UNIVERSIDAD DE PINAR DEL RÍO
“HERMANOS SAÍZ MONTES DE OCA”
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

MODELO PARA LA GESTIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL TALENTO HUMANO DEL ÁREA ADMINISTRATIVA EN LA UNIVERSIDAD ESTATAL DEL SUR DE MANABÍ

Tesis presentada en opción al grado científico de Doctora en Ciencias Económicas

Blanca Viviana Álvarez Indacochea

Pinar del Río

2018

UNIVERSIDAD DE PINAR DEL RÍO
“HERMANOS SAÍZ MONTES DE OCA”
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

MODELO PARA LA GESTIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL TALENTO HUMANO DEL ÁREA ADMINISTRATIVA EN LA UNIVERSIDAD ESTATAL DEL SUR DE MANABÍ

Tesis presentada en opción al grado científico de Doctora en Ciencias Económicas

Autora: MSc. Blanca Viviana Álvarez Indacochea

Tutores: Prof. Tit., Lic. Deysi Alfonso Porraspita, Dra. C.
Prof. Tit., Lic. Sandys Menoya Zayas, Dr. C.

Pinar del Río

2018

SÍNTESIS

En las universidades públicas, la gestión de la evaluación del desempeño laboral del talento humano ha estado enfocada esencialmente hacia el personal docente, vinculado de manera más directa con los procesos sustanciales de la educación superior. Sin embargo, en las áreas administrativas se cuenta con un talento humano con reservas y potencialidades para contribuir de manera más efectiva a los resultados globales de calidad académica, científica y de vinculación, que deben hacer de las universidades centros de desarrollo, innovación y competitividad. La problemática planteada se identificó en las universidades públicas del Ecuador, y fue constatada en la Universidad Estatal del Sur de Manabí, cuyo diagnóstico reveló la necesidad y pertinencia de diseñar un modelo para la gestión de la evaluación del desempeño laboral del talento humano del área administrativa, que conciba a la evaluación como hilo conductor de la gestión humana de toda la universidad, en la cual el empleado se convierta en protagonista de su propio desarrollo profesional y personal en función de las metas y objetivos de la institución. Se demostró que la herramienta diseñada tributa al crecimiento individual, colectivo y organizacional, al obtenerse mejoras sustanciales en los indicadores de calidad del desempeño laboral del personal administrativo.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN…….. 1

CAPÍTULO 1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS PARA LA GESTIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL TALENTO HUMANO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS……... 11

1.1 Gestión del talento humano…….. 11

1.1.1 Evolución del concepto de talento humano…… 12

1.1.2 Subsistemas relevantes de la gestión de talento humano…… 16

1.2 La evaluación del desempeño laboral…… 19

1.2.1 Factores que intervienen en la evaluación del desempeño laboral…….. 25

1.2.2 Importancia y funciones de la evaluación del desempeño laboral…….. 27

1.2.3 Pasos claves para la evaluación del desempeño laboral…….. 29

1.3 Modelos de gestión de evaluación del desempeño laboral.. 32

1.3.1 La gestión de la evaluación del desempeño basado en competencias…….. 36

1.4 La evaluación del desempeño laboral en las universidades públicas en Ecuador como elemento relevante del enfoque estratégico……. 39

1.4.1 La rentabilidad de la gestión del talento humano……. 41

CAPÍTULO 2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DEL ÁREA ADMINISTRATIVA EN LA UNESUM…… 44

2.1 Metodología para realizar el diagnóstico empírico de la investigación…… 44

2.2 Análisis de los resultados del diagnóstico situacional de la gestión de la evaluación del desempeño laboral del personal del área administrativa de la UNESUM…… 47

2.2.1 Análisis organizacional……. 51

2.2.2 Análisis estratégico……... 54

2.2.3 Diagnóstico interno…… 56

2.2.3.1 Estructura humana de la UNESUM……. 57

2.3 Identificación de procesos de evaluación del desempeño laboral de la UNESUM…… 58

2.4 Determinación de los actores que tienen mayor influencia en la evaluación del desempeño laboral de la UNESUM…….. 61

2.4.1 Diagnóstico de las competencias para la evaluación del desempeño laboral en directivos y trabajadores……. 63

2.5 Resultado general del diagnóstico…….. 69

CAPÍTULO 3. DISEÑO Y VALIDACIÓN DEL MODELO PARA LA GESTIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL DEL SUR DE MANABÍ…… 72

3.1 Bases teóricas y metodológicas que sostienen el modelo.. 72

3.2 Procedimiento general del modelo GEDTA……... 81

3.3 Validación del modelo GEDTA…….. 86

3.3.1 Validación teórica por el método de criterio de expertos…….. 86

3.3.2 Validación empírica del modelo……. 94

3.4 Contribución del modelo GEDTA a los objetivos estratégicos de la UNESUM…….. 112

CONCLUSIONES……. 116

RECOMENDACIONES…… 117

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

INTRODUCCIÓN

Los emperadores de la dinastía china Wei (221-265 d. C.) contaban con un "valorador imperial", el cual tenía por tarea valorar el rendimiento y comportamiento de los miembros de la corte. En 1850, las oficinas del gobierno norteamericano tenían ya su ficha de valoración y en 1880 el ejército norteamericano crea su propio sistema. En 1918, la General Motors es la primera empresa que diseña un sistema de evaluación, pero orientado a sus ejecutivos. Estos son solo cuatro ejemplos de partida para comprender la importancia que la humanidad le ha concedido a la evaluación de las personas ante el desempeño de una actividad o tarea determinada.

La elevación del desempeño laboral, base del desarrollo social, de la calidad y productividad, requiere de trabajadores calificados, disciplinados, motivados; con altos valores ético-morales, con conciencia, lo cual es posible únicamente con una alta responsabilidad laboral. Sin embargo, existe una razón superior que es el cumplimiento de una misión fundamental del ser humano: servir. Visto así, el trabajo de un individuo en una institución no solo requiere del balance de sus elementos clave para ser productivo, sino para verter una misión interior que le produce beneficios cualitativos.

Los procesos de evaluación del desempeño laboral en las universidades son complejos porque tratan de analizar el rendimiento y efectividad del desenvolvimiento del personal docente, con base en los resultados de la

docencia, la investigación, la gestión y la vinculación con la sociedad para la mejora de la calidad de la educación superior.

En la evaluación del desempeño laboral del personal del área administrativa se maneja la gestión de manera empírica porque existen escasos procesos y procedimientos identificados, documentados y legalizados en el puesto de trabajo. Hoy en día hay preocupación por mejorar esa situación, y por dotar a la universidad de mecanismos y herramientas técnico-administrativas que ayuden a llevar un trabajo ordenado y fomentar el sentido de pertenencia a la institución.

Las universidades públicas del Ecuador cuentan con un software o sistema de evaluación del desempeño laboral dirigido al personal del área docente; el mismo se realiza cada culminación de semestre por evaluadores pares, coevaluación y heteroevaluación, para medir el nivel de rendimiento de los objetivos y metas planteadas en cuanto a los ejes de la docencia, la investigación, la gestión y la vinculación con la sociedad.

Se aprecia que los procesos de evaluación del desempeño laboral del personal del área administrativa en las universidades públicas ecuatorianas son escasos. En su mayor parte este personal autoevalúa su trabajo, sin contar con un proceso de evaluación adecuado y además con las sugerencias y recomendaciones del jefe inmediato que le permitan mejorar sus actividades de acuerdo con el puesto de trabajo en que se desenvuelva.

Las evaluaciones del desempeño del personal no docente en las universidades públicas de Ecuador carecen de procedimientos documentados en los puestos de trabajo, lo cual limita el desempeño laboral del talento humano, pues no hay una adecuada planificación de las

actividades a ejecutarse, lo que provoca un trabajo poco organizado en la administración de tareas y responsabilidades.

La evaluación de las actividades del personal del área administrativa en las universidades muestra falencias en su estructura, métodos, técnicas y herramientas para la valoración cuantitativa y cualitativa del desempeño laboral de los trabajadores, necesarias para la toma de decisiones.

En la evaluación del desempeño y en la gestión de la misma se manifiestan debilidades que se resumen en:

- Desconocimiento de los métodos de evaluación del desempeño (ED) para trabajadores no docentes.
- Inadecuado uso de instrumentos a la hora de distinguir entre el desempeño docente y no docente.
- Carencia de técnicas, herramientas e instrumentos que efectúen la valoración del trabajo realizado.
- Escasas técnicas de selección de personal, lo que limita la obtención de información personal, de formación, experiencias y competencias.
- Inadecuada planificación de actividades y roles de desempeño del personal.
- Carencia de un plan de capacitación acorde al perfil de cada puesto de trabajo.
- Limitados procesos de capacitación continua, en especial del área administrativa.

Para Parra (2005), la evaluación del desempeño en una institución puede ser percibida como un registro histórico de actuación de las personas que la conforman, así como también el modo de proceder ante algunas situaciones,

lo que permite tomar decisiones que generen un mejor rendimiento en el logro de los objetivos trazados.

La Universidad Estatal del Sur de Manabí (en lo adelante UNESUM), a pesar de ser una institución con pocos años de existencia, busca construir su propia identidad y pretende incorporar procedimientos, normas y acciones que deriven en desempeños competentes, eficientes y constructivos; sin embargo, al no existir modelos de evaluación del desempeño laboral, la actuación de cada uno de los actores está determinada por la situación que se presenta en el momento, lo cual no permite una operatividad adecuada a los fines de la institución. Frente a esta realidad, la evaluación del desempeño no resulta objetiva ni realista.

Las políticas orientadas al mejoramiento de estos procesos han sido, entre otras, el mejoramiento y optimización de la gestión universitaria. Respecto a ello, el órgano rector ha señalado que la Administración de las Universidades y Escuelas Politécnicas requiere un urgente proceso de racionalización, de modificación de funciones y de reorientación de su función que debe ser de apoyo a la actividad académica.

Actualmente se desarrollan concepciones e instrumentos para una gestión ágil de las instituciones universitarias. La gestión propende a obtener recursos y utilizarlos racionalmente, en función de prioridades académicas; a establecer vínculos con el sector externo; a ofrecer servicios de información eficientes. Estas tareas requieren de personal profesional de formación superior y de un uso racional de equipos informáticos.

Las instituciones universitarias que están afectadas actualmente por un exceso de burocratismo y de personal poco calificado, deberán encontrar

mecanismos para capacitar a su personal, para seleccionar con niveles más exigentes al personal administrativo que contraten en el futuro, para establecer criterios de promoción basados en la evaluación de su desempeño laboral. En muchos casos, convendrá reasignar funciones al personal administrativo que no demuestre y no adquiera la capacitación suficiente en el cumplimiento de las funciones que se les asignen.

Las consideraciones apuntadas previamente en relación con la situación actual y la deseada en las universidades públicas del Ecuador, condujeron a plantear como **problema científico** de la investigación el siguiente:

¿Cómo contribuir a la gestión de la evaluación del desempeño laboral del talento humano del personal del área administrativa en la Universidad Estatal del Sur de Manabí, desde las perspectivas de crecimiento individual, colectivo y organizacional?

Lo anterior permite considerar como **objeto de estudio** el proceso de gestión de la evaluación del desempeño del talento humano, y como **campo de acción** dentro del mismo: la gestión de la evaluación del desempeño laboral del personal del área administrativa en la Universidad Estatal del Sur de Manabí.

En aras de aportar nuevos conocimientos a la solución del problema planteado, la tesis tiene como **objetivo general**:

Proponer un modelo para la gestión de la evaluación del desempeño laboral, que contribuya al crecimiento individual, colectivo y organizacional del talento humano del personal del área administrativa en la Universidad Estatal del Sur de Manabí.

De este se derivan los siguientes **objetivos específicos**:

1. Fundamentar las bases teóricas y metodológicas de un modelo para la gestión de la evaluación del desempeño laboral del talento humano del personal administrativo en las universidades públicas.
2. Diagnosticar la situación actual del proceso de evaluación del desempeño laboral del área administrativa en la Universidad Estatal del Sur de Manabí.
3. Determinar los componentes del modelo para la gestión de la evaluación del desempeño laboral del talento humano del personal administrativo en universidades públicas.
4. Validar el modelo propuesto mediante la aplicación de un procedimiento en el área administrativa de la Universidad Estatal del Sur de Manabí.

En correspondencia con el problema se formuló la siguiente **hipótesis:**

La aplicación de un modelo para la gestión de la evaluación del desempeño laboral del personal del área administrativa en la UNESUM de Ecuador contribuirá al crecimiento individual, colectivo y organizacional del talento de la institución.

La **novedad científica** de la investigación radica en la concepción de un modelo para la gestión de la evaluación del desempeño laboral en el área administrativa, que revela un enfoque integral en función de las particularidades de las universidades públicas, en las que esta gestión se convierte en el hilo conductor del desempeño de ese talento humano, predominando el protagonismo del trabajador como facilitador del proceso, lo cual favorece la alineación de los objetivos estratégicos de la institución, y la calidad de los productos formativos empleados, que tributan al crecimiento personal y organizacional.

Esta novedad científica se sustenta en los siguientes **aportes**:

Aporte teórico: consiste en el modelo para la gestión de la evaluación del desempeño del talento humano en el área administrativa de la UNESUM apoyado en un enfoque integral que prioriza al desempeño y su evaluación dentro de la gestión de talento humano, potenciando al trabajador como facilitador del proceso, en línea con los objetivos estratégicos de la institución, y la calidad de los productos formativos empleados.

Se aporta una percepción de evaluación del desempeño que tributa al compromiso y aportación activa, mediante una expectativa permanente de aprendizaje, innovación, desarrollo personal y profesional, en aras de cumplir las metas y objetivos propuestos de forma individual, colectiva y organizacional, convertida esta en hilo conductor de la gestión integral del talento humano en la organización.

Aporte metodológico: lo constituye el procedimiento que contiene fases, pasos, objetivos y técnicas, para la evaluación del desempeño del talento humano del personal administrativo de la UNESUM.

Aporte práctico: se traduce en planes de resultados y modelos individuales de evaluación del desempeño del talento humano, así como productos formativos acotados a un modelo de gestión organizacional universitario.

Durante el proceso de investigación se emplearon métodos, procedimientos y técnicas que se describen a continuación:

Métodos teóricos:

- Método dialéctico – materialista: como método rector del conocimiento científico sobre bases marxistas, resultó eficaz para detallar las fases históricas de la evaluación del desempeño laboral, al analizar el

proceso con un nivel de abstracción mayor; esto permitió establecer los estilos de los procesos para la gestión de evaluación del desempeño laboral para el personal del área administrativa de la UNESUM.

- Método histórico y lógico: se utilizó para establecer diferentes procesos en el desarrollo de la evaluación del desempeño laboral del personal administrativo de la UNESUM. Los aportes en la aplicación de este ofrecieron concepciones para el modelo, además de las limitaciones adecuadas en diferentes niveles de gestión de evaluación del desempeño laboral, para así poder modificar actuales procesos.
- Método de modelación: fue empleado en la estructuración del modelo para la gestión de la evaluación del desempeño laboral del personal del área administrativa de la UNESUM.

Métodos empíricos:

- Método de medición: se empleó en el diagnóstico cualitativo de la gestión de la ED del personal administrativo de la UNESUM; se obtuvo información de fuentes primarias sobre la situación existente en el proceso para la gestión de la evaluación del desempeño laboral del personal administrativo de la UNESUM.
- Método de expertos: se utilizó en la validación teórica de los componentes del modelo para la gestión del desempeño laboral del personal administrativo de la UNESUM.

Técnicas:

- Encuesta: se empleó para reconocer el contexto de la situación actual de la gestión de evaluación del desempeño laboral del personal del

área administrativa de la UNESUM; se trabajó con todos los actores que tienen mayor influencia en la evaluación del desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Estatal del Sur de Manabí.

- Talleres: se desarrollaron mediante grupos focales con los directivos, estudiantes, docentes y representantes de los trabajadores, sobre aspectos teóricos de la evaluación del desempeño laboral dirigidos al personal del área administrativa de la UNESUM.
- Análisis documental: se utilizaron instrumentos oficiales nacionales y locales, documentos universitarios y legislación.
- Diagrama Ishikawa: Para la determinación de las causas de la insuficiente gestión de la evaluación del desempeño en la UNESUM.
- Lista de chequeo: se empleó para comprobar los procesos de evaluación del desempeño laboral del personal del área administrativa de la UNESUM.

Para analizar y llegar a conclusiones se utilizó el software Statistical Package For Social Sciences (SPSS, versión 22.0 en español), el cual permitió procesar con criterio estadístico los resultados de las técnicas utilizadas.

El cuerpo del documento se estructura en tres capítulos. El capítulo 1, titulado “Fundamentos teóricos y metodológicos para la gestión de la evaluación del desempeño laboral del talento humano del personal administrativo en las universidades públicas”, tiene como objetivo fundamentar las bases teóricas y metodológicas de un modelo para la

gestión de la evaluación del desempeño laboral del talento humano del personal administrativo en las universidades públicas.

El capítulo 2, titulado “Diagnóstico de la situación actual de la gestión de la evaluación del desempeño laboral del personal administrativo en la UNESUM”, tiene como objetivo diagnosticar la situación actual del proceso de evaluación del desempeño laboral, lo que permitió completar las bases para el diseño del modelo para la gestión de dicha evaluación en el área administrativa de la UNESUM.

El capítulo 3 se titula “Diseño y validación del modelo para la gestión de la evaluación del desempeño laboral del personal administrativo en la Universidad Estatal del Sur de Manabí, Ecuador”; este tiene como objetivo validar mediante un procedimiento la gestión de la evaluación del desempeño laboral del talento humano con categoría administrativa en la UNESUM.

Para finalizar el informe de investigación, se exponen las conclusiones y recomendaciones, en las cuales se fundamenta la necesidad y viabilidad del modelo propuesto y los aspectos en los que se deberá profundizar. Asimismo, se presentan la bibliografía empleada y los anexos necesarios para una mejor comprensión del documento y de la investigación en general.

CAPÍTULO 1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS PARA LA GESTIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL TALENTO HUMANO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS

CAPÍTULO 1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS PARA LA GESTIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL TALENTO HUMANO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS

El objetivo de este capítulo consiste en fundamentar las bases teóricas y metodológicas de un modelo para la gestión de la evaluación del desempeño laboral del talento humano del personal administrativo en las universidades públicas.

Se parte de los referentes de la gestión del talento humano y las bases teóricas y metodológicas que respaldan la importancia de un modelo para la gestión de la evaluación del desempeño laboral del talento humano con énfasis en los trabajadores del área administrativa en las universidades públicas.

1.1. Gestión del talento humano

La gestión del talento humano, también conocida como gestión del capital humano o gestión de recursos humanos, es un proceso que surgió en los años noventa del pasado siglo y se continúa adoptando por organizaciones que se dan cuenta de que el éxito está en el talento y las habilidades de sus trabajadores.

Según Chiavenato (2010) la gestión del talento humano son las habilidades de cada persona en el proceso educativo a corto plazo aplicado de manera

sistemática en la cual se desarrollan habilidades en función de los objetivos establecidos.

Para Pardo y Porras (2011), la gestión del talento humano debe permitir de manera universal visualizar las competencias de cualquier equipo de trabajo. Es importante recordar que toda organización deberá definir para cada cargo los criterios de desempeño requeridos para la labor, con base en su misión, visión, y en función de su propia realidad, las condiciones del entorno y su estructura organizacional.

Para Ortega (2013) la gestión del talento humano consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también el control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que constituye el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

1.1.1 Evolución del concepto de talento humano

Al observar cómo el pensamiento del hombre ha evolucionado en los últimos cincuenta años, en relación con la importancia y el impacto que poseen las personas en las organizaciones, se hace necesario analizar la evolución que ha tenido este concepto; inicialmente, como primera función a partir del surgimiento de la escuela de la administración científica del trabajo, cuyo padre fue Frederic W. Taylor (Chiavenato, 2007).

Los cambios sociales y tecnológicos que se han venido dando con el transcurso del tiempo también exigen un cambio de pensamiento, y a su vez, una realineación a los nuevos enfoques relacionados con el talento humano.

La evolución de la gestión humana en las organizaciones, tomando como base su división en cinco periodos que inician en 1870, se puede formular de acuerdo con la literatura especializada (ver anexo 1):

- Primera etapa: 1870-1900: El trabajo era considerado el verdadero generador de valor, por lo que el costo de la mercancía determinaba el costo de producción, que a su vez dependía del esfuerzo que se requería para su fabricación. En este período la revolución industrial y el afianzamiento del liberalismo económico tienen efectos en el predominio del individualismo, relacionado con el surgimiento de grandes corporaciones en un contexto de cambio social, revolución tecnológica e incremento de la competencia. Como los industriales habían logrado su riqueza y posición mediante el trabajo de otros, estaban moralmente obligados a asumir sus responsabilidades, no solo frente a la economía, sino frente al bienestar individual y colectivo de sus empleados (Barley y Kunda, 1995).
- Segunda etapa: 1901-1930: La segunda etapa se caracteriza por el acentuado conflicto obrero-patronal, el impacto de la revolución bolchevique, las condiciones generadas por la primera guerra mundial y la crisis de 1929, que desembocó en el derrumbe de la economía mundial. Asociado ello con el nuevo modelo de acumulación de capital que se fortalece en este período, la economía neoclásica desarrolla un nuevo concepto del trabajo, que se asume como una mercancía, cuya cantidad es asignada por el mercado y su precio corresponde al salario; de manera que el precio de la mercancía es un producto marginal del trabajador. El surgimiento de la administración científica, planteada por

Taylor (1981), conlleva dos impactos significativos en la gestión de las personas.

- Tercera etapa: 1931-1960: Como efecto de la crisis de 1929, no se garantiza las condiciones del libre mercado para el desarrollo de la economía y el bienestar de las personas, desde el punto de vista del conflicto social de clases, que contradice la posición taylorista de coincidencia de intereses trabajador-patrono. A partir de este instante se reconocerá el carácter estratégico y específico del trabajo, que deberá contar con un código social informal coherente con las finalidades de transformar las actitudes de los trabajadores y facilitar con ello una mayor cooperación. Solo así sería posible, afirmaban, alcanzar mayores niveles de productividad y, a la vez, encauzar el descontento obrero (Ibarra, 2000).
- Cuarta etapa: 1961-1990: El desarrollo explosivo de las tecnologías de la información y la comunicación, las relaciones de interdependencia entre los países, el resurgimiento del libre mercado, los predominios mundiales del capital financiero caracterizan este periodo en el que surge con fuerza el concepto de globalización.
    - ✓ Simon (1972, citado en Dessler, 2015) aporta el concepto de hombre organizacional u hombre administrativo, que actúa sobre la base de una racionalidad limitada y que, por lo tanto, más que maximizar, busca resultados satisfactorios, es capaz de formular estrategias de manera que las elecciones que se hagan no sean fruto del azar, sino que correspondan a intencionalidades y reglas para el manejo de los recursos.

- ✓ El impacto en la gestión humana se da en aspectos prácticos como el desarrollo de un nuevo modelo de organización del trabajo, lo cual demanda nuevas capacidades y habilidades de los operarios, para lo cual debe buscar el desarrollo de los recursos y capacidades que hacen competitiva a la organización (Wright, McMahan y McWilliams, 1994; Kamoche, 1996; Werther y Davis, 2008; Chiavenato, 2011; Dessler, 2015).

- Quinta etapa: 1991 en adelante: Las condiciones de la globalización iniciadas en la etapa anterior se intensifican, con un predominio del denominado modelo neoliberal, en el cual la competencia en mercados mundiales es la característica predominante y para lo cual las organizaciones deben estar preparadas. El modelo neoliberal de organización del trabajo se caracteriza por especialización de productos diferenciados, por cooperación impuesta por el mercado, por plurinacionalidad en cada unidad productiva y, especialmente, por formas inestables de empleo (Urrea, 2003), es decir, después de cerca de cien años se rompe uno de los fundamentos del contrato sicológico de las organizaciones capitalistas: la lealtad frente a la estabilidad.

Surge de aquí una de las grandes tareas para las áreas de la gestión humana: al parecer se está edificando sobre la relación lealtad *versus* la potenciación de la persona; es decir, que, si no se puede garantizar estabilidad, la organización debe ofrecerle a la persona la posibilidad de desarrollar sus capacidades que le garanticen empleabilidad.

Por otra parte, dado que el trabajo no manual pasó a remplazar al trabajo manual como generador de valor en la organización, se derrumba el

planteamiento taylorista de evitar la autonomía, la iniciativa y la creatividad del trabajador y, por el contrario, se vuelve algo no solo deseable, sino un imperativo para ser competitivos; de allí el surgimiento de nuevos retos en la dirección de las personas: la gestión del conocimiento y la gestión por competencias, es decir, gestionar el talento (Gubman, 2000; Jericó, 2008). Para profundizar sobre este particular, se presentan conceptos de talento humano en el anexo 2.

Atendiendo a lo anterior, la gestión humana se orienta a responder a los problemas críticos de la organización, para lo cual sus actividades deben concentrarse en apoyar el desarrollo de capacidades organizacionales, de calidad de vida laboral y de predominio de intereses humanos, en tal sentido se asume el concepto de talento humano dado por Silva (2017), entendido como: las capacidades para desenvolverse ante determinada ocupación sin que interfieran estereotipos por género, etnia o discapacidad, generando así valor agregado a la organización donde se encuentren influyendo de manera directa en los objetivos de la misma.

1.1.2. Subsistemas relevantes de la gestión de talento humano

Para realizar una valoración de los subsistemas relevantes de talento humano se parte de lo explicado por Dessler y Varela (2011), que corroboran la importancia estratégica de centrar la atención en las políticas y prácticas de administración de estos que fomentan empleados con un mejor desempeño. Los autores enfatizan en el objetivo de establecer subsistemas de recursos humanos (para reclutamiento, selección, capacitación, evaluación y remuneración, entre otros). De esta manera, la contribución a la estrategia de la organización es más viable (figura 1).

Figura 1. Subsistemas relevantes de la gestión de talento humano.

Fuente: Elaborado por la autora.

En correspondencia con autores que han estudiado el tema se plantean algunas reflexiones en torno a cada uno de los subsistemas identificados.

Subsistema de planificación:

Según expresa Flores (2015), la planificación del talento humano es un referente para los procesos de creación de puestos, la contratación de servicios ocasionales, contratos civiles de servicios profesionales, los convenios o contratos de pasantías o prácticas laborales, la supresión de puestos y demás movimientos de personal. Es decir, es el proceso mediante el cual la dirección se asegura de que tiene el número y tipo de personas que tributen a los objetivos y misión institucionales.

Subsistema de reclutamiento y selección:

La función del reclutamiento es proporcionar la materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización (Chiavenato, 2011). Para Cuesta (2010) el subsistema de selección y contratación es el encargado de seleccionar a las personas para desempeñar un determinado cargo,

confeccionar, modificar, anexar, cambiar, intercambiar y cerrar los diferentes tipos de contratos.

Subsistema de inducción al puesto de trabajo y plan de carrera:

El subsistema de inducción es el proceso formal para familiarizar a los nuevos empleados con sus puestos y unidades de trabajo (García, 2013), está muy relacionado con el plan de carrera que se deriva de los requerimientos y habilidades específicas con las competencias conductuales requeridas de acuerdo a la evolución del mapa de puesto (Beltrán y Urrea, 2013).

Subsistema de capacitación y desarrollo profesional:

Para Cuesta (2010) este subsistema permite elaborar el plan rector de la capacitación, donde se agrupan todas las necesidades de la entidad con los puestos de trabajo que requieren superación en dichas competencias. El subsistema de desarrollo según Alles (2010) está orientado al desarrollo integral del talento humano, a partir de procesos de adquisición, actualización de conocimientos, técnicas, habilidades y valores reflejados en su comportamiento frente al desempeño de sus funciones de manera eficiente y eficaz, a través de desarrollo de programas de capacitación continua.

Subsistema de remuneración y beneficios:

Para Alles (2010) este subsistema se evidencia a través de las remuneraciones variables o aumentos en la remuneración que recibe el colaborador de manera mensual o quincenal, debido a la consecución de los objetivos planteados.

Subsistema de evaluación del desempeño:

Para Velásquez (2015) el subsistema de evaluación del desempeño laboral juega un papel muy importante en el desarrollo del talento humano, pues su correcta aplicación se convierte en un medio de motivación y estímulo en los

empleados, que finalmente termina beneficiando a la institución. La evaluación se fundamentará en indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión, encaminados a impulsar la consecución de los fines y propósitos institucionales, con base en normas, técnicas, métodos, protocolos y procedimientos armonizados, justos, transparentes e imparciales, orientada a evaluar, bajo parámetros, objetivos acordes a las funciones, responsabilidades y perfiles del puesto.

1.2. La evaluación del desempeño laboral

La evaluación del desempeño laboral del personal administrativo es un proceso sistemático de carácter periódico que sirve para estimar cuantitativa y cualitativamente el grado de eficacia y eficiencia del personal, en el desempeño de sus actividades de trabajo, ayudando a mejorar el rendimiento del empleado, y a su vez los resultados de la organización.

Werther y Davis (2008) definen a la administración del personal como el proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes de la fuerza laboral y busca destacar a los individuos con alto potencial, de acuerdo con las definiciones actuales de evaluación del desempeño laboral, la misma que se involucra en la gestión del talento con estrategias para hallar, atraer, seleccionar, capacitar, desarrollar, retener, promover y movilizar a los empleados en la organización.

Según Rueda y Díaz (2000), Leyva (2016), Cuesta y Valencia (2014), la evaluación del desempeño laboral o evaluación de resultados es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y en principio a elaborar planes de mejora.

McDonald, Boud, Francis y Gonczi (2000) plantean que la evaluación del desempeño laboral es un sistema basado en competencias, donde los evaluadores realizan juicios, basados en la evidencia procedente de una variedad de fuentes, que definen si un individuo satisface los requisitos planteados por un estándar o conjunto de criterios, que ha pasado de ser una simple técnica administrativa a resolver problemas actuales.

Arias y Heredia (2001) refieren que la evaluación del desempeño laboral representa una serie de factores o aspectos que apuntan directamente hacia la productividad y la calidad en el cumplimiento del trabajo de un empleado. La evaluación del desempeño laboral con fines administrativos involucra conjuntamente a la gestión de talento con otras funciones importantes que sirven para tomar decisiones sobre a quién promover, transferir, recompensar o despedir.

En la línea de Dessler (2015) la evaluación del desempeño laboral debe estar fundamentada en una serie de principios básicos que orienten su desarrollo, siendo estos:

1. La evaluación del desempeño debe estar unida al desarrollo de las personas en la organización.
2. Los estándares de la evaluación del desempeño deben estar fundamentados en información relevante del puesto de trabajo.
3. El sistema de evaluación del desempeño requiere el compromiso y participación activa de todos los trabajadores. El papel de juez del supervisor-evaluador debe considerarse la base para aconsejar mejoras.

La evaluación del desempeño laboral tiene la función de demostrar los valores corporativos hasta la superación de los objetivos cuantitativos, se reflejan en el comportamiento profesional de los empleados. De acuerdo con Chiavenato (2002), la evaluación del desempeño laboral es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro.

Por su parte Landy, Conte y Reyes (2005) definen el desempeño laboral como el proceso donde el trabajador demuestra sus habilidades y destrezas en un puesto asignado para cumplir con las metas y objetivos propuestos por la institución. La evaluación del desempeño laboral es la revisión mediante la cual se toman en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, habilidades, productividad.

Ivancevich (2005) plantea que la evaluación del desempeño laboral es la actividad con la que se determina el grado en que un empleado se desempeña, siendo este proceso una alternativa para ofrecer retroalimentación a los empleados.

Para Chiavenato (2007) la evaluación del desempeño laboral no puede restringirse al simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto al comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado.

Puchol (2007) significa que la evaluación del desempeño laboral es un procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una organización, en relación con su trabajo habitual.

Según la definición de estos autores, la evaluación del desempeño laboral está relacionada con la valoración del rendimiento de cada empleado de la organización, con el propósito de establecer estrategias para la solución de inconvenientes, motivar a los trabajadores y fomentar su desarrollo personal.

Limones (2016) considera que la evaluación del desempeño laboral es la parte esencial de toda organización que quiere tener un impacto en su mercado, por lo tanto, un sistema de evaluación del desempeño comprende las tareas de los niveles gerenciales para dirigir, gestionar, evaluar y desarrollar a sus empleados.

Para Bor (2013), la evaluación del desempeño laboral es una apreciación sistemática de cada persona en función de las actividades que cumplen, de las metas, objetivos, resultados de su potencial que sirve para estimar el valor, la excelencia y las cualidades del personal.

Además de las características señaladas, se diferencian dos tipos de evaluación del desempeño laboral: la informal y la formal. Jones y George (2006, citado en Urdaneta y Urdaneta, 2013) definen la evaluación informal como un estudio no programado, conociendo los avances y los aspectos que se deben reforzar a través de la retroalimentación.

Por su parte Trujillo (2013) y Cuesta (2015, 2018) destacan que para que la evaluación del desempeño laboral se emplee adecuadamente en las instituciones se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

1. Garantizar que exista un clima laboral de respeto y confianza entre las personas.
2. Propiciar que las personas asuman responsabilidades y definir metas de trabajo.

3. Desarrollar un estilo de administración democrático, participativo y consultivo.
4. Crear un propósito de futuro y mejora continua de las personas.
5. Generar una expectativa permanente de aprendizaje, innovación, desarrollo personal y profesional.
6. Transformar la evaluación del desempeño en un proceso de diagnóstico de oportunidades de crecimiento, en lugar de que sea un sistema arbitrario, basado en juicios.

Por otro lado, Calle y Ortiz (2014) plantean que la evaluación del desempeño laboral es un proceso formal y sistemático para identificar, evaluar el rendimiento del talento humano en las organizaciones.

Prieto (2014) indica que la evaluación del desempeño está orientada a elevar la efectividad de los procesos y a la implementación de mejoras, ya que se convierte en factor generador de cambios y herramienta de gestión gerencial. La importancia dentro de la organización radica en su carácter estratégico al permitirle al nivel directivo obtener información sensible que le permitirá efectuar procesos de mejora continua, respecto a las políticas y objetivos que proyectará a la organización a niveles de desarrollo, productividad y competitividad.

Para Guachichulca (2015) la evaluación del desempeño laboral ayuda a mejorar el rendimiento del empleado; y a su vez los resultados de la organización, lo que permite la obtención de información relacionada con el desempeño del personal en las funciones a realizar.

Como puede apreciarse, las definiciones de estos autores contienen elementos que resaltan la importancia del desempeño laboral, considerándolo

como un proceso sistemático que indica cómo cada persona se desenvuelve en un puesto de trabajo de acuerdo con su perfil profesional y su potencial de desarrollo, sin embargo, no dejan claramente definido cómo, cuándo y dónde se debe realizar este proceso, a quién y en qué periodos se debe evaluar o si será un sistema de retroalimentación que permitirá la gestión del mismo de forma continua y proactiva.

Sobre la base de esos criterios, la autora considera que la evaluación del desempeño laboral es el proceso mediante el cual se miden las competencias relevantes con compromiso y aportación activa, mediante una expectativa permanente de aprendizaje, innovación, desarrollo personal y profesional, en aras de cumplir las metas y objetivos propuestos de forma individual, colectiva y organizacional, lo que la convierte en hilo conductor de la gestión integral del talento humano en la organización.

Sin dudas, evaluar a los trabajadores en las instituciones es un factor sumamente importante y muy difícil de lograr de la manera más adecuada. Como actividades esenciales de este proceso se pueden detallar las siguientes:

- Diseño del sistema de evaluación: la etapa de diseño tiene como fin la construcción total del sistema que se desea aplicar. Chinchilla (2000); Gómez, Balkin y Cardy (2001); Sastre y Aguilar (2003), coinciden que en esta etapa del proceso es fundamental considerar la identificación de las dimensiones que permitirán elegir un método de evaluación del desempeño laboral relacionado con el puesto de trabajo, para obtener los resultados que se desean, en términos de cantidad y calidad de la

información obtenida a partir de ellos, a fin de que el sistema sea coherente con la realidad organizacional.

- Implementación del sistema de evaluación: una vez identificados los principales aspectos en la planificación y en el diseño del sistema, se continúa con la implementación, para lo cual los autores Maristany (2000) y Mondy y Noe (2005) señalan que en este momento es cuando la organización pone en práctica el sistema diseñado.
- Retroalimentación del empleado: una vez que se ha realizado la evaluación formal a través del método seleccionado y se ha obtenido resultados, se procede a realizar la entrevista de evaluación y retroalimentación.
- Retroalimentación del sistema de evaluación: finalmente, en esta etapa del proceso se debe verificar si la organización alcanzó los objetivos propuestos; si la planificación fue adecuada y efectiva; si cada una de las actividades que se realizó ayudaron al proceso de evaluación del desempeño -el cual contiene las cuatro etapas básicas: planificación, diseño, implementación y retroalimentación-, en el macroproceso de la organización.

1.2.1. Factores que intervienen en la evaluación del desempeño laboral

Desde una perspectiva abarcadora, dentro de los factores primordiales relacionados con la evaluación del desempeño laboral se consideran los siguientes: la satisfacción del trabajador, autoestima, trabajo en equipo y la capacitación. Estos factores son empleados de acuerdo con el modelo de evaluación que se vaya a utilizar. Por lo general estos son: calidad de trabajo, cantidad de trabajo, conocimientos del puesto, iniciativa, planificación, control

de costos, relaciones con el supervisor y relaciones con el público, desarrollo de los subordinados y responsabilidades, visto todo como un proceso de dirección.

En correspondencia con Quintero, Africano y Faria (2008), los factores esenciales que se involucran en la evaluación del desempeño laboral son:

- Satisfacción del trabajo: entendida como el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales; la cual se encuentra relacionada con la naturaleza del trabajo y con los que conforman el contexto laboral: equipo de trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros.
- Autoestima: considerada como un sistema de necesidades del individuo, manifestado en la necesidad por lograr una nueva situación en la empresa, así como el deseo de ser reconocido dentro del equipo de trabajo.
- Trabajo en equipo: cuando los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades, se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones dando origen a lo que se denomina equipo de trabajo.
- Capacitación del trabajador: el objetivo de esta es proporcionar información y un contenido específico al cargo en aras de cubrir las brechas esenciales a superar.

1.2.2. Importancia y funciones de la evaluación del desempeño laboral

En toda organización el trabajador debe tener el conocimiento respectivo de la importancia que tiene el desempeño laboral, para que pueda ejercer su carrera profesional desde una mejor perspectiva en la organización.

En ese orden de ideas, Newstrom (2007) analiza la importancia de las evaluaciones del desempeño laboral en la organización que sirven para ayudar a asignar recursos en un ambiente dinámico de motivación para recompensar a los trabajadores. Dicho autor sugiere posibles evaluaciones de desempeño en una organización y cómo estas deben ser aplicadas para valorar el rendimiento de cada miembro, con la finalidad de establecer estrategias que ayudan a fomentar su desarrollo personal.

Dolan, Cabrera, Jackson & Schuller (2007) manifiestan que el sistema de evaluación del desempeño incluye una serie de procesos, los cuales pueden afectar a la estructura y procedimiento en la medición, tales como: el análisis del puesto de trabajo realizado para determinar cuáles son los elementos para adecuar la norma al estudiar los datos de rendimiento; la evaluación de la validez y fiabilidad de los métodos para medir el comportamiento del empleado.

Funciones de la evaluación del desempeño laboral

Las funciones de evaluación del desempeño actúan como un mecanismo de selección y de progresivo refinamiento. Desde esta perspectiva, la evaluación se puede plantear como un método de formación en la acción. Para Zamora (2011), la evaluación del desempeño presenta las funciones de los involucrados y con esto fomenta la búsqueda del compromiso de cada uno de

ellos con su propia evaluación, lo que está representado en los siguientes puntos:

a) Evaluación del gerente o supervisor: evaluación del desempeño realizada por el gerente de un empleado y frecuentemente revisada por un gerente del nivel superior inmediato.
b) Autoevaluación: evaluación del empleado realizada por él mismo, generalmente sobre un formulario que debe llenarse antes de la entrevista con un evaluador. Esta es benéfica cuando los gerentes buscan aumentar el compromiso de un empleado con el proceso de revisión. Un sistema de autoevaluación exige que el empleado llene el formato evaluativo antes de la entrevista de evaluación de desempeño.
c) Evaluación de los subordinados: evaluación del desempeño de un superior, realizado por un subordinado, lo cual es más apropiada para fines de desarrollo que para fines administrativos.
d) Evaluación de colegas: los colegas pueden identificar habilidades de liderazgo e interpersonales junto con otras fortalezas y debilidades de sus compañeros de trabajo.
e) Evaluación del equipo de trabajo: constituye una extensión de la evaluación de los compañeros. Muchas veces el interés de una organización en las evaluaciones de equipo es impulsado por el compromiso con los principios y las prácticas de la administración de la calidad total.
f) Evaluación de clientes: también impulsadas por la administración de calidad total, cada vez hay más organizaciones que emplean la

evaluación de clientes internos y externos como fuente de información para la evaluación del desempeño.

g) Evaluación integral (360°): muchas organizaciones combinan varias fuentes de información sobre la evaluación del desempeño para crear sistemas integrales de evaluación y retroalimentación.

La autora concuerda con el autor citado al referir que las funciones primordiales de la evaluación del desempeño laboral se realizan mediante la participación, maduración grupal, motivadora, de aprendizaje, retroalimentadora, sistematizada y optimizada, las cuales son importantes en el proceso de evaluación porque ayudan al personal evaluado a ver cuál es su talento en el área que está desempeñado y sus potenciales de crecimiento profesional y de contribución a la mejora de su entorno laboral.

1.2.3 Pasos claves para la evaluación del desempeño laboral

Para realizar este análisis es preciso referirse a los aportes que algunos autores de forma independiente han realizado en este sentido. Werther y Davis (2008) indican que es necesario organizar de forma objetiva el puesto, verificar cómo ha cumplido el empleado las responsabilidades del mismo, con la finalidad de proporcionar una descripción exacta y confiable de su desempeño. Por su parte Parra (2005, citado en Montoya, 2007), se refiere al mejoramiento continuo basado en el desempeño del personal idóneo a partir de conseguir el éxito de los pasos esenciales para la evaluación del desempeño.

Según Daniels (1993), es importante transitar por escalones clave para facilitar la gerencia del desempeño, mientras que Levy-Levoyer y Prieto (2001) indican la gestión de la ED mediante pasos enfocados en: cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas. Bossi (2001) indica mediante pasos cómo

hacer la ED en forma efectiva, y Mondy y Noe (2005) plantean la necesidad de la retroalimentación en estos pasos clave para la evaluación del desempeño. De acuerdo con Rodríguez (2009), en estos pasos no debe faltar la valoración del puesto y su eficacia.

Robbins y Coulter (2005) también aportan la necesidad de establecer normas del desempeño y evaluarlo para tomar decisiones de talento humano objetivas, así como proporcionar documentación que apoye esas decisiones. Finalmente, Puchol (2007) expresa que cada paso indica el procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual que abarca el ciclo administrativo.

Especialmente dentro del proceso de la evaluación de desempeño, Alles (2011) manifiesta que existen tres pasos clave: 1) definición del puesto, para lo cual el jefe y el subordinado deben estar de acuerdo en las responsabilidades que el mismo conlleva y que realmente el empleado conozca lo que comprende su puesto; 2) una vez que se haya definido el puesto, se debe evaluar al trabajador en función de ese puesto, considerando las competencias, como es lógico; 3) retroalimentación al colaborador, que dentro del proceso de evaluación del desempeño y como etapa inicial se fijan los respectivos objetivos relacionados, con el requerimiento principal del puesto de trabajo; seguidamente se procederá a la respectiva evaluación con la finalidad de realizar una revisión de los avances esperados de acuerdo con las potencialidades del conocimiento del trabajador para así alcanzar los objetivos y metas deseados.

Atendiendo a lo anterior se constata que existe una variedad de procesos de evaluación del desempeño laboral y cada uno es creado de acuerdo con lo que cada autor considere la fase más adecuada. Para poder implementarlo al personal administrativo, los mismos explican cómo se aplica cada proceso para que tanto el jefe como sus colaboradores revisen y califiquen los resultados del año, teniendo como base los objetivos establecidos durante la fase de planeación, para construir una base de datos del éxito y las oportunidades de la institución, así como apuntar a una rentabilidad y desempeño en la gestión del talento humano.

Del análisis de las diferentes aproximaciones al proceso de evaluación del desempeño se consideran como regularidades o aspectos comunes los siguientes (figura 2):

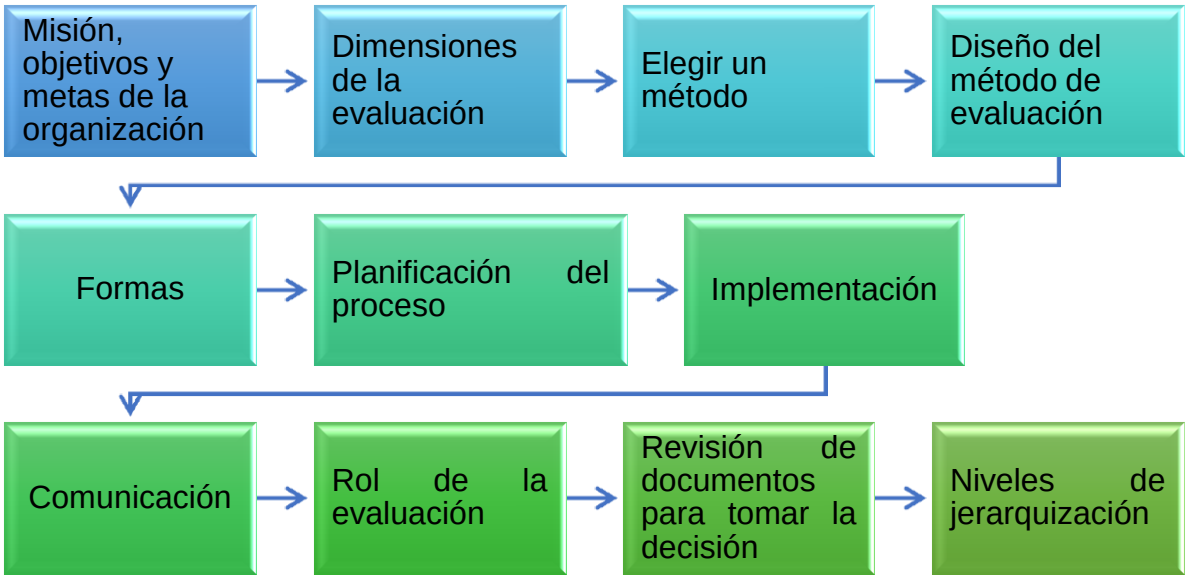


Figura 2. Regularidades de los procesos de evaluación.

Fuente: Elaborado por la autora.

Estas relaciones deben estar sustentadas en un modelo o mecanismo de evaluación, capaz de vincular las diversas actividades para la obtención de resultados con el desenvolvimiento de cada puesto de trabajo. Sobre los

distintos modelos de gestión que comportan este proceso como parte de la dimensión humana de las organizaciones se profundiza a continuación.

1.3. Modelos de gestión de evaluación del desempeño laboral

En cualquier institución se tienen que diseñar estrategias con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos. Las medidas que se adopten deben contemplar diversos aspectos como la logística del talento humano y la importancia de la evaluación del desempeño, en relación con los servicios de la organización, así como también de tipo financiero. Todos estos elementos intervienen en un modelo de gestión.

Según Moskwitz (1982), los ejecutivos se enfrentan a situaciones difíciles a la hora de tomar decisiones, teniendo que elegir entre diversas estrategias y acciones que conllevan la elaboración y uso de un modelo. Stoner, Freeman y Gilbert (1996) plantea que un modelo de gestión es la representación simplificada de las propiedades claves de un objeto, circunstancia o relación; puede ser oral, material o matemática. Para Tocagón (2016), los modelos administrativos representan la realidad de las organizaciones para buscar soluciones, de ahí la importancia de diseñarlos específicamente para los problemas cuya complejidad impide describirlos o resolverlos con las ecuaciones matemáticas ordinarias.

En efecto los modelos de gestión representan la realidad, los objetivos y metas planteadas que se desea alcanzar en la organización; es por eso que la autora asume el concepto de Stoner *et al.* mencionado con anterioridad.

La revisión cronológica de los principales modelos para gestión de la evaluación del desempeño laboral (ver anexo 3), permitió realizar un análisis comparativo que sirve como referencia para el diseño del modelo propuesto en

esta investigación. Se determinó sobre la base de este análisis los principales aportes teóricos, metodológicos y limitaciones de estos modelos (anexo 4). Al hacer un resumen de dicho análisis, puede apreciarse como regularidades (rasgos fundamentales, ventajas y limitaciones de la evaluación del desempeño laboral) las siguientes:

- Marcan la necesidad de realizar la respectiva revisión de titulaciones profesionales a los trabajadores (NCVQ, 1986).
- Se tienen en cuenta las variables provenientes del entorno y de los clientes (Scarpello y Ledvinka, 1988).
- Se orientan a mejorar la efectividad de los empleados en la organización, contribuyen a definir las políticas de talento humano en la organización (Heneman, Schwab, Fossun & Dyer, 1989).
- Potencian las habilidades, destrezas, aptitudes y motivación de los trabajadores, proporcionan a las organizaciones una herramienta de mejora de su sistema de gestión (Ivancevich, 1992).
- Contribuyen a elevar la productividad, calidad de servicio e innovación (Mertens, 1996).
- Valoran el cumplimiento de las funciones de cada cargo o responsabilidad de cada trabajador en cada área de trabajo (Fernández, 2010).

Ventajas:

- Permiten un estudio en la organización de todos los trabajadores que se desenvuelvan en sus puestos según su título profesional (NCVQ, 1986).
- Permiten medir los resultados de los trabajadores en su desempeño (Beer, 1990).

- Determinan cantidad y calidad, a través del inventario del personal y la evaluación del potencial humano (Harper y Lynch, 1992).
- Desarrollan sentido de pertenencia por intermedio de planes de carrera, incentivos de remuneraciones, beneficios para el cumplimiento de objetivos estratégicos organizacionales (Alles, 2005).

Limitaciones:

- Carecen de proyección estratégica (Werther y Davis, 1983).
- No indican con claridad cómo influye la evaluación del desempeño en la estrategia de la organización, ni el impacto que le causa al recurso humano (Heneman *et al*., 1989).
- No especifican las técnicas que se utilizan para diagnosticar las funciones de recursos humanos (Peiró, 1999).
- No especifican en cada puesto de trabajo una metodología evaluativa en correspondencia con las competencias específicas de cada trabajador (Alles, 2005).
- Los modelos de evaluación del desempeño actual no son adaptables al personal administrativo en las universidades públicas para medir el desempeño de los trabajadores de estas áreas (Álvarez, 2018).
- El sistema requiere de capacitación para funcionar correctamente (Vargas, Alfonso y Cuesta, 2013).
- No se aprecia la relación con el entorno de las universidades (Álvarez, Alfonso e Indacochea, 2018).

Se observa que la evolución de la evaluación del desempeño mediante su representación en modelos aporta las bases para el ulterior desarrollo de este proceso dentro de la gestión de talento humano, resaltando la importancia de

gestionar el proceso de evaluación del desempeño como elemento integrador para una adecuada gestión de talento humano en las organizaciones.

Se coincide con Monteferrante (2004) al afirmar que los nuevos tiempos traen cambio de valores que ayudan y estimulan a la gente a trabajar, debido a los diferentes logros científicos, tecnológicos, a las presiones de los gremios profesionales y sindicatos, a los cambios organizacionales y al crecimiento en la formación de administradores profesionales.

La gestión de la evaluación del desempeño permite la determinación y el desarrollo de políticas adecuadas a las necesidades de la organización. Al gestionar la misma se puede evaluar la calidad de los resultados. Es por ello que se hace necesario que gerentes, directores, coordinadores y supervisores entiendan la importancia y la necesidad de evaluar el rendimiento o desempeño de los empleados, revelando las reservas existentes en cada uno.

En tal sentido, las políticas generales de las organizaciones en la evaluación del desempeño se basan en:

1. Que todas las organizaciones deben tener un único sistema de evaluación del desempeño, y este debe ser liderado por el tomador de decisiones en cada nivel.
2. Ser una herramienta que permita analizar los logros, aportes, fortalezas y áreas de mejora de los empleados de la organización en su desarrollo personal y profesional, con el fin de crear e implementar estrategias para el desarrollo y capacitación del talento humano y generar capacidades distintivas.
3. Efectuar la evaluación del desempeño sobre resultados directamente atribuibles al trabajo individual y organizacional.

La gerencia a cada nivel, centrada en el modelo asumido por la organización, tendrá una herramienta que le brinde resultados que constituyen los insumos necesarios para el inicio de un plan de medición transversal que abarcará a toda la organización, permitiendo el ajuste de los comportamientos y desempeños que se esperan en ella.

Lo analizado hasta aquí permite evaluar las realidades y contextos del campo de acción a investigar en aras de proponer un modelo que responda a las políticas anteriores.

1.3.1 La gestión de la evaluación del desempeño basado en competencias

En la línea de Cuesta (2005) una apropiada gestión del talento humano demandará un acertado análisis y descripción de cargos y ocupaciones (ADCO). Para este autor los calificadores de cargo no incluyen todos los elementos necesarios a valorar en el ADCO, surgiendo como respuesta a esta problemática lo que se ha llamado profesiogramas y luego perfiles de cargo, sobre los que se han desarrollado diferentes propuestas: Peña (2014), Ortega (2015), Montoya y Neyra (2015), De Luna (2008), Martín (2011), Ortiz (2014), Bedoya y Castaño (2014), Lalangui y Alcalde (2016); dirigidas a su diseño sobre la base de funciones y habilidades.

La gestión de talento humano moderna muestra una marcada orientación a la gestión por competencias observándose estas en la mayoría o totalidad de los procesos de la misma. La utilización de las mismas se enfoca desde el nivel organizacional hasta el nivel individual, identificándose elementos como la determinación, normalización, evaluación o formación por competencias.

De acuerdo con Sánchez (2007) no es hasta 1973 que se percibe la aplicación de esta gestión en el campo empresarial, hecho inducido por David McClellan,

quien define la competencia como "la característica esencial de la persona que es la causa de su rendimiento en el trabajo". El término es retomado a finales del siglo XX por Daniel Goleman en sus estudios sobre inteligencia emocional, en que formula la tesis relacionada con la importancia de no solo tener en cuenta la preparación y experiencia, sino cómo nos manejamos con nosotros mismos y los demás (Bohlander y Scott, 2008).

El estudio de las competencias se ha desarrollado en lo fundamental por tres vías diferentes: conductista, funcionalista y constructivista, lo que ha conducido a que múltiples sean los conceptos y puntos de vista existentes sobre competencias.

Las escuelas anteriores revelan elementos de la gestión por competencias laborales, sin embargo, no generan análisis acerca de las relaciones intrínsecas de los empleados, así como las posibilidades de desarrollo dentro de su ámbito laboral. En estos no se incluyen otros elementos como misión del cargo; medios materiales y herramientas utilizadas; tiempo de adaptación; responsabilidades; relaciones con otros cargos; decisión y autonomía; condiciones de trabajo, elementos que le dan un tratamiento más integral al cargo, pudiendo considerar sus posibles efectos y vínculos con otros puestos.

La autora adhiere la línea de Morales (2008) que indica que la gestión por competencias se fundamenta en atraer, desarrollar y mantener el talento humano mediante la alineación consistente de los sistemas y procesos de talento humano, en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente. Estas competencias deben ser validadas para dar paso al diseño de los procesos de talento humano por competencias.

Es interesante que mediante el sistema de competencias se consiga una información necesaria y precisa con la cual contar en momentos de cambio y toma de decisiones. La obtención de una mayor integración del trabajo hace que las personas se comprometan más con la organización, así se reduce la resistencia al cambio y se logra la aceptación de nuevas medidas, ya que el objetivo primordial del enfoque de gestión por competencias es implantar un nuevo estilo de dirección en la organización para administrar los recursos humanos integralmente, de manera más efectiva. Por medio de la gestión por competencias se pretende alcanzar los objetivos propuestos.

Atendiendo a los beneficios que genera la gestión por competencias es preciso que la gestión de la ED se base en este enfoque, lo cual mejora y simplifica la gestión integrada de talento humano, al brindar las siguientes ventajas:

- La generación de un proceso de mejora continua en la calidad y asignación del talento humano.
- La coincidencia de la gestión de talento humano con las líneas estratégicas de la organización.
- La vinculación del directivo en la gestión de talento humano.
- La contribución al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante.
- La toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos.
- Se asume el compromiso por los directivos y los empleados para tomar decisiones.
- El desempeño está vinculado a la estrategia y las metas de cada organización y departamento.

- El desempeño se define según competencias que describen qué trabajo se realiza y cómo.
- Las metas y objetivos del desempeño son determinados de común acuerdo (trabajador-gerente).
- La estructura, procesos, recursos y sistemas de control y autoridad de la organización se han diseñado de forma que optimicen el desempeño.

1.4. La evaluación del desempeño laboral en las universidades públicas en Ecuador como elemento relevante del enfoque estratégico

Los procesos de evaluación del desempeño laboral en las universidades públicas en Ecuador pretenden continuar con la implantación y ejecución de un sistema evaluativo sobre el desempeño profesional del personal académico, enmarcado en la planificación estratégica de las universidades y, más concretamente, en los ámbitos de evaluación de resultados, buenas prácticas y rendimientos objetivos, así como la gestión del cambio.

Algunas opiniones respecto a este proceso que se manifiestan son:

- Lo ideal del proceso de evaluación es que se realice de tal manera que no se perjudique el desempeño del docente, y lo más importante es que se transmita la idea de que una evaluación es vital en el desempeño profesional (UNESCO, 2000).
- Díaz y Rigo (2003) plantean que se ha profesionalizado la evaluación del personal docente para lo cual se han generado criterios e indicadores de desempeño académico.
- A pesar de la importancia de la evaluación de desempeño laboral en las universidades públicas, no siempre se ha tomado con la relevancia que requiere (Almuiñas y Galarza, 2011).

- González (2006) se refiere al impacto de los procesos de evaluación laboral y acreditación en las universidades en la región latinoamericana, indicando que son dirigidas a los profesionales del área académica para que tengan un nivel alto de educación y puedan categorizarse al momento de aplicar el sistema de acreditación.
- Zúñiga y Jopia (2007) refieren que la evaluación del desempeño laboral en las universidades públicas se dirige a la evaluación del desempeño docente y que tiene como uno de sus objetivos determinar el estado del arte de este proceso en las instituciones de educación superior que forman parte de él.
- Según Aranda (2010), la evaluación del desempeño laboral en las universidades públicas aun cuando está orientada básicamente a los docentes, no es generalizada ni obligatoria. Ya se han venido aplicando desde hace varios años, modelos, métodos, procedimientos e instrumentos diferentes en los que predominan los cuestionarios de opinión aplicados a los estudiantes.
- Para Naulaguari y Zuña (2013), al tratarse de la evaluación del desempeño del talento humano relacionado con el prestigio como estatus del área administrativa en las Instituciones de Educación Superior del sector público, esta se mide por el rango de sus servidores, por su capacidad intelectiva, su prestancia profesional, su calidad humana, eficacia y eficiencia en su gestión.
- Para Almuiñas y Galarza (2011), las Instituciones de Educación Superior (IES) de la región deben continuar sus esfuerzos para potenciar el nivel

de profesionalismo de los docentes universitarios y lograr mayores niveles de competencia en su desempeño.

- Para Tenorio (2017), la evaluación es el comportamiento del personal en el cumplimiento de sus obligaciones desde el punto de vista laboral, ocasionado por una deficiente identificación con la institución, una limitada comunicación vertical y cierto descontento con los procedimientos de evaluación de desempeño docente.

Se plantea que evaluar a los trabajadores en las universidades públicas es importante, pero a la vez muy difícil de lograr de manera adecuada. En efecto, es un proceso sistémico, muy caro y lleva bastante tiempo construirlo, por lo tanto, la institución debe asignarle el tiempo necesario y suficiente. Afortunadamente se está tomando conciencia de ello y ya casi no se encuentran universidades públicas ni privadas que sean ajenas a esta realidad.

1.4.1. La rentabilidad de la gestión del talento humano

Una institución es rentable cuando invierte en la formación adecuada de su talento humano en línea con sus objetivos estratégicos, así como la calidad de los productos formativos empleados que aseguran el rendimiento laboral.

Para Villanueva (1999), dentro en este contexto cabe destacar el rol protagónico que tiene el talento humano que desempeña cargos de dirección en las instituciones; que tienen la gran responsabilidad de lograr las metas y objetivos, con eficiencia, eficacia, productividad y rentabilidad.

Según Jaramillo (2005), los objetivos de la capacitación apuntan a que la organización obtenga mayor rentabilidad y a que los empleados tengan una actitud más positiva, mejorar el conocimiento del puesto a todos los niveles, ayudar al personal a identificarse con los objetivos de la organización, obtener

una mejor imagen, fomentar la apertura y la formación de líderes, incrementar la productividad, calidad del trabajo y reducir la tensión.

Pérez (2010) propone la implementación de un sistema de dirección por objetivos, como una forma clave de medir el aporte de la gestión del desempeño a la rentabilidad laboral en las instituciones.

La autora coincide con los autores en la idea de mejorar la rentabilidad laboral del talento humano en función de la evaluación del desempeño del puesto de trabajo y cumplimiento de los objetivos de la organización por medio de capacitaciones, para que los empleados tengan una actitud más positiva y mejoras en el conocimiento del puesto que desempeñan.

En lo relacionado con la calidad del desempeño laboral, al talento humano se le considera la clave del éxito de una institución y su gestión hace parte de la esencia de la gerencia institucional, dentro de la cual es determinante que sus empleados estén motivados a realizar sus funciones, a disminuir los costos de ausentismo y la fluctuación de la fuerza de trabajo.

Se asume así con Chiavenato (2009) que el objetivo general de la gestión del talento humano es la correcta integración de la estrategia, la estructura, los sistemas de trabajo y las personas, con la finalidad de lograr el despliegue de todas sus habilidades, capacidades y lograr la eficiencia y la competitividad organizacional en aras de tributar a la rentabilidad de este proceso.

Conclusiones del capítulo

- La gestión humana se orienta a responder a los problemas críticos de la organización, para lo cual sus actividades deben concentrarse en apoyar el desarrollo de capacidades organizacionales y de predominio de intereses

humanos, generando así valor agregado a la organización en su desempeño.

- La evaluación del desempeño laboral se convierte en el hilo conductor de la gestión integral del talento humano en la organización, al aportar competencias de crecimiento individual, colectivo y organizacional.
- Los modelos de evaluación del desempeño constituyen una guía estratégica en la gestión del talento humano, permitiendo la orientación adecuada en la obtención de los resultados que se desean, en correspondencia con los objetivos y metas establecidas por la institución, así como la asimilación y desarrollo de competencias generadoras de valor y crecimiento.

CAPÍTULO 2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DEL ÁREA ADMINISTRATIVA EN LA UNESUM

CAPÍTULO 2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DEL ÁREA ADMINISTRATIVA EN LA UNESUM

El presente capítulo tiene como objetivo diagnosticar la situación actual del proceso de gestión de la evaluación del desempeño laboral del personal del área administrativa en la UNESUM.

2.1 Metodología para realizar el diagnóstico empírico de la investigación

Para la realización del diagnóstico en función de constatar el problema científico de la investigación, fueron empleadas fuentes de información primarias y secundarias como soporte de los métodos y técnicas de la investigación científica (anexo 5).

Para el proceso de selección de la UNESUM, se pudo verificar que en la institución no existe un modelo de evaluación que permita la gestión de la evaluación del desempeño laboral del personal administrativo.

Lo anterior se corroboró mediante la revisión de la documentación de los procesos de evaluación del desempeño laboral ejecutados en la Universidad, donde el método deductivo y la investigación descriptiva permitieron analizar e interpretar cuáles son los procesos de evaluación y a qué áreas están dirigidos cada uno de ellos.

Las fuentes de información primarias son los datos e información utilizados para profundizar en el diagnóstico de la situación problémica. Se aplica encuestas a:

- Directivos departamentales: la encuesta tiene como objetivo principal conocer si existe un modelo de evaluación del desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la UNESUM, y de existir, determinar cómo se lleva a cabo el proceso.
- Docentes: la encuesta tiene como objetivo principal conocer si el personal administrativo está ubicado en su área de trabajo de acuerdo a su perfil profesional y si presta un buen servicio al desempeñar sus actividades.
- Estudiantes: la encuesta tiene como objetivo principal conocer el criterio que tienen los estudiantes acerca del servicio que brinda el personal administrativo de la UNESUM.
- Personal administrativo: el objetivo principal de la encuesta es conocer qué criterio tienen acerca de la aplicación del proceso de evaluación del desempeño que emplea la UNESUM para medir sus habilidades y desenvolvimiento en cada área de trabajo.
- Grupos focales: tienen como objetivo principal generar entendimiento profundo de la experiencia y la creencia de los participantes en torno a las características y las dimensiones del tema de investigación. Los datos e información que se extraen de la discusión grupal están basados en lo que los participantes dicen durante su discusión, habitualmente el grupo está conformado por ocho técnicos expertos en el área del tema a investigar.

Los resultados obtenidos de las encuestas fueron procesados a partir de la utilización de la estadística descriptiva mediante el software SPSS (versión 22). Se utiliza la tabla de contingencia, ya que en las ciencias sociales se encuentran

variables categóricas, con el objetivo de conocer la importancia del conocimiento de los actores con mayor influencia en la evaluación del desempeño laboral de la UNESUM. Se realizó el informe del diagnóstico por medio de la lista de chequeo y el diagrama de Ishikawa.

Las fuentes de información secundarias se obtienen a través de datos externos provenientes de documentos y normativas tales como:

- Constitución de la República del Ecuador.
- Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP).
- Ley Orgánica de Educación Superior (LOES).
- Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES).
- Ministerio de Relaciones Laborales (MRL).
- Plan Nacional para el Buen Vivir (PNBV).
- Estatutos de la UNESUM.
- Reglamento de la UNESUM.
- Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) y Plan Operativo Anual (POA) de la UNESUM.

Ante lo expuesto se verifica que el sistema integrado de información de la UNESUM contribuye al desarrollo de la gestión de los procesos académicos y administrativos de la universidad, mediante el procesamiento y presentación de la información de forma sencilla, rápida, efectiva y trasparente en tiempo real y disponible para todos los usuarios que la requieran, lo que impacta positivamente en la efectividad del trabajo.

2.2 Análisis de los resultados del diagnóstico situacional de la gestión de la evaluación del desempeño laboral del personal del área administrativa de la UNESUM

El desarrollo de este epígrafe se base en el análisis de los resultados obtenidos de cada tipo de fuente de información utilizada y su triangulación posterior con el propósito de establecer las regularidades que permiten constatar el problema de investigación.

Constitución de la República del Ecuador: El numeral 5 del artículo 147 establece que corresponde al Presidente de la República dirigir la administración pública en forma desconcentrada y expedir los decretos necesarios para su organización, regulación y control; en el Registro Oficial Suplemento Segundo No. 294 de 6 de octubre de 2010, se promulgó la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP), en la cual se plantea que es necesario expedir una reglamentación clara y específica sobre la carrera administrativa, la administración del talento humano, el sistema de remuneraciones e ingresos complementarios, y la gestión y desarrollo institucional que mantendrán las instituciones, entidades, organismos y personas jurídicas comprendidas en el ámbito de aplicación.

Lo anterior evidencia que se define como servidoras o servidores públicos a todas las personas que en cualquier forma o título trabajen prestando servicio o ejerzan cargo, función o dignidad dentro del sector público. Para esto se creó la Ley, para que sea el ente rector de cada uno de los servidores y se pueda evaluar el desempeño laboral según lo que establece.

Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP): Su reglamento general dispone en el capítulo VII el subsistema de evaluación del desempeño y las directrices de

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

A tenor de lo expuesto, la UNESUM -siendo una institución estatal de educación superior- tiene que regirse por lo que establece la LOSEP. La misma tiene por objeto establecer las políticas, normas, procedimientos e instrumentos de carácter técnico y operativo que permitan a las instituciones del Estado medir y mejorar el desempeño organizacional desde la perspectiva institucional, de los servidores y de las competencias del talento humano en el ejercicio de las actividades y tareas del puesto de desempeño.

Ley Orgánica de Educación Superior (LOES): El personal de las instituciones y organismos públicos del Sistema de Educación Superior son servidores públicos, cuyo régimen laboral se regirá por la LOSEP de conformidad con las reglas generales. La LOES en su art. 159 prescribe que las universidades y escuelas politécnicas públicas y particulares son comunidades académicas, administrativas, financieras y orgánicas acorde a los objetivos del régimen de desarrollo y los principios establecidos en la constitución. Para fines de aplicación legal las instituciones que conforman el sistema de Educación Superior adecuarán su estructura orgánica funcional, académica, financiera y administrativa para el desarrollo de sus actividades.

Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES): es el organismo público técnico, con personalidad jurídica y patrimonio propio, con independencia administrativa, financiera y operativa que norma la autoevaluación institucional y ejecuta los procesos de evaluación externa, acreditación, calificación académica y aseguramiento de la calidad de la educación superior. La evaluación de la calidad se realizará de manera periódica de conformidad con la normativa que expida el CEAACES en lo referente a la evaluación del desempeño académico de los profesores de las instituciones de educación superior.

Ministerio de Relaciones Laborales (MRL): se rige por las bases legales que establece la LOSEP en sus artículos 52 j) y del 76 al 80, y el Reglamento General de la LOSEP, artículos del 215 al 227, Norma de Evaluación del Desempeño (codificado acorde a las reformas de la Resolución No. SENRES-2008-000170). Es la entidad encargada de analizar los procesos de reclutamiento, selección y evaluación del desempeño laboral que se realizan en cada institución, así como mantener vigentes las bases legales para el sector público ecuatoriano, con leves reformas emitidas mediante acuerdos ministeriales.

Plan Nacional para el Buen Vivir (PNBV): en la proyección de la visión de largo plazo se indica que en el Ecuador se garantizará el trabajo y empleo dignos, apostando por el fortalecimiento de competencias mediante la formación. Se contará con talento humano calificado que responda a las necesidades productivas, sociales y ambientales. Se potenciará la oferta de empleos adecuados y el impulso a profesionales de alto nivel que contribuirán al progreso del país.

El PNBV afirma una visión plena del trabajo como deber y derecho social respetándoles a los trabajadores su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas, y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado. Esto encaminará la eliminación de brechas remunerativas entre mujeres y hombres, en reconocimiento del hecho de que a igual trabajo corresponde igual remuneración.

Estatutos de la UNESUM: Constituyen la base legal interna para que el Consejo Universitario actúe a través del Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos que este organismo apruebe, en concordancia con los lineamientos académicos y administrativos dispuestos por ley y en sujeción a las necesidades institucionales. Así también, los perfiles profesionales requeridos para el desempeño del puesto constarán en el correspondiente descriptivo de puestos que la institución elabore a efectos de la gestión del talento humano. En su art. 128, plantea que las/los empleadas(os) y las/los trabajadoras(es) serán evaluados anualmente de conformidad con la LOSEP y su reglamento. El régimen laboral estará sujeto a lo estipulado en la Constitución de la República del Ecuador y la normativa dispuesta por el MRL para la evaluación del desempeño de los servidores públicos.

Reglamento de la UNESUM: en su art. 45 plantea que la Dirección de Talento Humano es la encargada de administrar el sistema de personal de conformidad con las normas técnicas, políticas y lineamientos emanados de la LOSEP, aplicable en la materia laboral establecida para el reclutamiento, selección, evaluación, valoración, capacitación y control de los empleados. De esta manera, los procesos y procedimientos que se atribuyan a la dotación de personal competente deben desarrollar sus funciones en un adecuado clima laboral.

PEDI y POA de la UNESUM: El PEDI ante la evaluación del desempeño laboral al personal administrativo, constituye un proceso organizacional complejo de mejoramiento continuo, el cual se inicia detectando las debilidades para transformarlas en fortalezas, y así orientar a la universidad al cumplimiento de su función social en la zona de influencia. El POA es el encargado de la distribución del presupuesto general de la institución y en sus proyecciones, a partir del año 2015 hasta la actualidad, se han aprobado según los informes presentados por cada una de las áreas, los requerimientos de capacitaciones de acuerdo con el perfil de puesto de trabajo, al mismo tiempo se destina presupuesto para la compra de uniformes para el personal administrativo.

2.2.1 Análisis organizacional

América Latina y el Caribe en las últimas décadas han enfrentado una creciente demanda en el desarrollo de los procesos de evaluación del desempeño laboral en las universidades. Ello ha traído como consecuencia un replanteamiento del desarrollo del talento humano de alto nivel, y la necesidad de avanzar al ritmo de los cambios sociales, científicos y tecnológicos de los recursos disponibles (González, 1990).

En la administración del talento humano en las instituciones de educación superior del Ecuador se impulsan cambios a la creatividad e innovación constante que obligan a buscar nuevas estrategias de procesos de evaluación del desempeño laboral y asegurar que estos sean eficientes y eficaces.

En línea con Ramírez (2014), se asume que: vivimos un cambio de era en la cual el fortalecimiento del talento humano y la apuesta a la construcción de economía y sociedades basadas en el conocimiento constituye la estrategia central para la superación de la dependencia en los ámbitos económico,

tecnológico y cognitivo, y el desarrollo de la sociedad con altos niveles de autonomía y autorregulación para el mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes. Este es el objetivo hacia el cual se orienta el proceso de la Revolución Ciudadana iniciado en 2007, y al cual se articula la acción de las IES. Se trata de una política de Estado, y no de gobierno como algunos analistas plantean, dentro del PNBV.

La nueva Constitución de la República del Ecuador, promulgada el 20 de octubre de 2008, determina que la educación superior es un sistema que responde al interés público sin fines de lucro (Constitución de la República del Ecuador, 2008) y otorga al Estado la exclusividad en la acción, control y regulación de la educación superior sustentada en la herramienta de gestión e inversión pública denominada Plan Nacional para el Buen Vivir. Posteriormente, el 12 de octubre de 2012, la Asamblea Nacional pone en vigencia la nueva Ley Orgánica de Educación Superior, estructurando un sólido esquema regido por los principios de autonomía responsable, cogobierno, igualdad de oportunidades, calidad, pertinencia, integralidad y autodeterminación.

La Universidad Estatal del Sur de Manabí es una institución de Educación Superior, sin fines de lucro, autónoma, con personalidad jurídica, creada mediante Ley No. 38, publicada en el Suplemento del Registro Oficial No. 261, de 7 de febrero de 2001. Su domicilio principal es la ciudad de Jipijapa y sus siglas son UNESUM. Se rige por la Constitución de la República del Ecuador, la Ley Orgánica de Educación Superior y su Reglamento, otras leyes conexas, los Estatutos de la UNESUM, y por los reglamentos y resoluciones que expidan el Consejo de Educación Superior (CES), el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES), la

Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT) y la propia Universidad. La UNESUM está integrada por cuatro Facultades: Ciencias Económicas (8 carreras), Ciencias de la Salud (2), Ciencias Naturales y de la Agricultura (3) y Ciencias Técnicas (4).

Esta universidad fue creada mediante la fusión de las extensiones de la Universidad Técnica de Manabí y la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, bajo la necesidad de un reordenamiento de la Educación Superior en la región sur de Manabí, con la finalidad de formar profesionales de alto nivel académico, científico, tecnológico y cultural, capaces de intervenir eficazmente en los procesos de desarrollo regional y nacional.

El escaso desarrollo empresarial en la zona determina que no se configure una demanda laboral amplia para los graduados de la universidad. En consecuencia, se puede observar un nivel remunerativo insuficiente para los profesionales. Tampoco se cuenta con un estudio general que cuantifique y cualifique la demanda laboral en el mediano y largo plazo, así como se evidencia el limitado desarrollo e incentivos al emprendimiento. Por tanto, las nuevas exigencias de la universidad se pueden enfocar a la realización de estudios prospectivos de la demanda laboral, pues es necesario levantar la base de datos de las funciones de los empleados públicos, con los cuales se pueden proyectar acciones orientadas a captar su inclusión en la universidad.

Por su naturaleza jurídica, la UNESUM orientará sus actividades de docencia, investigación y vinculación con la sociedad, a servir a la población del sur de Manabí y buscará trascender sus servicios al contexto nacional. De acuerdo con el PEDI consultado, la misión de la UNESUM es: “La formación de profesionales en los niveles de grado y postgrado, altamente calificados y

preparados para aportar a la solución de los problemas de la región, capaces de promover, generar y difundir el conocimiento en apoyo de un desarrollo tecnológico que les permita coadyuvar con la comunidad local, regional y nacional, con competencias adecuadas para impulsar los cambios y brindar el servicio que posibilite un desarrollo humano integral". La visión se proyecta en los términos siguientes: "La Universidad Estatal del Sur de Manabí constituye una Institución de Educación Superior que se propone alcanzar un liderazgo educativo a nivel regional y nacional, forjando una nueva visión de la educación superior, integrándose a la sociedad para plantear opciones de trabajo con calidad, que contribuya a la definición y tratamiento de los problemas que afectan el derecho al buen vivir con respeto a la diversidad y mediante la convivencia armónica con la naturaleza".

De ahí que la Universidad debe generar conocimiento, no solo como un instrumento para explicar y comprender la realidad, sino también como motor de desarrollo y factor dinamizador del cambio laboral acorde a la realidad local, regional y nacional.

En el anexo 6 se puede consultar la estructura organizativa que tiene la UNESUM para garantizar su encargo estatal y social.

2.2.2 Análisis estratégico

La estabilidad laboral, la formación académica, la carrera docente, la garantía de derechos, el desarrollo de las actividades sustantivas de docencia, investigación y vinculación con la sociedad, son condiciones que una institución de educación superior debe procurar tener en su planta docente como ejes fundamentales de mejora continua de la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje en la formación de sus estudiantes. En ese sentido, a continuación se presentan las

principales fortalezas y debilidades de la UNESUM, según el PEDI (2015-2021) (anexo 7).

Bajo la realidad de que existen pocos docentes nacionales con grado de doctor en Ciencias en la UNESUM, ha sido necesario dar nombramientos a docentes con dicho grado de otras nacionalidades que cumplen con los requerimientos exigidos por la educación superior, con lo que se ha llegado a 15 docentes con estas condiciones. Los docentes titulares con maestría en la UNESUM son 145. Como se puede apreciar, la cifra no es suficiente, por lo que se deben seguir implementando estrategias para fortalecer la formación de postgrado del personal docente.

La UNESUM obtuvo la categoría “C” en el proceso de evaluación y acreditación conducido por el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES) en 2016, por las debilidades detectadas en la ejecución de los procesos sustantivos universitarios de formación, investigación y vinculación universitaria. La transformación necesaria para revertir este resultado, mejorando la eficiencia y eficacia, atraviesa por un enfoque que se centre en la elevación de las competencias del personal que ejecuta estos procesos (Rueda, 2009; Rodríguez, Retamal, Lizana y Cornejo, 2011), de manera que se incremente su desempeño hasta niveles superiores.

El Plan Estratégico de la UNESUM es una herramienta que ayudará a los líderes a conducir a la institución hacia el éxito, involucrando a toda la comunidad universitaria, y a cumplir con sus objetivos, estableciendo un sistema de seguimiento y evaluación necesarios para afianzar el nivel de cumplimiento de las estrategias, logros y resultados alcanzados.

2.2.3 Diagnóstico interno

La Ley Orgánica del Servicio Público y la carrera administrativa tienen por objetivo propender al desarrollo profesional, técnico y personal de las y los servidores públicos, para lograr el permanente mejoramiento, eficiencia, eficacia, calidad, productividad del Estado y de sus instituciones, mediante la conformación, el funcionamiento y desarrollo de un sistema de gestión del talento humano sustentado en la igualdad de derechos, oportunidades y la no discriminación, por lo que es creada la unidad administradora de talento humano en cada una de las instituciones públicas.

La Unidad Administradora de Talento Humano (UATH) de cada una de las instituciones públicas en Ecuador evaluará la idoneidad de los interesados, de forma tal que garantice el libre acceso de los postulantes a los cargos, el ingreso a un puesto público se realiza aplicando los principios de justicia, transparencia y no discriminación. Esto deberá respetar también el acceso de personas con discapacidad con el 4 % del total de sus servidores, así como también debe cumplir con el porcentaje de población indígena, de las comunidades y pueblos del Ecuador.

La UATH es la encargada de regular los mecanismos de ingreso, ascenso, promoción, régimen disciplinario, vacaciones y remuneraciones para los servidores públicos de cada institución. El servicio público es una actividad amplia por sus características, organización y forma. La selección de personal es de interés de la administración, debido a que el Estado está obligado a prestar servicios con eficiencia y eficacia, lo cual podrá cumplir solo si en su sistema de reclutamiento ha ingresado al servicio público a los mejores.

2.2.3.1 Estructura humana de la UNESUM

El Estado requiere la adopción de un régimen jurídico especial para el personal del área administrativa con nombramiento para la prestación de servicios en favor de la sociedad, que garantice el uso de los servicios públicos. En este caso, la LOSEP tiene por objeto señalar los rasgos generales sobre la creación, organización, funcionamiento, evaluación y extinción de los servicios, es decir, establecer los derechos deberes, prohibiciones y garantías de los servidores, y determinar que tienen que ser eficientes, simples, económicos y racionales. Asimismo, regula el ejercicio profesional en la medida que tales profesionales presten servicios al sector público y por tanto el ingreso, ascenso, promoción, incentivo, régimen disciplinario, sistema de remuneración, evaluación del desempeño y cesación de funciones, garantizando la estabilidad laboral en el área pública de los trabajadores.

La UNESUM cuenta con un total de 115 trabajadores en el área administrativa, con el régimen laboral de la LOSEP que comprende que son empleados con nombramiento o titulares. En el anexo 8 se puede encontrar la composición por rango de edades del personal y la distribución del personal administrativo en cada uno de los departamentos con los que cuenta la UNESUM.

Respecto al rango de edades del personal administrativo, se observa un mayor porcentaje (40 %) en mujeres con edades entre 46 y 55 años, y en el caso de los hombres el rango mayor es igualmente este con un 30 %, esta diferenciación de edades se observa en la figura 3.

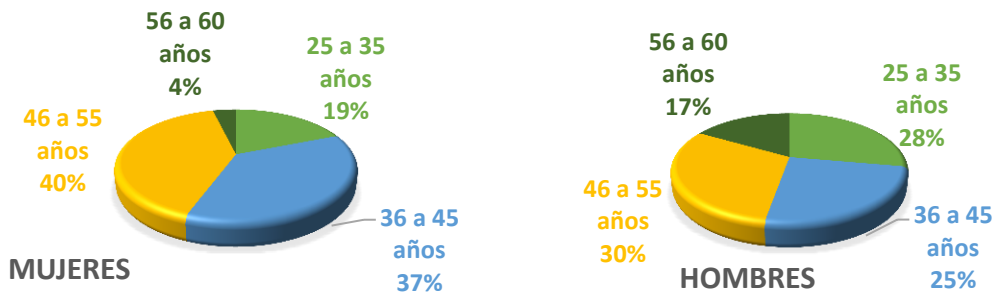


Figura 3. Rango de edades en porcientos de hombres y mujeres del área administrativa.

Fuente: Elaboración propia.

La UATH cuenta con un equipo calificado en la categoría de profesionales, sin embargo, por llevar procesos manuales generan retraso a la entrega inmediata de la información. El diagnóstico determinó que una de las falencias más consistentes es la presentación de indicadores de evaluación de actividades, que no están acordes a las obligaciones de cada uno de los cargos, sin que las metas establecidas concuerden con la mejora del sistema de evaluación de desempeño para el talento humano del personal administrativo.

2.3 Identificación de procesos de evaluación del desempeño laboral de la UNESUM

Según la LOSEP, los servidores estatales del Ecuador se encuentran sometidos al régimen laboral que establece la propia Ley. Esta situación reciente que se ha producido dentro del régimen laboral ecuatoriano, se presta para analizar las distintas formas que debería tener la contratación de personas dentro del sector público, con nuevos aspectos, como el de los contratos de desempeño, con sus respectivas evaluaciones, las calificaciones, el sistema de capacitación, y varios otros.

Los procesos de evaluación del desempeño laboral en la UNESUM se rigen por las siguientes bases legales, las que se aplican a docentes, directivos, personal administrativo, o sea, todos los servidores públicos que prestan sus servicios en las instituciones determinadas en el artículo tres de la LOSEP estarán sujetos a la evaluación del desempeño por así estar establecido en su reglamento general (Capítulo VII del Subsistema de Evaluación del Desempeño).

Los procesos y productos que se obtienen y realizan, de acuerdo con lo establecido en la evaluación del desempeño laboral, son los mismos que se encuentran establecidos en el formulario MRL-EVAL-01-MODIFICADO que se presentan en la tabla 1.

Tabla 1. Productos, procesos y parámetros.

Procesos	1. Tener la nómina de los evaluadores (de Jefes Inmediatos Superiores) 2. Contar con la nómina de los evaluados (servidores públicos con régimen LOSEP) 3. Elaboración del Plan de Evaluación 4. Elaboración del cronograma de actividades 5. Definición de indicadores de evaluación del desempeño que lo determina la UATH alineada a cada Dirección y Unidad Administrativa 6. Difusión del programa de evaluación una vez que se encuentre aprobado por la máxima autoridad institucional, notificando a cada Director Departamental o Responsable de área 7. Solicitud de la calificación de la evaluación del desempeño 8. Análisis de los resultados de la evaluación del desempeño 9. Elaboración del informe final de la evaluación del desempeño 10. Remitir el informe final al Rector para su aprobación 11. Notificar por parte de la UATH los resultados de la evaluación

	a cada servidor público en el plazo de ocho (8) días a partir de la fecha de su aprobación
Productos	1. Calificación individual 2. Informe final aprobado
Parámetros	• Indicadores de gestión del puesto • Conocimientos • Competencias técnicas del puesto • Competencias universales • Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo

Fuente: Elaborado por la autora a partir de las Normativas de Evaluación del MRL.

El estatuto y el reglamento orgánico de gestión organizacional por procesos de la UNESUM han definido la estructura organizacional para el cumplimiento de la misión y los objetivos institucionales. En uso de la atribución que le confiere el artículo 24 literal d), la UNESUM resuelve expedir el:

- Descriptivo de puestos de la Universidad.
- Estatuto que determina la Estructura Organizacional de la Gestión por procesos en función del grado de contribución y valor agregado de cumplimiento de la misión institucional, sustentada en la filosofía, enfoque de productos, servicios y procesos con la finalidad de garantizar su ordenamiento orgánico.
- Reglamento orgánico de gestión organizacional por procesos de la UNESUM que define la estructura orgánica institucional, mapa de procesos, portafolio de productos.
- Manual institucional de descripción, valoración y clasificación de puestos, que además define indicadores de gestión de puestos.

- Políticas establecidas para elaborar los instrumentos técnicos de gestión de recursos humanos.

En la UNESUM es objeto de evaluación del desempeño todo servidor público que se encuentra amparado en el régimen laboral de la LOSEP; en el caso de los servidores que ocupan cargo de directivos departamentales de acuerdo a la estructura organizacional, les corresponde ser evaluados por el Rector como máxima autoridad institucional y en el caso del personal administrativo será evaluado por el jefe inmediato superior de cada uno de los departamentos en los que ejerzan su cargo o puesto de trabajo.

La UATH en coordinación con cada Dirección y Unidad Administrativa son las encargadas de definir los indicadores de evaluación del desempeño y a la vez elaborar el plan de evaluación del desempeño del personal con su respectivo cronograma de actividades. Una vez aprobado por la máxima autoridad, procederá a notificarse la nómina del personal administrativo que va a ser evaluado por cada directivo departamental. Finalizando el proceso, se solicita a cada departamento las calificaciones obtenidas, las que serán analizadas para la elaboración del informe final que será remitido al Rector para su aprobación.

2.4 Determinación de los actores que tienen mayor influencia en la evaluación del desempeño laboral de la UNESUM

Los actores involucrados en la evaluación del desempeño laboral en la UNESUM que tienen mayor influencia en dicho proceso se definen de acuerdo con los criterios de selección establecidos en los documentos oficiales de la entidad. En este contexto, la clasificación se establece de la siguiente manera:

- Directivos departamentales: encargados de poner a prueba al personal que tienen bajo su mando para ver las habilidades y destrezas de acuerdo con el puesto de trabajo asignado.
- El personal del área académica que lo comprenden los docentes.
- Estudiantes.
- El personal administrativo.

Según lo anterior, se tiene que los instrumentos aplicados en el trabajo de campo de la investigación (encuestas dirigidas: a directivos, docentes, estudiantes y personal administrativo, presentadas en el anexo 9); cada uno de ellos dirigido a los siguientes grupos de personas:

a) 33 directivos departamentales que corresponden al total de la población (100 %).
b) 145 empleados del área académica que corresponden al total de la población (100%).
c) 115 empleados administrativos, correspondientes al total de la población (100%).
d) 189 estudiantes que corresponden a todas las carreras activas de la UNESUM. Para determinar el tamaño de la muestra aleatoria en la aplicación de encuestas a los estudiantes afines al proceso de evaluación del desempeño laboral del personal administrativo de la UNESUM, se empleó el muestreo irrestricto aleatorio (Calero, 1978), con una confiabilidad del 95 %, una proporción del 0.5 (que permite el mayor tamaño de muestra) y un error de muestreo de 0.07 (el detalle del muestreo se encuentra en el anexo 10).

Tabla 2. Distribución de las encuestas a los estudiantes por carreras.

N°	Carreras	Número de estudiantes
1	Carrera de Ingeniería en Comercio Exterior	8
2	Carrera de Ingeniería en Auditoría	14
3	Carrera de Contabilidad y Auditoría	19
4	Carrera de Ingeniería en Administración de Empresas Agropecuarias	6
5	Carrera de Gestión Empresarial	7
6	Carrera de Administración de empresas	6
7	Carrera de Turismo	9
8	Carrera de Ingeniería en Ecoturismo	6
9	Carrera de Enfermería	19
10	Carrera de Laboratorio Clínico	18
11	Carrera de Ingeniería en Medio Ambiente	10
12	Carrera de Ingeniería Forestal	10
13	Carrera de Ingeniería Agropecuaria	13
14	Carrera de Ingeniería Civil	13
15	Carrera de Ingeniería en Sistemas Computacionales	9
16	Carrera de Tecnologías de la Información	12
17	Carrera de Ingeniería en Computación y Redes	10
	Total	189

Fuente: Elaboración propia.

2.4.1 Diagnóstico de las competencias para la evaluación del desempeño laboral en directivos y trabajadores

A continuación, se presentan los resultados más relevantes obtenidos con la aplicación de las encuestas para determinar la percepción de los estudiantes, docentes, directivos y trabajadores acerca de la evaluación del desempeño laboral aplicada en la UNESUM (anexo 11).

Análisis de los resultados de la encuesta a directivos

Se encuestó a 33 directivos departamentales y de carrera de la Universidad Estatal de Sur de Manabí, del análisis se pudo determinar que:

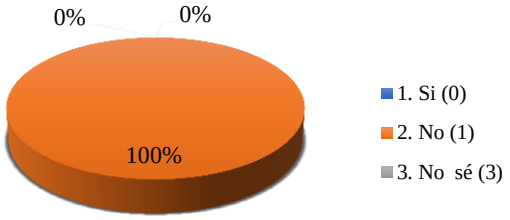


Figura 4. Elementos de la encuesta de Directivos para elaborar el modelo.
Fuente: Elaboración propia a partir de salida de SPSS, versión 22.

El 100 % de los directivos expresan que no existe un modelo que permita evaluar el desempeño laboral del personal administrativo, lo que constituye una premisa determinante para la propuesta de la investigación al considerarse que hay una carencia metodológica para la evaluación del mismo.

De forma general se manifiesta lo siguiente:

- El 88 % de los trabajadores a veces manejan múltiples tareas.
- El 45 % casi nunca tiene la capacidad de analizar resultados obtenidos.
- El 73 % expresaron que nunca participan en la programación de horarios y vacaciones de sus empleados según el volumen de trabajo.
- El 85 % casi siempre logran que el área a su cargo trabaje con eficiencia haciendo uso racional de los recursos asignados en función de la información requerida.
- El 82 % consideran que casi siempre efectúan reuniones con su trabajador para analizar resultados obtenidos.

Análisis de los resultados de la encuesta a docentes

Se encuestó a 145 docentes titulares a tiempo completo de la Universidad Estatal de Sur de Manabí, del análisis se pudo determinar que:

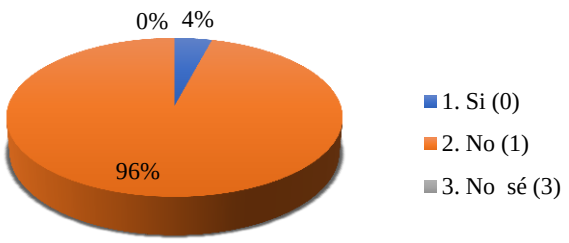


Figura 5. Elementos de la encuesta de Docentes para elaborar el modelo.
Fuente: Elaboración propia a partir de salida de SPSS, versión 22.

El 96 % considera que el personal administrativo no está ubicado en su puesto de trabajo de acuerdo con su perfil profesional.

De forma general se manifiesta lo siguiente:

- El 76 % del personal administrativo casi siempre posee las habilidades necesarias para la función del puesto que desempeña.
- El 62 % considera que casi siempre se dirige de forma respetuosa y cordial.
- El 52 % del personal administrativo casi siempre se comunica de forma clara y fácil de entender.
- El 55 % casi siempre crea un ambiente de respeto y confianza.
- El 72 % considera que a veces demuestra tener conocimiento, capacidad y seguridad del cargo que desempeña. En la medida en que la titulación es mayor en los docentes, demandarán una mayor preparación del personal administrativo.

Análisis de los resultados de la encuesta a los estudiantes

Se encuestó a 189 estudiantes que corresponden al tamaño de la muestra calculado por la fórmula de Calero, de los 5 mil 400 estudiantes de la UNESUM.

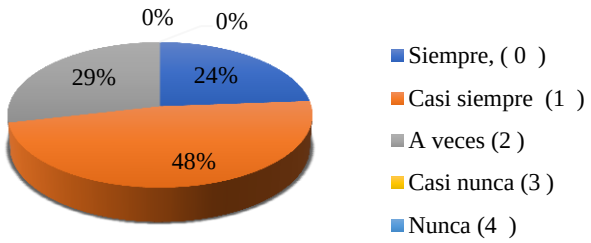


Figura 6. Elementos de la encuesta de Estudiantes para elaborar el modelo.
Fuente: Elaboración propia a partir de salida de SPSS, versión 22.

El 48 % del personal administrativo plantea que casi siempre posee las habilidades necesarias para la función del puesto que desempeña.

Del análisis se pudo determinar que:

- El 41 % casi siempre se siente satisfecho con el desempeño de los empleados.
- El 69 % creen conveniente que el personal administrativo siempre debe de capacitarse de acuerdo a su área de trabajo.
- El 50 % del personal administrativo a veces propone ideas para mejorar el servicio en su área de desempeño.

Análisis de los resultados de la encuesta a los trabajadores

En la figura 7 se muestran los resultados de la encuesta realizada a 115 trabajadores del área administrativa de la UNESUM, determinándose que:

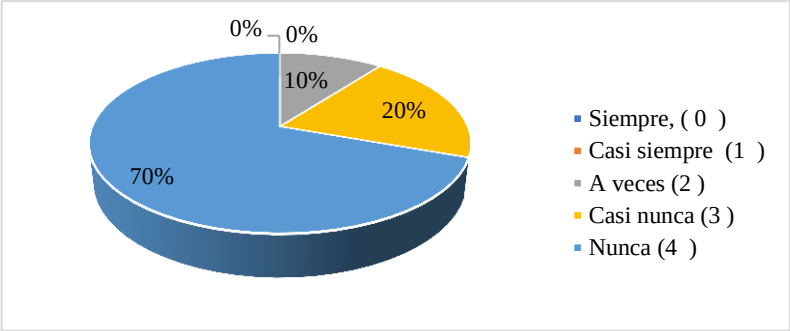


Figura 7. Elementos de la encuesta de Trabajadores para elaborar el modelo.

Fuente: Elaboración propia a partir de salida de SPSS, versión 22.

Al 70 % nunca le satisface la evaluación del desempeño laboral que se emplea en la UNESUM.

De forma general se manifiesta lo siguiente:

- Al 70% casi nunca le satisfacen los resultados de la evaluación del desempeño laboral que se emplea.
- Al 65 % a veces le comparten la importancia de la evaluación del desempeño laboral.
- El 57 % expresa que casi nunca conocen las responsabilidades del puesto de trabajo en el que se desempeñan.
- El 100 % del personal administrativo expresa que con la implementación de una adecuada evaluación del desempeño laboral mejora su rendimiento en su puesto de trabajo de acuerdo a su perfil profesional.

Se realiza un análisis e interpretación cruzada de resultados de las encuestas dirigidos a los directivos, docentes, estudiantes y personal administrativo con mayores detalles de cada una de las preguntas en el anexo 12.

Con respecto a los resultados obtenidos de la relación de las variables de habilidades y evaluación del desempeño laboral, se obtuvo que un 88 % de los directivos encuestados expresaron que a veces el personal administrativo tiene

capacidad de manejar múltiples funciones, mientras que las variables de destreza y evaluación del desempeño laboral muestran que un 45 % de los trabajadores casi nunca tienen la capacidad de analizar resultados obtenidos en el trabajo. Las respuestas de estos demostraron que la gestión de la evaluación del desempeño laboral del personal administrativo es importante porque revela un enfoque integral en función de los objetivos y particularidades de las universidades públicas.

Por otro lado, las variables de aptitudes y perfil profesional muestran que el 72 % de los docentes encuestados expresaron que el personal administrativo a veces demuestra tener conocimiento, capacidad y seguridad del cargo que desempeñan, mientras que en las variables de actitudes y perfil profesional el 72 % refiere que el personal administrativo que se encuentra en las diferentes áreas departamentales ayuda a resolver problemas que presentan los docentes.

Se demuestra que el personal administrativo de la UNESUM tiene que ser ubicado en cada puesto de trabajo de acuerdo con su perfil profesional; así la gestión de la evaluación se convierte en el hilo conductor del desempeño laboral de ese talento humano y en ella debe predominar el protagonismo del trabajador como facilitador del proceso.

Las variables de compromiso e innovación muestran que el 64 % de los estudiantes encuestados expresaron que el personal administrativo casi nunca asiste y cumple con los horarios de trabajo establecidos en la Institución, mientras que en las variables de aprendizaje e innovación el 69 % de los encuestados creen conveniente que el personal administrativo debería capacitarse de acuerdo con su área de trabajo, lo cual favorece la alineación con

los objetivos estratégicos de la institución, así como la calidad de los productos formativos empleados que tributarán al crecimiento personal y organizacional.

2.5. Resultado general del diagnóstico

Para evidenciar lo planteado arriba, se trianguló la información obtenida de las fuentes a través de una lista de chequeo (anexo 14). En esa lista de chequeo se observa que la apreciación otorgada a un nivel alto de cumplimiento es 1, calificación media de cumplimiento es de 3 y a un nivel bajo de cumplimiento es 23. Estos resultados permitieron establecer las siguientes regularidades vinculadas al proceso de evaluación del desempeño laboral del personal administrativo y su gestión en la UNESUM como institución pública de educación superior:

- No se encuentran definidas las funciones y competencias en cada uno de los puestos de trabajo.
- No están ubicados de acuerdo con su perfil profesional en los puestos de trabajo.
- No se comunica a tiempo las actividades departamentales.
- Hay una inadecuada planificación de las tareas a realizar.
- No se ha implementado un sistema de evaluación adecuado.
- Las capacitaciones no son constantes y no están de acuerdo al puesto de trabajo.
- Inadecuado proceso de evaluación (no se califica de acuerdo a sus parámetros, no se socializan los resultados y no se presentan informes).

Como complemento a la lista de chequeo, se utilizó la técnica denominada diagrama de Ishikawa o “espina de pescado”, en la que el problema ubicado en la punta de la saeta significa el efecto (insuficiente gestión de la evaluación del

desempeño laboral en la UNESUM) y las “espinas” a enunciar significan sus probables causas, que a su vez pueden tener otras causas o espinas secundarias. Como se muestra en el anexo 15, quedaron siete causas principales con sus respectivas subcausas. En la tabla resultaron las causas más importantes: evaluación, desempeño y capacitación.

La información obtenida del estado de la evaluación del desempeño laboral en las universidades públicas del Ecuador y el diagnóstico empírico realizado en la UNESUM, con la contribución activa de sus directivos, docentes, estudiantes y personal administrativo, constituyen las bases fundamentales para la elaboración del modelo para la gestión de la evaluación del desempeño laboral del talento humano del personal administrativo de la UNESUM.

Conclusiones del capítulo

- Los resultados del diagnóstico permiten constatar el problema científico planteado, al evidenciarse la escasa gestión de la evaluación del desempeño de los trabajadores administrativos en la UNESUM.
- Las regularidades encontradas revelan las brechas existentes y las reservas de aportes que el personal administrativo puede tributar al cumplimiento de los objetivos individuales y organizacionales de la universidad, a partir de concebir a la gestión de la ED como hilo conductor del proceso de gestión de talento humano en la UNESUM.
- La información situacional obtenida representa los fundamentos empíricos para la elaboración de un modelo para la gestión de la evaluación del desempeño laboral del talento humano del personal administrativo en la UNESUM.

CAPÍTULO 3. DISEÑO Y VALIDACIÓN DEL MODELO PARA LA GESTIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL DEL SUR DE MANABÍ

CAPÍTULO 3. DISEÑO Y VALIDACIÓN DEL MODELO PARA LA GESTIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL DEL SUR DE MANABÍ

Este capítulo tiene como objetivo determinar los componentes del modelo de gestión que se propone como respuesta al problema científico planteado. Se presenta la validación teórica del modelo mediante criterio de expertos y la validación empírica a partir de la aplicación de su procedimiento de apoyo en la UNESUM.

3.1. Bases teóricas y metodológicas que sostienen el modelo

Las bases teóricas y metodológicas que sostienen el modelo para la gestión de la evaluación del desempeño del talento humano del personal administrativo (a partir de aquí por las siglas GEDTA) de la UNESUM, contienen lo siguiente:

- El examen de los procesos de interrelación teórica que se establecen entre la evaluación del desempeño del personal administrativo y la gestión de talento humano dentro de la organización en el contexto de una universidad pública, los cuales han sido expuestos en el desarrollo del capítulo 1.
- El análisis comparativo de diferentes modelos de gestión de la evaluación del desempeño, que expuso sus principales ventajas y limitaciones.
- Discusión y debate con diferentes grupos de especialistas y directivos vinculados al área estudiada, así como a los tomadores de decisiones de la universidad y la consulta a expertos.

- Los resultados de la aplicación de los instrumentos de diagnóstico, analizados en el capítulo 2.

Para la construcción del modelo GEDTA se parte de los resultados obtenidos del grupo focal creado al respecto, a partir de considerar que son entrevistas de grupo donde se discute en torno a las características y las dimensiones del tema propuesto. Ellos pueden servir a muchos propósitos; hay, sin embargo, cuatro usos básicos del grupo focal:

- Identificación del problema: son especialistas para exploraciones iniciales.
- Planteamiento: el objetivo principal es encontrar la mejor forma de alcanzar un conjunto de metas.
- Implementación: para una investigación el grupo focal responde a la necesidad de información cualitativa que aporte, puede disminuir la distancia entre expectativa y actualidad en torno al tema investigado.
- Monitoreo: la discusión grupal puede dar perspectiva de cómo y por qué se obtuvieron los resultados, este seguimiento puede ayudar a efectuar un mejor trabajo.

A intención de la investigación se selecciona una muestra de 8 directivos y/o técnicos ya que son los que se consideró que reúnen los requisitos, teniendo como objetivo principal seleccionar las funciones que se consideran y que deben constar en el modelo. Mediante un taller se expusieron temáticas como la evaluación del desempeño, gestión de evaluación y calidad laboral. Luego de analizar a cada una de ellas, se procedió a realizar una encuesta donde se pudo elegir cuál sería la actividad clave con sus funciones para el modelo a diseñar. Se definieron dos grupos de trabajo, a los que en sesión de trabajo se les dio a conocer el significado de cada una de las actividades propuestas para definir la

actividad clave del modelo, y mediante la aplicación de una encuesta (ver anexo 13) se procedió a presentar de acuerdo con los resultados la propuesta de la actividad clave para el modelo, la cual es expuesta por un representante de cada grupo como se observa en la figura 8.

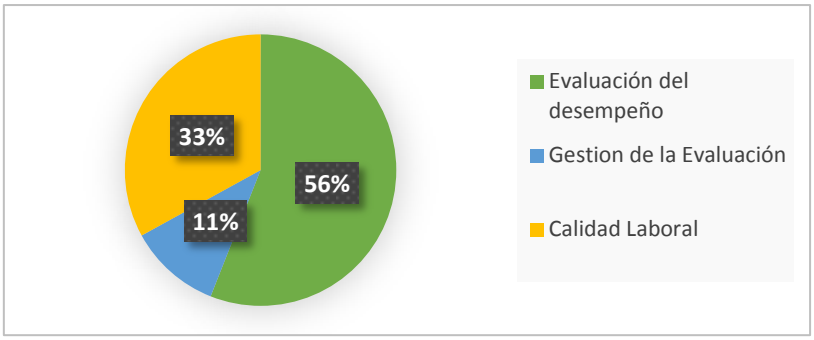


Figura 8. Elemento de resultado de la reunión del grupo focal.
Fuente: Elaboración propia.

El grupo de apoyo decidió que la actividad clave del modelo es la evaluación del desempeño laboral, con un 56 %. Una vez definida la actividad clave del modelo, se procede a analizar las funciones que integrarán el modelo de acuerdo con los resultados propuestos por cada grupo (figura 9).

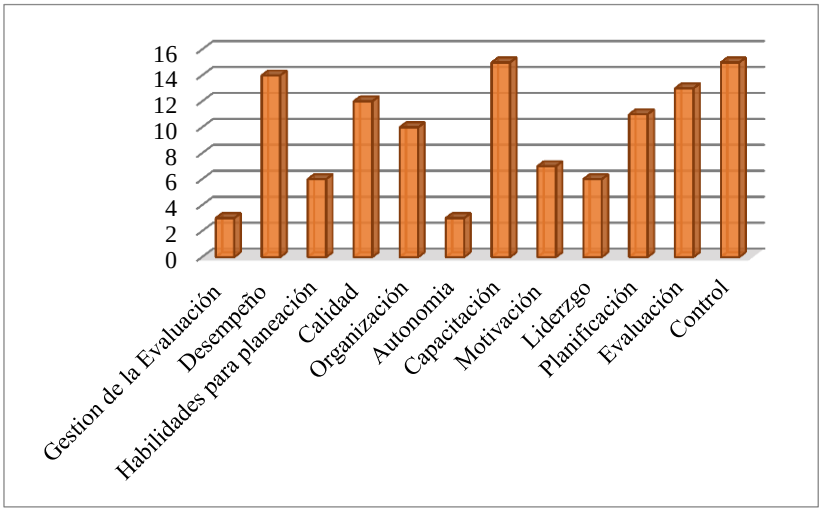


Figura 9. Elemento de resultado de la reunión del grupo de apoyo.
Fuente: Elaboración propia.

Las funciones que integran el modelo a partir de los resultados obtenidos en la sesión de trabajo son: Desempeño, Calidad, Organización, Capacitación, Planificación, Evaluación y Control.

Una vez realizadas las encuestas a los directivos, docentes, estudiantes y personal administrativo, se considera que hay coincidencia en los resultados en cuanto a que en la institución no existe un modelo de evaluación del desempeño laboral dirigido al personal administrativo de la UNESUM y que su concepción e implementación es pertinente y necesaria.

El presente modelo recoge elementos de los modelos anteriores, básicamente expresados por sus aportes metodológicos, y pretende solventar algunas limitaciones de estos. Su diseño parte de la concepción teórica del mismo, con énfasis en los principios y premisas, de igual forma, se desarrolla el procedimiento que permite operacionalizarlo.

Los modelos son el punto de partida, un medio para analizar y sintetizar situaciones complejas. Siguiendo a autores como Almuiñas y Galarza (2011) y Ferriol (2011), citados en Vargas *et al.* (2013), un modelo debe estar sustentado en determinadas relaciones esenciales que lo refuerzan teóricamente y estructurado en un conjunto de componentes principales: objetivo, premisas, principios, cualidades, enfoques y momentos fundamentales, que describen su esencia.

Coincidiendo con este punto de vista se consideran los elementos siguientes:

Objetivo del modelo: Contribuir a la gestión de la evaluación del desempeño laboral del talento humano del personal del área administrativa en la UNESUM, desde la perspectiva de crecimiento individual, grupal y organizacional.

Como **premisas** se consideran las siguientes:

1. Debe existir un marco regulatorio adecuado: el modelo a implementar debe trabajar sustentado en las bases legales por las que se rige la evaluación del desempeño laboral, a saber: la LOSEP, el PEDI, la Constitución de la República del Ecuador, la LOES, los Estatutos de la UNESUM, el Reglamento de la UNESUM y el PNBV.
2. La UNESUM debe contar con una proyección estratégica: existe una estrategia de desarrollo de la institución que contempla la política de desarrollo del talento humano.
3. Están definidos las competencias laborales básicas y los perfiles de los puestos de trabajo elementales para cada trabajador de la institución.

En cuanto a los **principios** que determinan el modelo propuesto, estos son:

1. La evaluación del desempeño dentro de la gestión de talento humano debe estar concebida con carácter integrador:

   El carácter integrador de la evaluación del desempeño dentro del modelo implica planificar y organizar el proceso, desarrollar las actividades necesarias para recolectar y valorar la información de forma estructurada, y dar seguimiento a los compromisos que se deriven de la evaluación, para saber si estos tuvieron efectos positivos en el desempeño del evaluado, en el colectivo y en la organización.
2. El protagonismo del trabajador en la gestión de su evaluación se sintetiza en su plan de resultados:

   La necesidad del cambio en los resultados del desempeño del personal administrativo implica un protagonismo de este personal en la gestión de su

desempeño y la urgencia de una preparación amplia y profunda para forjar el nuevo empleado con un nuevo rol requerido dentro de su organización.

3. Facilitador del crecimiento individual y colectivo:

   La comprensión del comportamiento facilitador del empleado en la organización estará asociada a su satisfacción en el puesto de trabajo, y de su actitud general ante el trabajo. En tal sentido, los trabajadores necesitan que su desempeño sea gestionado con condiciones de trabajo saludables, aprendiendo constantemente a trabajar mejor y a ejercitar sus capacidades frente a responsabilidades crecientes, basadas en sus actitudes como trabajadores y en las de los directivos.

4. Articulación de la evaluación del desempeño con la gestión de talento humano y la estrategia general de la institución:

   Debe ser lo suficientemente flexible para incluir los diferentes tipos de incentivos para reconocer el valor estratégico de los recursos clave de la organización, considerando que no se debe menospreciar el buen desempeño de otros. Procurar el equilibrio, ayudando a los directivos a entender los impactos del mercado y del entorno laboral y cómo pueden minimizar sus vulnerabilidades. Se fomenta la proactividad y el nuevo papel del director de gestión del talento, integrado indiscutiblemente a la dirección de la organización, responsabilizándose de que la estrategia del área se mantenga alineada con la estrategia global de la misma y viceversa.

Las **cualidades** que posee el modelo son:

- Desarrollador:

  El modelo debe fomentar las competencias necesarias en cuanto a actitudes, destrezas y habilidades capaces de generar sinergias entre sus

elementos (Dalziel, 1996). La gestión del desempeño se verá beneficiada con el modelo, pues se podrá mejorar el desarrollo del talento humano, permitiendo identificar aquellos empleados que tienen mayor potencialidad, y servirá, además, como instrumento para orientar los planes de carrera y sucesión en la organización.

- Congruente:

  El modelo considera sus componentes interactivos que existen en armonía relativa o se ajustan entre sí. Los cambios en un componente pueden afectar a otros componentes, poniendo énfasis en el proceso de transformación entre las entradas y las salidas (Cuesta, 2005).

- Integrador:

  Cuando un nuevo empleado se integra a la organización existen expectativas tanto de él como de la organización por el trabajo que realizará y el desempeño que mostrará (Cuesta, Fleitas, García, Hernandez, Anchundia y Mateus, 2018).

- Rentable:

  Debe garantizar una relación costo-beneficio que justifique la consideración del modelo como como beneficioso para el individuo y para la organización; debe medir el aporte de cada persona, con compromiso y con competencias (Kaplan y Norton, 2016).

Con respecto a los **enfoques** que lo caracterizan, se tienen los siguientes:

- Sistémico:

  La gestión de la evaluación del desempeño laboral del personal administrativo posibilita diagnosticar, proyectar y controlar el desenvolvimiento de los empleados en un determinado puesto de trabajo mediante sus

procesos clave de planeación y optimización de plantillas, la organización del trabajo, el análisis de puestos de trabajo y los perfiles de cargo por competencias, la selección de personal, la evaluación del desempeño (Pardo y Porras, 2011).

- De gestión:

  Aquí se pretende caracterizar la gestión de la evaluación del desempeño laboral como proceso clave de la actual Gestión de Talento Humano con enfoque administrativo, considerado el talento humano como uno de los principales activos estratégicos de la organización (Atwater y Carmeli, 2009), siguiendo las pautas del ciclo básico de la dirección.

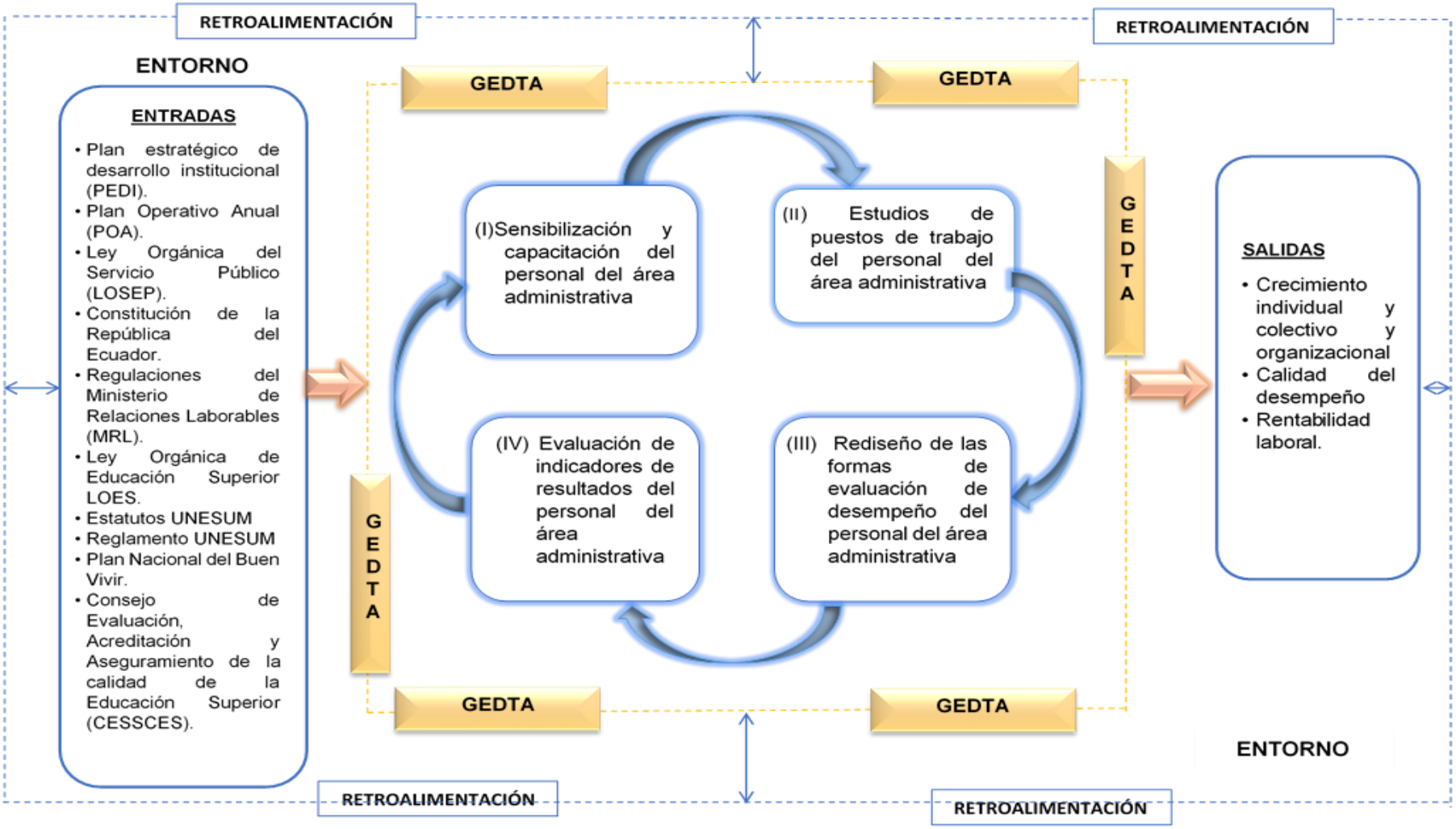
- De competencias:

  La evaluación del desempeño laboral del personal administrativo se caracteriza por utilizar la implementación y la mejora de eficiencia en el cumplimiento del control, medición y la obtención de resultados del desempeño laboral y de la eficacia de los procesos a partir de la determinación de las competencias laborales (Villamil, 2013).

- Estratégico: Se refiere a la coherencia, ajuste o alineamiento del desempeño individual con la estrategia, o más precisamente con el desempeño estratégico de la UNESUM. Es decir, debe materializarse en que el desempeño individual tribute al desempeño estratégico, atendiendo a los diferentes niveles y actividades proyectadas a desarrollar en la evaluación del desempeño laboral y determinando las relaciones con el entorno y las capacidades de cada una de los trabajadores (Arellano, 2010).

Los **momentos** se reflejan en cada una de las cuatro fases del procedimiento. La figura 10 muestra la representación gráfica del modelo propuesto.

Figura 10. Modelo para la gestión de la evaluación del desempeño laboral del personal administrativo en la UNESUM



Fuente: Elaboración propia.

La propuesta considera el marco regulatorio como entrada importante al proceso de **gestión de la evaluación del desempeño laboral del personal administrativo** (GEDTA) de la UNESUM. La gestión del desempeño se efectúa a través del proceso administrativo de planear, organizar, ejecutar y controlar el uso adecuado del talento humano de la institución, que no solo representa el esfuerzo o la actividad humana de un grupo de individuos, sino también debe considerarse los factores representativos de estos individuos al realizar una actividad, tales como: conocimientos, experiencias, motivaciones, intereses, actitudes, aptitudes, habilidades y potencialidades.

3.2. Procedimiento general del modelo GEDTA

La siguiente tabla muestra el procedimiento del modelo GEDTA, estructurado en cuatro fases y nueve pasos.

Tabla 3. Estructura del procedimiento general del modelo GEDTA.

FASE I: Sensibilización y capacitación
Objetivo: Identificar mediante el proceso de diagnóstico y sensibilización las necesidades de capacitación para entrar en la propuesta.
Paso 1: Digitalizar la situación actual de la evaluación del desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Estatal del Sur de Manabí.
A. Diseñar las técnicas y herramientas a aplicar para obtener las características de la situación laboral.
B. Determinar las regularidades encontradas en el diagnóstico que darán paso a los cambios en el proceso de evaluación del desempeño.
C. Elaborar el tipo de capacitación a realizar dependiendo del tipo y estructura de personas y sus puestos de trabajo.
D. Evaluar la capacitación realizada y la puesta a punto para aplicar la propuesta de evaluación del desempeño.

FASE II: Estudios de puestos de trabajo y planes de carrera	
Objetivo: Estudiar los puestos de trabajo y planes de carrera para que el personal administrativo se ubique de acuerdo con su perfil profesional en su puesto de trabajo.	
Paso 1	**Paso 2**
Realizar estudios de puestos de trabajo.	Rediseñar puestos de trabajo
	A. Estudiar técnicas de cada puesto de trabajo.
	B. Diseñar planes de carrera profesional.

FASE III: Reconstrucción y proyección de la forma de evaluación del desempeño del personal administrativo de la Universidad Estatal del Sur de Manabí				
Objetivo: Proyectar las formas en que se evaluará el desempeño del personal administrativo de la Universidad Estatal del Sur de Manabí				
Paso 1		**Paso 2**		**Paso 3**
Diseñar las formas de evaluación del desempeño para cada puesto de trabajo con sus respectivos estándares.		Proyectar el talento humano del personal administrativo		Evaluar el desempeño y realizar de las adecuaciones correspondientes

FASE IV: Evaluación de indicadores de resultados de la GEDTA				
Paso 1		**Paso 2**		**Paso 3**
Presentar los indicadores asociados al rendimiento individual, colectivo y organizacional		Presentar los indicadores relacionados con la calidad del desempeño de los trabajadores del área administrativa		Presentar indicadores que indican la rentabilidad de GEDTA

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 4 se explica en detalle las actividades u operaciones a realizar en cada uno de los pasos.

Tabla 4. Descripción detallada de las fases y pasos del procedimiento.

FASE I: Sensibilización y capacitación			
Objetivo: Identificar mediante el proceso de diagnóstico y sensibilización las necesidades de capacitación para entrar en la propuesta.			
Paso	**Descripción**	**Paso**	**Descripción**
Paso 1: Digitalizar la situación actual de la evaluación del desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Estatal del Sur de Manabí.	Para Cuesta (2010) se debe realizar la evaluación del potencial humano, actividad cuyo carácter prospectivo posibilita una visión estratégica del personal disponible, sabiendo a quiénes recurrir en el presente o el futuro posible. Esto sería más factible mediante el inventario de personas.	**A.** Diseñar las técnicas y herramientas a aplicar para obtener las características de la situación laboral.	Realizar encuestas a directivos departamentales y al director de la UATH de la UNESUM, teniendo como finalidad priorizar las temáticas de eje formativo de capacitaciones dirigidas al personal administrativo.
		B. Determinar las regularidades encontradas en el diagnóstico que darán paso a los cambios en el proceso de evaluación del desempeño.	Realizar el diagnóstico de las regularidades encontradas mediante la encuesta aplicada al grupo focal y de los resultados obtenidos de los 33 directivos para el análisis de las temáticas de capacitaciones dirigidas al personal administrativo.
		C. Elaborar el tipo de capacitación a realizar dependiendo del tipo y estructura de personas y sus puestos de trabajo.	Elaboración de un plan de capacitación con su base legal de acuerdo a la normativa que sustenta la LOSEP.
		D. Evaluar la capacitación realizada y la puesta a punto para aplicar la propuesta de evaluación del desempeño.	Elaboración de un cuestionario de satisfacción dirigido al personal administrativo.

<table>
<tr><td colspan="4">FASE II: Estudios de puestos de trabajo y planes de carrera</td></tr>
<tr><td colspan="4">Objetivo: Estudiar los puestos de trabajo y planes de carrera para que el personal administrativo se ubique de acuerdo con su perfil profesional en su puesto de trabajo.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Paso</td><td colspan="2">Descripción</td></tr>
<tr><td colspan="2">Paso 1: Realizar estudios de puestos de trabajo.</td><td colspan="2">El análisis, descripción y diseño de puestos o cargos de trabajo es una actividad clave de la gestión de recursos humanos, que tiene su expresión en documentos conocidos como calificadores o descriptores de puestos o cargos de trabajo, o también denominados perfiles de cargo.</td></tr>
<tr><td>Paso</td><td>Descripción</td><td>Paso</td><td>Descripción</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Paso 2: Rediseñar puestos de trabajo</td><td rowspan="2">En el acuerdo ministerial MRL 2013 en su art. 6, la metodología de valoración de puesto permite comparar factores comunes que son conocimiento, experiencia, habilidades, solución del problema y responsabilidades, los cuales son medidos a través de ocho subfactores, teniendo como objetivo principal establecer los instrumentos, mecanismos de carácter técnico y operativo que permitan a la UNESUM analizar, valorar, clasificar y estructurar puestos.</td><td>A. Estudiar técnicas de cada puesto de trabajo</td><td>Para asumir las funciones en estos puestos se deberá cumplir con los requisitos de ley aplicable y acreditar el perfil descrito en las fichas de descriptivos de puestos, sujeto a lo estipulado en la LOSEP.</td></tr>
<tr><td>B. Diseñar planes de carrera profesional.</td><td>Estos campos están desarrollados en el descriptivo de puestos de la UNESUM, que constituye la herramienta fundamental para la gestión del desempeño de funciones en cada perfil de los puestos de trabajo, contribuyendo a mejorar el desenvolvimiento del personal administrativo en cada área de trabajo.</td></tr>
</table>

FASE III: Reconstrucción y proyección de la forma de evaluación del desempeño del personal administrativo de la Universidad Estatal del Sur de Manabí	
Objetivo: Proyectar las formas en que se evaluará el desempeño del personal administrativo de la Universidad Estatal del Sur de Manabí	
Paso	**Descripción**
Paso 1: Diseñar las formas de evaluación del desempeño para cada puesto de trabajo con sus respectivos estándares	Se utilizará el Formulario SENRES-EVAL-01 (integrado en el programa informático). Este perfil constituye el indicador general que servirá para la evaluación del desempeño de los funcionarios y servidores
Paso 2: Proyectar el talento humano del personal administrativo	Análisis de los resultados obtenidos de acuerdo con la evaluación del desempeño laboral para proyectar el nivel de conocimientos, habilidades, destrezas y académico del personal administrativo en cada puesto de trabajo.
Paso 3: Evaluar el desempeño y realizar las adecuaciones correspondientes	Análisis de los resultados según la escala de calificación de desempeño, de manera cuantitativa y cualitativa.
FASE IV: Evaluación de indicadores de resultados de la GEDTA	
Se utilizarán indicadores de retroalimentación como: Déficit (necesidad de recursos humanos a incorporar), Excedencia (necesidad de recursos humanos a extraer), Recursos humanos que quedarán y condicionantes.	
Paso	**Descripción**
Paso 1: Presentar los indicadores asociados al rendimiento individual, colectivo y organizacional	Índice de ausentismo, Impuntualidad, Índice de aprovechamiento de la jornada laboral
Paso 2: Presentar los indicadores relacionados con la calidad del desempeño de los trabajadores del área administrativa	Índice de servicio de los trabajadores, Servicio de los trabajadores directos, Servicio prestado en horas
Paso 3: Presentar indicadores que indican la rentabilidad de GEDTA	Índice de capacitaciones ejecutadas, Evaluaciones planificadas

Fuente: Elaboración propia.

3.3 Validación del modelo GEDTA

Se valida el modelo desde el punto de vista teórico a través del criterio de expertos (método Delphi) y desde la perspectiva empírica mediante la aplicación de su procedimiento en la UNESUM a partir del año 2016. Los resultados de ambos procesos se describen en los apartados siguientes.

3.3.1 Validación teórica por el método de criterio de expertos

El método Delphi, tomando como referencia a Okoli y Pawlowski (2004), toma en consideración que el número de expertos participantes en un panel suele variar. En este sentido, Dalkey (1969) expresa que no existe manera de establecer el número óptimo para participar en una encuesta Delphi y señala que como mínimo deben ser siete expertos. Según este autor, el índice de error en las previsiones se reduce a medida que se incrementa la cantidad de expertos, hasta situarse en valores del 5 % como cota superior, para un total de 15 sujetos, es decir, que el aumento de expertos es poco significativo respecto a la mejora de la previsión.

Atendiendo a lo anterior, para la presente investigación se contó con 25 expertos vía Internet (correo electrónico, redes sociales), de los cuales 12 fueron los que participaron en el presente estudio, para un 48 % de respuesta, cifra que constituye una cantidad suficiente de expertos. Es importante acotar que los tratos con cada experto se realizaron de forma individual, cuya finalidad fue la de evitar sesgos en las respuestas (ver anexo 16).

Interpretación de resultados

Los resultados de las consultas a los expertos permiten dar mayor solidez a los puntos coincidentes en las investigaciones científicas comparadas. Se pidió a los expertos que dieran su opinión sobre algunas cuestiones acerca del modelo

propuesto por la autora. Se analizó la frecuencia de consenso entre la primera y segunda circulación, para cada una de las preguntas del cuestionario. Además, se realizó el análisis de estabilidad, el cual considera que la estabilidad existe cuando la diferencia entre ambos coeficientes sea de ± 0.1. Este criterio fue establecido basado en estudios del método Delphi cuando se usa este coeficiente (Landeta, 1999; Ortega 2008).

Del análisis expuesto, la autora considera que los resultados muestran cambios en los ítems de la primera y segunda circulación, si bien la proporción no es relevante, lo cual queda justificado por el criterio de estabilidad (ver anexo 17).

La información recogida ha sido examinada con el propósito de realizar una síntesis y selección de un conjunto de eventos previsibles. Los datos que se han obtenido han sido tratados de forma mixta, es decir, con técnicas de tipo cuantitativo y cualitativo.

Los expertos coinciden en señalar que el modelo aumentará los niveles de protagonismo del trabajador como facilitador del proceso de GEDTA en la organización. Además, en consenso determinan que se convertirá en el eje central de la gestión del talento humano y su subsistema clave, aspecto este que fortalece la idea de la investigación y evidencia que la hipótesis planteada queda verificada por consenso de expertos, lo cual indica que el modelo GEDTA contribuye a la mejora del rendimiento y optimización del talento humano del personal administrativo de la UNESUM.

Algunos de los aspectos relevantes como resultado de la aplicación de este método se muestran a continuación:

Con respecto a las estrategias encaminadas a la evaluación de las competencias del personal administrativo que debe contemplar el modelo, los

expertos consideran de importancia: a) evaluar el desempeño laboral del personal, b) aplicar el plan de capacitación al personal administrativo, c) aplicar la evaluación formativa durante el desarrollo de la capacitación, así como d) el Plan de Motivación Laboral al personal administrativo.

a) Evaluar el desempeño laboral del personal: explícito en el modelo, esta estrategia en la UNESUM permitirá que se tenga mejor información para la toma de decisiones. Si el desempeño es inferior a lo estipulado, deben emprenderse acciones correctivas; si el desempeño es satisfactorio, debe ser alentado.

Al analizar los aportes de los expertos, la autora considera que la evaluación del desempeño genera un ambiente en el que el empleado experimenta ayuda para mejorar su desempeño al ejecutar un proceso y obtener un mejor resultado. Por otra parte, no se convierte en una herramienta para calificarlo si el resultado es malo.

b) Aplicar plan de capacitación al personal administrativo: se determinó la importancia que tiene la capacitación dentro del marco de la toma de decisiones, definiendo el rol que juegan las actitudes de los trabajadores en la capacitación. Además, se señala que los administradores deben considerar a los empleados como el recurso más valioso e invertir en ellos, proporcionándoles continuamente oportunidades para mejorar sus habilidades.

Se considera que un plan de capacitación permite una retroalimentación continua de los contenidos y herramientas que los capacitadores aplican. Además, posibilita que se puedan articular elementos de la capacitación con la normatividad establecida en la institución.

c) Aplicar la evaluación formativa durante el desarrollo de la capacitación: en este aspecto, los expertos consideran que el proceso de perfeccionamiento del personal durante el desarrollo de la capacitación se fundamenta en la necesidad de formar un tipo de empleado capaz de dar respuesta a las exigencias de las demandas sociales con una sólida formación teórico-práctica. El enfoque de evaluación formativa en una capacitación se utiliza para fortalecer la toma de decisiones oportunas para que den más y mejores frutos a los empleados.

d) Plan de Motivación Laboral al personal administrativo: Se observa que se otorga un valor de 2.00 puntos, lo que indica que constituye un reto urgente realizar investigaciones que motiven al personal de esta área como complemento de las prácticas que en área de talento humano se proponen.

Como resultado, los expertos determinan que los incentivos son elementos para impulsar acciones que posibiliten un cambio cualitativo al interior de la universidad en estudio. Es decir, son herramientas de motivación para llevar a cabo una acción ya sea individual o colectiva. En este contexto, se constituyen como instrumentos efectivos para estimular los cambios en el comportamiento del personal, por lo tanto, del mejor o peor uso que se haga dependerá que los cambios sean más o menos rápidos.

Debido al valor que otorgan los expertos a este ítem, se propone un plan de motivación de incentivos laborales (ver anexo 18) para el personal de la UNESUM. Se buscará motivar y propiciar la iniciativa de los servidores públicos universitarios hacia la realización de acciones que conduzcan a una mayor

calidad en la prestación de servicios, estimulando comportamientos que se ajusten al bienestar individual y colectivo.

En relación con quiénes deben aplicar y controlar las estrategias, se llegó a un consenso en torno a los cuatro núcleos responsables de realizar esta labor, los cuales son: Unidad Administradora de Talento Humano (UATH), Dirección General Administrativa, Jefes Departamentales, Directivos de Carrera.

- Unidad Administradora de Talento Humano: los expertos coinciden en la importancia que esta unidad tiene al controlar las estrategias, dado que esta unidad debe ser la encargada de planificar, coordinar, ejecutar y supervisar los procesos de gestión del talento humano para lograr el mejoramiento, desarrollo y bienestar del mismo. Además, consideran que este departamento debe brindar la información necesaria de carácter particular e institucional de todo el personal de la universidad a sus directivos, de tal manera que puedan tener información oportuna para la gestión.

En este sentido, consideran que la UATH debe aplicar y controlar las estrategias, encaminadas a la evaluación de las competencias del personal administrativo que debe contemplar el modelo, además de que estas contribuyan a la realización de los fines institucionales, en armonía con las leyes y normas del país.

- Dirección General Administrativa: con una media de circulación en la ronda uno de 1.25 puntos y en la ronda dos de 1.71 puntos, lo cual dio una diferencia en el coeficiente de variación de 0.16, los expertos llegan a un consenso respecto a que este ente también debe aplicar y controlar las estrategias de evaluación. Esto debido a que es la dirección encargada de

vigilar y coordinar la administración de los recursos humanos, financieros y materiales, y que estos se utilicen de acuerdo a la normatividad de la universidad, con la finalidad de hacer más eficiente el aprovechamiento de los recursos institucionales.

- Jefes Departamentales: en este aspecto los expertos opinaron que deben estar en el grupo indicado en el ítem y con una diferencia en el coeficiente de variación fue de 0.07, es decir, que tuvieron un consenso favorable para que a nivel de departamento se integre este grupo de análisis de estrategias que les permita aplicar y controlar las estrategias encaminadas a la evaluación de las competencias del personal administrativo de la universidad. Debido a que los Jefes de Departamento son responsables de garantizar el relevamiento de todos los empleados que se encuentran en su departamento. Además, son los responsables del desempeño de las labores de sus respectivas unidades.
- Directivos de Carrera: Debido a que la universidad está conformada por carreras y cada una de estas estará a cargo de un director y las funciones que ejerza será asistidas por un académico mediante asignación de funciones efectuadas por el Rector, los expertos consideraron que es importante que los directivos de carrera deban aplicar y controlar las estrategias desde su área de trabajo, que encaminen la evaluación del desempeño laboral y así el modelo cumpla de manera más efectiva con los objetivos propuestos en la investigación.

En lo referente al ítem sobre si deben existir mecanismos de apoyo o estimulaciones a la superación del personal administrativo, se analizaron los mecanismos siguientes: ubicarlos de acuerdo a su perfil profesional y

capacitarlos de acuerdo a su perfil profesional y puesto de trabajo. En estos se observó un consenso significativo que a consideración de la autora los indica como más relevantes por parte de los expertos.

- Ubicarlos de acuerdo a su perfil profesional: Los expertos consideran que los empleados deben ser ubicados de acuerdo a su perfil, es decir, se debe certificar sus competencias como empleado público. Además, este debe demostrar que posee las destrezas, habilidades y conocimientos en todo lo que compone el perfil del puesto de trabajo al cual está asignado.
- Capacitarlos de acuerdo a su perfil profesional y puesto de trabajo: En este aspecto, expresan que es importante que los empleados mediante capacitaciones enfocadas a su perfil profesional, puedan asegurar el cumplimiento de los objetivos propuestos por la universidad. Es necesario que dominen los fundamentos y principios, así como las funciones de su puesto de trabajo, asimismo deben conocer los reglamentos y procedimientos que la universidad utiliza. Los expertos concluyen en este ítem que los empleados deben tener una conducta de respeto y orden frente a las funciones y reglamentos de la entidad durante la jornada laboral.

En la pregunta del proceso metodológico para la evaluación del desempeño, los expertos opinaron que debe ser diferente en dependencia de los siguientes aspectos: el personal administrativo, el cual será ubicado de acuerdo a su perfil profesional; adecuada evaluación del desempeño para cumplir objetivos y metas propuestas; personal administrativo altamente capacitado para el desempeño y mejoramiento. Esto garantizará un trabajo más adecuado y acorde para el

empleado, el cual se ordenará de mejor manera y los rendimientos en su labor diaria tendrán mejor resultado.

- El personal administrativo, el cual será ubicado de acuerdo a su perfil profesional: En este aspecto los expertos de manera consensuada exponen que el modelo propuesto debe garantizar a la institución la formación de comisiones para la selección de personal de acuerdo con el perfil que se necesita. Estas deben integrarse por personas que dominen el puesto de trabajo y los objetivos institucionales, y que garanticen procesos de selección rigurosos y transparentes.
- Adecuada evaluación del desempeño para cumplir objetivos y metas propuestas: Los expertos opinan que el modelo debe propiciar una adecuada evaluación del desempeño y realizarla a todo el personal de la universidad con el fin de verificar su idoneidad técnica, profesional y ética. Expresan que esta evaluación debe realizarse al menos dos veces al año con la participación de profesionales especializados, las cuales serán registradas por escrito en los expedientes individuales de los empleados evaluados.
- Personal administrativo altamente capacitado para el desempeño y mejoramiento: Respecto a este ítem, exponen que el tener capacitación y adiestramiento constantes, dará como resultado una serie de instrumentos y parámetros a tener en cuenta a la hora de reorganizar al personal administrativo de la universidad, de manera que la estructura planteada garantice el funcionamiento adecuado al interior de la organización.

Es así como el estudio realizado mediante el criterio de expertos brindó un consenso elevado sobre la pertinencia para la UNESUM de contar con el modelo propuesto, como herramienta viable para incrementar el rendimiento laboral, incentivar la permanencia en la organización y proveer a los empleados una mejora en las condiciones laborales y la calidad de vida.

3.3.2 Validación empírica del modelo

Si bien la evaluación de un modelo da pautas para que este sea considerado dentro del plan operativo anual (POA), Bordas y Cabrera (2001) reconocen que la evaluación no debe ser el acto final para la aprobación de un modelo, sino que debe ser un proceso imbricado en su ejecución o aplicación.

Se debe considerar que no se dispondrá nunca de una verdad absoluta respecto al criterio de expertos y cómo validar los resultados, por lo que resulta imprescindible desarrollar procedimientos que permitan testar de algún modo la fiabilidad de los resultados de cada uno de los componentes del modelo en la práctica social.

En este caso, se considera que el modelo se podría ajustar tantas veces como escenarios futuros sean planteados por especialistas y es aquí donde surge la necesidad de realizar una propuesta diferente para llevar a cabo su validación.

Los aportes de Alexander (1989) establecen que la toma de decisiones en la gestión del talento humano es una actividad inherente que da idea de su capacidad y autodesarrollo. En este sentido, uno de los procedimientos considerados más importantes en procesos de validación que aportan de manera significativa a la toma de decisiones, es el análisis de sensibilidad como primer paso para reconocer el hecho del que se ocupa un modelo (Paegelow y Camacho, 2008).

El análisis de sensibilidad permite estudiar cómo la variación de los resultados puede ser atribuida (cualitativa o cuantitativamente) a la variación de parámetros de partida del modelo (Saltelli, Chan & Scott, 2000). Los resultados de este análisis pueden indicar, entre otros aspectos, qué partes del modelo deberían ser mejoradas o a qué datos de partida deberíamos prestar especial atención por su influencia en los resultados.

No es interés de la presente investigación adentrarse en un debate científico acerca de las formas de evaluar modelos para la gestión de manera total o parcial, sino tomar de estos procesos los factores contextuales en un escenario matizado por un propósito de validación más analítica. Se trata de asegurar la gestión de la evaluación del desempeño laboral del talento humano del personal administrativo de la UNESUM, de manera que posibilite el protagonismo del trabajador como facilitador del proceso, y que contribuya a la mejora del rendimiento y optimización del talento humano en toda la organización.

A su vez el modelo GEDTA presenta el diseño gráfico (esquema) del procedimiento utilizado para la validación del modelo propuesto (ver anexo 19).

Descripción de los resultados por fases del procedimiento

FASE I: Sensibilización y Capacitación

En el anexo 20 puede verse la matriz de inventario del personal administrativo de la UNESUM, cuyo objetivo principal es determinar la plantilla actual de la estructura del personal, donde se verificó que los empleados no estaban distribuidos de acuerdo con su perfil profesional en cada área de trabajo, no son evaluados adecuadamente y presentan una distribución de remuneración mensual no equitativa, para así poder conocer las necesidades requeridas en el proceso de la investigación.

El modelo GEDTA contribuye a la mejora de la evaluación del desempeño de los empleados en la UNESUM, donde se analizó la estructura del personal de la institución. En uno de sus ítems que corresponde a la instrucción formal de los trabajadores, el 80 % tiene tercer nivel, el 16 % cuarto nivel y el 4 % son bachilleres, la mayor parte de la población del personal administrativo son profesionales atribuyendo a esto un mejor servicio en sus procesos y atención a la comunidad universitaria.

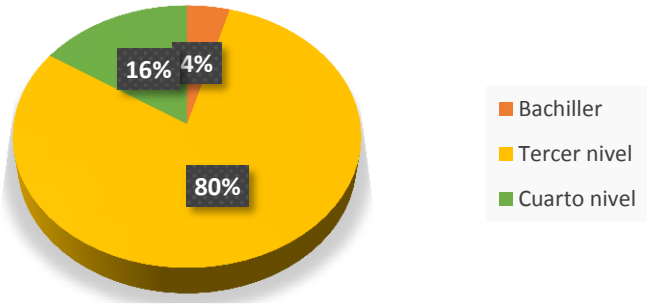


Figura 11. Inventario de personas – Instrucción formal del personal administrativo UNESUM.
Fuente: Elaboración propia.

A. Diseñar las técnicas y herramientas a aplicar para obtener las características de la situación laboral.

Esto se realizó a partir de las encuestas (ver anexo 21) a 32 directivos departamentales y al director de la UATH de la UNESUM, teniendo como finalidad priorizar las temáticas de eje formativo de capacitaciones dirigidas al personal administrativo para cada uno de los puestos de trabajo en los que se desempeñan y así poder elaborar el plan de capacitaciones tal como lo indica la tabla siguiente.

Tabla 5. Resultados del requerimiento de capacitaciones.

N°	Área	Temática de eje formativo
1	Administrativa	Técnicas de Archivología
		Actualización y técnicas de secretariado
		Atención al cliente
2	Financiera	Distribución de Presupuesto
		Control y técnicas de Inventario
		Contratación Pública
3	Biblioteca	Uso de herramientas TIC para documentación y digitalización de información
		Automatización de la información
4	Riesgos Laborales	Higiene y Seguridad

Fuente: Elaboración propia.

Estas temáticas de eje formativo están dirigidas a cada una de las áreas de trabajo y son base para la elaboración del plan de capacitación del personal administrativo de la UNESUM.

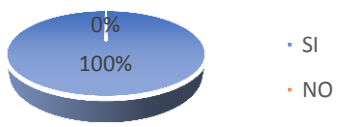
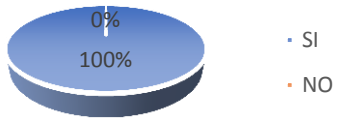
B. Determinar las regularidades encontradas en el diagnóstico que darán paso a los cambios en el proceso de evaluación del desempeño.

Se realizó el diagnóstico de las regularidades encontradas mediante una encuesta aplicada al grupo de focal. Los participantes para analizar los componentes de las temáticas de capacitaciones en este grupo focal están compuestos por ocho técnicos o directivos que se desempeñan en las distintas áreas de trabajo.

Se realizó un breve análisis de los componentes de las temáticas de las capacitaciones propuestas para el personal administrativo y de servicio de la UNESUM, con su base legal de acuerdo a la normativa que sustenta la elaboración del Plan de Capacitación, las cuales son: la LOSEP, la Norma

Técnica del Subsistema de Formación y Capacitación según lo estipulado en los artículos 52, 70 y 71; para esto se realizó la exposición de los temas dirigidos a cada una de las áreas, y se definen dos grupos mediante una sesión de trabajo donde se dio a conocer el significado de cada una de las temáticas de capacitación propuestas y mediante la aplicación de la encuesta (ver anexo 22) se obtuvieron los siguientes resultados.

Tabla 6. Resultados del grupo focal.

PREGUNTAS	RESPUESTAS
1.- Los temas de capacitación van de acuerdo al perfil de cada puesto de trabajo.	
2.- Los temas de capacitación son suficientes para implementar los conocimientos en cada uno de los trabajadores.	

Fuente: Elaboración propia.

C. Elaborar el tipo de capacitación a realizar dependiendo del tipo y estructura de personas y sus puntos de trabajo.

Una vez recogida la información ofrecida por los directivos de la UNESUM, se obtuvieron los resultados de requerimiento (ver tabla 3), el cual es punto de partida para elaborar el informe de la estructura del plan de capacitación de cada área de trabajo dirigida al personal administrativo de la UNESUM (ver anexo 23).

Al mismo tiempo se implementó un cuestionario de satisfacción (anexo 24) a 115 trabajadores que corresponden al 100 % del personal administrativo de la UNESUM, en el cual se expresó que el 88 % se encuentra muy satisfecho en

cuanto a la metodología que fue relevante y útil tal como lo indica la figura siguiente.

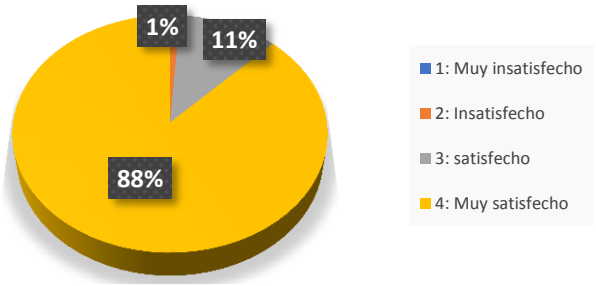


Figura 12. Elemento de resultado de la encuesta de satisfacción.

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al contenido, el 100 % de los encuestados expresaron que la capacitación fue suficiente para implementar los conocimientos en su trabajo.

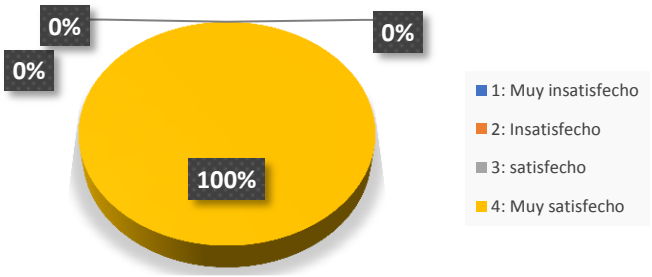


Figura 13. Elemento de resultado de la encuesta de satisfacción.

Fuente: Elaboración propia.

En relación con el expositor, el 100 % de los encuestados expresaron que la capacitación motiva y despierta interés en el empleado para mejorar su calidad de servicio.

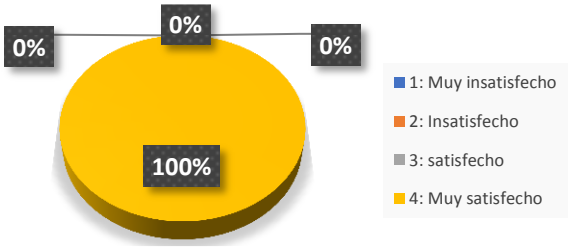


Figura 14. Elemento de resultado de la encuesta de satisfacción.

Fuente: Elaboración propia.

Sobre la evaluación general del taller, el 100 % de los encuestados expresaron sentirse muy satisfechos con las actividades realizadas durante el proceso.

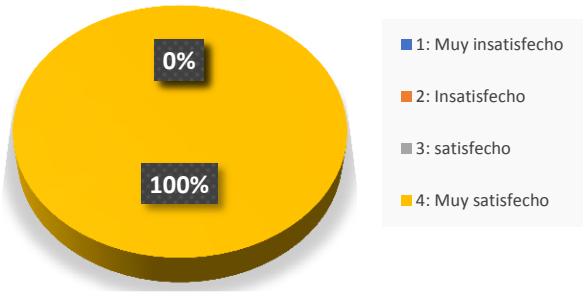


Figura 15. Elemento de resultado de la encuesta de satisfacción.
Fuente: Elaboración propia.

Se evidencia que las capacitaciones realizadas al personal administrativo de la UNESUM motivan a mejorar su calidad de servicio en cuanto a los procesos y atención a la comunidad universitaria, todas las capacitaciones van de acuerdo al área y perfil del puesto de trabajo.

FASE II: Estudios de puestos de trabajo y planes de carrera

Paso 1: Realizar estudios de puestos de trabajo.

Se realizó un análisis de la descripción de cada uno de los puestos de trabajo del área administrativa de la UNESUM, comparándose cada ítem a partir de los datos de identificación de cada puesto (ver anexo 25).

Ante lo observado, se analizó cada una de las denominaciones de cada puesto de trabajo, en las cuales se evidenció que las remuneraciones mensuales unificadas no son equitativas y que hay puestos relevantes en lo que el personal designado solo tiene como instrucción formación de bachiller, siendo en muchos de los casos puestos que corresponden a un tercer o cuarto nivel, lo que trae como resultado que el personal administrativo de la UNESUM no está ubicado

en su puesto de trabajo de acuerdo a su experiencia y perfil profesional (ver anexo 26).

Por otro lado, el modelo GEDTA expone que el personal administrativo y de servicio debe ser distribuido en cada puesto de trabajo de acuerdo con lo requerido en cada perfil, y a la vez el RMU debe ser equitativo de acuerdo a lo que corresponde a la asignación de cada denominación.

Paso 2: Rediseñar puestos de trabajo.

A. Estudiar técnicas de cada puesto de trabajo.

En el acuerdo ministerial MRL 2013 en su art. 6, la metodología de valoración de puesto por puntos permite comparar los puestos de acuerdo a tres factores comunes que son conocimiento, experiencia y habilidades; solución del problema y responsabilidades los cuales son medidos a través de ocho subfactores, teniendo como objetivo principal establecer los instrumentos, mecanismos de carácter técnico y operativo que permitan a la UNESUM analizar, valorar, clasificar y estructurar puestos.

Base Legal:

Lo dispuesto en la LOSEP en su art. 1.- Del Objeto. Esta norma tiene por objeto establecer el procedimiento y los instrumentos de carácter técnico y operativo que permitan a las UATH de las instituciones del Estado sujetas al ámbito de la LOSEP, escoger a la persona más idónea entre las y los postulantes para ocupar un puesto público, en función de la relación entre los requerimientos establecidos en la descripción y el perfil de los puestos institucionales y la instrucción formal, la experiencia y las competencias de las y los postulantes.

Lo dispuesto en el reglamento orgánico de gestión organizacional por procesos de la UNESUM en su art. 45.- de la Gestión de la dirección de talento humano en

su literal b) administrar el sistema de personal de conformidad con las normas técnicas, políticas y lineamientos emanados por las leyes del sector público, aplicables en materia laboral, establecidas para el reclutamiento selección, evaluación, valoración, capacitación y control de los empleados y trabajadores.

Para asumir las funciones en estos puestos se deberá cumplir con los requisitos de ley aplicable y acreditar el perfil descrito en las fichas de descriptivos de puestos, sujeto a lo estipulado en la LOSEP.

B**.** Diseño de planes de carrera profesional.

Se coincide con Alles (2009) al definir la planeación de carrera asociada al diseño de un esquema sobre cuál sería la carrera dentro de un área determinada para una persona que ingresa. Para ello se definen requisitos para ir pasando de un nivel a otras instancias a las que se accede continuamente por los méritos, tareas, conocimientos, habilidades, desempeño y actividades desarrolladas con los años de experiencia de la vida profesional; todo lo cual se tiene como base a los métodos de promoción dados en secuencia de posiciones integradas por diferentes categorías (anexo 27).

Estos campos están desarrollados en el descriptivo de puestos de la UNESUM, que constituye la herramienta fundamental para la gestión del desempeño de funciones en cada perfil de los puestos de trabajo, contribuyendo a mejorar el desenvolvimiento del personal administrativo en cada área de trabajo.

FASE III: Reconstrucción y proyección de la forma de evaluación del desempeño del personal administrativo de la UNESUM

Paso 1: Diseñar las formas de evaluación del desempeño para cada puesto de trabajo con sus respectivos estándares.

El procedimiento de evaluación de desempeño del personal administrativo de la UNESUM, según lo que establece la norma técnica de subsistema de evaluación del desempeño en su art. 14.- Definición de indicadores e instrumentos de evaluación del desempeño.- Los jefes inmediatos, con el apoyo de las UARH9 y la Unidad de Planificación de ser el caso, definirán la metodología para identificar los indicadores de desempeño de puestos (actividades esenciales del puesto, procesos, objetivos, planes, programas, proyectos, cuadro de mando integral, etc.). Para ello se utilizará el Formulario SENRES-EVAL-01 (integrado en el programa informático), este perfil constituye el indicador general que servirá para la evaluación del desempeño de los funcionarios y servidores (ver anexo 28).

Tabla 7. Descripción de indicadores.

INDICADOR	ACTIVIDAD	ACTIVIDADES PROYECTADAS/ RELEVANCIA / NIVEL DE DESARROLLO	RESULTADOS DE EDL	PERIODO DE EDL
Indicadores de gestión de puesto	Actividades esenciales del puesto	Cantidad de actividades proyectadas del periodo de evaluación / Cantidad de actividades cumplidas	El resultado final EDL del indicador (60%)	Semestral
Indicador de Conocimiento	Nivel de aplicación de los conocimientos en la ejecución de las actividades esenciales	Sobresaliente- Muy bueno- Bueno- Regular – Insuficiente.	El resultado final EDL del indicador (8%)	Semestral
Indicador Competencia técnica del puesto	El nivel de aplicación de las destrezas a través del comportamiento laboral en la ejecución de las actividades esenciales del	Alta, Media, Baja. Altamente-desarrollado-medianamente-poco y no desarrollado.	El resultado final EDL del indicador (8%)	Semestral

	puesto			
Indicador de Competencia Universal	Es la aplicación de destrezas a través del comportamiento laboral observable.	Alta, Media, Baja Siempre- Frecuentemente- Alguna vez – Rara vez –Nunca.	El resultado final EDL del indicador (8%)	Semestral
Indicador de Iniciativa y liderazgo	Es la predisposición para gestionar ideas obtenidas de la realidad del entorno que impulsan el logro de objetivos.	Sobresaliente- Muy bueno- Bueno- Regular – Insuficiente.	El resultado final EDL del indicador (16%)	Semestral

Fuente: Elaboración propia a partir la norma técnica de subsistema de evaluación del desempeño.

Al personal administrativo, una vez realizada la evaluación del desempeño, se le podrá verificar el cumplimiento total de las metas y objetivos asignados al período a ser evaluado de acuerdo con lo establecido en cada puesto de trabajo.

Paso 2: Proyectar el talento humano del personal administrativo.

Las instituciones públicas sujetas a la LOSEP tienden a mejorar el sistema de evaluación del desempeño de los trabajadores en virtud de los principios básicos de administración de personal, cuyo resultado se sujetará a la siguiente escala de calificaciones: a) Excelente; b) Muy Bueno; c) Satisfactorio; d) Regular; y, e) Insuficiente.

En el proceso de evaluación del desempeño del personal administrativo se deberá conocer los objetivos de la evaluación, que serán relacionados con el puesto que desempeña cuya finalidad es fomentar la eficacia y eficiencia de los trabajadores.

La evaluación se desarrolló mediante el formulario Eval01-modificado, adaptado del formato del MRL- LOSEP.

El análisis de resultado fue de nivel excelente de evaluación del desempeño de cada uno de los empleados, donde el 16 % que corresponde a los empleados con formación de cuarto nivel y obtuvieron un porcentaje entre 95 y 97 % de resultado de su evaluación, ascendieron a Analista III o Técnico III responsable de área.

Por otro lado, se tiene que el 80 % de los empleados tienen formación de tercer nivel, los mismos que obtuvieron entre el 90 % y 94 % de sus resultados de evaluación del desempeño. Fueron en su mayoría ascendidos a Analista III, Analista II, Analista I, Asistente administrativo III, Asistente administrativo II, Asistente administrativo I, Técnico III, Técnico II o Técnico I.

El 4 % corresponde a los empleados que tienen instrucción formal de bachiller, los que obtuvieron los resultados de evaluación entre 90 % y 94 % por su nivel de formación y por lo requerido en el perfil de puesto de trabajo de auxiliares.

Para esto se realizó un inventario de puesto de trabajo donde cada trabajador tiene su respectivo código de puesto distribuido a los diferentes departamentos (ver anexo 29).

Los resultados de la evaluación del desempeño serán considerados como datos relevantes y significativos para la definición de objetivos exigidos para el desempeño del puesto.

Paso 3: Evaluar el desempeño y realizar las adecuaciones correspondientes.

El análisis de los resultados de la evaluación del desempeño laboral del personal administrativo deberá ser entregado mediante un informe a la máxima autoridad de la institución. Estos según la escala de calificación de desempeño serán de forma cuantitativa y cualitativa.

Tabla 8. Descripción de las escalas de calificación con su respectiva toma de decisiones para los directivos.

ESCALA	DESCRIPCIÓN	DECISIÓN PARA LA INSTITUCIÓN
Excelente	Desempeño alto: calificación comprendida entre 90.5 % y 100 %.	Plan de incentivo profesional y desarrollo de carrera
Muy bueno	Desempeño mejor a lo esperado: calificación comprendida entre 80.5 % y 90.4 %.	Plan de incentivo
Satisfactorio	Desempeño esperado: calificación comprendida entre 70.5 % y 80.4%.	Plan de capacitación
Deficiente	Desempeño bajo lo esperado: calificación comprendida entre 60.5 % y 70.4 %.	Plan de capacitación
Inaceptable	Desempeño muy bajo: calificación igual o inferior a 60.4 %.	Despedido

Fuente: Elaboración propia a partir de la norma técnica de evaluación LOSEP.

Una vez analizados los resultados de calificación de acuerdo a la escala de desempeño, los empleados que obtuvieron en la evaluación los niveles excelentes serán considerados para el plan de incentivo profesional y desarrollo de carrera; muy bueno será considerado solo para el plan de incentivo y satisfactorio será considerado para el plan de capacitaciones, proceso indispensable para el desarrollo de carreras y potenciación de sus competencias.

Los trabajadores que obtuvieron la calificación deficiente serán considerados para el plan de capacitaciones, exigiéndoles la adquisición y desarrollo de sus competencias, los cuales volverán a ser evaluados luego de un plazo no mayor a tres meses y si llegasen a obtener nuevamente la calificación deficiente serán declarados automáticamente inaceptables.

Por otro lado, los trabajadores que obtienen la calificación inaceptable serán destituidos automáticamente del puesto de trabajo y la institución. Para esto se

aplica la guía de utilización para la evaluación del desempeño del personal administrativo (ver anexo 30).

FASE IV: Evaluación de indicadores de resultados de la GEDTA

Para la evaluación de los resultados de la GEDTA se utilizaron indicadores de retroalimentación. En el caso de la planificación se asume la propuesta de Cuesta (2010) para la definición de los términos: POE, POP, PA, Pérdidas previsibles de la plantilla actual.

Tabla 9. Déficit (necesidad de recursos humanos a incorporar).

Años	Plantilla objetiva existente (POE)	Plantilla objetiva proyectada (POP)	Pérdidas previsibles de la POE	Total del déficit
2016	115	120	3	2
2017	117	122	2	3

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10. Excedencia (necesidad de recursos humanos a extraer).

Años	Plantilla actual (PA)	Plantilla objetiva existente (POE)	Total de la excedencia
2016	120	115	5
2017	122	117	5

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a los resultados obtenidos de la relación de las plantillas en los indicadores de planificación, expresa que para el año 2016 hay un déficit o necesidad de recursos humanos a incorporar de 2, y para el año 2017 hay un déficit de 3. Considerando la relación de excedencia de necesidades de recursos humanos a extraer, para el año 2016 es de 5 y para el año 2017 es de 5 también. Mientras que la relación de las plantillas para la solución de compromiso respecto a POP (recursos humanos que quedarán y condicionantes) quedó así:

Tabla 11. Recursos humanos que quedarán y condicionantes.

Años	Balance Déficit	Balance Excedencia	Total de Recursos Humanos condicionados
2016	2	5	3
2017	3	5	2

Fuente: Elaboración propia.

El déficit o necesidad de recurso humano a incorporar debe seguir los procesos de ingreso acorde a las normas vigentes tal como estipula la LOSEP por cada perfil de puesto de trabajo. La excedencia o necesidad de recurso humano a extraer seguirá los procesos de renuncias voluntarias, resultados obtenidos de la evaluación del desempeño laboral o jubilación del personal considerando que la solución de compromiso respecto al recurso humano que quedarán condicionado, el cual deberá seguir el plan de capacitaciones de acuerdo al área de desempeño requerida (ver anexo 31).

Paso 1: Presentar los indicadores asociados al rendimiento individual, colectivo y organizacional.

Tabla 12. Ausentismo.

	Días no laborales	Días laborales
UNESUM	29 %	71 %
Modelo GEDTA	21 %	79 %

Fuente: Elaboración de la autora a partir de los resultados del indicador de rendimiento.

El indicador de ausentismo permite conocer el porcentaje de días que se han laborado en la institución en comparación con los días no laborados del personal administrativo, donde expresa que antes de la implementación del modelo representaba el 29 % y después de la implementación tenemos como resultados un 21 % de días no laborados, tomando en consideración que no se ha laborado

en la institución por motivos de: enfermedad, estudios, calamidad doméstica, lactancia, atención médica y por paternidad, lo que está respaldado por la LOSEP.

Tabla 13. Impuntualidad.

	Porcentaje de horas perdidas por retrasos	Porcentaje de horas trabajadas
UNESUM	28 %	72 %
Modelo GEDTA	19 %	81 %

Fuente: Elaboración de la autora a partir de los resultados del indicador de rendimiento.

El indicador de impuntualidad permite conocer el porcentaje de las horas de trabajo planificadas en la institución en comparación con las horas perdidas por retraso del personal administrativo. Se pudo evidenciar que antes de la implementación del modelo GEDTA representan el 28 %; después de la implementación del modelo representa el 19 % de horas perdidas por retraso.

Tabla 14. Índice de aprovechamiento de la jornada laboral.

	Tiempo de trabajo relacionado con la tarea	Tiempo de interrupciones reglamentadas
UNESUM	88 %	12 %
Modelo GEDTA	93 %	7 %

Fuente: Elaboración de la autora a partir de los resultados del indicador de rendimiento.

El índice de aprovechamiento de la jornada laboral permite conocer el porcentaje de tiempo que se ha laborado en la institución en comparación con el tiempo de interrupciones en la jornada de trabajo del personal administrativo. Se pudo evidenciar que antes de la implementación del modelo GEDTA representaron el 88 %, en comparación a después de la implementación del modelo que representa el 93 %, que representa el tiempo de trabajo relacionado con las

tareas asignadas por motivo de descanso u organización del trabajo (ver anexo 32).

Paso 2: Presentar los indicadores relacionados con la calidad del desempeño de los trabajadores del área administrativa.

Tabla 15. Servicio de los trabajadores.

	Total, de planillas y servicios
UNESUM	98 %
Modelo GEDTA	99 %

Fuente: Elaboración de la autora a partir de los resultados del indicador de calidad.

El índice asociado a la calidad del desempeño laboral permite conocer el porcentaje de servicio de los trabajadores en la institución en comparación con el total de la plantilla y el total de servicio. Se pudo evidenciar que para antes de la implementación del modelo fue de 98 % y después de la implementación corresponde al 99 % de la producción total del personal administrativo.

Tabla 16. Servicio de los trabajadores directos.

	Total de trabajadores directos	**Total de producción**
UNESUM	43 %	57 %
Modelo GEDTA	44 %	56 %

Fuente: Elaboración de la autora a partir de los resultados del indicador de calidad.

El índice asociado a la calidad permite conocer el porcentaje de servicio de los trabajadores directos. Antes de la implementación del modelo GEDTA representan el 43 %, en comparación a después de la implementación del modelo en que representa el 44 % del total de trabajadores directos y el restante representa a los trabajadores indirectos de la institución.

Tabla 17. Servicio prestado en horas.

	Total de horas trabajadas	Total de horas no trabajadas
UNESUM	72 %	28 %
Modelo GEDTA	80 %	20 %

Fuente: Elaboración de la autora a partir de los resultados del indicador de calidad.

El índice asociado a la calidad permite conocer el porcentaje de servicio en horas del personal en la institución. Antes de la implementación del modelo GEDTA representan el 72 %, en comparación después de la implementación del modelo representa el 80 % del total de horas trabajas con un promedio de producción total de horas trabajadas mensualmente (ver anexo 33).

Paso 3: Presentar indicadores que indican la rentabilidad de GEDTA

Tabla 18. Capacitaciones ejecutadas.

	Capacitaciones ejecutadas	Capacitaciones no ejecutadas
UNESUM	70 %	30 %
Modelo GEDTA	80 %	20 %

Fuente: Elaboración de la autora a partir de los resultados del indicador de rentabilidad.

El indicador asociado con la rentabilidad permite conocer el porcentaje de capacitaciones ejecutadas en la institución. Antes de la implementación del modelo GEDTA representan el 70 %, en comparación a después de la implementación del modelo que representa el 80 % de las capacitaciones ejecutadas de acuerdo con el plan presentado para el personal administrativo.

Tabla 19. Evaluaciones planificadas.

	Evaluaciones realizadas	Evaluaciones no realizadas
UNESUM	78 %	22 %
Modelo GEDTA	83 %	17 %

Fuente: Elaboración de la autora a partir de los resultados del indicador de rentabilidad.

El indicador asociado con la rentabilidad permite conocer las evaluaciones realizadas a las capacitaciones ejecutadas en la institución en comparación con las evaluaciones planificadas de acuerdo al plan de capacitaciones presentado para el personal administrativo. De un total de 115 evaluaciones planificadas que es el 100 %, se pudo evidenciar que antes de la implementación del modelo GEDTA representan el 78 %, en comparación a después de la implementación del modelo que representa el 83 % de las evaluaciones realizadas después de las capacitaciones ejecutadas (ver anexo 34).

La validación práctica del modelo queda de esta manera ratificada al demostrarse que con su implementación que el personal administrativo de la UNESUM exhibe un crecimiento en los indicadores de la evaluación del desempeño laboral.

3.4 Contribución del modelo GEDTA a los objetivos estratégicos de la UNESUM

Las figuras 16 y 17 muestran la contrastación de indicadores, así como su contribución a la ED del personal del área administrativa y de servicios de la UNESUM.

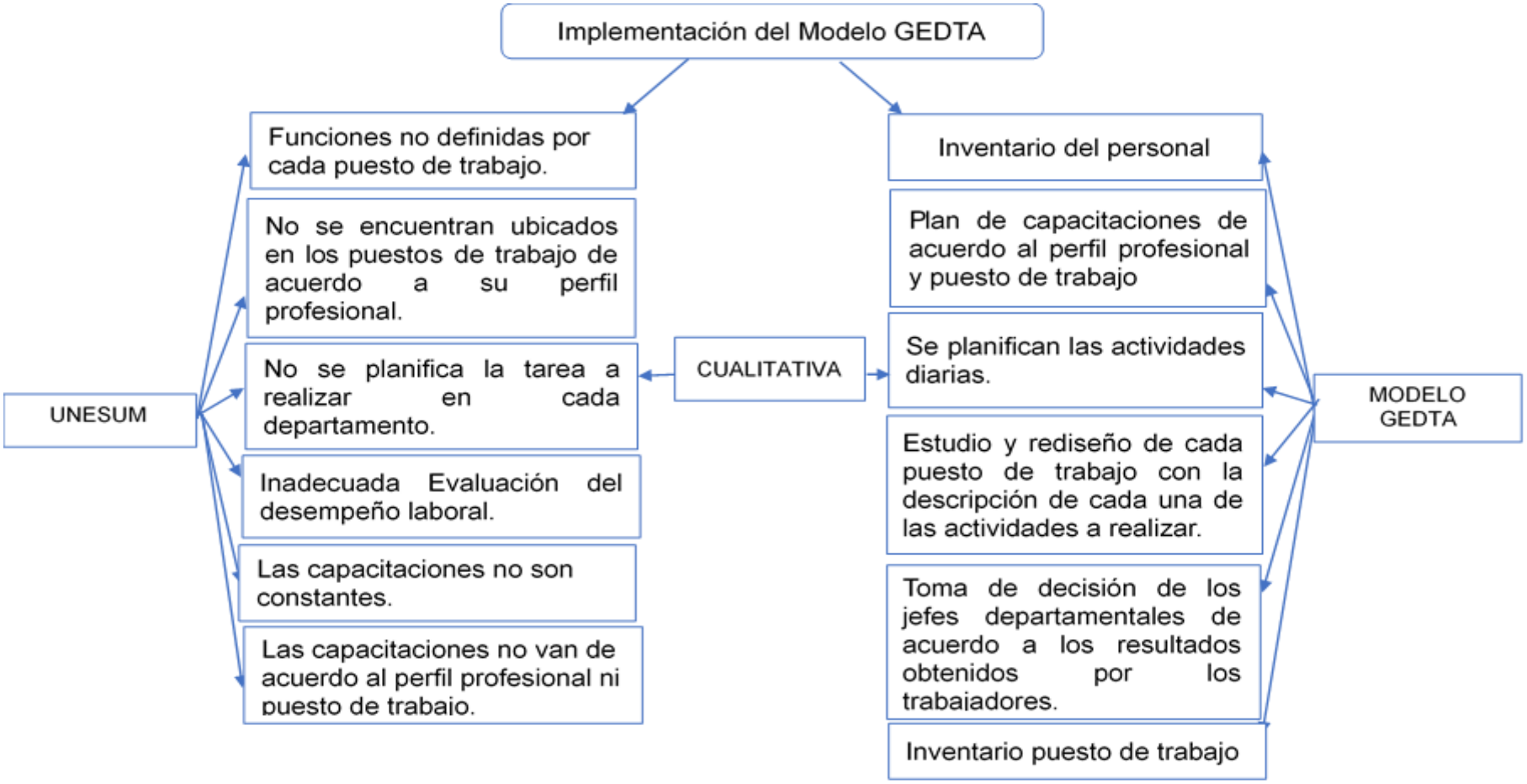


Figura 16. Contribuciones a la mejora del desempeño por la implementación del modelo GEDTA.
Fuente: Elaboración propia.

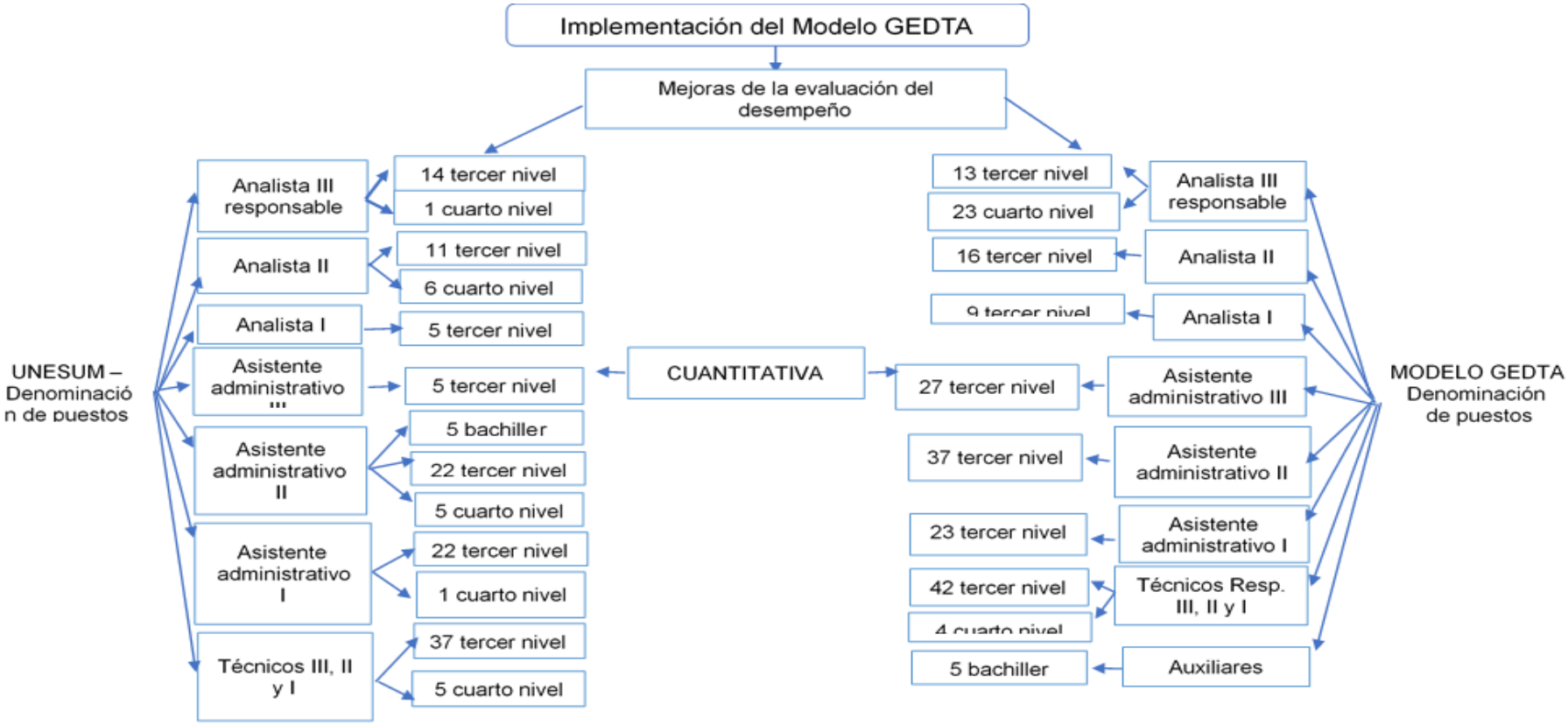


Figura 17. Contribuciones a la mejora del desempeño por la implementación del modelo GEDTA.

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones del capítulo

- Se obtiene un modelo para la gestión de la evaluación del desempeño laboral del talento humano del personal administrativo cuya aplicación a través de un procedimiento contribuye a mejorar el rendimiento y la optimización del talento humano. Esto fue ratificado desde una visión teórica del modelo por un alto grado de coincidencia de los expertos participantes en la consulta sobre la viabilidad del modelo.
- Se validó el modelo diseñado en la UNESUM del Ecuador, demostrando sus aportaciones al crecimiento personal, colectivo y organizacional; a la mejora de la calidad del desempeño del personal administrativo y de su rendimiento laboral.

CONCLUSIONES

1. La sistematización teórica y metodológica de los fundamentos de la gestión del desempeño laboral dentro de la gestión humana, sostiene la necesidad e importancia de concebir este proceso centrado en la gestión de la evaluación del desempeño como eje integrador de las políticas de gestión del talento humano del personal administrativo en las universidades públicas con carácter sistémico, integrador y estratégico.
2. El diagnóstico realizado para la constatación del problema identificado en la Universidad Estatal del Sur de Manabí (UNESUM) demostró que en las universidades públicas se carece de herramientas específicas que les permitan gestionar la evaluación del desempeño laboral del personal administrativo como hilo conductor de la gestión del talento humano.
3. El modelo de gestión diseñado contribuye a lograr la articulación entre los procesos de la universidad pública, mediante la integración armónica de los trabajadores del área administrativa al quehacer estratégico de la organización, a la vez que genera y potencia mecanismos que posibilitan el logro de sinergias entre todos los factores.
4. La validación del modelo mediante la aplicación de su procedimiento en la UNESUM mostró su validez y eficacia, así como el imperativo de gestionar la evaluación del desempeño de todos los trabajadores con marcado énfasis en los administrativos, lo que se constata en el logro de una evaluación integral que supera a la inicial en los indicadores formulados y revela el potencial de desarrollo individual y profesional de este personal.

RECOMENDACIONES

1. A la Unidad Administradora de Talento Humano de la UNESUM: continuar con la evaluación de los resultados de la aplicación de la presente investigación.
2. Al Consejo Universitario de la UNESUM:

   concebir un plan de mejora continua del modelo con el objetivo de lograr la implementación de las políticas propuestas y la correspondiente actualización estratégica en el POA y el PEDI de la universidad.
3. Al Ministerio de Relaciones Laborales del Ecuador representado por el zonal 4 de Manabí:

   incluir los resultados de la presente investigación en el plan de difusión interno del mismo relacionado con la evaluación del desempeño de las instituciones públicas de educación superior.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alexander, E. (1989). Sensitivity analysis in complex decision models. APA Joumal, 4,323-333.
2. Alles, M. (2005). Gestión del Talento Humano Basado en Competencias. Buenos Aires: Gránica.
3. Alles, M. (2009). Construyendo talento. Buenos Aires Argentina: Granica.: Granica.
4. Alles, M. (2010). Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias. Buenos Aires: Ediciones Granica, 2da Edición.
5. Alles, M. (2011). Dirección Estratégica de los Recursos Humano. Segunda edición. Ediciones Granica S.A., 2011 - 483 pages.
6. Almuiña, J. y López, J. (2013). Evaluación del Docente Universitario. Ecuador.
7. Almuiñas, J. y Galarza, J. (2011). Hacia la búsqueda de nuevos modelos y metodologías de planificación estratégica en las Instituciones de Educación Superior. Universidad Estatal de Guayaquil, Editora Eduquil. Ecuador.
8. Álvarez, B. (2018). Modelo de Evaluación del Desempeño Laboral para el personal administrativo universitario. SIPNASIS, Edición N° 12 volumen 1, ISNN13909770, Ecuador.
9. Álvarez, B., Alfonso, D. e Indacochea, B. (2018). El Desempeño Laboral un problema social de la Ciencias. Didasc@lia: Didáctica y Educación con ISSN 2224-2643, Vol. IX, No. 2 de Abril-Junio 2018 Indizada y registrada en las siguientes bases de datos: DOAJ(Grupo 2

de la clasificación de las publicaciones seriadas del Ministerio de Educación Superior de Cuba) C.

10. Aranda, A. (2010). La Evaluación del desempeño en Docentes Universitarios. Ecuador.

11. Arellano, D. (2010). Gestión estratégica para el sector público. Del pensamiento estratégico al cambio organizacional. Colección Administración Pública. Fondo de Cultura Económica.

12. Arias, F. y Heredia, V. (2001). Administración de Recursos Humanos para el Alto desempeño. México: Trillas.

13. Arruñada, B. (1998). Teoria contractual de la empresa.Colombia.

14. Atwater, L. y Carmeli, A. (2009). Leader - member exchange, feelings of energy, and involvement in creative work. The Leadership Quarterly, 20 (3) , 264-275.

15. Barley, S. y Kunda, G. (1995). Estructura y diseño vs. lealtad y sentimiento. Revista Tecnología Administrativa, 9 (20), 135-192. Mediellín – Colombia.

16. Bedoya, D. y Castaño, G. (2014). Diseño de un modelo de evaluación de desempeño del personal aplicado a la empresa Servicios Industriales Del Risaralda (tesis de pregrado). Universidad Tecnológica de Pereira, Colombia.

17. Beer, M. (1990). Gestión de Recursos Humanos. España: Ed. Ministerio del Trabajo.

18. Beltran, N. y Urrea, D. (2013). Diseño e implementación del modelo de gestión por competencias y evaluación del personal según el modelo,

para la empresa aportes en línea. Bogotá d.c: Universidad Escuela de Administración de negocios EAN.

19. Bohlander, G. & Scott, S. (2008). Administración de Recursos Humanos. Cap. 8 “Evaluación y mejora del desempeño”.14ª ed. Ed. Cengage Learning, pp. 355.

20. Bor, G. (2013). Sistema de Evaluación del Desempeño para el personal de una empresa distribuidora de respuesto. Guatemala: Universidad San Carlos de Guatemala.

21. Bordas, M. y Cabrera, F. (2001). Estrategias de evaluación centradas en procesos. Revista espaola de pedagogía, 218,25-48.

22. Bossi, I. (2001). ¿Para qué dar feedback? ¿Cómo hacerlo en forma efectiva?. Obtenido de http://www.cema.edu.ar/~jib/Documentos/DT_05__El_feedback_efectivo_v2.pdf.

23. Boyatzis, R. (1982). The Competent Manager, Ed. John Wiley & Sons, New York.

24. Buck Consultants, Competency-Based Performance Management, Washington D.C., 1998.

25. Calderón, G.; Álvarez, C.; Naranjo, J. (2006). Gestión humana en las organizaciones un fenomeno complejo: Evolución, Retos, tendencias y perspectivas de investigación. Estrategia empresarial y gestión humana.

26. Calero, A. (1978). Técnicas de muestreo. Ed. Pueblo y Educación. La Habana.

27. Calle, M. y Ortiz, C. (2014). Fundamentos de Recursos Humanos - ISBN:9788490354094 (2ª ed. ed.). Madrid. España: Pearson Educación.

28. Chiavenato, I. (1993). Administración de Recursos Humanos. México: McGraw-Hill.

29. Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano. Primera edición. Editorial: Mc Graw Hill. Colombia.

30. Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. México:McGraw-Hill (8ª ed.).

31. Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano.Tercera edición . México: Editorial McGraw Hill.

32. Chiavenato, I. (2010). Gestión del Talento Humano . Mexico: Mc Graw Hill.

33. Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones. México: McGrawHill: (9 ed.). (M. d. Pilar Mascaró Sacristan, Trad).

34. Chinchilla, K. (2000). Un sistema de evaluación del desempeño: aspectos a considerar en su diseño. Extraído de http://www.5campus.org/leccion/sievade.

35. Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Eduación Superior (CEAACES) (2014). Normativa del Sistema de Eduación Superior. Quito: CEP: Corporación de estudios y públicaciones.

36. Cruz, F. (2000). Hacia una redefinicion del concepto de la organización. de lo humano organizacional.Colombia.

37. Cuesta, A. (2005). Tecnología de gestión de recursos humanos. La Habana: Ed. Academia.

38. Cuesta, A. (2010). Tecnología de la Gestión de Recurso Humano, Tercera Edición . La Habana: Ed. “Félix Varela” y Academia.

39. Cuesta, A. (2015). “Chapter 3. Human Resource Management: Evaluation of Individual and Strategic Performance” (2015), in Human Resource Management Challenges and Changes. New York: (Carolina Machado and Paulo Davim Editors);New York: Nova Science Publishers. Indexed at Web of Science (Book Citation Index). eBooK,2014, ISBN: 978-1-63463-965-7, Book, 2015, ISBN: 978-1-63463-744-2.

40. Cuesta, A. (2018). Manual para la evaluación del desempeño laboral. Lima, Perú: Editado por MACRO (con 174 páginas), ISBN: 978-612-304-550-0.

41. Cuesta, A. y Valencia, M. (2014). Indicadores de gestión humana y del conocimiento en la empresa. Bogotá: ECOE Ediciones; ISBN: 978-958-771-089-2.

42. Cuesta. A, Fleitas. S, García. V, Hernandez. I, Anchundia. A, Mateus. L. (2018). Evaluación del desempeño, compromiso y gestión de recursos humanos en la empresa. Ingeniería Industrial/ISSN 1815-5936/ Vol. XXXIV/N°1/ENERO-ABRIL, 24-35.

43. Dalkey, N. (1969). The Delphi Method: An Experimental Study of Group Opinion . Futures, 1(5), 408-426.

44. Dalziel, M. (1996). Las competencias claves para una gestoión integrada para los recursos humanos HayGroup, Deuston.Bilbao - España.

45. Daniels, A. (1993). Gerencia del desempeño. Bogotá: McGraw-Hill, p. 258. (6).

46. De Luna, A. (2008): Capital humano. Gestión por competencias en la administración pública, Editorial Trillas, México D. F.

47. Dessler, G. (2015). Administración de recursos humanos. Mexico: décimo cuarta edición,Prentice Hall, ISBN: 978-607-32-3311-8.

48. Dessler, G. y Valera, R. (2011). Administración de Recursos Humanos enfoque latinoamericano. México: Pearson Educación, ISBN 978-607-32-0249-7.

49. Díaz, F. y Rigo, M. (2003). Sistematización de los conceptos de educación superior . Educación Superior vol. XXII. México.

50. Dolan, S.; Cabrera, R.; Jackson, S. & Schuller, R. (2007). La Gestión de los Recursos Humanos. Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito El capital humano en tiempos deTransformación. Tercera edición. Editorial. Mc Graw Hill. España.

51. Dombois, R. (2000). Tendencias en las relaciones laborales en America latina.Colombia.

52. Fernández, N. (2010). La convergencia de la educación superior en américa latina y su articulación con los espacios europeo e iberoamericano. Posibilidades y límites. Avaliação, Campinas; Sorocaba, SP, v. 15, n. 2, p. 9-44, jul. Argentina: Universidad Nacional de Tres de Febrero (UNTREF).

53. Flores, S. (2015). Modelo estratégico de gestión de talento humano para la superintendencia de economía popular y solidaria". Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

54. Fundación Europea (1992). Modelo de la Calidad EFQM.

55. Funzi, J. (2014). Tecnología para la gestión del talento humano en instituciones de educación superior angolanas. Caso de la universidad Agostinho Neto. Tesis de Doctorado en Ciencias Técnicas,Cuba: Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya.

56. García, A. (2013). Análisis de la Gestión del Recurso Humano por Competencias y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo y de servicios del Instituto Superior Pedagógico Ciudad de San Gabriel. Tulcán-Ecuador: UPEC.

57. Goleman, D. (1992). Inteligencia emocional. Kairos.

58. Gómez, M., Balkin, D y Cardy, R. (2001). Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Madrid: 3ª edición. Madrid: Prentice Hall.

59. González, L. (1990). Modelo de gestion de dirección de recuersos humanos. Obtenido de En: http://www.papelesdelpsicologo.es

60. González, L. (2006). El Impacto del proceso de evaluación y acreditación en las universidades de america latina. Universidades latinoamreicano CINDA.

61. Guachichulca, M. (2015). Evaluación del desempeño laboral y propuesta de mejoramiento, utilizando el método 360º en el personal del área administrativa del HOSPITAL MILITAR DE CUENCA. Cuenca - Ecuador: Universidad de Cuenca.

62. Gubman, E. (2000). El talento como solución: como alinear estrategias y personas para obtener resultados extraordinarios. Bogotá: McGraw Hill.

63. Guerra, M. (2000). Cultura que genera la evaluación en las escuelas. Archidona. Editorial aljibe. España.

64. Harper, D. y Lynch, M. (1992). Manuales de recursos humanos. Madrid: Ed. La Gaceta de los Negocios.

65. Heneman, H., Schwab, D., Fossun, J. & Dyer, L. (1989). Personnel/Human resource management. Homewood: Irwin.

66. Hernández, F. y Hernandez, Z. (2011). Visión Estrategica en la administración del Talento Humano en las organizaciones. Cumaná: Universidad de Oriente Núcleo de Sucre Escuela de administración.

67. Ibarra, E. (2000). Teoría organizacional, mapa conceptual de un territorio en disputa. En E. de la Garza (Coord.), Tratado latinoamericano de sociología del trabajo (pp. 245-258). México: El Colegio de México-Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociale.

68. Ivancevich, J. (1992). Human resource management: Foundations of personnel. Homewood: Irwin.

69. Ivancevich, J. (2005). Administración de recursos humanos. México: Mc Graw - Hill.

70. Jaramillo, O. (2005). Gestión de Talento Humano en las Micro y Medianas empresas en la Universidad del norte. Colombia.

71. Jericó, P. (2008). Gestion del talento: del profesional con talento al talento organizativo.

72. Kamoche, K. (1996). Strategic human resource management within a resource-capability view of the firm. Journal of Management Studies, 33 (2), 213-233.

73. Kaplan, R. y Norton, D. (2016). Como utilizar el cuadro de Mando Integral (The Strategy Focus a Organization). Gestón 2000: Barcelona.

74. Lalangui, T. y Alcalde, J. (2016). Modelo de evaluación del desempeño de 360° para la mejora de la gestión del recurso humano, en la empresa MW BUSINNES S.A.C. de Chiclayo en 2014 (tesis de pregrado). Universidad de Lambayeque, Lambayeque.

75. Landeta, J. (1999). El método Delphi. Barcelona.

76. Landy. F, Conte. J y Reyes L. (2005). Psicología industrial : introducción a la psicología industrial y organizacional. México: McGraw-Hill.

77. Levy-Leboyer, C. y Prieto, J. (2001). Gestión de las competencias: como analizarlas, como evaluarlas, como desarrollarlas. España: Ediciones Gestión, p. 161. (9).

78. Leyva, C. (2016). "Tecnología para la evaluación integrada del desempeño individual en instalaciones turísticas de Holguín"; tesis doctoral. La Habana: Universidad Tecnológica de La Habana José Antonio Echeverría (CUJAE), Disponible en: http://catedragc.mes.edu.cu/repositorios/.

79. Limones, F. (2016). diseño de un sistema de evaluación de desempeño para la empresa servicios playa almendro. Esmeraldas, Ecuador: Pontifica Universidad Católica del Ecuador.

80. Maristany, J. (2000). Administración de recursos humanos. Buenos Aires (Argentina): Pearson Education.

81. Martín, C. (2011): «Gestión de recursos humanos y retención del capital humano estratégico: análisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras españolas», tesis presentada en opción del título de doctora en Ciencias, Madrid, España.

82. McClellan, D. (1973) Leadership motive pattern and long-term success in management. Journal of Applied Psychology, 67, pp. 737 - 43.

83. McDonald, R., Boud, D., Francis, J. y Gonczi, A. (2000). Nuevas Perspectivas sobre la Evaluación. Sección para la Educación Técnica y Profesional. Paris: UNESCO.

84. Mertens, L. (1996). Competencia laboral: sistemas, surgimientos y modelos. Montevideo: CINTERFORD.

85. Mondy, R. y Noe, R. (2005). Administración de recursos humanos (9a ed.). México: Pearson Educación.

86. Monteferrante, P. (2004). La gerencia de la gente: de donde venimos y hacia dónde vamos. Debates IESA. Volumen X. Número 1. Octubre – Diciembre 2004, 13 - 15.

87. Montoya, C. (2007). Mejoramiento continuo aplicado a bibliotecas especializdas de instituciones públicas universitarias dirigidas por el personal idoneo. tesis maestría en gestión pública. Buenos Aires: Universidad Navional de Misiones - UNAM .

88. Montoya, D. y Neyra, Y. (2015). Evaluación del desempeño del personal para determinar el nivel de competencia en la empresa Metal

Mecánica L&S NASSI de la ciudad de Trujillo. (Tesis de pre grado, Universidad Privada Antenor Orrego).

89. Morales, O. (2008) Gestión de Recursos Humanos en Competencias. República Dominicana. Extraído de http//www.gestiopolis.com.

90. Moskwitz, H. (1982). Investigación de operaciones. Mc Graw Hill: México.

91. Muñoz, V. (2015). Modelo de Gestión del Talento Humano. Ambato: UNIANDES.

92. National Council for Vocational Qualification (1986). Modelo National Council for Cocational (NCVQ).

93. Naulaguari, M. y Zuña, C. (2013). Diseño de un sistema de gestión administrativa para la cooperativa de transporte interprovincial de pasajeros en buses "Río Paute" Universidad de Cuenca. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Carrera de Administración de Empresas. Cuenca – Ecuador.

94. Newstrom, J. (2007). Comportamiento Humano en el Trabajo. Duodécima edición. Editorial Mc Graw Hill. México.

95. Núñez, I. P. (2006). IX Simposio Internacional de Psicología aplicada al perfeccionamiento de la Dirección y Desarrollo organizacional. La Habana.

96. Okoli, C. & Pawlowski, S. (2004). The Delphi method as a research tool: an axample, design considerations and applications. Information E Management, 42, 15-29.

97. Ortega , M. (2013). “Gestión Administrativa del Talento Humano y su incidencia en las Empresas Públicas Administradoras de Agua Potable en la Provincia del Carchi”. Ecuador: UPEC.

98. Ortega, C. (2015). Las competencias laborales y el clima organizacional del personal administrativo en las Universidades Tecnológicas Privadas de Lima. (Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos).

99. Ortega, F. (2008). El método Delphi, propesctiva en Ciencias Sociales a través del análisis de un caso práctico. EAN, 64,31-54.Colombia.

100. Ortiz, T. (2014): «Las competencias docentes del profesor universitario, una visión desde la profesión docente», ponencia, Congreso Internacional Universidad 2014, febrero, La Habana, Cuba.

101. Paegelow, M. y Camacho, M. (2008). Modelling Environmental Dynamics. Berlin: Springer-Verlag.

102. Pardo, C. y Porras, J. (2011). La gestión del talento humano ante el desafío de organizaciones competitivas. Gestión Social , 167-183. Bogotá.

103. Parra, M. (2005). “La Evaluación del Desempeño y la Gestión de los Recursos Humanos”, Escuela de Relaciones Industriales, Universidad Rafael Belloso Chacin – URBE. Venezuela.

104. Peiró, J. (1999). El modelo AMIGO: Marco contextualizador del desarrollo y la gestión de los RR. HH en las organizaciones. Papeles del Psicólogo 72: 3-15. España.

105. Peña, F. (2014). Propuesta de diseño de un modelo de evaluación de desempeño basado en competencias que permita calificar el talento

humano de la organización CODELCA (tesis de pregrado). Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Colombia.

106. Pérez, L. (2010). Capital humano una mirada críteria sobre un futuro complejo. Identificación y retención de talento. Buenos Aires.

107. Phillips, J. (1997). Modelo del Retorno de la Inversión de Phillips.

108. Prieto, A. (2014). La Importancia de la evaluación del desempeño, como proceso sistematico generador de cambios y herramientas de gestión gerencial. Washintong: Universidad de nueva Granada, Diplimado de gerencia de talento Humano .

109. Puchol, L. (2007). Dirección y Gestión de recursos humanos. 7ª ed. ESIC, Madrid.

110. Quereshi, M. (1999). Development and Implementation of a Decision Support Process for Sustainable Catchment Management. Brisbane: PhD thesis, The University of Queensland.

111. Quintero, N.; Africano, N. y Faria, E. (2008). Clima Organizacional y Desempeño Laboral del personal. Sistema de Información Científica Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal, 33-51.

112. Ramírez, L. (2014). Los nuevos desafíos de la gerencia educativa. En Educación de educadores. Colombia.

113. Robbins, S. y Coulter (2005). Fundamentos de administración, concepto y aplicaciones . México.

114. Rodríguez, A., Retamal, M., Lizana, J. y Cornejo, F. (2011). Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño en una organización estatal chilena. Salud & Sociedad 2 (2): 219-234.Chile.

115. Rodríguez, J. (2009). Administración Moderna de Personal 7ma. Edición. Editorial CENGAGE Learning. México.

116. Rueda, M y Díaz, B. (2000). Evaluación de la docencia: perspectivas actuales, México, Paidós.

117. Rueda, M. (2009). La evaluación del desempeño docente: consideraciones desde el enfoque por competencias. Revista Electrónica de Investigación Educativa, 11 (2): 1-16. Paris: Disponible en: http://redie.uabc.mx/vol11no2/contenido-rueda3.html.

118. Saltelli, A., Chan, K. y Scott, E.M., (2000): Sensitivity Analysis. Chichester, John Wiley & sons. • Saltelli, A, M. Ratto, T. Andres, F.

119. Sánchez, A. (2007). Aprendizaje en competencias: una propuesta para la evaluación de las competencias genéricas. Ediciones mensajero, Bilbao.

120. Sastre, M. y Aguilar. (2003). Dirección de recursos humanos, un enfoque estratégico. Madrid: McGraw-Hill.

121. Scarpello, V. & Ledvinka, J. (1988). Personnel/Human resource managment: enviroments and functions. Boston: Pws-Kent.

122. Schuler, R. & Huber, V. (1990). Personnel and human resource management. St. Paul: West Publishing Company.

123. Silva, L. (junio de 2017). Definicion del concepto de Talento Humano. Obtenido de https://es.slideshare.net/LESILVA40/concepto-talento-humano.

124. Stoner, J., Freeman, E., y Gilbert, D. (1996). Administración (Sexta Edición) Mexico: Prentice Hall.

125. Stufflebeam, D. (1967). Modelo de Evaluación del Desempeño Contexto, Isumo, Proceso y Producto.

126. Taylor, F. (1981). Principios de la administración científica. Buenos Aires: Ateneo.

127. Tenorio, A. (2017). Satisfacción de los docentes frente al proceso de evaluación de desempeño laboral. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar Universidad Andina Simón Bolívar .

128. Tocagón, E. (2016). Modelo de gestión administrativa para la empresa eléctrica emelnorte "AGENCIA OTAVALO". Ambato – Ecuador: Uniandes.

129. Trujillo. (2013). Universidad de la Laguna. Obtenido de La evaluación del desempeño. España: Obtenido de http://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/393/LA%20EVALUACION%20DEL%20DESE.

130. Ulrich, D. (2011). Recursos Humanos Champions. Cómo pueden los recursos humanos cobrar valor y producir resultados. Ed. Granica.

131. UNESCO (2000). Desafíos de la educación. Obtenido de <http://unesdoc.unesco.org/images/0015/001591/159155s.pdf>.

132. Urdaneta, O. y Urdaneta, M. (2013). Evaluación del Desempeño y motivación del personal en los institutos de Investigaciones de Salud. Revista de Ciencias Sociales. Zulia – Venezuela: Revista de Ciencias Sociales, Vol. XIX, No. 4, 2013.

133. Urrea, F. (2003). Una mirada sociológica al "outsourcing": las tendencias de la flexibilidad externa e interna y la empresa red en el

capitalismo contemporáneo. Documento presentado en el Seminario Regional de Actualización en Gestión Humana. Colombia.

134. Vargas. T, Alfonso. D, y Cuesta, A (2013). Modelo de gestión de la capacitación para el turismo sostenible basado en enfoque de organización que aprende. Tesis de doctorado, Universidad de Pinar del Río, Cuba.

135. Velásquez, M. (2015). Gestión de talento humano para la cooperativa de transporte imca de montalvo . Ambato - Ecuador: UNIANDES.

136. Villamil, G. (2013). Una aproximación pedagogica para formar competencias . EAN, 28-39.Colombia.

137. Villanueva, L. (1999). Gestión de Recursos Humanos. Lima – Perú.

138. Werther, W. & Davis, K. (1983). Administración de personal y recursos humanos. México: McGgraw-Hill.

139. Werther, W. & Davis, K. (2008). Administración de recursos humanos (El Capital Humano de las Empresas). México: McGraw-Hill, Sexta Edición,ISBN: 978-970-10-5913-5.

140. Wright, P., McMahan, G. y McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: A resourced-based perspective. International Journal of Human Resource Management, 5 (2), 301-326.

141. Zamora, C. (2011). Implementación de una evalación del desempeño 360 grados en el talento humano. Mexico.

142. Zúñiga, M. y Jopia, B. (2007). La evaluación del desempeño docente en las universidades chilenas.

ANEXOS

ANEXO 1. Evolución de los factores que determinan la gestión humana

Periodos Factores	1870-1900	1901-1930	1931-1960	1961-1990	1991 en adelante
Concepción ser humano	…	Hombre económico racional	Hombre social	Hombre organizacional	Hombre psicológico
Concepción trabajo	Creador de valor por excelencia	Mercancía regulada por el mercado	Mercancía regulada	Mercancía regulada	Mercancía libre mercado
Características del momento histórico	Mejoramiento industrial	Movimiento obrero	Institucionalización	Globalización	Neoliberalismo
Teorías aplicadas a la gestión	Huelgas	Salarios	Negociación colectiva	Negociación colectiva	Flexibilización y desregulación
Teorías aplicadas a la gestión	Economía clásica, administración sistemática	Economía neoclásica, administración científica, psicología industrial	Negociación colectiva	Neoinstitucionalismo, estrategia, cultura organizacional	Confluencia teórica

Fuente: Elaboración propia a partir de Calderón *et al*. (2006).

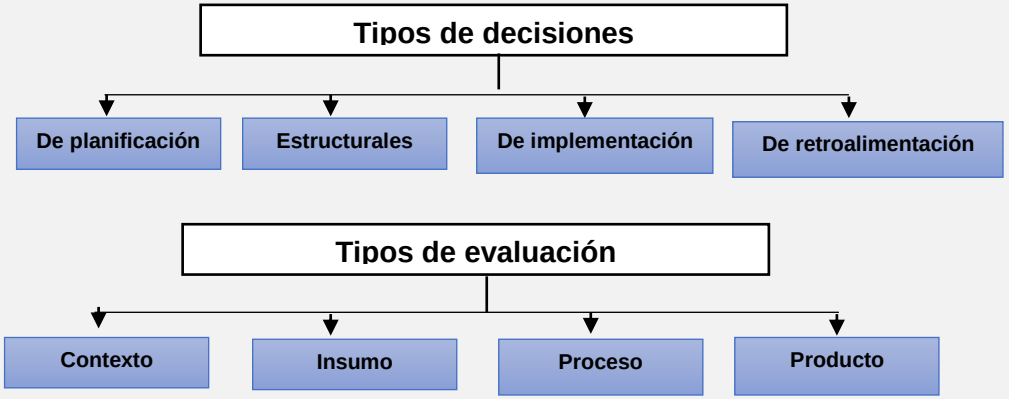
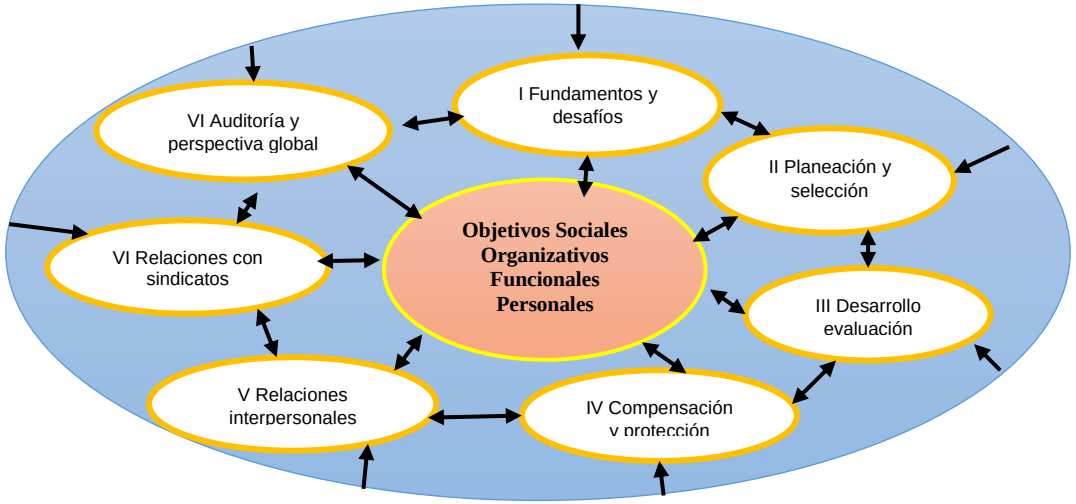
ANEXO 2. Concepciones sobre Gestión Humana y Talento Humano

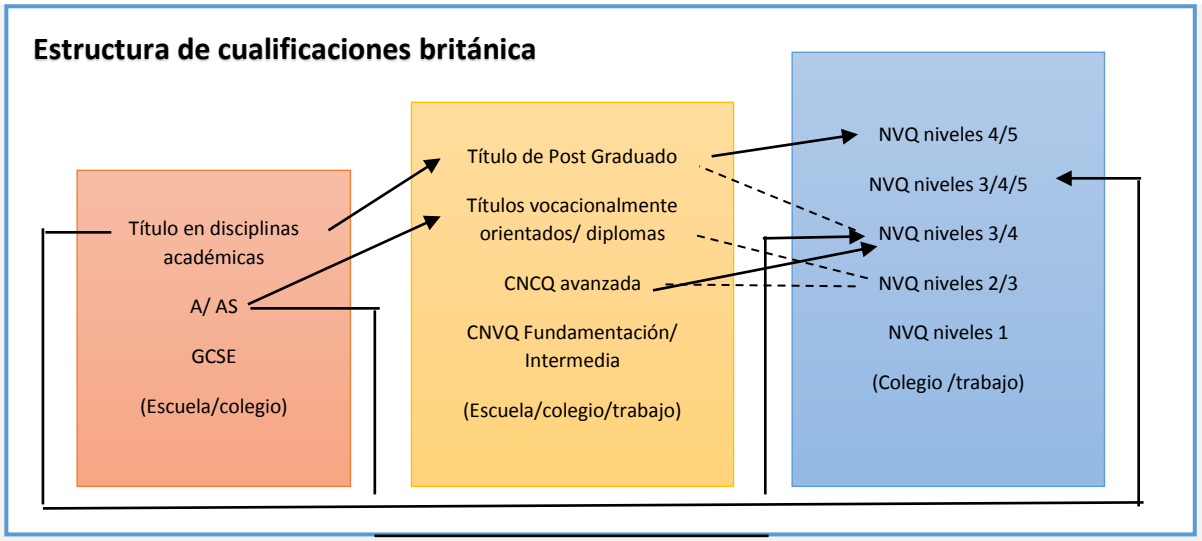
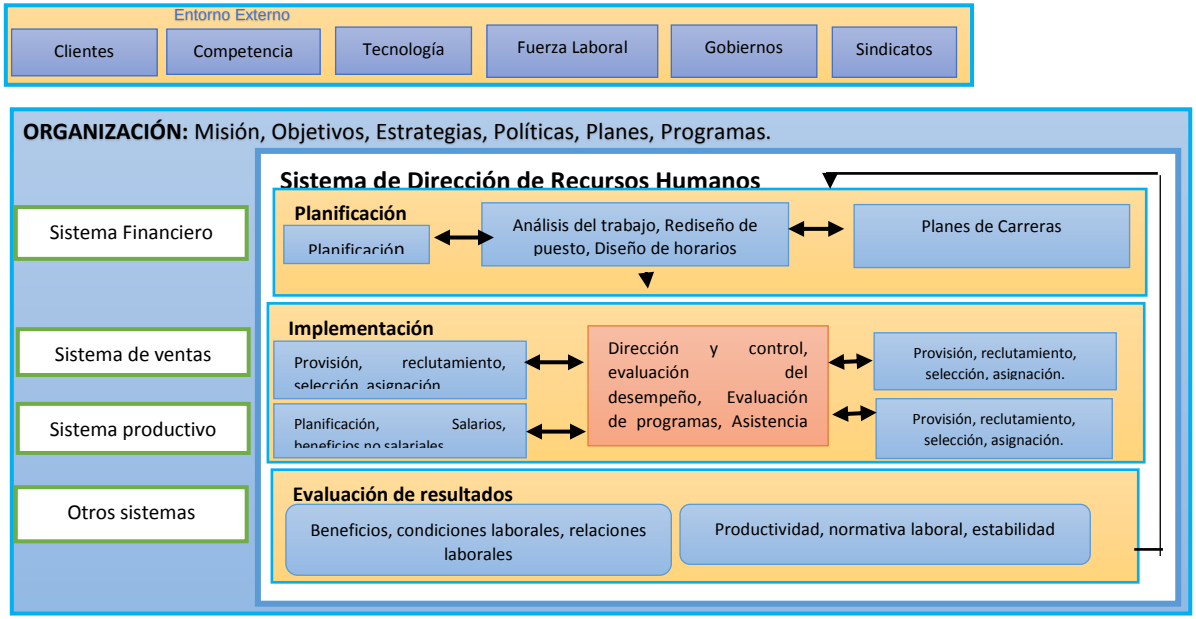
AUTOR	AÑO	GESTIÓN HUMANA
Barley y Kunda	1995	Las primeras prácticas de gestión humana surgen en el medio estadounidense a mediados del siglo XIX con el desarrollo de las grandes empresas y el inicio de la consolidación del modelo capitalista y su sistema de producción industrial.
Arruñada	1998	En cuanto a la concepción dominante en relación con el ser humano, también incide en la manera como se realiza la gestión, si se asume que la persona se comporta conforme a los principios de la racionalidad económica.
Cruz	2000	Cuando predomina el concepto de hombre psicológico, el papel de la dirección del personal estará encaminado a reconciliar a los individuos con la organización.
Dombois	2000	La gestión humana son las relaciones laborales, entendidas como las normas, los procedimientos, las prácticas y las políticas que regulan las relaciones capital-trabajo.
Núñez	2006	Gestión Humana en una organización se realiza entonces para tratar hacer compatibles los principios, la visión, la misión y los objetivos de la organización con la subjetividad de la organización.
AUTOR	**AÑO**	**TALENTO HUMANO**
Jericó	2008	Capacidades que están comprometidas a hacer cosas que mejoren los resultados en la organización. Profesional con talento es aquel profesional comprometido que pone en prácticas sus capacidades para obtener resultados superiores en su entorno y organización.
Rodríguez	2009	Conjugación de conocimientos, habilidades, capacidades, motivaciones y actitudes puestas en

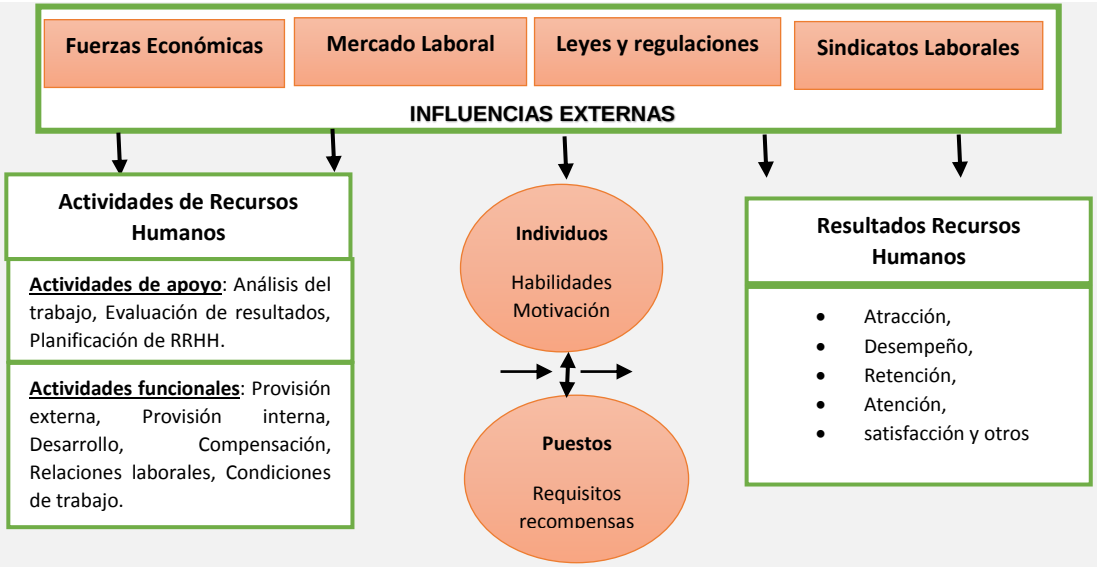
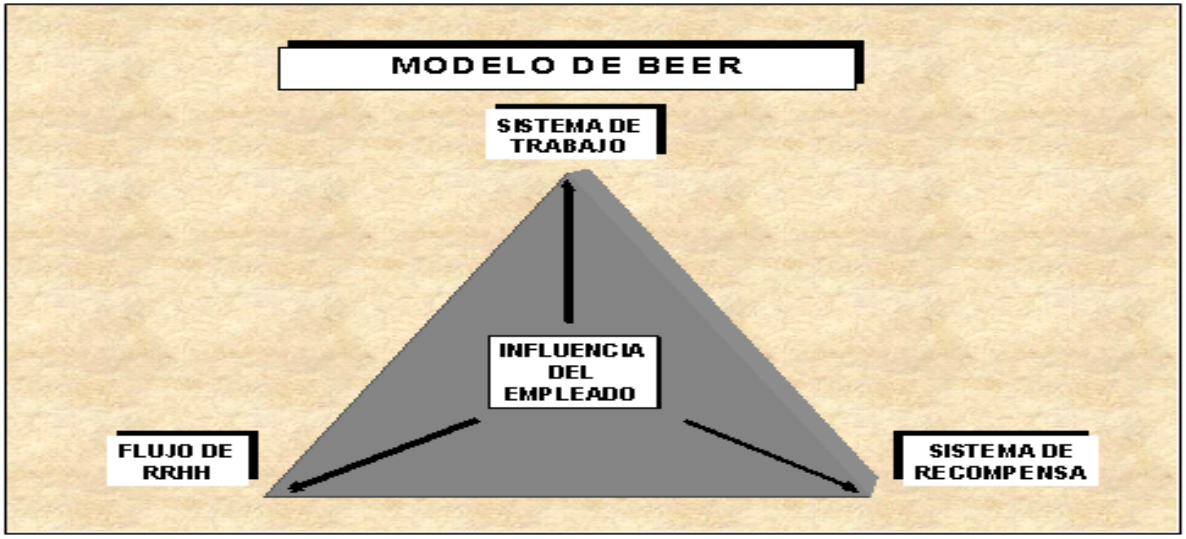
		práctica por una persona o grupos de personas comprometidas que alcanzan resultados positivos en una organización y entorno determinado.
Hernández y Hernández	2011	El talento humano abarca muchos factores del individuo tales como: conocimientos, experiencias, creatividad, aptitudes, motivación, intereses vocacionales, actitudes, habilidades, destrezas, potenciales, salud, etc. Es decir, viene a ser posesión de varias competencias.
Muñoz	2015	Cuando se utiliza el término Recurso Humano se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que este es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización, por lo cual de ahora en adelante se utilizará el término Talento Humano.
Silva	2017	Capacidades para desenvolverse ante determinada ocupación sin que interfieran estereotipos por género, etnia o discapacidad, generando así valor agregado a la empresa donde se encuentren e incidiendo de manera directa a lo largo de los objetivos de la misma. Además, involucra la interacción de las habilidades del ser humano, sus características innatas que garantiza su participación y bienestar cuando se insertan en un contexto laboral.

Fuente: Elaborado por la autora a partir de varios autores.

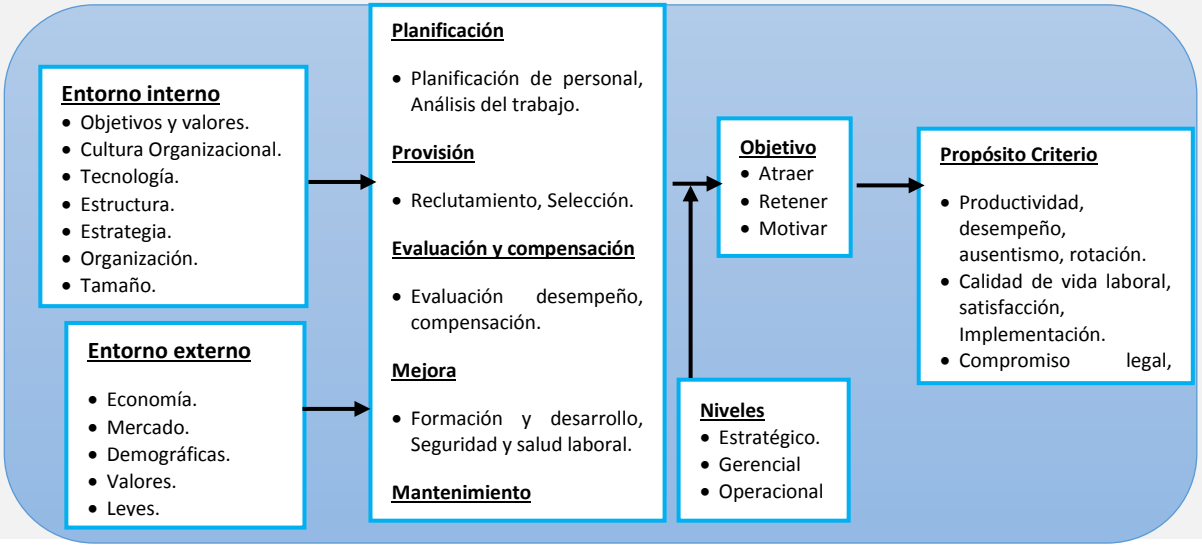
ANEXO 3: Cronología de modelos de gestión que contemplan la evaluación del desempeño laboral.

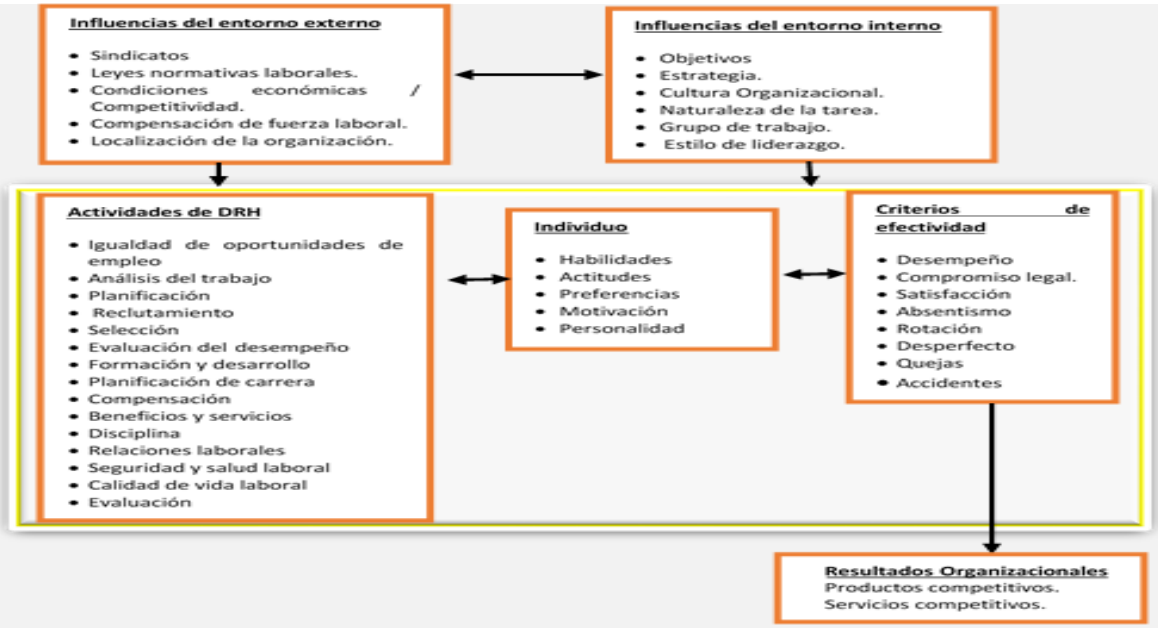
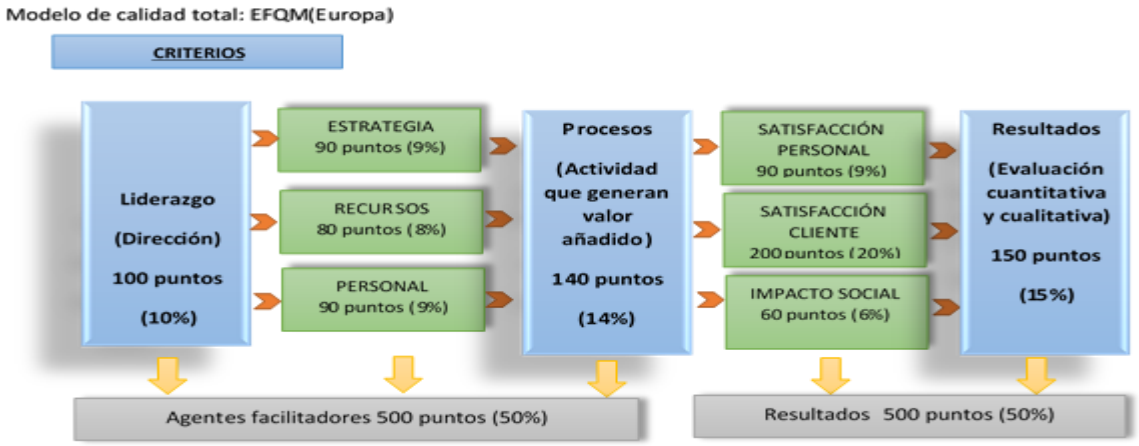
MODELO	AUTOR	AÑO	DEFINICIÓN	ESTRUCTURA DEL MODELO
Modelo de Evaluación CIPP	Stufflebeam	1967	Modelo de evaluación del desempeño laboral basado en las características de Contexto, Insumo, Proceso y Producto (CIPP), el cual fue creado para medir el rendimiento de los trabajadores y mejorar el desempeño laboral de las organizaciones.	
Modelo de Werther y Davis	Werther y Davis	1983	Modelo creado para que las actividades en una organización sean dependientes del recurso humano.	

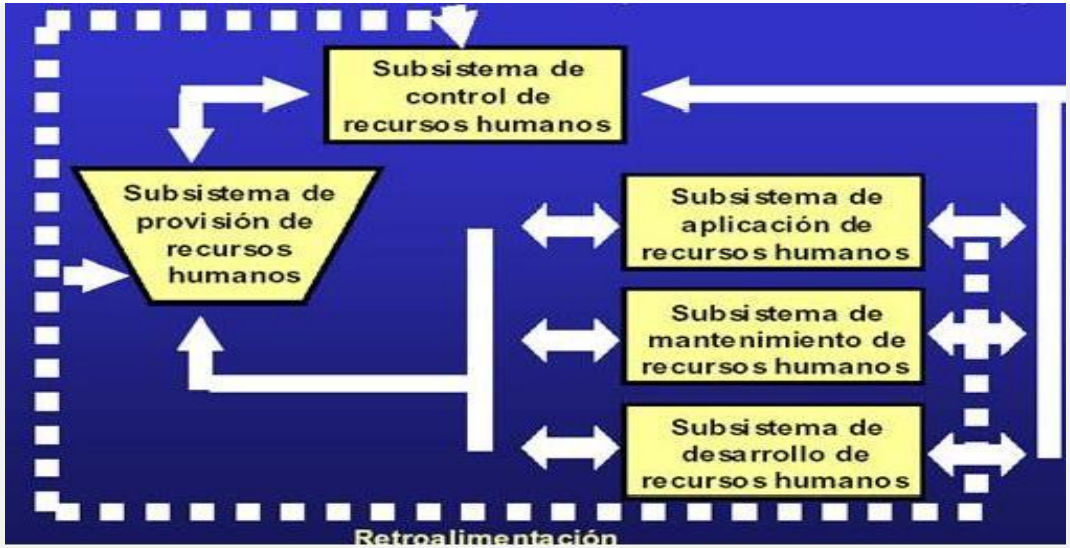
Modelo National Council for Vocational Qualification (NCVQ)	National Council for Vocational Qualification	1986	Creado a raíz de la solicitud realizada por Inglaterra para que se procediera a la revisión de los títulos de todos los profesionales y se realizara estudios en las organizaciones para medir el nivel de eficiencia de los trabajadores de acuerdo al puesto de trabajo en el que se desempeñan.	
Modelo de Scarpello y Ledvinka	Scarpello y Ledvinka	1988	Creado para tomar en cuenta los sistemas de gestión de recursos humanos, estructurado en tres funciones planificación, implementación y evaluación de resultados	

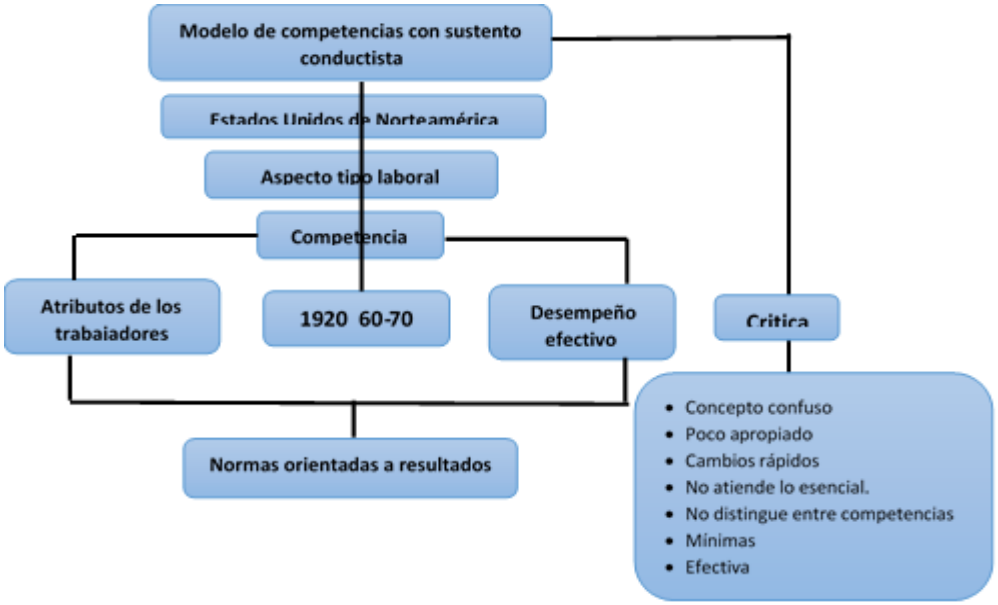
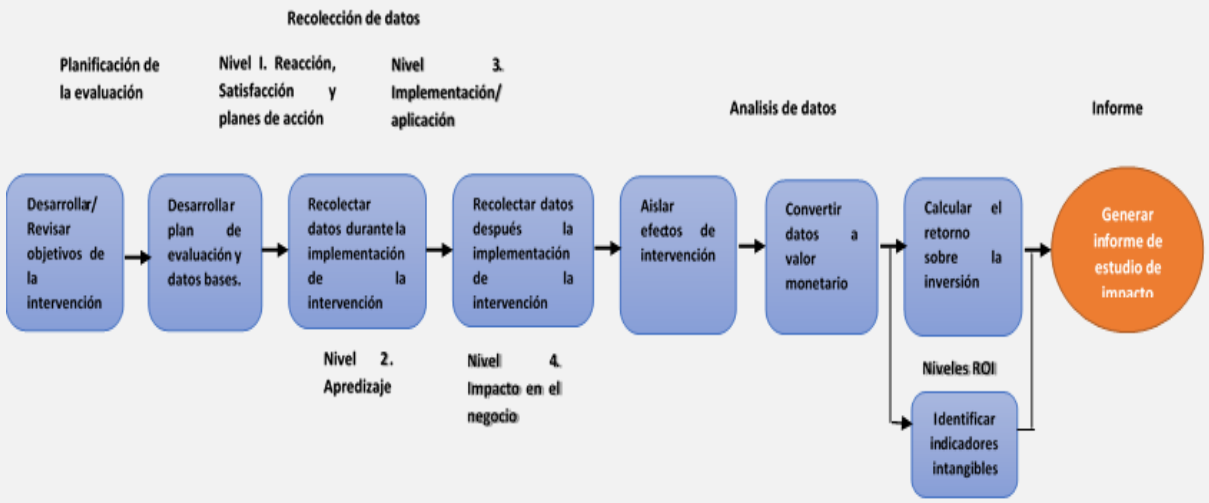
Modelo Dirección de Recursos Humanos	Heneman *et al.*	1989	Creado para mejorar eficientemente el cumplimiento de los trabajadores mediante los objetivos y metas propuestas por la organización.	
Modelo de la Gestión de Recursos Humanos	Beer	1990	Creado para apreciar los factores de situación que definan políticas del capital humano que intervienen en la organización.	

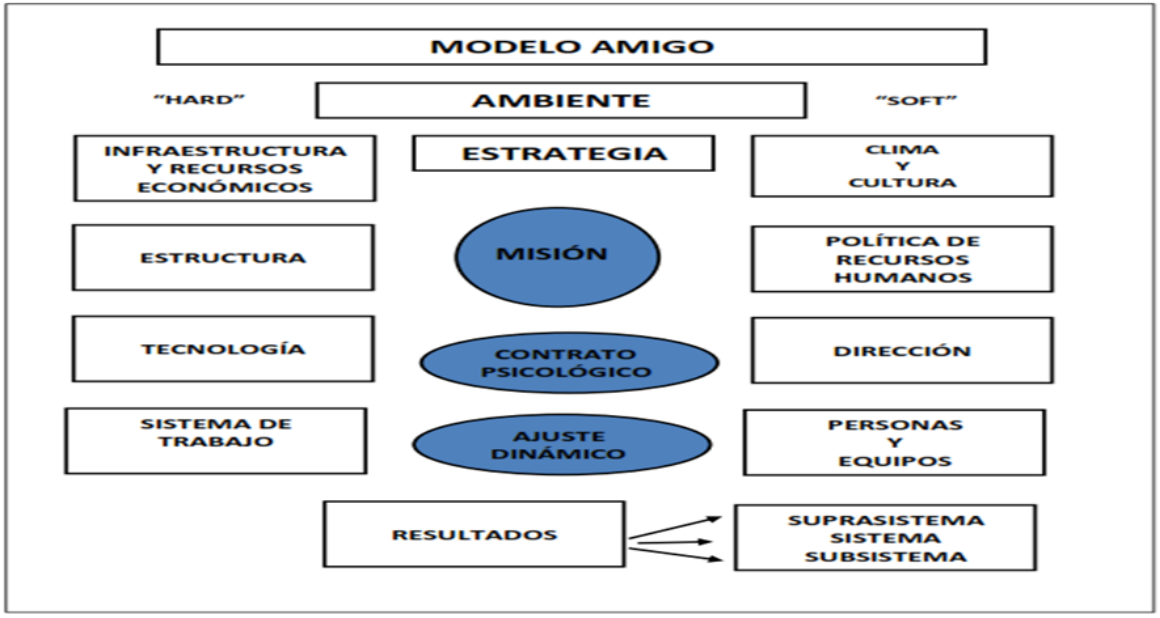
Modelo de Schuler y Huber	Schuler y Huber	1990	Creado a nivel jerárquico, gerencial y operacional para las funciones de planificación, provisión, evaluación, compensación y mejora para el incremento de productividad de sus empleados.
Modelo de Gestión del Capital Humano	Harper y Lynch	1992	Creado para determinar la cantidad y calidad precisa de los trabajadores que permitan satisfacer a través de la evaluación del potencial humano.

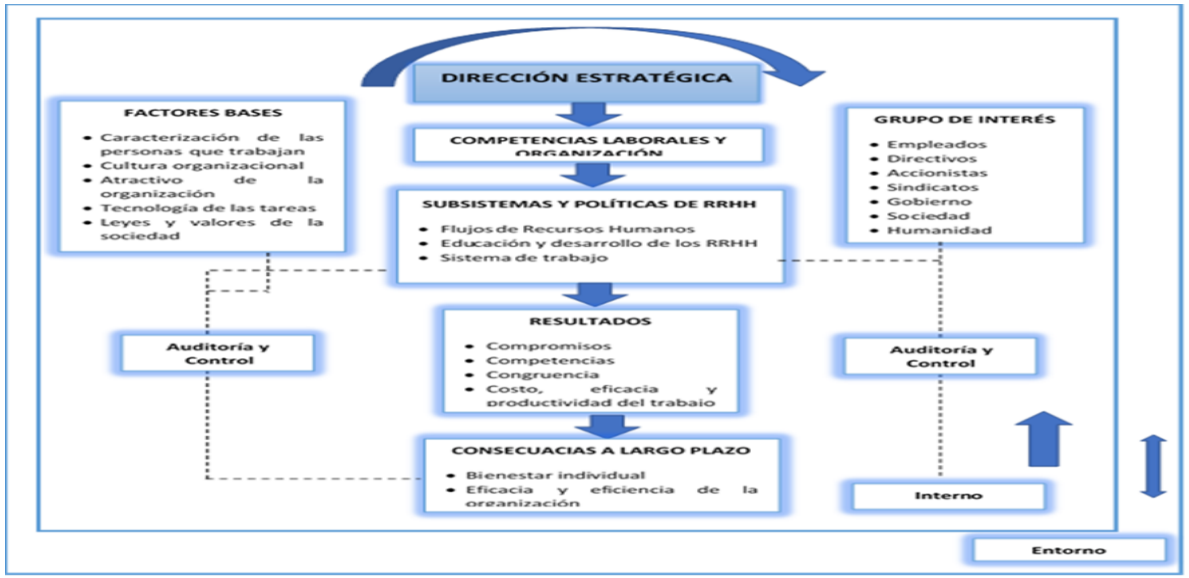


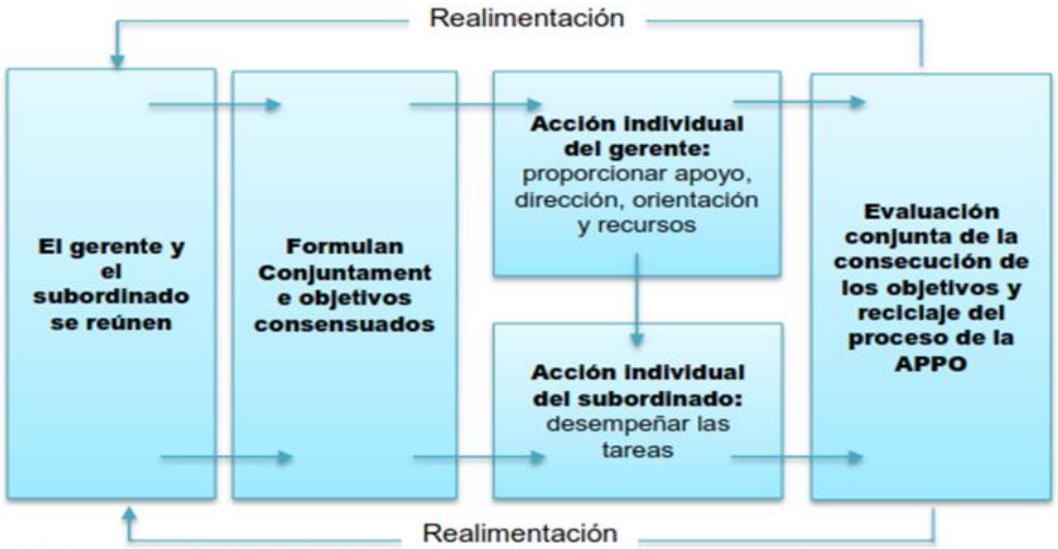
Modelo de Ivancevich Ivancevich	Ivancevich	1992	Creado para ser un modelo diagnóstico que ofrece un enfoque de análisis en los factores relevantes que juega la Dirección de Recursos Humanos en la consecución y mantenimiento de la efectividad organizacional.	
Modelo de calidad total EFQM	Fundación Europea	1992	Se emplea para la evaluación del desempeño laboral de las organizaciones, bien por personal interno o externo llegando a conocer cuál es su estado respecto al ideal de excelencia empresarial que encarna el modelo, así como sus oportunidades de mejora.	

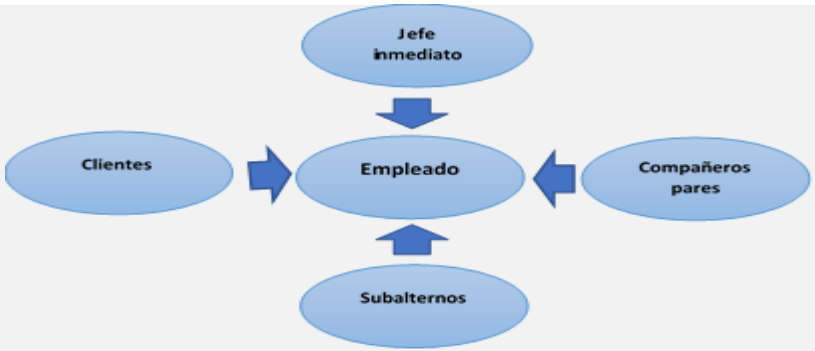
Modelo de Chiavenato Chiavenato	1993	Plantea los conocimientos actuales de la Gestión de Talento Humano	

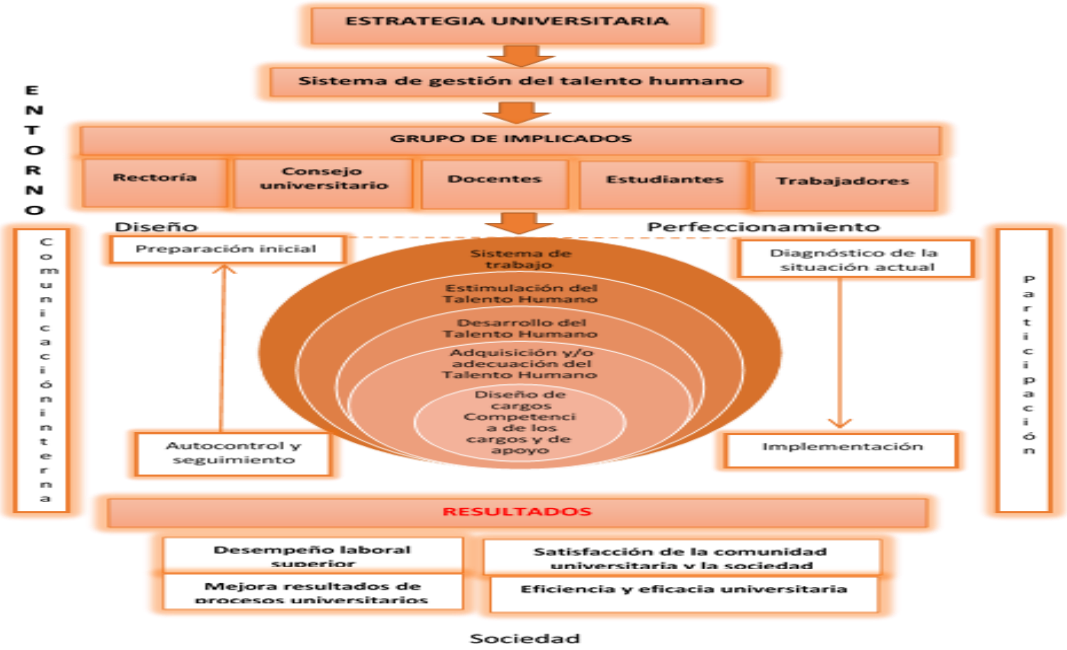
Modelo de las Competencias Laborales	Mertens	1996	Se encarga de que la organización sea más competitiva; esto quiere decir que deben elevar su rango de productividad, calidad servicio e innovación.	
Modelo del Retorno de la Inversión (ROI)	Phillips	1997	Creado para medir los beneficios monetarios del entrenamiento, un atributo clave que brinda solución y provee alineamiento para los evaluadores y practicantes de la mejora del desempeño.	

Modelo Amigo	Peiró	1999	Tiene como objetivo presentar las principales características de la metodología en que se analizan funciones de calidad de vida de los trabajadores en la organización.	
Modelo de Gestión de Talento Humano	Alles	2005	Tiene como objetivo principal la implementación de una herramienta de crecimiento laboral para el desarrollo de los trabajadores, la que abarca la evaluación laboral desde la autoevaluación, grupo de clientes, grupo de socios y subordinados.	

Modelo DPC	Cuesta	2005	En dicho modelo quedan concentradas todas las actividades clave de la Gestión de Recursos Humanos en los cuatro subsistemas del modelo.	

Modelo Evaluación Participativa por Objetivos (EPPO)	Chiavenato	2009	Tiene una intensa relación y una visión proactiva del desempeño de los trabajadores que adoptan un sistema de administración del desempeño participativa por objetivos.	 **Fuente:** Chiavenato 2009, p. 259
Modelo de Evaluación 90 Grados	Fernández	2010	Es una herramienta en que se analiza la situación a nivel laboral en correspondencia con las personas que se ubican en su mismo nivel jerárquico; esto quiere decir que lo realiza el jefe inmediato a su subordinado en un acto consciente y coherente que mejora el campo de la administración y sobre todo en la gestión con ejes del crecimiento y desarrollo de la institución.	 Evaluación 90° Evaluación de un empleado a través de la perspectiva de su jefe

Modelo de Alles Evaluación 360 grados	2011	Es un esquema que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno como: los jefes, los pares y los subordinados; además debe incluirse otras personas como los proveedores y clientes. Es una manera de evaluar el desempeño laboral del trabajador que rompe el paradigma de que el jefe superior es la única persona que los puede evaluar.	 Evaluación 360° Evaluación de un empleado a través de la perspectiva de su jefe en conjunto con la de sus pares, sus subordinados y sus clientes.

Modelo de Gestión del Talento Humano	Funzi 2014	Creado en base a los procesos de planificación estratégica para diseñar cargos, adquisición de talento humano, estimulación del Talento Humano y sistema de trabajo.	

Fuente: Elaborado por la autora a partir de varios autores.

ANEXO 4: Análisis comparativo de los modelos que contemplan la evaluación del desempeño.

Modelos de Evaluación del Desempeño, Autor, Año	Características principales	Rasgo fundamental de la Evaluación del Desempeño	Aplicación de la Teoría del Modelo	Ventajas	Limitaciones
Modelo de Evaluación CIPP (Stufflebeam, 1967)	Su evaluación se basa en cuatro actividades distintas: • Contexto • Insumo • Proceso • Producto La evaluación debe ser conducida individualmente de forma secuencial o paralelamente.	Brindar a los clientes de la evaluación información válida y actualizada que les permita identificar las áreas necesitadas de desarrollo y mejora.	El método puede ser aplicado para el mejoramiento del desempeño laboral de las organizaciones.	No fue diseñado con un programa específico. Puede ser fácilmente aplicable.	No es tan conocido ni aplicado en el área de mejora del desempeño. .
Modelo de Werther y Davis (1983)	Su evaluación promueve un sistema de gestión funcional de recursos humanos basado en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.	Se plantean actividades en que la organización es interdependiente con el recurso humano.	El modelo se aplica para el cumplimiento de los objetivos sociales, organizativos, funcionales y personales.	Establece sistemas de rol de auditoría como elemento de retroalimentación.	Carece de proyección estratégica.
Modelo National Council for Vocational	Titulación basada directamente en los niveles de	Surgió a raíz de la necesidad de realizar la	Este modelo fue creado para ser aplicada en las	Hacer un estudio en la organización de	No se adaptaba a todas las titulaciones.

Qualifications (NCVQ, 1986)	competencias requeridos en el puesto de trabajo. Mayor calidad de evaluación y certificación.	respectiva revisión de titulaciones profesionales.	organizaciones para ver el nivel de eficiencias del trabajador de acuerdo al puesto de trabajo según su título profesional.	todos los trabajadores que se desenvuelvan en sus puestos según su título profesional.	La incompatibilidad entre la organización de los servicios de capacitación organizados por especializadores. Rigidez de los programas.
Modelo de Scarpello y Ledvinka (1988)	El modelo de evaluación está estructurado en tres funciones: planeación, implementación y evaluación de resultados.	El modelo es aplicado para tomar en consideración las variables provenientes del entorno y de los clientes.	En este modelo se toma en consideración la misión, los objetivos, las estrategias, las políticas, los planes y programas propuestos por la organización.	Se consideran las variables como las competencias, la tecnología, la fuerza laboral, así como también las variables internas del área de finanzas.	Que la auditoría no es reconocida como una función clave en el sistema de gestión de recursos humanos.
Modelo Dirección de Recursos Humanos (Heneman *et al*., 1989)	Se fundamenta en dos categorías que son las actividades de apoyo y funcionales.	El modelo es orientado a mejorar la efectividad de los empleados en la organización.	El modelo es creado para contribuir con los objetivos de mejorar la eficacia de la organización.	El modelo influye en el entorno de fuerzas económicas, mercado laboral, leyes y regulaciones.	El modelo no indica cómo influye en la estrategia de la organización, ni el impacto que le causa al recurso humano.
Modelo de Gestión de recursos humanos. (Beer, 1990)	Plantea un modelo en el que se puede apreciar que los factores de situación son la base y	Son factores y grupos de interés que definen las políticas de Capital Humano	Este modelo puede apreciar cuáles son los factores que intervienen en la	Mide sus resultados mediante las cuatro “c” (compromiso,	Muchas veces los factores de superestructura no son adecuados para ser implementados en

	determinan la superestructura.	en la organización.	organización.	competencia, congruencia, y costos eficaces).	organizaciones de menores escalas. No se adapta a otros contextos por lo que su aplicación sugiere un minucioso análisis.
Modelo de Schuler y Huber (1990)	El modelo está creado en base a las funciones de planificación, provisión, evaluación, compensación, y mejora.	Plantean un modelo de Gestión de Capital Humano fundamentado en atraer, retener y motivar a los empleados.	El modelo funciona a nivel estratégico, gerencial y operacional y es aplicado a todo el recurso humano de una organización.	Incremento de productividad, mejorar la calidad de vida y el compromiso laboral.	No se implementa un sistema de evaluación adecuado en las organizaciones para analizar el potencial del talento humano que tienen los trabajadores.
Modelo de Gestión de Capital Humano de Harper y Lynch (1992)	Determina cantidad y calidad. Precisamente, la Gestión de Capital Humano permite satisfacer esta demanda, mediante la realización de un conjunto de actividades que se inician con el inventario de personal y la evaluación del potencial humano.	Plantean un modelo de Gestión de Capital Humano fundamentado en la organización.	Es aplicado a todo el Recurso Humano de una organización.	Determina cantidad y calidad, a través del inventario del personal y la evaluación del potencial humano.	No se implementa un sistema de evaluación adecuado en las organizaciones para analizar el potencial del talento humano que tienen los trabajadores.

Modelo de Ivancevich (1992)	El modelo es creado para conocer la eficiencia organizacional de los trabajadores mediante las siguientes funciones desarrollo de recursos, asignación, protección y evaluación.	Su objetivo primordial es potenciar las habilidades, destreza, aptitudes y motivación.	El modelo persigue potenciar prácticas competitivas de alta calidad.	En el modelo se considera parte principal potenciar los servicios competitivos y de alta calidad.	Sobrevalora al empleado para los diferentes puestos de trabajo y deja en segundo plano las capacitaciones.
Modelo de calidad total EFQM European Foundation (1992)	Permite establecer un marco de referencia o excelencia. Proporciona, a través de la autoevaluación, un enfoque objetivo, riguroso y estructurado para el diagnóstico y la mejora continua.	El modelo proporciona a las organizaciones una herramienta de mejora de su sistema de gestión.	Se emplea para la evaluación de las organizaciones pública, privada, gubernamental y organizaciones sin fines de lucro.	Impulsa la responsabilidad social de la organización mediante el desarrollo de alianzas con las partes interesadas, incrementando la creatividad y motivación de las personas de la organización.	El Modelo no atiende solo a unos requerimientos predeterminados (Norma ISO), sino a todas las actividades de la organización, lo cual en ocasiones limita su atención en el factor humano.
Modelo de Chiavenato (1993)	Las principales características del modelo son el direccionamiento del reclutamiento, diseño y evaluación	Se considera como un modelo integral.	El modelo se basa en los sistemas de información gerencial.	Plantea los principales procesos de la gestión del talento humano.	No reconoce la auditoría como uno de los procesos principal para el mejoramiento continuo de su funcionamiento.

	del desempeño, capacitación y la compensación laboral.				
Modelo de Competencias Laborales (Mertens, 1996)	Enfocado en la demanda basados en resultados e integrados por los mismos usuarios. Que provea al mercado una mayor información veraz y oportuna de los resultados de los trabajadores.	El modelo surgió para que las empresas sean más competitivas. Esto quiere decir que deben elevar su rango de productividad, calidad servicio e innovación.	Es aplicado para todas las organizaciones para que generen ventajas competitivas de producto y servicio de mejor calidad a menor tiempo posible.	Facilita la alineación de la gestión del recurso humano a través de las competencias. Es posible definir perfiles profesionales que favorecen a la productividad. .	Resistencia al cambio.
Modelo de Retorno de la Inversión (ROI) (Phillips, 1997)	Este modelo fue creado para medir los beneficios monetarios del entrenamiento, un atributo clave que brinda solución y provee alineamiento para los evaluadores y practicantes de la mejora del desempeño.	Proceso de la inversión basado en el retorno de la inversión dentro del área de entrenamiento y mejora del desempeño humano.	Se aplica a las organizaciones que quieren adoptar la metodología.	Brinda credibilidad a los departamentos de capacitación. Brinda una metodología de elaboración real de las contribuciones y retorno financiero de los programas.	Costo. Tiempo. Falta de habilidades.

Modelo Amigo (Peiró, 1999)	Una de las principales características es que se considera los diferentes tipos de valores como su misión, su cultura, su visión y los recursos que posee la organización relacionados con el entorno, estrategia y los productos y servicios que concretan y realizan su misión.	El modelo es utilizado para los procesos de cambios en las organizaciones y desarrollo de estrategia y metodología de intervención.	El modelo es creado para describir las principales facetas y funcionamiento de la organización.	Influye en la calidad de vida del trabajador y en la eficiencia organizacional.	No especifica las técnicas que se utilizan para diagnosticar las funciones de recursos humanos.
Modelo de Gestión de Talento Humano (Alles, 2005)	El modelo se basa en tres pilares fundamentales como son: seleccionar, evaluar el desempeño y desarrollo de las personas.	El modelo fomenta y perfecciona competencias.	El modelo enriquece nuevas herramientas para medir la competencia de los trabajadores.	Desarrolla sentido de pertenencia por intermedio de planes de carrera, incentivos de remuneraciones, beneficios para el cumplimiento de objetivos estratégicos organizacionales.	Para cada cargo específico se requieren unas competencias específicas en el cual para cada puesto de trabajo se debe asignar una metodología y disponer de un determinado recurso, el cual puede elevar los costos económicos del modelo.
Modelo DPC (Cuesta, 2005)	Las principales características del	Tiene como objetivo principal	El modelo se aplica a la	El modelo parte de su	No se aprecia a las funciones de los

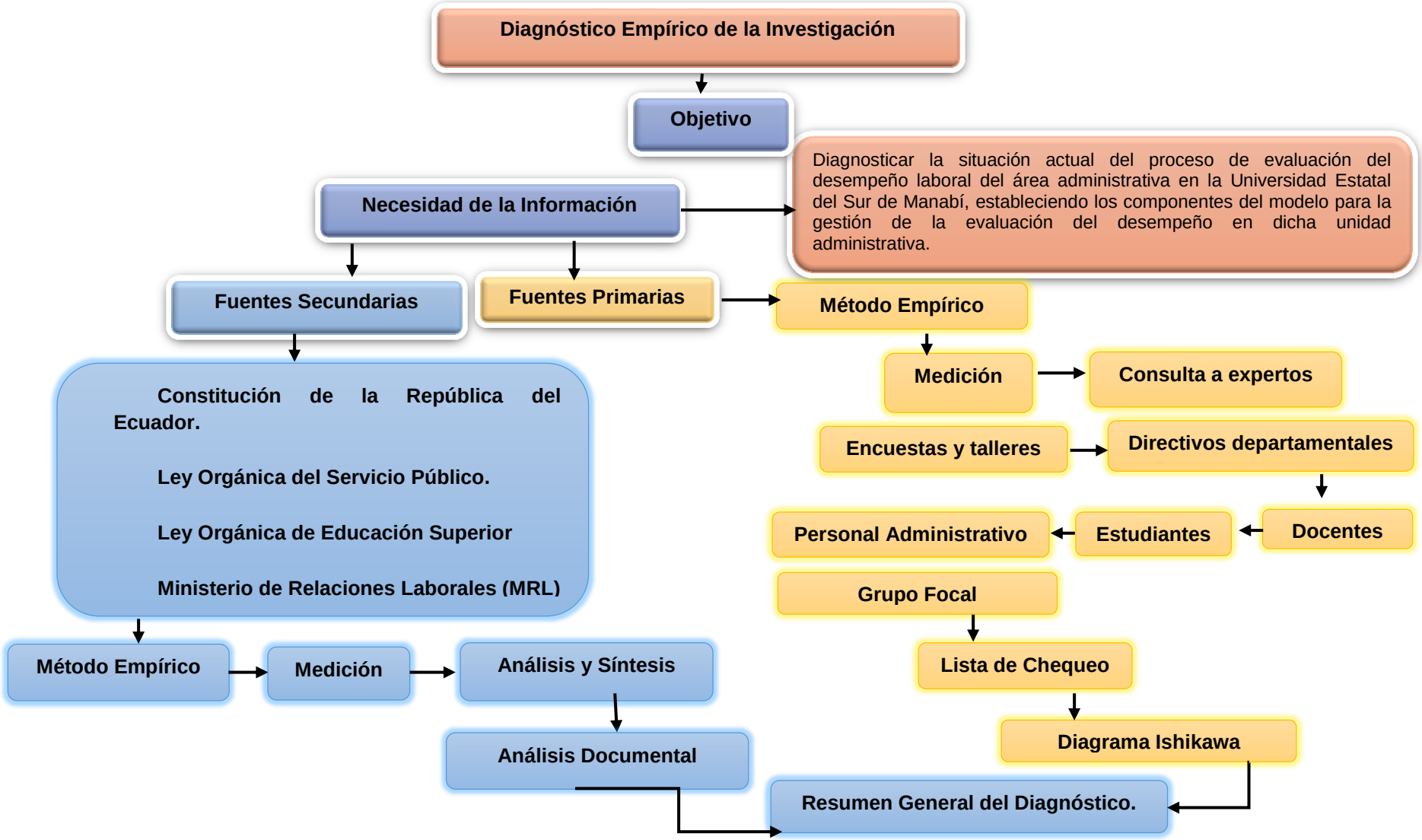
	modelo son: sistemático, estratégico, participativo, interdisciplinario.	mejorar los subsistemas y políticas de recursos humanos.	gestión de recursos humanos para incorporar las necesidades en la gestión estratégica de la organización.	funcionalidad y operatividad, incluyendo los enfoques de calidad, lo cual constituye su principal contribución a la auditoría de recursos humanos tal como lo estipula el modelo de Beer.	recursos humanos en los subsistemas de evaluación del desempeño, causando esta particularidad que no se adapte a las universidades públicas ecuatorianas para medir el alto desempeño los trabajadores.
Modelo Evaluación Participativa por Objetivos (EPPO) (Chiavenato, 2009)	El compromiso personal para alcanzar los objetivos que se formularon en conjunto. La aceptación del gerente respecto de la asignación de los recursos y los medios necesarios para alcanzar los objetivos. El desempeño.	Este sistema adopta una intensa relación y una visión proactiva del desempeño de los trabajadores.	Se aplica a todas las organizaciones que adoptan un sistema de administración del desempeño participativa por objetivos es democrática, participativa, incluyente y motivadora.	El desempeño se debe enfocar en alcanzar esos objetivos y su evaluación dependerá directamente de ello. En algunos casos se celebra una especie de contrato formal o psicológico que representa el acuerdo establecido.	El trabajador es sometido al condicionamiento del jefe, haciéndole firmar un documento para pactar el acuerdo.

Modelo de Evaluación de 90 grados (Fernández, 2010)	Evaluación realizada por el jefe superior mediante la autoevaluación. Se realiza evaluaciones de pares. Se califica al empleado mediante un análisis técnico.	El objetivo general de la evaluación de 90 grados es buscar valorar el cumplimiento de las funciones de cada cargo y responsabilidad de cada trabajador que labora en diferentes áreas de producción y de servicio.	La evaluación se orienta a mejorar el campo de la administración y sobre todo en la gestión como eje de crecimiento y desarrollo de la organización.	Valora el cumplimiento inherente de cada cargo; mejora la comunicación del jefe con el empleado y de acuerdo a los resultados permite recibir el respectivo ascenso.	No generan valores representativos, valores subjetivos y conductuales. La valoración obtenida es manipulada a la conveniencia del evaluador.
Modelo 360 Grados (Alles, 2011)	Autoevaluación. Clientes internos. Personas que le informan (subordinados). Clientes externos. Compañeros de trabajo. Su supervisor.	Esta evaluación contraria a la tradicional, proporciona una mayor visión a puntos de falla y la mayoría de las veces es mejor aceptada, ya que su valor es grupal y no cae en una sola persona quien lo hace en juicios poco conocidos por los	Se puede aplicar a diferentes tipos de sectores y de tamaño de empresas	El sistema es más amplio porque se reúnen respuestas provenientes de muchas perspectivas, que complementa las iniciativas de la Administración de la Calidad Total porque hace hincapié en los clientes y los equipos, internos	El sistema requiere de capacitación para funcionar correctamente. El sistema es más complejo, en términos administrativos, al combinar todas las respuestas.

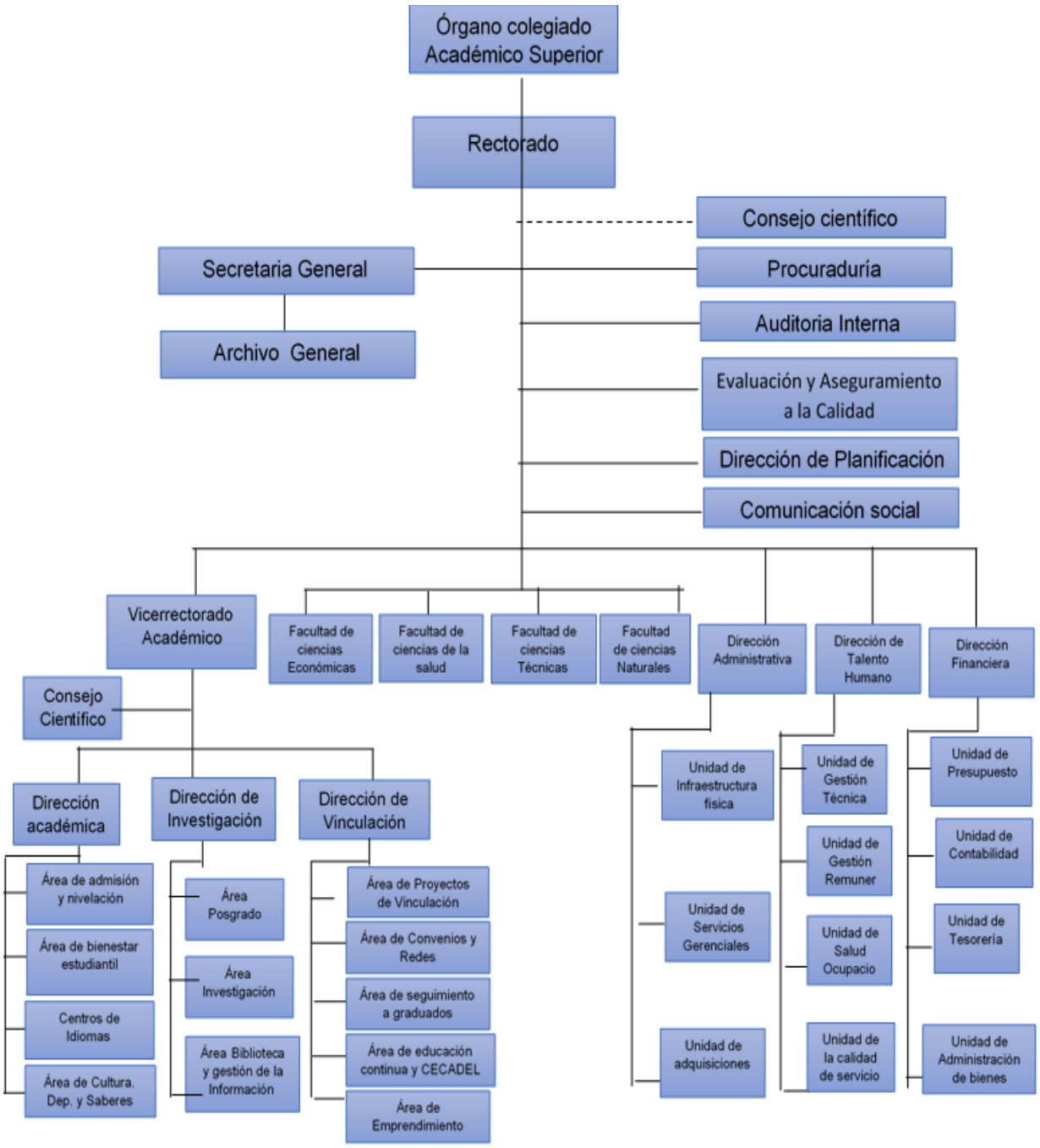
	El jefe del jefe.	individuos.		y externos.	
Modelo Funzi (2014)	Sus procesos claves son: diseño de cargo, adquisición y adecuación del recurso humano, desarrollo del talento humano, estimulación del talento humano y sistema de trabajo.	El modelo resalta la comunicación interna y la participación de los trabajadores.	El modelo es creado para la gestión del talento humano de las universidades.	Define los sistemas de gestión de talento humano hasta la concepción de sistemas de trabajo.	La limitación principal del modelo es que este cuenta con una dirección estratégica la cual resulta limitada para las instituciones que la tienen. No se aprecia la relación con el entorno de las universidades

Fuente: Elaborado por la autora a partir de varios autores

ANEXO 5. Metodología para diagnosticar la situación actual del proceso de evaluación del desempeño laboral del área administrativa en la Universidad Estatal del Sur de Manabí.



ANEXO 6. Estructura Organizacional de la UNESUM



Fuente: Elaborado por el PEDI – UNESUM 2016 – 2021**.**

ANEXO 7: Fortalezas y debilidades de la UNESUM

FORTALEZAS	La Universidad para el dictado de cátedra cuenta con **145 profesor tiene la categoría de titular** representando un **100%** de docentes titulares. El contar con un 97% de los profesores con grado académico de maestría o especialidad médica es una tendencia reconocida por la comunidad universitaria especialmente por los estudiantes. La universidad ha realizado esfuerzos para lograr contratar profesores con grado de PhD que permita mejorar los procesos educativos y de investigación, es así que actualmente se cuenta con 15 PhD asignándoles distribución de trabajo a tiempo completo con remuneraciones acorde a su formación académica establecida en la ley, vinculados a diferentes carreras de la universidad. Al contar con un promedio de **19,42 estudiantes por profesor a tiempo completo** y un promedio de **15,48 horas clases** asignadas a esta categoría de profesores, flexibiliza que ellos se dediquen a otras actividades relacionadas con los procesos sustantivos de la academia. La dedicación de los **profesores a tiempo completo** alcanza un porcentaje del **86,49%,** por lo tanto, los estudiantes consideran que, con el incremento de profesores con este tipo de dedicación, se ha mejorado en las tutorías académicas, tutorías de prácticas pre profesionales, tutorías de tesis y de vinculación con la colectividad. El promedio de la remuneración por hora del docente MT/TP es $62,60 dólares cumpliendo con el estándar permitido de acuerdo al promedio de horas. **El 97%** de los profesores cuentan con cuarto nivel. Las políticas de inclusión, equidad, e igualdad de género se pudo evidenciar la participación del **43,48% de mujeres en cargos directivos.**
DEBILIDADES	Con respecto al sub-criterio Posgrado, el 5,68% de los profesores tienen PhD corresponde a 15 docentes cumpliendo horas dedicación a tiempo completo. El 50% de los profesores no tienen maestrías afines a la especialización. A pesar de que la institución cuenta con un bajo presupuesto se está apoyando a 16 profesores en su formación de doctorados (Cuba, Argentina, Perú, España), no se logra alcanzar el estándar definido. El salario promedio mensual del docente a tiempo completo en la UNESUM es de $1.549,77 encontrándose por debajo del estándar definido. La carga horaria promedio de los docentes MT/TP es de 12,39 horas/semana encontrándose por encima del estándar (9 horas).

Fuente: Elaboración propia a partir del PEDI 2016-2021 UNESUM.

ANEXO 8. Estructura humana del área administrativa de la UNESUM, por rangos de edades, sexo y departamentos

Rango de Edad	Mujeres	Hombres
25 a 35 años	15	10
36 a 45 años	29	9
46 a 55 años	32	11
56 a 60 años	3	6
Total	**79**	**36**

N°	NOMBRES DEPARTAMENTALES	SEXO	
		MUJERES	HOMBRES
1	Rectorado	3	0
2	Procuraduría	2	0
3	Evaluación y Aseguramiento de la Calidad	2	0
4	Planificación	3	0
5	Comunicación Social	1	1
6	Secretaria General	5	0
7	Unidad de Archivos	1	0
9	Dirección Académica	2	1
11	Área de Bienestar Estudiantil	3	2
12	Centro de Idiomas	1	0
13	Área de Cultura y Saberes	1	0
15	Dirección de Investigación	3	1
18	Área de Biblioteca y gestión de Información	1	2
19	Dirección con la Vinculación	1	5
22	Área de Convenios y Redes	2	0
23	Área de Seguimiento a Graduados	1	0
25	Área de Emprendimiento	0	2

26	Facultad de Ciencias Técnicas	2	0
27	Carrera de Ingeniería Civil	2	0
28	Carrera de Ingeniería Computación y Redes	1	0
29	Carrera de Ingeniería en Sistemas Computacionales	1	0
30	Sistema informático	0	4
31	Laboratorio de Biotecnología	1	2
32	Laboratorio de Bromatología	1	1
33	Facultad de Ciencias Económicas	1	1
34	Carrera de Ingeniería en Comercio Exterior	1	0
35	Carrera de Gestión Empresarial	1	0
36	Carrera de Ingeniería en Auditoría	1	0
37	Carrera de Ingeniería en Ecoturismo	1	0
38	Carrera de Administración de Empresas Agropecuarias	1	0
39	Facultad de Ciencias de la Salud	1	1
40	Carrera de Enfermería	1	0
41	Carrera de Laboratorio Clínico	1	1
42	Laboratorio de análisis	1	1
43	Laboratorio de bacteriología	2	0
44	Facultad de Ciencias Naturales	2	1
45	Carrera de Ingeniería Ambiental	1	0
46	Carrera de Ingeniería Forestal	1	0
47	Carrera de Ingeniería Agropecuaria	2	0
49	Unidad de Infraestructura Física Obras	0	2
50	Unidad de Adquisiciones	1	0
51	Dirección de Talento Humano	1	1
52	Unidad de Gestión Técnica	2	0
53	Unidad de Gestión de Remuneración	1	0

54	Unidad de Salud Ocupacional y Bienestar	0	1
55	Unidad de Calidad del Servicio	1	0
56	Dirección Financiera	3	0
57	Unidad de Presupuesto	2	0
58	Unidad de Tesorería	2	1
59	Unidad de Contabilidad	3	0
60	Unidad de Administración de Bienes	3	0
61	Bodega	0	1
63	Seguridad	0	2
64	Áreas Verdes	1	0
65	Área de servicios generales	1	2
	Total por sexo	79	36
	Total del personal del área administrativa	115	

Fuente: Elaborado por la autora.

ANEXO 9. Instrumentos aplicados en el trabajo de campo

9.1 Encuesta a directivos

UNIDAD/DPTO.----------ÁREA/SERV.----------

EVALUADO----------

PUESTO---------- FECHA DE INGRESO----------

EVALUADOR----------

FECHA DE LA EVALUACIÓN ----------

Objetivo de la encuesta: conocer si existe un modelo de evaluación del desempeño laboral de los trabajadores del área en la UNESUM, y cómo se lleva a cabo el proceso de evaluación.

1. ¿Existe algún modelo para la gestión de la evaluación del desempeño laboral del personal administrativo? (marque con una X)

Sí (0) – No (1) – No sé (2)

___Sí

___ No

___No sé

2. ¿Cómo evalúa el desempeño laboral para sus trabajadores?

Muy Bueno (0) – Bueno (1) – Regular (2) – Pésimo (3)

___Muy Bueno

___ Bueno

__ Regular

__ Pésimo

INDICADORES DE GESTION (Marcar con una “X” en un recuadro apropiado)

Siempre, (5) - Casi siempre (4) - A veces (3) - Casi nunca (2) – Nunca (1)

Área del desempeño	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
ORIENTACIÓN DE RESULTADOS					
HABILIDADES					
3. Sus trabajadores tienen la capacidad de manejar múltiples tareas.					
DESTREZA					
4. El personal a su cargo tiene la capacidad de analizar los múltiples resultados obtenidos en su trabajo.					
PLANIFICACIÓN					
5. Participa efectivamente en la programación de las vacaciones y horario de todo su personal según el volumen de trabajo pronosticado.					
ORGANIZACIÓN					
6. Muestra capacidad para lograr que el área a su cargo trabaje con el máximo de eficiencia haciendo un uso racional de los recursos asignados, en función de los planes, especificaciones y requerimiento.					
LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN					
7. Demuestra capacidad creativa para mejorar los sistemas existentes.					
CONTROL					
8. Ejerce el control necesario sobre la ausencia, tardanzas y disciplina de su personal administrativo.					
COMUNICACIÓN					
9. Efectúa las reuniones requeridas con su personal.					
TOMA DE DECISIONES					
10. Sus decisiones son objetivas y acertadas.					
Total					

Fuente: Elaboración propia.

9.2 Encuesta al personal docente

Objetivo de la encuesta: conocer si el personal administrativo está ubicado en su área de trabajo de acuerdo a su perfil profesional.

1.- Considera usted que el personal administrativo está ubicado en su puesto de trabajo de acuerdo a su perfil profesional.

Sí (0) – No (1) – No sé (2)

___Sí ___ No ___No sé

Para la siguiente interrogante, por favor responda de 1 a 5, siendo: 5 la máxima

calificación y 1, la mínima

1. Nunca; 2. Casi nunca; 3. Algunas veces; 4. Casi siempre; 5. Siempre

Por favor marque con una X su nivel de conformidad frente a cada pregunta **Área de trabajo**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
HABILIDAD					
2. Cree usted que el personal administrativo que se encuentran en las diferentes áreas departamentales posee las habilidades necesarias para la función del puesto que desempeña.					
COMUNICACIÓN					
3. Cree usted que el personal administrativo que se encuentran en las diferentes áreas departamentales se dirige de forma respetuosa y cordial con los estudiantes y docentes.					
4. Los empleados se comunican con usted de una forma clara y fácil de entender.					
ACTITUDES					
5. Cree usted que el personal administrativo que se encuentran en las diferentes áreas departamentales ayuda a resolver problemas que presentan los docentes.					
6. Cree usted que el personal administrativo que se encuentran en las diferentes áreas departamentales asiste y cumple con los horarios de trabajo establecidos en la Institución					
AMBIENTE LABORAL					
7. Los empleados crean un ambiente de confianza y respeto en el que usted puede opinar libremente.					
APTITUDES					
8. Los empleados demuestran tener conocimiento, capacidad y seguridad del cargo que desempeñan.					
SERVICIO					
9. Está conforme con el servicio que presta la institución.					
Puntaje					

Fuente: Elaboración propia.

9.3 Encuesta a estudiantes

Objetivo de la encuesta: conocer el criterio que tienen los estudiantes acerca del servicio que brinda el personal administrativo de la UNESUM.

Para la siguiente interrogante, por favor responda de 1 a 5, siendo: 5 la máxima calificación y 1, la mínima

Nunca; 2. Casi nunca; 3. Algunas veces; 4. Casi siempre; 5. Siempre

Por favor marque con una X su nivel de conformidad frente a cada pregunta **Área de trabajo**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
HABILIDAD					
1. Cree usted que el personal administrativo que se encuentran en las diferentes áreas departamentales posee los conocimientos, habilidades necesarias para la función – puesto que desempeña.					
COMUNICACIÓN					
2. Cree usted que el personal administrativo que se encuentran en las diferentes áreas departamentales se comunica de forma respetuosa y cordial con los estudiantes y docentes.					
3. Los empleados se comunican con usted de una forma clara y fácil de entender.					
ACTITUDES					
4. Cree usted que el personal administrativo que se encuentran en las diferentes áreas departamentales ayuda a resolver problemas que presenta los estudiantes y docentes.					
5. Los empleados prestan atención a sus inquietudes.					
COMPROMISO					
6. Cree usted que el personal administrativo que se encuentran en las diferentes áreas departamentales asiste y cumple con los horarios de trabajo establecidos en la Institución.					
AMBIENTE LABORAL					
7. Los empleados crean un ambiente de confianza y respeto en el que usted puede opinar libremente.					
APTITUDES					
8. Los empleados demuestran conocimiento y seguridad del cargo que desempeñan					
SATISFACCIÓN					
9. Se siente satisfecho con el desempeño de los empleados					

SERVICIO					
10. Está conforme con el servicio que presta la institución.					
APRENDIZAJE					
11. Cree usted conveniente que el personal del área administrativa debería de capacitarse de acuerdo a su área de trabajo.					
INNOVACIÓN					
12. Los empleados proponen ideas para mejorar el servicio de su departamento.					
Puntaje					

Fuente: Elaboración propia.

9.4 Encuesta al personal administrativo

Objetivo de la encuesta: conocer el criterio que tiene el personal administrativo sobre la evaluación del desempeño que emplea la UNESUM.

Para la siguiente interrogante, por favor responda de 1 a 5, siendo: 5 la máxima calificación y 1, la mínima

1. Nunca; 2. Casi nunca; 3. Algunas veces; 4. Casi siempre; 5. Siempre

Por favor marque con una X su nivel de conformidad frente a cada pregunta **Área de trabajo**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1. Le satisface cómo se emplea la evaluación del desempeño laboral que se aplica al personal administrativo de la UNESUM.					
2. Le satisfacen los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño laboral.					
3. Le han compartido la importancia de la evaluación de desempeño laboral en el desarrollo de sus actividades.					
4. Considera usted que luego de la evaluación de desempeño laboral desarrolla mejor sus actividades					
5. La valoración de su desempeño laboral incide de manera positiva en sus actividades.					
6. Considera usted que cuando se realiza la evaluación, valoran adecuadamente su desempeño laboral en sus actividades.					
7. Evalúan también su comportamiento en su puesto de trabajo.					
8. Piensa usted que con la evaluación del desempeño laboral se analiza satisfacción de intereses mutuos, es decir, entre colaborador y la UNESUM.					
9. La evaluación del desempeño laboral mejora su rendimiento en el trabajo.					
10. Conoce las funciones y responsabilidades del puesto que desempeña.					
11. Considera necesario que socialicen los resultados de evaluación de desempeño laboral que se le realiza.					
Puntaje					

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 10. Fórmula muestral aplicada en la encuesta a estudiantes

$$n = \frac{\left(\frac{Z_{1-\frac{\alpha}{2}}}{d}\right)^2 p\left(1-\hat{p}\right)}{1+\frac{1}{N}\left(\frac{Z_{1-\frac{\alpha}{2}}}{d}\right)^2 p\left(1-\hat{p}\right)-\frac{1}{N}}$$

Donde*:*

N: tamaño de la población

n: tamaño de muestra

d: error máximo permisible (0,7)

p: probabilidad de éxito (0,5)

a: nivel de significación (0,90)

Fuente: Calero (1978: 55).

ANEXO 11: Análisis e interpretación de resultados de las encuestas

Directivos:

ÍTEMS	PORCENTAJE		DESCRIPCIÓN
¿Existe algún modelo para la gestión de la evaluación del desempeño laboral del personal administrativo?	Sí (0) No (1) No sé (2)	0% 100% 0%	El 100% de los encuestados expresaron que no existe un modelo que permita evaluar el desempeño laboral del área administrativa de la UNESUM.
Habilidades: Sus trabajadores tienen la capacidad de manejar múltiples tareas.	Siempre (0) Casi siempre (1) A veces (2) Casi nunca (3) Nunca (4)	0% 12% 88% 0% 0%	Los directivos consideran que el 88% de los trabajadores a veces manejan múltiples tareas en comparación del 12% que indicaron que casi siempre.
Destrezas: el personal a su cargo tiene la capacidad de analizar los múltiples resultados obtenidos en su trabajo.	Siempre (0) Casi siempre (1) A veces (2) Casi nunca (3) Nunca (4)	0% 12% 42% 45% 0%	Los directivos consideran que el 45% de los trabajadores casi nunca tienen la capacidad de analizar resultados obtenidos en comparación del 42% que indicaron que a veces y el 12% casi siempre.
Planificación: Participa efectivamente en la programación de las vacaciones y horario de todo su personal según el volumen de trabajo pronosticado.	Siempre (0) Casi siempre (1) A veces (2) Casi nunca (3) Nunca (4)	3% 3% 3% 18% 73%	El 73% de los encuestados expresaron que nunca, 18% casi nunca, 3% a veces participan en la programación de horarios y vacaciones de sus empleados según el volumen de trabajo.
Organización: Muestra capacidad para lograr que el área a su cargo trabaje con el máximo de eficiencia haciendo un uso racional de los recursos asignados, en función de los planes, especificaciones y requerimiento	Siempre (0) Casi siempre (1) A veces (2) Casi nunca (3) Nunca (4)	15% 85% 0% 0% 0%	El 85% de los encuestados expresaron que casi siempre logran que el área a su cargo trabaje con eficiencia haciendo uso racional de los recursos asignados en función de la información requerida.
Liderazgo y motivación: Demuestra capacidad creativa	Siempre (0) Casi siempre (1) A veces (2) Casi nunca (3)	70% 9% 15%	Los directivos consideran que el 70% de los trabajadores siempre demuestran capacidades para mejorar en

para mejorar los sistemas existentes.	3% Nunca (4)	3%	comparación del 9% que indicaron que casi siempre y el 15% a veces.
Control: Ejerce el control necesario sobre la ausencia, tardanzas y disciplina de su personal administrativo.	Siempre (0) Casi siempre (1) A veces (2) Casi nunca (3) Nunca (4)	15% 85% 0% 0% 0%	Se pudo determinar que el 85% de los directivos casi siempre ejerce control en la ausencia, tardanzas y disciplina de su personal administrativo en comparación al 15% siempre.
Comunicación: Efectúa las reuniones requeridas con su personal.	Siempre (0) Casi siempre (1) A veces (2) Casi nunca (3) Nunca (4)	9% 82% 3% 3% 3%	El 82% de los directivos consideran que casi siempre efectúan reuniones con sus trabajadores para analizar resultados obtenidos en comparación del 9% que indicaron que casi siempre y el 3% a veces.
Toma de decisiones: Sus decisiones son objetivas y acertadas.	Siempre (0) Casi siempre (1) A veces (2) Casi nunca (3) Nunca (4)	12% 82% 6% 0% 0%	Se determinó que el 82% de los directivos casi siempre sus decisiones son objetivas y acertadas en comparación al 12% siempre.

Docentes:

ÍTEMS	PORCENTAJE		DESCRIPCIÓN
Considera usted que el personal administrativo está ubicado en su puesto de trabajo de acuerdo a su perfil profesional	Sí (0) No (1) No sé (2)	4% 96% 0%	De las encuestas realizadas a los docentes se pudo determinar que el 96% considera que el personal administrativo no está ubicado en su puesto de trabajo de acuerdo a su perfil profesional en comparación del 4% que dice que sí.
Habilidades: Cree usted que el personal administrativo que se encuentran en las diferentes áreas departamentales posee las habilidades necesarias para la función del puesto que desempeña.	Siempre (0) 21% Casi siempre (1) A veces (2) Casi nunca (3) Nunca (4)	76% 3% 0% 0%	Se determinó que el 76% del personal administrativo casi siempre posee las habilidades necesarias para la función del puesto que desempeña en comparación del 21% que indican siempre.
Comunicación: Cree usted que el personal administrativo que se	Siempre (0) 21% Casi siempre (1)	62%	De las encuestas realizadas a los docentes se determinó que el 62% considera que el

encuentran en las diferentes áreas departamentales se dirige de forma respetuosa y cordial con los estudiantes y docentes	A veces (2) Casi nunca (3) Nunca (4)	17% 0% 0%	personal administrativo casi siempre se dirige de forma respetuosa y cordial en comparación del 21% que dice que siempre.
Los empleados se comunican con usted de una forma clara y fácil de entender.	Siempre (0) 41% Casi siempre (1) A veces (2) Casi nunca (3) Nunca (4)	 52% 7% 0% 0%	Se determinó que el 52% del personal administrativo casi siempre se comunica de forma clara y fácil de entender en comparación del 41% que indican siempre.
Actitudes: Cree usted que el personal administrativo que se encuentran en las diferentes áreas departamentales ayuda a resolver problemas que presenta los docentes.	Siempre (0) Casi siempre (1) 34% A veces (2) 37% Casi nunca (3) 28% Nunca (4)	0% 0%	Se determinó que el 37% del personal administrativo a veces ayuda a resolver los problemas en comparación del 34% que indican casi siempre.
Cree usted que el personal administrativo que se encuentran en las diferentes áreas departamentales asiste y cumple con los horarios de trabajo establecidos en la Institución	Siempre (0) 14% Casi siempre (1) 55% A veces (2) 31% Casi nunca (3) 0% Nunca (4)	 0%	De las encuestas realizadas a los docentes se determinó que el 55% considera que el personal administrativo casi siempre asiste y cumple con los horarios establecidos en comparación del 31% que dice que a veces.
Ambiente Laboral: Los empleados crean un ambiente de confianza y respeto en el que usted puede opinar libremente.	Siempre (0) 17% Casi siempre (1) 55% A veces (2) 28% Casi nunca (3) 0% Nunca (4)	 0%	Se determinó que el 55% del personal administrativo casi siempre crea un ambiente de respeto y confianza en comparación del 28% que indican a veces.
Aptitudes: Los empleados demuestran tener conocimiento, capacidad y seguridad del cargo que desempeñan.	Siempre (0) 0% Casi siempre (1) A veces (2) 72% Casi nunca (3) 24% Nunca (4)	 4% 0%	De las encuestas realizadas a los docentes se determinó que el 72% considera que el personal administrativo a veces demuestra tener conocimiento, capacidad y seguridad del cargo que desempeñan en comparación del 24% que dice casi nunca.

Servicio: Está conforme con el servicio que presta la institución.	Siempre (0) 17% Casi siempre (1) 44% A veces (2) 23% Casi nunca (3) 7% Nunca (4) 9%	De las encuestas realizadas a los docentes se determinó que el 44% considera que casi siempre están conforme con el servicio de presta la institución en comparación del 23% que dice casi siempre.

Estudiantes:

ÍTEMS	PORCENTAJE	DESCRIPCIÓN
Habilidad: Cree usted que el personal administrativo que se encuentran en las diferentes áreas departamentales posee los conocimientos, habilidades necesarias para la función – puesto que desempeña.	Siempre (0) 24% Casi siempre (1) 48% A veces (2) 29% Casi nunca (3) 0% Nunca (4) 0%	De las encuestas realizadas a los estudiantes se pudo determinar que el 48% del personal administrativo casi siempre posee las habilidades necesarias para la función del puesto que desempeña en comparación del 29% que indican a veces.
Comunicación: Cree usted que el personal administrativo que se encuentran en las diferentes áreas departamentales se comunica de forma respetuosa y cordial con los estudiantes y docentes.	Siempre (0) 32% Casi siempre (1) 42% A veces (2) 26% Casi nunca (3) 0% Nunca (4) 0%	De las encuestas realizadas a los estudiantes se determinó que el 42% considera que el personal administrativo casi siempre se dirige de forma respetuosa y cordial en comparación del 32% que dice que siempre.
Los empleados se comunican con usted de una forma clara y fácil de entender	Siempre (0) 42% Casi siempre (1) 30% A veces (2) 28% Casi nunca (3) 0% Nunca (4) 0%	Se determinó que el 42% del personal administrativo siempre se comunica de forma clara y fácil de entender en comparación del 42% que indican casi siempre.
Actitudes: Cree usted que el personal administrativo que se encuentran en las diferentes áreas departamentales ayuda a resolver problemas que presentan los estudiantes.	Siempre (0) 37% Casi siempre (1) 50% A veces (2) 13% Casi nunca (3) 0% Nunca (4) 0%	Se determinó que el 50% del personal administrativo casi siempre ayuda a resolver los problemas en comparación del 37% que indican siempre.
Los empleados prestan atención a sus inquietudes	Siempre (0) 32% Casi siempre (1) 42% A veces (2) 26% Casi nunca (3) 0% Nunca (4) 0%	Se determinó que el 42% del personal administrativo casi siempre prestan atención a las inquietudes de los trabajadores en comparación del 32% que indican siempre.
Compromiso: Cree usted que el personal administrativo que se encuentran en las diferentes áreas departamentales asiste y	Siempre (0) 0% Casi siempre (1) 0% A veces (2) 36% Casi nunca (3) 64%	De las encuestas realizadas a los estudiantes se determinó que el 64% considera que el personal administrativo casi nunca cumple

cumple con los horarios de trabajo establecidos en la Institución	Nunca (4)	0%	con el horario establecido en comparación del 36% que dice a veces.
Ambiente laboral: Los empleados crean un ambiente de confianza y respeto en el que usted puede opinar libremente	Siempre (0) Casi siempre (1) A veces (2) Casi nunca (3) Nunca (4)	57% 33% 10% 0% 0%	De las encuestas realizadas a los estudiantes se determinó que el 57% considera que el personal administrativo siempre crea un ambiente de confianza y respeto en comparación del 33% que dice casi siempre.
Aptitudes: Los empleados demuestran conocimiento y seguridad del cargo que desempeñan	Siempre (0) Casi siempre (1) A veces (2) Casi nunca (3) Nunca (4)	21% 48% 31% 0% 0%	De las encuestas realizadas a los estudiantes se determinó que el 48% considera que el personal administrativo casi siempre demuestra conocimiento y seguridad del cargo que desempeñan en comparación del 31% que dice a veces.
Satisfacción: Se siente satisfecho con el desempeño de los empleados	Siempre (0) Casi siempre (1) A veces (2) Casi nunca (3) Nunca (4)	34% 41% 25% 0% 0%	De las encuestas realizadas a los estudiantes se determinó que el 41% casi siempre se siente satisfecho con el desempeño de los empleados en comparación del 34% que dice siempre.
Servicio: Está conforme con el servicio que presta la institución.	Siempre (0) Casi siempre (1) A veces (2) Casi nunca (3) Nunca (4)	45% 48% 7% 0% 0%	De las encuestas realizadas a los estudiantes se determinó que el 48% casi siempre está conforme con el servicio que presta la institución en comparación del 45% que dice siempre.
Aprendizaje: Cree usted conveniente que el personal del área administrativa debería de capacitarse de acuerdo a su área de trabajo.	Siempre (0) Casi siempre (1) A veces (2) Casi nunca (3) Nunca (4)	69% 20% 11% 0% 0%	Se determinó que el 69% de los estudiantes creen conveniente que personal administrativo siempre debe de capacitarse de acuerdo a su área de trabajo en comparación del 20% que indican casi siempre.
Innovación: Los empleados propone ideas para mejorar el servicio de su departamento	Siempre (0) Casi siempre (1) A veces (2) Casi nunca (3) Nunca (4)	13% 14% 50% 16% 7%	De las encuestas realizadas a los estudiantes se determinó que el 50% del personal administrativo a veces propone ideas para mejorar el servicio en su área de desempeño en comparación del 16% que dice casi nunca.

Personal administrativo:

ÍTEMS	PORCENTAJE		DESCRIPCIÓN
¿Le satisface como se emplea la evaluación del desempeño	Siempre (0) Casi siempre (1)	0% 0%	De las encuestas realizadas al personal del área administrativa se

laboral que se aplica al personal administrativo de la UNESUM?	A veces (2) Casi nunca (3) Nunca (4)	10% 20% 70%	determinó que el 70% nunca le satisface la evaluación del desempeño laboral que se emplea en la UNESUM.
Le satisfacen los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño laboral.	Siempre (0) Casi siempre (1) A veces (2) Casi nunca (3) Nunca (4)	0% 10% 19% 70% 0%	De las encuestas realizadas al personal del área administrativa se determinó que el 70% casi nunca le satisfacen los resultados de la evaluación del desempeño laboral que se emplea en la UNESUM.
Le han compartido la importancia de la evaluación de desempeño laboral en el desarrollo de sus actividades.	Siempre (0) Casi siempre (1) A veces (2) Casi nunca (3) Nunca (4)	0% 4% 65% 30% 17%	De las encuestas realizadas al personal del área administrativa se determinó que el 65% a veces le comparten la importancia de la evaluación del desempeño laboral que se emplea en la UNESUM en comparación de 30% que dice que casi nunca le informan.
Considera usted que luego de la evaluación de desempeño laboral desarrolla mejor sus actividades	Siempre (0) Casi siempre (1) A veces (2) Casi nunca (3) Nunca (4)	0% 35% 57% 9% 0%	Se determinó que el 57% a veces luego de la evaluación del desempeño laboral que se emplea en la UNESUM desarrolla mejor sus actividades en comparación de 35% que dice que casi siempre.
La valoración de su desempeño laboral incide de manera positiva en sus actividades	Siempre (0) 65% Casi siempre (1) A veces (2) Casi nunca (3) Nunca (4)	 29% 6% 0% 0%	Se determinó que el 65% del personal administrativa considera que si se realiza una valoración adecuada de su desempeño laboral incidirá de manera positiva a las actividades encomendadas.
Considera usted que cuando se realiza la evaluación, valoran adecuadamente su desempeño laboral en sus actividades.	Siempre (0) Casi siempre (1) A veces (2) Casi nunca (3) Nunca (4)	4% 35% 57% 4% 0%	Se determinó que el 57% del personal administrativa expresa que a veces cuando se realiza la evaluación, valoran adecuadamente su desempeño laboral en sus actividades.
Evalúan también su comportamiento en su puesto de trabajo.	Siempre (0) Casi siempre (1) A veces (2) Casi nunca (3) Nunca (4)	6% 13% 71% 10% 0%	se determinó que el 71% del personal administrativa expresa que a veces cuando se realiza la evaluación del desempeño laboral consideran también su comportamiento en su puesto trabajo
¿Piensa usted que con la evaluación del desempeño laboral se analiza satisfacción de intereses mutuos, es decir, entre colaborador y la UNESUM?	Siempre (0) 100% Casi siempre (1) A veces (2) Casi nunca (3) Nunca (4)	 0% 0% 0% 0%	El 100% del personal administrativo piensa que con una adecuada evaluación del desempeño laboral satisface el interés mutuo del colaborador con la institución.
¿La evaluación del desempeño	Siempre (0)		Se puedo determinar que el 100%

laboral mejora su rendimiento en el trabajo?	100% Casi siempre (1) A veces (2) Casi nunca (3) Nunca (4)	 0% 0% 0% 0%	del personal administrativo expresa que con la implementación de una adecuada evaluación del desempeño laboral mejora su rendimiento en su puesto de trabajo.
¿Conoce las funciones y responsabilidades del puesto que desempeña?	Siempre (0) Casi siempre (1) A veces (2) Casi nunca (3) Nunca (4)	0% 3% 16% 56% 26%	Se puedo determinar que el 56% del personal administrativo expresa que casi nunca conocen las responsabilidades del puesto de trabajo en el que se desempeñan.
¿Considera necesario que socialicen los resultados de evaluación de desempeño laboral que se le realiza?	Siempre (0) 100% Casi siempre (1) A veces (2) Casi nunca (3) Nunca (4)	 0% 0% 0% 0%	Se puedo determinar que el 100% del personal administrativo expresa que se deben socializar los resultados de la evaluación del desempeño laboral antes que sea aprobado por la máxima autoridad.

Fuente: Elaboración propia de la autora.

ANEXO 12. Relación de las variables ingresadas al sistema de SPSS

Tablas cruzadas

Notas

Salida creada		08-NOV-2017 07:38:43
Comentarios		
Entrada	Conjunto de datos activo	Conjunto_de_datos3
	Filtro	<ninguno>
	Ponderación	<ninguno>
	Segmentar archivo	<ninguno>
	N de filas en el archivo de datos de trabajo	33
Manejo de valor perdido	Definición de ausencia	Los valores perdidos definidos por el usuario se tratan como perdidos.
	Casos utilizados	Las estadísticas para cada tabla se basan en todos los casos con datos válidos en los rangos especificados para todas las variables en cada tabla.
Sintaxis		CROSSTABS /TABLES=HABILIDADES DESTREZAS BY EDL /FORMAT=AVALUE TABLES /STATISTICS=CHISQ /CELLS=COUNT /COUNT ROUND CELL /BARCHART.
Recursos	Tiempo de procesador	00:00:00,53
	Tiempo transcurrido	00:00:00,47
	Dimensiones solicitadas	2
	Casillas disponibles	174734

[Conjunto_de_datos3]

Resumen de procesamiento de casos

	Casos					
	Válido		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
HABILIDADES * EDL	33	100,0%	0	0,0%	33	100,0%
DESTREZAS * EDL	33	100,0%	0	0,0%	33	100,0%

HABILIDADES * EDL

Tabla cruzada

Recuento

		EDL				
		Bueno	Regular	Pésimo	Total	Porcentaje
HABILIDADES	Casi siempre	4	0	0	4	12%
	A veces	0	15	14	29	88%
Total		4	15	14	33	100%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gol	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	33,000[a]	2	,000
Razón de verosimilitud	24,376	2	,000
Asociación lineal por lineal	16,520	1	,000
N de casos válidos	33		

a. 4 casillas (66,7%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,48.

DESTREZAS * EDL

Tabla cruzada

Recuento

		EDL				
		Bueno	Regular	Pésimo	Total	Porcentaje
DESTREZAS	Casi siempre	4	0	0	4	12%
	A veces	0	0	14	14	42%
	Casi nunca	0	15	0	15	45%
Total		4	15	14	33	100%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	66,000[a]	4	,000
Razón de verosimilitud	64,544	4	,000
Asociación lineal por lineal	,062	1	,803
N de casos válidos	33		

a. 5 casillas (55,6%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,48.

Tablas cruzadas

Notas

Salida creada		08-NOV-2017 08:06:42
Comentarios		
Entrada	Conjunto de datos activo	Conjunto_de_datos4
	Filtro	<ninguno>
	Ponderación	<ninguno>
	Segmentar archivo	<ninguno>
	N de filas en el archivo de datos de trabajo	145
Manejo de valor perdido	Definición de ausencia	Los valores perdidos definidos por el usuario se tratan como perdidos.
	Casos utilizados	Las estadísticas para cada tabla se basan en todos los casos con datos válidos en los rangos especificados para todas las variables en cada tabla.
Sintaxis		CROSSTABS /TABLES=APTITUDES ACTITUDES BY PERFILPROFESIONAL /FORMAT=AVALUE TABLES /STATISTICS=CHISQ /CELLS=COUNT /COUNT ROUND CELL /BARCHART.
Recursos	Tiempo de procesador	00:00:00,34
	Tiempo transcurrido	00:00:00,31
	Dimensiones solicitadas	2
	Casillas disponibles	174734

[Conjunto_de_datos4]

Resumen de procesamiento de casos

	Casos					
	Válido		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
APTITUDES * PERFILPROFESIONAL	145	100,0%	0	0,0%	145	100,0%
ACTITUDES * PERFILPROFESIONAL	145	100,0%	0	0,0%	145	100,0%

APTITUDES * PERFILPROFESIONAL

Tabla cruzada

Recuento

		PERFILPROFESIONAL			
		Si	No	Total	Porcentaje
APTITUDES	Casi siempre	6	0	6	4%
	A veces	0	104	104	72%
	Casi nunca	0	35	35	24%
Total		6	139	145	100%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	145,000[a]	2	,000
Razón de verosimilitud	49,968	2	,000
Asociación lineal por lineal	57,838	1	,000
N de casos válidos	145		

a. 3 casillas (50,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,25.

ACTITUDES * PERFILPROFESIONAL

Tabla cruzada

Recuento

		PERFILPROFESIONAL			
		Si	No	Total	Porcentaje
ACTITUDES	A veces	0	104	104	72%
	Nunca	6	36	41	28%
Total		6	139	145	100%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)	Significación exacta (2 caras)	Significación exacta (1 cara)
Chi-cuadrado de Pearson	15,876[a]	1	,000		
Corrección de continuidad[b]	12,402	1	,000		
Razón de verosimilitud	15,830	1	,000		
Prueba exacta de Fisher				,000	,000
Asociación lineal por lineal	15,767	1	,000		
N de casos válidos	145				

a. 2 casillas (50,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 1,70.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

Tablas cruzadas

Notas

Salida creada		08-NOV-2017 09:36:01
Comentarios		
Entrada	Conjunto de datos activo	Conjunto_de_datos1
	Filtro	<ninguno>
	Ponderación	<ninguno>
	Segmentar archivo	<ninguno>
	N de filas en el archivo de datos de trabajo	189
Manejo de valor perdido	Definición de ausencia	Los valores perdidos definidos por el usuario se tratan como perdidos.
	Casos utilizados	Las estadísticas para cada tabla se basan en todos los casos con datos válidos en los rangos especificados para todas las variables en cada tabla.
Sintaxis		CROSSTABS /TABLES=COMPROMISO APRENDIZAJE BY INNOVACIÓN /FORMAT=AVALUE TABLES /STATISTICS=CHISQ /CELLS=COUNT /COUNT ROUND CELL /BARCHART.
Recursos	Tiempo de procesador	00:00:00,55
	Tiempo transcurrido	00:00:00,50
	Dimensiones solicitadas	2
	Casillas disponibles	174734

[Conjunto_de_datos1]

Resumen de procesamiento de casos

	Casos					
	Válido		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
COMPROMISO * INNOVACIÓN	189	100,0%	0	0,0%	189	100,0%
APRENDIZAJE * INNOVACIÓN	189	100,0%	0	0,0%	189	100,0%

COMPROMISO * INNOVACIÓN

Tabla cruzada

Recuento

		INNOVACIÓN				
		A veces	Casi nunca	Nunca	Total	Porcentaje
COMPROMISO	A veces	10	58	0	68	36%
	Casi nunca	0	0	121	121	64%
Total		10	58	121	189	100%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	189,000[a]	2	,000
Razón de verosimilitud	246,946	2	,000
Asociación lineal por lineal	163,634	1	,000
N de casos válidos	189		

a. 1 casillas (16,7%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 3,60.

APRENDIZAJE * INNOVACIÓN

Tabla cruzada

Recuento

		INNOVACIÓN				
		A veces	Casi nunca	Nunca	Total	Porcentaje
APRENDIZAJE	siempre	0	0	131	131	69%
	Casi siempre	0	37	0	37	20%
	A veces	21	0	0	21	11%
Total		10	58	121	189	100%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	378,000[a]	4	,000
Razón de verosimilitud	303,736	4	,000
Asociación lineal por lineal	42,729	1	,000
N de casos válidos	189		

a. 3 casillas (33,3%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,53.

Fuente: Elaborado por la autora a partir de la salida del SPSS versión 22.

ANEXO 13. Encuesta realizada al grupo focal seleccionado

Objetivo: Seleccionar las funciones que se consideran deben constar en el modelo para la gestión de la evaluación del desempeño laboral en la unidad administradora de talento humano de la Universidad Estatal del Sur de Manabí.

1.- ¿Cuál de estas funciones cree usted debe constar como actividad clave en el modelo a proponer?

	SÍ	NO
Evaluación del desempeño		
Gestión de evaluación		
Calidad laboral		

2.- ¿Cuál de estas funciones cree usted que deben formar parte en el modelo a proponer?

	SÍ	NO
Gestión de la Evaluación		
Desempeño		
Habilidades para planeación		
Calidad		
Organización		
Autonomía		
Capacitación		
Motivación		
Liderazgo		
Planificación		
Evaluación		
Control		
Toma de Decisiones		

Fuente: Elaborado por la autora.

ANEXO 14. Lista de Chequeo

Informes del Diagnóstico de la Lista de Chequeo					**Realizado de la Unidad Administradora de Talento Humano de la UNESUM**
HALLAZGOS					
Detalles de Evaluación	**Aspectos a evaluar**	**Nivel**			
	Evaluación del Desempeño Laboral	**Alto**	**Medio**	**Bajo**	**Observación**
Desempeño	se evidencia algún modelo de evaluación del desempeño			X	No se evidencia
	¿Se reconoce y motiva el desempeño eficiente de un empleado?			X	No se reconoce la eficiencia de los empleados
	se evidencia si se encuentran bien definidas las funciones laborales del personal administrativo			X	No encuentras definidas las funciones del personal por cada área de trabajo
	¿El trabajador conoce las competencias necesarias que se requieren en el cargo que desempeña?			X	No se conoce las competencias del área de desempeño
	El jefe le hace saber el nivel de satisfacción del desempeño a sus empleados			X	No se le hace conocer al empleado
	Se evidencia que el personal este ubicado de acuerdo a su perfil profesional			X	El personal no está ubicado en su área de trabajo de acuerdo a su perfil profesional
Evaluación	Los empleados cumplen con su horario de trabajo			X	Los empleados llegan con minuto de atrasos

	Se evidencia si el personal cuando llegas a su oficina, ¿comienzas a trabajar inmediatamente?			X	Los empleados no comienzan a trabajar de inmediata
	se evidencia si los empleados llevan demasiado tiempo en realizar sus tareas		X		Dependiendo de la tarea que se está realizando
	¿Se realiza la Evaluación del Desempeño laboral a los empleados?			X	No se ha implementado una adecuada evaluación del desempeño
	Se evidencia si se planifica las actividades en cada una de las áreas, en relación a los objetivos de la institución.	X			Si existe una planificación mensual de actividades
Planificación	se evidencia si se establecen objetivos en su propio del área de trabajo			X	no se evidencia
	Se evidencia si el personal tiene conocimiento de los programas de trabajo en cada una de las oficinas		X		No todo el personal tiene conocimiento de las actividades
	Se evidencia si tienen la capacidad de organizar las actividades del área de trabajo, orientación hacia los objetivos de la institución		X		En una organización es necesario organizar las actividades del área de trabajo
Organización	Se evidencia si los empleados tienen capacidad de organizar sus tareas encomendadas			X	No se evidencia
	Se evidencia si los empleados organizan su tiempo para cumplir todos los objetivos propuestos.			X	No se evidencia
Capacitación	¿Las instancias de capacitación que reciben los			X	No existe una adecuada

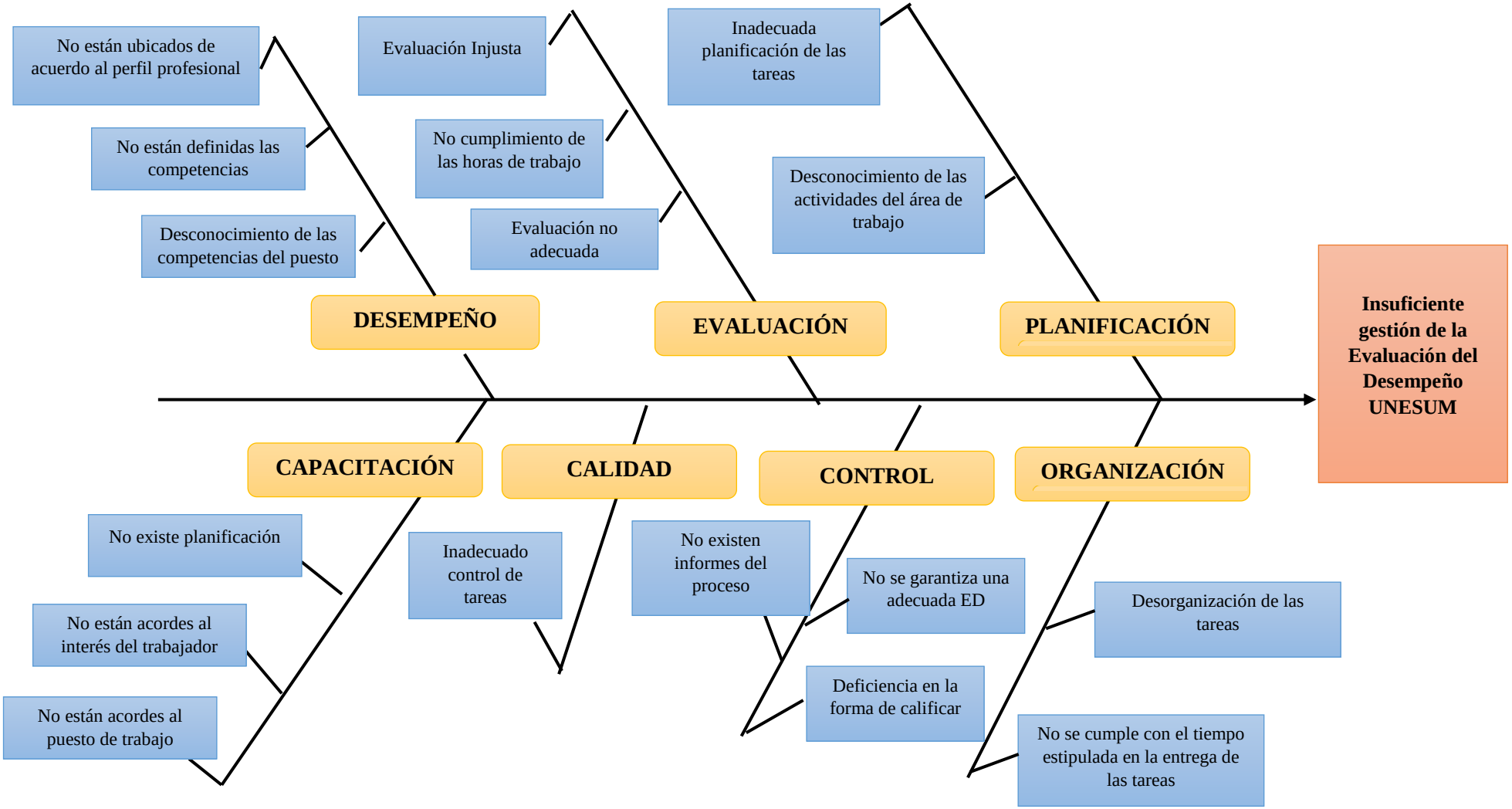
	empleados están bien planeadas?		planificación de las captaciones
	Se evidencia que los cursos de capacitación que reciben, están de acuerdo con los intereses del trabajador	X	Los cursos de no están de acuerdo al interés del trabajador
	Se evidencia que los trabajadores se están constantemente capacitando	X	los empleados no son capacitados constantemente
	Se evidencia que las capacitaciones de los trabajadores son de acuerdo a su puesto de trabajo	X	las capacitaciones no están de acuerdo al puesto de trabajo
Calidad	Se evidencia si al personal le lleva demasiado tiempo realizar sus tareas	X	no se evidencia porque no se lleva un proceso de control diario de trabajo
	Se evidencia si el personal comete muchos errores en su trabajo	X	No se evidencia
	Se evidencia si se implementa un adecuado proceso de evaluación de acuerdo a lo que dispone la LOSEP	X	No se evidencia un adecuado proceso de avaluación
Control	Se evidencia si se realiza una socialización del proceso de evaluación que se utiliza	X	No se realiza la socialización del proceso de evaluación
	se evidencia si los empleados son calificados de acuerdo a los parámetros establecidos	X	Los empleados no son calificados de acuerdo a los parámetros establecidos
	Se evidencia si se les socializa a los empleados la calificación obtenida en cado proceso de	X	No se socializan las calificaciones obtenidas en la evaluación

	evaluación				
	Se evidencia si existe algún informe del proceso de evaluación con los parámetros de calificación de los empleados			X	No existe un informe del proceso de evaluación con los parámetros de calificaciones que se van a implementar
Total del detalle de la Evaluación	**RESULTADO**				
	Alto	1			
	Medio		3		
	Bajo			23	
	TOTAL	1	3	23	

Fuente: Elaborado por la autora.

ANEXO 15: Diagrama de Ishikawa

Fuente: Elaborado por la autora a partir de la reunión del grupo de apoyo.



ANEXO 16: Validación de método de expertos

El criterio para la selección de los expertos se centró en que los mismos sean reconocidos como prestigiosos en el ámbito del desempeño laboral del talento humano en el área administrativa, además, que posean experiencia en este ámbito de por lo menos 4 años. Se aplicó el coeficiente de competencia (K), según la siguiente formula:

$K = \frac{1}{2}(K_c + K_a)$.

K = Coeficiente de competencia.

K_c= coeficiente de conocimiento.

K_a=coeficiente de argumentación.

Las fuentes del coeficiente conocimiento y de argumentación fueron establecidas:

Grado de conocimiento de experto										
Marque con una (x), el grado de conocimiento que posee acerca de la gestión de la evaluación del desempeño laboral del talento humano en el área administrativa y de servicio. En la escala creciente de 0 al 10, debe considerar el 0 como "desconocimiento total sobre el tema" y el 10 como "alto conocimiento sobre el tema". →										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

FUENTES DE ARGUMENTACIÓN	**GRADO DE INFLUENCIA**		
	Alto (A)	Medio (M)	Bajo (B)
Análisis teóricos realizados sobre el tema de investigación.			
Experiencia práctica acumulada.			
Trabajos de autores nacionales que conoce.			
Trabajos de autores internacionales que conoce.			
Conocimiento del estado actual de la problemática investigada en el país y el extranjero			
Su intuición como investigador			

Fuente: elaboración propia.

El coeficiente de argumentación (K_a), se estableció mediante la puntuación que cada experto asignó a las fuentes de conocimiento en sus respuestas establecidas en la sección de la tabla de fuentes de argumentación, donde cada experto escribió el grado de influencia de sus conocimientos. Se calculó el coeficiente de argumentación (K_a) según la tabla de puntuación preestablecida.

Puntuación preestablecida para coeficiente de argumentación.

FUENTES DE ARGUMENTACIÓN	GRADO DE INFLUENCIA		
	Alto	**Medio**	**Bajo**
Análisis teóricos realizados sobre el tema de investigación.	0,5	0,5	0,3
Experiencia práctica acumulada.	0,2	0,1	0,05
Trabajos de autores nacionales que conoce.	0,1	0,07	0,06
Trabajos de autores internacionales que conoce.	0,1	0,05	0,03
Conocimiento del estado actual de la problemática investigada en el país y el extranjero	0,05	0,04	0,03
Su intuición como investigador	0,05	0,04	0,03
Total	**1**	**0,8**	**0,5**

Fuente: Elaboración propia.

Como criterio para establecer el coeficiente de conocimiento se tomaron los rangos siguientes:

8 < K < 10: Coeficiente de experticia alto

5 < K < 8: Coeficiente de experticia medio

0 < K < 5: Coeficiente de experticia bajo

Los detalles de la evaluación de la experticia de los participantes en el Delphi se muestran en la siguiente tabla:

Evaluación de la experticia.

N°	Expertos	Grado de conocimiento	Kc	Ka	K	Clasificación
1	Experto 1	7	0,70	0,86	0,78	medio
2	Experto 2	8	0,80	0,80	0,80	alto
3	Experto 3	8	0,80	0,97	0,89	alto
4	Experto 4	8	0,80	0,81	0,81	alto
5	Experto 5	8	0,80	0,87	0,84	alto
6	Experto 6	9	0,90	0,87	0,89	alto
7	Experto 7	7	0,70	0,96	0,83	alto
8	Experto 8	8	0,80	0,80	0,80	alto
9	Experto 9	7	0,70	0,66	0,68	medio
10	Experto 10	7	0,70	0,94	0,82	alto
11	Experto 11	8	0,80	0,76	0,78	medio
12	Experto 12	8	0,80	0,92	0,86	alto

Fuente: Elaboración propia.

MÉTODO DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN

PRIMERA CIRCULACIÓN:

En este caso, se envió a los expertos del panel un cuestionario, con el fin de exponer el problema objeto de investigación y solicitar a los participantes que identificasen los eventos y tendencias más importantes que ocurrirán en el futuro con respecto al ámbito de estudio.

Concretamente, el cuestionario A y A1, remitido a expertos mediante una carta, solicitaba información sobre estrategias, mecanismos y procesos que el modelo propuesto debe utilizar de mejor manera. Además, los actores que serán involucrados en la gestión de evaluación del desempeño. Asimismo, el cuestionario fue diseñado para validar el modelo propuesto por la autora y sus relaciones y componentes en la Universidad Estatal del Sur de Manabí (UNESUM).

En esta circulación se emplearon preguntas abiertas y se establecieron las consideraciones en consenso de los expertos, además se establecieron preguntas cerradas de selección múltiple de acuerdo a la escala de Likert como tipo de escala de medición psicométrica donde:

1 = Muy Importante; 2 = Importante; 3 = Moderadamente Importante; 4 = De poca importancia.

Estimado Especialista:

Reciba un cordial saludo, siempre con el deseo de éxitos en la labor que usted bien realiza en su diario vivir. Mediante la presente le comunico que soy estudiante de posgrado en la Universidad de Pinar del Río de la República de Cuba, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, en el Programa Doctoral Curricular Colaborativo, en este contexto le participo que me encuentro en el desarrollo del capítulo dos de mi tesis en opción al grado científico de Doctora en Ciencias Económicas, el cual representa una de las fases finales. La investigación tiene como tema: "*Modelo de gestión de evaluación del desempeño laboral en la unidad del talento humano de la universidad estatal del sur de Manabí, Ecuador*". Dicha fundamentación incluye el diagnóstico del estado de la gestión del talento humano, la identificación de las variables claves para la evaluación del modelo, así como indicadores para su metodología de aplicación, todo enfocado al modelo de gestión de evaluación de desempeño del talento humano.

Con los antecedentes expuestos recurro a usted para que forme parte fundamental de este proceso doctoral y de esta manera pueda contribuir en la identificación de **variables claves e indicadores, metas para el modelo de gestión** que tributen a la evaluación del modelo de gestión planteado, por lo que solicito de la manera más respetuosa su aporte como integrante del grupo de expertos.

Debo informarle que, al aplicar el método de criterio de expertos en la investigación, resulta de vital importancia el nivel de conocimientos que posee sobre el tema. De ser factible su cooperación, le agradeceré que facilite la información requerida en anexo “Guía de entrevista a informantes claves”.

Segura de contar con su valioso aporte me suscribo de usted muy agradecida.

Atentamente,

Blanca Álvarez Indacochea

DOCTORANTE

Cuestionario A (preguntas abiertas)

¿Qué estrategias encaminadas a la elevación de las competencias de los docentes debe contemplar el modelo?

_____.

_____.

_____.

_____.

¿Quiénes deben aplicar y controlar las estrategias?

_____.

_____.

_____.

_____.

¿Considera que deben existir mecanismos de apoyo o estimulaciones a la superación del personal administrativas y trabajadores? ¿Cuáles?

_____.

_____.

_____.

_____.

¿Considera que el proceso metodológico para la evaluación del desempeño laboral en la unidad del talento humano de la universidad estatal del sur de Manabí, Ecuador, debe ser diferente en dependencia de las características del mismo? ¿Por qué?

_____.

_____.

Cuestionario A1 (preguntas cerradas)

Cómo considera los fundamentos teóricos investigados en la propuesta del modelo propuesto por la autora

Muy Importante

Importante

Moderadamente Importante

De poca importancia

El modelo teórico elaborado para la gestión de evaluación del desempeño laboral en la unidad del talento humano de la universidad estatal del sur de Manabí., Ecuador, lo considera.

Muy Importante

Importante

Moderadamente Importante

De poca importancia

Los componentes y relaciones esenciales del modelo propuesto son:

Muy Importante

Importante

Moderadamente Importante

De poca importancia

Considera conveniente el proceso de evaluación del desempeño propuesto en el modelo GEDTA (Gestión del desempeño, Optimización de resultados organizacionales, colectivos e individuales, Mapa Conductor), de qué manera:

Muy Importante

Importante

Moderadamente Importante

De poca importancia

Considera necesario que el modelo tenga enfoque integral en el que la evaluación del desempeño, de qué manera:

Muy Importante

Importante

Moderadamente Importante

De poca importancia

El modelo debe predominar el protagonismo del trabajador como facilitador del proceso

Muy Importante

Importante

Moderadamente Importante

De poca importancia

Una vez devueltos los cuestionarios, la autora junto al equipo técnico se encargó de realizar una labor de análisis de las aportaciones, síntesis y selección de un conjunto manejable de eventos definidos de la manera más clara posible. Estas respuestas aportadas por el panel de colaboradores se utilizaron para elaborar el segundo cuestionario.

SEGUNDA CIRCULACIÓN:

A partir de las opiniones vertidas por los expertos en la primera circulación, se elaboró el segundo cuestionario B y B1, que fue enviado a los expertos con el fin de indagar sobre el grado de acuerdo o desacuerdo que generaba cada una de las respuestas entre los integrantes del panel. Las preguntas abiertas se agruparon por la frecuencia y media de respuesta para emitir a cada experto y emitan su criterio de acuerdo a la escala de Likert.

Es importante expresar que, en esta técnica de investigación, ningún experto contacta o se comunica con el resto de participantes. Con ello se evita, por un lado, la aparición de influencias y, por otro lado, los efectos del liderazgo, de forma que es en esta segunda ronda cuando los colaboradores tienen conocimiento por primera vez de las opiniones y valoraciones del resto de expertos. Esto puede motivar cambios de opinión al descubrir aspectos que en la anterior reflexión individual no habían sido tenidos en cuenta.

Cuestionario B (preguntas Abiertas).

Cuestionario		**Respuesta circulación Dos**	**Media circulación uno**
Preguntas	**Respuestas en Consenso**		
1. ¿Qué estrategias encaminadas a la evaluación de las competencias del personal administrativo debe contemplar el modelo?	Evaluar el desempeño laboral del personal		1.5
	Aplicar el plan de capacitación al personal administrativo		1,75

	Aplicar la evaluación formativa durante el desarrollo de la capacitación		1.67
	Plan de Motivación laboral al personal Administrativo		2,00
2. ¿Quiénes deben aplicar y controlar las estrategias?	Unidad Administrativa de Talento Humano		1,25
	Dirección General Administrativa		1,33
	Jefe Departamentales		1,58
	Directivos de carrera		1,83
3. ¿Considera que deben existir mecanismos de apoyo o estimulaciones a la superación del personal administrativas y trabajadores? ¿Cuáles?	Ubicarlos de acuerdo a su perfil profesional		1,00
	Mejora salarial en base al merito		1,25
	Mejora salarial en base al merito		1,08
	Capacitarlos de acuerdo a su perfil profesional y puesto de trabajo		1,17
4. ¿Considera que el proceso metodológico para la evaluación del desempeño laboral en la unidad del talento humano de la universidad estatal del sur de Manabí, Ecuador, debe ser diferente en dependencia de las características del mismo? ¿Por qué?	Una forma de seleccionar al mejor trabajador		1,08
	El personal administrativo será ubicado de acuerdo a su perfil profesional		1,25
	Adecuada evaluación del desempeño para cumplir objetivos y metas propuestas		1,08
	Personal administrativo altamente capacitado para el desempeño y mejoramiento		1,17

Cuestionario B1 (preguntas cerradas).

Cuestionario		Respuesta circulación Dos	Media de respuesta circulación uno
Preguntas	Respuestas en Consenso		

5. Como considera los fundamentos teóricos investigados en la propuesta del modelo propuesto por la autora		1,42
6. El modelo teórico elaborado para la gestión de evaluación del desempeño laboral en la unidad del talento humano de la universidad estatal del sur de Manabí., Ecuador, lo considera		1,67
7. Los componentes y relaciones esenciales del modelo propuesto son:		1,33
8. Considera conveniente el proceso de evaluación del desempeño propuesto en el modelo GEDTA (Gestión del desempeño, Optimización de resultados organizacionales, colectivos e individuales, Mapa Conductor), de qué manera		1,67
9. Considera necesario que el modelo tenga enfoque integral en el que la evaluación del desempeño, de qué manera:		1,58
10. El modelo debe predominar el protagonismo del trabajador como facilitador del proceso		1,42

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 17. Criterio de Estabilidad

Estadísticas de elemento		CIRCULACIÓN 1		CIRCULACIÓN 2		Coeficiente de Variación circulación 1	Coeficiente de Variación circulación 2	Diferencia
Preguntas	**Criterios expertos**	**Media**	**Desviación**	**Media**	**Desviación**			
¿Qué estrategias encaminadas a la evaluación de las competencias del personal administrativo debe contemplar el modelo?	Evaluar el desempeño laboral del personal	1,50	0,73	2,00	0,71	0,49	0,35	0,13
	Aplicar el plan de capacitación al personal administrativo	1,75	0,95	1,88	0,97	0,54	0,52	0,03
	Aplicar la evaluación formativa durante el desarrollo de la capacitación	1,67	0,75	1,88	0,70	0,45	0,37	0,08
	Plan de Motivación laboral al personal Administrativo	1,59	0,62	1,65	0,61	0,39	0,37	0,02
¿Quiénes deben aplicar y controlar las estrategias?	Unidad Administrativa de Talento Humano	1,25	0,62	1,65	0,61	0,49	0,37	0,13
	Dirección General Administrativa	1,33	0,99	1,71	0,99	0,74	0,58	0,16
	Jefe Departamentales	1,58	1,03	1,76	1,03	0,65	0,59	0,07
	Directivos de carrera	1,83	0,79	2,00	0,79	0,43	0,40	0,04

Estadísticas de elemento		CIRCULACIÓN 1		CIRCULACIÓN 2		Coeficiente de Variación circulación 1	Coeficiente de Variación circulación 2	Diferencia
Preguntas	**Criterios expertos**	**Media**	**Desviación**	**Media**	**Desviación**			
¿Considera que deben existir mecanismos de apoyo o estimulaciones a la superación del personal administrativas y trabajadores? ¿Cuáles?	Ubicarlos de acuerdo a su perfil profesional	1,00	1,12	1,17	1,14	1,12	0,98	0,14
	Mejora salarial en base al merito	1,25	0,93	1,65	0,93	0,74	0,56	0,18
	Mejora salarial en base al merito	1,08	1,11	1,25	1,11	1,03	0,89	0,14
	Capacitarlos de acuerdo a su perfil profesional y puesto de trabajo	1,17	0,99	1,65	1,00	0,84	0,60	0,24
¿Considera que el proceso metodológico para la evaluación del desempeño laboral en la unidad del talento humano de la universidad estatal del sur de Manabí, Ecuador, debe ser diferente en dependencia de las características del mismo? ¿Por qué?	Una forma de seleccionar al mejor trabajador	1,08	0,61	1,65	0,61	0,56	0,37	0,19
	El personal administrativo será ubicado de acuerdo a su perfil profesional	1,25	0,90	1,76	0,97	0,72	0,55	0,17
	Adecuada evaluación del desempeño para cumplir objetivos y metas propuestas	1,08	0,62	1,41	0,62	0,57	0,44	0,13
	Personal administrativo altamente capacitado para el desempeño y mejoramiento	1,17	0,39	1,41	0,39	0,34	0,28	0,06

Estadísticas de elemento		CIRCULACIÓN 1		CIRCULACIÓN 2		Coeficiente de Variación circulación 1	Coeficiente de Variación circulación 2	Diferencia
Preguntas	**Criterios expertos**	**Media**	**Desviación**	**Media**	**Desviación**			
Como considera los fundamentos teóricos investigados en la propuesta del modelo propuesto por la autora		1,42	0,86	1,65	0,86	0,61	0,52	0,08
El modelo teórico elaborado para la gestión de evaluación del desempeño laboral en la unidad del talento humano de la universidad estatal del sur de Manabí., Ecuador, lo considera		1,67	0,92	1,71	0,92	0,55	0,54	0,01
Los componentes y relaciones esenciales del modelo propuesto son:		1,33	0,94	2,12	0,99	0,70	0,47	0,23
Considera conveniente el proceso de evaluación del desempeño propuesto en el modelo GEDTA (Gestión del desempeño, Optimización de resultados organizacionales, colectivos e individuales, Mapa Conductor), de qué manera		1,67	0,86	1,94	0,97	0,51	0,50	0,02
Considera necesario que el modelo tenga enfoque integral en el que la evaluación del desempeño, de qué manera:		1,58	0,69	1,76	0,66	0,43	0,38	0,06
El modelo debe predominar el protagonismo del trabajador como facilitador del proceso		1,42	0,81	1,82	0,81	0,57	0,44	0,13

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 18: Plan de motivación

PLAN DE MOTIVACIÓN

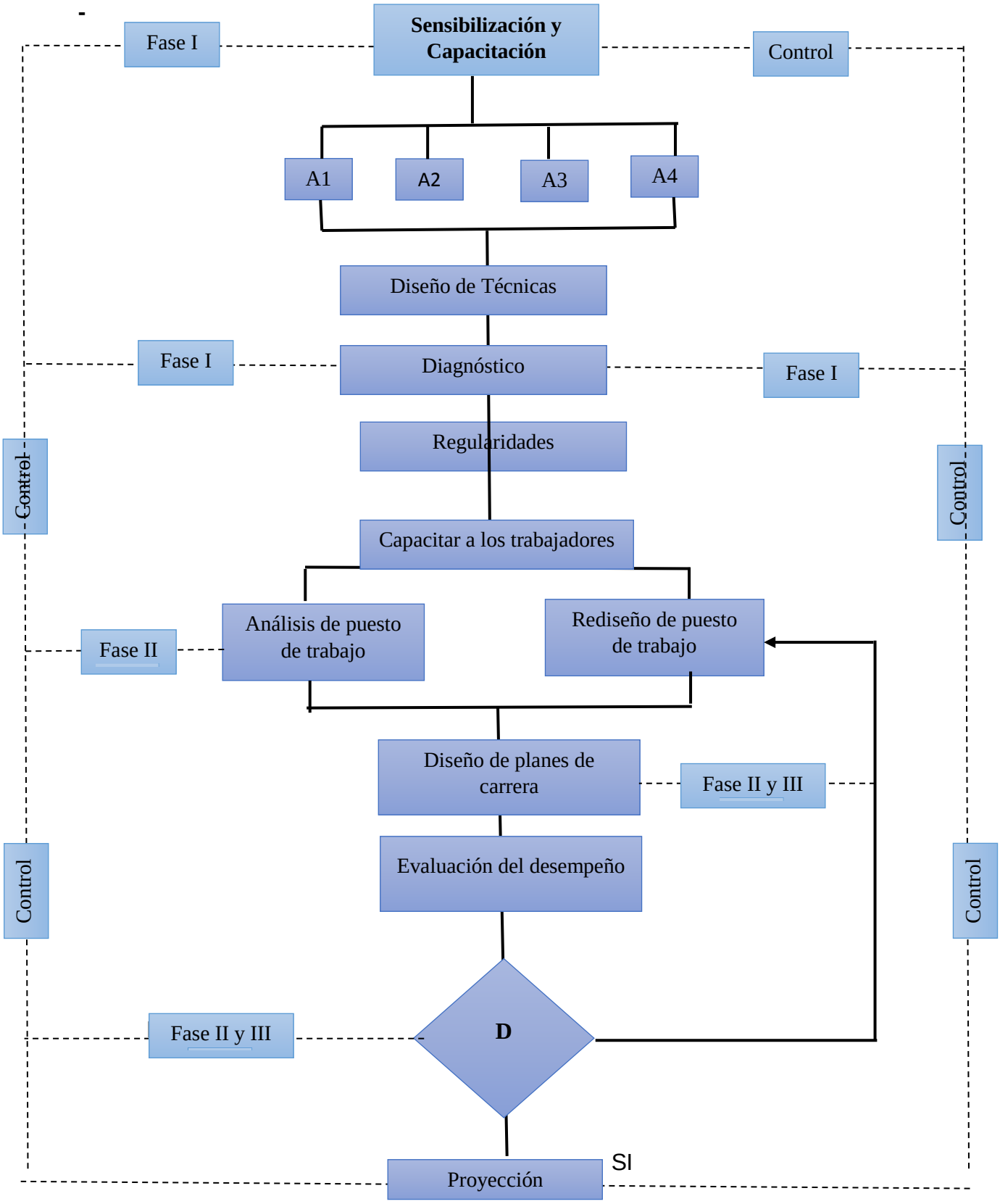
Base Legal LOSEP Art. 24.- Plan de incentivos. - El plan de incentivos contendrá: estímulos, reconocimientos honoríficos o sociales, licencias para estudios, becas, cursos de capacitación y entrenamiento en el país o el exterior y en general actividades motivacionales para los funcionarios o servidores que obtengan la calificación de excelente, mismos que cada institución pública debe establecer.

DESCRIPCIÓN	OBJETIVO
Reunión de fortalecimiento grupal	Reunión grupal cada semestre para fortalecer las relaciones interpersonales entre los trabajadores y de los trabajadores hacia sus directivos para que con un buen clima organizacional mejore la productividad de la institución.
Plan de capacitación.	Fortalecer el desarrollo del personal del área administrativa Para afianzar el conocimiento necesario para el desempeño eficiente de las actividades del puesto de trabajo.
Motivación por mérito.	Valorar la eficiencia en el desempeño de los trabajadores otorgándoles oportunidades de ascenso a otros cargos importantes dentro de la institución de manera que se logrará sentirse valorado lo que logrará sentirse comprometido con su trabajo.
Incentivos Económicos	El incentivo económico incrementar el nivel de motivación y satisfacción laboral de los empleados en el desempeño de sus funciones diarias en el puesto asignado.

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 19. Esquema del procedimiento

-



ANEXO 20. Inventario del personal administrativo antes de implementar el modela GEDTA

N° ORDEN	APELLIDOS Y NOMBRES	DENOMINACION según CONTRATO /ACCION DE PERSONAL-2016	DATOS DE FAMILIA		DATOS MÉDICOS		DATOS ECONOMICOS		FORMACIÓN	HISTORICO PROFESIONAL	CONOCIMIENTO COMPLEMENTARIO	SALARIO	PREFERENCIA LABORAL	ACTITUD EN EL TRABAJO	EVALUACIÓN PROFESIONAL 2016
			# DE HIJOS	ESTADO CIVIL	TIPO DE SANGRE	ALERGIA	INGRESOS UNESUM	OTROS INGRESOS							
RECTORADO															
	Directivo 1	Rector	3	CASADO(A)	A positivo		3501-6000		CUARTO NIVEL	1 - 5 Años	Administración Pública	5950	Ninguna	ALTO	99%
1	trabajador	Analista II		SOLTERO(A)	A negativo	OTRAS ALERGIAS	901-3500	0 -387	TERCER NIVEL	5 - 10 Años	Administración Pública	1.400	Analista III	ALTO	88%
2	Trabajador	Asistente Administrativo III	1	CASADO(A)	O positivo		901-3500		TERCER NIVEL	5 - 10 Años	Técnicas Secretariales	1.200	Analista III	MEDIO	85%
3	trabajador	Asesor Desarrollo Local-Rectorado		SOLTERO(A)	B positivo		901-3500		CUARTO NIVEL	1 - 5 Años		3.500	Ninguna	MEDIO	90%
4	trabajador	Asesor - Jurídico Administrativo	2	CASADO(A)	A negativo	POLVO	901-3500	500-600	CUARTO NIVEL	5 - 10 Años	Administración Pública	3.500	Ninguna	MEDIO	97%
5	trabajador	Técnico II	2	CASADO(A)	O positivo		601-900		TERCER NIVEL	5 - 10 Años	Ninguna	889	Analista III	BAJO	88%
6	trabajador	Analista II	1	CASADO(A)	A positivo		601-900		TERCER NIVEL	1 - 5 Años	Ninguna	1.400	Analista III	MEDIO	78%
7	trabajador	Mensajero		SOLTERO(A)	O positivo		300 -600		TERCER NIVEL	5 - 10 Años	Ninguna	568	Analista III	ALTO	76%
SECRETARIA GENERAL															
8	Directivo 2	Secretaria General (E)	3	CASADO(A)	O positivo		901-3500		TERCER NIVEL	15- 20 Años	Derecho Jurídico	3500	Ninguna	ALTO	98%
9	trabajador	Asistente Administrativo II		SOLTERO(A)	O positivo		901-3500	0 -387	TERCER NIVEL	15- 20 Años	Administración Publica	930	Asistente Administrativo III	ALTO	86%

10	trabajador	Asistente Administrativo II	3	CASADO(A)	A negativo		601-900		TERCER NIVEL	15- 20 Años	Técnicas de Archivo	850	Asistente Administrativo III	ALTO	84%
11	trabajador	Asistente Administrativo II	3	CASADO(A)	O positivo	ALIMENTOS	601-900	0 -387	TERCER NIVEL	15- 20 Años	Técnicas Secretariales	630	Analista III	ALTO	86%
12	trabajador	Asistente Administrativo II	2	CASADO(A)	A positivo		601-900		TERCER NIVEL	5 - 10 Años	Ninguna	770	Analista II	ALTO	78%
13	trabajador	Analista III	4	CASADO(A)	A negativo		901-3500	500-600	TERCER NIVEL	15- 20 Años	Ninguna	1300	Ninguna	ALTO	84%
14	trabajador	Supervisor		SOLTERO(A)	A negativo		901-3500		BACHILLER	5 - 10 Años	Ninguna	1.200	Analista III	ALTO	89%
15	trabajador	Supervisor de Construcciones Civiles	2	UNIÒN LIBRE	O positivo		901-3500	0 -387	TERCER NIVEL	5 - 10 Años	Técnicas de Archivo	1200		ALTO	88%
16	trabajador	Auxiliar de Servicios Generales		SOLTERO(A)	O positivo		300 -600		TERCER NIVEL	5 - 10 Años	Ninguna	450	Analista III	ALTO	89%
17	trabajador	Técnico III de Redes y Conectividad		SOLTERO(A)	A negativo	ALIMENTOS	601-900	500-600	TERCER NIVEL	5 - 10 Años	Técnica de Archivo	800	Jefe Departamental	ALTO	85%

Fuente: Elaboración propia.

Inventario del personal administrativo una vez implementado el modelo GEDTA

N° ORDEN	APELLIDOS Y NOMBRES	DENOMINACION según CONTRATO /ACCION DE PERSONAL-2016	DATOS DE FAMILIA # DE HIJOS	ESTADO CIVIL	DATOS MÉDICOS TIPO DE SANGRE	ALERGIA	DATOS ECONÓMICOS INGRESOS UNESUM	OTROS INGRESOS	FORMACIÓN	HISTORICO PROFESIONAL	CONOCIMIENTO COMPLEMENTARIO	SALARIO ACTUAL	ACTITUD EN EL TRABAJO	EVALUACIÓN PROFESIONAL PASADA	EVALUACIÓN PROFESIONAL ACTUAL
RECTORADO															
	Directivo 1	Rector	3	CASADO(A)	A positivo		3501-6000		CUARTO NIVEL	1 - 5 Años	Administración Pública	5950	ALTO	99%	100%
1	trabajador	Analista III		SOLTERO(A)	A negativo	OTRAS ALERGIAS	901-3500	0 -387	TERCER NIVEL	5 - 10 Años	Administración Pública	1450	ALTO	88%	94&%
2	Trabajador	Asistente Administrativo III	1	CASADO(A)	O positivo		901-3500		TERCER NIVEL	5 - 10 Años	Técnicas Secretariales	1030	ALTO	85%	94%
3	trabajador	Asesor - Jurídico Administrativo		SOLTERO(A)	B positivo		901-3500		CUARTO NIVEL	1 - 5 Años	Administración Publica	3500	ALTO	90%	98%
4	trabajador	Asesor Jurídico Académico	2	CASADO(A)	A negativo	POLVO	901-3500	500-600	CUARTO NIVEL	5 - 10 Años	Administración Pública	3500	ALTO	97%	99%
5	trabajador	Asistente Administrativo I	2	CASADO(A)	O positivo		601-900		TERCER NIVEL	5 - 10 Años	Ninguna	894	ALTO	88%	90%
SECRETARIA GENERAL															
	Directivo 2	Secretaria General (E)	3	CASADO(A)	O positivo		901-3500		TERCER NIVEL	15- 20 Años	Derecho Jurídico	3500	ALTO	98%	99%
6	trabajador	Asistente Administrativo III		SOLTERO(A)	O positivo		901-3500	0 -387	TERCER NIVEL	15- 20 Años	Administración Publica	1030	ALTO	86%	93%

7	trabajador	Asistente Administrativo III	3	CASADO(A)	A negativo		601-900		TERCER NIVEL	15- 20 Años	Técnicas de Archivo	1030	ALTO	84%	93%
8	trabajador	Asistente Administrativo II	3	CASADO(A)	O positivo	ALIMENTOS	601-900	0 -387	TERCER NIVEL	15- 20 Años	Técnicas Secretariales	987	ALTO	86%	92%
9	trabajador	Asistente Administrativo II	2	CASADO(A)	A positivo		601-900		TERCER NIVEL	5 - 10 Años	Herramientas Tecnológicas	987	ALTO	78%	91%
10	trabajador	Analista III	4	CASADO(A)	A negativo		901-3500	500-600	TERCER NIVEL	15- 20 Años	Administración Pública	1450	ALTO	84%	92%
11	trabajador	Analista II		SOLTERO(A)	A negativo		901-3500		TERCER NIVEL	5 - 10 Años	Ninguna	1230	ALTO	89%	91%
12	trabajador	Asistente Administrativo II	2	UNIÒN LIBRE	O positivo		601-900	0 -387	TERCER NIVEL	5 - 10 Años	Técnicas de Archivo	987	ALTO	88%	92%
13	trabajador	Asistente Administrativo I		SOLTERO(A)	O positivo		300 -600		TERCER NIVEL	5 - 10 Años	Ninguna	894	ALTO	89%	90%

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 21. Encuesta a directivos para el diagnóstico de requerimiento de capacitación

Nombre:

Cargo:

Departamento:

Objetivo: identificar las capacitaciones necesarias de acuerdo a las competencias requeridas por cada perfil del puesto de trabajo.

Descripción del perfil del puesto de trabajo/ cargo:					
Descripción					
	Área	**Temática de eje formativo**	**Compromiso de mejoramiento**	**Aspecto a mejorar**	**Fortalezas**
Capacitación requerida					

Fuente: Elaborado por la autora.

ANEXO 22. Encuesta para el grupo focal para el diagnóstico de las regularidades encontradas de los temas de capacitaciones

Objetivo: verificar que los temas de capacitación seleccionados por los directivos sean adecuados para cada uno de los puestos de trabajo.

Marque con una X si la respuesta es sí o no

PREGUNTAS	RESPUESTAS	
	SÍ	NO
1.- Lo temas de capacitación van de acuerdo al perfil de cada puesto de trabajo.		
2.- los temas de capacitaciones son suficiente para implementar los conocimientos en cada uno de los trabajadores.		

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 23. Informe de plan de capacitación para cada una de las áreas

I. SEMINARIO DE ACTUALIZACIÓN DE CONOCIMIENTO DIRIGIDO AL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO DE LA UNESUM

Responsables:

Vicerrectorado Académico y Asesor Académico de vicerrectorado

Director Administrativo

Director de la Unidad Administradora de Talento Humano

Jefes departamentales

MONITOREO Y SEGUIMIENTO DE LOS PROCESOS DEL ÁREA ADMINSTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL DEL SUR DE MANABÍ.

ANTECEDENTES

La Universidad Estatal del Sur de Manabí desarrolló en el 2017 un proceso constante y pertinente en busca de la excelencia académica, donde se pudo alcanzar la Acreditación Institucional otorgada por el CEAACES y la aprobación por parte del CES de los rediseños de 10 de las 13 carreras que imparte en la actualidad la universidad, las mismas que fueron implementadas desde octubre pasado.

En este contexto y con el ánimo de dar cumplimiento a las atribuciones del Vicerrectorado Académico y de la Unidad Administradora de Talento Humano, las mismas que se encuentran detalladas en el estatuto de la UNESUM, se llevaron a cabo entrevistas con los representantes del personal administrativo y de servicio, que tenía como objetivo:

Recopilar y sistematizar los nudos críticos o problemáticas en el ámbito de los procesos del área administrativa desarrolladas en el presente periodo académico y detectado por parte de los representantes de los empleados y trabajadores.

En esta sesión de trabajo la **asistencia de 25 representante de los empleados y trabajadores** y por parte de la UNESUM estuvo presente la Vicerrectora Académica, los asesores académicos, director de la Unidad administradora de Talento Humano y directivos departamentales los mismos que fueron realizados de manera abierta, sin presiones y con la sinceridad de cada uno de los involucrados en el detalle de los problemas y nudos críticos que fueron abordados.

En una segunda etapa, también se a cabo una reunión de trabajo con los **profesores de la UNESUM, representantes estudiantiles** y posteriormente se podrán determinar estrategias articuladas con el objetivo de lograr una aplicación eficiente que cumpla con las características de calidad determinadas en la

normativa interna y externa para mejorar el ámbito laboral del personal del área administrativa y de servicio.

OBJETIVO

Recopilar información para la elaborar el respectivo plan de capacitaciones para el personal administrativo y de servicio de la UNESUM a través de entrevistas realizadas a representantes que nos permitan trazar estrategias que mejoren la calidad en los procesos del área administrativa en el marco la LOSEP, Reglamento y estatutos Universitario.

METODOLOGÍA

La sesión de trabajo realizada para el personal administrativo y de servicio tiene como objetivo recopilar información de las percepciones necesarias de las capacitaciones con respecto a los factores de los procesos administrativos los mismos que se realizaran a través de capacitaciones, seminarios y talleres.

PROPUESTA

Con el afán de mejorar los procesos administrativos de los empleados y trabajadores se presenta este este informe, cuyo objetivo principal es presentar una propuesta de estrategia para mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos administrativo de la institución que apoye a los empleados en la capacitación como: Técnicas de Archivología, Actualización y técnicas de secretariado, Atención al cliente, Técnicas de Archivología para modelo de evaluación institucional, Distribución de Presupuesto, Control y técnicas de Inventario, Contratación Pública, Uso de herramientas (TIC) para documentación la información, Automatización de la Información, Higiene y Seguridad.

Objetivos del Seminario Taller

El Seminario-Taller está orientado a proporcionar al personal administrativo y de servicio herramientas actualizadas para mejorar la evaluación integral del desempeño laboral del personal, que permite asegurar la calidad en los procesos de aprendizajes en los diferentes ambientes y en la planificación del trabajo autónomo de cada uno de los puestos de trabajo, permite mejorar la aplicación para la evaluación integral del desempeño laboral. A demás se implementa una cultura de realización de procesos de evaluación conforme lo dispone la normativa correspondiente y fortalecer los procesos administrativos.

¿A quién se dirige?

Se dirige a personal administrativo y de servicio de la Universidad Estatal del Sur de Manabí

Asistentes

Personal administrativo de servicio de la UNESUM

Lugar

Salón: Auditórium UNESUM

Biblioteca Universitaria

Coordinación General

Vicerrectorado Académico y Asesor Académico de vicerrectorado

Director Administrativo

Dirección de la Unidad de Talento Humano

Metodología

La metodología del curso consistirá en presentaciones, discusiones y dinámica de debate por roles.

Informe

Al finalizar el curso se presentará un informe realizado por la Unidad Administradora de Talento Humano con su respectiva evidencia (registro de participantes, fotografías) y evaluaciones rendida por cada uno de los participantes.

Plan de Capacitaciones

Introducción: la capacitación es el proceso de cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del empleado como parte fundamental del desarrollo humano y productivo de cualquier organización bajo un modelo acorde a las necesidades de la institución que estén enfocadas a las competencias hacia su personal administrativo.

Objetivo: Está directamente relacionado para preparar al personal administrativo, e incrementar su potencial y poder mantener un buen nivel de conocimiento, eficiencia habilidades y destreza de acuerdo a sus responsabilidades que asuman en sus respectivos puestos de trabajo y poder lograr el desarrollo institucional

BASE LEGAL. - La normativa legal que sustenta la elaboración del Plan de Capacitación son: La ley Orgánica de Servicio Público, la Norma Técnica del Subsistema de Formación y capacitación.

LOSEP

Art. 52.- De las atribuciones y responsabilidades de las Unidades de Administración del Talento Humano. - Literal p) Coordinar anualmente la capacitación de las y los servidores con la Red de Formación y Capacitación Continuas del Servicio Público.

Art. 70. Del subsistema de capacitación y desarrollo de personal.- Es el subsistema orientado al desarrollo integral del talento humano que forma parte del Servicio Público, a partir de procesos de adquisición y actualización de conocimientos, desarrollo de técnicas, habilidades y valores para la generación de una identidad tendiente a respetar los derechos humanos, practicar principios de solidaridad, calidez, justicia y equidad reflejados en su comportamiento y actitudes frente al desempeño de sus funciones de manera eficiente y eficaz, que les permita realizarse como seres humanos y ejercer de esta forma el derecho al Buen Vivir.

Art. 71. Programas de formación y capacitación. - Para cumplir con su obligación de prestar servicios públicos de óptima calidad, el Estado garantizará y financiará la formación y capacitación continua de las servidoras y servidores públicos mediante la implementación y desarrollo de programas de capacitación. Se fundamentarán en el Plan Nacional de Formación y Capacitación de los Servidores Públicos y en la obligación de hacer el seguimiento sistemático de sus resultados, a través de la Red de Formación y Capacitación del Instituto de Altos Estudios Nacionales – IAEN.

Estructura de Plan de Capacitación

Área	Temática/eje formativo	Objetivo	Participante	Duración	Afor	Responsable

					o	
	Técnicas de Archivología	Conocer las Técnicas actuales de archivar la documentación adecuadamente.	Secretarias - Analistas - Asistentes administrativos	30 horas	50	Dirección Administrativa/ Dirección de Talento Humano
Administrativa	Actualización y técnicas de secretariado	Conocer técnicas que permitan Administrar el tiempo y la agenda de trabajo del jefe eficazmente y optimizar la calidad de comunicación de manera hablada y escrita.	Secretarias - Analistas - Asistentes administrativos	30 horas	50	Dirección Administrativa/ Dirección de Talento Humano
	Atención al cliente	Mejorar la calidad de servicio de manera eficaz y eficiente con los clientes	Todos los servidores del régimen de la LOSEP y Código de Trabajo.	30 horas	50	Dirección Administrativa/ Dirección de Talento Humano
	Técnicas de Archivología para modelo de evaluación institucional	Implantar las técnicas de archivar para que se dé cumplimiento de acuerdo a lo solicitado por cada indicador tal como lo solicita el modelo de evaluación institucional	Todos los servidores del régimen de la LOSEP, código de Trabajo, modelo de evaluación institucional.	30 horas	50	Dirección Administrativa/ Dirección de Talento Humano/ Dirección de Evaluación y acreditación

						Institucional
	Distribución de Presupuesto	Actualizar conocimientos para fortalecer las capacidades de planificación vinculante con el presupuesto de acuerdo a los objetivos establecidos de la institución.	Servidores Público del régimen LOSEP del área financiera y planificación	20 horas	15	Dirección Administrativa/ Dirección de Talento Humano
Financiera	Control y técnicas de Inventario	implementar las técnicas administrativas de inventario de los activos y bienes institucional	Servidores Público del régimen LOSEP del área de inventario y activos fijos	20 horas	20	Dirección Administrativa/ Dirección de Talento Humano/ Unidad de administración de bienes y bodega.
	Contratación Pública	Actualizar conocimiento de los procesos de compras públicas de acuerdo a lo establecido por la ley de contratación	Servidores Público del régimen LOSEP del área de comparas	25 horas	10	Dirección Administrativa/ Dirección de Talento

		publica	pública			Humano
Biblioteca	Uso de herramientas (TIC) para documentación de la información	Documentar adecuadamente la información en las bases de datos de los procesos informáticos.	Todos los servidores del régimen de la LOSEP, código de Trabajo, modelo de evaluación institucional.	25 horas	6	Dirección Administrativa/ Dirección de Talento Humano/ Biblioteca Universitaria
	Automatización de la Información	Procesar los datos de información de los archivos bibliotecarios	Todos los servidores del régimen de la LOSEP, código de Trabajo, modelo de evaluación institucional.	25 horas	6	Dirección Administrativa/ Dirección de Talento Humano/ Biblioteca Universitaria
Riesgos Laborales	Higiene y Seguridad	Actualizar conocimiento para identificar los requisitos en materia de prevención de accidente de trabajo.	Todos los servidores del régimen de la LOSEP, código de Trabajo, modelo de evaluación institucional.	10 horas	50	Dirección de Talento Humano/ Dirección de riesgo laboral

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 24. Cuestionario de satisfacción con la capacitación recibida por el personal administrativo de la UNESUM

La Universidad Estatal del Sur de Manabí, a través de la propuesta del Modelo de gestión para la evaluación del desempeño laboral del talento humano del área administrativa, quiere recoger la opinión del personal con el objetivo de promover iniciativas para la mejora de la calidad de los procesos y servicio a la comunidad universitaria, así como facilitar los medios y condiciones para que el personal sea ubicado de acuerdo a su perfil profesional en los respectivos puestos de trabajo. A partir de esta información, se podrá tomar decisiones bien fundamentadas que nos permitan a todos mejorar.

El presente cuestionario, tiene como objetivo conocer la opinión del personal administrativo respecto al desarrollo del taller de capacitación y sobre los temas impartidos si van de acuerdo a su perfil profesional y puesto de trabajo.

TÍTULO DEL CURSO:

VALORE DE 1 A 5 (1: Muy insatisfacción, 2 Insatisfecho, 3 Satisfecho 4: muy satisfacción)

N°	**DESCRIPCIÓN**	**VALORACIÓN DE SATISFACCIÓN**			
		1	**2**	**3**	**4**
Metodología					
1	La duración del curso ha sido adecuada al programa				
2	La capacitación fue relevante y útil.				
3	Los objetivos de la capacitación fueron claros.				
Contenido					
4	Los contenidos han cubierto sus expectativas				
5	Los temas que se han tratado van de acuerdo al perfil del puesto de trabajo				
6	La capacitación fue suficiente para implementar los conocimientos en su trabajo.				
7	Aplicabilidad directa al ámbito de trabajo				

Expositor					
8	El expositor domina los temas tratados.				
9	Los contenidos que se han expuesto con la debida claridad				
10	Motiva y despierta interés en el empleado para mejorar su calidad de servicio				
11	La organización del taller y el soporte logístico fueron apropiados.				
Evaluación general del curso					
12	Entorno de trabajo				
13	Dinámica general aplicada				
14	Nivel de satisfacción con la actividad				

Gracias.

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 25. Análisis de puestos de trabajo actuales de la UNESUM con la propuesta del modelo GEDTA

N°	Situación actual estudios de puesto de la UNESUM		Propuesta estudios de puestos de trabajo del modelo GEDTA	
	Datos de identificación de puesto		**Datos de identificación de puesto**	
1	**código:**	A02	**código de puesto:**	UNESUM-P.T-DEP 001
	Denominación de puesto:	Analista III	**Denominación de puesto:**	Analista III
	Nivel:	Profesional	**Nivel:**	Profesional
	Unidad Administrativa:	Departamento que lo requiera afines al puesto de desempeño	**Unidad Administrativa:**	Departamento que lo requiera afines al puesto de desempeño
	Rol:	Ejecución y coordinación de procesos	**Rol:**	Planeación, ejecución y supervisión procesos
	Grupo Ocupacional:	Servidor público 6	**Grupo Ocupacional:**	
	Grado:	12	**Grado:**	
	Ámbito	Institucional	**Ámbito**	Institucional
	Instrucción Formal requerida		**Instrucción Formal requerida**	
	Nivel de Instrucción:	Tercer nivel	**Nivel de Instrucción requerida:**	Título de Tercer nivel y/o especialización
	área de conocimiento	Administración Pública, auditoria a fines	**área de conocimiento**	Administración Pública y carreras afines del puesto de desempeño.
	Experiencia requerida		**Experiencia requerida**	
	Tiempo de experiencia:	3 años	**Tiempo de**	3 años

			experiencia:	
	especificidad de la experiencia:	afín al requerimiento del puesto	**especificidad de la experiencia:**	afín al requerimiento del puesto
2	**Datos de identificación de puesto**		**Datos de identificación de puesto**	
	código:	B32	**código de puesto:**	UNESUM-P.T-DEP 002
	Denominación de puesto:	Analista II	**Denominación de puesto:**	Analista II
	Nivel:	Profesional	**Nivel:**	Profesional
	Unidad Administrativa:	Departamento que lo requiera afines al puesto de desempeño	**Unidad Administrativa:**	Departamento que lo requiera afines al puesto de desempeño
	Rol:	Ejecución y supervisión de procesos	**Rol:**	Elaboración, Ejecución y supervisión de procesos
	Grupo Ocupacional:	Servidor público 5	**Grupo Ocupacional:**	
	Grado:	11	**Grado:**	
	Ámbito	Institucional	**Ámbito**	Institucional
	Instrucción Formal requerida		**Instrucción Formal requerida**	
	Nivel de Instrucción:	Tercer nivel	**Nivel de Instrucción requerida:**	Título de Tercer nivel y/o especialización
	área de conocimiento	Contabilidad y Auditoría de empresas, administración pública, Economía y afines	**área de conocimiento**	Administración Pública y carreras afines del puesto de desempeño.

	Experiencia requerida		**Experiencia requerida**	
	Tiempo de experiencia:	2 años	**Tiempo de experiencia:**	2 años
	especificidad de la experiencia:	afín al requerimiento del puesto	**especificidad de la experiencia:**	afín al requerimiento del puesto
3	**Datos de identificación de puesto**		**Datos de identificación de puesto**	
	código:	A11	**código de puesto:**	UNESUM-P.T-DEP 003
	Denominación de puesto:	Analista I	**Denominación de puesto:**	Analista I
	Nivel:	Profesional	**Nivel:**	Profesional
	Unidad Administrativa:	Departamento que lo requiera afines al puesto de desempeño	**Unidad Administrativa:**	Departamento que lo requiera afines al puesto de desempeño
	Rol:	Ejecución de procesos	**Rol:**	Ejecución de procesos y supervisión del personal técnico.
	Grupo Ocupacional:	Servidor público 4	**Grupo Ocupacional:**	
	Grado:	10	**Grado:**	
	Ámbito	Institucional	**Ámbito**	Institucional
	Experiencia requerida		**Experiencia requerida**	
	Nivel de Instrucción:	Tercer nivel	**Nivel de Instrucción requerida:**	Título de Tercer nivel y/o especialización

	área de conocimiento	Contabilidad y Auditoría de empresas, administración pública, Economía y afines	**área de conocimiento**	Administración Pública y carreras afines del puesto de desempeño.
	Experiencia requerida		**Experiencia requerida**	
	Tiempo de experiencia:	2 años	**Tiempo de experiencia:**	2 años
	especificidad de la experiencia:	afín al requerimiento del puesto	**especificidad de la experiencia:**	afín al requerimiento del puesto
4	**Datos de identificación de puesto**		**Datos de identificación de puesto**	
	código:	A04	**código de puesto:**	UNESUM-P.T-DEP 004
	Denominación de puesto:	Asistente administrativa III	**Denominación de puesto:**	Asistente administrativa III
	Nivel:	No profesional	**Nivel:**	Técnico
	Unidad Administrativa:	Departamento que lo requiera afines al puesto de desempeño	**Unidad Administrativa:**	Departamento que lo requiera afines al puesto de desempeño
	Rol:	Administrativo	**Rol:**	Planificación, Ejecución de actividades especializadas de asistencia profesional en el área administrativa
	Grupo Ocupacional:	Servidor público 3	**Grupo Ocupacional:**	
	Grado:	5	**Grado:**	
	Ámbito	Institucional	**Ámbito**	Institucional
	Instrucción Formal requerida		**Instrucción Formal requerida**	

	Nivel de Instrucción:	No requerida	**Nivel de Instrucción requerida:**	Título de Técnico Superior y carreras afines al puesto de trabajo
	área de conocimiento	Técnico, comercio Contabilidad, Sociales	**área de conocimiento**	Técnico, Secretariado ejecutivo, contabilidad, sociales
	Experiencia requerida		**Experiencia requerida**	
	Tiempo de experiencia:	No requerida	**Tiempo de experiencia:**	3 años
	especificidad de la experiencia:	No requerida	**especificidad de la experiencia:**	afín al requerimiento del puesto
5	**Datos de identificación de puesto**		**Datos de identificación de puesto**	
	código:	A12	**código de puesto:**	UNESUM-P.T-DEP 005
	Denominación de puesto:	Asistente administrativa II	**Denominación de puesto:**	Asistente administrativa II
	Nivel:	No profesional	**Nivel:**	Técnico
	Unidad Administrativa:	Departamento que lo requiera afines al puesto de desempeño	**Unidad Administrativa:**	Departamento que lo requiera afines al puesto de desempeño
	Rol:	Administrativo	**Rol:**	Ejecución de actividades especializadas de asistencia profesional en el área administrativa
	Grupo Ocupacional:	Servidor público de apoyo 2	**Grupo Ocupacional:**	
	Grado:	4	**Grado:**	

	Ámbito	Institucional	**Ámbito**	Institucional
	Instrucción Formal requerida		**Instrucción Formal requerida**	
	Nivel de Instrucción:	Bachiller	**Nivel de Instrucción requerida:**	Título de Técnico Superior y carreras afines al puesto de trabajo
	área de conocimiento	Técnico, Ciencias, Comercio, Contabilidad, Sociales	**Área de conocimiento**	Técnico, Secretariado ejecutivo, contabilidad, sociales
	Experiencia requerida		**Experiencia requerida**	
	Tiempo de experiencia:	No requerida	**Tiempo de experiencia:**	2 años
	especificidad de la experiencia:	No requerida	**especificidad de la experiencia:**	afín al requerimiento del puesto
6	**Datos de identificación de puesto**		**Datos de identificación de puesto**	
	código:	A25	**código de puesto:**	UNESUM-P.T-DEP 006
	Denominación de puesto:	Asistente administrativo I	**Denominación de puesto:**	Asistente administrativo I
	Nivel:	No profesional	**Nivel:**	Técnico
	Unidad Administrativa:	Departamento que lo requiera afines al puesto de desempeño	**Unidad Administrativa:**	Departamento que lo requiera afines al puesto de desempeño
	Rol:	Administrativo	**Rol:**	Asistencia profesional de actividades especializadas en el área administrativa
	Grupo Ocupacional:	Servidor público de apoyo 1	**Grupo Ocupacional:**	

	Grado:	3	**Grado:**	
	Ámbito	Institucional	**Ámbito**	Institucional
	Instrucción Formal requerida		**Instrucción Formal requerida**	
	Nivel de Instrucción:	Bachiller	**Nivel de Instrucción requerida:**	Título de Técnico Superior y carreras afines al puesto de trabajo
	área de conocimiento	Técnico, Ciencias, Comercio, Contabilidad, Sociales	**área de conocimiento**	Técnico, Secretariado ejecutivo, contabilidad, sociales
	Experiencia requerida		**Experiencia requerida**	
	Tiempo de experiencia:	No requerida	**Tiempo de experiencia:**	1 años
	especificidad de la experiencia:	No requerida	**especificidad de la experiencia:**	afín al requerimiento del puesto
7	**Datos de identificación de puesto**		**Datos de identificación de puesto**	
	código:	A24	**código de puesto:**	UNESUM-P.T-DEP 007
	Denominación de puesto:	Técnico III	**Denominación de puesto:**	Técnico III
	Nivel:	Profesional	**Nivel:**	Profesional
	Unidad Administrativa:	Departamento que lo requiera afines al puesto de desempeño	**Unidad Administrativa:**	Departamento que lo requiera afines al puesto de desempeño
	Rol:	Ejecución de procesos	**Rol:**	Brindar asistencia de jefatura de los procesos que se lleven en el departamento.

	Grupo Ocupacional:	Servidor Público 3	**Grupo Ocupacional:**	
	Grado:	9	**Grado:**	
	Ámbito	Institucional	**Ámbito**	Institucional
	Instrucción Formal requerida		**Instrucción Formal requerida**	
	Nivel de Instrucción:	Tercer nivel	**Nivel de Instrucción:**	Tercer nivel
	área de conocimiento	afín al requerimiento del puesto	**área de conocimiento**	administración pública y afín al requerimiento del puesto
	Experiencia requerida		**Experiencia requerida**	
	Tiempo de experiencia:	6 meses	**Tiempo de experiencia:**	3 años
	especificidad de la experiencia:	afín al requerimiento del puesto	**especificidad de la experiencia:**	afín al requerimiento del puesto
8	**Datos de identificación de puesto**		**Datos de identificación de puesto**	
	código:	A22	**código:**	UNESUM-P.T-DEP 008
	Denominación de puesto:	Técnico II	**Denominación de puesto:**	Técnico II
	Nivel:	Profesional	**Nivel:**	Profesional
	Unidad Administrativa:	Departamento que lo requiera afines al puesto de desempeño	**Unidad Administrativa:**	Departamento que lo requiera afines al puesto de desempeño
	Rol:	Ejecución de procesos	**Rol:**	Brindar asistencia de la Revisión y elaboración de proceso requerido al puesto

				de desempeño
	Grupo Ocupacional:	Servidor Público 2	**Grupo Ocupacional:**	
	Grado:	8	**Grado:**	
	Ámbito	Institucional	**Ámbito**	Institucional
	Instrucción Formal requerida		**Instrucción Formal requerida**	
	Nivel de Instrucción:	Tercer nivel	**Nivel de Instrucción:**	Tercer nivel
	área de conocimiento	afín al requerimiento del puesto	**área de conocimiento**	administración pública y afín al requerimiento del puesto
	Experiencia requerida		**Experiencia requerida**	
	Tiempo de experiencia:	2 años	**Tiempo de experiencia:**	2 años
	especificidad de la experiencia:	afín al requerimiento del puesto	**especificidad de la experiencia:**	afín al requerimiento del puesto
9	**Datos de identificación de puesto**		**Datos de identificación de puesto**	
	código:	A24	**código:**	UNESUM-P.T-DEP 009
	Denominación de puesto:	Técnico I	**Denominación de puesto:**	Técnico I
	Nivel:	Profesional	**Nivel:**	Profesional
	Unidad Administrativa:	Departamento que lo requiera afines al puesto de desempeño	**Unidad Administrativa:**	Departamento que lo requiera afines al puesto de desempeño

Rol:	Ejecución de procesos	**Rol:**	Participar en la elaboración de planes estratégicos y operativos del área de competencia.
Grupo Ocupacional:	Servidor Público 1	**Grupo Ocupacional:**	
Grado:	7	**Grado:**	
Ámbito	Institucional	**Ámbito**	Institucional
Instrucción Formal requerida		**Instrucción Formal requerida**	
Nivel de Instrucción:	Tercer nivel	**Nivel de Instrucción:**	Tercer nivel
área de conocimiento	afín al requerimiento del puesto	**área de conocimiento**	afín al requerimiento del puesto
Experiencia requerida		**Experiencia requerida**	
Tiempo de experiencia:	2 años	**Tiempo de experiencia:**	2 años
especificidad de la experiencia:	afín al requerimiento del puesto	**especificidad de la experiencia:**	afín al requerimiento del puesto

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 26. Análisis de la distribución de los trabajadores por área, de acuerdo con su RMU y perfil profesional

UNESUM					MODELO GEDTA				
Denominación	**No de trabajadores**	**sueldo**	**No de trab. con formación**	**formación**	**Denominación**	**No de trabajadores**	**sueldo**	**No de trab. con formación**	**formación**
Analista III y Responsable del área	6	1300	14	Tercer Nivel	Analista III	24	1450	23	Tercer nivel
	7	1500						1	Cuarto nivel
	2	1400	1	Cuarto Nivel	Analista III - Responsable	12	1660	12	Cuarto nivel
Analista II	8	1200	11	Tercer Nivel	Analista II	16	1230	16	Tercer nivel
	3	1400							
	5	1500	6	Cuarto Nivel					
	1	2000							
Analista I	5	1400	5	Tercer Nivel	Analista I	9	1050	9	Tercer nivel
Asistente Administrativo III	1	1200	2	Tercer Nivel	Asistente Administrativo III	27	1030	27	Tercer nivel
	1	1500							
Asistente Administrativo II	4	1200	5	Bachiller	Asistente Administrativo II	37	987	37	Tercer nivel
	5	1400							

	10	1500	22	Tercer Nivel					
	6	2000							
	7	770	5	Cuarto Nivel					
Asistente Administrativo I	1	600	1	Tercer nivel	Asistente Administrativo I	23	894	23	Tercer nivel
	1	650	1	Cuarto nivel					
	2	800						7	Tercer nivel
Técnico III	1	848	12	Tercer nivel	Técnico III	11	1240		
	8	1200						4	Cuarto nivel
	1	1500							
	3	889	7	Tercer nivel					
Técnico II	4	858	1	Cuarto nivel	Técnico II	14	983	14	Tercer nivel
	1	930							
	7	788	18	Tercer nivel					
Técnico I	9	890			técnico I	15	918	15	Tercer nivel
	5	800	4	Cuarto nivel					
	1	745							

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 27. Descripción de las funciones de cada puesto de trabajo

Descripción y Perfil de puesto Analista III.

<table>
<tr><th colspan="6">DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO MODELO GEDTA</th></tr>
<tr><th colspan="2">1. Datos de identificación de puesto</th><th colspan="2">4. Relaciones internas y externas</th><th colspan="2">5. Instrucción formal requerida</th></tr>
<tr><td>código de puesto:</td><td>UNESUM-P.T-DEP 001-00</td><td>INTERFAZ</td><td rowspan="2">Nivel de Instrucción requerida:</td><td rowspan="2">Título de Tercer nivel y/o especialización</td></tr>
<tr><td>Denominación de puesto:</td><td>Analista III</td><td rowspan="8">Unidades Internas, clientes internos y externos, instituciones públicas y privadas</td></tr>
<tr><td>Nivel:</td><td>Profesional</td><td rowspan="3">Titulo requerido</td><td rowspan="3">Sí</td></tr>
<tr><td>Unidad Administrativa:</td><td>Departamento que lo requiera afines al puesto de desempeño</td></tr>
<tr><td>Rol:</td><td>Planeación, ejecución y supervisión de procesos</td></tr>
<tr><td>Grupo Ocupacional:</td><td>Servidor Público 6</td><td rowspan="3">área de conocimiento</td><td rowspan="3">Administración Pública y carreras afines del puesto de desempeño.</td></tr>
<tr><td>Grado:</td><td>Grado 11</td></tr>
<tr><td>Ámbito</td><td>Institucional</td></tr>
<tr><th colspan="2">2.Misión</th><th colspan="2">6.Experiencia requerida</th></tr>
<tr><td colspan="2" rowspan="2">Planear, ejecutar y supervisar los procesos de acuerdo al puesto de desempeño generando su mejora continua y promoviendo la</td><td>Tiempo de experiencia:</td><td colspan="2">3 años</td></tr>
<tr><td>especificidad de la</td><td colspan="2">afín al requerimiento del puesto</td></tr>
</table>

eficiencia, eficacia, efectividad y calidad en la gestión	**experiencia:**		
	Capacitaciones:	Administración y gestión pública, administración de procesos	
3. Actividades esenciales	**7. Conocimiento**	**8. Destrezas/ habilidades**	
Coordina el sistema de monitoreo y seguimiento de los procesos, y revisa el informe de seguimiento y evaluación de procesos de la Institución.	Gestión pública, normas de control	Planificación y gestión	Trabajo en equipo
Supervisar la elaboración de informes técnicos a fin de tomar decisiones en el proceso que se requiera de acuerdo a puesto de desempeño.	Ley Orgánica de Servicio Público, y Reglamento General, Normas Vigentes, reglamentos.	Generación de ideas	Orientación de servicio
Asesorar a las autoridades y personal de la Institución la aplicación de reglamentos, normas y procedimientos.	Metodologías de evaluación y control de resultados de los procesos	Monitoreo y control	Orientación a los resultados
Representa al jefe inmediato superior en los trámites, eventos, e instancias a los que sea formalmente delgado	Gestión por Procesos, Planificación Estratégica, Indicadores de Gestión.	Pensamiento crítico	Flexibilidad
Coordina la elaboración de estrategias de implementación de procesos en la Institución	Conocimiento de expresión oral, escrita y Secretariales.	Pensamiento analítico	Aprendizaje continuo

Fuente: Elaboración propia

Descripción y Perfil de puesto Analista II.

<table>
<tr><th colspan="6">DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO MODELO GEDTA</th></tr>
<tr><th colspan="2">1. Datos de identificación de puesto</th><th>4. Relaciones internas y externas</th><th colspan="3">5. Instrucción formal requerida</th></tr>
<tr><td>código de puesto:</td><td>UNESUM-P.T-DEP 002-00</td><td>INTERFAZ</td><td rowspan="2">Nivel de Instrucción requerida:</td><td colspan="2" rowspan="2">Título de Tercer nivel y/o especialización</td></tr>
<tr><td>Denominación de puesto:</td><td>Analista II</td><td rowspan="8">Todas las áreas requeridas</td></tr>
<tr><td>Nivel:</td><td>Profesional</td><td rowspan="3">Título requerido</td><td colspan="2" rowspan="3">Sí</td></tr>
<tr><td>Unidad Administrativa:</td><td>Departamento que lo requiera afines al puesto de desempeño</td></tr>
<tr><td>Rol:</td><td>Elaboración, Ejecución y supervisión de procesos</td></tr>
<tr><td>Grupo Ocupacional:</td><td>Servidor público 5</td><td rowspan="3">área de conocimiento</td><td colspan="2" rowspan="3">Administración Pública y carreras afines del puesto de desempeño.</td></tr>
<tr><td>Grado:</td><td>10</td></tr>
<tr><td>Ámbito</td><td>Institucional</td></tr>
<tr><th colspan="2">2.Misión</th><th colspan="3">6.Experiencia requerida</th></tr>
<tr><td colspan="2" rowspan="2">Elaborar, ejecutar y supervisar los procesos de acuerdo al puesto de desempeño generando su mejora continua y promoviendo la</td><td>Tiempo de experiencia:</td><td colspan="2">2 años</td></tr>
<tr><td>especificidad de la</td><td colspan="2">afín al requerimiento del puesto</td></tr>
</table>

eficiencia, eficacia, efectividad y calidad en la gestión	**experiencia:**		
	Capacitaciones:	Administración y gestión pública, administración de procesos	
3. Actividades esenciales	**7. Conocimiento**	**8. Destrezas/ habilidades**	
Supervisar el sistema de monitoreo y seguimiento de los procesos, y revisa el informe de seguimiento y evaluación de procesos de la Institución.	Gestión pública, normas de control	Monitoreo y control	Trabajo en equipo
Elaboración de informes técnicos a fin de tomar decisiones en el proceso que se requiera de acuerdo con puesto de desempeño.	Ley Orgánica de Servicio Público, y Reglamento General, Normas Vigentes, reglamentos.	Operación y control	Orientación de servicio
Asesorar a las autoridades y personal de la Institución la aplicación de reglamentos, normas y procedimientos.	Metodologías de evaluación y control de resultados de los procesos	Planificación y gestión	Orientación a los resultados
Supervisar la evaluación de los reportes de procesos.	Gestión por Procesos, Planificación Estratégica, Indicadores de Gestión.	Pensamiento crítico	Flexibilidad
Representa al jefe inmediato superior en los trámites, eventos, e instancias a los que sea formalmente delgado	Conocimiento de expresión oral, escrita y Secretariales.	Pensamiento analítico	Aprendizaje continuo

Fuente: Elaboración propia

Descripción y Perfil de puesto Analista I.

<table>
<tr><th colspan="6">DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO MODELO GEDTA</th></tr>
<tr><th colspan="2">1. Datos de identificación de puesto</th><th colspan="2">4. Relaciones internas y externas</th><th colspan="2">5. Instrucción formal requerida</th></tr>
<tr><td>código de puesto:</td><td>UNESUM-P.T-DEP 003-00</td><td>INTERFAZ</td><td rowspan="2">Nivel de Instrucción requerida:</td><td rowspan="2">Título de Tercer nivel y/o especialización</td></tr>
<tr><td>Denominación de puesto:</td><td>Analista I</td><td rowspan="8">Todas las áreas requeridas</td></tr>
<tr><td>Nivel:</td><td>Profesional</td><td rowspan="3">Titulo requerido</td><td rowspan="3">Sí</td></tr>
<tr><td>Unidad Administrativa:</td><td>Departamento que lo requiera afines al puesto de desempeño</td></tr>
<tr><td>Rol:</td><td>Ejecución de procesos y supervisión del personal técnico.</td></tr>
<tr><td>Grupo Ocupacional:</td><td></td><td rowspan="3">área de conocimiento</td><td rowspan="3">Administración Pública y carreras afines del puesto de desempeño.</td></tr>
<tr><td>Grado:</td><td></td></tr>
<tr><td>Ámbito</td><td>Institucional</td></tr>
<tr><th colspan="2">2.Misión</th><th colspan="4">6.Experiencia requerida</th></tr>
<tr><td colspan="2">Ejecutar y supervisar los procesos de personal técnico de</td><td>Tiempo de experiencia:</td><td colspan="3">2 años</td></tr>
</table>

acuerdo al puesto de desempeño generando su mejora continua y promoviendo la eficiencia, eficacia, efectividad y calidad en la gestión	**especificidad de la experiencia:**	afín al requerimiento del puesto	
	Capacitaciones:	Administración y gestión pública, administración de procesos	
3. Actividades esenciales	**7. Conocimiento**	**8. Destrezas/ habilidades**	
Realizar reporte de cumplimiento y mejora de los objetivos de los procesos de la Institución, afín de su puesto de trabajo.	Gestión pública, normas de control	Monitoreo y control	Trabajo en equipo
Realizar reporte de avances de los procesos de la Institución.	Ley Orgánica de Servicio Público, y Reglamento General, Normas Vigentes, reglamentos.	Operación y control	Orientación de servicio
Formular propuestas para mejorar la gestión de los procesos afín a su puesto de trabajo.	Metodologías de evaluación de proyectos y control de resultados de los procesos	Planificación y gestión	Orientación a los resultados
ejecutar la evaluación del reporte de procesos	Gestión por Procesos, Planificación Estratégica, Indicadores de Gestión.	Pensamiento crítico	Flexibilidad
Representa al jefe inmediato superior en los trámites, eventos, e instancias a los que sea formalmente delgado	Conocimiento de expresión oral, escrita y Secretariales.	Pensamiento analítico	Aprendizaje continuo

Fuente: Elaboración propia.

Descripción y Perfil de puesto Asistente administrativo III.

<table>
<tr><th colspan="6">DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO MODELO GEDTA</th></tr>
<tr><th colspan="2">1. Datos de identificación de puesto</th><th>4. Relaciones internas y externas</th><th colspan="3">5. Instrucción formal requerida</th></tr>
<tr><td>código de puesto:</td><td>UNESUM-P.T-DEP 004-00</td><td>INTERFAZ</td><td rowspan="2">Nivel de Instrucción requerida:</td><td colspan="2" rowspan="2">Título de Técnico Superior y carreras afines al puesto de trabajo</td></tr>
<tr><td>Denominación de puesto:</td><td>Asistente administrativa III</td><td rowspan="9">Todas las áreas requeridas</td></tr>
<tr><td>Nivel:</td><td>Técnico</td><td rowspan="3">Titulo requerido</td><td colspan="2" rowspan="3">Sí</td></tr>
<tr><td>Unidad Administrativa:</td><td>Departamento que lo requiera afines al puesto de desempeño</td></tr>
<tr><td>Rol:</td><td>Planificación, Ejecución de actividades especializadas de asistencia profesional en el área administrativa</td></tr>
<tr><td>Grupo Ocupacional:</td><td></td><td rowspan="3">área de conocimiento</td><td colspan="2" rowspan="3">Técnico, Secretariado ejecutivo, contabilidad, sociales</td></tr>
<tr><td>Grado:</td><td></td></tr>
<tr><td>Ámbito</td><td>Institucional</td></tr>
<tr><td colspan="2">2.Misión</td><td colspan="4">6.Experiencia requerida</td></tr>
</table>

Colabora con las actividades de asistencia administrativa y secretarial con la finalidad de agilitar los trámites correspondientes a las diferentes áreas de acuerdo a los puestos de trabajo.	**Tiempo de experiencia:**	3 años	
	especificidad de la experiencia:	afín al requerimiento del puesto	
	Capacitaciones:	computación básica	
3. Actividades esenciales	**7. Conocimiento**	**8. Destrezas/ habilidades**	
Atiende al usuario de desea una reunión con el jefe del área de desempeño.	Protocolo de atención al cliente	Monitoreo y control	Trabajo en equipo
Realiza Oficio, memorándum, y otros documentos internos y externos.	técnicas de secretariado ejecutivo	Operación y control	Orientación de servicio
recepta y distribuye correspondencia del departamento a otros	conocimiento de sistemas de archivo	Planificación y gestión	Orientación a los resultados
Realiza la actualización del sistema interno de la información y archivos	Manejo de sistemas de administración y seguimiento de documentos.	Manejo de los recursos materiales	Flexibilidad
Realiza el seguimiento de los trámites inherentes al departamento.	técnicas de organización de información	organización de información	Aprendizaje continuo

Fuente: Elaboración propia.

Descripción y Perfil de puesto Asistente administrativo II.

<table>
<tr><th colspan="6">DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO MODELO GEDTA</th></tr>
<tr><th colspan="2">1. Datos de identificación de puesto</th><th>4. Relaciones internas y externas</th><th colspan="3">5. Instrucción formal requerida</th></tr>
<tr><td>código de puesto:</td><td>UNESUM-P.T-DEP 005-00</td><td>INTERFAZ</td><td rowspan="2">Nivel de Instrucción requerida:</td><td colspan="2" rowspan="2">Título de Técnico Superior y carreras afines al puesto de trabajo</td></tr>
<tr><td>Denominación de puesto:</td><td>Asistente administrativa II</td><td rowspan="9">Todas las áreas requeridas</td></tr>
<tr><td>Nivel:</td><td>Técnico</td><td rowspan="3">Titulo requerido</td><td colspan="2" rowspan="3">Sí</td></tr>
<tr><td>Unidad Administrativa:</td><td>Departamento que lo requiera afines al puesto de desempeño</td></tr>
<tr><td>Rol:</td><td>Ejecución de actividades especializadas de asistencia profesional en el área administrativa</td></tr>
<tr><td>Grupo Ocupacional:</td><td></td><td rowspan="3">área de conocimiento</td><td colspan="2" rowspan="3">Técnico, Secretariado ejecutivo, contabilidad, sociales</td></tr>
<tr><td>Grado:</td><td></td></tr>
<tr><td>Ámbito</td><td>Institucional</td></tr>
<tr><td colspan="2">2.Misión</td><td colspan="4">6.Experiencia requerida</td></tr>
</table>

Ejecutar labores de atención al público mediante la transmisión, recepción y elaboración de documentos, generando su mejora continua y promoviendo la eficiencia, eficacia, efectividad y calidad en la gestión	**Tiempo de experiencia:**	2 años	
	especificidad de la experiencia:	afín al requerimiento del puesto	
	Capacitaciones:	computación básica	
3. Actividades esenciales	**7. Conocimiento**	**8. Destrezas/ habilidades**	
realizar seguimiento de tramites inherentes al departamento	relaciones públicas	expresión oral y escrita	Trabajo en equipo
ingresa la correspondencia al sistema de administración de seguimiento y control de documentos	servicio al cliente	Operación y control	Orientación de servicio
organiza la agenda de acuerdo a las prioridades	Técnicas de secretariado ejecutivo	Planificación y gestión	Orientación a los resultados
atiende a cliente y usuarios que requieren hablar con la analista	Manejo de equipos de comunicación y servicio al cliente	Pensamiento crítico	Flexibilidad
Realiza Oficio, memorándum, y otros documentos internos y externos.	redacción y ortografía	Pensamiento analítico	Aprendizaje continuo

Fuente: Elaboración propia.

Descripción y Perfil de puesto Asistente administrativo I.

<table>
<tr><th colspan="6">DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO MODELO GEDTA</th></tr>
<tr><th colspan="2">1. Datos de identificación de puesto</th><th colspan="2">4. Relaciones internas y externas</th><th colspan="2">5. Instrucción formal requerida</th></tr>
<tr><td>código de puesto:</td><td>UNESUM-P.T-DEP 006-00</td><td>INTERFAZ</td><td rowspan="2">Nivel de Instrucción requerida:</td><td rowspan="2">Título de Técnico Superior y carreras afines al puesto de trabajo</td></tr>
<tr><td>Denominación de puesto:</td><td>Asistente administrativo I</td><td rowspan="8">Todas las áreas requeridas</td></tr>
<tr><td>Nivel:</td><td>Técnico</td><td rowspan="3">Título requerido</td><td rowspan="3">Sí</td></tr>
<tr><td>Unidad Administrativa:</td><td>Departamento que lo requiera afines al puesto de desempeño</td></tr>
<tr><td>Rol:</td><td>Asistencia profesional de actividades especializadas en el área administrativa</td></tr>
<tr><td>Grupo Ocupacional:</td><td></td><td rowspan="3">área de conocimiento</td><td rowspan="3">Técnico, Secretariado ejecutivo, contabilidad, sociales</td></tr>
<tr><td>Grado:</td><td></td></tr>
<tr><td>Ámbito</td><td>Institucional</td></tr>
<tr><th colspan="2">2.Misión</th><th colspan="4">6.Experiencia requerida</th></tr>
<tr><td colspan="2">Receptar documentación para el ingreso y envió a los</td><td>Tiempo de experiencia:</td><td colspan="3">1 años</td></tr>
</table>

respectivos destinatarios, mediante el uso de herramientas tecnológicas con el fin de brindar al cliente interno y externo una atención personalizada y llevar a cabo con mayor agilidad el trámite correspondiente.	**especificidad de la experiencia:**	afín al requerimiento del puesto	
	Capacitaciones:	computación básica	
3. Actividades esenciales	**7. Conocimiento**	**8. Destrezas/ habilidades**	
brindar atención al usuario	relaciones públicas	expresión oral y escrita	Trabajo en equipo
recepta e ingresa documentación al archivo	atención al cliente	Operación y control	Orientación de servicio
Elabora oficio, memorando e informe	Técnicas de secretariado ejecutivo	Planificación y gestión	Orientación a los resultados
mantiene una base de datos con la documentación que se genera	técnicas de archivo	Pensamiento crítico	Flexibilidad
archiva documentos	redacción y ortografía	Pensamiento analítico	Aprendizaje continuo

Fuente: Elaboración propia.

Descripción y Perfil de puesto Técnico III.

<table>
<tr><th colspan="5">DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO MODELO GEDTA</th></tr>
<tr><th colspan="2">1. Datos de identificación de puesto</th><th>4. Relaciones internas y externas</th><th colspan="2">5. Instrucción formal requerida</th></tr>
<tr><td>código de puesto:</td><td>UNESUM-P.T-DEP 007-00</td><td>INTERFAZ</td><td rowspan="2">Nivel de Instrucción requerida:</td><td rowspan="2">Tercer nivel</td></tr>
<tr><td>Denominación de puesto:</td><td>Técnico III</td><td rowspan="9">Todas las áreas requeridas</td></tr>
<tr><td>Nivel:</td><td>Profesional</td><td rowspan="3">Título requerido</td><td rowspan="3">Sí</td></tr>
<tr><td>Unidad Administrativa:</td><td>Departamento que lo requiera afines al puesto de desempeño</td></tr>
<tr><td>Rol:</td><td>Brindar asistencia de jefatura de los procesos que se lleven en el departamento.</td></tr>
<tr><td>Grupo Ocupacional:</td><td></td><td rowspan="3">área de conocimiento</td><td rowspan="3">administración pública y afín al requerimiento del puesto</td></tr>
<tr><td>Grado:</td><td></td></tr>
<tr><td>Ámbito</td><td>Institucional</td></tr>
<tr><th colspan="2">2.Misión</th><th colspan="3">6.Experiencia requerida</th></tr>
<tr><td colspan="2">Ejecución de labores de regular complejidad en la</td><td>Tiempo de experiencia:</td><td colspan="2">3 años</td></tr>
</table>

asignación, dirección, coordinación, supervisión y control con el fin de brindar al cliente interno y externo una atención personalizada y llevar a cabo con mayor agilidad el trámite correspondiente.	**especificidad de la experiencia:**	afín al requerimiento del puesto	
	Capacitaciones:	Administración y gestión pública, administración de procesos	
3. Actividades esenciales	**7. Conocimiento**	**8. Destrezas/ habilidades**	
Asistir a reuniones, seminarios, y otros que la jefatura superior que le asignen	relaciones públicas	expresión oral y escrita	Trabajo en equipo
Asesorar, instruir y orientar al personal a su cargo	atención al cliente	Operación y control	Orientación de servicio
Coordinar actividades a su cargo con funcionarios de otros departamentos	Gestión de procesos	Planificación y gestión	Orientación a los resultados
Asignar, dirigir, coordinar, supervisar, controlar y ejecutar actividades.	Gestión pública, normas de control	Pensamiento crítico	Flexibilidad
Dirigir, supervisar, procedimientos y sistemas de trabajo administrativo a su cargo.	Gestión por Procesos, Planificación Estratégica, Indicadores de Gestión.	Pensamiento analítico	Aprendizaje continuo

Fuente: Elaboración propia.

Descripción y Perfil de puesto Técnico II.

<table>
<tr><th colspan="6">DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO MODELO GEDTA</th></tr>
<tr><th colspan="2">1. Datos de identificación de puesto</th><th colspan="2">4. Relaciones internas y externas</th><th colspan="2">5. Instrucción formal requerida</th></tr>
<tr><td>código de puesto:</td><td>UNESUM-P.T-DEP 008-00</td><td>INTERFAZ</td><td rowspan="2">Nivel de Instrucción requerida:</td><td rowspan="2">Tercer nivel</td></tr>
<tr><td>Denominación de puesto:</td><td>Técnico II</td><td rowspan="9">Todas las áreas requeridas</td></tr>
<tr><td>Nivel:</td><td>Profesional</td><td rowspan="3">Titulo requerido</td><td rowspan="3">Sí</td></tr>
<tr><td>Unidad Administrativa:</td><td>Departamento que lo requiera afines al puesto de desempeño</td></tr>
<tr><td>Rol:</td><td>Brindar asistencia de la Revisión y elaboración de proceso requerido al puesto de desempeño</td></tr>
<tr><td>Grupo Ocupacional:</td><td></td><td rowspan="3">área de conocimiento</td><td rowspan="3">administración pública y afín al requerimiento del puesto</td></tr>
<tr><td>Grado:</td><td></td></tr>
<tr><td>Ámbito</td><td>Institucional</td></tr>
<tr><th colspan="2">2.Misión</th><th colspan="4">6.Experiencia requerida</th></tr>
</table>

Planificar, coordinar y supervisar las diferentes actividades requerida en su puesto de trabajo con el fin de brindar al cliente interno y externo una atención personalizada y llevar a cabo con mayor agilidad el trámite correspondiente.	**Tiempo de experiencia:**	2 años	
	especificidad de la experiencia:	afín al requerimiento del puesto	
	Capacitaciones:	Administración y gestión pública, administración de procesos	
3. Actividades esenciales	**7. Conocimiento**	**8. Destrezas/ habilidades**	
Controlar la ejecución programada en los procesos de acuerdo a su puesto de trabajo.	relaciones públicas	expresión oral y escrita	Trabajo en equipo
Asesorar, instruir y orientar al personal a su cargo	atención al cliente	Operación y control	Orientación de servicio
Supervisar las labores	Gestión de procesos	Planificación y gestión.	Orientación a los resultados
Dar asesoría especializada al personal.	Gestión pública, normas de control	Pensamiento crítico	Flexibilidad
Presentar informes a su jefe inmediato	Gestión por Procesos, Planificación Estratégica, Indicadores de Gestión.	Pensamiento analítico	Aprendizaje continuo

Fuente: Elaboración propia.

Descripción y Perfil de puesto Técnico I.

<table>
<tr><th colspan="6">DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO MODELO GEDTA</th></tr>
<tr><th colspan="2">1. Datos de identificación de puesto</th><th colspan="2">4. Relaciones internas y externas</th><th colspan="2">5. Instrucción formal requerida</th></tr>
<tr><td>código de puesto:</td><td>UNESUM-P.T-DEP 009-00</td><td>INTERFAZ</td><td rowspan="2">Nivel de Instrucción requerida:</td><td rowspan="2">Tercer nivel</td></tr>
<tr><td>Denominación de puesto:</td><td>Técnico I</td><td rowspan="9">Todas las áreas requeridas</td></tr>
<tr><td>Nivel:</td><td>Profesional</td><td rowspan="3">Titulo requerido</td><td rowspan="3">Sí</td></tr>
<tr><td>Unidad Administrativa:</td><td>Departamento que lo requiera afines al puesto de desempeño</td></tr>
<tr><td>Rol:</td><td>Participar en la elaboración de planes estratégicos y operativos del área de competencia.</td></tr>
<tr><td>Grupo Ocupacional:</td><td></td><td rowspan="3">área de conocimiento</td><td rowspan="3">administración pública y afín al requerimiento del puesto</td></tr>
<tr><td>Grado:</td><td></td></tr>
<tr><td>Ámbito</td><td>Institucional</td></tr>
<tr><th colspan="2">2.Misión</th><th colspan="4">6.Experiencia requerida</th></tr>
<tr><td colspan="2">Efectuar acciones de ejecución de y generación de los</td><td>Tiempo de experiencia:</td><td colspan="3">2 años</td></tr>
</table>

procesos con el fin de brindar al cliente interno y externo una atención personalizada y llevar a cabo con mayor agilidad el trámite correspondiente.	**especificidad de la experiencia:**	afín al requerimiento del puesto	
	Capacitaciones:	Administración y gestión pública, administración de procesos	
3. Actividades esenciales	**7. Conocimiento**	**8. Destrezas/ habilidades**	
Gestionar información especializada afín al requerimiento del puesto de trabajo.	relaciones públicas	expresión oral y escrita	Trabajo en equipo
Seleccionar, registrar, describir, analizar, clasificar documentos y fuentes de información.	atención al cliente	Operación y control	Orientación de servicio
Desarrollar estrategias de gestión para el fortalecimiento de los procesos.	Gestión de procesos	Planificación y gestión	Orientación a los resultados
Procesar, recopilar, analizar y clasificar la información física existente y digitalizar documentos.	Gestión pública, normas de control	Pensamiento crítico	Flexibilidad
Dirigir, supervisar, procedimientos y sistemas de trabajo administrativo a su cargo.	Gestión por Procesos, Planificación Estratégica, Indicadores de Gestión.	Pensamiento analítico	Aprendizaje continuo

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 28. Formulario de evaluación del desempeño laboral

Ministerio de Relaciones Laborales

FORMULARIO MRL-EVAL-01 - MODIFICADO

FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA USO DEL JEFE INMEDIATO					
DATOS DEL SERVIDOR:					
Apellidos y Nombres del Servidor (Evaluado):					
Denominación del Puesto que Desempeña:					
Título o profesión:					
Apellidos y Nombre del jefe Inmediato o superior inmediato (Evaluador):					
Periodo de Evaluación (dd/mm/aaaa):		**Desde:**		**Hasta:**	
EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO:	**# Actividades:**	**1**	**Factor:**	**60%**	
Descripción de Actividades	**Indicador**	**Meta del Período Evaluado (número)**	**Cumplidos**	**% de Cumplimiento**	Nivel de Cumplimiento
ANALISIS DE RIESGOS DE ESTUDIANTES	ACADEMICO	120	50	100	5

¿A más del cumplimiento de la totalidad de metas y objetivos se adelantó y cumplió con objetivos y metas previstas para el siguiente período de evaluación?			APLICA EL + 4 %		% DE AUMENTO
					0
Total, Actividades Esenciales:					**60%**
CONOCIMIENTOS	**# Conocimientos :**	**1**	**Factor:**	**8%**	**Nivel de Conocimiento**
PROGRAMA EN INFORMATICA					Insuficiente
Total, Conocimientos:					**0%**
COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO	**# Competencias :**	**1**	**Factor:**	**8%**	
DESTREZAS	**Relevancia**	**Comportamiento Observable**			**Nivel de Desarrollo**
Análisis de operaciones	Baja	Seleccionar un equipo para la oficina			No Desarrollada
Total, Competencias Técnicas del Puesto:					**0%**
COMPETENCIAS UNIVERSALES	**# Competencias**	**6**	**Factor:**	**8%**	

:			
ESTOS CAMPOS DEBEN SER LLENADOS OBLIGATORIAMENTE:			
DESTREZA	**Relevancia**	**Comportamiento Observable**	**Frecuencia de Aplicación**
APRENDIZAJE CONTINUO	Baja	Busca información sólo cuando la necesita, lee manuales, libros y otros, para aumentar sus conocimientos básicos.	Nunca
CONOCIMIENTOS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL	Media	Identifica, describe y utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la institución, con un sentido claro de lo que es influir en la institución.	Nunca
RELACIONES HUMANAS	Media	Construye relaciones, tanto dentro como fuera de la institución que le proveen información. Establece un ambiente cordial con personas desconocidas, desde el primer encuentro.	Nunca
ACTITUD AL CAMBIO	Media	Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas. Decide qué hacer en función de la situación.	Nunca
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	Baja	Realiza bien o correctamente su trabajo.	Rara vez
ORIENTACIÓN DE SERVICIO	Media	Identifica las necesidades del usuario interno o externo	Nunca

Total, Competencias Universales:			**0,3%**
TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO		**Factor: 16%**	
DESCRIPCIÓN	**RELEVANCIA**	**COMPORTAMIENTO OBSERVABLE**	**Frecuencia de Aplicación**
TRABAJO EN EQUIPO	Baja	Coopera. Participa activamente en el equipo, apoya las decisiones. Realiza la parte del trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás. Comparte información.	Nunca
INICIATIVA	Baja	Reconoce las oportunidades o problemas del momento. Cuestiona las formas convencionales de trabajar.	Nunca
LLENAR EL CAMPO DE LIDERAZGO, SOLO PARA QUIENES TENGAN SERVIDORES SUBORDINADOS BAJO SU RESPONSABILIDAD DE GESTIÓN.			
LIDERAZGO			
Total, Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo:			**0%**
OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO (EN CASO DE QUE LAS TENGA):			

QUEJAS DEL CIUDADANO (PARA USO DE LAS UARHS) INFORMACIÓN PROVENIENTE DEL FORMULARIO EVAL-02				
Nombre de la persona que realiza la queja	**DESCRIPCIÓN**	**No. DE FORMULARIO**	**APLICA DESCUENTO A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**	**% DE REDUCCIÓN**

TOTAL:				0
RESULTADO DE LA EVALUACIÓN				
FACTORES DE EVALUACIÓN				**CALIFICACIÓN ALCANZADA (%)**
Indicadores de Gestión del puesto				60,0
Conocimientos				0,0
Competencias técnicas del puesto				0,0
Competencias Universales				0,3
Trabajo en equipo, Iniciativa y Liderazgo				0,0
Evaluación del ciudadano (-)				0,0
TOTAL, EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: 60,3				
INSUFICIENTE: DESEMPEÑO MUY BAJO A LO ESPERADO				
FUNCIONARIO (A) EVALUADOR (A)				
Fecha (dd/mm/aaaa):				
CERTIFICO: Que he evaluado al (a la) servidor (a) acorde al procedimiento de la norma de Evaluación del Desempeño.				

FIRMA

Evaluador o jefe Inmediato

RESULTADO DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL EMPLEADO	
DETALLE DEL RESULTADO	**Inaceptable**
EL EMPLEADO OBTENDRÁ LO SIGUIENTE:	**DESPIDO**

Fuente: Elaboración propia adaptado del formato del MRL- LOSEP.

ANEXO 29. Inventario de puesto de trabajo

INVENTARIO DE PUESTO DE TRABAJO		
PUESTO DE DEPENDENCIA	**PUESTO QUE DEPENDEN DEL ÁREA**	**CODIGO**
RECTORADO	Analista III	UNESUM-P.T-RECT 001-01
	Asistente Administrativo III	UNESUM-P.T-RECT 004-01
	Asistente Administrativo I	UNESUM-P.T-RECT 006-01
SECRETARÍA GENERAL	Asistente Administrativo III	UNESUM-P.T-S.G 004-07
	Asistente Administrativo III	UNESUM-P.T-S.G 004-08
	Asistente Administrativo II	UNESUM-P.T-S.G 005-01
	Asistente Administrativo II	UNESUM-P.T-S.G 005-02
	Analista III	UNESUM-P.T-S.G 001-08
	Analista II	UNESUM-P.T-S.G 002-01
	Asistente Administrativo II	UNESUM-P.T-S.G 005-03
	Asistente Administrativo I	UNESUM-P.T-S.G 006-07
PROCURADURÍA	Analista III	UNESUM-P.T- PROC 001-03

	Analista III	UNESUM-P.T-PROC 001-04
	Asistente Administrativo I	UNESUM-P.T-PROC 006-04
	Asistente Administrativo III	UNESUM-P.T-PROC 004-04
	Analista III	UNESUM-P.T-PROC 001-05
DIRECCIÓN DE EVALUACIÓN Y ASEGURAMIENTO A LA CALIDAD	Analista III	UNESUM-P.T-EVAL 010-05
	Asistente Administrativo I	UNESUM-P.T-EVAL001-06
	Asistente Administrativo III	UNESUM-P.T-EVAL 004-05
DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN	Asistente Administrativo III	UNESUM-P.T-PLAN 004-06
	Analista III	UNESUM-P.T-PLAN 001-07
	Asistente Administrativo I	UNESUM-P.T-PLAN 006-06
COMUNICACIÓN SOCIAL	Analista III - Responsable	UNESUM-P.T-COM 001.1-09
	Asistente Administrativo I	UNESUM-P.T-COM 006-14
	Técnico II de Artes Graficas	UNESUM-P.T-COM 008-07
VICERRECTORADO	Analista III	UNESUM-P.T-VICE 001-02
	Asistente Administrativo III	UNESUM-P.T-VICE 004-02
	Asistente Administrativo I	UNESUM-P.T-VICE 006-02
DIRECCIÓN GENERAL	Analista III - Responsable	UNESUM-P.T-D.G.A 001.1-

ACADÉMICA		01
	Asistente Administrativo III	UNESUM-P.T-D.G.A004-03
	Asistente Administrativo I	UNESUM-P.T-D.G.A 006-03
	Técnico II	UNESUM-P.T-NIV 008-08
AREA DE NIVELACIÓN	Asistente Administrativo II	UNESUM-P.T-NIV 005-13
	Analista III	UNESUM-P.T-NIV 001-16
	Asistente Administrativo I	UNESUM-P.T-NIV 006-15
	Asistente Administrativo III	UNESUM-P.T-B.E 004-17
	Técnico I	UNESUM-P.T-B.E 009-01
	TECNICO II	UNESUM-P.T-B.E 008-09
AREA DE BIENESTAR ESTUDIANTIL	TECNICO III	UNESUM-P.T-B.E 007-06
	TECNICO III	UNESUM-P.T-B.E 007-07
	Analista III	UNESUM-P.T-B.E 001-17
	Asistente Administrativo II	UNESUM-P.T-B.E 005-14
	Asistente Administrativo I	UNESUM-P.T-B.E 006-16
ÁREA DE IDIOMA	Asistente Administrativo III	UNESUM-IDIO-DEP 004-18
	Analista III	UNESUM-IDIO-DEP 001-18

AREA DE CULTURA Y SABERES ANCESTRALES	Asistente Administrativo III	UNESUM-CULT DEP 004-19
	Asistente administrativo I	UNESUM-CULT-DEP 006-17
CULTURA FISICA DEPORTE Y RECREACIÓN	Analista III Responsable	UNESUM-P.T-DEPOR 001.1-10
	Analista I	UNESUM-P.T-DEPOR 003-05
DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN	Analista III	UNESUM-P.T-INV 001-15
	Asistente Administrativo II	UNESUM-INV 005-11
	Asistente administrativo I	UNESUM-P.T-INV 006-13
POSGRADO	Asistente Administrativo III	UNESUM-P.T-POS 004-16
	Analista I	UNESUM-P.T-POS 003-04
BIBLIOTECA VIRTUAL	Analista III - Responsable	UNESUM-P.T-BIBLI 001.1-08
	Técnico III	UNESUM-P.T-BIBLI 007-05
	Asistente Administrativo II	UNESUM-P.T-BIBLI 005-12
DIRECCIÓN DE VINCULACIÓN CON LA	Analista III	UNESUM-P.T-VINC 001-19
	Analista III	UNESUM-P.T-VINC 001-20

SOCIEDAD	Asistente Administrativo III	UNESUM-P.T-VINC 004-21
	Asistente Administrativo I	UNESUM-P.T-VINC 006-18
AREA DE CONVENIO Y REDES ACADÉMICAS	Analista I	UNESUM-P.T-CONV003-06
	Asistente Administrativo II	UNESUM-P.T-CONV 005-15
AREA DE SEGUIMIENTO A GRADUADOS	Asistente Administrativo III	UNESUM-P.T-SEGU004-20
	Asistente Administrativo II	UNESUM-P.T-SEGU 005-16
	Analista I	UNESUM-P.T-SEGU 003-07
AREA DE PASANTIAS Y TUTORIAS	Asistente Administrativo II	UNESUM-P.T-PASANT 005-17
	Analista I	UNESUM-P.T-PASANT 003-08
AREA DE EMPRENDIMIENTO	Analista II responsable de Proyectos	UNESUM-P.T-EMPR 002-03
	Asistente Administrativo III	UNESUM-P.T-EMPR 004-22
	Técnico II	UNESUM-P.T- EMPR 008-10
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS	Analista III	UNESUM-P.T-F.E 001-21
	Asistente Administrativo III	UNESUM-P.T-F.E 004-23
	Asistente Administrativo I	UNESUM-P.T-F.E 006-19

CARRERA DE INGENIERÍA EN AUDITORIA	Analista II	UNESUM-P.T-C.A 002-04
	Asistente administrativo II	UNESUM-P.T-C.A 005-19
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL	Analista II	UNESUM-P.T-C.G.E 002-05
	Asistente administrativo II	UNESUM-P.T-C.G.E 005-20
CARRERA DE INGENIERÍA EN COMERCIO EXTERIOR	Analista II	UNESUM-P.T-C.EXT. 002-06
	Asistente administrativo II	UNESUM-P.T-C. EXT 005-21
CARRERA DE INGENIERÍA EN ECOTURISMO	Analista II	UNESUM-P.T-C. E 002-07
	Asistente administrativo II	UNESUM-P.T-C.E 005-22
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIA	Analista II	UNESUM-P.T-C.A.E.A 002-08
	Asistente administrativo II	UNESUM-P.T-C.A.E.A-23
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD	Analista III	UNESUM-P.T-F.S 001-22
	Asistente Administrativo III	UNESUM-P.T-F.S 004-24
	Asistente Administrativo I	UNESUM-P.T-F.S 006-20
CARRERA DE ENFERMERIA	Analista II	UNESUM-P.T-C.E 002-09
	Asistente administrativo II	UNESUM-P.T-C.E 005-25

CARRERA DE LABORATORIO CLINICO	Analista II	UNESUM-P.T-C.L.C 002-10
	Asistente administrativo II	UNESUM-P.T-C.L.C005-26
LABORATORIO DE ANALISIS	Técnico III - Responsable	UNESUM-P.T-LAB. AN 007-08
	Asistente administrativo II	UNESUM-P.T-LAB. AN 005-27
LABORATORIO DE BACTEREOLOGÍA	Técnico III - Responsable	UNESUM-P.T-L.BACT 007-09
	Asistente administrativo II	UNESUM-P.T-L.BACT 005-28
FACULTAD DE CIENCIAS TECNICAS	Analista III	UNESUM-P.T-F.C.T 001-24
	Asistente Administrativo III	UNESUM-P.T-F.C.T 004-26
	Asistente Administrativo I	UNESUM-P.T-F.C.T006-22
CARRERA DE INGENIERÍA CIVIL	Analista II	UNESUM-P.T-C.C 002-14
	Asistente administrativo II	UNESUM-P.T-C.C005-34
CARRERA DE INGENIERÍA EN COMPUTACIÓN Y REDES	Analista II	UNESUM-P.T-C.C.R 002-15
	Asistente administrativo II	UNESUM-P.T-C.C.R 005-35
CARRERA DE INGENIERÍA EN SISTEMAS COMPUTACIONALES	Analista II	UNESUM-P.T-C.S.C 002-16
	Asistente administrativo II	UNESUM-P.T-C.S.C 005-36

	Técnico II	UNESUM-P.T-S.I 008-11
	Analista I	UNESUM-P.T-S.I 003-09
	Asistente Administrativo II	UNESUM-P.T-S.I 005-37
	Técnico II	UNESUM-P.T-S.I 008-12
	Técnico I en mantenimiento informático	UNESUM-P.T-S.I 009-02
	Técnico I de Mantenimiento de Sistemas de Comunicación	UNESUM-P.T-S.I 009-03
SISTEMA INFORMATICO	Técnico I de Mantenimiento de Sistemas de Comunicación	UNESUM-P.T-S.I 009-04
	Técnico I de Mantenimiento de Sistemas de Comunicación	UNESUM-P.T-S.I 009-05
	Técnico I de Mantenimiento de Sistemas de Comunicación	UNESUM-P.T-S.I 009-06
	Técnico I de Mantenimiento de Sistemas de Comunicación	UNESUM-P.T-S.I 009-07
	Técnico I de Mantenimiento de Sistemas de Comunicación	UNESUM-P.T-S.I 009-08
	Técnico I de Mantenimiento de Sistemas de Comunicación	UNESUM-P.T-S.I 009-09

	Técnico I de Mantenimiento	UNESUM-P.T-S.I 009-10
	Técnico I de Mantenimiento	UNESUM-P.T-S.I 009-11
	Técnico I de Mantenimiento	UNESUM-P.T-S.I 009-12
	Técnico I de Mantenimiento de Sistemas de Comunicación	UNESUM-P.T-S.I 009-13
	Técnico I de Mantenimiento de Sistemas de Comunicación	UNESUM-P.T-S.I 009-14
	Técnico III - Responsable	UNESUM-P.T-L.B.V 007-10
LABORATORIO DE BIOTECNOLOGÍA VEGETAL	Asistente Administrativo III	UNESUM-P.T-L.B.V 004-27
	Técnico II	UNESUM-P.T-L.B.V 008-13
	Técnico II	UNESUM-P.T-L.B.V008-14
LABORATORIO DE BRAMATOLOGÍA	Analista III	UNESUM-P.T-L.B 001-09
	Técnico III	UNESUM-P.T-L.B 007-03
FACULTAD DE CIENCIAS NATURALES	Analista III	UNESUM-P.T-F.N 001-23
	Asistente Administrativo III	UNESUM-P.T-F.N 004-25
	Asistente Administrativo I	UNESUM-P.T-F.N 006-21
CARRERA DE INGENIERÍA EN AGROPECUARIA	Analista II	UNESUM-P.T-C.I.A 002-11
	Asistente administrativo II	UNESUM-P.T-C.I.A 005-30

CARRERA DE ING. MEDIO AMBIENTE	Analista II	UNESUM-P.T-C.I.M.A 002-12
	Asistente administrativo II	UNESUM-P.T-C.I.M.A 005-31
CARRERA DE INGENIERÍA FORESTAL	Analista II	UNESUM-P.T-C.I.F.002-13
	Asistente administrativo II	UNESUM-P.T-C.I.F 005-32
DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Analista III	UNESUM-P.T-D.A 001-14
	Asistente Administrativa III	UNESUM-P.T-D.A004-14
	Asistente Administrativo I	UNESUM-P.T-D.A 006-12
	Asistente Administrativa II	UNESUM-P.T-D.A 005-08
AREA DE ADQUISICIONES	Analista III Responsable	UNESUM-P.T-D.ADQ 001.1-06
	Analista I	UNESUM-P.T- D.ADQ 003-03
	Asistente Administrativa III	UNESUM-P.T- D.ADQ 004-15
	Asistente Admirativa II	UNESUM-P.T- D.ADQ 005-09
OBRAS UNIVERSITARIAS	Analista III Responsable	UNESUM-P.T-D.O 001.1-07
	Técnico III	UNESUM-P.T-D.O 007-04

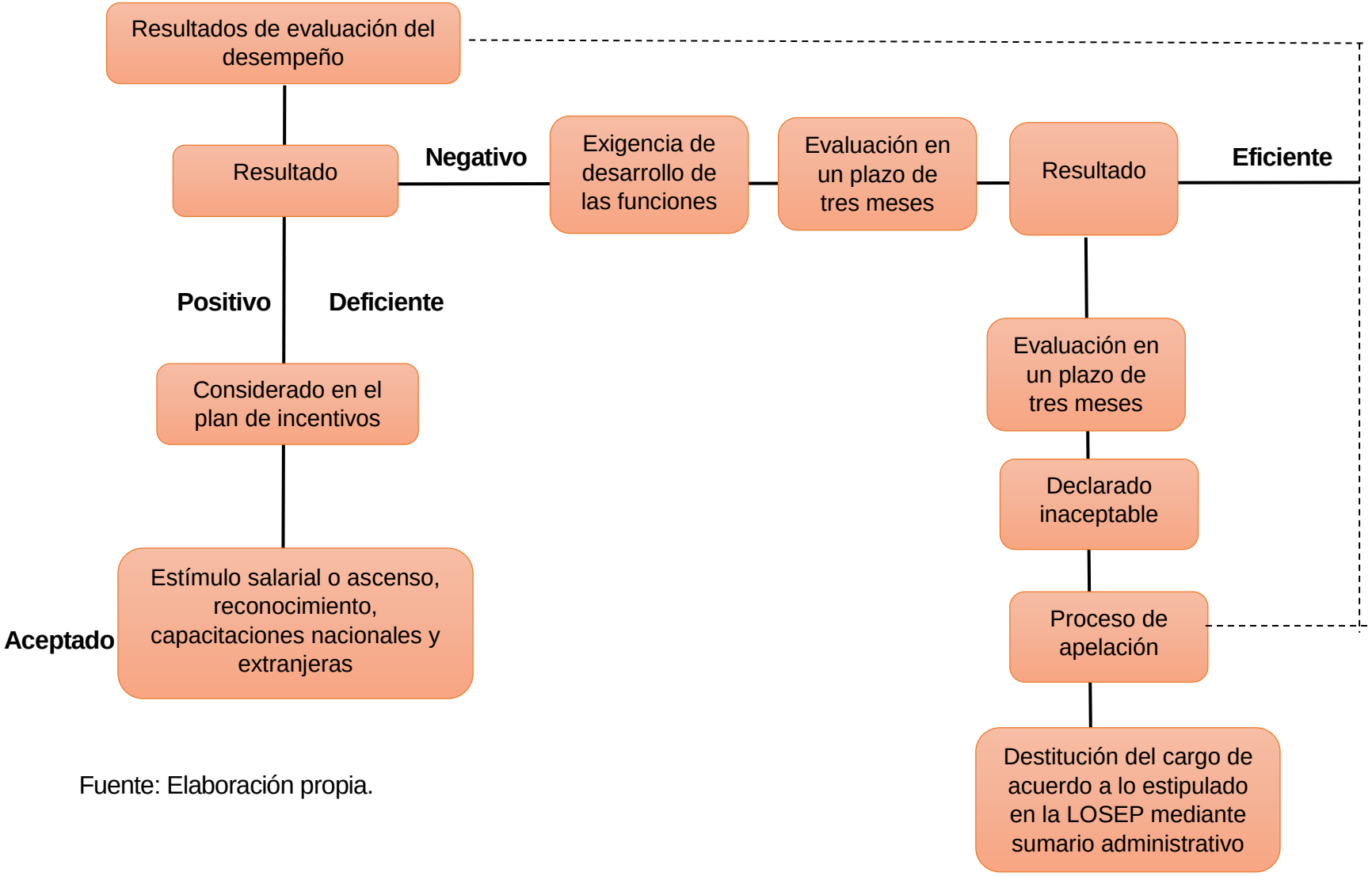
	Asistente Administrativo II	UNESUM-P.T-D.O 005-10
	Técnico II	UNESUM-P.T-D.O 008-06
	Analista III	UNESUM-P.T-DEP 001-10
	Técnico III - Responsable	UNESUM-P.T-DEP 007-01
	Analista I	UNESUM-P.T-DEP 003-01
DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO	Asistente Administrativo II	UNESUM-P.T-DEP 005-04
	Analista I	UNESUM-P.T-DEP 003-02
	Analista II	UNESUM-P.T-DEP 002-02
	Analista III	UNESUM-P.T-DEP 001-11
	Asistente Administrativo I	UNESUM-P.T-DEP 006-08
	Asistente Administrativo III	UNESUM-P.T-DEP 004-09
	Analista III	UNESUM-P.T-DEP 001-12
DIRECCIÓN FINANCIERA	Técnico III	UNESUM-P.T-DEP 007-02
	Asistente Administrativo I	UNESUM-P.T-DEP 006-09
	Asistente Administrativo II	UNESUM-P.T-DEP 005-05
UNIDAD DE PRESUPUESTO	Analista III - Responsable	UNESUM-P.T-DEP 001.1-02
	Asistente Administrativo III	UNESUM-P.T-DEP 004-10

	Técnico II	UNESUM-P.T-DEP 008-01
	Analista III - Responsable	UNESUM-P.T-DEP 001.1-03
UNIDAD DE CONTABILIDAD	Técnico II	UNESUM-P.T-DEP 008-02
	Asistente Administrativo III	UNESUM-P.T-DEP 004-11
	Asistente Administrativo II	UNESUM-P.T-DEP 005-06
	Analista III	UNESUM-P.T-DEP 001-13
UNIDAD DE TESORERIA	Asistente Administrativo III	UNESUM-P.T-DEP 004-12
	Técnico II	UNESUM-P.T-DEP 008-03
	Analista III Responsable	UNESUM-P.T-DEP 001.1-04
UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE BIENES	Técnico II	UNESUM-P.T-DEP 008-04
	Asistente Administrativo I	UNESUM-P.T-DEP 006-10
	Asistente administrativa II	UNESUM-P.T-DEP 005-07
	Analista III Responsable	UNESUM-P.T-DEP 001.1-05
	Asistente Administrativo I	UNESUM-P.T-DEP 006-11
BODEGA	Asistente administrativo III	UNESUM-P.T-DEP 004-13
	Técnico II de control de materiales	UNESUM-P.T-DEP 008-05
AREAS VERDES	Asistente I	UNESUM-P.T-DEP 006-23

MANTENIMIENTO	Técnico I	UNESUM-P.T-DEP 009-24
	Técnico III responsable de Mantenimiento	UNESUM-P.T-DEP 007-11
	Auxiliar Electricista	UNESUM-P.T-DEP 013-29
	Técnico I	UNESUM-P.T-DEP 009-15

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 30. Guía utilizada para la evaluación del desempeño



Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 31. Evaluación de indicadores de resultados de la GEDTA

Indicadores asociados planificación

VARIABLE	INDICADORES	MEDICIÓN DE INDICADOR
PLANIFICACIÓN	Déficit (necesidad de RH a incorporar.	[Plantilla objetiva existente (POE)] - [Plantilla objetiva proyectada (POP)] + [Pérdidas previsibles de la plantilla objetiva existente] = [Déficit (necesidad de RH a incorporar)].
	Excedencia (necesidad de RH a extraer)	[Plantilla actual (PA)] - POE = [Excedencia (necesidad de RH a extraer)]
	RH que quedarán y condicionantes	Balance Déficit - Excedencia = f (PA) => Solución de compromiso respecto a POP (RH que quedarán y condicionantes)

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 32. Indicadores asociados del rendimiento

VARIABLE	INDICADORES	MEDICIÓN DE INDICADOR
RENDIMIENTO	Índice de ausentismo	Índice de ausentismo = $\frac{\text{número de días de ausencia}}{\text{(total plantilla / 100) * total de horas laborables}}$
	Índice de impuntualidad	Índice de impuntualidad = $\frac{\text{número de horas perdidas por retrasos}}{\text{número de horas planificadas}} * 100$
	Índice de aprovechamientos de la jornada laboral	Índice de aprovechamientos de la jornada laboral = $\frac{\text{TTR+TIR}}{\text{JL}} * 100$

Fuente: Elaboración propia.

Donde,

AJL: Índice de aprovechamiento de la jornada laboral (%).

TTR: Tiempo de trabajo relacionado con la tarea (según se refrenda en su perfil de cargo).

TIR: Tiempo de interrupciones reglamentadas: incluye TDNP y TIRTO, tiempo de descanso y necesidades personales (TDNP) y tiempo de interrupciones reglamentadas debido a la tecnología y la organización del trabajo (TIRTO).

JL: Tiempo de duración de la jornada laboral según la legislación laboral vigente.

El índice de AJL antes referido puede determinarse incluyendo o no los índices de ausentismo o impuntualidades, pero debe precisar esa información el analista.

Fuente: Cuesta (2010).

ANEXO 33. Indicadores asociados de calidad

VARIABLE	INDICADORES	MEDICIÓN DE INDICADOR		
CALIDAD	PT= Producción total	servicios de trabajadores	=	total plantilla Servicios totales
		servicios de trabajador directo	=	total de trabajadores directos Servicios totales
		servicios prestados en horas	=	total de horas trabajadas Servicios totales

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 34. Indicadores que indican la rentabilidad de GEDTA

VARIABLE	INDICADORES	MEDICIÓN DE INDICADOR
RENTABILIDAD	% CPAC= porcentajes de capacitaciones ejecutadas	$\% \text{ CPAC} = \frac{\#\text{número de capacitaciones ejecutadas}}{\#\text{capacitaciones planificadas}} * 100$
	% E.P = porcentaje de evaluaciones ejecutadas	$\% \text{ E.P} = \frac{\text{evaluación realizada}}{\text{evaluación planificada}} * 100$

Fuente: Elaboración propia.

Donde:

% CPAC= porcentajes de capacitaciones ejecutadas

% E.P = porcentaje de evaluaciones ejecutada.