



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E INFORMÁTICA
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y GESTION EMPRESARIAL
INGENIERIA COMERCIAL

TEMA: “ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE CALIFICACIÓN DE MÉRITOS Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DEL AREA ADMINISTRATIVA Y DOCENTE DE LA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E INFORMÁTICA DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO”

Autora: ESPERANZA DE LOURDES SANTILLÁN CASTILLO

Director: ING. IND. JOSÉ NIVELA ICAZA, MBA

Lector: ING. COM. FRANKLIN MORALES REYNA

RESUMEN

Para lograr una integración que responda a las necesidades de la Facultad de Administración, Finanzas e Informática de la Universidad Técnica de Babahoyo, el presente trabajo investigativo: **“ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE CALIFICACIÓN DE MÉRITOS Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DEL AREA ADMINISTRATIVA Y DOCENTE DE LA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E INFORMÁTICA DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO”**, tiene como base los siguientes capítulos:

El capítulo I plantea el problema a investigar y lo contextualiza. Identifica, de manera empírica y teórica, síntomas y causas que configuran el problema, además contiene una justificación coherente que permite deducir la trascendencia de este trabajo. Asimismo, expresa los objetivos generales y específicos que son el propósito de esta investigación, añade además las variables y las hipótesis planteadas en la investigación.

El capítulo II plantea el marco teórico que incluye los antecedentes de esta investigación; asimismo presenta de manera concreta la fundamentación.

El capítulo III se refiere a la Metodología que se emplea en este trabajo de investigación, se describe el tipo de investigación a efectuar; se explica la población y muestra, explica además los instrumentos de investigación a emplearse, los procedimientos de investigación a seguir, la forma de recopilación de información, incluye el análisis e interpretación de los datos recolectados en el transcurso de la investigación.

El capítulo IV incluye las conclusiones y recomendaciones extraídas de los resultados del trabajo de investigación realizado con el personal administrativo y docente de la Facultad de Administración, Finanzas e Informática de la Universidad Técnica de Babahoyo.

El capítulo V incluye la propuesta elaborada para resolver el problema planteado en este trabajo investigativo.

Finalmente, se incluyen varios anexos cuyos contenidos son inherentes a la investigación desarrollada.



**FACULTY OF ADMINISTRATION, FINANCE AND COMPUTER SCIENCE
SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION AND BUSINESS MANAGEMENT
COMMERCIAL ENGINEERING**

TOPIC: "DEVELOPMENT OF A MERIT RATING SYSTEM AND PERFORMANCE EVALUATION FOR THE STAFF OF THE ADMINISTRATIVE AREA AND TEACHER AT THE FACULTY OF ADMINISTRATION, FINANCE AND INFORMATION TECHNOLOGY OF THE TECHNICAL UNIVERSITY OF BABAHOYO"

Author: ESPERANZA DE LOURDES SANTILLÁN CASTILLO

Director: ING. IND. JOSÉ NIVELA ICAZA, MBA

Reader: ING. COM. FRANKLIN MORALES REYNA

SUMMARY

For integration that responds to the needs of the Faculty of administration, finance and Informatics of the Technical University of Babahoyo, this investigative work: **"DEVELOPMENT OF A MERIT RATING SYSTEM AND PERFORMANCE EVALUATION FOR THE STAFF OF THE ADMINISTRATIVE AREA AND TEACHER AT THE FACULTY OF ADMINISTRATION, FINANCE AND INFORMATION TECHNOLOGY OF THE TECHNICAL UNIVERSITY OF BABAHOYO"** it is based on the following chapters:

The chapter I raises the problem to investigating and contextualize. He identifies, in an empirical and theoretical way, symptoms and reasons that form the problem, in addition it contains a coherent justification that allows to deduce the transcendency of this work.

Likewise, it expresses the general and specific aims that are the intention of this investigation, adds in addition the variables and the hypotheses raised in the investigation.

The chapter II raises the theoretical frame that includes the precedents of this investigation; likewise he presents in a concrete way the foundation.

The chapter III refers to the Methodology that is used in this work of investigation, the type of investigation is described to effecting; the population and sample is explained, makes clear in addition the instruments of investigation to using, the procedures of investigation to continue, the form of summary of information, includes the analysis and interpretation of the information gathered in the course of the investigation.

The chapter IV includes the conclusions and recommendations extracted from the results of the work of investigation realized with the clerical and educational staff of the Faculty of Administration, Finance and Computer Science of Babahoyo Technical University.

The chapter V includes the offer elaborated to solve the problem raised in this work investigative.

Finally, there are included several annexes which contents are inherent in the developed investigation.

INTRODUCCIÓN

Existen principios fundamentales que norman, regulan, amparan y protegen el desarrollo del servidor universitario en el desempeño de sus funciones, propiciando su

capacitación, el respeto a sus derechos, el cumplimiento de sus obligaciones en términos de eficacia, eficiencia, además de la selección del personal adecuado, la formación específica del mismo, la capacitación, la evaluación, la remuneración justa y la promoción serán los pilares fundamentales para la conformación de una Institución con visión de futuro y dispuesta a enfrentar los desafíos del nuevo milenio.

El sistema de calificación de méritos y evaluación del desempeño para el personal del área administrativa y docente de la Facultad de Administración, Finanzas e Informática de la Universidad Técnica de Babahoyo es el conjunto de mecanismos que permite definir el grado en que las personas contribuyen al logro de los estándares requeridos para el cargo o puesto que ocupan en la organización, así como para los objetivos de la institución. Facilita las acciones necesarias para su desarrollo profesional y personal, así como para aumentar su aporte futuro.

Como herramienta de gestión, es una instancia que da oportunidades para transmitir con claridad los objetivos de la Facultad y los estándares de desempeño individual requeridos, fortaleciendo el compromiso con la consecución de metas.

Como herramienta de comunicación, permite una relación más clara, fluida y transparente entre jefes y empleados. Constituye una oportunidad para el desarrollo continuo de las personas en un sentido amplio, ya sea manteniendo fortalezas como revirtiendo debilidades de desempeño mediante acciones de capacitación y otras.

Permite una mejor práctica de supervisión, facilitando el compromiso con metas y planes, la dirección, la retroalimentación y el reconocimiento, así como la continuidad de comportamientos. Facilita la gestión de talento humano en aspectos como detección de necesidades de capacitación, validación de criterios de selección, otorgamiento de bonos e incentivos al desempeño, ajuste de remuneraciones, identificación de candidatos para cargos de mayor responsabilidad, carrera y traslados o movimientos de personal en general.

ÍNDICE

Páginas

CAPÍTULO I	1
1. Planteamiento del Problema	1
1.1. Antecedentes de la Facultad de Administración, Finanzas e Informática de la Universidad Técnica de Babahoyo	1
1.2. Situación problemática	2
1.3. Enunciado del Problema	3
1.4 Justificación	3
1.5 Objetivos	4
1.5.1 Objetivo General	4
1.5.2 Objetivos Específicos	4
1.6 Alcances y limitaciones	5
1.6.1. Alcances	5
1.6.2. Limitaciones	5
1.7 Variables	5
1.7.1 Variable Independiente	5
1.7.2 Variable Dependiente	6
1.8 Hipótesis	6
1.8.1 Hipótesis General	6
1.8.2 Hipótesis Específicas	6
CAPÍTULO II	7
Marco Teórico	7

Calificación de Mérito y Evaluación del Desempeño	7
2. Calificación de Mérito	7
2.1 Generalidades	7
2.2. Definición de Calificación de Mérito	9
2.3 Evaluación del Desempeño	9
2.3.1 Generalidades	9
2.3.2 Definición de Evaluación del Desempeño	9
2.3.3 Objetivos de la Evaluación del Desempeño	10
2.4. Beneficios de la Evaluación del Desempeño	10
2.4.1. Beneficios para el Jefe	11
2.4.2. Beneficios para el Individuo	11
2.4.3. Beneficios para la Facultad de Administración, Finanzas e Informática	12
2.5. Uso de la Evaluación del Desempeño	13
2.5. 1. Planeación del Talento Humano	13
2.5. 2. Reclutamiento y Selección de Talento Humano	13
2.5. 3 Desarrollo del Talento Humano	13
2.5.4. Planeación y Desarrollo de Carrera	14
2.5.5. Programas de Compensación	14
2.5.6. Relaciones Internas con los Empleados	14
2.5.7 Evaluación del potencial de un empleado	14
2.6 Preparación de las Evaluaciones del Desempeño	15
Estándares de Desempeño	15
Mediciones del desempeño	16

Objetividad y subjetividad en las mediciones	16
2.7 Métodos de Evaluación basados en el desempeño durante el pasado	16
2.7.1 Escalas de Puntuación	17
2.7.2 Lista de Verificación	17
2.7.3 Método de Selección Forzada	17
2.7.4 Método de Registro de Acontecimientos Críticos	17
2.7.5 Escalas de Calificación Conductual	17
2.7.6 Método de Evaluación en grupos	18
a) Método de categorización	18
b) Método de distribución forzada	18
c) Método de comparación por parejas	18
2.7.7 Método de Evaluación por puntos	19
2.7.7.1 Determinación de factores	19
a) Requisitos que deben llenar los factores	19
Objetividad	19
Discriminación	19
Totalidad	19
Necesidad	19
Diferenciación	19
b) Procedimientos para escoger factores	20
2.7.7.2 Establecimientos de grados en los factores	20
2.7.7.3 Definición de factores y grados	21
2.7.7.4 Ponderación de factores	21
a) Importancia relativa de un factor	21
b) En una empresa	21

c) Expresada en porcentaje	21
2.7.7.5 Asignación de puntos de los grados	22
a) Una unidad sin valor absoluto	22
b) Arbitrariamente elegido	22
c) Para medir con mayor precisión la importancia relativa de los puestos	22
2.8 Métodos de Evaluación basados en el desempeño a futuro	22
2.8.1 Autoevaluación	23
2.8.2 Administración por objetivos	23
2.8.3 Evaluaciones psicológicas	23
2.9 Entrevista de Evaluaciones por desempeño	24
2.10 Responsabilidad de la Evaluación del Desempeño	25
El gerente	25
El empleado	26
El empleado y el gerente	26
El equipo de trabajo	26
El órgano de gestión de personal	26
Comité de Evaluación	27
Evaluador de 360°	27
2.11 El periodo de Evaluación	28
2.12 Los problemas en la Evaluación del Desempeño	28
Carencia de Objetividad	28
Error de Halo	28
Indulgencia/Rigor	29
Tendencia central	29
Prejuicio por comportamiento reciente	29

Prejuicios personales	30
Papel de juez del evaluador	30
2.13 Las características de un sistema efectivo de evaluación	30
Criterios relacionados con el puesto	30
Expectativas de desempeño	31
Estandarización	31
Evaluadores calificados	31
Comunicación abierta	32
Acceso de los empleados a los resultados	32
Procedimiento de aplicación	33
2.14 Compensación Financiera	33
2.15 La motivación humana	34
1) El comportamiento es causado	35
2) El comportamiento es motivado	35
3) El comportamiento está orientado hacia objetivo	35
Ciclo Motivacional	35
2.16 Productividad	36
CAPITULO III	37
Marco metodológico investigativo	37
3. Tipo de Investigación	37
3.1. Universo y Muestra	37
3.1.1 Universo	37
3.1.2 Muestra	37
3.1.3 Tipo de Muestreo	39
3.2 Métodos, técnicas e instrumentos para la recolección de datos	39

3.2.1 Métodos	39
3.2.2 Técnicas	39
3.3 Instrumentos	39
3.4 Procedimiento	39
3.5 Estudio Piloto	40
3.6 Presentación y Análisis	41
Tabulaciones de las encuestas dirigidas al personal administrativo	41
Tabulaciones de las encuestas dirigidas al personal docente	61
3.7 Análisis y discusión de los resultados	82
CAPITULO IV	83
Conclusiones y recomendaciones	83
4.1 Conclusiones	83
4.2 Recomendaciones	84
CAPITULO V	85
5 Propuesta	85
5.1 Título	85
5.2 Datos Generales	85
Introducción	85
1. Concepto	86
Calificación de mérito	86
Evaluación del Desempeño	86
2. Importancia	87
3. Objetivos	87
3.1. Objetivo General	87
3.2. Objetivos Específicos	88

4. Políticas	88
5. Instrucciones para el uso, difusión y mantenimiento	88
5.1 Instrucciones para el uso	88
5.2 Instrucciones para su difusión	89
5.3 Instrucciones para su mantenimiento	89
6 Métodos de Evaluación para el área administrativa y docente métodos por puntos	89
Clasificación del personal de la Facultad de Administración, Finanzas e Informática de la Universidad Técnica de Babahoyo	89
a) Personal Administrativo	89
b) Personal Docente	90
c) Personal de Servicio	90
Pasos para la evaluación del desempeño	90
1) Determinación de factores	90
2) Establecimientos de grados en factores	90
3) Definición de factores y sus grados	90
4) Ponderación de factores	91
5) Asignación de puntos a los grados	91
6) Evaluación de los puestos	91
Pesos y puntos de las escala de evaluación para el personal administrativo directivo	92
Pesos y puntos de las escala de evaluación para el personal administrativo operativo	93
Pesos y puntos de las escala de evaluación para el personal docente tiempo completo	94
Pesos y puntos de las escala de evaluación para el personal	

Docente medio tiempo	95
Pesos y puntos de las escala de evaluación para el personal auxiliar de servicio	96
7. Instrucciones para la Evaluación	97
8. Responsables de la Evaluación	97
9. Desarrollo de la Evaluación de Puesto y Calificación de Mérito	99
Test de calificación de mérito al personal directivo	99
Test de calificación de mérito al personal operativo	100
Test de calificación de mérito al personal docente	101
Test de calificación de mérito al personal docente (por alumno)	104
Test de calificación de mérito al personal auxiliar de servicio	105
Tabla de Valoración	106
10. Entrevista de Evaluación	107
Hoja de Verificación de Evaluación	108
11. Incentivos sugeridos para el personal administrativo y docente	109
Bibliografía	110
Anexos	112

CAPÍTULO I

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES DE LA FACULTAD DE ADMINISTRACION, FINANZAS E INFORMATICA DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO.

Debido a una serie de cambios educativos, económicos, políticos y estructurales que se dan a nivel mundial los cuales evidentemente afectan al Ecuador; surge la presente investigación haciendo referencia especialmente en el aspecto educativo donde la Universidad Técnica de Babahoyo se caracteriza por haber sido la pionera en ofrecer estudios superiores en la ciudad de Babahoyo, a partir del año 1971.

La Facultad de Administración Finanzas e Informática es una Unidad Académica de la Universidad Técnica de Babahoyo, cuyo gobierno se estructura conforme lo determina el vigente Estatuto Universitario, su campo de acción se enmarca en una concepción moderna del quehacer educativo nacional propendiendo la formación de profesionales y técnicos a nivel superior, altamente calificados, a fin de que puedan afrontar con total profesionalización y eficiencia los retos que imponen el avance y desarrollo de la sociedad moderna.

Dentro de esta concepción esta unidad académica provee la fórmula de sistema educativo que profesionalice a entes capaces de planear, dirigir, ejecutar y controlar sistemas administrativos, económicos, productivos de salubridad en su radio de acción local, regional y nacional haciendo hincapié fundamentalmente en actividades que constituyen fuentes de riquezas para mejorar las actuales condiciones de vida de nuestra población fluminense.

El Honorable Consejo Universitario aprobó el 22 de septiembre de 1997, la creación de la Facultad de Administración, Finanzas e Informática, esta unidad académica está conformada por las siguientes escuelas y sus respectivas carreras:

- ✓ Escuela de Administración de Empresas y Gestión Empresarial.
Ingeniería Comercial
- ✓ Escuela de Sistemas
Ingeniería en Sistemas
Tecnología en Electrónica y Telecomunicaciones
Tecnología en Electricidad

- ✓ Escuela de Contaduría, Auditoría y Finanzas.
Ingeniería en Contabilidad y Auditoría

1.2 SITUACION PROBLEMÁTICA

Debido a los cambios significativos que ha enfrentado nuestro país en el ramo de la educación los centros de estudios superiores son importantes para la formación académica de profesionales que puedan aportar beneficios en el campo político, económico, social y cultural del país; es por ello que éstas instituciones educativas deben implementar técnicas que estimulen al talento humano para que presten servicios aún más eficientes.

La Universidad Técnica de Babahoyo cuenta con la Unidad Administrativa de Talento Humano no tiene los elementos necesarios que le permitan ejercer sus labores eficientemente, lo cual repercute en forma negativa en el desempeño de las actividades, deficiencia en la supervisión del personal, baja autoestima en los empleados, falta de políticas de ascenso, motivación e incentivos entre otros.

Al existir una herramienta administrativa que ayude a evaluar el desempeño y la calificación de méritos del personal administrativo y docente ayudará a la Unidad Administrativa de Talento Humano a conocer de una manera exacta y confiable como el empleado se desenvuelve en su puesto; lo que conlleva a conocer las necesidades de desarrollo como: realimentación, capacitación, ascenso, aumentos de sueldo, incentivos, despidos, etc.

En la actualidad, una institución educativa que se considere competitiva, no puede ser concebida sin pensar primordialmente en su elemento humano, es decir, en el comportamiento del personal en relación con el cargo que desempeña. La evaluación del individuo debe imponerse como soporte de la gestión empresarial; se debe despejar el camino que la situación actual del desempeño de cada individuo con la situación que se pretende lograr para maximizar y optimizar aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos.

Sin embargo en nuestro medio, tanto instituciones educativas privadas como públicas, no tiene la preocupación y el conocimiento necesario para realizar la implementación de la Administración de Recursos Humanos o Talentos Humanos. Es en este sentido que se identificó la necesidad de proponer a la Facultad de Administración, Finanzas e Informática de la Universidad Técnica de Babahoyo una estrategia clara para mejorar el desempeño de sus recursos humanos y así alcanzar los objetivos de la institución de manera más certera.

Este estudio se centrará íntegramente en la Evaluación del Desempeño por medio de diferentes políticas, ya que mediante la elaboración de un Sistema de Calificación de Mérito y Evaluación del Desempeño adecuado, será posible llegar a conocer y medir el potencial de sus miembros.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿En qué medida la elaboración de un Sistema de Calificación de Mérito y Evaluación del Desempeño contribuirá a la efectividad del personal del área administrativa y docente de la Facultad de Administración, Finanzas e Informática de la Universidad Técnica de Babahoyo?

1.4 JUSTIFICACION

La Facultad de Administración, Finanzas e Informática de la Universidad Técnica de Babahoyo siendo una de las instituciones educativas de mayor prestigio en la ciudad de Babahoyo y de la provincia; y debido al incremento de la demanda estudiantil debe implementar una herramienta que le permita medir el desempeño laboral del personal y a la vez proporcionar gratificaciones por su labor.

La calificación de mérito y evaluación del desempeño son de vital importancia; porque constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado de manera que se puedan tomar medidas que ayuden a desarrollar su trabajo de forma eficiente y eficaz.

Por lo que en el presente estudio beneficiará a:

- ✓ **La Universidad Técnica de Babahoyo:** Al contar con personal motivado logrando un mejor desempeño con estímulos y aumentar su volumen bibliotecario.
- ✓ **Personal Directriz:** Proporcionándoles un documento que les permita implementar métodos y las diferentes técnicas para la calificación de mérito y evaluación del desempeño.
- ✓ **La Unidad Administrativa de Talento Humano:** Sugiriéndole técnicas y métodos actualizados para la calificación de mérito y evaluación del desempeño del personal.
- ✓ **La Facultad de Administración, Finanzas e Informática:** Determinando el nivel de eficiencia cada individuo y permita tomar decisiones así como desarrollar políticas de personal, con el fin de lograr una gestión administrativa eficiente y productiva.
- ✓ **Personal Administrativo y Docente:** Contribuye para que el personal compita para el logro de un mejor desempeño.
- ✓ **Sociedad:** Permitiendo recibir un servicio de mejor calidad.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar un Sistema de Calificación de Méritos y Evaluación del Desempeño para el personal Administrativo y Docente de la Facultad de Administración, Finanzas e Informática de la Universidad Técnica de Babahoyo.

1.5.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ✓ Definir objetivos y políticas para el Sistema de Calificación de Mérito y Evaluación del Desempeño para el personal del área administrativa y docente de la Facultad de Administración, Finanzas e Informática de la Universidad Técnica de Babahoyo.
- ✓ Proporcionar los métodos y técnicas para la aplicación objetiva del sistema de calificación de méritos y evaluación del desempeño del personal.
- ✓ Sugerir los estímulos que motiven al personal del área administrativa y docente de la Facultad de Administración, Finanzas e Informática de la Universidad Técnica de Babahoyo.

1.6 ALCANCES Y LIMITACIONES

1.6.1 ALCANCES

La presente investigación se realizó en la Universidad Técnica de Babahoyo, siendo el objeto de estudio el personal del área administrativa y docente; con la finalidad de elaborar y proponer un sistema de calificación de mérito y evaluación del desempeño el cual hizo énfasis en aspectos como: definición de objetivos y políticas, determinación de métodos, técnicas y sugerir estímulos para motivar a los empleados a mejorar el desempeño.

1.6.2 LIMITACIONES

Entre los factores que se consideran que dificultaron el proceso de investigación son los siguientes:

- ✓ Disponibilidad de tiempo por parte de los objetos de estudio para proporcionar información.
- ✓ Dificultad en el acceso a la información requerida por razones de confidencialidad de la institución en estudio.
- ✓ Veracidad de la información proporcionada por la población.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

CALIFICACIÓN DE MERITO Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

2.1. CALIFICACIÓN DE MERITO

2.1.1 GENERALIDADES

Muchas empresas se valen de la calificación de mérito para determinar qué empleados deben recibir aumentos que eleven sus sueldos o salarios por encima de las tasas mínimas fijadas por la evaluación de puesto. Esperan poder recompensar así el rendimiento sobresaliente y motivar a todos los trabajadores para que se esfuercen más. En efecto, aunque el sistema de evaluación de puesto funcione suavemente, operará sobre todo como un factor higiénico para evitar la insatisfacción de los trabajadores mientras que un sistema de calificación de mérito debe ofrecer una motivación positiva para trabajar más duro.

Un empleado nuevo empieza en el paso más bajo y se somete periódicamente a revisiones de mérito que lleva a cabo su supervisor. En estas se determina si el empleado debe recibir un aumento que lo haga subir uno o más pasos. Las revisiones se hacen a intervalos regulares, posiblemente cada cuatro, seis o doce meses. Para hacer la revisión, el supervisor se vale de un formulario de calificación del mérito, que es una forma práctica de hacer un resumen de las cualidades y deficiencias del empleado. Una vez terminada la revisión, el supervisor a veces se sienta con el trabajador para comunicarle los resultados en lo que se denomina una entrevista de calificación de mérito, análoga a la entrevista de evaluación a nivel gerencial.

En teoría, las calificaciones de mérito deben ablandar la rigidez de la evaluación de puesto (que hace énfasis en el oficio y no en el individuo que lo desempeña y deben dar reconocimiento por el rendimiento). También debieran levantar la productividad y el buen espíritu de trabajo puesto que se recompensa a los empleados que trabajan bien. En la práctica, sin embargo, los empleados esperan que las alzas se concedan en forma automática más bien que como recompensas por el buen trabajo, y si un empleado no recibe aumento,

esto se considera como una sanción y la víctima se reciente a menos que ello haya sido claramente justificado. Un programa de calificación de mérito mal administrado puede llevar a tensiones constantes y malos entendimientos entre los supervisores y subalternos (y también entra la administración y el sindicato). Los empleados pueden desmoralizarse cuando llegan al tope de su tramo, especialmente si hay poca oportunidad realista de que se les promueva a un oficio de más categoría.

Se molestan cuando ven que hombres más jóvenes (y se supone que menos competentes) reciben aumentos de sueldo que a ellos se les niega. En éstas circunstancias, se presiona para que se suba el tope del tramo.

En general, no deben introducirse las calificaciones de mérito a menos que los empleados mismos acepten el principio de que puede haber diferencias legítimas de compensación entre empleados que desempeñan el mismo oficio. Si los empleados consideran que tales distinciones no son equitativas, se opondrán a cualquier tentativa de crearlas. Esas distinciones tienen mayores probabilidades desde ser aceptadas por los trabajadores altamente calificados y por los empleados de cuello blanco.

En los trabajos de producción altamente calificados hay una diferencia significativa entre el rendimiento sobresaliente y el rendimiento apenas adecuado, mientras que los trabajadores de cuello blanco se muestran particularmente ansiosos de avanzar en su trabajo. Por ésta razón y debido a que los sindicatos de obreros se oponen, los tramos de tarifas son mucho más frecuentes entre los trabajadores de cuello blanco que entre los obreros.

Finalmente, la calificación de mérito no se debe emprender a menos que los subalternos tengan confianza en que las calificaciones serán equitativas. Estas hacen más mal que bien si los empleados piensan que hay arbitrariedad o favoritismo en su aplicación. Así pues, la compañía haría mejor en abandonarlas calificaciones de mérito a menos que sus prácticas de supervisión sean generalmente sanas y de que goce de buenas relaciones con el sindicato.

2.1.2 DEFINICIÓN DE CALIFICACIÓN DE MERITO

Consiste en un análisis global, indiferenciado e impreciso del conjunto de cualidades que requiere un obrero para hacer un buen trabajo, al mismo tiempo que corresponde a un período de tiempo indefinido y no se consigna ni conserva en registros especiales¹.

2.2 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

2.2.1 GENERALIDADES

La evaluación del desempeño es un concepto dinámico, ya que las organizaciones siempre evalúan a los empleados con cierta continuidad, sea formal o informalmente, constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. Es un medio que permite localizar problemas de supervisión de personal, integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, desacuerdos, desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado que el requerido por el cargo, motivación, entre otros.

Según los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño puede ayudar a determinar y desarrollar una política de recursos humanos adecuada a las necesidades de la organización. La evaluación de los individuos que desempeñan roles dentro de una organización puede llevarse a cabo utilizando varios enfoques, que reciben denominaciones como evaluación del desempeño, evaluación de mérito, evaluación de los empleados, informes de progreso, evaluación de eficiencia funcional, entre otros.

¹Juan Orue- Echeverría, Manual de Valoración de Puestos y Calificación de Méritos, Ediciones Deusto, España, 2004

2.2.2 DEFINICIONES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro.

La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna.

2.3 OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados del recurso humano de la empresa. Para alcanzar este objetivo básico, la evaluación del desempeño intenta conseguir diversos objetivos intermedios.

La evaluación del desempeño puede tener los siguientes objetivos intermedios:

1. Adecuación del individuo al cargo.
2. Capacitación.
3. Promociones.
4. Incentivo salarial por buen desempeño.
5. Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados.
6. Auto perfeccionamiento del empleado.
7. Información básica para la investigación de recursos humanos.
8. Cálculo del potencial de desarrollo de los empleados.
9. Estímulo a la mayor productividad.
10. Conocimiento de los estándares de desempeño de la Facultad.
11. Realimentación (feedback) de información al individuo evaluado.
12. Otras decisiones relacionadas con el personal como transferencias, gastos, licencias, entre otros.

2.3.1 BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

En resumen, los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden presentarse de tres maneras:

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su pleno empleo.
2. Permitir el tratamiento del recurso humano como una importante ventaja competitiva de la empresa, y cuya productividad puede desarrollarse de modo indefinido, dependiendo del sistema de administración.
3. Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos organizacionales y por otra, los objetivos individuales.

2.3.2 BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazos. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la organización y la comunidad

2.3.3 BENEFICIOS PARA EL JEFE

El jefe tiene oportunidad para:

- ✓ Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en las variables y los factores de evaluación y, sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- ✓ Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos.

- ✓ Alcanzar una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando éste.
- ✓ Planificara y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje.

2.3.4 BENEFICIOS PARA EL INDIVIDUO

- ✓ Conocer los aspectos de comportamiento y desempeño que la facultad más valoriza en sus funcionarios.
- ✓ Conocer cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación de éste.
- ✓ Saber que disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, entre otros), y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (autocorrección, esmero, atención, entrenamiento, etc.)
- ✓ Tiene oportunidad para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y autocontrol.
- ✓ Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la facultad.
- ✓ Mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores.
- ✓ Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas.
- ✓ Atiende con prontitud los problemas y conflictos, y si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican.

- ✓ Estimula la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones.

2.3.5 BENEFICIOS PARA LA FACULTAD DE ADMINISTRACION, FINANZAS E INFORMATICA

- ✓ Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo, y definir la contribución de cada empleado.
- ✓ Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.
- ✓ Puede dinamizar su política de recurso humano, ofreciendo oportunidades a los empleados (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
- ✓ Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos.
- ✓ Programa de las actividades de la unidad, dirigir, controlar el trabajo y establecer las normas y procedimientos para su ejecución.
- ✓ Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio

2.4 USOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Para muchas organizaciones, la meta principal de un sistema de evaluación es el mejoramiento del desempeño. Sin embargo, también se pueden buscar otras metas.

2.4.1 PLANEACIÓN DEL TALENTO HUMANO

Al evaluar al talento humano de una empresa. Un sistema de evaluación bien diseñado proporciona un perfil de los puntos fuertes y débiles que en materia de talento humano tiene la organización para apoyar este esfuerzo.

2.4.2 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO

Las clasificaciones en la evaluación del desempeño pueden ser útiles para predecir el desempeño de los solicitantes de empleo. El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

Al validar las pruebas de selección, la clasificación de los empleados se puede utilizar como la variable contra la que se comparan las calificaciones en las pruebas. En este caso, la determinación correcta de la validez de la prueba de selección dependerá de la precisión de los resultados de la evaluación.

2.4.3 DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

Una evaluación de desempeño debe señalar las necesidades específicas de capacitación y desarrollo de un empleado. Al identificar deficiencias que afectan de manera adversa el desempeño, los gerentes de línea y de recurso humano pueden desarrollar programas de Desarrollo del Talento Humano o Recurso Humano que permitan a los individuos aprovechar sus puntos fuertes y minimizar sus deficiencias.

Un sistema de evaluación no garantiza que los empleados sean capacitados y desarrollados correctamente. Sin embargo, los datos de la evaluación ayudan a determinar las necesidades de capacitación y desarrollo.

2.4.4 PLANEACIÓN Y DESARROLLO DE CARRERA

Se puede conceptualizar la planeación y el desarrollo de carrera desde un punto de vista individual u organizacional. En cualquier caso, los datos de la Evaluación del Desempeño son esenciales para determinar los puntos fuertes y débiles de un empleado y precisar su potencial. Los gerentes pueden utilizar esta información para aconsejar a sus subordinados y ayudarles en el desarrollo e implantación de sus planes de carrera.

2.4.5 PROGRAMAS DE COMPENSACIÓN

Los resultados de la evaluación del desempeño proporcionan una base para la toma de decisiones racionales respecto a los incrementos de sueldo. Para estimular un buen desempeño, una empresa debe diseñar e implantar un sistema justo para la evaluación del desempeño, y luego premiar a los trabajadores y equipos más productivos de acuerdo con sus resultados.

2.4.6 RELACIONES INTERNAS CON LOS EMPLEADOS

Es frecuente que los datos de evaluación se utilicen también para tomar decisiones en diversas áreas de relaciones laborales internas con los empleados, inclusive su promoción, motivación, degradación, despido, suspensión y transferencia.

El desempeño de un empleado en un puesto puede ser útil para determinar su capacidad para ocupar otro puesto en el mismo nivel, según se requiere en la consideración de transferencias. O cuando el nivel de desempeño es inaceptable, puede ser apropiada la degradación o hasta el despido.

2.4.7 EVALUACIÓN DEL POTENCIAL DE UN EMPLEADO

Algunas organizaciones tratan de evaluar el potencial del empleado al mismo tiempo que califican su desempeño en el puesto. Se ha dicho que la mejor forma de predecir el comportamiento futuro es el comportamiento pasado. Sin embargo, el desempeño anterior de

un empleado en un puesto puede no indicaron precisión el desempeño futuro en un puesto diferente o de mayor nivel².

2.5 PREPARACIÓN DE LAS EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO

El objetivo de la evaluación es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo su puesto. A fin de lograr este objetivo, los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto, ser prácticos y confiables. Es necesario que tengan niveles de medición o estándares, completamente verificables. Por estar directamente relacionados con el puesto se entiende que el sistema califica únicamente elementos de importancia vital para obtener éxito en el puesto. Estos elementos se identifican normalmente como parte del proceso de análisis de puesto.

Antes de examinar enfoques específicos para la evaluación del desempeño es conveniente pasar revista a los elementos comunes a todos ellos. Entre estos elementos se cuentan los estándares de desempeño, las mediciones de éste y la aparición de elementos subjetivos en el calificador.

2.5.1 ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño requiere estándares que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas. Para ser efectivos, deben guardar relación estrecha con los resultados que se desean en cada puesto. No pueden fijarse abiertamente; por el contrario, se desprenden en forma directa del análisis de puestos.

Basándose en las responsabilidades y labores listadas en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos. Cuando se carece de esta información, o no es procedente, por haber ocurrido modificaciones en el puesto, también los estándares pueden desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto o de conversaciones directas con el supervisor inmediato.

²Mondy R. Wayne. M. Noé Robert. Administración de Recursos Humanos. Novena Edición 2005, México; Prentice-Hall.

2.5.2 MEDICIONES DEL DESEMPEÑO

La evaluación requiere también disponer de mediciones del desempeño, que son los sistemas de calificación de cada labor.

Para ser útiles, las mediciones deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan rapidez, habilidad, entre otros.

Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta. La observación directa ocurre cuando quien califica el desempeño lo ve en persona. La observación indirecta ocurre cuando el evaluador debe basarse en otros elementos.

En general, las observaciones indirectas son menos confiables, porque evalúan situaciones hipotéticas. Ya que las evaluaciones de situaciones hipotéticas pueden diferir mucho de lo que ocurra en la realidad, es posible que conduzcan a error.

2.5.3 OBJETIVIDAD Y SUBJETIVIDAD EN LAS MEDICIONES

Las mediciones objetivas del desempeño son las que resultan verificables por otras personas. Por norma general, las mediciones objetivas tienden a ser de índole cuantitativa. Se basan en aspectos como el número de unidades producidas, las que resultan defectuosas, o cualquier otro aspecto que pueda expresarse en forma matemáticamente precisa.

Las mediciones subjetivas del desempeño son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador.

2.6 MÉTODOS DE EVALUACIÓN BASADOS EN EL DESEMPEÑO DURANTE EL PASADO

La importancia de la evaluación del desempeño ha conducido a la creación de muchos métodos para juzgar la manera en que el empleado lleva a cabo sus labores, basándose en los resultados que ha logrado antes de la evaluación.

Los métodos de evaluación basados en el desempeño pasado comparten la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que en consecuencia puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ya ocurrió. Las técnicas de evaluación del desempeño de uso más común son:

2.6.1 ESCALAS DE PUNTUACIÓN

Método en que el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto. La evaluación se basa únicamente en las opiniones de la persona que confiere la calificación. En muchos casos, varios aspectos pueden resultar no directamente relevantes para el puesto. Se acostumbra conceder valores numéricos a cada punto, a fin de permitir la obtención de varios cómputos.

2.6.2 LISTA DE VERIFICACIÓN

Requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desempeño del empleado y sus características.

2.6.3 MÉTODO DE SELECCIÓN FORZADA

El método de selección forzada obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra. Con frecuencia, ambas expresiones son de carácter positivo o negativo.

2.6.4 MÉTODO DE REGISTRO DE ACONTECIMIENTOS CRÍTICOS

El método de registro de acontecimientos críticos requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria (o modernamente, un archivo en su computadora personal). En este documento, el evaluador consigna las acciones más destacadas positivas o negativas que lleva a cabo el evaluado.

Estas acciones o acontecimientos tienen dos características: la primera es que se refieren exclusivamente al período relevante a la evaluación. La segunda es que se registran solamente las acciones directamente imputables al empleado.

2.6.5 ESCALAS DE CALIFICACIÓN CONDUCTUAL

Las escalas de calificación conductual utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. El objetivo de este método es la reducción de los elementos de distorsión y subjetividad.

2.6.6 MÉTODOS DE EVALUACIÓN EN GRUPOS

Los enfoques de evaluación en grupos pueden dividirse en varios métodos que tienen en común la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo.

Son muy útiles para la toma de decisiones sobre incrementos de pago basados en el mérito, promociones y distinciones, porque permiten la ubicación de los empleados de mejor a peor.

Las formas más comunes entre los métodos de evaluación en grupos son el de categorización, el método de distribución forzada y comparación por parejas.

Aunque conllevan un nivel bajo de realimentación.

- a) **Método de categorización:** El método de categorización lleva al evaluador a colocar a sus empleados en una escala de mejor a peor.
- b) **Método de distribución forzada:** En el método de distribución forzada se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones. Por norma general, cierta proporción debe colocarse en cada categoría.

- c) **Método de comparación por parejas:** En el método de las comparaciones por parejas el evaluador debe comparara cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo.³

2.6.7 MÉTODO DE EVALUACIÓN POR PUNTOS

De todos los métodos en uso, el que ha logrado mayor aceptación hasta la fecha, es indiscutiblemente el de la evaluación por puntos, debiéndose esto a su carácter técnico y a la relativa sencillez de su aplicación.

El método de evaluación por puntos es también el que mejor permite cambios accidentales que lo adapten a las circunstancias particulares de cada empresa.

Consiste en ordenar los puestos de una empresa, asignando cierto número de unidades de valor, llamadas puntos, a cada uno de los factores que los forman.

2.6.7.1 DETERMINACIÓN DE FACTORES

En este aspecto deben distinguirse dos cosas diversas:

- a) Los requisitos que deben llenar esos factores, y
- b) El procedimiento para encontrarlos y escogerlos.

a) Requisitos que deben llenar los factores:

Objetividad:

Por el concepto mismo de la evaluación de puestos, los factores que se usen deben referirse a los requisitos mínimos que el puesto exige para poder ocuparlo, prescindiendo de la persona o personas concretas que se hallen en él.

³Werther, William B. Jr. Davis, Heith. Administración de Personal y Recurso Humano. Séptima Edición. México; Mc Graw-Hill. Año 2008. Págs. 644.

Discriminación:

Esta característica supone que lo que el factor define, debe darse en todos los puestos en distinto grado, para poder diferenciar su valor, en relación con dicho factor.

Totalidad:

Esto implica que los factores que se usen en la evaluación sean tales, que puedan aplicarse a todos los puestos comprendidos dentro de su ámbito. La razón es obvia: de no ser así, la medida no sería común.

Necesidad:

Este criterio implica que el número de factores que debe usarse, no debe ser, ni más del necesario, ni menos del indispensable; o sea, que debe buscarse un número y una articulación de los factores, adecuada a cada tipo de escala.

Diferenciación:

Los factores no deben superponerse, ni total, ni parcialmente, porque de hecho aumentaría la puntuación de aquellos puestos que los tuvieran en alto grado -porque recibirían doble o triple número de puntos por el mismo concepto- y se reduciría el valor de aquéllos que los poseen en grado inferior.

b) Procedimiento para escoger factores:

Reglas generales para seleccionar los factores:

- ✓ Conviene partir de los cuatro genéricos o si se requiere de la clasificación estándar mencionada buscando que factores específicos son requeridos dentro de los puestos de la empresa. Parece lo más conveniente, pues se pasa de lo general a lo particular.

- ✓ Puede convenir en otros casos un sistema inverso: tener a la vista una enumeración semejante a la citada en nuestra obra: El Análisis de Puestos, para escoger de esos factores, los que, con base en las descripciones de puestos, se consideren más apropiados.
- ✓ Es muy útil tener a la vista los factores usados en negociaciones similares, y observar si abarcan todos los puestos de la empresa, o, por lo menos, los principales en las categorías máxima, media y mínima. Los que no los comprenden, deben eliminarse, substituyéndolos por otros apropiados.
- ✓ Debe partirse siempre de la descripción de los puestos, por lo menos de aquellos que se han escogido como puesto-tipo.

2.6.7.2 ESTABLECIMIENTO DE GRADOS EN LOS FACTORES

Estos grados son criterios que sirven para diferenciar los distintos niveles en que un mismo factor puede presentarse en los distintos puestos.

El número de grados que se fijará a un factor, depende de las características de los puestos que se han de evaluar, pero en ningún caso es conveniente multiplicar grados innecesariamente.

2.6.7.3 DEFINICIÓN DE FACTORES Y SUS GRADOS

La determinación precisa y clara del concepto de cada factor y de sus grados, es esencial en el método de puntos. No se trata de formular definiciones técnicas ni elevadas, sino de una explicación precisa y clara.

2.6.7.4 PONDERACIÓN DE FACTORES

La asignación que se hace a cada uno de ellos de un determinado valor, que técnicamente se conoce como peso, a fin de establecer su importancia relativa, y su influjo en el valor de los puestos.

Entendemos por peso, la importancia que un factor de trabajo tiene en relación con los demás de una empresa, expresada en porcentaje.

- a) **Importancia relativa de un factor.** No se trata de la importancia que en absoluto pueda tener una característica de trabajo en las labores, sino de la relación que guarde, comparada con la importancia de las demás características.
- b) **En una empresa.** El peso o importancia que se asigne a un factor sobre los demás, vale exclusivamente para una empresa, y puede ser distinto en otras.
- c) **Expresada en porcentaje.** Como un medio para expresar numéricamente la importancia relativa o peso, se considera como si todos los factores usados en la valuación tuvieran juntos un valor de 100, a fin de asignar a cada uno, cierto número de las unidades de esa centena.

2.6.7.5 ASIGNACIÓN DE PUNTOS A LOS GRADOS

Se entiende por punto, una unidad sin valor absoluto, y arbitrariamente elegida, que sirve para medir con mayor precisión la importancia relativa de los puestos.

- a) **Una unidad sin valor absoluto.** No debe pensarse que el punto tenga valor real alguno. Sirve tan sólo para medir la importancia relativa de los puestos.

Al decir que tal puesto tiene más puntos que otro, queremos decir en qué proporción vale más.

Mucho menos debe pensarse que el punto tenga un valor monetario, y aún se recomienda que el número de puntos de un puesto, sea distinto al salario del trabajador que lo ocupa, para evitar que puedan confundirse.

- b) **Arbitrariamente elegido.** El número de puntos que se asignen a cada factor, y el que corresponda a cada puesto, pueden variar de una empresa a otra, puesto que podemos

diseñar a nuestra voluntad el número total de puntos del sistema, los cuales se distribuyen entre los factores del mismo, y sus grados.

- c) **Para medir con mayor precisión la importancia relativa de los puestos.** El fin de los puntos, es el mismo que el de los pesos, sólo que permiten dar el distinto valor de cada grado y, por ser en número más grande (casi siempre múltiplo de los pesos), permiten también un mayor afinamiento del juicio de valoración.⁴

2.7 MÉTODOS DE EVALUACIÓN BASADOS EN EL DESEMPEÑO A FUTURO

Los métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño. Pueden considerarse tres técnicas básicas:

2.7.1 AUTOEVALUACIONES

Llevar a los empleados a efectuar una autoevaluación puede constituir una técnica de evaluación muy útil, cuando el objetivo de esta última es alentar el desarrollo individual. Cuando los empleados se autoevalúan, es mucho menos probable que se presenten actitudes defensivas, factor que alienta el desarrollo individual.

Cuando las autoevaluaciones se utilizan para determinar las áreas que necesitan mejorarse, pueden resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro.

El aspecto más importante de las autoevaluaciones radica en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento.

2.7.2 ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS

Consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por acuerdo

⁴Reyes Ponce, Agustín. Administración de Personal II, Sueldos y Salarios. México; Limusa; 2004.

mutuo y que sean mensurables de manera objetiva. Si se cumplen ambas condiciones, los empleados se encuentran en posición de estar más motivados para lograr sus objetivos, por haber participado en su formulación.

Cuando se fijan los objetivos a futuro, los empleados obtienen el beneficio de carácter motivacional de contar con una meta específica para organizar y dirigir sus esfuerzos.

2.7.3 EVALUACIONES PSICOLÓGICAS

Cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior. La evaluación consiste, generalmente, de entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, pláticas con los supervisores y una verificación de otras evaluaciones.⁵

2.8 LA ENTREVISTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La comunicación del resultado de la evaluación al subordinado es un punto fundamental de todos los sistemas de evaluación del desempeño. De nada sirve la evaluación si el mayor interesado -el propio empleado- no llega a conocerla. Es necesario darle a conocer la información pertinente y significativa acerca de su desempeño, para que puedan alcanzarse a plenitud los objetivos. Esta comunicación se establece durante la entrevista de evaluación del desempeño.

Los propósitos de la entrevista de evaluación del desempeño son:

- a) Dar al subordinado las condiciones necesarias para mejorar su trabajo mediante una comunicación clara e inequívoca de su estándar de desempeño. La entrevista brinda al subordinado la oportunidad no sólo de aprender y conocer lo que el jefe espera de él en términos de calidad, cantidad y métodos de trabajo, sino también de entender las razones de esos estándares de desempeño.

⁵Werther William B. Jr. Davis, Keith. Administración de Personal y Recursos Humanos. Editorial Mc Graw-Hill, México, 2004.

- b) Dar al subordinado una idea clara acerca de cómo está desempeñando su trabajo, destacando sus fortalezas y sus debilidades y comparándolas con los estándares de desempeño esperados. Muchas veces el empleado cree, subjetivamente que le va bien, y puede desarrollar una idea distorsionada con respecto a su desempeño ideal. El necesita saber lo que el jefe piensa acerca de su trabajo, para ajustar y adecuar su desempeño a los estándares esperados.
- c) Discutir los dos -empleado y gerente- las medidas y los planes, para desarrollar y utilizar mejor las aptitudes del subordinado, ¿qué necesita entender?, ¿cómo podrá mejorar su desempeño? y participar activamente en las medidas tomadas para posibilitar tal mejoramiento.
- d) Estimular relaciones personales entre el gerente y los subordinados, en las cuales ambos estén en condiciones de hablar con franqueza lo referente al trabajo: cómo está desarrollándose y cómo podrá mejorarse e incrementarse. La intensificación de la comprensión hombre a hombre es un factor básico para el desarrollo de relaciones humanas fuertes y sanas.
- e) Eliminar o reducir discrepancias, ansiedades, tensiones e incertidumbres que surgen cuando los individuos no gozan de asesoría planeada y bien orientada.

El gerente debe tener habilidad para presentar los hechos y conseguir que el subordinado, al terminar la entrevista, haya asumido la determinación de superarse y ajustar su desempeño al nivel exigido por su cargo, y que esté consciente de los aspectos positivos y negativos de su desempeño. El éxito de una entrevista de evaluación depende de muchos factores.

Esta debe ser preparada de manera apropiada, de modo que el jefe sepa de antemano lo que dirá al subordinado y cómo va a decirlo. El evaluador debe considerar dos aspectos importantes:

1. Todo empleado tiene aspiraciones y objetivos personales y, por elementales que sean sus funciones dentro de la empresa, debe ser considerado siempre como una persona única, diferente de las demás.

2. El desempeño debe evaluarse en función del cargo ocupado por el empleado y de la orientación y las oportunidades que recibió del jefe.

2.9 RESPONSABILIDAD DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

De acuerdo con la política de recurso humano adoptada por la organización, la responsabilidad por la evaluación del desempeño humano puede atribuirse al gerente, al mismo empleado, ambos en conjunto, al equipo de trabajo, al órgano de gestión de personal o a un comité de evaluación del desempeño. Cada una de estas alternativas implica una filosofía de acción.

El Gerente:

En la mayor parte de las organizaciones, el gerente es responsable del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. Así, quien evalúa el desempeño del personal es el propio gerente o supervisor, con la asesoría del órgano de gestión de personal, que establece los medios y los criterios para tal evaluación. Dado que el gerente o el supervisor no tienen conocimiento especializado para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación del desempeño del personal, se recurre al órgano de gestión de personal con función de staff para establecer, acompañar y controlar el sistema, en tanto que cada jefe mantiene su autoridad de línea evaluando el trabajo de los subordinados mediante el esquema trazado por el sistema.

En la actualidad, este sistema de trabajo proporciona mayor libertad y flexibilidad, con miras a que cada gerente sea gestor de su personal.

El Empleado:

Algunas organizaciones más democráticas permiten que el mismo individuo responda por su desempeño y realice su autoevaluación. En éstas organizaciones cada persona autoevalúa su desempeño, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta parámetros establecidos por el gerente o la organización.

El Empleado y El Gerente:

En la actualidad las organizaciones están adoptando un esquema dinámico y avanzado de administración del desempeño. Aquí surge la vieja administración por objetivos (APO), con nuevos elementos y sin los traumas provocados por la arbitrariedad, la autocracia y el estado continuo de tensión y aflicción entre las personas involucradas, que caracterizaron su implementación en la mayor parte de nuestras organizaciones.

El Equipo de Trabajo:

El equipo de trabajo también puede evaluar el desempeño de cada uno de sus miembros y programar con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorarlo cada vez más. En este caso, el equipo responde por la evaluación del desempeño de sus miembros y define sus objetivos y metas.

El Órgano de Gestión de Personal:

Es una alternativa corriente en organizaciones más conservadoras, aunque están dejando de practicarla por su carácter centralista y burocrático en extremo.

En este caso, el órgano de gestión de personal responde por la evaluación del desempeño de todos los miembros de la organización.

Cada gerente proporciona la información del desempeño de cada empleado, la cual se procesa e interpreta para enviar informes o programas de pasos coordinados por el órgano de gestión de personal.

Como todo proceso centralista, exige reglas y normas burocrática que coartan la libertad y la flexibilidad de las personas involucradas en el sistema.

Comité de Evaluación:

En algunas organizaciones, la evaluación del desempeño corresponde a un comité nombrado para este fin, y constituido por empleados permanentes o transitorios, pertenecientes a diversas dependencias o departamentos. En este caso, la evaluación es colectiva y la realiza un grupo de personas. Los miembros permanentes o estables (como el presidente de la organización o su representante, el director del órgano de gestión de personal y el especialista en evaluación del desempeño) participan en todas las evaluaciones, y su papel es mantener el equilibrio de los juicios, el acatamiento de los estándares y la permanencia del sistema. Los miembros transitorios son el gerente de cada evaluado o su supervisor.

Evaluador de 360°:

Es una innovación reciente en la apreciación del desempeño, según la cual cada persona es evaluada por las personas de su entorno; esto significa que cualquier persona con la que mantenga cierta interacción o intercambio participa en la evaluación de su desempeño. Este tipo de evaluación refleja los distintos puntos de vista involucrados en el trabajo de la persona: el superior, los subordinados, los colegas, los proveedores y los clientes internos participan en la evaluación de su desempeño, de modo que esta refleje los puntos de vista de los diversos individuos involucrados en el trabajo de cada persona.⁶

2.10 EL PERIODO DE EVALUACIÓN

Las evaluaciones del desempeño se suelen preparar a intervalos específicos. Aunque no hay nada mágico en lo que respecta al intervalo, en la mayor parte de las organizaciones estas evaluaciones se realizan anual o semestralmente. A menudo se evalúa a los individuos justo antes del final de su período de prueba.

También es práctica común evaluar varias veces a los nuevos empleados durante su primer año de trabajo.

⁶Chiavenato, Idalberto. Solares, Francisco. Rodríguez José. Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw-Hill, año 2007. Págs. 516.

El período de evaluación puede comenzar con la fecha de contratación de cada empleado, o se puede evaluar a todos los empleados al mismo tiempo.

Aunque ambas prácticas tienen sus ventajas, las evaluaciones escalonadas pueden tener mayor mérito si una unidad organizacional tiene muchos miembros. Puede no haber suficiente tiempo para evaluar a cada empleado de manera adecuada si todas las evaluaciones se realizan al mismo tiempo.

2.11 LOS PROBLEMAS EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Se han criticado severamente muchos métodos de evaluación del desempeño. Es justo decir que muchos de los problemas que se mencionan comúnmente no son inherentes al método sino que, más bien, reflejan un uso inadecuado.

Carencia de Objetividad:

Una posible debilidad de los métodos tradicionales de evaluación de desempeño es que carecen de objetividad. Siempre existirá cierta subjetividad.

Sin embargo, el empleo de factores relacionados con el puesto sí eleva la objetividad.

Error de Halo:

El error de halo tiene lugar cuando el evaluador percibe que un factor tiene una importancia primordial y da una calificación global buena o mala a un empleado con base en este solo factor.

Indulgencia / Rigor:

Conceder calificaciones altas no merecidas se llama indulgencia. Con frecuencia, este comportamiento está motivado por un deseo de evitar la controversia por la evaluación.

Se presenta con mayor frecuencia cuando se utilizan criterios muy subjetivos (y a menudo difíciles de defender) para el desempeño, y se exige que el calificador analice los resultados de su evaluación con los empleados.

A la actitud indebidamente crítica del desempeño en el trabajo de un empleado se le llama rigor. El rigor aplicado a un individuo específico puede ser causa de cargos por discriminación.

Tendencia Central:

La tendencia central es un error común que ocurre cuando se califica de manera incorrecta a los empleados cerca del promedio o punto medio de la escala.

Algunos sistemas con escala de calificación exigen que el evaluador justifique por escrito sus calificaciones muy altas o muy bajas. En estos casos, el calificador puede evitar una posible controversia o crítica si concede sólo calificaciones promedio, provocando que se presente este tipo de error en la evaluación.

Prejuicio por Comportamiento Reciente:

Casi todos los empleados saben con exactitud cuándo están programados para una revisión de su desempeño. Aunque sus acciones pueden no ser conscientes, el comportamiento del empleado a menudo mejora y la productividad tiende a subir varios días o semanas antes de la evaluación programada.

Es natural que el calificador recuerde el comportamiento reciente con mayor claridad que las acciones del pasado más distante. Sin embargo, las evaluaciones de desempeño suelen abarcar un período específico de tiempo, y se debe tomar en cuenta el desempeño de un individuo en todo el período.

Prejuicios Personales:

Los supervisores que efectúan las evaluaciones de desempeño pueden tener prejuicios relacionados con las características personales de sus empleados, tales como raza, religión, sexo, discapacidad o edad.

Papel de Juez del Evaluador:

En ocasiones, a los supervisores que realizan evaluaciones de desempeño se les acusa de “hacerla de Dios” con sus empleados. El papel altamente discrecional de algunos evaluadores a menudo coloca a los empleados a la defensiva. Estas relaciones no suelen conducir a buenos resultados en cuanto al estado de ánimo o la productividad de los empleados.

2.12 LAS CARACTERÍSTICAS DE UN SISTEMA EFECTIVO DE EVALUACIÓN

Ciertas características de los sistemas hacen que éstos puedan defenderse más fácilmente desde el punto de vista legal. Pero el hecho de ser legal no es suficiente para la evaluación del desempeño. El propósito no es sólo cumplir con la ley, sino también tener un sistema ajustado a la ética. Se debe buscar una evaluación honesta del desempeño que permita el desarrollo mutuo de un plan para mejorar el desempeño individual y del grupo. El sistema debe informar con honestidad a las personas su ubicación en la organización. Los siguientes factores ayudan para este propósito.

Criterios Relacionados con el Puesto:

Los criterios que se utilizan para evaluar el desempeño del empleado deben estar relacionados con el puesto. Se debe determinar la información del puesto mediante su análisis. Es evidente que factores subjetivos tales como la iniciativa, el entusiasmo, la lealtad y la cooperación, son importante. Sin embargo, estos factores desafían virtualmente su definición y su medición.

A menos que se pueda demostrar con claridad que están relacionados con el puesto, no se los debe utilizar en evaluaciones formales.

Expectativas de Desempeño:

Los gerentes deben explicar con claridad las expectativas de desempeño que tienen respecto a sus subordinados antes del período de evaluación. De otra manera, no es razonable evaluar a los empleados utilizando criterios que desconocen por completo.

Estandarización:

A los empleados que ocupan la misma categoría de puestos bajo el mismo supervisor se les debe evaluar utilizando el mismo instrumento de evaluación.

También es importante que las evaluaciones se apliquen con regularidad a todos los empleados. Además, deben cubrir períodos similares de tiempo. Aunque las evaluaciones anuales son más comunes.

Otros aspectos de la estandarización es la documentación formal. Los empleados deben firmar sus evaluaciones. Si el empleado rehúsa firmar, el gerente debe documentar este comportamiento. Los registros también deben incluir la descripción de las responsabilidades del empleado, los resultados que se esperan en su desempeño, y la forma en que se interpretarán estos datos cuando se tomen las decisiones de evaluación.

Evaluadores Calificados:

La responsabilidad de evaluar el desempeño de los empleados se debe asignar al individuo, o individuos, que observan directamente por lo menos una muestra representativa del desempeño en el puesto. Esta persona suele ser el supervisor inmediato del empleado.

Con el fin de asegurar la consistencia, los evaluadores deben estar bien capacitados. La capacitación debe destacar que la evaluación del desempeño es un componente significativo de todo puesto gerencial. La capacitación también debe poner de relieve que una función primordial del supervisor es verificar que los subordinados comprendan lo que se espera de

ellos. Además, la capacitación misma es un proceso de supervisar, por diversas razones, pueden desviarse de los procedimientos establecidos.

La capacitación debe incluir la forma de calificar a los empleados y de conducir entrevistas de evaluación, y debe incluir instrucciones por escrito. Estas instrucciones deben ser suficientemente detalladas y deben destacar la importancia de asignar calificaciones objetivas y sin prejuicios.

Comunicación Abierta:

La mayoría de los empleados tiene una fuerte necesidad de saber lo bien que se están desempeñando. Un buen sistema de evaluación proporciona una realimentación muy necesaria y continua. Una meta valiosa es evitar las sorpresas durante la entrevista de evaluación. Aunque la entrevista representa una oportunidad excelente para que ambas partes intercambien ideas, no debe servir como sustituto para la comunicación cotidiana.

En cambio, un sistema de evaluación de desempeño debe permitir acceso inmediato a la información de los empleados clave.

La Evaluación de Desempeño también alerta a los gerentes sobre los individuos que pueden estar en riesgo de ser despedidos si no mejoran su desempeño. El sistema permite que los profesionales de recurso humano tomen medidas proactivas, tales como capacitar o hacer transferencias, para rescatar a las personas que no se desempeñan de manera satisfactoria.

Acceso de los Empleados a los Resultados:

Puesto que muchos sistemas de evaluación están diseñados para mejorar el desempeño, sería imperdonable la retención de resultados de la evaluación. Los empleados no podrían simplemente desempeñarse mejor sin acceso a esta información. Asimismo, permitir que los empleados revisen los resultados de su evaluación les facilita detectar cualquier error que puedan estar cometiendo. O el empleado puede estar simplemente en desacuerdo con la evaluación y querer que se vuelva a revisar de manera formal. A los empleados que reciben

una evaluación por debajo del promedio se les debe ofrecer la capacitación y dirección necesarias.

Los supervisores deben hacer un esfuerzo para rescatar a los empleados con desempeño marginal. Sin embargo, a los empleados de esta categoría se les debe indicar específicamente lo que sucederá si no mejoran su desempeño.

Procedimiento de Apelación:

En relación con un desafío formal, es vital asegurar el cumplimiento de un procedimiento de apelación. Se debe implantar un procedimiento formal (si no existe) que permita a los empleados apelar resultados de una evaluación que consideran equivocados o injustos. Debe existir un procedimiento de apelación para dar seguimiento a sus quejas y enfocarlas de manera objetiva.

2.13 COMPENSACIÓN FINANCIERA

Se refiere a todo tipo de remuneraciones que reciben los individuos a cambio de su trabajo. La compensación financiera directa consiste en el pago que recibe una persona en forma de salarios, sueldos, bonos y comisiones y la indirecta (prestaciones) incluye una gran diversidad de retribuciones que el empleado normalmente recibe de manera indirecta.

La compensación no financiera consiste en la satisfacción que una persona recibe del puesto mismo o del ambiente psicológico y/o físico donde trabaja. Este tipo de compensación es la satisfacción que experimenta al desempeñar tareas significativas relacionadas con el puesto.

Todas estas retribuciones comprenden un programa total de compensaciones. Con el fin de permanecer competitivas, las organizaciones deben retribuir los resultados del desempeño ya que son necesarios para alcanzar sus metas clave. Al determinar las compensaciones efectivas, se debe tomar en cuenta la singularidad de los empleados.

Las personas tienen diferentes razones.

Cuando los individuos se ven en apuros para proporcionar alimento, vivienda y abrigo a su familia, el dinero bien puede ser un incentivo más importante. Sin embargo, algunas personas trabajan muchas horas diariamente, recibe poco pago y aman su trabajo. En gran medida, lo adecuado de la retribución está en la mente del receptor. Con frecuencia es más que la compensación financiera que se recibe en forma de un cheque de sueldo.⁷

2.14 LA MOTIVACIÓN HUMANA

La motivación es uno de los factores internos que requiere mayor atención. El concepto motivación es difícil de definir, puesto que se ha utilizado en diferentes sentidos. De manera amplia, motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Este impulso a actuar puede provocarlo un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo.

La motivación se explica en función de conceptos como fuerzas activas e impulsoras, traducidas por palabras como deseo y rechazo. El individuo desea poder, estatus y rechaza el aislamiento social y las amenazas a su autoestima.

Además, la motivación establece una meta determinada, cuya consecución representa un gasto de energía para el ser humano.

En lo que atañe a la motivación, las personas son diferentes: las necesidades varían de individuo a individuo y producen diversos patrones de comportamiento. Los valores sociales y la capacidad individual para alcanzar los objetivos también son diferentes.

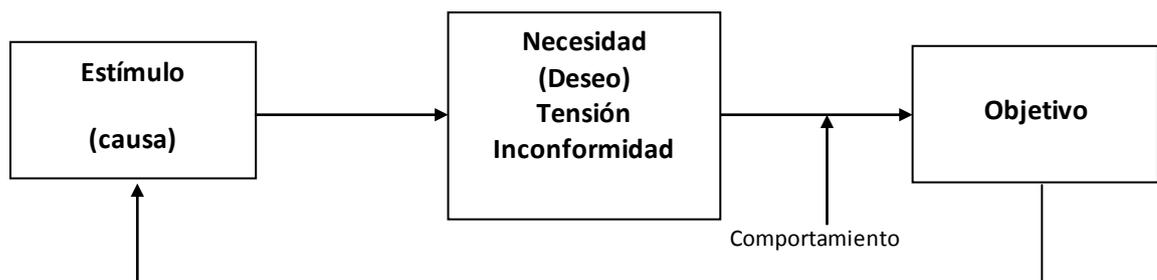
Además, las necesidades, los valores sociales y las capacidades del individuo varían con el tiempo. No obstante esas diferencias, el proceso que dinamiza el comportamiento es más o menos semejante en todas las personas.

⁷Mondy R. Wayne. M. Noé Robert. Administración de Recursos Humanos. Novena Edición 2005, México; Prentice-Hall

En otras palabras, aunque varíen los patrones de comportamiento, en esencia el proceso que los origina es el mismo para todas las personas. En este sentido, existen tres premisas que explican el comportamiento humano:

1. **El comportamiento es causado.** Existe una causalidad del comportamiento. Tanto la herencia como el ambiente influyen de manera decisiva en el comportamiento de las personas, el cual se origina en estímulos internos o externos.
2. **El comportamiento es motivado.** En todo comportamiento humano existe una finalidad. El comportamiento no es casual ni aleatorio; siempre está dirigido u orientado hacia algún objetivo.
3. **El comportamiento está orientado hacia objetivos.** En todo comportamiento existe un impulso, un deseo, una necesidad, una tendencia, expresiones que sirven para indicar los motivos del comportamiento.

Modelo Básico de Motivación



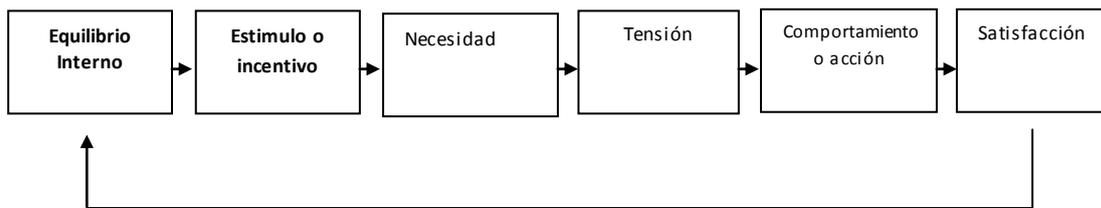
Ciclo Motivacional

El ciclo motivacional comienza cuando surge una necesidad. Esta es una fuerza dinámica y persistente que origina comportamiento. Cada vez que aparece una necesidad, esta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio.

Si el comportamiento es eficaz, el individuo satisfecerá la necesidad y, por ende, descargará la tensión provocada por aquella.

Una vez satisfecha la necesidad, el organismo recobra su estado de equilibrio anterior, su manera de adaptarse al ambiente.

Etapas del ciclo motivacional, que implica la satisfacción de una necesidad



La satisfacción de algunas necesidades es transitoria y pasajera, lo que equivale a decir que la motivación humana es cíclica: el comportamiento es casi un proceso continuo de solución de problemas y satisfacción de necesidades, a medida que van apareciendo.⁸

2.15 PRODUCTIVIDAD

La sobrevivencia y éxito de las compañías depende de las utilidades que obtienen. Sin utilidades, las compañías no pueden atraer a los inversionistas y al capital necesario para continuar siendo competitivos. Por ende, una compañía no puede pagar a sus trabajadores más de lo que éstos aportan, mediante su productividad.⁹

2.16 HIPÓTESIS

2.16.1 HIPÓTESIS GENERAL

Elaborando un Sistema de Calificación de Mérito y Evaluación del Desempeño contribuiría a la efectividad del personal del área administrativa y docente de la Facultad de Administración, Finanzas e Informática de la Universidad Técnica de Babahoyo.

⁸ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición 2000, Santa Fé de Bogotá, Mc Graw-Hill.

⁹ Werther, William B. Jr. Davis, Heith. Administración de Personal y Recurso Humano. Séptima Edición. México; Mc Graw-Hill. Año 2008. Págs. 644.

2.16.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

- ✓ Definiendo objetivos y políticas orientaría a un proceso sistemático de la calificación de méritos y evaluación del desempeño.
- ✓ Proponiendo los métodos y técnicas permitiría Calificación de Méritos y Evaluación del Desempeño de forma objetiva.
- ✓ Sugiriendo motivos que estimulen al personal influiría directamente el área administrativa y docente de la Facultad de Administración, Finanzas e Informática de la Universidad Técnica de Babahoyo.

2. 17 VARIABLES

2.17.1 VARIABLES INDEPENDIENTES

Sistema de Calificación de Méritos.- Es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Su objetivo es proporcionar una descripción proceso del desempeño del empleado durante el pasado o del potencial de su desempeño futuro. Es una función esencial dentro de la Administración de Recursos Humanos o Administración de Talento Humano.

Contribuye con la administración de la empresa porque es un medio para que una organización mantenga su productividad y optimice su recurso humano.

Evaluación del Desempeño.- La Evaluación de desempeño es una valoración sistemática de los objetivos y del rendimiento de los colaboradores para la realización de sus funciones y para el desarrollo de su potencial profesional.

2.17.2 VARIABLE INDEPENDIENTE

Efectividad del Personal.- La efectividad del personal consiste en determinar el nivel operacional de los empleados, utilizando un sistema de calificación de méritos para evaluar el desempeño del personal del área administrativa y docente de la Facultad de Administración, Finanzas e Informática.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO INVESTIGATIVO

3. TIPO DE INVESTIGACION

El tipo de investigación que se utilizara es: Analítica y Propositiva.

Analítica: porque se analizaron la relación, causa y efecto del sistema de calificación de méritos y evaluación del desempeño con la efectividad del personal del área administrativa y docente.

Propositiva: porque se elabora un sistema de calificación de mérito y evaluación del desempeño que se presentara como propuesta a la Unidad Administrativa de Talento Humano

3.1 METODOS, TECNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCION DE DATOS

3.1.1 METODOS

El método que se utilizó para la recolección de datos fue la: encuesta, entrevista, porque permite obtener información del Recurso Humano a través desus opiniones en una forma directa o verbal.

3.1.2 TECNICAS

Las técnicas que se utilizaron en la investigación son:

✓ **De Campo:**

Porque se llevó a cabo en el lugar donde se está dando el problema en estudio, además se recopiló información directa de la institución.

✓ **Bibliográfica:**

Porque se consultaron algunos textos relacionados con el problema en estudio.

3.1.3 INSTRUMENTOS

En el desarrollo de nuestra investigación se utilizó el siguiente instrumento:

✓ **Cuestionario:**

Porque permite obtener información de los sujetos en estudio con preguntas abiertas, cerradas y de disposición múltiple; obteniendo así información en forma directa y en un menor tiempo.

3.1.4 PROCEDIMIENTO

Para recolectar la información se convocó a una reunión con la persona encargada del Unidad Administrativo de Talento Humano o el Departamento de Recurso Humano para darle a conocer los objetivos y beneficios de éste y así obtener la autorización para realizar la investigación la cual fue concedida en forma verbal y por escrito.

La obtención de datos está bajo la responsabilidad del grupo encargado de hacer la investigación.

La presentación de datos se muestra en tablas simples y complejas, el análisis de los datos se hizo en base a porcentaje de mayor a menor, para la prueba de hipótesis se utilizó el método Chi cuadrado (χ^2) y las conclusiones y recomendaciones se realizaron en base a los resultados obtenidos.

3.2 ESTUDIO PILOTO

Para validar los instrumentos de recolección de datos se hizo un estudio piloto que se conformó por dos formularios: uno para el área administrativa y el otro para el área docente con el objeto de detectar posibles problemas y prever soluciones que se presenta en el momento de aplicar la encuesta definitiva.

El cuestionario está diseñado por preguntas cerradas, abiertas y con alternativas múltiples; este instrumento está administrado por el entrevistador para que la interpretación de las preguntas sea más efectiva.

3.3. UNIVERSO Y MUESTRA

3.3.1 UNIVERSO

De acuerdo a la información brindada por la institución en estudio el universo está constituido por 135 empleados distribuidos de la siguiente manera: 25 empleados administrativos, 84 docentes a tiempo completo y 26 docentes medio tiempo. (Ver Anexo 1).

3.3.2 MUESTRA

La muestra está constituida por 80 empleados, dentro de los cuales está el personal del área administrativa y docente, dicha muestra se obtuvo utilizando la fórmula para poblaciones finita.

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

Donde:

n = Tamaño de la muestra

Z = Coeficiente de Confianza

P = Proporción poblacional de éxito

Q = Proporción poblacional de no éxito

N = Tamaño de la población

E = Grado de error máximo aceptable

Cálculo:

Datos:

$$N = 135 \quad Z = 1.96 \quad Q = 0.50$$

$$E = 0.05 \quad P = 0.50$$

Sustituyendo:

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

$$n = \frac{(1.96)(0.50)(0.50)(135)}{(135 - 1) 0.05^2 + (1.96) (0.50) (0.50)}$$

$$n = \frac{66.15}{(134) (0.0025) + (1.96) (0.50) (0.50)}$$

$$n = \frac{66.15}{0.335 + 0.49}$$

$$n = \frac{66.15}{0.825}$$

$$n = 80 \text{ Encuestas}$$

3.3.3 TIPO DE MUESTREO

Para el desarrollo de ésta investigación se utilizará el muestreo no probabilístico en el cual se aplicará el método estratificado ya que; permite tener representatividad de las diferentes áreas de la institución en estudio y los elementos de la muestra se obtuvieron en forma proporcional.

3.4 PRESENTACION Y ANALISIS DE DATOS

TABULACIONES DE LAS ENCUESTAS DIRIGIDAS AL PERSONAL ADMINISTRATIVO

Pregunta No.1

¿Sabe usted qué es una evaluación del desempeño?

Objetivo: Determinar si el personal docente conoce que es una evaluación del desempeño.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	80%
No	3	20%
Total	15	100%



Análisis:

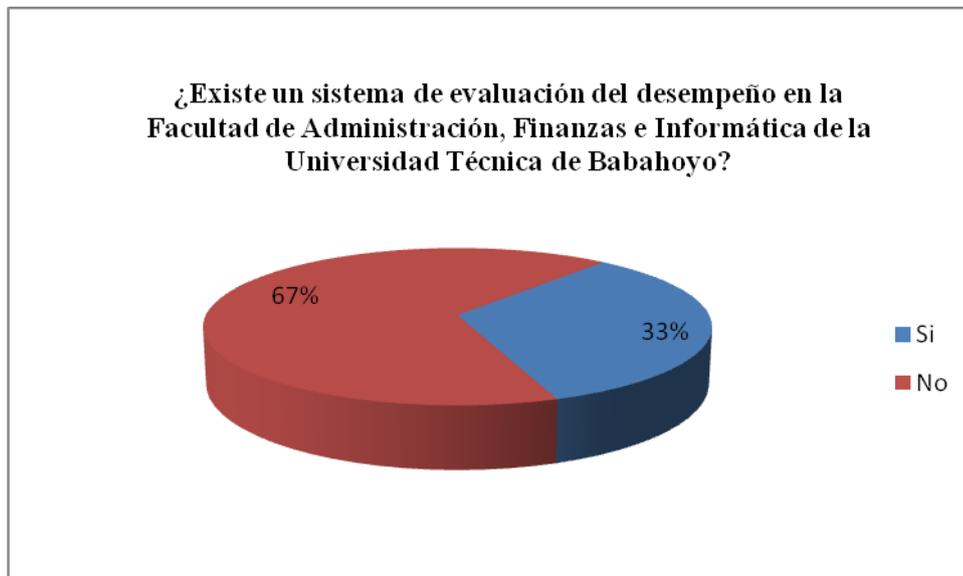
Como puede observarse la encuesta demuestra que el 80% del personal administrativo saben en qué consiste la evaluación del desempeño y el 20% desconocen en qué consiste.

Pregunta No.2

¿Existe un sistema de evaluación del desempeño en la Facultad de Administración, Finanzas e Informática de la Universidad Técnica de Babahoyo?

Objetivo: Verificar si existe un sistema de evaluación del desempeño en la Facultad de Administración, Finanzas e Informática de la Universidad Técnica de Babahoyo.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	33%
No	10	67%
Total	15	100%



Análisis:

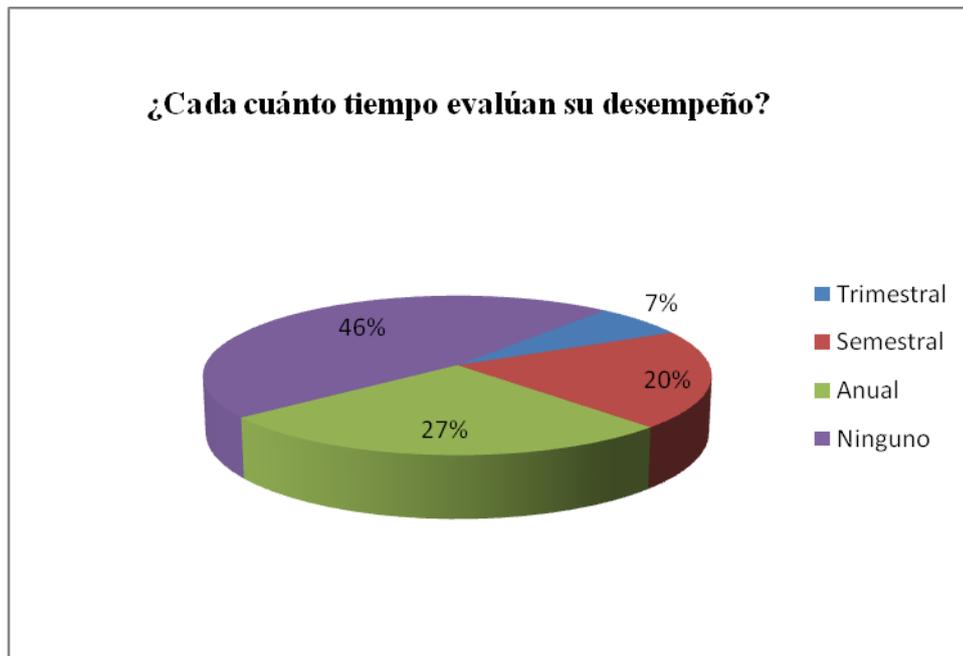
Según los resultados el 67% afirman que no existe un sistema de evaluación del desempeño y el 33% afirman lo contrario.

Pregunta No.3

¿Cada cuánto tiempo evalúan su desempeño?

Objetivo: Determinar cada cuanto tiempo la Universidad evalúa el desempeño del personal administrativo.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Trimestral	1	7%
Semestral	3	20%
Anual	4	27%
Ninguno	7	46%
Total	15	100%



Análisis:

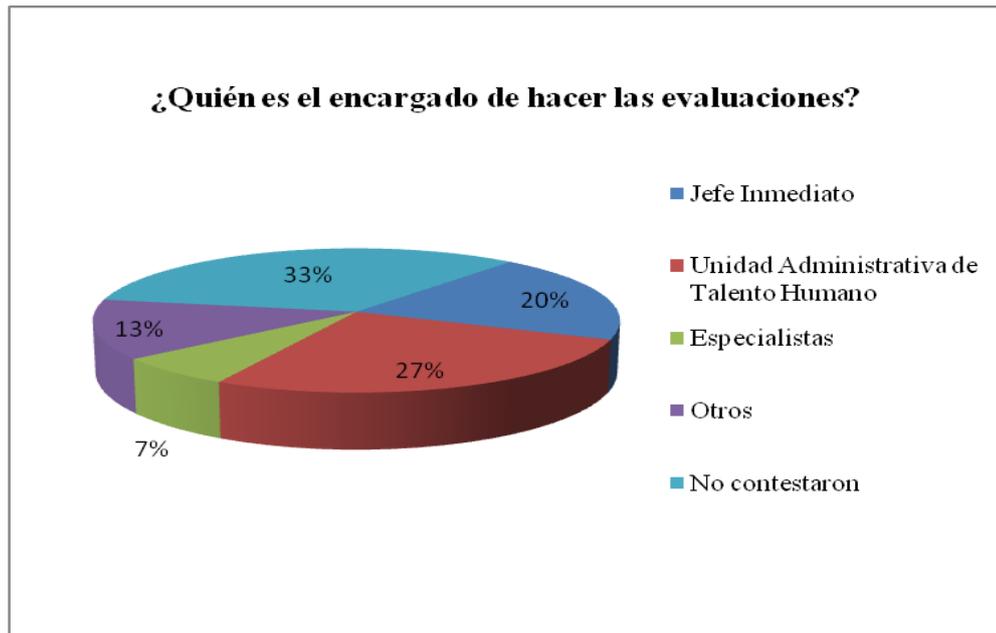
El 46% del personal administrativo respondió que en el tiempo de laborar en la institución nunca han sido objeto de evaluación, mientras que el 27% aseguró que son evaluados cada año y el 20% semestralmente.

Pregunta No.4

¿Quién es el encargado de hacer las evaluaciones?

Objetivo: Identificar quien es el encargado de evaluar el desempeño del personal administrativo.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Jefe Inmediato	3	20%
Unidad Administrativa de Talento Humano	4	27%
Especialistas	1	7%
Otros	2	13%
No contestaron	5	33%
Total	15	100%



Análisis:

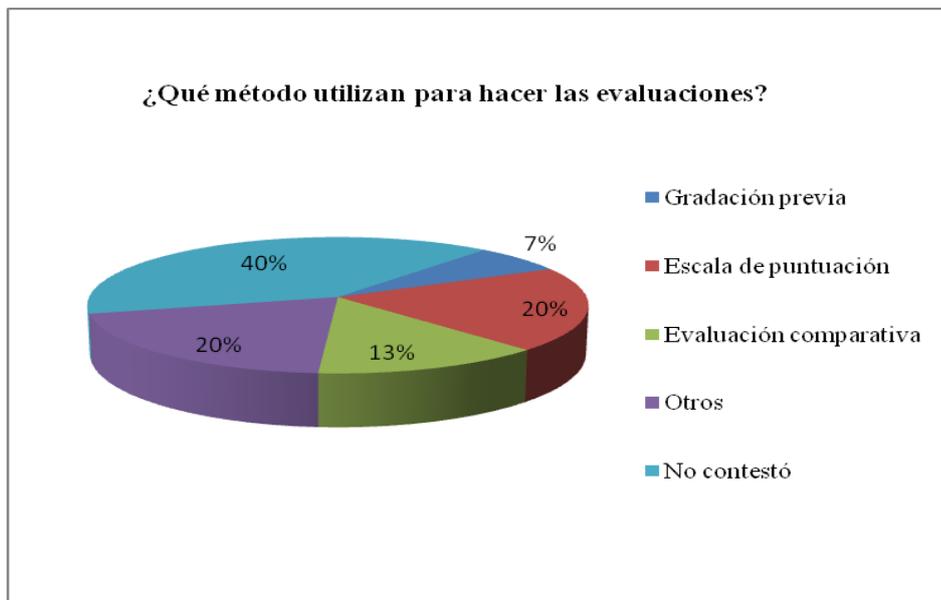
El 33% no contestó la interrogante debido a que no son evaluados, el 27% respondió que son evaluados por la Unidad Administrativa de Talento Humano, el 20% asegura que los evalúa el jefe inmediato, mientras que el 13% manifestó que el alumno es el encargado de hacer las evaluaciones y el 7% afirma que son evaluados por especialistas.

Pregunta No.5

¿Qué método utilizan para hacer las evaluaciones?

Objetivo: Identificar que método utiliza la Universidad para evaluar al personal administrativo.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Gradación previa	1	7%
Escala de puntuación	3	20%
Evaluación comparativa	2	13%
Otros	2	20%
No contestó	6	40%
Total	15	100%



Análisis:

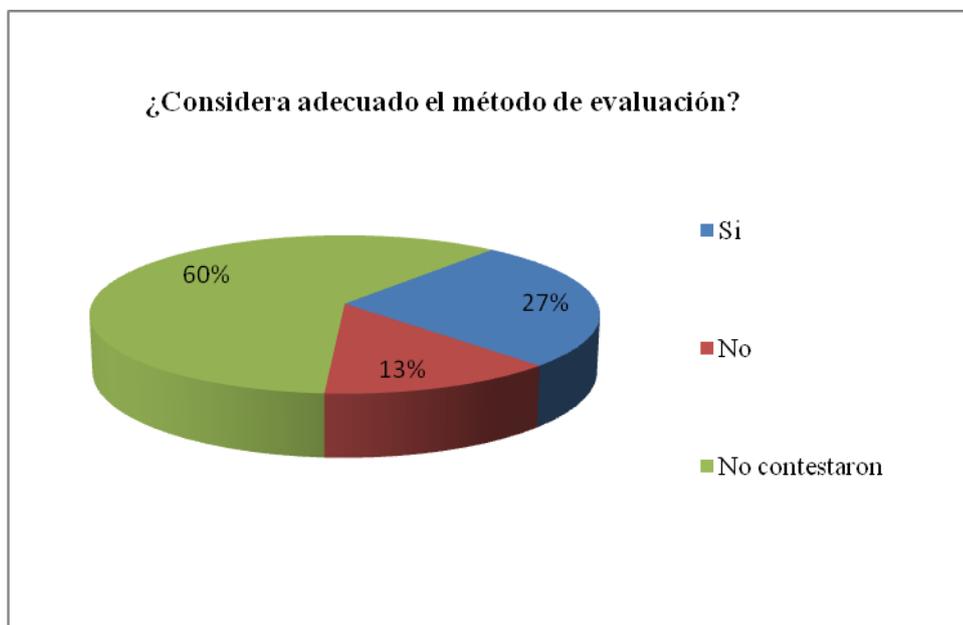
Según los resultados el 40% de los encuestados no contestaron debido a que no son evaluados, mientras que el 20% respondieron que son evaluados por diversos aspectos como: cuestionarios, memoria de labores y resumen de logros; el 20% manifiesta que utilizan el método de escala de puntuación, el 13% por medio de la evaluación comparativa y el 7% son evaluados por gradación previa.

Pregunta No. 6

¿Considera adecuado el método de evaluación?

Objetivo: Verificar si el personal administrativo considera adecuado el método de evaluación.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	27%
No	2	13%
No contestaron	9	60%
Total	15	100%



Análisis:

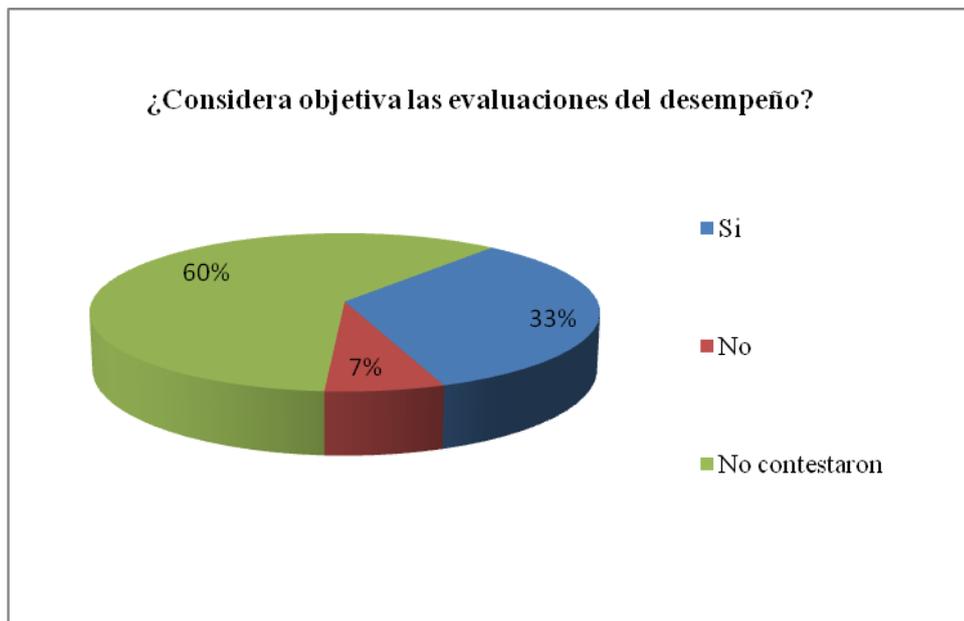
De acuerdo a la opinión de los encuestados el 60% no contestaron la pregunta, justificando que no son evaluados, por lo tanto desconocen el método de evaluación. El 27% contestó que considera adecuado el método de evaluación por diversas razones: como lo es que permite medir la capacidad y el rendimiento de cada uno de los empleados, y el resto de los encuestados el 13% contestó que no considera adecuado el método de evaluación, ya que lo consideran demasiado subjetivo.

Pregunta No.7

¿Considera objetiva las evaluaciones del desempeño?

Objetivo: Determinar la claridad y objetividad con que se realizan las evaluaciones del desempeño al personal administrativo.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	33%
No	1	7%
No contestaron	9	60%
Total	15	100%



Análisis:

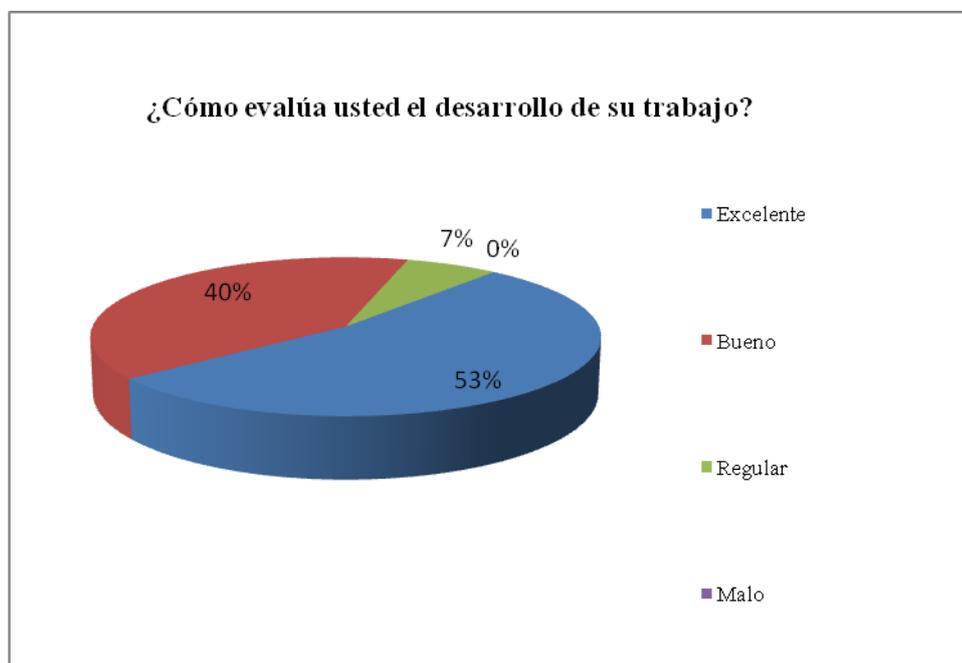
El 60% de los encuestados no contestaron ya que no son evaluados y desconocen lo que es una evaluación del desempeño, el 33% contestó que si son objetivas ya que al ser evaluados demuestra credibilidad de dicha evaluaciones, manifestando lo contrario el 7%.

Pregunta No.8

¿Cómo evalúa usted el desarrollo de su trabajo?

Objetivo: Identificar cómo evalúa el personal administrativo el desarrollo de su trabajo.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	8	53%
Bueno	6	40%
Regular	1	7%
Malo	0	0%
Total	15	100%



Análisis:

Según los datos obtenidos, el 53% de los encuestados contestó que al evaluar su trabajo lo consideraban excelente, el 40% lo consideran bueno, el 7% contestó que regular.

Pregunta No.9

¿Le proporcionan por escrito las funciones a realizar en su trabajo?

Objetivo: Saber si la Universidad le proporciona por escrito las funciones a realizar en su trabajo.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	27%
No	11	73%
Total	15	100%



Análisis:

Según los resultados obtenidos el 73% contestó que no les proporcionaban por escrito las funciones de su trabajo, el 27% contestó que sí.

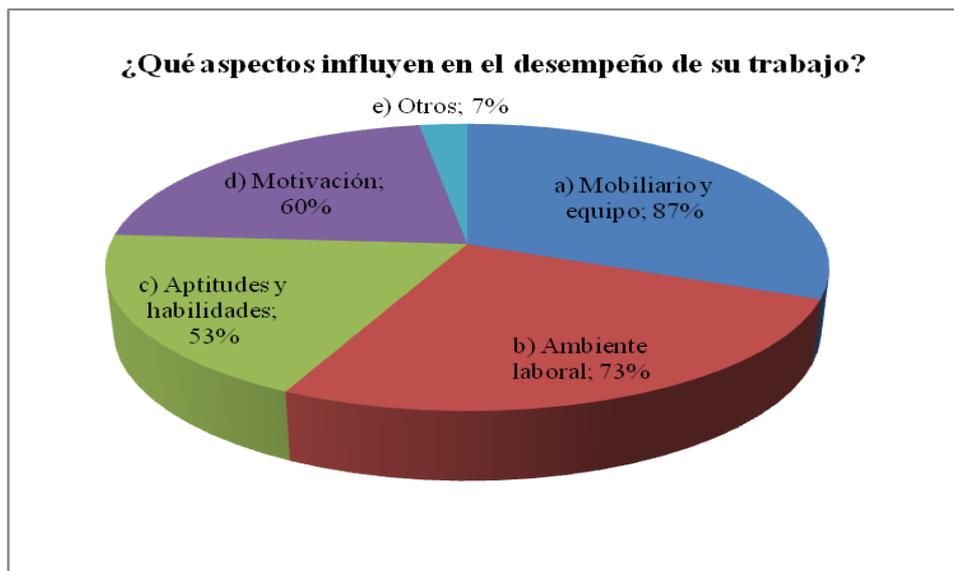
Pregunta No.10

¿Qué aspectos influyen en el desempeño de su trabajo?

Objetivo: Identificar los aspectos que influyen en el desempeño laboral del personal administrativo.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
a) Mobiliario y equipo	13	87%
b) Ambiente laboral	11	73%
c) Aptitudes y habilidades	8	53%
d) Motivación	9	60%
e) Otros	1	7%
Total	42	-

Nota: El total del porcentaje sobrepasa el 100% porque los encuestados marcaron varias alternativas.



Análisis:

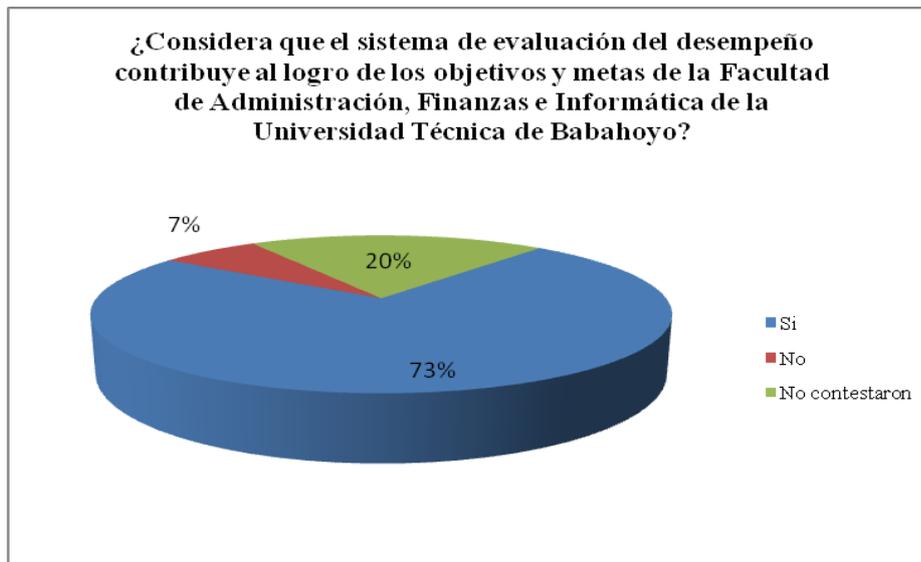
El 87% de los encuestados manifestaron que el aspecto que influye en el desempeño de su trabajo es el mobiliario y equipo, mientras que el 73% opina que influye en gran medida el ambiente laboral, el 60% afirma que influye la motivación, el 53% respondió que lo más importante son las aptitudes y habilidades y el resto opina que la capacidad influye en gran medida en su desempeño laboral.

Pregunta No.11

¿Considera que el sistema de evaluación del desempeño contribuye al logro de los objetivos y metas de la Facultad de Administración, Finanzas e Informática de la Universidad Técnica de Babahoyo?

Objetivo: Determinar en qué medida el sistema de evaluación del desempeño contribuye al logro de los objetivos y metas de la Facultad de Administración, Finanzas e Informática de la Universidad Técnica de Babahoyo.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	73%
No	1	7%
No contestaron	3	20%
Total	15	100%



Análisis:

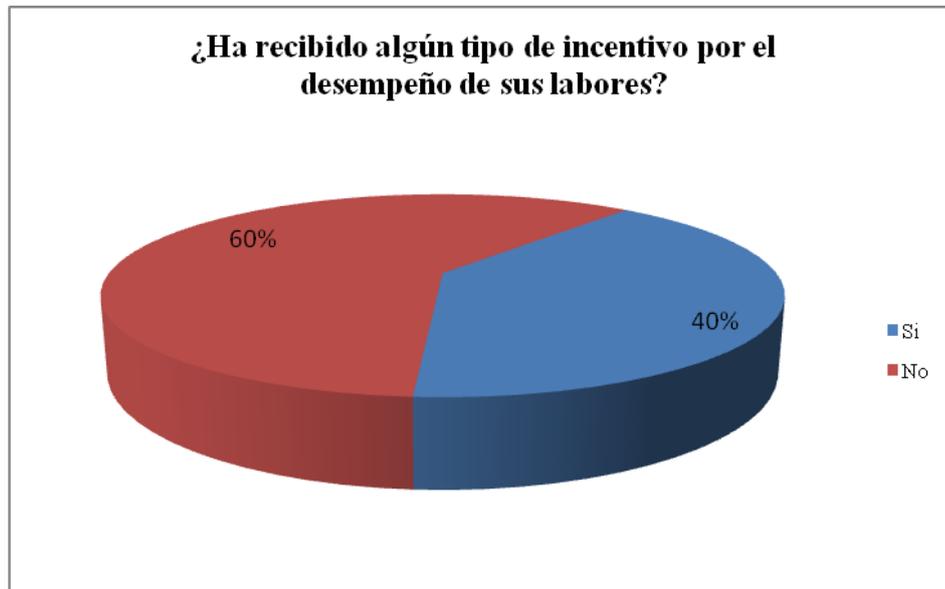
El 73% de los encuestados contestó que la evaluación del desempeño si contribuye al logro de los objetivos y metas de la Facultad de Administración, Finanzas e Informática de la Universidad Técnica de Babahoyo porque aumentaría la eficiencia y eficacia de cada empleado y mejoraría el desempeño laboral, el 20% de los encuestados no contestaron y el resto el 7% contestó que no contribuye ya que la evaluación del desempeño no se basa a la realidad.

Pregunta No. 12

¿Ha recibido algún tipo de incentivo por el desempeño de sus labores?

Objetivo: Saber si la de la Facultad de Administración, Finanzas e Informática de la Universidad Técnica de Babahoyo brinda al personal administrativo incentivos por el desempeño de sus labores.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	40%
No	9	60%
Total	15	100%



Análisis:

Como se puede observar la encuesta demuestra que el 60% no ha recibido incentivos por el desempeño de sus labores de parte de la institución y el resto el 40% contestó que sí.

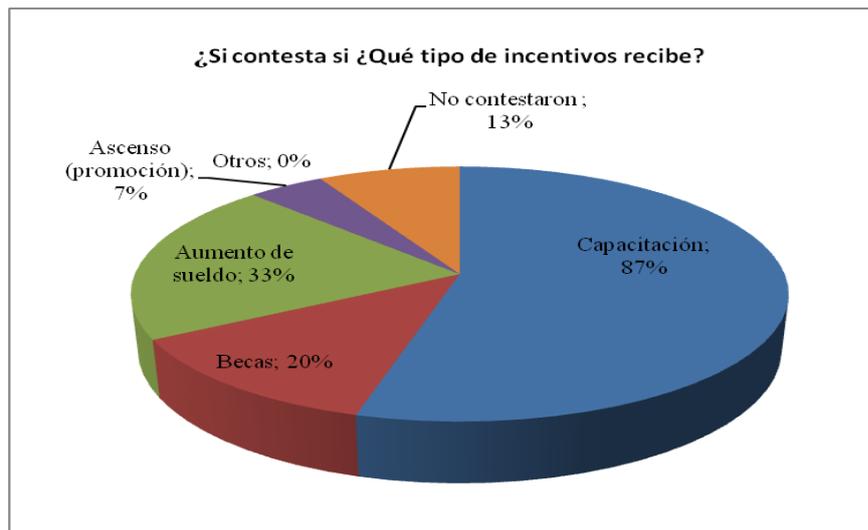
Pregunta No 13

Si contesta si ¿Qué tipo de incentivos recibe?

Objetivo: Determinar qué tipo de incentivos proporciona la de la Facultad de Administración, Finanzas e Informática de la Universidad Técnica de Babahoyo al personal administrativo.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Capacitación	13	87%
Becas	3	20%
Aumento de sueldo	5	33%
Ascenso (promoción)	1	7%
Otros	0	0%
No contestaron	2	13%
Total	24	-

Nota: El total del porcentaje sobrepasa el 100% porque los encuestados marcaron varias alternativas.



Análisis:

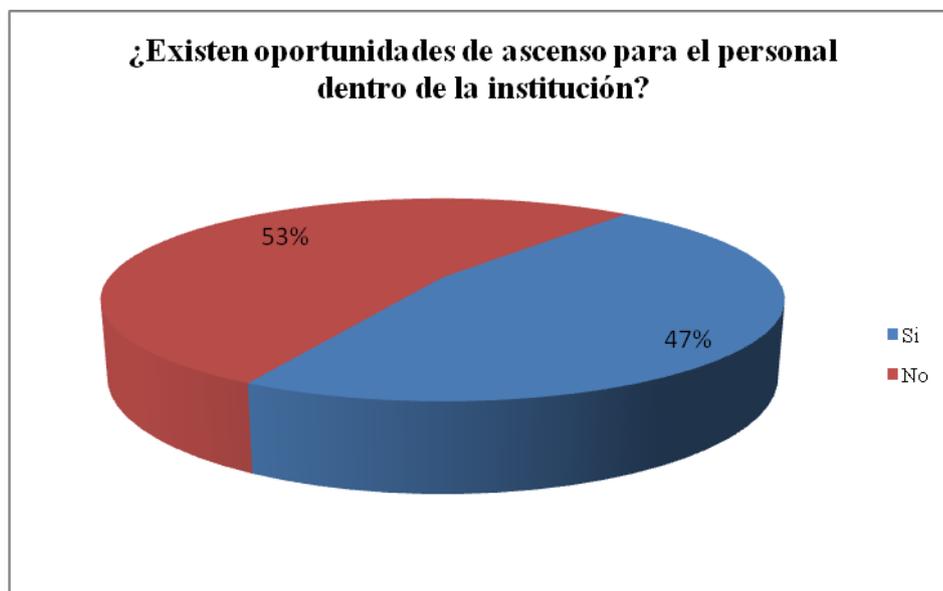
El 87% de los encuestados manifiestan que se les ha proporcionado capacitaciones, mientras que el 13% no contestaron, justificando que no reciben incentivo alguno por parte de la Facultad de Administración, Finanzas e Informática de la Universidad Técnica de Babahoyo, el 20% contestó que recibe como incentivo becas (El pago del 50% de la maestría que están cursando en la Universidad Técnica de Babahoyo), el 33% aumento de sueldo, y el resto 7% ascenso (promoción).

Pregunta No. 14

¿Existen oportunidades de ascenso para el personal dentro de la institución?

Objetivo: Determinar si el personal administrativo tiene oportunidades de ascenso dentro de la institución.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	47%
No	8	53%
Total	15	100%



Análisis:

Según los resultados obtenidos el 53% contestó que no existen oportunidades de ascenso dentro de la institución, el resto 47% opinan que si existen oportunidades de ascenso para el personal administrativo.

Pregunta No.15

¿Ha recibido aumento de sueldo?

Objetivo: Determinar si el personal administrativo ha recibido aumento de sueldo.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	60%
No	6	40%
Total	15	100%



Análisis:

El 60% de los encuestados contestó que sí ha recibido aumento de sueldo en menor porcentaje salarial y el resto el 40% contestó que no ha recibido aumento de sueldo.

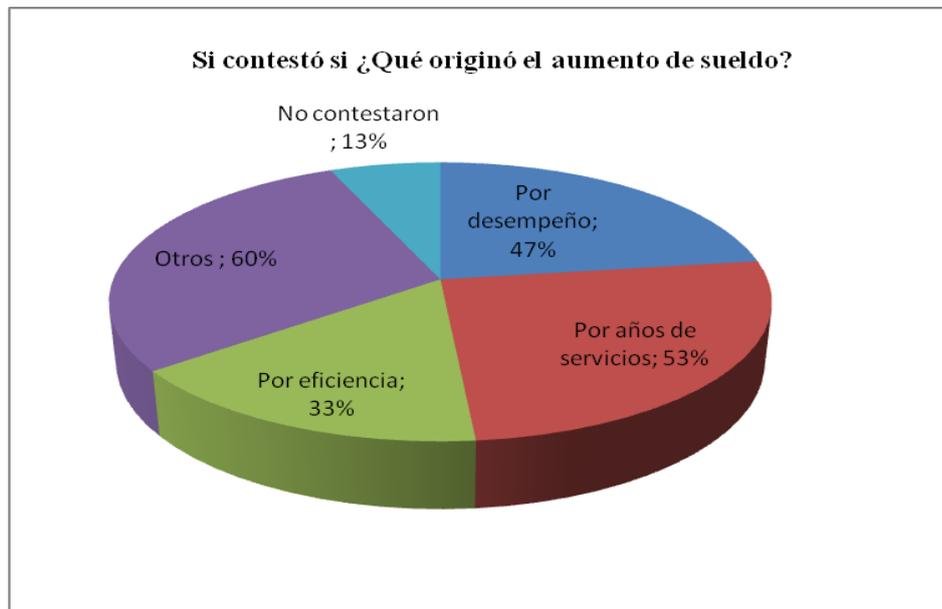
Pregunta No. 16

Si contestó si ¿Qué originó el aumento de sueldo?

Objetivo: Determinar cuál fue el motivo del aumento de sueldo.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Por el desempeño	7	47%
Por años de servicios	8	53%
Por eficiencia	5	33%
Otros	9	60%
No contestaron	2	13%
Total	24	-

Nota: El total del porcentaje sobrepasa el 100% porque los encuestados marcaron varias alternativas.



Análisis:

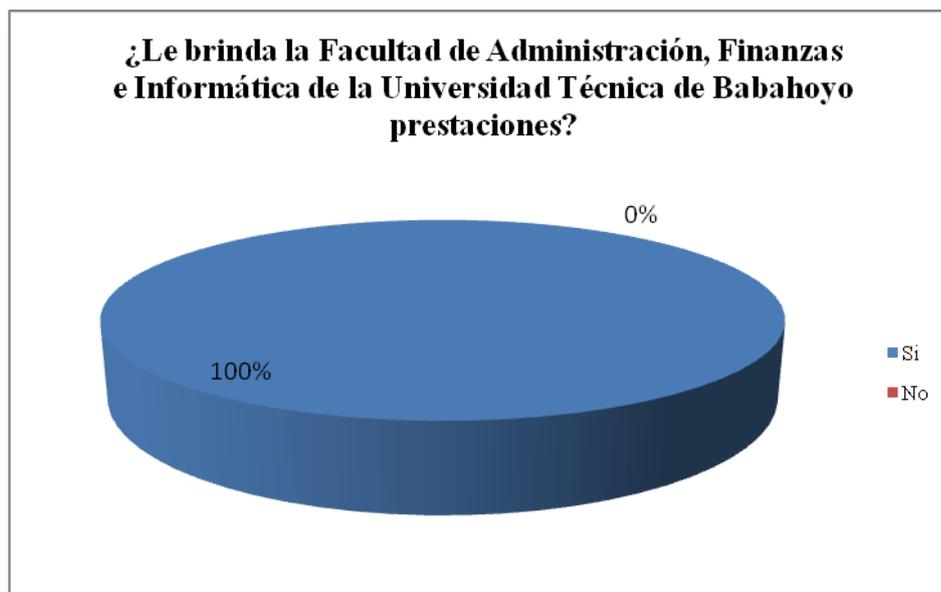
De acuerdo a los resultados obtenidos el 13% de los encuestados no contestaron la interrogante debido a que no han obtenido aumento de sueldo, mientras que el 60% manifiesta que el aumento se dio por su capacidad, el 53% asegura que se les aumentó por años de servicios en la universidad, el 47% opina que por su desempeño y el resto 33% afirma que por su eficiencia.

Pregunta No. 17

¿Le brinda la Facultad de Administración, Finanzas e Informática de la Universidad Técnica de Babahoyo prestaciones?

Objetivo: Determinar si la Facultad de Administración, Finanzas e Informática de la Universidad Técnica de Babahoyo brinda prestaciones al personal administrativo.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	100%
No	0	0%
Total	15	100%



Análisis:

El 100% de los encuestados contestó que si le brinda prestaciones la Facultad de Administración, Finanzas e Informática de la Universidad Técnica de Babahoyo.

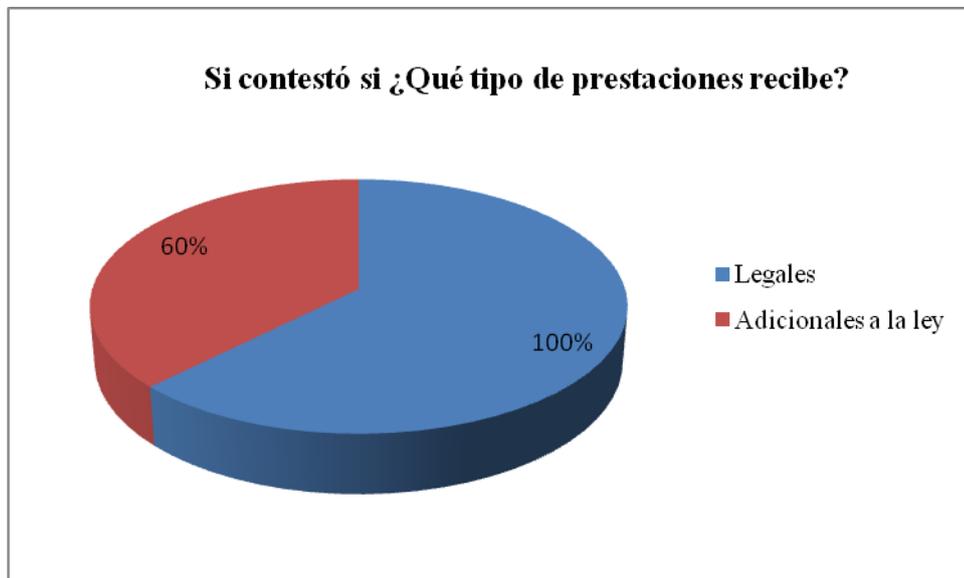
Pregunta No.18

Si contesta si ¿Qué tipo de prestaciones recibe?

Objetivo: Determinar cuáles son las prestaciones que recibe el personal administrativo.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Legales	15	100%
Adicionales a las legales	9	60%
Total	24	-

Nota: El total del porcentaje, sobrepasa el 100% porque los encuestados marcaron varias alternativas.



Análisis:

Según los resultados obtenidos a la interrogante No.18 el 100% de los encuestados contestaron que reciben prestaciones legales (Seguro Social IESS y vacaciones anuales), mientras que el 60% contestó que también reciben prestaciones adicionales a la ley (Becas de estudios (3 estudias maestrías y la universidad le paga el 50% del valor de la maestría) y tiene un crédito de 100 dólares en como despensa familiar en Dismero y un crédito en maxicarne de 50 dólares).

Pregunta No. 19

¿Se siente motivado en su trabajo?

Objetivo: Verificar si el personal administrativo se siente motivado en su trabajo.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	33%
No	10	67%
Total	15	100%



Análisis:

Según los encuestados el 67% contestó que no se sienten motivados en su trabajo y el resto 33% contestó que si se sienten motivados en su trabajo.

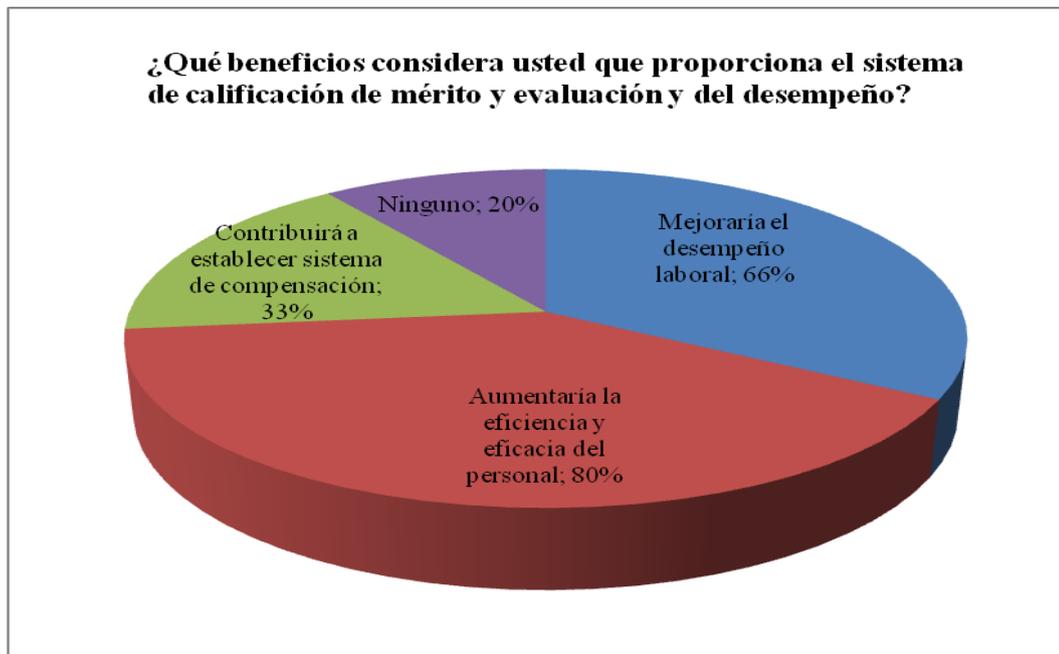
Pregunta No.20

¿Qué beneficios considera usted que proporciona el sistema de calificación de mérito y evaluación y del desempeño?

Objetivo: Identificar qué beneficios le proporcionará el sistema de calificación de mérito y evaluación del desempeño al personal administrativo.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Mejoraría el desempeño laboral	10	66%
Aumentaría la eficiencia y eficacia del personal	12	80%
Contribuirá a establecer sistema de compensación	5	33%
Ninguno	3	20%
Total	30	-

Nota: El total del porcentaje sobrepasa el 100% porque los encuestados marcaron varias alternativas.



Análisis:

El 80% respondió que el sistema de calificación de mérito y evaluación del desempeño aumentará la eficiencia y eficacia del personal, mientras que el 66% manifiesta que mejoraría el desempeño laboral y el 33% consideran que contribuirá a establecer sistemas de compensación y el resto opina que no le proporcionaría ningún beneficio

TABULACION DE LAS ENCUESTAS DIRIGIDAS AL PERSONAL DOCENTE

Pregunta No. 1

¿Sabe usted qué es una evaluación del desempeño?

Objetivo: Determinar si el personal docente conoce que es una evaluación del desempeño.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	57	88%
No	8	12%
Total	65	100%



Análisis:

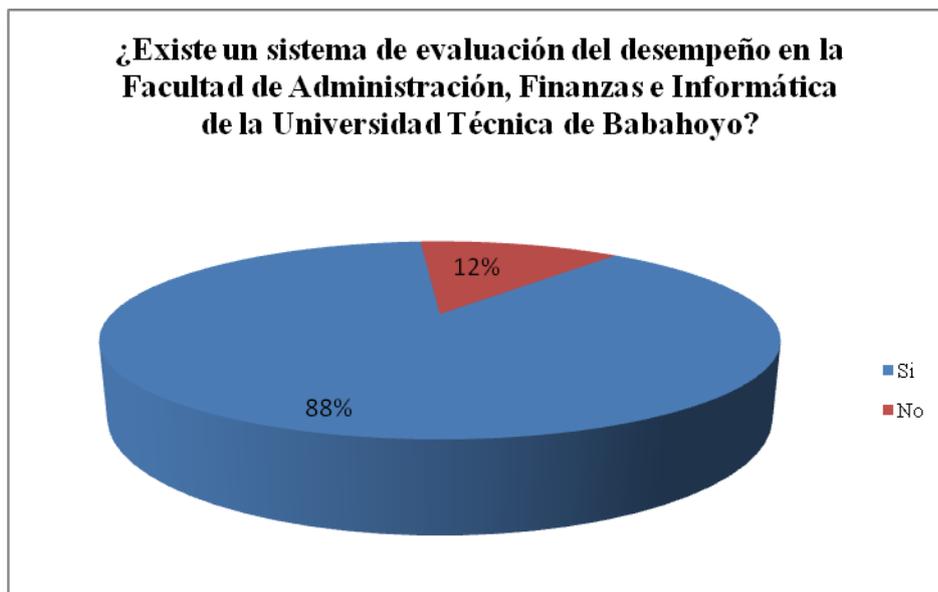
Como puede observar la encuesta demuestra que el 88% del personal docente saben que es una evaluación del desempeño y el 12% desconocen en qué consiste.

Pregunta No. 2

¿Existe un sistema de evaluación del desempeño en la Facultad de Administración, Finanzas e Informática de la Universidad Técnica de Babahoyo?

Objetivo: Verificar si existe una evaluación del desempeño en Facultad de Administración, Finanzas e Informática de la Universidad Técnica de Babahoyo.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	57	88%
No	8	12%
Total	65	100%



Análisis:

Según los resultados el 88% afirman que existe una evaluación del desempeño y el 12% dicen que no se aplica dicha evaluación dentro de la Facultad de Administración, Finanzas e Informática de la Universidad Técnica de Babahoyo.

Pregunta No.3

¿Cada cuánto tiempo evalúan su desempeño?

Objetivo: Determinar cada cuanto tiempo la Facultad evalúa el desempeño del personal docente.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Trimestral	1	2%
Semestral	40	62%
Anual	14	21%
Ninguno	10	15%
Total	65	100%



Análisis:

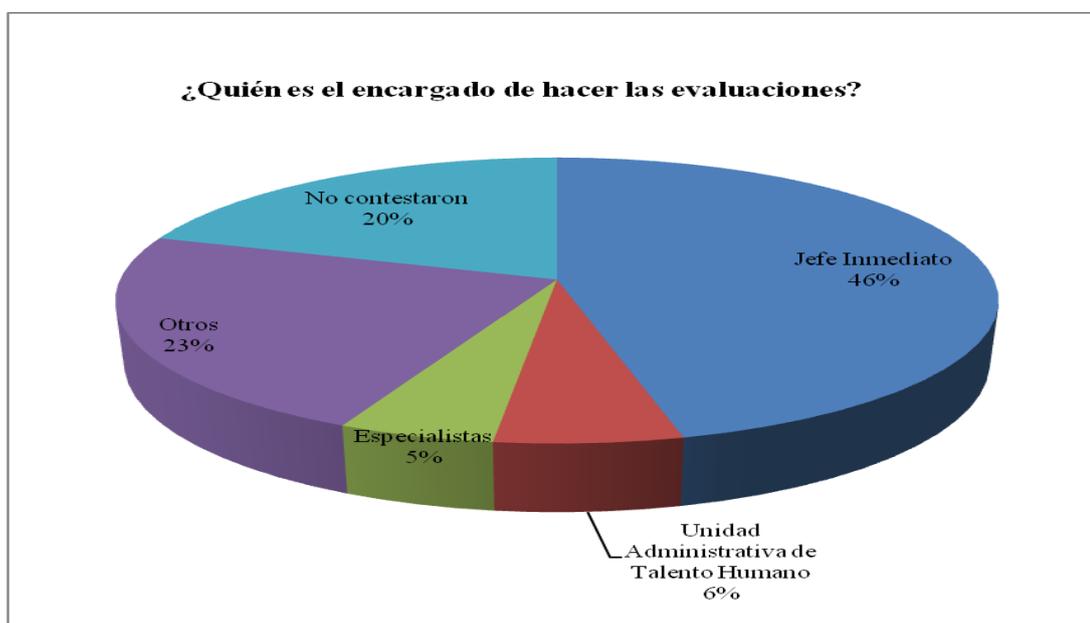
De acuerdo a las opiniones de los encuestados el 62% afirman que son evaluados semestralmente, a diferencia del 21% contestaron que cada año se evalúa su desempeño, 15% respondieron que no se les hace ningún tipo de evaluación, el resto de los encuestados, 2%, contestaron que se evalúa su desempeño en forma trimestral, por lo que se puede observar que no se tiene un período de tiempo definido para evaluar al personal docente de la Facultad y de esa forma conocer el rendimiento global del desempeño.

Pregunta No. 4

¿Quién es el encargado de hacer las evaluaciones?

Objetivo: Identificar quien es el encargado de evaluar el trabajo de los docentes.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Jefe Inmediato	30	46%
Unidad Administrativa de Talento Humano	4	6%
Especialistas	3	5%
Otros	15	23%
No contestaron	13	20%
Total	65	100%



Análisis:

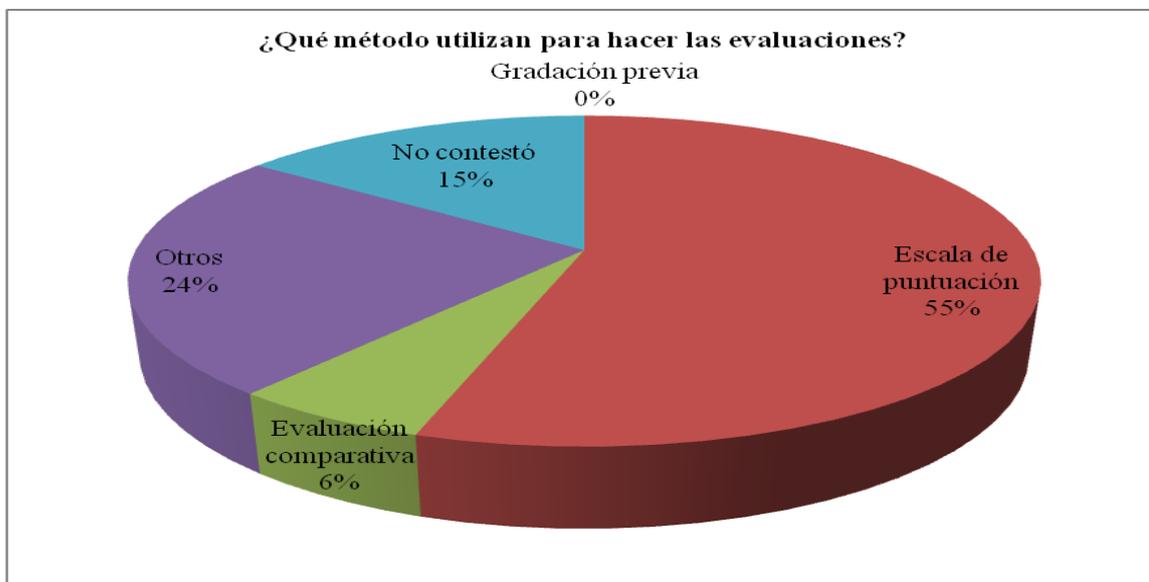
Del 100% de los encuestados el 46% respondió que el encargado de hacer las evaluaciones es el jefe inmediato, mientras el 23% afirmaron que ellos son objetos de evaluaciones por parte de los alumnos, el 20% no contestaron la pregunta porque nunca han sido evaluados, por lo tanto desconocen quien es el encargado de hacer las evaluaciones, el 6% respondió que la Unidad Administrativa de Talento Humano es el encargado de evaluar al personal y el 5% de los encuestados contestaron que el encargado de hacer las evaluaciones son especialistas.

Pregunta No. 5

¿Qué método utilizan para hacer las evaluaciones?

Objetivo: Identificar que método utiliza la Facultad de Administración, Finanzas e Informática de la Universidad Técnica de Babahoyo para evaluar al personal docente.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Gradación previa	0	0%
Escala de puntuación	36	55%
Evaluación comparativa	4	6%
Otros	15	24%
No contestó	10	15%
Total	65	100%



Análisis:

Según los resultados obtenidos, el 55% respondió que el método más usado para evaluar el desempeño es la escala de puntuación, otro porcentaje de encuestados 24% afirman que ellos son evaluados por medio de cuestionarios que le suministran los alumnos, el 15% no contestó la pregunta porque desconocen que método utiliza la Facultad para evaluar al personal docente, el resto, 6%, afirman que ellos son evaluados con el método de evaluación comparativa, por lo que se deduce que la Facultad (Universidad) no tiene un método definido para evaluar al personal docente.

Pregunta No. 6

¿Considera adecuado el método de evaluación?

Objetivo: Verificar si el personal docente considera adecuado el método de evaluación.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	22	34%
No	33	51%
No contestó	10	15%
Total	65	100%



Análisis:

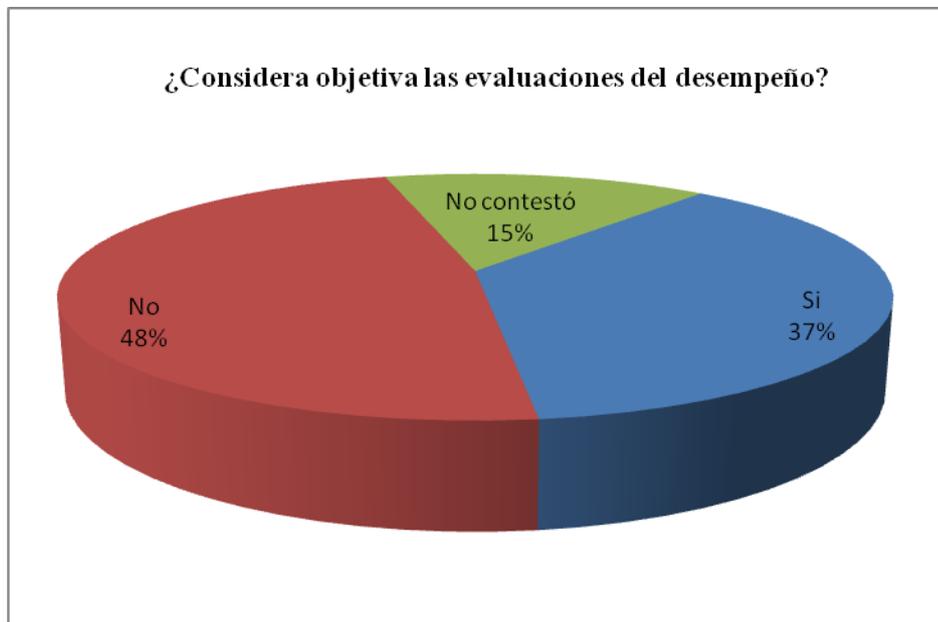
El 50% respondió que no considera adecuado el método de evaluación porque son subjetivos, ya que se evalúan en base a criterios personales, el 34% afirman que si son adecuados los métodos de evaluación por diversas razones: en primer lugar porque son objetivos, se evalúa según el desempeño del docente, en segundo lugar se evalúa el trabajo de cada docente individualmente; el resto de los encuestados 15% no contestaron la pregunta justificando que no son evaluados, por lo tanto desconocen el método de evaluación.

Pregunta No.7

¿Considera objetiva las evaluaciones del desempeño?

Objetivo: Determinar la claridad y objetividad con que se realizan las evaluaciones del desempeño al personal docente.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	24	37%
No	31	48%
No contestó	10	15%
Total	65	100%



Análisis:

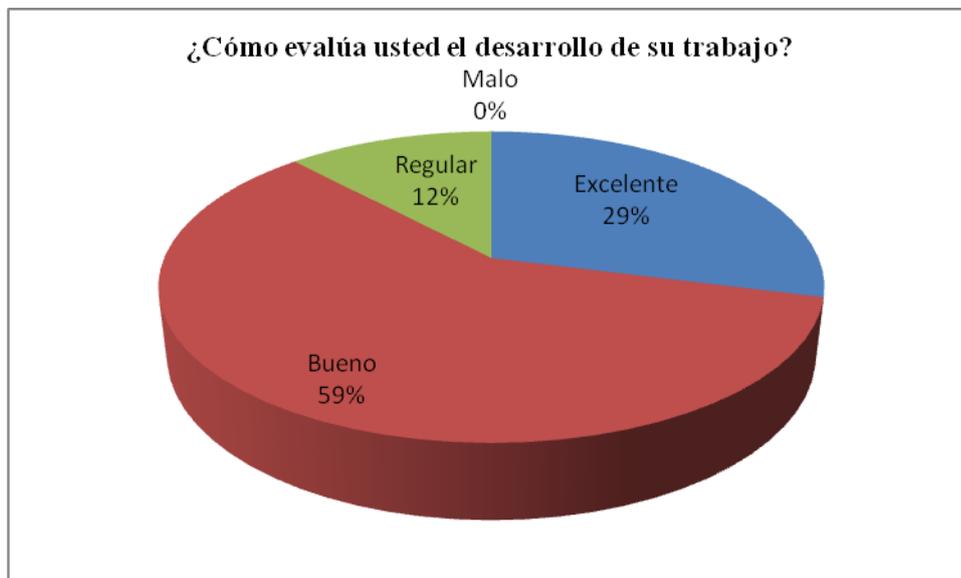
De la totalidad de los encuestados el 48% consideran que las evaluaciones que se les hacen no son objetivas, ya que en su mayoría le da mucha credibilidad a las observaciones de los alumnos, pero el 37% afirman que las evaluaciones son objetivas, el resto 15% no respondieron la pregunta justificando que durante el tiempo de laborar nunca han sido evaluados en su trabajo.

Pregunta No.8

¿Cómo evalúa usted el desarrollo de su trabajo?

Objetivo: Determinar cómo evalúa el docente el desarrollo de su trabajo.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	19	29%
Bueno	38	59%
Regular	8	12%
Malo	0	0%
Total	65	100%



Análisis:

De acuerdo con los resultados obtenidos, 59% de los docentes contestó que al autoevaluar su trabajo lo consideran bueno, el 29% afirma que califican su trabajo excelente, el resto 12% respondió que su desempeño es regular.

Pregunta No. 9

¿Qué aspectos influyen en el desempeño de su trabajo?

Objetivo: Determinar los aspectos que influyen en el desempeño laboral del personal docente.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Programa de Estudio o Syllabus	43	66%
Instalaciones	16	27%
Acceso a Bibliografía	24	37%
Conocimiento de la materia	65	100%
Exceso de trabajo	7	11%
Conocimientos pedagógicos	35	54%
Total	190	100%

Nota: El total del porcentaje, sobrepasa el 100% porque los encuestados marcaron varias alternativas.



Análisis:

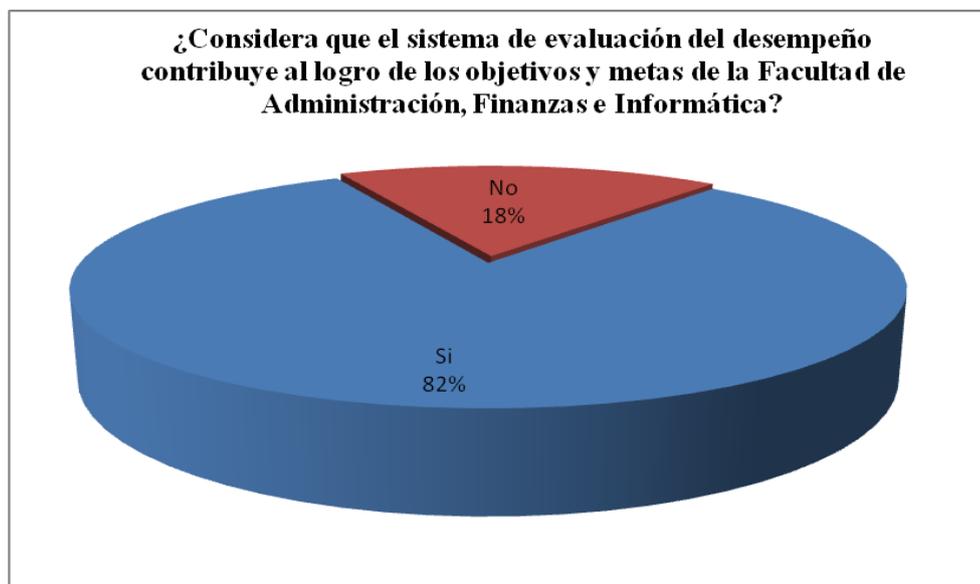
De acuerdo con los resultados obtenidos el 100% de los encuestados manifestaron que el aspecto más importante es el conocimiento de la materia, mientras que el 66% opina que es importante tener un programa de estudio o syllabus para impartirlas cátedras, el 54% respondió que el aspecto más importante son los conocimientos pedagógicos, mientras que el 37% de los docentes afirma que es importante tener un acceso a bibliografía, el 27% contestó que las instalaciones es un aspecto importante para desempeñar su trabajo y el resto 11% opina lo contrario, ya que el exceso de trabajo es el que tiene incidencia en el desarrollo de su trabajo.

Pregunta No. 10

¿Considera que el sistema de evaluación del desempeño contribuye al logro de los objetivos y metas de la Facultad de Administración, Finanzas e Informática?

Objetivo: Determinar en qué medida el sistema de evaluación del desempeño contribuye al logro de los objetivos y metas de la Facultad de Administración, Finanzas e Informática.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	53	82%
No	12	18%
Total	65	100%



Análisis:

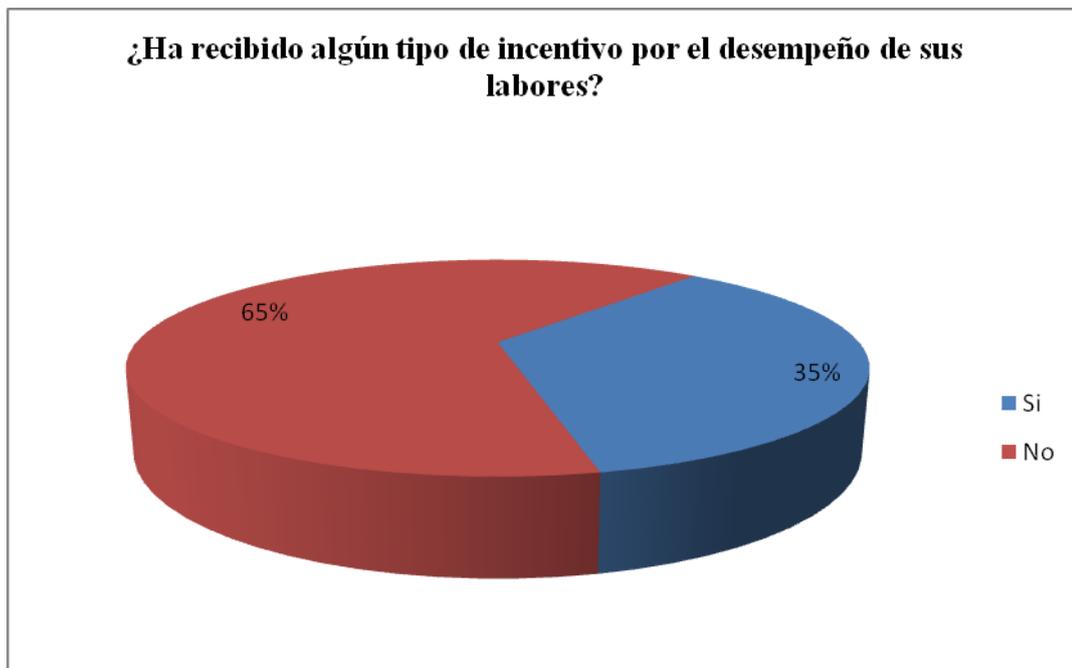
De la totalidad de los encuestados el 82% respondió que la evaluación del desempeño si contribuye al logro de los objetivos y metas de la Facultad de Administración, Finanzas e Informática porque mejoraría el rendimiento laboral y aumentaría la eficiencia y eficacia del personal, el resto 18% contestaron que no contribuye al logro de los objetivos y metas de la Facultad porque las evaluaciones que se hacen no son confiables.

Pregunta No.11

¿Ha recibido algún tipo de incentivo por el desempeño de sus labores?

Objetivo: Saber si la Facultad de Administración, Finanzas e Informática (UTB) brinda al personal docente incentivos por el desempeño de sus labores.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	23	35%
No	42	65%
Total	65	100%



Análisis:

El 65% de los encuestados manifiestan que no han recibido ningún tipo de incentivo por parte de la institución, el resto 35% afirman que si reciben incentivos.

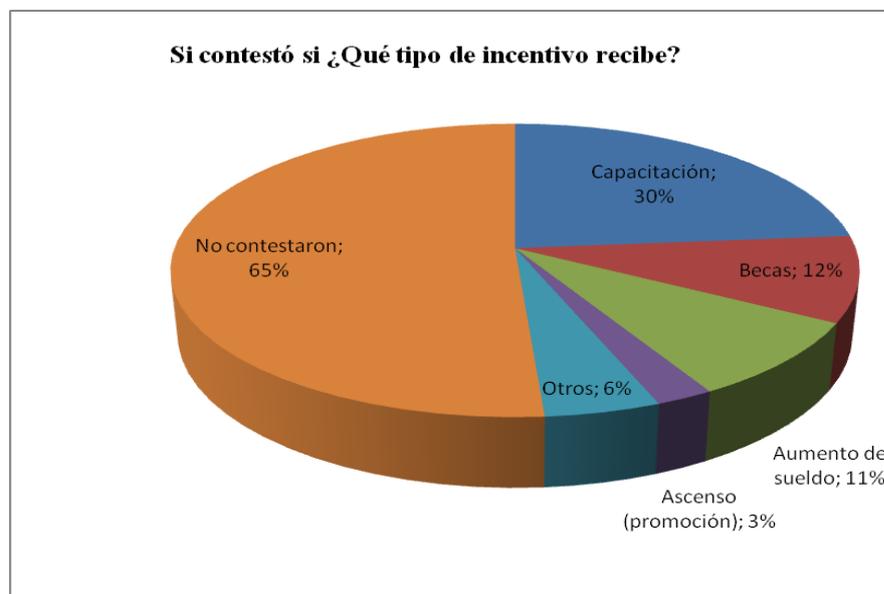
Pregunta No. 12

Si contestó si ¿Qué tipo de incentivo recibe?

Objetivo: Determinar qué tipo de incentivo recibe el personal docente.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Capacitación	20	30%
Becas	8	12%
Aumento de sueldo	7	11%
Ascenso (promoción)	2	3%
Otros	4	6%
No contestaron	42	65%
Total	83	-

Nota: El total del porcentaje sobrepasa el 100% porque los encuestados marcaron varias alternativas.



Análisis:

Tomando como base la pregunta anterior, el 65% no contestó la pregunta argumentando que no reciben ningún tipo de incentivos, el 30% afirma que reciben capacitaciones, el 12% respondió que reciben media beca para estudiar maestría, el 11% de los encuestados contestó que el incentivo que han recibido es el aumento de sueldo, el resto 6% opinan que el incentivo que reciben es la forma de tratar al personal.

Pregunta No.13

¿Existen oportunidades de ascenso para el personal dentro de la institución?

Objetivo: Determinar si el personal docente tiene oportunidades de ascenso dentro de la institución.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	18	28%
No	47	72%
Total	65	100%



Análisis:

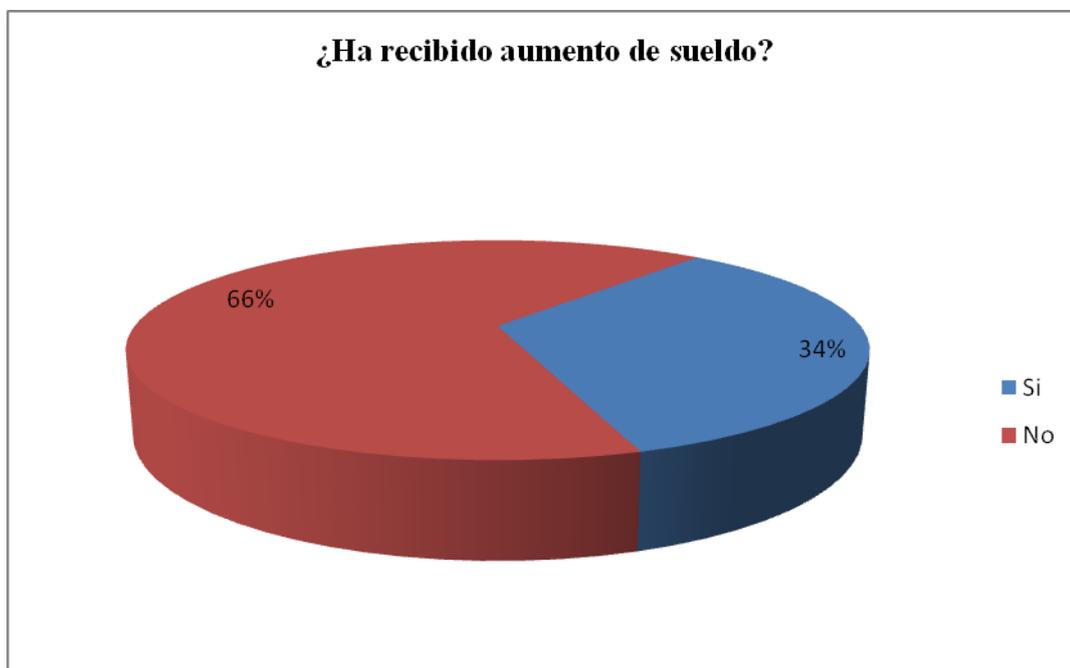
Según los resultados obtenidos el 72% consideran que no existe oportunidades de ascenso dentro de la institución, el resto 28% opinan que si existen oportunidades de ascenso para el personal docente.

Pregunta No. 14

¿Ha recibido aumento de sueldo?

Objetivo: Determinar si el personal docente ha recibido aumento de sueldo.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	22	34%
No	43	66%
Total	65	100%



Análisis:

Del 100% de los encuestados el 66% manifiesta que en el tiempo de laborar no han recibido aumento de sueldo, el resto 34% afirman que han recibido aumento de sueldo, lo que significa que no hay unanimidad para hacer los aumentos.

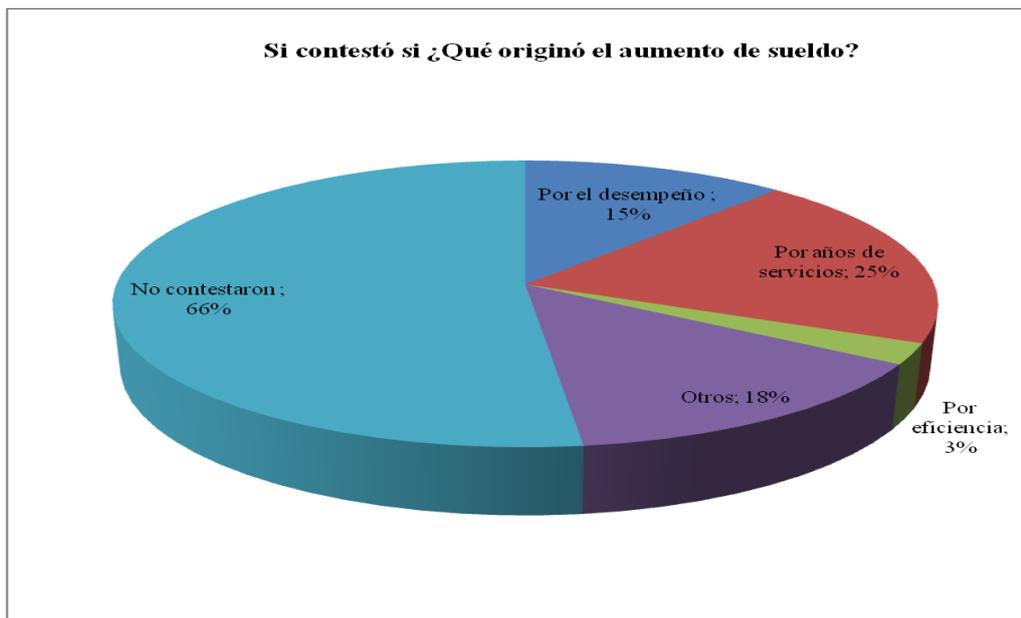
Pregunta No. 15

Si contestó si ¿Qué originó el aumento de sueldo?

Objetivo: Determinar cuál fue el motivo del aumento de sueldo.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Por el desempeño	10	15%
Por años de servicios	16	25%
Por eficiencia	2	3%
Otros	12	18%
No contestaron	43	66%
Total	83	-

Nota: El total del porcentaje sobrepasa el 100% porque los encuestados marcaron varias alternativas.



Análisis:

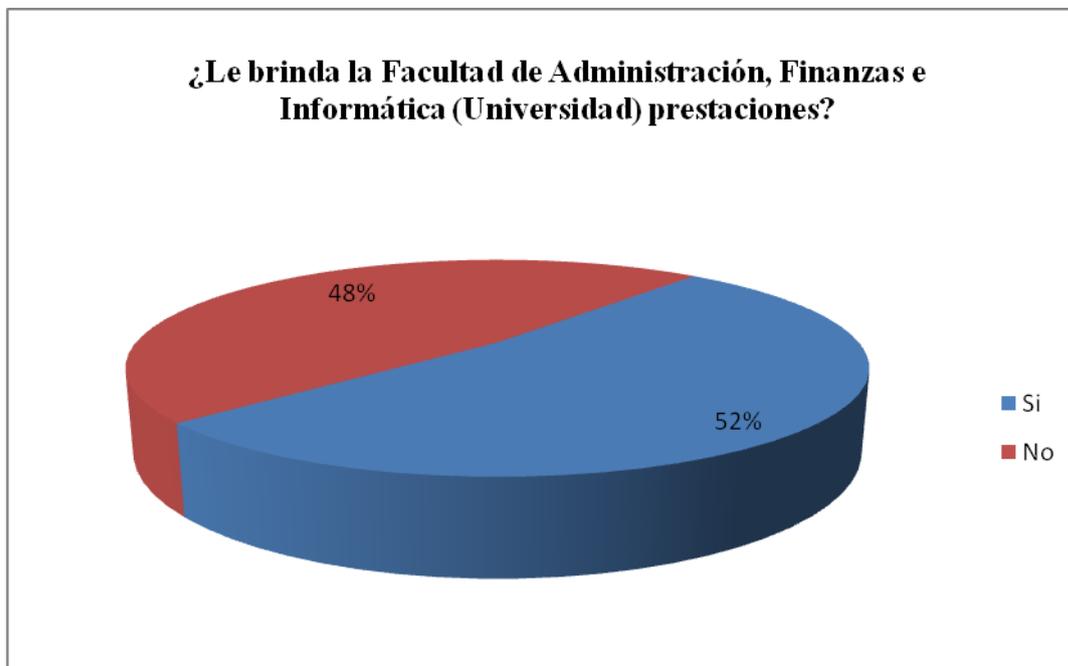
De acuerdo al aumento salarial de la pregunta anterior, el 66% no contestó la interrogante argumentando que durante los años de servicios no ha recibido aumento de sueldo, el 25% de los encuestados opina que ha originado el aumento de sueldo por los años de servicios, el 18% de los empleados contestaron que por medio de otros como lo es aumento en general, el 15% que el motivo del aumento de sueldo fue por el desempeño y el 3% contestó que fue por la eficiencia.

Pregunta No. 16

¿Le brinda la Facultad de Administración, Finanzas e Informática (Universidad) prestaciones?

Objetivo: Determinar si la Facultad de Administración, Finanzas e Informática brinda prestaciones a los docentes.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	34	52%
No	31	48%
Total	65	100%



Análisis:

De la totalidad de los encuestados el 52% afirman que la Facultad de Administración, Finanzas e Informática (Universidad) le brindan prestaciones entre estas legales y las adicionales a la ley, el resto 48% contestó que no reciben ningún tipo de prestaciones.

Pregunta No. 17

Si contesta si ¿Qué tipo de prestaciones recibe?

Objetivo: Determinar qué tipo de prestaciones recibe el personal docente de la Facultad de Administración, Finanzas e Informática de la Universidad Técnica de Babahoyo.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Legales	65	100%
Adicionales a las legales	21	32%
No contesto	31	48%
Total	24	-

Nota: El total del porcentaje, sobrepasa el 100% porque los encuestados marcaron varias alternativas.



Análisis:

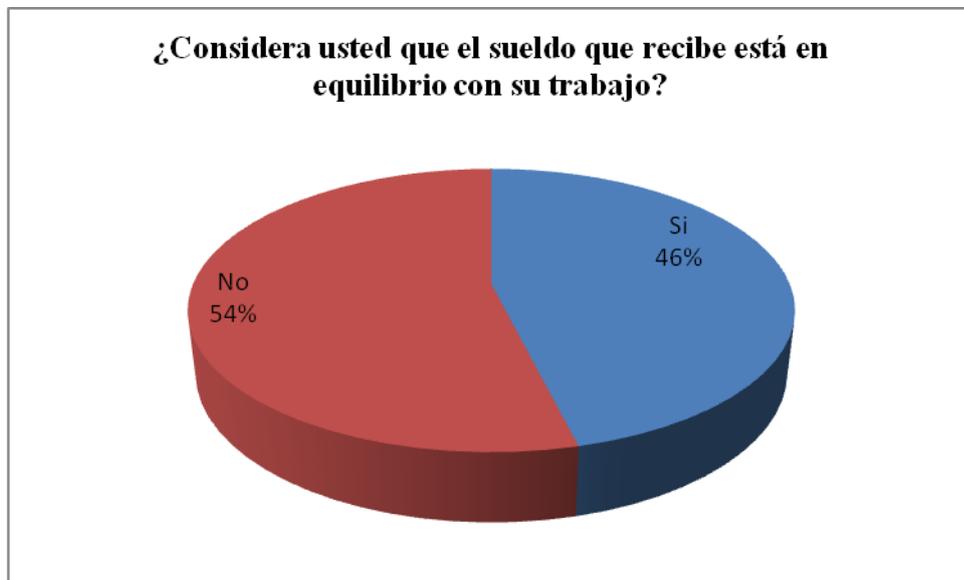
El 100% contestó que recibe prestaciones legales de parte de la Facultad de Administración, Finanzas e Informática, el 48% de los encuestados no contestó, mientras que el 32% contestó que ellos reciben prestaciones adicionales a la ley.

Pregunta No. 18

¿Considera usted que el sueldo que recibe está en equilibrio con su trabajo?

Objetivo: Determinar si el sueldo que recibe el personal docente está acorde con su trabajo.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	30	46%
No	35	54%
Total	65	100%



Análisis:

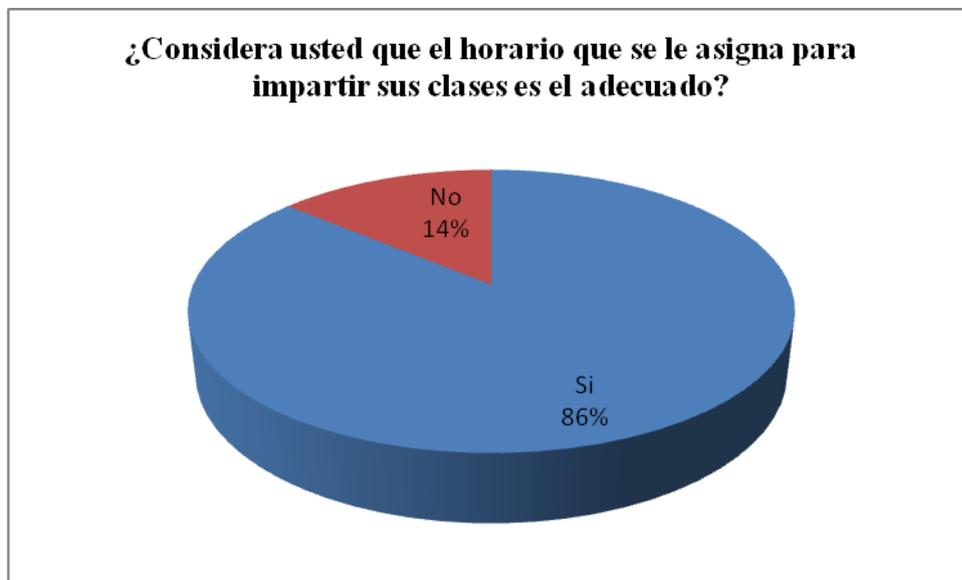
El salario que la Facultad de Administración, Finanzas e Informática (Universidad) le proporciona a los docentes en un 53% opina que no está en equilibrio con su trabajo, mientras que el 47% asegura que si está en equilibrio y por lo tanto están satisfechos con el sueldo que se les paga

Pregunta No. 19

¿Considera usted que el horario que se le asigna para impartir sus clases es el adecuado?

Objetivo: Verificar si los horarios que la Facultad de Administración, Finanzas e Informática asigna a los docentes es el adecuado.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	56	86%
No	9	14%
Total	65	100%



Análisis:

Según los docentes encuestados el 86% opinan que están de acuerdo con los horarios que se les asignan porque se adecua a todas sus responsabilidades, el resto 14% dicen que no son los apropiados.

Pregunta No.20

¿Se siente motivado en su trabajo?

Objetivo: Verificar si el personal docente se siente motivado en su trabajo.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	18%
No	53	82%
Total	65	100%



Análisis:

El 82% considera que no se siente motivado en su trabajo, el resto 18% opina que si se sienten motivados en su trabajo porque la Facultad los incentiva a desempeñar su trabajo eficientemente.

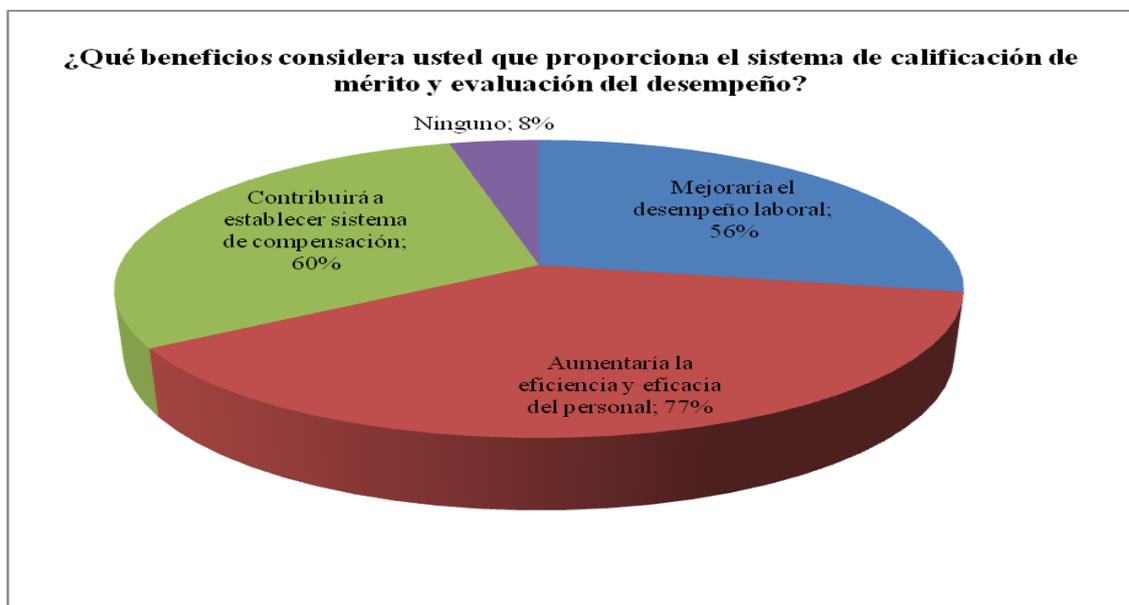
Pregunta No. 21

¿Qué beneficios considera usted que proporciona el sistema de calificación de mérito y evaluación del desempeño?

Objetivo: Identificar qué beneficios le proporciona el sistema de calificación de mérito y evaluación del desempeño al personal docente.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Mejoraría el desempeño laboral	37	56%
Aumentaría la eficiencia y eficacia del personal	50	77%
Contribuirá a establecer sistema de compensación	39	60%
Ninguno	5	8%
Total	131	-

Nota: El total del porcentaje sobrepasa el 100% porque los encuestados marcaron varias alternativas.



Análisis:

A la pregunta No. 21 el 77% de los encuestados respondió que el sistema de calificación de mérito y evaluación del desempeño aumentaría la eficiencia y eficacia del personal, el 56% respondió que mejoraría el desempeño laboral, el 60% respondió que contribuiría a establecer sistemas de compensación y un 8% manifestó que el sistema de calificación de mérito y evaluación del desempeño no le proporcionaría ningún beneficio.

3.5 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Mediante el análisis de las encuestas realizadas tanto al personal administrativo y docente de la Facultad de Administración, Finanzas e Informática de la Universidad Técnica de Babahoyo, ésta no cuenta con sistema de calificación de méritos y evaluación del desempeño, que se utilice como guía para tomar decisiones en cuanto a salarios, de capacitación, de desarrollo de carrera, incentivos, compensaciones u otras actividades de administración de talento humano.

La Facultad de Administración, Finanzas e Informática de la Universidad Técnica de Babahoyo en estos momentos si tiene la predisposición necesaria en establecer el sistema de calificación de méritos y evaluación del desempeño al considerar al talento humano como factor decisivo y una activo importante, se deben implementar políticas bien definidas de evaluación del desempeño para detectar las falencias que se presentan en el seno de la organización, con el fin de lograr cambios favorables en su estructura y funcionamiento.

3.6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

3.6.1 CONCLUSIONES

Basados en los resultados obtenidos en el trabajo de investigación realizado en el área administrativa y docente de la Facultad de Administración, Finanzas e Informática de la Universidad Técnica de Babahoyo se concluye lo siguiente:

- ✓ El personal administrativo considera que la Facultad de Administración, Finanzas e Informática - Universidad Técnica de Babahoyo no cuenta con un sistema de Calificación de Mérito y Evaluación del Desempeño definido.
- ✓ El personal docente es evaluado en forma irregular, por lo cual no tienen un período de tiempo determinado y no cuentan con un personal especializado para realizar dichas evaluaciones y de esa forma conocer el rendimiento global del desempeño de los empleados.

- ✓ Se observa que cuando se realizan las evaluaciones al personal docente y personal administrativo, el método más utilizado es la escala de puntuación y quienes han sido objeto de evaluación consideran que no son objetivas.
- ✓ La mayoría de los empleados opinan que al existir un sistema de evaluación del desempeño y calificación de mérito contribuirá al logro de los objetivos y metas de la Facultad de Administración, Finanzas e Informática de la Universidad Técnica de Babahoyo.
- ✓ El 60% de los empleados manifiesta que no reciben incentivos, mientras que el 40% del personal recibe incentivos como capacitación, becas, aumento de sueldo.
- ✓ El 100% de los encuestados del personal docente a tiempo completo y administrativo reciben prestaciones legales y adicionales a la ley.
- ✓ De acuerdo a la información obtenida, en su mayoría el personal docente y administrativo no se siente motivado en su trabajo ya que la Facultad de Administración, Finanzas e Informática de la Universidad Técnica de Babahoyo no los incentiva a desempeñar sus labores eficientemente.
- ✓ Un buen porcentaje de los empleados docentes y administrativos consideran que con la existencia de un sistema de calificación de mérito y evaluación del desempeño aumentaría la eficiencia y eficacia del personal, mejoraría el desempeño laboral, además contribuiría a establecer sistemas de compensación.

3.6.2 RECOMENDACIONES

Tomando en cuenta las conclusiones antes expuestas se presentan las siguientes recomendaciones:

- ✓ Definir un sistema de calificación de Mérito y Evaluación del Desempeño para evaluar en forma periódica al personal docente y administrativo y que éste sea ejecutado por la Unidad Administrativa de Talento Humano o especialistas en el área.

- ✓ Establecer un método que sea claro y preciso, que permita al evaluador medir en forma objetiva la capacidad de cada empleado.

- ✓ Proporcionar de una forma equitativa incentivos y prestaciones a todo el personal docente y administrativo de la Facultad de Administración, Finanzas e Informática de la Universidad Técnica de Babahoyo para que estos se sientan más motivados al realizar su trabajo.

- ✓ Que la Unidad Administrativa de Talento Humano, implemente el sistema de calificación de Mérito y Evaluación del Desempeño para que contribuya a lograr los objetivos y metas de la Facultad de Administración, Finanzas e Informática de la Universidad Técnica de Babahoyo.

CAPITULO IV

4. PROPUESTA

4.1 TITULO

Elaboración de un sistema de calificación de méritos y evaluación del desempeño para el personal del área administrativa y docente de la Facultad de Administración, Finanzas e Informática de la Universidad Técnica de Babahoyo.

4.2 DATOS GENERALES:

Ubicación: **Ciudad de Babahoyo**

Beneficiarios directos: **El personal administrativo y docente de la Facultad de Administración, Finanzas e Informática de la Universidad Técnica de Babahoyo.**

Beneficiarios indirectos: **Estudiantes y la comunidad Fluminense.**

Responsable: **Esperanza de Lourdes Santillán Castillo**

4.3 INTRODUCCIÓN

La Calificación de Mérito y Evaluación del Desempeño, son de vital importancia, para conocer el rendimiento global del empleado y así contribuir a su mejor funcionamiento, razón por la cual se presenta a la Unidad Administrativa de Talento Humano la Elaboración de un Sistema de Calificación de Méritos y Evaluación del Desempeño para el Personal Administrativo y Docente de la Facultad de Administración, Finanzas e Informática de la Universidad Técnica de Babahoyo, con la finalidad de convertirse en una guía o documento auxiliar.

La propuesta del sistema que se presenta a continuación comprende conceptos del mismo, así como la importancia que éste representa para la Unidad Administrativa de Talento Humano, por otra parte se incluyen los objetivos a los cuales se pretende llegar con la

aplicación de dicha propuesta, además se detallan políticas, las instrucciones para su uso, difusión y mantenimiento, también se define el método de evaluación para el área administrativa y docente posteriormente se determina el responsable de la evaluación y los aspectos que se toman en cuenta para la entrevista, se presentan a continuación los formatos de verificación de evaluación y finalmente se sugiere una serie de incentivos para el personal del área administrativa y docente, así como la bibliografía y los respectivos anexos.

4.3.1 CONCEPTO

El término sistema es considerado como un conjunto de métodos, procedimiento o técnicas relacionados con el objeto de formar un todo organizado.

Para este estudio, el sistema de Calificación de Mérito y Evaluación del Desempeño se define como:

4.3.2 CALIFICACION DE MERITO

Consiste en un análisis global de las cualidades que requiere un servidor universitario para desempeñar un buen trabajo, al mismo tiempo que corresponde a un período indefinido y no se consigna ni conserva en registros especiales.

4.3.3 EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Es el proceso de determinar en forma objetiva, el cumplimiento del empleado y las responsabilidades de su puesto.

Para realizar cualquier proceso de evaluación de desempeño, es muy importante conocer las políticas, las normas y los sistemas de reclutamiento, selección y empleo, si como los de promoción, disciplina, desarrollo, evaluación del desempeño, de compensaciones, beneficios e incentivos no monetarios, ya que sin lugar a dudas estos aspectos influyen profundamente al momento de realizar cualquier evaluación en una organización.

Otro punto importante, son los programas de entrenamientos y desarrollo, ya que el diseño e implantación de una técnica reclamará la aprehensión de nuevos conocimientos y habilidades por parte de los trabajadores. Estas nuevas realidades conllevan a que los líderes organizacionales perciban la gestión de recursos humanos como una verdadera estrategia competitiva y que los procesos de evaluación del desempeño formales o informales existentes en la organización se tomen con mucha seriedad.

4.4 IMPORTANCIA

Los sistemas de Calificación de Méritos y Evaluación del Desempeño, son herramientas administrativas que cada día son más utilizadas, debido al incremento de la competencia, exigiendo cada vez más, que las empresas logren un mayor nivel de competitividad a través de la eficiencia laboral.

En tal sentido la calificación de méritos se constituye en un medidor del rendimiento de cada empleado; permitiendo con los resultados de su aplicación, que se tomen medidas más objetivas para premiar el o los empleados que presenten una mejor calificación, así como para buscar alternativas de capacitación y motivación, para que los empleados menos aventajados alcancen el nivel deseado; y en el último de los casos para tomar decisiones de despido aplicable a los empleados que no se adopten al perfil de una institución emprendedora que busca de forma constante el crecimiento tanto cuantitativo como cualitativo, como lo es la Facultad de Administración, Finanzas e Informática de la Universidad Técnica de Babahoyo.

4.5 OBJETIVOS

4.5.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar un sistema de Calificación de Méritos y Evaluación del Desempeño para el Personal Administrativo y Docente de la Facultad de Administración, Finanzas e Informática de la Universidad Técnica de Babahoyo que determine el nivel de eficiencia de cada individuo y permita tomar decisiones así como desarrollar políticas de personal, con el fin de lograr una gestión administrativa eficiente y productiva.

4.5.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ✓ Establecer los lineamientos y políticas a utilizar en la evaluación del personal.
- ✓ Determinar criterios y/o parámetros de evaluación.
- ✓ Utilizar un sistema de evaluación acorde a las características propias de la institución.
- ✓ Proponer períodos de evaluación.

4.6 POLITICAS

Para que los objetivos del Sistema de Calificación de Méritos y Evaluación del Desempeño puedan ser alcanzados, es necesario tomar en cuenta una diversidad de políticas entre algunas de ellas se pueden mencionar:

- ✓ Las evaluaciones deberán ser realizadas en forma objetiva.
- ✓ Que exista imparcialidad al momento de realizar las evaluaciones.
- ✓ Las evaluaciones se deberán hacer en base a los requisitos del puesto.
- ✓ El evaluador deberá realizar las evaluaciones en forma individual.
- ✓ Realizar las evaluaciones cada 6 meses o por criterio institucional.
- ✓ Proporcionar a los evaluados, el detalle de cada uno de los aspectos a evaluar.
- ✓ Presentar al final de cada evaluación los resultados de la misma, a cada empleado.

4.7 INSTRUCCIONES PARA SU USO, DIFUSION Y MANTENIMIENTO

4.7.1 INSTRUCCIONES PARA SU USO

- ✓ El sistema de Calificación de Mérito y Evaluación del Desempeño está diseñado para ser aplicado al personal administrativo y docente de la Facultad de Administración, Finanzas e Informática de la Universidad Técnica de Babahoyo.

- ✓ Este sistema servirá como una guía o documento de información para la Unidad Administrativa de Talento Humano y por ende la Facultad de Administración, Finanzas e Informática de la Universidad Técnica de Babahoyo será la beneficiada.
- ✓ La Unidad Administrativa de Talento Humano, proporcionará el formato de evaluación al comité para que este evalúe el desempeño de los empleados.

4.8 INSTRUCCIONES PARA SU DIFUSION

El contenido de este instrumento corresponde únicamente a las características de la Facultad de Administración, Finanzas e Informática de la Universidad Técnica de Babahoyo, razón por la cual su aplicación se restringe a esta institución; queda a criterio de las autoridades correspondientes permitir el acceso a personas externas a la institución.

4.9 INSTRUCCIONES PARA SU MANTENIMIENTO

- ✓ El sistema de Calificación de Mérito y Evaluación del Desempeño se debe actualizar por lo menos una vez al año, tomando en cuenta que nada es estático y que varía en función del tiempo.
- ✓ Deberá realizarse una serie de evaluaciones periódicas que le permitan al evaluador saber si el desempeño de sus empleados se desarrolla eficientemente.

4.10 METODO DE EVALUACION PARA EL AREAADMINISTRATIVA Y DOCENTEMETODO EVALUACION POR PUNTOS

El método a proponer a la Unidad Administrativa de Talento Humano es el de evaluación de puntos, porque es el que ha logrado mayor aceptación, debiéndose esto a su carácter técnico y a la relativa sencillez de su aplicación. Se puede caracterizar, diciendo que consiste en ordenar los puestos de una empresa, asignando cierto número de unidades de valor, llamados puntos, a cada uno de los factores que lo forman.

4.11 CLASIFICACION DEL PERSONAL DE LA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E INFORMÁTICA DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO.

El personal de la Facultad de Administración, Finanzas e Informática de la Universidad Técnica de Babahoyo para efectos de evaluación está clasificado en:

a) Personal Administrativo:

Está dividido en directivo y operativo:

- ✓ Directivo: Se integra por el Decano, Subdecano, Directores de Escuelas y Coordinadores en general.
- ✓ Operativo: Está constituido por secretarías, coordinadores académicos, bibliotecarias, y demás colaboradores.

b) Personal Docente:

- ✓ Personal docente con permanencia: Se clasifica en aquellos docentes que imparten clases y que a la vez se dedican a desempeñar funciones administrativas dentro de la Facultad de Administración, Finanzas e Informática de la Universidad Técnica de Babahoyo.
- ✓ Personal docente sin permanencia: Son los docentes contratados exclusivamente para impartir horas clases (medio tiempo o tiempo parcial).

c) Personal de Servicio:

Está integrado por las ordenanzas (personal de limpieza) y mensajerías de la Facultad de Administración, Finanzas e Informática de la Universidad Técnica de Babahoyo.

4.12 PASOS PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

4.12.1 DETERMINACION DE FACTORES

Los factores que se han establecido para realizar la evaluación son los siguientes:

- ✓ Conocimiento
- ✓ Habilidad
- ✓ Esfuerzo
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Condiciones del Puesto

Y cada uno de estos se dividen en factores específicos y para seleccionarlos se tomaron en cuenta los análisis de puestos y los requisitos mínimos que cada uno de los puestos exigen; además lo que el factor define debe darse en todos los puestos en distintos grados para poder diferenciar un valor en relación con dicho factor.

4.12.2 ESTABLECIMIENTO DE GRADOS EN FACTORES

Para cada factor específico se han establecido 3 grados y para fijar los grados se toman en cuenta las características de los puestos.

4.12.3 DEFINICION DE FACTORES Y SUS GRADOS

Por cada factor específico se hace una definición clara y breve. En la definición de los grados se toman en cuenta los requisitos que exige cada uno de los puestos.

4.12.4 PONDERACION DE FACTORES

Es la asignación que se hace a cada uno de los factores de un determinado valor, que se conoce como peso, a fin de establecer su importancia relativa que se expresa en porcentaje.

Todos los factores usados en la evaluación suman el 100% a fin de asignará cada uno de los factores un cierto porcentaje.

Primero se le da una ponderación a los cinco factores generales: conocimiento, habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones del puesto, y éstos se subdividen en forma conveniente entre los factores específicos.

4.12.5 ASIGNACION DE PUNTOS A LOS GRADOS

Sirve para medir la importancia relativa de los puestos. En la distribución de puntos por este método los pesos sirven como puntos para el primer grado; el segundo se obtiene multiplicando por dos estos pesos y los puntos del tercer grado multiplicándolos por tres.

4.12.6 EVALUACION DE LOS PUESTOS

En este paso se comparan los datos que contiene el análisis de puestos previamente elaborados, con las definiciones de grados y factores que se contienen en la escala de valuación. Con ésta comparación se determina en cuál de los grados del factor se encuentra el puesto que se está evaluando.

**PESOS Y PUNTOS DE LA ESCALA DE EVALUACION
PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DIRECTIVO**

Factores	Peso en %	1er. Grado	2do. Grado	3er. Grado
A. Conocimientos	30%			
1. Educación	30%	30	60	90
B. Habilidad	25%			
2. Experiencia	15%	15	30	45
3. Iniciativa e ingenio	10%	10	20	30
4. Desarrollo Social	-	-	-	-
C. Esfuerzo	15%			
5. Físico	5%	5	10	15
6. Mental y/o visual	10%	10	20	30
D. Responsabilidad en:	23%			
7. Maquinaria y Equipo	5%	5	10	15
8. Materiales	2%	2	4	6
9. Seguridad de los demás	1%	1	2	3
10. Trabajo de los demás	15%	15	30	45
E. Condiciones del puesto	7%			
11. Condiciones de trabajo	6%	6	12	18
12. Riesgos	1%	1	2	3
Total de puntos en cada grado y de porcentaje	100%	100	200	300

**PESOS Y PUNTOS DE LA ESCALA DE EVALUACION
PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO OPERATIVO**

Factores	Peso en %	1er. Grado	2do. Grado	3er. Grado
A. Conocimientos	20%			
1. Educación	20%	20	40	60
B. Habilidad	25%			
2. Experiencia	15%	15	30	45
3. Iniciativa e ingenio	10%	10	20	30
4. Desarrollo Social	-	-	-	-
C. Esfuerzo	25%			
5. Físico	15%	15	30	45
6. Mental y/o visual	10%	10	20	30
D. Responsabilidad en:	17%			
7. Maquinaria y Equipo	10%	10	20	30
8. Materiales	5%	5	10	15
9. Seguridad de los demás	1%	1	2	3
10. Trabajo de los demás	1%	1	2	3
E. Condiciones del puesto	13%			
11. Condiciones de trabajo	5%	5	10	15
12. Riesgos	8%	8	16	24
Total de puntos en cada grado y de porcentaje	100%	100	200	300

**PESOS Y PUNTOS DE LA ESCALA DE EVALUACION
PARA EL PERSONAL DOCENTE TIEMPO COMPLETO**

Factores	Peso en %	1er. Grado	2do. Grado	3er. Grado
A. Conocimientos	35%			
1. Educación	35%	35	70	105
B. Habilidad	24%			
2. Experiencia	15%	15	30	45
3. Iniciativa e ingenio	7%	10	20	30
4. Desarrollo Social	2%	2	4	6
C. Esfuerzo	19%			
5. Físico	9%	9	18	27
6. Mental y/o visual	10%	10	20	30
D. Responsabilidad en:	19%			
7. Maquinaria y Equipo	2%	2	4	6
8. Materiales	1%	1	2	3
9. Seguridad de los demás	1%	1	2	3
10. Trabajo de los demás	15%	15	30	45
E. Condiciones del puesto	3%			
11. Condiciones de trabajo	2%	2	4	6
12. Riesgos	1%	1	2	3
Total de puntos en cada grado y de porcentaje	100%	100	200	300

**PESOS Y PUNTOS DE LA ESCALA DE EVALUACION
PARA EL PERSONAL DOCENTE MEDIO TIEMPO**

Factores	Peso en %	1er. Grado	2do. Grado	3er. Grado
A. Conocimientos	35%			
1. Educación	35%	35	70	105
B. Habilidad	22%			
2. Experiencia	15%	15	30	45
3. Iniciativa e ingenio	7%	7	14	21
4. Desarrollo Social	-	-	-	-
C. Esfuerzo	18%			
5. Físico	8%	8	16	24
6. Mental y/o visual	10%	10	20	30
D. Responsabilidad en:	19%			
7. Maquinaria y Equipo	1%	1	2	3
8. Materiales	2%	2	4	6
9. Seguridad de los demás	1%	1	2	3
10. Trabajo de los demás	15%	15	30	45
E. Condiciones del puesto	6%			
11. Condiciones de trabajo	2%	2	4	6
12. Riesgos	4%	4	8	12
Total de puntos en cada grado y de porcentaje	100%	100	200	300

**PESOS Y PUNTOS DE LA ESCALA DE EVALUACION
PARA EL PERSONAL AUXILIAR DE SERVICIO**

Factores	Peso en %	1er. Grado	2do. Grado	3er. Grado
A. Conocimientos	10%			
1. Educación	10%	10	20	30
B. Habilidad	5%			
2. Experiencia	2%	2	4	6
3. Iniciativa e ingenio	3%	3	6	9
4. Desarrollo Social	-	-	-	-
C. Esfuerzo	27%			
5. Físico	25%	25	50	75
6. Mental y/o visual	2%	2	4	6
D. Responsabilidad en:	33%			
7. Maquinaria y Equipo	5%	5	10	15
8. Materiales	5%	5	10	15
9. Seguridad de los demás	20%	20	40	60
10. Trabajo de los demás	3%	3	6	9
E. Condiciones del puesto	25%			
11. Condiciones de trabajo	5%	5	10	15
12. Riesgos	20%	20	40	60
Total de puntos en cada grado y de porcentaje	100%	100	200	300

4.13 INSTRUCCIONES PARA LA EVALUACION

Los formularios que se utilizarán para las evaluaciones deberán ser adecuados de acuerdo al cargo o función del empleado y para realizarlas es necesario especificar de una forma clara y precisa los aspectos y características laborales que se toman en cuenta como: Habilidad, Responsabilidad, Puntualidad, Eficiencia, Eficacia, entre otros. Con el objetivo de conocer las debilidades y fortalezas detectadas en el personal y así mejorar los resultados obtenidos.

El encargado de realizar la evaluación, será el comité evaluador el cual debe tomar una actitud objetiva e imparcial y no dejarse influenciar por la simpatía o apatía que pueda sentir hacia el evaluado. El formato de evaluación constará original y 2 copias respectivamente y será proporcionado por la Unidad Administrativa de Talento Humano para evaluar el desempeño del personal del área administrativa y docente de la Facultad de Administración, Finanzas e Informática de la Universidad Técnica de Babahoyo.

También se les suministrará a los alumnos un formato de evaluación aplicado al personal docente, para que califiquen su desarrollo.

Dichas evaluaciones se llevarán a cabo en forma directa de comité a la persona evaluada y de alumnos a docente, para que estos sean más confiables y basados en el desempeño real y no en situaciones hipotéticas.

Posteriormente los resultados de ambas evaluaciones serán entregados a la Unidad Administrativa de Talento Humano con el objeto de que este verifique y proporcione los resultados de evaluación al evaluado destacando los aspectos positivos, negativos y en los que necesite mejorar utilizando una hoja de verificación de evaluación, la cual será firmada por el evaluador y el evaluado si está de acuerdo con dichos resultados.

4.14 RESPONSABLES DE LA EVALUACION

Se sugiere a la institución crear un comité de evaluación integrado por tres miembros, los cuales pueden estar constituidos por el Director o Directora de la Unidad Administrativa de Talento Humano, Jefe Inmediato y el tercer miembro puede ser de del Consejo Directivo de la

Facultad de Administración, Finanzas e Informática, Decano, o el que la institución crea conveniente con el propósito que estos unifiquen sus ideas e integren criterios y de esa forma evitar subjetivismo al realizar las evaluaciones.

Los formularios serán suministrados por la Unidad Administrativa de Talento Humano al Comité Evaluador, para que estos sean los responsables de realizar las evaluaciones a cada empleado y así conocer los resultados del desempeño logrando que estas se realicen de una forma más objetiva. También se les proporcionará test de evaluación a los alumnos para que estas califiquen el desarrollo de la cátedra del docente y si hubiese contradicción con los resultados obtenidos hacer una investigación pertinente por el comité.

En casos en los cuales la Junta Directiva, Gerencia y la Administración de Técnico Humano considere conveniente y/o necesario contratar personal especializado externo, para realizar esta actividad, los evaluadores deberán ser excogitados principalmente por su calidad y/o experiencia, preferiblemente con personas o instituciones que no tengan ningún tipo de parentesco con autoridades de la universidad.

Este documento siendo una herramienta administrativa necesaria e indispensable para evaluar y gratificar el desempeño de los empleados, será estrictamente de uso exclusivo para la Unidad Administrativa de Talento Humano de la Universidad Técnica de Babahoyo.

Y debido a la complejidad y al crecimiento de la Facultad de Administración, Finanzas e Informática de la Universidad Técnica de Babahoyo, esta cuenta con una gran magnitud de empleados que laboran dentro de ella; por lo que se recomienda crear un sistema o programa computarizado que facilite registrar la información obtenida de las evaluaciones realizadas al personal de la institución y así obtener los resultados de una forma oportuna y con mayor precisión para la toma de decisiones oportuna.

BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, 5ª ed. España, Edit. Lily Solano A., 2001.
- ✓ Chiavenato Idalberto. “Administración de Recursos Humanos”. McGraw Hill, Quinta Edición, 2000. México D. F.
- ✓ Chiavenato, Idalberto. Solares, Francisco. Rodríguez José. Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw-Hill, año 2007. Págs. 516.
- ✓ Castillo Aponte José: Administración de personal: un enfoque hacia la calidad, ECOE Ediciones, 2006, - págs. 392.
- ✓ Fernández Ríos Manuel: Análisis y descripción de puestos de trabajo: Teoría, métodos y ejercicios, Ediciones Díaz de Santos S.A, España 2007, 2da. Edición, ISBN: 84-7978-229-3, págs. 450.
- ✓ Horngren, Charles y et al. Contabilidad de costos: un enfoque gerencial, México. Edit. Pearson Educación, 2007
- ✓ Ley Orgánica del Servicio Público, Ecuador, 2010
- ✓ Martínez Anzures Luis Miguel: Controles y responsabilidades en el sector público Editorial Plaza, México 2004, 1era. Edición, págs. 380.
- ✓ Martínez Pérez, Ricardo José. Gestión comercial y servicio de atención al cliente, España, Edit. McGraw-Hill, Interamericana, 2006.
- ✓ Mondy R. Wayne y M. Noé Robert: Administración de Recurso Humano, Pearson Educación, México 2005, 9na. Edición, ISBN: 970-26-0641-1, págs. 560.

- ✓ OECD Publishing: Evaluación Y Reconocimiento de la Calidad de Los Docentes: Prácticas Internacionales, México 2010, págs. 360.

- ✓ Reyes Ponce, Agustín. Administración de Personal II, Sueldos y Salarios. México; Limusa; 2004.

- ✓ Rodríguez Valencia Joaquín: Administración Moderna del Personal, Cengage Learning editores S.A, México 2007, 7ma.Edición, págs. 700.

- ✓ Stephen P. Robbins, Comportamiento Organizacional, Pearson Prentice Hall, Décima Edición, 2004.

- ✓ Varela Juárez Ricardo: Administración de la Compensación: Sueldos, salarios y prestaciones, Pearson Educación, México 2006, 1era.Edición, ISBN: 970-26-0700-0, págs. 352.

- ✓ Werther Jr. y William B., Keith Davis. Administración de personal y recursos humanos, 5ª ed. México, Edit. McGraw-Hill, 2011.

ANEXO No. 1

**DESARROLLO DE LA EVALUACION DE PUESTO Y CALIFICACIÓN DE
MÉRITO**



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E INFORMÁTICA

TEST DE CALIFICACION DE MERITO
AL PERSONAL DIRECTIVO

Datos Generales

Nombre del Empleado: _____

Cargo: _____

Dependencia: _____

Fecha: _____

Indicaciones: Coloque una X en una de las cuatro alternativas de calificación que mejor describa el desempeño del evaluado.

Aspectos Generales:

- | | |
|--------------------------------|------------|
| 1. Responsabilidad. | E_ MB_B_R_ |
| 2. Puntualidad. | E_ MB_B_R_ |
| 3. Presentación personal. | E_ MB_B_R_ |
| 4. Relaciones Interpersonales. | E_ MB_B_R_ |
| 5. Relaciones Laborales. | E_ MB_B_R_ |
| 6. Cortesía y Amabilidad. | E_ MB_B_R_ |
| 7. Prudencia | E_ MB_B_R_ |
| 8. Creatividad. | E_ MB_B_R_ |
| 9. Espíritu de Colaboración. | E_ MB_B_R_ |

Aspectos Específicos

- | | |
|--------------------------------------------------------|------------|
| 10. Capacidad de Análisis y Síntesis. | E_ MB_B_R_ |
| 11. Capacidad de Liderazgo. | E_ MB_B_R_ |
| 12. Facilidad de comprensión de los problemas humanos. | E_ MB_B_R_ |
| 13. Planificación y coordinación de actividades. | E_ MB_B_R_ |
| 14. Conocimiento sobre manejo y dirección de personal. | E_ MB_B_R_ |
| 15. Conocimiento de computación. | E_ MB_B_R_ |

ANEXO No. 2



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E INFORMÁTICA

TEST DE CALIFICACION DE MERITO
AL PERSONAL OPERATIVO

Datos Generales

Nombre del Empleado: _____

Cargo: _____

Dependencia: _____

Fecha: _____

Indicaciones: Coloque una X en una de las cuatro alternativas de calificación que mejor describa el desempeño del evaluado.

Aspectos Generales:

- | | |
|----------------------------------------|------------|
| 1. Responsabilidad. | E_ MB_B_R_ |
| 2. Puntualidad. | E_ MB_B_R_ |
| 3. Presentación personal. | E_ MB_B_R_ |
| 4. Relaciones Interpersonales. | E_ MB_B_R_ |
| 5. Eficiencia al realizar sus labores. | E_ MB_B_R_ |
| 6. Relaciones Laborales. | E_ MB_B_R_ |
| 7. Cortesía y Amabilidad. | E_ MB_B_R_ |
| 8. Prudencia | E_ MB_B_R_ |
| 9. Creatividad. | E_ MB_B_R_ |
| 10. Espíritu de Colaboración. | E_ MB_B_R_ |

Aspectos Específicos

- | | |
|--------------------------------------------------|------------|
| 11. Planificación y coordinación de actividades. | E_ MB_B_R_ |
| 12. Manejo de equipo de oficina. | E_ MB_B_R_ |
| 13. Conocimiento de computación. | E_ MB_B_R_ |
| 14. Iniciativa. | E_ MB_B_R_ |

ANEXO No. 3



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E INFORMÁTICA

TEST DE CALIFICACION DE MERITO
AL PERSONAL DOCENTE

Datos Generales

Nombre del Empleado: _____

Cargo: _____

Dependencia: _____

Fecha: _____

Indicaciones: Coloque una X en una de las cuatro alternativas de calificación que mejor describa el desempeño del evaluado.

Aspectos Generales:

- | | |
|--------------------------------|------------|
| 1. Responsabilidad. | E_ MB_B_R_ |
| 2. Puntualidad. | E_ MB_B_R_ |
| 3. Presentación personal. | E_ MB_B_R_ |
| 4. Relaciones Interpersonales. | E_ MB_B_R_ |
| 5. Relaciones Laborales. | E_ MB_B_R_ |
| 6. Cortesía y Amabilidad. | E_ MB_B_R_ |
| 7. Prudencia. | E_ MB_B_R_ |
| 8. Creatividad. | E_ MB_B_R_ |
| 9. Espíritu de Colaboración | E_ MB_B_R_ |

Aspectos Específicos:

- | | |
|-------------------------------------------------------------|------------|
| 10. Domino y seguridad de conocimientos. | E_ MB_B_R_ |
| 11. Actualización del tema. | E_ MB_B_R_ |
| 12. Los temas impartidos en clase se aplican a la realidad. | E_ MB_B_R_ |
| 13. Facilidad de expresión. | E_ MB_B_R_ |
| 14. Los períodos de clases le parecen dinámicos y activos. | E_ MB_B_R_ |
| 15. Capacidad de liderazgo. | E_ MB_B_R_ |

- | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 16. Facilidad de mantener atentos a los alumnos en la clase. | E_ MB_B_R_ |
| 17. Uso efectivo de los recursos didácticos. | E_ MB_B_R_ |
| 18. El docente busca nuevas formas de enseñanza que le motiven. | E_ MB_B_R_ |
| 19. Considera que el docente posee cualidades que le permiten ser eficiente en el proceso enseñanza-aprendizaje. | E_ MB_B_R_ |
| 20. El docente fomenta principios y valores en el grupo de estudio. | E_ MB_B_R_ |
| 21. Accesibilidad. | E_ MB_B_R_ |
| 22. Considera usted que el docente es responsable con los compromisos adquiridos. | E_ MB_B_R_ |
| 23. Los sistemas y/o métodos de evaluación. | E_ MB_B_R_ |

Diseño de Experiencias Educativas:

- | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 24. Utiliza ayuda audiovisual para apoyar el contenido de la clase | E_ MB_B_R_ |
| 25. Cumple con la programación que propuso al inicio del curso | E_ MB_B_R_ |
| 26. Evalúa periódicamente trabajo o intervenciones en clase | E_ MB_B_R_ |
| 27. Las evaluaciones que realiza, se ajustan a los temas desarrolla en clases | E_ MB_B_R_ |
| 28. Presenta con claridad las instrucciones para la evaluación del aprendizaje, (exámenes, pruebas cortas, presentaciones, simulaciones, representación de roles, representación dramáticas, representación de roles, entre otras) | E_ MB_B_R_ |
| 29. Motiva al estudiante hacer investigación bibliográfica | E_ MB_B_R_ |

Promociones del aprendizaje:

- | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 30. Al inicio del curso proporciona explica a los estudiantes la programación del curso (Syllabus) | E_ MB_B_R_ |
| 31. Al inicio del curso proporciona y explica a los estudiantes las políticas del cursos | E_ MB_B_R_ |
| 32. Estimula la participación activa del estudiante en clase | E_ MB_B_R_ |
| 33. Resume las ideas fundamentales discutidas, antes de pasar a una nueva unidad o tema | E_ MB_B_R_ |
| 34. Cuando introduce conceptos nuevos los relaciona, si es posible, con los ya conocidos | E_ MB_B_R_ |
| 35. Motiva al aprendizaje de la materia | E_ MB_B_R_ |
| 36. Tiene predisposición para aclarar dudas y ofrecer asesorías dentro y fuera de clases | E_ MB_B_R_ |
| 37. Promueve la reflexión de los temas tratados | E_ MB_B_R_ |
| 38. Mantiene una comunicación fluida con los estudiantes | E_ MB_B_R_ |

- | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 39. Es respetuoso con los estudiantes | E_ MB_B_R_ |
| 40. Responde oportunamente a las cuestiones que se les plantea en clase sobre temas relacionados con la materia | E_ MB_B_R_ |
| 41. Desarrolla el contenido de la clase de una manera ordenada | E_ MB_B_R_ |
| 42 Desarrolla el contenido de la clase de una manera comprensible | E_ MB_B_R_ |
| 43 Desarrolla el contenido de la clase enfocado con las líneas de investigación | E_ MB_B_R_ |
| 44 Desarrolla el contenido de la clase en marcando las competencias laborales que el estudiante debe adquirir en su formación académica | E_ MB_B_R_ |

Administración de la enseñanza:

- | | |
|---------------------------------------------------------------------------|------------|
| 45. Da a conocer el resultado de las evaluaciones en el plazo establecido | E_ MB_B_R_ |
| 46. Asiste con puntualidad a clases | E_ MB_B_R_ |

ANEXO No. 4



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E INFORMÁTICA

TEST DE CALIFICACION DE MERITO
AL PERSONAL DOCENTE (POR ALUMNOS)

Datos Generales

Nombre del Empleado: _____

Cargo: _____

Dependencia: _____

Fecha: _____

Indicaciones: Coloque una X en una de las cuatro alternativas de calificación que mejor describa el desempeño del evaluado.

Aspectos Generales:

- | | |
|--------------------------------|------------|
| 1. Responsabilidad. | E_ MB_B_R_ |
| 2. Puntualidad. | E_ MB_B_R_ |
| 3. Presentación personal. | E_ MB_B_R_ |
| 4. Relaciones Interpersonales. | E_ MB_B_R_ |
| 5. Cortesía y amabilidad. | E_ MB_B_R_ |
| 6. Creatividad. | E_ MB_B_R_ |

Aspectos Específicos:

- | | |
|---------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 7. El docente prepara y planifica sus labores. | E_ MB_B_R_ |
| 8. En la metodología que el docente utiliza se aplica lo teórico a lo práctico. | E_ MB_B_R_ |
| 9. El programa de estudio utilizado se aplica a la realidad. | E_ MB_B_R_ |
| 10. Actualización del tema. | E_ MB_B_R_ |
| 11. Dominio del tema. | E_ MB_B_R_ |
| 12. Facilidad de expresión. | E_ MB_B_R_ |
| 13. Accesibilidad. | E_ MB_B_R_ |
| 14. Motivación de la clase. | E_ MB_B_R_ |

15. Entrega oportunamente a los estudiantes los resultados de las evaluaciones efectuadas. E_ MB_B_R_

16. Considera que el docente promueve trabajos prácticos intra-aula y extra-aula que fortalecen los contenidos, teóricos. E_ MB_B_R_

ANEXO No. 5



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E INFORMÁTICA

TEST DE CALIFICACION DE MERITO
AL PERSONAL AUXILIAR DE SERVICIO

Datos Generales

Nombre del Empleado: _____

Cargo: _____

Dependencia: _____

Fecha: _____

Indicaciones: Coloque una X en una de las cuatro alternativas de calificación que mejor describa el desempeño del evaluado.

Aspectos Generales:

- | | |
|--------------------------------|------------|
| 1. Responsabilidad. | E_ MB_B_R_ |
| 2. Puntualidad. | E_ MB_B_R_ |
| 3. Presentación personal. | E_ MB_B_R_ |
| 4. Relaciones Interpersonales. | E_ MB_B_R_ |
| 5. Relaciones laborales. | E_ MB_B_R_ |
| 6. Cortesía y amabilidad | E_ MB_B_R_ |
| 7. Prudencia. | E_ MB_B_R |
| 8. Creatividad. | E_ MB_B_R |
| 9. Espíritu de Colaboración. | E_ MB_B_R |

Aspectos Específicos:

- | | |
|--------------------------------------------------|-----------|
| 10. Eficiencia. | E_ MB_B_R |
| 11. Conocimiento de equipo de trabajo. | E_ MB_B_R |
| 12. Organización de las actividades. | E_ MB_B_R |
| 13. Planificación y coordinación de actividades. | E_ MB_B_R |
| 14. Condición física. | E_ MB_B_R |

ANEXO No. 6

TABLA DE VALORACION

Excelente	De 9 a 10 puntos
Muy Bueno	De 7 a 8 puntos
Bueno	De 5 a 6 puntos
Regular	De 3 a 4 puntos

ANEXO No. 7

ENTREVISTA DE EVALUACION

La entrevista de evaluación son sesiones de verificación del desempeño que proporcionan a los empleados realimentación sobre su actuación en el pasado y su potencial a futuro. El sistema de evaluación del desempeño no tiene razón de ser si el empleado no llegase a conocerla, será necesario darle a conocer la información pertinente y significativa acerca de su desempeño para que de ésta forma puedan alcanzarse los objetivos a plenitud. En otras palabras comunicarle al empleado todos los aspectos positivos de su trabajo, así como aquellas áreas en las que se ha observado que se necesita mejorar.

Esta comunicación se establecerá durante la entrevista de la evaluación del desempeño.

Aspectos para lograr una entrevista efectiva:

- a. Destaque los aspectos positivos del desempeño del empleado.
- b. Especifique a cada empleado que la sesión de evaluación es para mejorar el desempeño y no para aplicar medidas disciplinarias.
- c. Lleve a cabo la sesión de evaluación del desempeño en un ambiente de privacidad y un mínimo de intercepciones.
- d. Efectúe no menos de una sesión anual formal de revisión del desempeño; dos es más recomendable, y aún más en los casos de empleados de ingreso reciente o desempeño no satisfactorio.
- e. Sea específico en cuanto pueda. Evitar las vaguedades.
- f. Centre sus comentarios (negativos o positivos) en el desempeño y no en los atributos personales.
- g. Guarde calma. No discuta con su evaluado.
- h. Identifique y explique las acciones específicas que el empleado pueda emprender para mejorar su desempeño.
- i. Destaque su disposición a ayudar en cuantos aspectos sea necesario.
- j. Concluya las sesiones de evaluación destacando los aspectos positivos del desempeño del empleado.

Durante esa fase final el evaluador puede ofrecer la ayuda de cualquier tipo que el empleado necesite, a fin de mejorar las áreas en que su desempeño no es satisfactorio por medio de programas de entrenamiento, capacitaciones, realimentación, reubicación y otros.

ANEXO No. 8



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E INFORMÁTICA**

HOJA DE VERIFICACIÓN DE EVALUACION

Nombre del Evaluado: _____

Cargo : _____

Aspectos positivos : _____

Aspectos negativos : _____

Aspectos a mejorar : _____

Calificación: _____

Evaluado como: _____

f). _____

Evaluador

Esta conforme evaluado:

f). _____

Evaluado (empleado)

ANEXO No. 9

INCENTIVOS SUGERIDOS PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DOCENTE

Después de evaluar al personal administrativo y docente de la Facultad de Administración, Finanzas e Informática de la Universidad Técnica de Babahoyo, se sugiere motivar al empleado a través de incentivos para obtener mejores resultados y al mismo tiempo dar cumplimiento a las metas propuestas de la institución. Para disminuir las desventajas de la evaluación, los incentivos propuestos se orientan a factores distintos a los monetarios, lo cual lógicamente pueden ser modificados o mejorados por la institución.

Los incentivos sugeridos para el personal administrativo y docente son los siguientes:

a) Vacación Anual

Una semana adicional a las estipuladas por la ley.

b) Día de asueto por cumpleaños.

c) Día de descanso después de alcanzar metas propuestas.

d) Becas

e) Diplomas

1. El más disciplinado.

2. El más puntual

3. El empleado del mes (año o semestre)

4. El empleado más colaborador

f) Bonos o vales de consumo

Que pudiera ser en coordinación con:

- ✓ Gasolineras
- ✓ Comisariatos
- ✓ Selectos
- ✓ Otros

g) Viajes aéreos

Puede establecer alianzas con agencias de viajes o aerolíneas con la finalidad de hacer publicidad a dichas instituciones.

h) Los empleados de las diferentes áreas que obtengan 3 o más acreditaciones en un año otorgarles como incentivos capacitaciones en el interior del país o al exterior.

ANEXO No. 10

**PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DOCENTE DE LA
FACULTAD DE ADMINISTRACION, FINANZAS E INFORMATICA
DE LA UNIVERSIDAD TECNICA DE BABAHOYO**

FACULTAD	Docentes		Personal Administrativo	Total	%
	Medio Tiempo	Tiempo Completo			
Facultad de Administración, Finanzas e Informática	26	84		110	81%
Personal Administrativo			25	25	19%
Total	26	84	25	135	100%

ANEXO No. 11

**PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DOCENTE DE LA
FACULTAD DE ADMINISTRACION, FINANZAS E INFORMATICA
DE LA UNIVERSIDAD TECNICA DE BABAHOYO**

FACULTAD	No.	%
Docentes	65	81%
Personal Administrativo	15	19%
Total	80	100%

ANEXO No. 12

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E INFORMÁTICA
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y GESTION EMPRESARIAL
INGENIERIA COMERCIAL**

**NOMINA DE DOCENTES DE LA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E
INFORMÁTICA**

- 1 ACURIO MORENO LUIS ING.CIV.
- 2 AGUIRRE RODRÍGUEZ CARLOS ING.IND.
- 3 ANASTACIO ACOSTA GEORGE MS.
- 4 ANDRADE VALENZUELA PEDRO ING.COM.
- 5 ARCE CALBACHE MARIA FERNANDA ING.COM.
- 6 ARELLANO VALENCIA DARIO ING.FIN.
- 7 AVILA ORTEGA WASHINGTON LCDO.
- 8 AVILEZ MERINO ROSA LCDA.
- 9 AYALA GUERRERO CARLOS ING.COM.
- 10 BONILLA FREIRE JANET ING.COM
- 11 BUSTAMANTE PIGUABE FRANCISCO MS.
- 12 CABRERA COELLO BOLIVAR ING.COM.
- 13 CADENA PIEDRAHITA LUISANA ECON.
- 14 CAICEDO FLORES JORGE ING.COM.
- 15 CAMPOS ROCAFUERTE HUGO CPA.
- 16 CAMPOSANO GONZALES MARIA PATRICIA ABG.
- 17 CARRASCO ECHEVERRIA GINA ING.COM.
- 18 CARRERA GALARZA WALTER ING.COM.
- 19 CASTAÑEDA ARIAS ABELARDO ING. CIVIL
- 20 CASTRO LOPEZ GABRIELA ALEXANDRA ING. MARK.
- 21 CEVALLOS MONAR ALFREDO ING. ELECT.
- 22 COLCHA SEILEMA ALBERTO ING.SIST.
- 23 COLINA GONZALVO LOURDES LCDA.

- 24 COLOMBATTI SANDOYA HECTOR ING.CIV.
25 CRESPO CAICEDO HECTOR ING.CIV.
26 DELGADO CUADRO ENRIQUE ING. TEL.
27 DIAZ CHONG ENRIQUE DR.
28 DIAZ CHONG MIGDALIA DRA.
29 ESPAÑA LEON ANGEL ING.SIST.
30 ESPARZA CRUZ NELLY ING.SIST.
31 FERNANDEZ BAYAS TEOFILO ING.FIN.
32 FERNANDEZ TORRES ANA ING. SIST.
33 FIGUEROA LOOR AURA ING.COM.
34 FLORES CARPIO TEODORO LCDO.
35 FLORES CHANG FRANKLIN ING.SIST.
36 FLORES TROYA FELICITO ING.AGR.
37 FREIRE QUINTO JORGE ING.AGR.
38 GAIBOR GAIBOR JULI ING.SIST.
39 GALEAS GUIJARRO EDUARDO LCDO.
40 GARCÍA PAREDES RICARDO ING.ELECT.
41 GAVILANEZ CASTRO VICTOR ECON.
42 GIL ESPINOZA DARWIN CPA.
43 GOMEZ MURILLO FRANCISCO LCDO.
44 GONZÁLEZ MAYORGA VICENTA ING.AGR.
45 GONZALEZ VALERO MARIA ING.SIST.
46 GUERRERO ICAZA PABLO ING.AGR.
47 GUERRERO TORRES HUGO ING.ELECT.
48 GUEVARA ALBAN GLADYS MS.
49 HERNANDEZ VALLE FIDEL ABG.
50 HUILCAPI MAZACON MAGDALENA ING.COM.
51 JÁCOME CEVALLOS MARIANO ABG.
52 JACOME LARA GEORGINA ING.COM.
53 JIMENEZ RENDON EDUARDO ING.COM.
54 JORDAN BAQUE ELENA ING.COM.
55 JORDAN CORDONES FREDY ING.SIST.
56 LOZANO CHAGUAY LUIS ING.COM

- 57 LUPERA NAVARRETE HENRRY ING. AGR.
58 MALIZA CRUZ WELINTONG UNG. ELECT.
59 MÁRMOL ESCUDERO LEONARDO ING.CIV.
60 MEJIA PEÑAFIEL FERNANDO ING.SIST.
61 MEJIA VITERI JOSE ING.SIST.
62 MERCHAN JACOME VERONICA ECON.
63 MERINO ACOSTA ZOILA ING.EST.
64 MIRANDA MEJIA JOFFRE ING.COM.
65 MONAR VELOZ JOSE LCDO.
66 MONTALVO ORDÓÑEZ OSWALDO ING.IND.
67 MONTECE MORENO OMAR ING.SIST.
68 MORA ARISTEGA JULIO CPA.
69 MORALES REYNA FRANKLIN ING.COM.
70 MORAN RODRIGUEZ SUSANA ING.COM.
71 MOREIRA MACIAS NELSON ING.AGR.
72 MUÑOZ CHAVEZ GLADYS CPA.
73 MUÑOZ OVIEDO LORENA ING.COM.
74 MURILLO TORRES KLEBER ING.COM.
75 NEIRA DEL PEZO HOLGER LCDO.
76 NIVELA ICAZA JOSE ING.IND.
77 ONOFRE ZAPATA RONNY ING.COM.
78 ORTIZ SANTIESTEBAN MIGUEL CPA.
79 OVIEDO CASTRO FULTON ING.COM.
80 OVIEDO RODRIGUEZ MARCOS ING.COM.
81 PANCHEZ HERNÁNDEZ RAÚL ING.ELECT.
82 PARRALES HIGUERA MARIELA ING.COM.
83 PAZMIÑO GAVILANEZ WASHINTONG ING.COM.
84 PAZMIÑO ROMERO DIEGO ANDRES ING.MARK
85 RAMOS MOROCHO RAÚL ING.SIST.
86 RAYMOND MARQUEZ MARIA ABG.
87 RIQUERO CASTRO HECTOR LCDO.
88 RODRIGUEZ GOMEZ M. ALEXANDRA ING.COM.
89 RUIZ PARRALES IVAN ING.SIST.

- 90 SALTOS VITERI HARRY ING.SIST.
91 SAMANIEGO SOTO SIXTO ING.COM.
92 SANDOYA VILLAFUERTE JOSE ING.ELECT.
93 SUAREZ LOPEZ SERGIO CRISTOBAL ECON.
94 TABLADA MARTINEZ GILMA ING.MAT.
95 TERRANOVA BORJA FERNANDO ING.CO.
96 TORRES DIAZ SARA ING.AGR.
97 TOSCANO RUIZ FABIÁN ING.EMP.
98 USHCA CUZCO NANCY ELIZABETH
99 VANEGAS RODRIGUEZ VALENTINO ING. EMP.
100 VEGA VILLACIS GEOVANNY ING.SIST.
101 VELASCO FLORES ANGELA CPA.
102 VERA MARQUEZ CARLOTA ECON.
103 VILLAMAR HERNANDEZ FRANKLIN LCDO.
104 VILLARES PAZMIÑO JOSE ING.SIST.
105 VILLASAGUA REYES MARITZA ABG.
106 ZUÑIGA SANCHEZ MIGUEL ING.SIST.

ANEXO No. 13

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E INFORMÁTICA
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y GESTION EMPRESARIAL
INGENIERIA COMERCIAL**

**NOMINA DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO DE LA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E INFORMÁTICA**

- 1 ALCIVAR TORRES LUIS ALBERTO
- 2 ALVARADO GARCIA MICHELLE
- 3 ANDRADE ÁLVAREZ JHONNY
- 4 ANDRADE CARRILLO CESAR
- 5 ARRIAGA RAMOS ROBERTO
- 6 BAYAS HUILCAPI ANDY
- 7 CABEZAS FUENTES JORGE
- 8 CAMPI LEON SOLANGE
- 9 CERÓN SILVA SILVANA
- 10 COLOMA BAJAÑA ANGEL
- 11 COTTO BARRAGAN ROBERTO
- 12 ERAZO OVIEDO ROSA
- 13 FERNÁNDEZ PARRAGA NINFA
- 14 FLORES MARTINEZ CINDY
- 15 FRANCO LEÓN VERÓNICA
- 16 GARCIA VILLALVA ADELA CAROLINA
- 17 JUNCO SANTILLÁN CANDY MELINA
- 18 LEÓN MOSQUERA PEDRO
- 19 LOOR RAMIREZ CARLOTA
- 20 LUPERA GONZALEZ ZOILA
- 21 MORENO MEJÍA HERNÁN
- 22 MUÑOZ CABRERA HUMBERTO
- 23 RAMOS AGUIRRE CARLOS

- 24 RODRÍGUEZ SÁNCHEZ RAFAEL
- 25 RUIZ RODRÍGUEZ FÉLIX
- 26 SALVATIERRA CONTRERAS KARLA
- 27 SANCHEZ BAQUEDANO EVELYN
- 28 SOTO VALENCIA MERCEDES
- 29 VÁSQUEZ BERMEO FREDDY
- 30 YEROVI MEJIA TANNY



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E INFORMÁTICA
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y GESTION EMPRESARIAL
INGENIERIA COMERCIAL

CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL ADMINISTRATIVO
DE LA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E INFORMÁTICA
DE LA UNIVERSIDAD TECNICA DE BABAHOYO

Objetivo: El presente cuestionario tiene la finalidad de obtener información sobre los sistemas de calificación de mérito y evaluación del desempeño de los empleados de la Facultad de Administración, Finanzas e Informática de la Universidad de Técnica de Babahoyo.

I. GENERALIDADES

Lugar y Fecha: _____

Sexo: M F

Grado académico: _____

Cargo que desempeña: _____

Nombre de la sección: _____

Tiempo de desempeñar en el cargo: _____

Edad: 18 años y menos de 30: _____

De 30 años y menos de 40: _____

De 40 años a más: _____

II. CUERPO DE CUESTIONARIO

Indicación: Marque con una X la respuesta a cada interrogante planteada

1. ¿Sabe usted qué es una evaluación del desempeño?

Si No

2. ¿Existe un sistema de evaluación del desempeño en la Facultad de Administración, Finanzas e Informática de la Universidad de Técnica de Babahoyo?

Si No

3. ¿Cada cuanto tiempo evalúan su desempeño?

- a) Trimestral
- b) Semestral
- c) Anual
- d) Ninguno

4. ¿Quién es el encargado de hacer las evaluaciones?

- a) Jefe Inmediato
- b) Unidad Administrativa de Talento Humano
- c) Especialistas
- d) Otros _____

5. ¿Qué método utilizan para hacer las evaluaciones?

- a) Gradación Previa
- b) Escala de Puntuación
- c) Evaluación Comparativa
- d) Otros _____

6. ¿Considera adecuado el método de evaluación?

Si No

Por qué? _____

7. ¿Considera objetiva las evaluaciones del desempeño?

Si No

8. ¿Cómo evalúa usted el desarrollo de su trabajo?

- a) Excelente
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Malo

9. Le proporcionan por escrito las funciones a realizar en su trabajo:

Si No

10. ¿Qué aspectos influyen en el desempeño de su trabajo?

a) Mobiliario y Equipo

b) Ambiente laboral

c) Aptitudes y habilidades

d) Motivación

e) Otros

11. ¿Considera que el sistema de evaluación del desempeño contribuye al logro de los objetivos y metas de la Facultad de Administración, Finanzas e Informática de la Universidad Técnica de Babahoyo?

Si No

Por qué? _____

12. ¿Ha recibido algún tipo de incentivo por el desempeño de sus labores?

Si No

13. Si contesta sí. ¿Qué tipo de incentivo recibe?

a) Capacitación

b) Becas

c) Aumento sueldo

d) Ascenso (promoción)

e) Otros _____

14. ¿Existen oportunidades de ascenso para el personal dentro de la Institución?

Si No

15. ¿Ha recibido aumento de sueldo?

Si No

16. Si contestó sí, ¿qué originó el aumento de sueldo?

- a) Por el desempeño
- b) Por años de servicios
- c) Por eficiencia
- d) Otros _____

17. ¿Le brinda la Facultad de Administración, Finanzas e Informática de la Universidad Técnica de Babahoyo prestaciones?

Si No

18. Si contesta sí ¿qué tipo de prestaciones recibe?

Legales

- a) Seguro Social IESS
- b) Aguinaldo
- c) Vacaciones

Adicionales a la ley

- d) Seguro Médico Hospitalario
- e) Despensa Familiar
- f) Seguro de vida
- g) Becas de estudios
- h) Otros _____

19. ¿Se siente motivado en su trabajo?

Si No

20. ¿Qué beneficios considera usted que proporciona el sistema de calificación de mérito y evaluación del desempeño?

- a) Mejoraría el desempeño laboral
- b) Aumentaría la eficiencia y eficacia del personal
- c) Contribuirá a establecer sistemas de compensación
- d) Ninguno



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E INFORMÁTICA
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y GESTION EMPRESARIAL
INGENIERIA COMERCIAL

CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DOCENTE
DE LA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E INFORMÁTICA
DE LA UNIVERSIDAD TECNICA DE BABAHOYO

Objetivo: El presente cuestionario tiene la finalidad de obtener información sobre los sistemas de calificación de mérito y evaluación del desempeño de los empleados de la Facultad de Administración, Finanzas e Informática de la Universidad de Técnica de Babahoyo.

I. GENERALIDADES

Lugar y Fecha: _____

Sexo: M F

Grado académico: _____

Cargo que desempeña: _____

Nombre de la sección: _____

Tiempo de desempeñar en el cargo: _____

Edad: 18 años y menos de 30: _____

De 30 años y menos de 40: _____

De 40 años a más: _____

II. CUERPO DE CUESTIONARIO

Indicación: Marque con una X la respuesta a cada interrogante planteada

1. ¿Sabe usted qué es una evaluación del desempeño?

Si No

2. ¿Existe un sistema de evaluación del desempeño en la Facultad de Administración, Finanzas e Informática de la Universidad de Técnica de Babahoyo?

Si No

3. ¿Cada cuanto tiempo evalúan su desempeño?

a) Trimestral

b) Semestral

c) Anual

d) Ninguno

4. ¿Quién es el encargado de hacer las evaluaciones?

a) Jefe Inmediato

b) Unidad Administrativa de Talento Humano

c) Especialistas

d) Otros _____

5. ¿Qué método utilizan para hacer las evaluaciones?

a) Gradación Previa

b) Escala de Puntuación

c) Evaluación Comparativa

d) Otros _____

6. ¿Considera adecuado el método de evaluación?

Si No

Por qué? _____

7. ¿Considera objetiva las evaluaciones del desempeño?

Si No

8. ¿Cómo evalúa usted el desarrollo de su trabajo?

a) Excelente

b) Bueno

c) Regular

d) Malo

9. ¿Qué aspectos influyen en el desempeño de su trabajo?

- a) Programa de Estudio o Syllabus
- b) Instalaciones
- c) Acceso a Bibliografía
- d) Conocimiento de la Materia
- e) Exceso de Trabajo
- f) Conocimientos Pedagógicos

10. ¿Considera que el sistema de evaluación del desempeño contribuye al logro de los objetivos y metas de la Facultad de Administración, Finanzas e Informática?

Si No

Por qué? _____

11. ¿Ha recibido algún tipo de incentivo por el desempeño de sus labores?

Si No

12. Si contesta sí. ¿Qué tipo de incentivo recibe?

- a) Capacitación
- b) Becas
- c) Aumento sueldo
- d) Ascenso (promoción)
- e) Otros _____

13. ¿Existen oportunidades de ascenso para el personal dentro de la Institución?

Si No

14. ¿Ha recibido aumento de sueldo?

Si No

15. Si contestó sí ¿qué originó el aumento de sueldo?

- a) Por el desempeño

- b) Por años de servicios
- c) Por eficiencia
- d) Otros _____

16. ¿Le brinda la Facultad de Administración, Finanzas e Informática(Universidad) prestaciones?

Si No

17. Si contesta sí¿qué tipo de prestaciones recibe?

Legales

- a) Seguro Social IESS
- b) Aguinaldo
- c) Vacaciones

Adicionales a la ley

- d) Seguro Médico Hospitalario
- e) Despensa Familiar
- f) Seguro de vida
- g) Becas de estudios
- h) Otros _____

18.¿Considera usted .que el sueldo que recibe está en equilibrio con su trabajo?

Si No

19. ¿Considera usted que el horario que se le asigna para impartir sus clases es eladecuado?

Si No

20. ¿Se siente motivado en su trabajo?

Si No

21. ¿Qué beneficios considera usted que proporciona el sistema de calificación demérito y evaluación del desempeño?

- a) Mejoraría el desempeño laboral
- b) Aumentaría la eficiencia y eficacia del personal
- c) Contribuirá a establecer sistemas de compensación
- d) Ninguno

ANEXO No. 16



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E INFORMÁTICA
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y GESTION EMPRESARIAL
INGENIERIA COMERCIAL

**MAPA DE LA PROVINCIA DE LOS RIOS, ENMARCANDO LA UBICACIÓN
GEOGRAFICA DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO**



ÍNDICE

CAPÍTULO I	1
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.1 ANTECEDENTES DE LA FACULTAD DE ADMINISTRACION, FINANZAS E INFORMATICA DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO.	14
1.2 SITUACION PROBLEMÁTICA	15
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	16
1.4 JUSTIFICACION	16
1.5 OBJETIVOS	18
1.5.1 OBJETIVO GENERAL	18
1.5.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	18
1.6 ALCANCES Y LIMITACIONES	18
1.6.1 ALCANCES	18
1.6.2 LIMITACIONES	19
CAPÍTULO II	20
MARCO TEÓRICO	20
CALIFICACIÓN DE MERITO Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	20
2.1. CALIFICACIÓN DE MERITO	20
2.1.1 GENERALIDADES	20
2.1.2 DEFINICIÓN DE CALIFICACIÓN DE MERITO	22
2.2 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	22
2.2.2 DEFINICIONES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	23
2.3 OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	23
2.3.1 BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	24
2.3.2 BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	24
2.3.3 BENEFICIOS PARA EL JEFE	24
2.3.4 BENEFICIOS PARA EL INDIVIDUO	25
2.3.5 BENEFICIOS PARA LA FACULTAD DE ADMINISTRACION, FINANZAS E INFORMATICA	26
2.4 USOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	26
2.4.1 PLANEACIÓN DEL TALENTO HUMANO	27
	147

2.4.2	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO	27
2.4.3	DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO	27
2.4.4	PLANEACIÓN Y DESARROLLO DE CARRERA	28
2.4.5	PROGRAMAS DE COMPENSACIÓN	28
2.4.6	RELACIONES INTERNAS CON LOS EMPLEADOS	28
2.4.7	EVALUACIÓN DEL POTENCIAL DE UN EMPLEADO	28
2.5	PREPARACIÓN DE LAS EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO	29
2.5.1	ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO	29
2.5.2	MEDICIONES DEL DESEMPEÑO	30
2.5.3	OBJETIVIDAD Y SUBJETIVIDAD EN LAS MEDICIONES	30
2.6	MÉTODOS DE EVALUACIÓN BASADOS EN EL DESEMPEÑO DURANTE EL PASADO	30
2.6.1	ESCALAS DE PUNTUACIÓN	31
2.6.2	LISTA DE VERIFICACIÓN	31
2.6.3	MÉTODO DE SELECCIÓN FORZADA	31
2.6.4	MÉTODO DE REGISTRO DE ACONTECIMIENTOS CRÍTICOS	31
2.6.5	ESCALAS DE CALIFICACIÓN CONDUCTUAL	32
2.6.6	MÉTODOS DE EVALUACIÓN EN GRUPOS	32
2.6.7	MÉTODO DE EVALUACIÓN POR PUNTOS	33
2.6.7.1	DETERMINACIÓN DE FACTORES	33
2.6.7.2	ESTABLECIMIENTO DE GRADOS EN LOS FACTORES	35
2.6.7.3	DEFINICIÓN DE FACTORES Y SUS GRADOS	35
2.6.7.4	PONDERACIÓN DE FACTORES	35
2.6.7.5	ASIGNACIÓN DE PUNTOS A LOS GRADOS	36
2.7	MÉTODOS DE EVALUACIÓN BASADOS EN EL DESEMPEÑO A FUTURO	37
2.7.1	AUTOEVALUACIONES	37
2.7.2	ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS	37
2.7.3	EVALUACIONES PSICOLÓGICAS	38
2.8	LA ENTREVISTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	38
2.9	RESPONSABILIDAD DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	40
2.10	EL PERIODO DE EVALUACIÓN	42
2.11	LOS PROBLEMAS EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	43
2.12	LAS CARACTERÍSTICAS DE UN SISTEMA EFECTIVO DE EVALUACIÓN	45

2.13 COMPENSACIÓN FINANCIERA	48
2.14 LA MOTIVACIÓN HUMANA	49
Ciclo Motivacional	50
2.15 PRODUCTIVIDAD	51
2.16 HIPÓTESIS	51
2.16.1 HIPÓTESIS GENERAL	51
2.16.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	52
2.17 VARIABLES	52
2.17.1 VARIABLES INDEPENDIENTES	52
2.17.2 VARIABLE INDEPENDIENTE	52
CAPÍTULO III	53
MARCO METODOLÓGICO INVESTIGATIVO	53
3. TIPO DE INVESTIGACION	53
3.1 METODOS, TECNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCION DE DATOS	53
3.1.1 METODOS	53
3.1.2 TECNICAS	53
3.1.3 INSTRUMENTOS	54
3.1.4 PROCEDIMIENTO	54
3.2 ESTUDIO PILOTO	54
3.3. UNIVERSO Y MUESTRA	55
3.3.1 UNIVERSO	55
3.3.2 MUESTRA	55
3.3.3 TIPO DE MUESTREO	56
3.4 PRESENTACION Y ANALISIS DE DATOS	57
3.5 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	98
3.6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	98
3.6.1 CONCLUSIONES	98
3.6.2 RECOMENDACIONES	99
CAPITULO IV	101
4. PROPUESTA	101

4.1 TITULO	101
4.2 DATOS GENERALES:	101
Ubicación: Ciudad de Babahoyo	101
Beneficiarios directos: El personal administrativo y docente de la Facultad de Administración, Finanzas e Informática de la Universidad Técnica de Babahoyo.	101
Beneficiarios indirectos: Estudiantes y la comunidad Fluminense.	101
Responsable: Esperanza de Lourdes Santillán Castillo	101
4.3 INTRODUCCIÓN	101
4.3.1 CONCEPTO	102
4.3.2 CALIFICACION DE MERITO	102
4.3.3 EVALUACION DEL DESEMPEÑO	102
4.4 IMPORTANCIA	103
4.5 OBJETIVOS	103
4.5.1 OBJETIVO GENERAL	103
4.5.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	104
4.6 POLITICAS	104
4.7 INSTRUCCIONES PARA SU USO, DIFUSION Y MANTENIMIENTO	104
4.7.1 INSTRUCCIONES PARA SU USO	104
4.8 INSTRUCCIONES PARA SU DIFUSION	105
4.9 INSTRUCCIONES PARA SU MANTENIMIENTO	105
4.10 METODO DE EVALUACION PARA EL AREA ADMINISTRATIVA Y DOCENTE METODO EVALUACION POR PUNTOS	105
4.11 CLASIFICACION DEL PERSONAL DE LA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E INFORMÁTICA DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO.	106
4.12 PASOS PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO	107
4.12.1 DETERMINACION DE FACTORES	107
4.12.2 ESTABLECIMIENTO DE GRADOS EN FACTORES	107
4.12.3 DEFINICION DE FACTORES Y SUS GRADOS	107
4.12.4 PONDERACION DE FACTORES	107
4.12.5 ASIGNACION DE PUNTOS A LOS GRADOS	108
4.12.6 EVALUACION DE LOS PUESTOS	108
4.13 INSTRUCCIONES PARA LA EVALUACION	114
4.14 RESPONSABLES DE LA EVALUACION	114
	150

BIBLIOGRAFÍA	116
ANEXOS	116
ANEXO No. 1	118
ANEXO No. 2	119
ANEXO No. 3	120
ANEXO No. 4	123
ANEXO No. 5	125
ANEXO No. 6	126
ANEXO No. 7	127
ANEXO No. 8	128
ANEXO No. 9	129
ANEXO No. 10	130
ANEXO No. 11	131
ANEXO No. 12	132
ANEXO No. 13	136
ANEXO No. 14	138
ANEXO No. 15	142
ANEXO No. 16	146