué rango ubicaría Usted, la libertad que tiene para realizar su trabajo en el patronato?	1,08
	17. ¿Cómo calificaría el resultado de su trabajo en el patronato?	2,08
12. Relevancia de la tarea	20. ¿En qué rango considera Usted, que su jefe inmediato valora el trabajo que realiza en el patronato?	1,62

	21. ¿A criterio propio, su participación en la planificación del trabajo en el patronato es?	2,14
15. Lealtad con la institución	26. ¿En el tiempo que Usted, ha laborado en el patronato, en qué nivel considera que se encuentra la institución?	0,82
16. Deseos de superación	27. ¿A criterio personal, Usted en qué rango ubicaría su capacidad para desempeñar en un puesto de mayor responsabilidad en el patronato?	2,53
	28. ¿En qué nivel de satisfacción con el trabajo que realiza el patronato se ubicaría Usted, en relación a su preparación?	1,38
17. Capacitación	29. ¿Cómo considera Usted, que son las oportunidades de cursos de capacitación propuestos por el patronato?	0,83
18. Promoción	30. ¿Las oportunidades para la promoción de puestos de trabajo en el patronato son?	1,68

Elaborado por: Ing. Carmelo Cortes R.

4.1. Comprobación de la hipótesis

Variables de la investigación

- **Variable Independiente:** Desempeño del talento humano
- **Variable dependiente:** Eficiencia laboral

Planteamiento de hipótesis:

Hipótesis Alterna

Hi. “Un programa para la eficiencia laboral mejora el desempeño del talento humano del Patronato Municipal de Inclusión Social del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Santo Domingo”

Hipótesis Nula

Ho. “Un programa para la eficiencia laboral no mejora el desempeño del talento humano del Patronato Municipal de Inclusión Social del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Santo Domingo”

Método Estadístico

Para la comprobación o rechazo de las hipótesis se utilizó el método de distribución Ji o Chi-Cuadrado (X^2):

Nivel de significación

El valor de riesgo por rechazar algo que posiblemente es verdadero en una la investigación es del 5% es decir el 95% de confianza.

Fórmula para Chi-Cuadrado X^2

$$X^2 = \Sigma \frac{(O-E)^2}{E}$$

X^2 = Chi-cuadrado

Σ = Sumatoria

O = Datos Observados

E = Datos Esperados

Nivel de significación

El proyecto de investigación se planteó con un nivel de confianza del 0,95 (95%), por tanto un nivel de riesgo del 5%, $\alpha = 0,05$

Grados de libertad

Para calcular los grados de libertad se trabajó con el vaciado de datos o frecuencia observada en los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento de evaluación del desempeño.

Cálculo de grados de libertad

$$g_l = (c - 1) (f - 1)$$

Dónde:

g_l = Grado de libertad

c = significa número de alternativas por preguntas y

f = Significa número de preguntas.

$$g_l = (c - 1) * (f - 1) = (5 - 1) * (30 - 1) \quad g_l = (4) * (29) = 116 \quad g_l = 116$$

Cuadro 37. Frecuencia Observada (O)

CUESTIONARIO	ALTERNATIVAS					Total
	E	Mb	B	I	D	
1. ¿En qué rango ubicaría Usted la aplicación de los conocimientos adquiridos por formación?	11	31	91	11	2	146
2. ¿En qué rango ubicaría Usted la aplicación de los conocimientos adquiridos por experiencias?	18	103	16	8	1	146
3. ¿Cómo calificaría Usted, a las soluciones que dan frente a los problemas existentes en el patronato?	4	2	9	128	3	146
4. ¿El aporte personal que Usted, emite en la sugerencia de mejoras a los procesos del patronato es considerado?	8	8	38	83	9	146
5. ¿Cómo considera que es la supervisión en el trabajo que se realiza en el patronato?	9	10	51	74	2	146
6. ¿Cuál es su nivel de aceptación a las leyes y reglamentos establecidos por el patronato?	140	5	1	0	0	146
7. ¿Cómo considera Usted, el estilo de mando de las autoridades del patronato?	19	13	92	20	2	146
8. ¿Las habilidades que Usted, tiene para guiar a los compañeros de trabajo del patronato, en que rango las ubicaría?	13	17	33	67	16	146
9. ¿Su capacidad de adaptación a los cambios organizacionales en el patronato es?	7	93	37	7	2	146
10. ¿En qué rango, ubicaría su cumplimiento con el horario de trabajo establecido por el patronato?	118	23	5	0	0	146
11. ¿En qué rango se ubica Usted, en la puntualidad para iniciar las labores en el patronato?	12	9	121	2	2	146
12. ¿Cómo considera que es su criterio y aporte frente a los problemas que existen en el patronato?	9	12	85	32	8	146
13. ¿Las decisiones que Usted, toma para ayudar en la oferta de servicios del patronato es?	14	69	23	32	8	146
14. ¿Considera Usted, que la ayuda que brinda al personal para resolver problemas laborales en el patronato es?	19	24	101	2	0	146
15. ¿El ambiente de colaboración que existe entre los miembros del patronato es?	6	10	14	87	29	146

16. ¿En qué rango ubicaría Usted, la libertad que tiene para realizar su trabajo en el patronato?	2	3	19	103	19	146
17. ¿Cómo calificaría el resultado de su trabajo en el patronato?	16	12	87	29	2	146
18. ¿En qué rango ubicaría Usted, su predisposición para mejorar sus funciones diarias en el patronato?	96	45	5	0	0	146
19. ¿Su predisposición para elevar su desempeño en función de los clientes sin esperar recompensa es?	13	56	42	27	8	146
20. ¿En qué rango considera Usted, que su jefe inmediato valora el trabajo que realiza en el patronato?	7	9	53	75	2	146
21. ¿A criterio propio, su participación en la planificación del trabajo en el patronato es?	14	14	101	12	5	146
22. ¿La planificación de mi trabajo individual en el patronato es?	89	40	12	3	2	146
23. ¿La comunicación que existe sobre los cambios organizacionales del patronato es?	57	46	28	14	1	146
24. ¿La comunicación sobre las necesidades de su trabajo individual con la autoridad inmediata es?	32	88	18	6	2	146
25. ¿En qué nivel se ubicaría Usted, en la participación y ejecución de la misión y visión del patronato?	21	68	39	16	2	146
26. ¿En el tiempo que Usted, ha laborado en el patronato, en qué nivel considera que se encuentra la institución?	0	0	2	116	28	146
27. ¿A criterio personal, Usted en qué rango ubicaría su capacidad para desempeñar en un puesto de mayor responsabilidad en el patronato?	25	33	84	3	1	146
28. ¿En qué nivel de satisfacción con el trabajo que realiza el patronato se ubicaría Usted, en relación a su preparación?	8	6	38	76	18	146
29. ¿Cómo considera Usted, que son las oportunidades de cursos de capacitación propuestos por el patronato?	0	0	2	117	27	146
30. ¿Las oportunidades para la promoción de puestos de trabajo en el patronato son?	12	23	21	87	3	146
TOTAL:	799	872	1268	1237	204	4380

Fuente: Evaluación del desempeño al talento humano PMIS-GAD-SD.

Elaborado por: Ing. Carmelo Cortes R.

Nivel de confianza: 95%

Nivel de significación: $\alpha=0.05$ Tabla para cálculo de Chi cuadrado tabulado α

Grados de libertad = 116 y $\alpha=0.05$

Cuadro 38. Distribución de Chi Cuadrado X^2 tabulado

v/p	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1	0,15	0,2	0,25	0,3	0,35	0,4	0,45	0,5
30	59,7022	56,3325	53,6719	50,8922	46,9792	43,7730	40,2560	37,9902	36,2502	34,7997	33,5302	32,3815	31,3159	30,3073	29,3360
31	61,0980	57,6921	55,0025	52,1914	48,2319	44,9853	41,4217	39,1244	37,3591	35,8871	34,5981	33,4314	32,3486	31,3235	30,3359
32	62,4873	59,0461	56,3280	53,4857	49,4804	46,0942	42,5847	40,2563	38,4663	36,9730	35,6649	34,4804	33,3809	32,3394	31,3359
33	63,8694	60,3953	57,6483	54,7754	50,7251	47,0999	43,7452	41,3861	39,5718	38,0575	36,7307	35,5287	34,4126	33,3551	32,3358
34	65,2471	61,7382	58,9637	56,0609	51,9660	48,3024	44,9032	42,5140	40,6756	39,1408	37,7954	36,5763	35,4438	34,3706	33,3357
35	66,6192	63,0760	60,2746	57,3420	53,2033	49,5018	46,0588	43,6399	41,7780	40,2228	38,8591	37,6231	36,4746	35,3858	34,3356
36	67,9850	64,4097	61,5811	58,6192	54,4373	50,6985	47,2122	44,7641	42,8788	41,3036	39,9220	38,6693	37,5049	36,4008	35,3356
37	69,3476	65,7384	62,8832	59,8926	55,6680	52,0923	48,3634	45,8864	43,9782	42,3833	40,9839	39,7148	38,5348	37,4156	36,3355
38	70,7039	67,0628	64,1812	61,1620	56,8955	53,3835	49,5126	47,0072	45,0763	43,4619	42,0450	40,7597	39,5643	38,4302	37,3354
39	72,0550	68,3830	65,4753	62,4281	58,1201	54,7222	50,6598	48,1263	46,1730	44,5395	43,1053	41,8040	40,5935	39,4446	38,3354
40	73,4029	69,6987	66,7660	63,6908	59,3417	55,7585	51,8050	49,2438	47,2685	45,6160	44,1649	42,8477	41,6222	40,4589	39,3353
45	80,0776	76,2229	73,1660	69,9569	65,4101	61,3562	57,5053	54,8105	52,7288	50,9849	49,4517	48,0584	46,7607	45,5274	44,3351
50	86,6603	82,6637	79,4898	76,1538	71,4202	67,3048	63,1671	60,3460	58,1638	56,3336	54,7228	53,2576	51,8916	50,5923	49,3349
55	93,1671	89,0344	85,7491	82,2920	77,3804	73,1115	68,7962	65,8550	63,5772	61,6650	59,9804	58,4469	57,0160	55,6539	54,3348
60	99,6078	95,3443	91,9518	88,3794	83,2977	79,0820	74,3970	71,3411	68,9721	66,9815	65,2265	63,6277	62,1348	60,7128	59,3347
70	112,3167	107,8079	104,2148	100,4251	95,0231	90,313	85,5270	82,2553	79,7147	77,5766	75,6893	73,9677	72,3583	70,8236	69,3345
80	124,8389	120,1018	116,3209	112,3288	106,6285	101,8795	96,5782	93,1058	90,4053	88,1303	86,1197	84,2840	82,5663	80,9266	79,3343
90	137,2082	132,2554	128,2987	124,1162	118,1359	113,1452	107,5650	103,9040	101,0537	98,6499	96,5238	94,5809	92,7614	91,0234	89,3342
100	149,4488	144,2925	140,1697	135,8069	129,5613	124,3421	118,4980	114,6588	111,6667	109,1412	106,9058	104,8615	102,9459	101,1149	99,3341
120	173,6184	168,0814	163,6405	158,9580	152,2113	146,5678	140,2326	136,0620	132,8063	130,0546	127,6159	125,3833	123,2890	121,2850	119,3340
140	197,4498	191,5653	186,8465	181,8405	174,6478	168,0150	161,8270	157,3517	153,8537	150,8941	148,2686	145,8629	143,6043	141,4413	139,3339
160	221,0197	214,8081	209,8238	204,5300	196,9152	190,5164	183,3106	178,5517	174,8283	171,6752	168,8759	166,3092	163,8977	161,5868	159,3338
180	244,3723	237,8548	232,6198	227,0563	219,0442	212,3039	204,7036	199,6786	195,7434	192,4086	189,4462	186,7282	184,1732	181,7234	179,3338
200	267,5388	260,7350	255,2638	249,4452	241,0578	233,9942	226,0210	220,7441	216,6088	213,1022	209,9854	207,1244	204,4337	201,8526	199,3337
250	324,8306	317,3609	311,3460	304,9393	295,6885	287,8815	279,0504	273,1944	268,5987	264,6970	261,2253	258,0355	255,0327	252,1497	249,3337
300	381,4239	373,3509	366,8439	359,9064	349,8745	341,3951	331,7885	325,4090	320,3971	316,1383	312,3460	308,8589	305,5741	302,4182	299,3336
500	603,4458	593,3580	585,2060	576,4931	563,8514	553,1269	540,9303	532,8028	526,4014	520,9505	516,0874	511,6081	507,3816	503,3147	499,3335
600	712,7726	701,8322	692,9809	683,5155	669,7690	658,0936	644,8004	635,9329	628,8157	622,9876	617,6713	612,7718	608,1468	603,6942	599,3335

Fuente: http://labrad.fisica.edu.uy/docs/tabla_chi_cuadrado.pdf
 Elaborado por: Ing. Carmelo Cortes R.

X^2 tabulado = 146,567 (valor crítico) para rechazar la hipótesis alternativa

Calculo de la frecuencia esperada (E) para alternativas

Fórmula:

$$fe = \frac{(\text{total marginal filas}) (\text{total marginal columnas})}{N}$$

$$fe \text{ Excelente} = \frac{(799) (146)}{4380} \quad fe = 26,63$$

$$fe \text{ Muy bueno} = \frac{(872) (146)}{4380} \quad fe = 29,06$$

$$fe \text{ Bueno} = \frac{(1268) (146)}{4380} \quad fe = 42,26$$

$$fe \text{ Insatisfactorio} = \frac{(1237) (146)}{4380} \quad fe = 41,23$$

$$fe \text{ Deficiente} = \frac{(204) (146)}{4380} \quad fe = 6,80$$

Cuadro 39. Cálculo de Chi Cuadrado X^2 calculado

INDICADOR	ALTERNATIVAS	O	E	(O-E)	(O-E) ²	(O-E) ² / E
1	Excelente	11	26,63	-15,63	244,30	9,17
	Muy bueno/a	31	29,06	1,94	3,76	0,13
	Bueno/a	91	42,26	48,74	2375,59	56,21
	Insatisfactorio	11	41,23	-30,23	913,85	22,16
	Deficiente	2	6,80	-4,80	23,04	3,39
2	Excelente	18	26,63	-8,63	74,48	2,80
	Muy bueno/a	103	29,06	73,94	5467,12	188,13
	Bueno/a	16	42,26	-26,26	689,59	16,32
	Insatisfactorio	8	41,23	-33,23	1104,23	26,78
	Deficiente	1	6,80	-5,80	33,64	4,95

3	Excelente	4	26,63	-22,63	512,12	19,23
	Muy bueno/a	2	29,06	-27,06	732,24	25,20
	Bueno/a	9	42,26	-33,26	1106,23	26,18
	Insatisfactorio	128	41,23	86,77	7529,03	182,61
	Deficiente	3	6,80	-3,80	14,44	2,12
4	Excelente	8	26,63	-18,63	347,08	13,03
	Muy bueno/a	8	29,06	-21,06	443,52	15,26
	Bueno/a	38	42,26	-4,26	18,15	0,43
	Insatisfactorio	83	41,23	41,77	1744,73	42,32
	Deficiente	9	6,80	2,20	4,84	0,71
5	Excelente	9	26,63	-17,63	310,82	11,67
	Muy bueno/a	10	29,06	-19,06	363,28	12,50
	Bueno/a	51	42,26	8,74	76,39	1,81
	Insatisfactorio	74	41,23	32,77	1073,87	26,05
	Deficiente	2	6,80	-4,80	23,04	3,39
6	Excelente	140	26,63	113,37	12852,76	482,64
	Muy bueno/a	5	29,06	-24,06	578,88	19,92
	Bueno/a	1	42,26	-41,26	1702,39	40,28
	Insatisfactorio	0	41,23	-41,23	1699,91	41,23
	Deficiente	0	6,80	-6,80	46,24	6,80
7	Excelente	19	26,63	-7,63	58,22	2,19
	Muy bueno/a	13	29,06	-16,06	257,92	8,88
	Bueno/a	92	42,26	49,74	2474,07	58,54
	Insatisfactorio	20	41,23	-21,23	450,71	10,93
	Deficiente	2	6,80	-4,80	23,04	3,39
8	Excelente	13	26,63	-13,63	185,78	6,98
	Muy bueno/a	17	29,06	-12,06	145,44	5,00
	Bueno/a	33	42,26	-9,26	85,75	2,03
	Insatisfactorio	67	41,23	25,77	664,09	16,11
	Deficiente	16	6,80	9,20	84,64	12,45
9	Excelente	7	26,63	-19,63	385,34	14,47
	Excelente	93	29,06	63,94	4088,32	140,69
	Muy bueno/a	37	42,26	-5,26	27,67	0,65
	Bueno/a	7	41,23	-34,23	1171,69	28,42
	Insatisfactorio	2	6,80	-4,80	23,04	3,39
10	Excelente	118	26,63	91,37	8348,48	313,50
	Muy bueno/a	23	29,06	-6,06	36,72	1,26
	Bueno/a	5	42,26	-37,26	1388,31	32,85
	Insatisfactorio	0	41,23	-41,23	1699,91	41,23
	Deficiente	0	6,80	-6,80	46,24	6,80
11	Excelente	12	26,63	-14,63	214,04	8,04
	Muy bueno/a	9	29,06	-20,06	402,40	13,85
	Bueno/a	121	42,26	78,74	6199,99	146,71
	Insatisfactorio	2	41,23	-39,23	1538,99	37,33
	Deficiente	2	6,80	-4,80	23,04	3,39
12	Excelente	9	26,63	-17,63	310,82	11,67
	Muy bueno/a	12	29,06	-17,06	291,04	10,02
	Bueno/a	85	42,26	42,74	1826,71	43,23
	Insatisfactorio	32	41,23	-9,23	85,19	2,07
	Deficiente	8	6,80	1,20	1,44	0,21
13	Excelente	14	26,63	-12,63	159,52	5,99

	Muy bueno/a	69	29,06	39,94	1595,20	54,89
	Bueno/a	23	42,26	-19,26	370,95	8,78
	Insatisfactorio	32	41,23	-9,23	85,19	2,07
	Deficiente	8	6,80	1,20	1,44	0,21
14	Excelente	19	26,63	-7,63	58,22	2,19
	Muy bueno/a	24	29,06	-5,06	25,60	0,88
	Bueno/a	101	42,26	58,74	3450,39	81,65
	Insatisfactorio	2	41,23	-39,23	1538,99	37,33
	Deficiente	0	6,80	-6,80	46,24	6,80
15	Excelente	6	26,63	-20,63	425,60	15,98
	Muy bueno/a	10	29,06	-19,06	363,28	12,50
	Bueno/a	14	42,26	-28,26	798,63	18,90
	Insatisfactorio	87	41,23	45,77	2094,89	50,81
	Deficiente	29	6,80	22,20	492,84	72,48
16	Excelente	2	26,63	-24,63	606,64	22,78
	Muy bueno/a	3	29,06	-26,06	679,12	23,37
	Bueno/a	19	42,26	-23,26	541,03	12,80
	Insatisfactorio	103	41,23	61,77	3815,53	92,54
	Deficiente	19	6,80	12,20	148,84	21,89
17	Excelente	16	26,63	-10,63	113,00	4,24
	Muy bueno/a	12	29,06	-17,06	291,04	10,02
	Bueno/a	87	42,26	44,74	2001,67	47,37
	Insatisfactorio	29	41,23	-12,23	149,57	3,63
	Deficiente	2	6,80	-4,80	23,04	3,39
18	Excelente	96	26,63	69,37	4812,20	180,71
	Muy bueno/a	45	29,06	15,94	254,08	8,74
	Bueno/a	5	42,26	-37,26	1388,31	32,85
	Insatisfactorio	0	41,23	-41,23	1699,91	41,23
	Deficiente	0	6,80	-6,80	46,24	6,80
19	Excelente	13	26,63	-13,63	185,78	6,98
	Muy bueno/a	56	29,06	26,94	725,76	24,97
	Bueno/a	42	42,26	-0,26	0,07	0,00
	Insatisfactorio	27	41,23	-14,23	202,49	4,91
	Deficiente	8	6,80	1,20	1,44	0,21
20	Excelente	7	26,63	-19,63	385,34	14,47
	Muy bueno/a	9	29,06	-20,06	402,40	13,85
	Bueno/a	53	42,26	10,74	115,35	2,73
	Insatisfactorio	75	41,23	33,77	1140,41	27,66
	Deficiente	2	6,80	-4,80	23,04	3,39
21	Excelente	14	26,63	-12,63	159,52	5,99
	Muy bueno/a	14	29,06	-15,06	226,80	7,80
	Bueno/a	101	42,26	58,74	3450,39	81,65
	Insatisfactorio	12	41,23	-29,23	854,39	20,72
	Deficiente	5	6,80	-1,80	3,24	0,48
22	Excelente	89	26,63	62,37	3890,02	146,08
	Muy bueno/a	40	29,06	10,94	119,68	4,12
	Bueno/a	12	42,26	-30,26	915,67	21,67
	Insatisfactorio	3	41,23	-38,23	1461,53	35,45
	Deficiente	2	6,80	-4,80	23,04	3,39
23	Excelente	57	26,63	30,37	922,34	34,64
	Muy bueno/a	46	29,06	16,94	286,96	9,87

	Bueno/a	28	42,26	-14,26	203,35	4,81
	Insatisfactorio	14	41,23	-27,23	741,47	17,98
	Deficiente	1	6,80	-5,80	33,64	4,95
24	Excelente	32	26,63	5,37	28,84	1,08
	Muy bueno/a	88	29,06	58,94	3473,92	119,54
	Bueno/a	18	42,26	-24,26	588,55	13,93
	Insatisfactorio	6	41,23	-35,23	1241,15	30,10
	Deficiente	2	6,80	-4,80	23,04	3,39
25	Excelente	21	26,63	-5,63	31,70	1,19
	Muy bueno/a	68	29,06	38,94	1516,32	52,18
	Bueno/a	39	42,26	-3,26	10,63	0,25
	Insatisfactorio	16	41,23	-25,23	636,55	15,44
	Deficiente	2	6,80	-4,80	23,04	3,39
26	Excelente	0	26,63	-26,63	709,16	26,63
	Muy bueno/a	0	29,06	-29,06	844,48	29,06
	Bueno/a	2	42,26	-40,26	1620,87	38,35
	Insatisfactorio	116	41,23	74,77	5590,55	135,59
	Deficiente	28	6,80	21,20	449,44	66,09
27	Excelente	25	26,63	-1,63	2,66	0,10
	Muy bueno/a	33	29,06	3,94	15,52	0,53
	Bueno/a	84	42,26	41,74	1742,23	41,23
	Insatisfactorio	3	41,23	-38,23	1461,53	35,45
	Deficiente	1	6,80	-5,80	33,64	4,95
28	Excelente	8	26,63	-18,63	347,08	13,03
	Muy bueno/a	6	29,06	-23,06	531,76	18,30
	Bueno/a	38	42,26	-4,26	18,15	0,43
	Insatisfactorio	76	41,23	34,77	1208,95	29,32
	Deficiente	18	6,80	11,20	125,44	18,45
29	Excelente	0	26,63	-26,63	709,16	26,63
	Muy bueno/a	0	29,06	-29,06	844,48	29,06
	Bueno/a	2	42,26	-40,26	1620,87	38,35
	Insatisfactorio	117	41,23	75,77	5741,09	139,25
	Deficiente	27	6,80	20,20	408,04	60,01
30	Excelente	12	26,63	-14,63	214,04	8,04
	Muy bueno/a	23	29,06	-6,06	36,72	1,26
	Bueno/a	21	42,26	-21,26	451,99	10,70
	Insatisfactorio	87	41,23	45,77	2094,89	50,81
	Deficiente	3	6,80	-3,80	14,44	2,12
TOTALES:		4380	4379,40	0,60	153610,87	4736,48

Fuente: Evaluación del desempeño al talento humano PMIS-GAD-SD.

Elaborado por: Ing. Carmelo Cortes R.

Chi Cuadrado Calculado

$$X^2_c = 4736,48$$

Norma: El Chi-cuadrado calculado debe ser **mayor** que el Chi-cuadrado tabulado para aceptar la hipótesis alterna y rechazar la hipótesis nula.

Decisión final

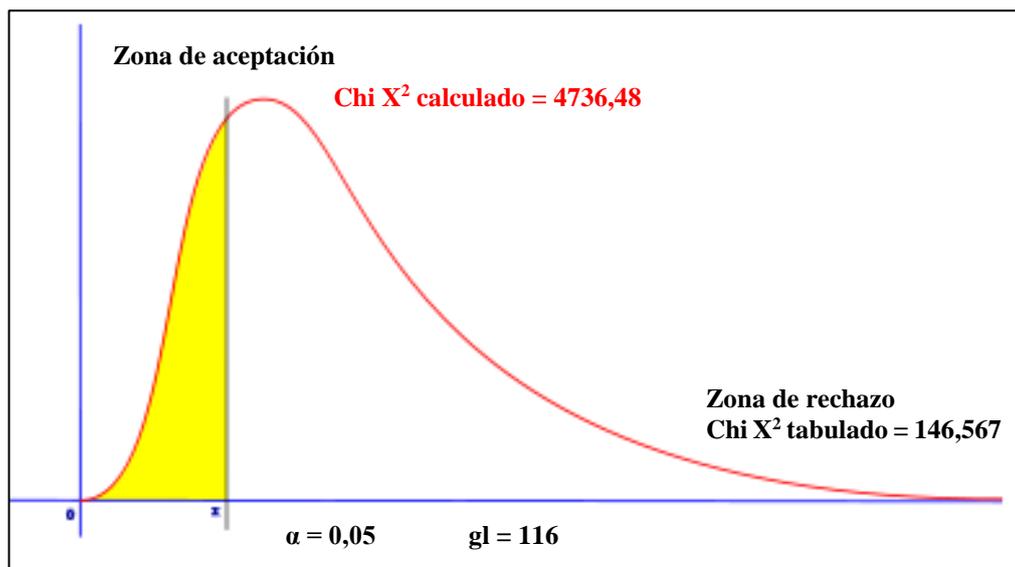
X^2 Calculado = 4736,48 **ES MAYOR QUE** X^2 Tabulado = 146,567

4.2. Comprobación final de la hipótesis

En razón de la norma del Chi Cuadrado X^2 **Calculado** = 4736,48 es mayor que X^2 **Tabulado** = 146,567. La **H_i** “Un programa para la eficiencia laboral mejora el desempeño del talento humano del Patronato Municipal de Inclusión Social del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Santo Domingo” **se acepta**.

Y, la hipótesis nula, el X^2 **Tabulado** = 146,567 es menor al X^2 **Calculado** = 4736,48 la **H_o** “Un programa para la eficiencia laboral no mejora el desempeño del talento humano del Patronato Municipal de Inclusión Social del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Santo Domingo” **se rechaza**.

Gráfica 33: Zona de aceptación y rechazo de la hipótesis



Fuente: Evaluación del desempeño al talento humano PMIS-GAD-SD.
Elaborado por: Ing. Carmelo Cortes R.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

“PROGRAMA PARA LA EFICIENCIA LABORAL DEL TALENTO HUMANO DEL PATRONATO MUNICIPAL DE INCLUSIÓN SOCIAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN SANTO DOMINGO”



Autor: Ing. Cristian Carmelo Cortes Ruiz

Tutor: PhD. Melquiades Mendoza Pérez

Latacunga – Ecuador

Enero - 2017

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

4.1. Título

“PROGRAMA PARA LA EFICIENCIA LABORAL DEL TALENTO HUMANO DEL PATRONATO MUNICIPAL DE INCLUSIÓN SOCIAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN SANTO DOMINGO”

4.2. Objetivo

Elevar el nivel del desempeño laboral del talento humano del Patronato Municipal de Inclusión Social del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Santo Domingo, mediante un programa para la eficiencia con herramientas y estrategias para desarrollar la gestión del capital humano y brindar servicios de calidad.

4.3. Justificación

La evaluación del desempeño al talento humano del Patronato Municipal de Inclusión Social del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Santo Domingo, fue de relevancia para conocer el nivel de desempeño que tiene el capital humano en las funciones que cumplen en dicha organización.

Es importante que las autoridades y colaboradores de las organizaciones, como el Patronato Municipal de Inclusión Social dé la importancia de la evaluación del desempeño para que fomenta la cultura organizacional, corregir errores

organizacionales y optimizar la gestión del talento humano con el propósito de mejorar la calidad de los servicios que oferta la institución a la ciudadanía.

Los resultados de la evaluación del desempeño del talento humano del Patronato Municipal de Inclusión Social del catón Santo Domingo, evidencian resultados por debajo del nivel aceptable, llegado a una cualificación de bueno, esto significa que se debe recurrir a la aplicación de estrategias como son los programas y planes de perfección para mejorar la gestión y eficacia del recurso humano en función de la organización, de la demanda externa y del desarrollo personal, proyectando que la institución pueda llegar a brindar servicios de calidad.

La información que se procesó en la evaluación del desempeño demuestra que el desempeño o gestión de las personas o colaboradores evaluados en forma individual y grupal se encuentran en los niveles de bueno e insatisfactorio tanto en las dimensiones como en los indicadores específicos.

Con dichos antecedentes, se propone un Programa para la Eficiencia del talento humano del Patronato Municipal de Inclusión Social que obviamente su propósito es mejorar los servicios con un capital humano eficiente en los roles que le corresponde ejecutar, con liderazgo, responsabilidad, compromiso ético, motivados en las actividades laborales y comunicativos entre los clientes internos y externos.

Se considera que el Programa para la Eficiencia del Talento Humano es una herramienta estratégica para el desarrollo organizacional, en el que se desarrollará de forma planificada la solución al problema priorizando las debilidades y deficiencias del desempeño laboral con el fin de entregar servicios de calidad con el involucramiento de todos los colaboradores de la institución.

4.4. Fundamentación teórica

El programa para la eficiencia laboral se fundamenta en los aportes teóricos que corresponde a liderazgo, entrenamiento, empoderamiento y motivación laboral; a más de las expuestas y desglosados en el primer capítulo:

Según, Alecoy, (2008)

El modelo de Hersey y Blanchard (La efectividad del Liderazgo) este concepto reconoce que la situación es la principal variable moderadora de la efectividad del liderazgo, cuando más pueda adaptar el líder su conducta a una situación, más eficaz serán sus esfuerzos por influir. El enfoque también destaca otras variables o factores que influyen en la eficacia del liderazgo, las cuales son: el líder mismo, es decir, su personalidad, los seguidores, es decir, la personalidad de estos, los directivos, los asociados claves, la organización, su cultura, los requerimientos de las tareas y el tiempo para tomar decisiones. (p. 128)

Para el adecuado funcionamiento de una organización es parte fundamental el desarrollo del talento humano, en cuanto al fortalecimiento de la personalidad en función de los objetivos y metas de la institución.

Sostiene, Porret, (2010)

En toda organización las personas que la componen aportan su esfuerzo, su experiencia, sus habilidades y sus conocimientos para alcanzar las metas que les han sido asignadas. Para conseguirlo, desempeñan cada una de ellas sus respectivos roles de acuerdo a la estructura que tenga la organización. Tener éxito en el liderazgo se ha de comprender el comportamiento humano, la jerarquía de las necesidades y los problemas de la percepción social. El líder debe motivar a sus colaboradores de forma que contribuyan por su propio deseo a la consecución de los objetivos que desea alcanzar la organización. (p. 109)

Entre los procesos de la administración de personal, es parte sustancial la capacitación, actualización de conocimientos generales, normativos, administrativos y en función de los roles individuales y colectivos.

Así lo expresan, Cea R, Gibert G, Moltedo P, & Muñoz V, (2007)

La actitud formativa, como el nombre lo indica, permite formar en el equipo de trabajo aquellas conductas que el jefe y la organización consideran alineadas con los objetivos institucionales y se manifiesta en la administración orientada hacia el logro, hacia el desempeño laboral positivo. El fortalecimiento del desempeño y compromiso institucional en los equipos de trabajo requiere de técnicas del análisis funcional de la conducta humana las que sustentadas en evidencias científicas, en lugar de opiniones o apreciaciones, por respetables que ellas sean consideran la realidad de cada organización y por sobre todo, con la actitud formativa, dignifican y expanden el horizonte laboral, económico y social de las personas. (p. 34)

Como todo ser humano responde a las necesidades personales y sociales es parte fundamental la motivación laboral para un buen desempeño.

Concluye, Palomo, (2010)

El sistema de las necesidades humanas está en constante expansión, de forma que las más elevadas inician sobre la conducta como resultados de la satisfacción de las necesidades de orden inferior. El concepto clave en el sistema de necesidades de Maslow es el de autorrealización; esto es la tendencia de la persona a ser realmente lo que puede llegar a ser. Como consecuencia, esta teoría hace hincapié en la singularidad de cada individuo. (p. 91)

4.5. Estructura de la propuesta

- Presentación
- Antecedentes
- Programa para la eficiencia Laboral
 - Análisis y priorización de debilidades
 - Plan de acción
- Presupuesto - Financiamiento
- Cronograma
- Previsión de la evaluación
-

4.6. Desarrollo de la propuesta

PRESENTACIÓN

Las autoridades del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Santo Domingo conjuntamente con los directivos del Patronato Municipal de Inclusión Social, respetando la Constitución de la República del Ecuador, las leyes y reglamentos que rigen la Administración Pública, ha considerado oportuno planificar, elaborar y desarrollar un Programa para la Eficiencia Laboral, con el asesoramiento del señor Ing. Carmelo Cortes Ruiz, el mismo que tiene como meta mejorar el nivel de desempeño del talento humano para brindar servicios de calidad con eficiencia, eficacia y efectividad a la ciudadanía. Este programa beneficiará a los clientes internos, directivos, funcionarios y colaboradores de la organización en su crecimiento personal y profesional, obviamente que repercutirá en la imagen del patronato, también favorecerá a los clientes externos, aquellos que demandan por los servicios que oferta nuestra institución que son de beneficio social.

El agradecimiento por la predisposición para participar en este evento, que seguro culminará con éxito y que redundará en el eficiente desempeño de todos quienes hacemos el Patronato Municipal de Inclusión Social y que a su vez recibirá la ciudadanía del cantón y los usuarios el trato y servicios que se merecen con calidad y eficiencia.

Las autoridades, comprende que es necesario sacrificar el tiempo para mejorar las condiciones en las que se encuentra la institución y es el momento adecuado para unir los recursos humanos para potenciar la calidad y el talento que existe en cada uno de nosotros como seres humanos y entregar a nuestros semejantes, porque es mejor dar que recibir.

ANTECEDENTES

El Programa de Eficiencia Laboral dirigido para el talento humano del Patronato Municipal de Inclusión Social del cantón Santo Domingo, tiene sustento y evidencias en los resultados de la evaluación del desempeño con la dirección del señor Ingeniero Carmelo Cortes Ruiz, profesional que se encuentra culminando su carrera de posgrado en la Universidad Técnica de Cotopaxi.

Los resultados son alarmantes en cuanto a las dimensiones e indicadores, los mismos que demuestran de forma cuantitativa y cualitativa que se encuentra el nivel de desempeño en el rango del valor de 2,2 y que corresponde a bueno.

Ante este resultados general vale la pena observar los resultados de las dimensiones que se encuentran en el nivel de bueno e insatisfactorio:

Dimensiones: Aptitud de mando y criterio o juicio analítico; valor cualitativo bueno. Conocimiento del puesto de trabajo, calidad de trabajo y relevancia de la tarea; valor cualitativo, bueno. Lealtad con la institución, cooperación, iniciativa, capacitación y promoción; valor cualitativo insatisfactorio. Responsabilidad y deseos de superación; valor cualitativo insatisfactorio

Por lo que el evaluador sugiere diseñar y elaborar de forma urgente un Programa de Eficiencia Laboral para todo el talento humanos que trabaja en el Patronato Municipal de Inclusión Social, dicho programa contempla instrumentos y estrategias para la gestión del talento humano específicos para mejorar el nivel del desempeño laboral.

En este contexto se pone a consideración el mencionado programa con su respectiva planificación acorde a las necesidades y debilidades encontradas en la evaluación del desempeño.

PROGRAMA PARA LA EFICIENCIA LABORAL

Cuadro 40. Análisis del desempeño y priorización de debilidades

ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO - PRIORIZACIÓN DE DEBILIDADES				
Nº	DIMENSIONES DE DESEMPEÑO	RESULTADO	SOLUCIÓN ESTRATÉGICA	PROYECCIÓN
1	Aptitud de mando y criterio o juicio analítico. (8 y 5)	Bueno	Seminario de Liderazgo	Talento humano con liderazgo en el patronato
2	Conocimiento del puesto de trabajo, calidad de trabajo y relevancia de la tarea. (1, 10 y 12)	Bueno	Seminario - Taller de entrenamiento laboral Coaching	Talento humano eficiente en el trabajo
3	Lealtad con la institución, cooperación, iniciativa, capacitación y promoción. (15, 9, 2, 17, y 18)	Insatisfactorio	Seminario de Empowerment	Talento humano empoderado del patronato
4	Responsabilidad y deseos de superación. (3 y 16)	Insatisfactorio	Charlas de Motivación Laboral	Talento humano permanentemente motivado

Elaborado por: Ing. Carmelo Cortes R.

PLAN DE ACCIÓN

Cuadro 41. Evento N° 1

EVENTO N°	1	DIMENSIONES - PROBLEMA:	Aptitud de mando y criterio o juicio analítico. (8 y 5)		
SOLUCIÓN ESTRATÉGICA:	Liderazgo		METODOLOGÍA:	Conferencia magistral	
TEMA:	“El Líder”		TIEMPO:	2 horas	N° PARTICIPANTES: 146
OBJETIVO:	Potenciar la aptitud de mando y criterio analítico mediante el liderazgo empresarial para un eficiente desempeño laboral del talento humano del Patronato Municipal de Inclusión Social del cantón Santo Domingo				
ACTIVIDADES		TIEMPO	RECURSOS	PRESUPUESTO	RESPONSABLES
1	Presentar al disertador (Currículo)	5´	- Disertador	100 USD	Alcalde GADM-SD
2	Presentar tema “El líder” (Importancia)	10´	- Auditorio		Director Patronato
3	Conectar el tema con la realidad del patronato	15´	- Proyector		Jefe Talento Humano
4	Explicar las características del líder	20´	- Amplificación		Disertador
5	Receso - Refrigerio	20´	- Material impreso	10 USD	
6	Diferenciar al líder del anti líder	12´	- Refrigerio	73 USD	
7	Contestar preguntas de los participantes	20´			
8	Determinar conclusiones relevantes	10´			
9	Entregar material de lectura impreso	5´			
10	Cierre (agradecimiento a asistentes)	3´			
Total:		120´		183 USD	

Elaborado por: Ing. Carmelo Cortes R.

Cuadro 42. Evento N° 2

EVENTO N°	2	DIMENSIONES - PROBLEMA:	Aptitud de mando y criterio o juicio analítico. (8 y 5)			
SOLUCIÓN ESTRATÉGICA:	Liderazgo		METODOLOGÍA:	Seminario - Taller		
TEMA:	“Liderazgo empresarial”		TIEMPO:	6 horas	N° PARTICIPANTES:	73 - 73
OBJETIVO:	Potenciar la aptitud de mando y criterio analítico mediante el liderazgo empresarial para un eficiente desempeño laboral del talento humano del Patronato Municipal de Inclusión Social del cantón Santo Domingo					
ACTIVIDADES		TIEMPO	RECURSOS	PRESUPUESTO	RESPONSABLES	
1	Presentar al facilitador (Currículo) (1ª Parte)	10´	- Facilitador	300 USD	Alcalde GADM-SD	
2	Dar a conocer los objetivos del taller.	15´	- Auditorio	2 EVENTOS	Director Patronato	
3	Introducir al tema “Liderazgo empresarial”.	20´	- Proyector	GRUPOS DE 73	Jefe Talento Humano	
			- Diapositivas	600 USD	Facilitador	
4	Explicar la importancia del liderazgo en el patronato.	30´			Servicio de Catering	
5	Fomentar la participación activa de participantes.	15´				
6	Receso - Refrigerio	25´	- Refrigerio	73 USD		
7	Proponer resolución de conflictos.	25´				
8	Realizar feedback con participantes.	25´				
9	Elaborar conclusiones relevantes.	20´				

10	Cierre primera parte.	5´		
11	Almuerzo.	40´	- Brinda el Patronato	730 USD
12	Ejecutar dinámica de motivación la Unión hace la fuerza. (2ª Parte - Taller)	10´		
13	Conformar grupos de trabajo de 10 participantes.	10´		
14	Indicar la metodología de trabajo.	10´		
15	Entregar material de trabajo sobre liderazgo.	10´	- Material impreso	10 USD
16	Nombrar secretario relator.	5´		
17	Analizar el documento de trabajo sobre liderazgo en grupo.	15´		
18	Elaborar el cartel para exposiciones.	15´	- Papelotes y marcadores	30 USD
19	Realizar exposiciones por grupos de trabajo.	35´		
20	Realizar feedback con participantes.	10´		
21	Elaborar conclusiones generales.	5´		
22	Cierre.	5´		
Total:		360		1443 USD

Elaborado por: Ing. Carmelo Cortes R.

Cuadro 43. Evento N° 3

EVENTO N°	3	DIMENSIONES - PROBLEMA:	Conocimiento del puesto de trabajo, calidad de trabajo y relevancia de la tarea. (1, 10 y 12)			
SOLUCIÓN ESTRATÉGICA:	Entrenamiento laboral		METODOLOGÍA:	Seminario		
TEMA:	"Coaching"		TIEMPO:	4 horas	N° PARTICIPANTES:	73 - 73
OBJETIVO:	Fortalecer el conocimiento del puesto, la calidad de trabajo y la importancia de la tarea mediante el coaching para un eficiente desempeño laboral del talento humano del Patronato Municipal de Inclusión Social del cantón Santo Domingo					
ACTIVIDADES			TIEMPO	RECURSOS	PRESUPUESTO	RESPONSABLES
1	Presentar al coach o entrenador (Currículo)		10´	- Facilitador	200 USD	Alcalde GADM-SD
2	Dar a conocer los objetivos del taller.		10´	- Auditorio	2 EVENTOS	Director Patronato
3	Introducir al tema sobre "coaching".		20´	- Proyector	GRUPOS DE 73	Jefe Talento Humano
4	Explicar la importancia del coaching para el talento humano del patronato.		20´	- Diapositivas	400 USD	Facilitador
5	Indicar las características y relevancia de los tipos de coaching: individual y grupal.		20´			
6	Determinar la metodología que aplica el coaching para mejorar el desempeño.		15´			
7	Destacar la importancia de las relaciones en el coaching.		15´			

8	Receso - Refrigerio	20´	- Refrigerio	146 USD	
9	Enfatizar la administración del tiempo en el cumplimiento de las tareas.	15´			
10	Reflexionar sobre el pensamiento sistémico y conciencia laboral.	20´			
11	Priorizar la aplicación del Coaching para hacer bien las tareas y mejorar el desempeño.	15´			
12	Contestar inquietudes particulares	20´			
13	Realizar feedback con participantes.	20´			
14	Elaborar conclusiones relevantes.	15´			
15	Cierre.	5´			
Total:		240´		546 USD	

Elaborado por: Ing. Carmelo Cortes R.

Cuadro 44. Evento N° 4

EVENTO N°	4	DIMENSIONES - PROBLEMA:	Lealtad con la institución, cooperación, iniciativa, capacitación y promoción. (15, 9, 2, 17, y 18)			
SOLUCIÓN ESTRATÉGICA:	Empoderamiento del trabajo		METODOLOGÍA:	Seminario		
TEMA:	“El Empowerment”		TIEMPO:	4 horas	N° PARTICIPANTES:	73 - 73
OBJETIVO:	Consolidar la lealtad con la institución, la cooperación, iniciativa propia y la promoción de puestos mediante el empowerment como herramienta para la eficiencia laboral del talento humano del Patronato Municipal de Inclusión Social del cantón Santo Domingo					
ACTIVIDADES			TIEMPO	RECURSOS	PRESUPUESTO	RESPONSABLES
1	Presentar al coach o entrenador (Currículo)		10´	- Facilitador	200 USD	Alcalde GADM-SD
2	Dar a conocer los objetivos del taller.		10´	- Auditorio	2 EVENTOS	Director Patronato
3	Introducir al acerca del “Empowerment”.		10´	- Proyector	GRUPOS DE 73	Jefe Talento Humano
4	Explicar la importancia del empowerment para el talento humano del patronato.		10´	- Diapositivas	400 USD	Facilitador
5	Determinar los elementos del empowerment.		10´			
7	Analizar los principios del empowerment.		20´			
8	Revelar las características del empowerment.		15´			
6	Receso - Refrigerio		20´	- Refrigerio	146 USD	

9	Destacar la importancia de dar autoridad al subordinado en las actividades laborales.	15´			
10	Decretar las ventajas y desventajas del empowerment.	25´			
7	Exponer los requisitos y claves para lograr el empowerment.	35´			
	Contestar inquietudes particulares	20´			
8	Realizar feedback con participantes.	20´			
9	Elaborar conclusiones.	15´			
10	Cierre.	5´			
Total:		240´		546 USD	

Elaborado por: Ing. Carmelo Cortes R.

Cuadro 45. Evento N° 5

EVENTO N°	5	DIMENSIONES - PROBLEMA:	Responsabilidad y deseos de superación. (3 y 16)			
SOLUCIÓN ESTRATÉGICA:	Motivación		METODOLOGÍA:	Charla profesional		
TEMA:	Motivación laboral		TIEMPO:	2 horas	N° PARTICIPANTES:	146
OBJETIVO:	Incrementar la responsabilidad y deseos de superación mediante la motivación laboral para lograr la eficiencia laboral en el talento humano del Patronato Municipal de Inclusión Social del cantón Santo Domingo					
ACTIVIDADES			TIEMPO	RECURSOS	PRESUPUESTO	RESPONSABLES
1	Presentar al disertador (Currículo)		5´	- Disertador	150 USD	Alcalde GADM-SD Director Patronato Jefe Talento Humano Disertador
2	Presentar tema “La motivación Laboral”		10´	- Auditorio		
3	Explicar la importancia de la motivación como estímulo positivo para el desempeño laboral.		15´	- Proyector - Amplificación		
4	Determinar las clases de motivación laboral.		20´			
5	Receso - Refrigerio		20´	- Refrigerio	73 USD	
6	Destacar al equipo de trabajo como fuente de motivación laboral.		15´			
7	Contestar preguntas de los participantes		20´			
8	Determinar conclusiones relevantes		10´			
9	Cierre (agradecimiento a asistentes)		5´			
Total:			120´		223 USD	

Elaborado por: Ing. Carmelo Cortes R.

MATRIZ PARA CONTROL DE ASISTENCIA

Cuadro 46. Matriz – Control de asistencia

PATRONATO MUNICIPAL DE INCLUSIÓN SOCIAL DEL CANTÓN SANTO DOMINGO

Nombre del Evento: _____

Fecha: _____ Hora Inicio: _____ Hora Fin: _____

Facilitador: _____

Responsable: _____ Firma: _____

Nº	APELLIDOS Y NOMBRES	UNIDAD	HORA ENTRADA	FIRMA	HORA SALIDA	FIRMA
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						

Elaborado por: Ing. Carmelo Cortes R.

PRESUPUESTO – FINANCIAMIENTO

Cuadro 47. Presupuesto y financiamiento

Nº	DESCRIPCIÓN DE LA INVERSIÓN	CANTIDAD	COSTO	TOTAL	FINANCIAMIENTO
1	Conferencia magistral “El Líder”	1	183	183	Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Santo Domingo
2	Seminario – Taller “Liderazgo empresarial”	1	1443	1443	Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Santo Domingo
3	Seminario “Coaching”	1	546	546	Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Santo Domingo
4	Seminario “El Empowerment”	1	546	546	Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Santo Domingo
5	Charla profesional Motivación laboral	1	223	223	Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Santo Domingo
6	Imprevistos 10%		294,10	294,10	
7		5	3235,10	3235,10	Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Santo Domingo

Elaborado por: Ing. Carmelo Cortes R.

CRONOGRAMA

Cuadro 48. Cronograma

PROGRAMA PARA LA EFICIENCIA LABORAL			
EVENTO	HORA	FECHA	LUGAR
Conferencia magistral “El Líder”	16:00 a 18:00	11 Noviembre	Auditorio GADM Santo Domingo
Seminario – Taller “Liderazgo empresarial”	09:00 a 15:00	12 Noviembre	Auditorio GADM Santo Domingo
Seminario “Coaching”	10:00 a 14:00	18 Noviembre	Auditorio GADM Santo Domingo
Seminario “El Empowerment”	10:00 a 14:00	19 Noviembre	Auditorio GADM Santo Domingo
Charla profesional “Motivación laboral”	16:00 a 18:00	25 Noviembre	Auditorio GADM Santo Domingo

Elaborado por: Ing. Carmelo Cortes R.

Nota: Se comunicará con documento escrito evidenciando con la firma de recepción a todos los funcionarios, la asistencia es obligatoria.

4.7. Previsión de la evaluación del programa para la eficiencia laboral

Post desarrollo del programa para la eficiencia laboral se procederá a realizar un seguimiento al desempeño laboral por parte del Jefe del Talento Humano, transcurridos tres meses se volverá a aplicar el mismo instrumento de evaluación del desempeño para comparar la información obtenida, partiendo de los resultados de la evaluación anterior se establecerá el nivel de ascenso del nivel de desempeño actual, mismo que deberá ser igual a muy bueno (3 o más) o lo que se aspira llegar a excelente (4)

CONCLUSIONES GENERALES

De los objetivos planteados en el hipo proyecto y culminado el proyecto de investigación y desarrollo se llegó a determinar las siguientes conclusiones:

- El resultado final de la evaluación del desempeño realizada al talento humano del Patronato Municipal de Inclusión Social del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Santo Domingo es preocupante, en las dimensiones e indicadores alcanza una valoración de 2,2 que es equivalente a una cualificación de bueno.
- La fundamentación científica y teórica del proyecto de investigación y desarrollo se realizó mediante la investigación bibliográfica, aspecto que se dificultó por la falta de obras especializadas y actualizadas para el tema de estudio, por lo que se tuvo que recurrir e indagar en varias instituciones educativas que ofrecen este servicio en bibliotecas virtuales y convencionales para búsqueda de información documental, mismo que sirvió para desarrollar el sustento científico de las variables propuestas en la investigación.
- Los aspectos y debilidades que no permite al talento humano del Patronato Municipal de Inclusión Social del cantón Santo Domingo brindar con eficiencia los servicios que oferta la institución, entre las dimensiones e indicadores que tienen menor valoración y se encuentran en el rango de bueno e insatisfactorio son: Aptitud de mando y criterio o juicio analítico; conocimiento del puesto de trabajo, calidad de trabajo y relevancia de la tarea; lealtad con la institución, cooperación, iniciativa, capacitación y promoción; y responsabilidad y deseos de superación.
- Post evaluación del desempeño al talento humano del Patronato Municipal de Inclusión Social del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Santo Domingo, se demuestra con cuadros y gráficos estadísticos con la interpretación de los resultados por cada indicador, que las autoridades d la institución objeto

de estudio debe tomar decisiones urgentes e inmediatas para solucionar el bajo desempeño de los colaboradores.

- Por las dimensiones e indicadores de evaluación del desempeño que alcanzan una valoración cualitativa de buenos se tomó la decisión de elaborar un programa para la eficiencia laboral basado en la capacitación utilizando herramientas y estrategias para elevar el nivel del desempeño de todo el talento humano del Patronato Municipal de Inclusión Social del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Santo Domingo.

RECOMENDACIONES

A las conclusiones enunciadas en el apartado que antecede, se formulan las siguientes recomendaciones generales:

- Que, las autoridades del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Santo Domingo y del Patronato Municipal de Inclusión Social, fomenten la cultura organizacional, la gestión del talento humano mediante un programa para la eficiencia con la planificación de capacitación inherente al desempeño laboral para que el talento humano y logre brindar servicios de calidad con eficiencia.
- Que, las autoridades de la Universidad Técnica de Cotopaxi, siendo el Alma Mater de la educación de la provincia, conjuntamente con la Dirección de Posgrados, analice la factibilidad de crear una biblioteca con textos actualizados y especializada en concordancia con la oferta académica de pregrado u especialmente para posgrado, la misma que facilitará los proceso de elaboración de los proyectos de investigación y desarrollo en beneficio de la institución y de la sociedad del conocimiento. Además se debe considerar incluir en la plataforma universitaria una biblioteca virtual en convenio con instituciones que brindan este tipo de servicios bibliográficos a nivel internacional.
- A las autoridades y talento humano del Patronato Municipal de Inclusión Social del cantón Santo Domingo y todos los colaboradores concienciar la realidad basada en los resultados de la evaluación que evidencian un bajo desempeño laboral, predisponer su participación colectiva en la ejecución de soluciones con la asistencia a los eventos programados por los directivos para elevar el nivel de desempeño laboral y lograr la eficiencia en el trabajo individual y en equipo.
- Que, las autoridades del Patronato Municipal de Inclusión Social del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Santo Domingo, planifiquen de forma organizada la evaluación del desempeño, tomen decisiones acertadas de

acuerdo a las necesidades de la institución, que las evaluaciones sean periódicas por lo menos una vez cada año y se socialicen los resultados para comparar los avances y logros adquiridos con la participación de todos los funcionarios de la organización objeto de estudio.

- Que, las autoridades del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Santo Domingo, los directivos del Patronato Municipal de Inclusión Social y su talento humano o funcionarios con relación de dependencia, participen activamente en la sociabilización, ejecución y evaluación del programa para la eficiencia laboral, que es una meta para brindar servicios de calidad con eficiencia, eficacia y efectividad donde están involucrados todos y que conlleva el desarrollo personal, profesional e institucional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abril, C., Enríquez, A., & Sánchez, J. (2006, p. 44). *Manual para la integración de sistemas de gestión*. España: Fundación CONFEMETAL.
- Acosta, J. (2006, p. 72). *Gestión eficaz del tiempo y control del estrés*. España: ESIC Editorial.
- Aguilera, M., González, M., Álvarez, K., Gutiérrez, M., Babio, M., Hernández, M., . . . Gómez, M. (1987, p. 17). *Investigación Cualitativa*. España: Marín Álvarez Hnos.
- Ales, M. (2007, p. 18). *Comportamiento Organizacional: cómo lograr un cambio cultura a través de Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2006, p. 17). *Desempeño por competencias: evaluación de 360°*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Alles, M. (2010, p. 369). *Conciliar vida profesional y personal. Dos miradas: organizacional e individual*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Alonso, E., Ocegueda, V., & Castro, E. (2006, p. 8). *Teoría de las organizaciones*. México: Umbral Editorial S.A. de C.V.
- Ambrosio, P., Aragón, L., Arteaga, L., Labarta, M., & Piernavieja, E. (2001, p. 66). *Modelo Europeo de Excelencia*. Madrid: Secretaría General Técnica.
- Amoros, E. (2007, p. 240). *Comportamiento Organizacional. En busca del desarrollo de ventajas competitivas*. Perú: EUMEDNET.
- Ángel, P., & Amar, P. (2007, p. 15). *Guía práctica de coaching*. España: Ediciones Paidós Ibérica, S.A.,.
- Anwandter, P. (2008, p. 52). *Coaching integral*. Argentina: Chan Editores.
- Aramburu, N., & Rivera, O. (2010, p. 19). *Organización de empresas*. Bilbao: Publicaciones de la Universidad de Deusto.
- Ascaray, Á., Berrún, L., Peña, J., & Treviño, F. (2015, p. 13). *El comportamiento humano en las organizaciones*. México D.F.: Editorial El Manual Moderno.
- Balza, A. (2010, p. 22). *Educación, investigación y aprendizaje: una herramienta desde el pensamiento complejo y transdisciplinario*. Guarico: Editorial, APUNESR.

- Banares, L. (1994, p. 71). *La cultura del trabajo en las organizaciones*. Madrid: Ediciones RIALP, S.A.
- Barreiro, J., Díez, J., Barreiro, B., Ruzo, E., & Lozada, F. (2003, p.119). *Gestión Científica Empresarial: temas de investigaciones actuales*. Coruña: Editorial, NETBIBLIO, S.I., A.
- Bayón, F. (2014, p. 388). *Coaching hoy: Teoría general del coaching*. España: Editorial Centro de Estudios Ramón Arces, S.A.
- Blanch, J., Espuny, M., Gala, C., & Martín, A. (2003, p. 67). *Teoría de las relaciones laborales: Fundamentos*. Barcelona: Editorial UOC.
- Boland, L., Carro, F., Stancatti, M., Gismano, Y., & Banchieri, L. (2007, p. 9). *Funciones de la Administración, Teoría y práctica*. Argentina: Universidad Nacional del Sur.
- Bordas, M. (2016, p. 26). *Gestión estratégica del clima laboral*. España: UNED.
- Calderón, G., & Castaño, G. (2005, p. 466). *Investigación en Administración en América Latina: Evolución y resultados*. Colombia: Editorial Edigráficas.
- Casas, A. (2002, p. 115). *Remuneración, retribución y motivación de vendedores*. Madrid: Editorial ESIC.
- Castillo Aponte, J. (2006, p. 6). *Administración de personal. Un enfoque hacia la calidad*. Bogotá, D.C.: ECOE Ediciones.
- Castillo, A. (2009, p. 124). *Relaciones públicas, Teoría e historia*. Barcelona: Editoria UOC.
- Castillo, J. (2006, p. 6). *Administración de personal. Un enfoque hacia la calidad*. Bogotá D.C: Ecoe ediciones Ltda.
- Chiang, M., Martín, M., & Núñez, A. (2010, p. 28). *Relaciones entre clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Universidad Pontifilla Comillas.
- Chiavenato, I. (2002: 47). *Gestión del talento humano*. Bogotá: McGRAW-HILL.
- Corma, F. (2012, p. 90). *Aplicaciones Prácticas del Modelo EFQM de excelencia en PYMES*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Crespo, T., López, J., Peña, J., & Carreño, F. (2003, p. 163). *Administración de Empresas Volumen II*. España: Editorial MAD, S.L.

- Dailey, R. (2012, p. 2). *Comportamiento organizacional*. Edinburgo: Universidad de Edinburgo.
- Dessler, G. (2001, p. 329). *Administración de personal*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Faría, F. (1995, p. 32). *Desarrollo Organizacional*. México: Noriega Editores.
- Ferri, L. (2016). *La gestión del talento e un entorno de crisis*. Alicante: Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
- Fleitman, J. (2007, p. 165). *Evaluación integral para implantar modelos de calidad*. México: Editorial Pax México.
- GAD Municipal Santo Domingo. (2011, p. 3). *Ordenanza de creación del Patronato de Inclusión Social*. Santo Domingo: Documento institucional.
- Galeano, M. (2004, p. 15). *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*. Colombia: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Galgano, A. (1995, p. 17). *Calidad Total*. España: Editorial Díaz de Santos.
- Gan, F., & Triginé, J. (2006, p. 193). *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Gil, M., & Giner, F. (2010, p. 290). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa*. España: ESIC Editorial.
- González, Á. (2006, p. 262). *Métodos de compensaciones basados en competencias*. Colombia: Ediciones Uninorte.
- González, F., Sánchez, S., & López, T. (2011, p. 20). *Satisfacción laboral como factor crítico para la calidad: el caso del sector hostelero de la provincia de Córdoba España*. *Estudios y Perspectivas en Turismo*. España: Editorial Alianza.
- González, R. (2005, p. 32). *Nuevas tecnologías aplicadas a la gestión de Recursos Humanos. Las TIC como herramienta de mejora permanente del capital humano*. España: Ideaspropias Editorial.
- Granados, C. (1997, p. 37). *Atención al cliente de información en época de globalización*. Costa Rica: IICA Editorial.

- Gutiérrez, S. (2015, p. 17). *Manejo efectivo del Empowerment en los Eerentes de las Multinacionales en Colombia*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada. Tesis de Especialización en lata Gerencia.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010, p. 116). *Metodología de la investigación*. México: Editorial, McGraw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010, p. 117). *Metodología de la investigación*. México: Editorial, McGraw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010, p. 114). *Metodología de la investigación*. México: Editorial, McGraw Hill.
- Jiménez, A., Arce, E., Marcos, S., & Sánchez, Y. (2013, p.170). *La gestión adecuada de personas*. Madrid: Editorial Díaz de Santos, S.A.
- Konger, J., & Kanungo, R. (1988, p. 43). *El proceso de empoderamiento: Integración de la teoría y la práctica. Academia de revisión administrada 43*. New York: Academia de revisión administrada.
- Kotler, P., & Keller, K. (2006, p. 104). *Dirección de marketing*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Lacalle, G., Caldas, M., & Carrión, R. (2012, p. 79). *La comunicación en el departamento de recursos humanos y responsabilidad social corporativa*. España: Editorial Editex .
- Londoño, M. (2008, p. 154). *Cómo sobrevivir al cambio: Inteligencia emocional y social en la empresa*. España: Fundación CONFEMETAL.
- Luna, R., & Pezo, A. (2005, p. 54). *Cultura de la innovación y la gestión tecnológica para el desarrollo de los pueblos*. Colombia: Convenio Andrés Bello CAB, Ciencia y Tecnología N° 134.
- Lusthaus, C., Adrien, M., Anderson, G., & Carden, F. (2001, p. 28). *Mejorando el desempeño de las organizaciones: método de autoevaluación*. Costa Rica: Editorial Tecnológica de Costa Rica.
- Malangón, G., Galán, R., & Pontón, G. (2008, p. 121). *Administración hospitalaria*. Colombia: Panamericana Formas e Impresos S.A.
- Martínez, M. (2012, p. 2). *La comunicación en la empresa*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

- Méndez, C. (2006, p. 35). *Clima Organizacional en Colombia. El IMCOC: un método de análisis para su intervención*. Colombia: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Mondy, W., & Noe, R. (2005, p. 238). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación, México, de S.A. de C.V.,
- Muñoz, R., & Nevado, D. (2007, 84). *El desarrollo de las Organizaciones del Siglo XXI*. España: Wolters Kluwer España S.A.
- Nieto, C. (2014, p. 105). *Los efectos del trabajo con personas mayores dependientes institucionalizadas*. España: Dykinson Ebook.
- Palaci, F. (2005, p. 155). *Psicología de la Organización*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Palomo, M. (2010, p. 91). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. España: ESIC Editorial.
- Patronato GADM Sto. Domingo. (2015, p. 1). *Antecedentes de la institución*. Santo Domingo:
http://www.imaginar.org/taller/foropcd/docs/05_posters/15_P_patronato.pdf.
- Payereas, J. (2004, p. 3). *Ciaching y liderazgo: Para directivos interesados en incrementar sus resultados*. España: Editorial Díaz de Santos, S.A.
- Pimienta, A., & Martínez, M. (2014, p. 36). *Análisis de las performances en las empresas. Una perspectiva integrada*. Barcelona: Editorial UOC.
- Pinilla, A. (1972, p. 58). *Relaciones humanas y laborales en la empresa*. Barcelona: Editores técnicos asociados, s.a.
- Plaza, M. (2002, p. 195). *Modelo para la Gestión Estratégica de la Calidad Total*. España: Editorial Fotocromla.
- Porret, M. (2010, p. 86). *Gestión de personas. Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. España: ESIC Editorial.
- Press, H. B. (2009, p. 34). *Covirtiéndose en jefe. Soluciones prácticas para los desafíos del día a día*. Chile: Impact Media Comercial S.A.
- Puchol, L. (2007, p. 301). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. España: Ediciones Díaz de Santos.

- Robbins, S., & DeCenzo, D. (2002, p. 68). *Fundamentos de administración. Conceptos esenciales y aplicación*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Robbins, Stephen. (2004, p. 501). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Rodríguez, J. (2004, p. 110). *El modelo de gestión de recursos humanos*. Barcelona: Editorial UOC.
- Román, J., & Fernández, M. (2008, p. 16). *Liderazgo y coaching*. LibrosEnRed.
- Ruiz, E., Gago, M., García, C., & López, S. (2012, p. 47). *Recursos humanos y Responsabilidad social corporativa*. España: McGraw Hill/Interamericana de España. S.L.
- Ruiz, J. (2007, p. 23). *Sociología de las Organizaciones Complejas*. Bilbao: Publicaciones de la Universidad de Deusto.
- Ruiz, M. (2008, p. 88). *¿Para qué sirve un líder? Lecciones de liderazgo aplicadas a la empresa, la política y la vida*. Argentina: Editorial Díaz de Santos.
- Tejada, V. (2010, p. 102). *Derechos humanos y relaciones laborales*. España: Editorial Netbilbio, S.L.
- Toca, C. (2009). *Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura Organizacional*. Colombia: Editorial Civilizar.
- Urbano, D., & Toledano, N. (2014, p. 19). *Invitación al emprendimiento. Una aproximación a la creación de empresas*. Barcelona: Editorial UOC.
- Uribe, J. (2012, p. 56). *Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales*. Colombia: Editorial El Manual Moderno, S.A. de C.V.
- Urquijo, J., & Bonilla, J. (2008, p. 290). *La remuneración del trabajo. Manual para la gestión de sueldos y salarios*. Caracas: Texto, C.A.
- Vera, M., & Cuello, C. (2006, p. 14). *Prácticas de Gestión Humana en la República Dominicana 2005*. Santo Domingo: Editorial INTEC: ROS Seguros y COnsultoría.
- Verdoy, P., Mateu, J., Sagasta, S., & Sirvent, R. (2006, p. 17). *Manual de control estadístico de calidad: Teoría y aplicaciones*. Castelló de la Plana: Publicaciones de la Universidad de Jaume.
- Vértice, E. (2004, p. 146). *Dirección de operaciones*. España: Editorial Vértice S.L.

BIBLIOGRAFÍA

- Abril, C., Enríquez, A., & Sánchez, J. (2006). *Manual para la integración de sistemas de gestión*. España: Fundación CONFEMETAL.
- Acosta, J. (2006). *Gestión eficaz del tiempo y control del estrés*. España: ESIC Editorial.
- Aguilera, M., González, M., Álvarez, K., Gutiérrez, M., Babio, M., Hernández, M., . . . Gómez, M. (1987). *Investigación Cualitativa*. España: Marín Álvarez Hnos.
- Ales, M. (2007). *Comportamiento Organizacional: cómo lograr un cambio cultura a través de Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2006). *Desempeño por competencias: evaluación de 360°*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Alles, M. (2010). *Conciliar vida profesional y personal. Dos miradas: organizacional e individual*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Alonso, E., Ocegueda, V., & Castro, E. (2006). *Teoría de las organizaciones*. México: Umbral Editorial S.A. de C.V.
- Ambrosio, P., Aragón, L., Arteaga, L., Labarta, M., & Piernavieja, E. (2001). *Modelo Europeo de Excelencia*. Madrid: Secretaría General Técnica.
- Amoros, E. (2007). *Comportamiento Organizacional. En busca del desarrollo de ventajas competitivas*. Perú: EUMEDNET.
- Ángel, P., & Amar, P. (2007). *Guía práctica de coaching*. España: Ediciones Paidós Ibérica, S.A.,.
- Anwandter, P. (2008). *Coaching integral*. Argentina: Chan Editores.
- Aramburu, N., & Rivera, O. (2010). *Organización de empresas*. Bilbao: Publicaciones de la Universidad de Deusto.
- Ascaray, Á., Berrún, L., Peña, J., & Treviño, F. (2015). *El comportamiento humano en las organizaciones*. México D.F.: Editorial El Manual Moderno.
- Balza, A. (2010). *Educación, investigación y aprendizaje: una herramienta desde el pensamiento complejo y transdisciplinario*. Guarico: Editorial, APUNESR.

- Banares, L. (1994). *La cultura del trabajo en las organizaciones*. Madrid: Ediciones RIALP, S.A.
- Barreiro, J., Diéz, J., Barreiro, B., Ruzo, E., & Lozada, F. (2003). *Gestión Científica Empresarial: temas de investigaciones actuales*. Coruña: Editorial, NETBIBLIO, S.I., A.
- Bayón, F. (2014). *Coaching hoy: Teoría general del coaching*. España: Editorial Centro de Estudios Ramón Arces, S.A.
- Blanch, J., Espuny, M., Gala, C., & Martín, A. (2003). *Teoría de las relaciones laborales: Fundamentos*. Barcelona: Editorial UOC.
- Boland, L., Carro, F., Stancatti, M., Gismano, Y., & Banchieri, L. (2007). *Funciones de la Administración, Teoría y práctica*. Argentina: Universidad Nacional del Sur.
- Bordas, M. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. España: UNED.
- Calderón, G., & Castaño, G. (2005). *Investigación en Administración en América Latina: Evolución y resultados*. Colombia: Editorial Edigráficas.
- Casas, A. (2002). *Remuneración, retribución y motivación de vendedores*. Madrid: Editorial ESIC.
- Castillo Aponte, J. (2006). *Administración de personal. Un enfoque hacia la calidad*. Bogotá, D.C.: ECOE Ediciones.
- Castillo, A. (2009). *Relaciones públicas, Teoría e historia*. Barcelona: Editoria UOC.
- Castillo, J. (2006). *Administración de personal. Un enfoque hacia la calidad*. Bogotá D.C: Ecoe ediciones Ltda.
- Chiang, M., Martín, M., & Núñez, A. (2010). *Relaciones entre clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Universidad Pontifilla Comillas.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogotá: McGRAW-HILL.
- Corma, F. (2012). *Aplicaciones Prácticas del Modelo EFQM de excelencia en PYMES*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Crespo, T., López, J., Peña, J., & Carreño, F. (2003). *Administración de Empresas Volumen II*. España: Editorial MAD, S.L.

- Dailey, R. (2012). *Comportamiento organizacional*. Edinburgo: Universidad de Edinburgo.
- Dessler, G. (2001). *Administración de personal*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Faría, F. (1995). *Desarrollo Organizacional*. México: Noriega Editores.
- Ferri, L. (2016). *La gestión del talento e un entorno de crisis*. Alicante: Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
- Fleitman, J. (2007). *Evaluación integral para implantar modelos de calidad*. México: Editorial Pax México.
- GAD Municipal Santo Domingo. (2011). *Ordenanza de creación del Patronato de Inclusión Social*. Santo Domingo: Documento institucional.
- Galeano, M. (2004). *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*. Colombia: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Galgano, A. (1995). *Calidad Total*. España: Editorial Díaz de Santos.
- Gan, F., & Triginé, J. (2006). *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Gil, M., & Giner, F. (2010). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa*. España: ESIC Editorial.
- González, Á. (2006). *Métodos de compensaciones basados en competencias*. Colombia: Ediciones Uninorte.
- González, F., Sánchez, S., & López, T. (2011). *Satisfacción laboral como factor crítico para la calidad: El caso del sector hostelero de la provincia de Córdoba España. Estudios y Perspectivas en Turismo*. España: Editorial Alianza.
- González, R. (2005). *Nuevas tecnologías aplicadas a la gestión de Recursos Humanos. Las TIC como herramienta de mejora permanente del capital humano*. España: Ideaspropias Editorial.
- Granados, C. (1997). *Atención al cliente de información en época de globalización*. Costa Rica: IICA Editorial.
- Gutiérrez, S. (2015). *Manejo efectivo del Empowerment en los Eerentes de las Multinacionales en Colombia*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada. Tesis de Especialización en lata Gerencia.

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Editorial, McGraw Hill.
- Jiménez, A., Arce, E., Marcos, S., & Sánchez, Y. (2013). *La gestión adecuada de personas*. Madrid: Editorial Díaz de Santos, S.A.
- Konger, J., & Kanungo, R. (1988). *El proceso de empoderamiento: Integración de la teoría y la práctica. Academia de revisión administrada 43*. New York: Academia de revisión administrada.
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Dirección de marketing*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Lacalle, G., Caldas, M., & Carrión, R. (2012). *La comunicación en el departamento de recursos humanos y responsabilidad social corporativa*. España: Editorial Editex .
- Londoño, M. (2008). *Cómo sobrevivir al cambio: Inteligencia emocional y social en la empresa*. España: Fundación CONFEMETAL.
- Luna, R., & Pezo, A. (2005). *Cultura de la innovación y la gestión tecnológica para el desarrollo de los pueblos*. Colombia: Convenio Andrés Bello CAB, Ciencia y Tecnología N° 134.
- Lusthaus, C., Adrien, M., Anderson, G., & Carden, F. (2001). *Mejorando el desempeño de las organizaciones: método de autoevaluación*. Costa Rica: Editorial Tecnológica de Costa Rica.
- Malangón, G., Galán, R., & Pontón, G. (2008). *Administración hospitalaria*. Colombia: Panamericana Formas e Impresos S.A.
- Martínez, M. (2012). *La comunicación en la empresa*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Méndez, C. (2006). *Clima Organizacional en Colombia. El IMCOC: un método de análisis para su intervención*. Colombia: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Mondy, W., & Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación, México, de S.A. de C.V.,.
- Muñoz, R., & Nevado, D. (2007). *El desarrollo de las Organizaciones del Siglo XXI*. España: Wolters Kluwer España S.A.

- Nieto, C. (2014). *Los efectos del trabajo con personas mayores dependientes institucionalizadas*. España: Dykinson Ebook.
- Palaci, F. (2005). *Psicología de la Organización*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Palomo, M. (2010). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. España: ESIC Editorial.
- Patronato GADM Sto. Domingo. (2015). *Antecedentes de la institución*. Santo Domingo:
http://www.imaginar.org/taller/foropcd/docs/05_posters/15_P_patronato.pdf.
- Payereas, J. (2004). *Ciaching y liderazgo: Para directivos interesados en incrementar sus resultados*. España: Editorial Díaz de Santos, S.A.
- Pimienta, A., & Martínez, M. (2014). *Análisis de las performances en las empresas. Una perspectiva integrada*. Barcelona: Editorial UOC.
- Pinilla, A. (1972). *Relaciones humanas y laborales en la empresa*. Barcelona: Editores técnicos asociados, s.a.
- Plaza, M. (2002). *Modelo para la Gestión Estratégica de la Calidad Total*. España: Editorial Fotocromla.
- Porret, M. (2010). *Gestión de personas. Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. España: ESIC Editorial.
- Press, H. B. (2009). *Covirtiéndose en jefe. Soluciones prácticas para los desafíos del día a día*. Chile: Impact Media Comercial S.A.
- Puchol, L. (2007). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Robbins, S., & DeCenzo, D. (2002). *Fundamentos de administración. Conceptos esenciales y aplicación*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Robbins, Stephen. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Rodríguez, J. (2004). *El modelo de gestión de recursos humanos*. Barcelona: Editorial UOC.
- Román, J., & Fernández, M. (2008). *Liderazgo y coaching*. LibrosEnRed.

- Ruiz, E., Gago, M., García, C., & López, S. (2012). *Recursos humanos y Responsabilidad social corporativa*. España: McGraw Hill/Interamericana de España. S.L.
- Ruiz, J. (2007). *Sociología de las Organizaciones Complejas*. Bilbao: Publicaciones de la Universidad de Deusto.
- Ruiz, M. (2008). *¿Para qué sirve un líder? Lecciones de liderazgo aplicadas a la empresa, la política y la vida*. Argentina: Editorial Díaz de Santos.
- Tejada, V. (2010). *Derechos humanos y relaciones laborales*. España: Editorial Netbilbio, S.L.
- Toca, C. (2009). *Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura Organizacional*. Colombia: Editorial Civilizar.
- Urbano, D., & Toledano, N. (2014). *Invitación al emprendimiento. Una aproximación a la creación de empresas*. Barcelona: Editorial UOC.
- Uribe, J. (2012). *Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales*. Colombia: Editorial El Manual Moderno, S.A. de C.V.
- Urquijo, J., & Bonilla, J. (2008). *La remuneración del trabajo. Manual para la gestión de sueldos y salarios*. Caracas: Texto, C.A.
- Vera, M., & Cuello, C. (2006). *Prácticas de Gestión Humana en la República Dominicana 2005*. Santo Domingo: Editorial INTEC: ROS Seguros y COnsultoría.
- Verdoy, P., Mateu, J., Sagasta, S., & Sirvent, R. (2006). *Manual de control estadístico de calidad: Teoría y aplicaciones*. Castelló de la Plana: Publicaciones de la Universidad de Jaume.
- Vértice, E. (2004). *Dirección de operaciones*. España: Editorial Vértice S.L.

ANEXOS

Anexo 1



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

DIRECCIÓN DE POSGRADOS

MAESTRIA EN GESTIÓN DE LA PRODUCCIÓN

PRESENTACIÓN

Estimados/as miembros del Patronato Municipal de Inclusión Social del G.A.D. del cantón Santo Domingo:

Con un saludo cordial, me permito solicitar a Ustedes, se dignen brindar información confiable en el formulario adjunto, para desarrollar el Proyecto de Investigación y Desarrollo titulado: “Evaluación del desempeño del talento humano del Patronato Municipal de Inclusión Social del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Santo Domingo de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, año 2015. Programa para la eficiencia laboral”.

La información que Usted, proporcione será de carácter reservada, confidencial y utilizada exclusivamente con fines investigativos para culminar la Maestría en Gestión de la Producción en la Universidad Técnica de Cotopaxi.

Muy respetuosamente,

Ing. Cristian Carmelo Cortes Ruiz
MAESTRANTE

INSTRUMENTO PARA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO DEL PATRONATO MUNICIPAL DE INCLUSIÓN SOCIAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN SANTO DOMINGO.

Objetivo: Evaluar el desempeño del talento humano del Patronato Municipal de Inclusión Social del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Santo Domingo.

Instrucciones: Marque con una X en el casillero que considere acorde a la realidad que vive en su relación laboral con el del Patronato Municipal de Inclusión Social del GAD de Santo Domingo

Escala: Excelente (E) = 4; Muy bueno (Mb) =3; Bueno (B) =2; Insatisfactorio (I) =1; Deficiente (D) = 0

CUESTIONARIO: DIMENSIONES - INDICADORES DE DESEMPEÑO					
Conocimiento del puesto de trabajo	E	Mb	B	I	D
1. ¿En qué rango ubicaría Usted la aplicación de los conocimientos adquiridos por formación?					
2. ¿En qué rango ubicaría Usted la aplicación de los conocimientos adquiridos por experiencias?					
Iniciativa					
3. ¿Cómo calificaría Usted, a las soluciones que dan frente a los problemas existentes en el patronato?					
4. ¿El aporte personal que Usted, emite en la sugerencia de mejoras a los procesos del patronato es considerado?					
Responsabilidad					
5. ¿Cómo considera que es la supervisión en el trabajo que se realiza en el patronato?					
Disciplina					
6. ¿Cuál es su nivel de aceptación a las leyes y reglamentos establecidos por el patronato?					
Aptitud de Mando					
7. ¿Cómo considera Usted, el estilo de mando de las autoridades del patronato?					
8. ¿Las habilidades que Usted, tiene para guiar a los compañeros de trabajo del patronato, en que rango las ubicaría?					
Versatilidad					
9. ¿Su capacidad de adaptación a los cambios organizacionales en el patronato es?					
Asistencia y Puntualidad					
10. ¿En qué rango, ubicaría su cumplimiento con el horario de trabajo establecido por el patronato?					

11. ¿En qué rango se ubica Usted, en la puntualidad para iniciar las labores en el patronato?					
Criterio o juicio analítico					
12. ¿Cómo considera que es su criterio y aporte frente a los problemas que existen en el patronato?					
13. ¿Las decisiones que Usted, toma para ayudar en la oferta de servicios del patronato es?					
Cooperación					
14. ¿Considera Usted, que la ayuda que brinda al personal para resolver problemas laborales en el patronato es?					
15. ¿El ambiente de colaboración que existe entre los miembros del patronato es?					
Calidad de trabajo					
16. ¿En qué rango ubicaría Usted, la libertad que tiene para realizar su trabajo en el patronato?					
17. ¿Cómo calificaría el resultado de su trabajo en el patronato?					
Cantidad de trabajo					
18. ¿En qué rango ubicaría Usted, su predisposición para mejorar sus funciones diarias en el patronato?					
19. ¿Su predisposición para elevar su desempeño en función de los clientes sin esperar recompensa es?					
Relevancia de la tarea					
20. ¿En qué rango considera Usted, que su jefe inmediato valora el trabajo que realiza en el patronato?					
21. ¿A criterio propio, su participación en la planificación del trabajo en el patronato es?					
Organización del trabajo					
22. ¿La planificación de mi trabajo individual en el patronato es?					
Comunicación					
23. ¿La comunicación que existe sobre los cambios organizacionales del patronato es?					
24. ¿La comunicación sobre las necesidades de su trabajo individual con la autoridad inmediata es?					
Lealtad con la institución					
25. ¿En qué nivel se ubicaría Usted, en la participación y ejecución de la misión y visión del patronato?					
26. ¿En el tiempo que Usted, ha laborado en el patronato, en qué nivel considera que se encuentra la institución?					
Deseos de superación					
27. ¿A criterio personal, Usted en qué rango ubicaría su capacidad para desempeñar en un puesto de mayor responsabilidad en el patronato?					
28. ¿En qué nivel de satisfacción con el trabajo que realiza el patronato se ubicaría Usted, en relación a su preparación?					
Capacitación					

29. ¿Cómo considera Usted, que son las oportunidades de cursos de capacitación propuestos por el patronato?					
Promoción					
30. ¿Las oportunidades para la promoción de puestos de trabajo en el patronato son?					

Vto. Bueno.

Ing. Carmelo Cortes Ruiz
INVESTIGADOR

PhD. Melquiades Mendoza Pérez
TUTOR

Anexo 2



GAD MUNICIPAL SANTO DOMINGO

ALCALDÍA



Oficio N.º GADMSD-A-VQM-2016-0426-OF
Santo Domingo, 8 de agosto de 2016

ASUNTO: autorización

Master
Nélon Chiguano Umaguinga
DIRECTOR DE POSGRADOS
UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
Latacunga.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
DIRECCIÓN DE POSGRADOS

29 SET. 2016

RECIBIDO: _____ HORA: 11:00

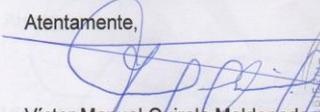
FIRMA: _____

De mi consideración:

En mi calidad de Alcalde del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Santo Domingo y Presidente del Consejo Directivo del Patronato Municipal de Inclusión Social Santo Domingo, una vez conocido el pedido del Ing. Cristian Carmelo Cortes Ruiz, Egresado de la Maestría Gestión de la Producción, por la presente otorgo el auspicio para que el citado profesional desarrolle el proyecto de tesis denominado: **“Evaluación del desempeño del Talento Humano del Patronato Municipal de Inclusión Social del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Santo Domingo de la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, año 2015. Programa para la eficiencia laboral”** en el Patronato Municipal de Inclusión Social de Santo Domingo, bajo las siguientes condiciones:

- Nos comprometemos, de ser el caso, a entregar el apoyo logístico necesario para que el mencionado proyecto de tesis llegue a su feliz término;
- La información que se le entregue al peticionario será clasificada y podrá ser divulgada sólo con autorización expresa del suscrito;
- Se llevará seguimiento al trabajo efectuado, comprometiéndose a entregar una carta de conformidad al finalizar el proyecto;
- La propiedad intelectual es de la Universidad Técnica de Cotopaxi, sin embargo el producto final podrá ser utilizado por el GAD Municipal Santo Domingo, sin requerimiento de autorización alguna;
- Un ejemplar de la tesis debidamente aprobada será entregada en Secretaría del GAD Municipal Santo Domingo, para su divulgación en la página WEB institucional, seminarios, publicaciones, etc.

Atentamente,



Víctor Manuel Quirola Maldonado
ALCALDE CANTÓN SANTO DOMINGO

Revisado y aprobado por:	Benjamin Andrade, Asesor Municipal
--------------------------	------------------------------------



santodomingo.gob.ec



ISO 9001
BUREAU VERITAS
Certification

**Carta de autorización para realizar Proyecto de Investigación y Desarrollo, emite Señor
Alcalde del GAD del cantón Santo Domingo**

Anexo 3



**(Izq.) Señor Víctor Manuel Quirola Maldonado Alcalde cantón Santo Domingo,
(Der.) Señor Ing. Cristian Carmelo Cortes Ruiz, Maestrante - Investigador**