



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA  
DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
INSTITUTO DE POSTGRADO**

**TÍTULO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y SU INCIDENCIA EN LA  
PRODUCTIVIDAD ORGANIZACIONAL EN EL MUNICIPIO DE LOJA,  
2024.

**AUTORA**

Ramírez Palacios Verónica Denisse

TRABAJO DE TITULACIÓN  
Previo a la obtención del grado académico en  
**MAGÍSTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**TUTORA**

PhD. Sabando Mendoza Estela Rossana

**Santa Elena, Ecuador**

**2025**



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA  
DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
INSTITUTO DE POSTGRADO**

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

---

**Mgtr. María Daniela García García.  
COORDINADORA DEL  
PROGRAMA**

---

**PhD. Estela Rossana Sabando Mendoza  
TUTORA**

---

**PhD. Roberto Alcívar Espín  
DOCENTE ESPECIALISTA**

---

**PhD. Arturo Benavides Rodríguez  
DOCENTE ESPECIALISTA**

---

**Ab. María Rivera González, Mgtr.  
SECRETARIA GENERAL  
UPSE**



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA  
DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
INSTITUTO DE POSTGRADO**

**CERTIFICACIÓN**

Certifico que luego de haber dirigido científica y técnicamente el desarrollo y estructura final del trabajo, este cumple y se ajusta a los estándares académicos, razón por el cual apruebo en todas sus partes el presente trabajo de titulación que fue realizado en su totalidad por Ramírez Palacios Verónica Denisse, como requerimiento para la obtención del título de Magíster en Gestión del Talento Humano.

**TUTORA**

---

**PhD. Estela Rossana Sabando Mendoza**

**A los 30 días del mes de mayo del año 2025**



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA  
DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
INSTITUTO DE POSTGRADO  
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**Yo, RAMÍREZ PALACIOS VERÓNICA DENISSE**

**DECLARO QUE:**

El trabajo de Titulación, “La evaluación del desempeño y su incidencia en la productividad organizacional en el Municipio de Loja, 2024”, previo a la obtención del título en Magíster en Gestión del Talento Humano, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Santa Elena, a los 30 días del mes de mayo del año 2025

**LA AUTORA**

---

**Verónica Denisse Ramírez Palacios**



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA  
DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
INSTITUTO DE POSTGRADO**

**CERTIFICACIÓN DE ANTIPLAGIO**

Certifico que después de revisar el documento final del trabajo de titulación denominado “La evaluación del desempeño y su incidencia en la productividad organizacional en el Municipio de Loja, 2024”, presentado por el estudiante, RAMÍREZ PALACIOS VERÓNICA DENISSE fue enviado al Sistema Antiplagio COMPILATIO, presentando un porcentaje de similitud correspondiente al 8%, por lo que se aprueba el trabajo para que continúe con el proceso de titulación.

**INFORME DE ANÁLISIS**  
*magister*

**para compilatio Verónica  
Ramírez**

**8%**  
Textos  
sospechosos



**11% Similitudes**  
3% similitudes entre comillas (ignorado)  
0% entre las fuentes mencionadas (ignorado)

**< 1% Idiomas no reconocidos (ignorado)**

**3% Textos potencialmente generados por IA (ignorado)**

Nombre del documento: para compilatio Verónica Ramírez.docx  
ID del documento: 0724b5a867450fcd4293ab6de812bd0f193b7f58  
Tamaño del documento original: 106,35 kB  
Autores: []

Depositante: ESTELA ROSSANA SABANDO MENDOZA  
Fecha de depósito: 24/2/2025  
Tipo de carga: interface  
fecha de fin de análisis: 24/2/2025

Número de palabras: 11.633  
Número de caracteres: 76.581

**TUTORA**

---

**PhD. Estela Rossana Sabando Mendoza**



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA  
DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
INSTITUTO DE POSTGRADO**

**AUTORIZACIÓN**

Yo, **RAMÍREZ PALACIOS VERÓNICA DENISSE**

Autorizo a la Universidad Estatal Península de Santa Elena, para que haga de este trabajo de titulación o parte de él, un documento disponible para su lectura consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de informe de investigación con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este artículo académico dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor

Santa Elena, a los 30 días del mes de mayo del año 2025

**LA AUTORA**

---

**Verónica Denisse Ramírez Palacios**

## **AGRADECIMIENTO**

Un agradecimiento especial a la Universidad Estatal Península de Santa Elena y al Instituto de Posgrado por la oportunidad brindada para continuar con mi formación profesional.

A la PhD- Estela Sabando Mendoza, por su valioso aporte en conocimientos para el desarrollo de este trabajo de investigación. A todos los docentes de la maestría que con sus aportes han fortalecido mis conocimientos en el campo del Talento Humano.

*Verónica Denisse Ramírez Palacios*

## **DEDICATORIA**

Todo el esfuerzo que conlleva este trabajo se lo dedico a mis hijas Valeria, Alisson y Valeska; como una muestra del sacrificio constante que hacemos las personas para superarnos en la vida.

También lo dedico a mi madre y a mis hermanos por su constante apoyo.

*Verónica Denisse Ramírez Palacios*

# ÍNDICE GENERAL

TITULO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN.....	i
TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN.....	ii
CERTIFICACIÓN .....	iii
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD.....	iv
DECLARO QUE: .....	iv
CERTIFICACIÓN DE ANTIPLAGIO.....	v
AUTORIZACIÓN .....	vi
AGRADECIMIENTO .....	vii
DEDICATORIA .....	viii
ÍNDICE GENERAL .....	ix
ÍNDICE DE TABLAS .....	xii
RESUMEN .....	xiii
ABSTRACT.....	xiv
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	5
1.1. Revisión de literatura.....	5
1.2. Desarrollo teórico y conceptual.....	9
<i>Evaluación del desempeño laboral</i> .....	9
<i>Objetivos de la evaluación de desempeño</i> .....	10
<i>Características de la evaluación del desempeño laboral</i> .....	11
<i>Tipos de evaluación del desempeño</i> .....	11
<i>Criterios de la evaluación de desempeño en el sector público</i> .....	13
<i>Productividad organizacional</i> .....	14

<i>Indicadores de la productividad</i> .....	15
<i>Objetivos de la productividad laboral</i> .....	16
<i>Dimensiones de la productividad</i> .....	17
<i>Factores que determinan la productividad</i> .....	17
<i>Influencia del recurso humano sobre la productividad</i> .....	19
<i>Medición de la productividad</i> .....	20
<i>Tipos de productividad</i> .....	21
<i>Elementos que inciden en la productividad</i> .....	21
<i>Factores para mejorar la productividad</i> .....	22
<b>CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA</b> .....	<b>24</b>
2.1. Contexto de la investigación .....	24
2.2. Diseño y alcance de la investigación.....	24
2.3. Tipo y métodos de investigación.....	24
2.4. Población y muestra .....	25
2.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	26
<b>CAPÍTULO 3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b> .....	<b>27</b>
3.1. Objetivo 1 .....	27
3.1.1. Análisis de la evaluación de desempeño institucional .....	27
3.1.2. Análisis de la productividad organizacional.....	33
3.2. Objetivo 2.....	37
3.2.1. Análisis Inferencial (Prueba de hipótesis).....	40
3.3. Objetivo 3.....	42
Discusión de los resultados .....	47
<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>53</b>

RECOMENDACIONES.....	55
BIBLIOGRAFÍA .....	56
ANEXOS .....	60

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Estimación de la muestra .....	25
Tabla 2 Resultados de la dimensión tipos de evaluación.....	28
Tabla 3 Resultados de la dimensión habilidades .....	29
Tabla 4 Resultados de la dimensión logro de objetivos.....	30
Tabla 5 Resultados de la dimensión competencias.....	31
Tabla 6 Resultados de la dimensión eficacia .....	33
Tabla 7 Resultados de la dimensión eficiencia .....	35
Tabla 8 Resultados de la satisfacción laboral .....	36
Tabla 9 Aspectos determinantes de la evaluación de desempeño.....	38
Tabla 10 Aspectos determinantes de la productividad organizacional.....	39
Tabla 11 Correlación entre evaluación de desempeño y productividad organizacional.....	40
Tabla 12 Correlación de las dimensiones de la evaluación de desempeño y productividad organizacional.....	41
Tabla 13 Alfa de Cronbach.....	42

## RESUMEN

El trabajo de titulación denominado “La evaluación del desempeño y su incidencia en la productividad organizacional en el Municipio de Loja, 2024”; tiene como objetivo principal determinar la incidencia de la evaluación del desempeño en la productividad organizacional de la institución. La evaluación de los empleados públicos es importante para conocer el nivel de productividad de los mismos y también el cumplimiento de los objetivos institucionales. La metodología aplicada consiste en un enfoque mixto de investigación, en base a un diseño no experimental, basado en recolección de información de tipo transversal, y con un alcance descriptivo y explicativo. La recolección de información se llevó a cabo mediante una encuesta estructurada dirigida a 231 servidores municipales. Se determinó mediante un análisis estadístico que ambas variables de estudio están correlacionadas significativamente, así como la existencia de algunos tipos de evaluación que inciden directamente en la productividad laboral del Municipio de Loja.

**Palabras claves:** evaluación de desempeño; productividad laboral; rendimiento laboral

## **ABSTRACT**

The degree work called “Performance evaluation and its impact on organizational productivity in the Municipality of Loja, 2024”; Its main objective is to determine the impact of performance evaluation on the organizational productivity of the institution. The evaluation of public employees is important to know their level of productivity and also the fulfillment of institutional objectives. The applied methodology consists of a mixed research approach, based on a non-experimental design, based on cross-sectional information collection, and with a descriptive and explanatory scope. Information collection was carried out through a structured survey directed at 231 municipal officials. It was determined through a statistical analysis that both study variables are significantly correlated, as well as the existence of some types of evaluation that directly affect the labor productivity of the Municipality of Loja.

**Keywords:** performance evaluation; labor productivity; job performance

## INTRODUCCIÓN

La evaluación es un factor importante que permite medir el rendimiento de un servidor o empleado en relación con sus funciones en un determinado puesto o área de trabajo. En el sector público, esta evaluación se vuelve un factor determinante del abastecimiento de bienes y servicios que las instituciones públicas pueden brindar a sus ciudadanos. La percepción que tienen los servidores públicos sobre sus actividades laborales es importante para conseguir el cumplimiento de los objetivos institucionales y por tanto también sobre la productividad laboral de cada servidor. En este sentido, el presente informe de investigación plantea analizar la evaluación de desempeño del Municipio de Loja en el año 2024 y su incidencia en la productividad laboral del personal municipal.

En el entorno organizacional actual, la evaluación de desempeño es una herramienta importante para medir el rendimiento de los empleados y contribuir al éxito organizacional. Sin embargo, a pesar de la amplia implementación de sistemas de evaluación, persisten desafíos y discrepancias en la efectividad y equidad de estos procesos que afectan la productividad de las organizaciones (Ramírez, Magaña, & Ojeda, 2022). La evaluación de desempeño laboral en las organizaciones es importante para comprender la relación entre el proceso laboral de los trabajadores y los resultados del rendimiento de los mismos para cumplir con los objetivos organizacionales.

Uno de los principales problemas se encuentra en la falta de claridad sobre los procesos de evaluación de desempeño de las organizaciones, lo cual impacta de manera directa en los resultados operativos y en la eficiencia organizacional. Este problema muchas veces se suscita por la ausencia de criterios específicos o indicadores relevantes en el proceso de evaluación, lo que dificulta la conexión entre la evaluación y la mejora del rendimiento laboral (Fontalvo, De la Hoz, & Morelos, 2017).

La evaluación del desempeño también es vista como un elemento importante que permite mejorar la toma de decisiones sobre el accionar individual del personal y también sobre el accionar colectivo de la institución. La evaluación es la principal herramienta para fomentar que los empleados de una organización puedan mejorar en su área de trabajo, contando con sistemas de evaluación adecuados que permitan lograr unos niveles altos de competitividad y también el

cumplimiento de sus objetivos. Sin embargo, algunos autores sostienen que no todas las veces es posible encontrarse con sistemas de evaluación que aseguren de manera eficaz dichos procesos (Galicia, Garcia, & Hernández, 2017).

En la actualidad, el Municipio de Loja ubicado en la provincia de Loja, enfrenta desafíos significativos en términos de productividad organizacional. A pesar de contar con un equipo de trabajo competente y recursos adecuados, la institución ha experimentado una disminución en la productividad. Estas circunstancias han generado preocupación entre los directivos sobre la capacidad de la institución para mantener su competitividad en el mercado. Uno de los factores identificados que podría estar influyendo en estos problemas es la falta de un sistema robusto de evaluación de desempeño.

Actualmente, la institución no cuenta con una metodología consistente para realizar una adecuada evaluación del rendimiento laboral, lo que dificulta que las áreas problemáticas puedan ser identificadas mediante este mecanismo. La ausencia de un proceso de evaluación claro afecta la motivación, el compromiso e incluso el bienestar emocional de los empleados, repercutiendo en la eficiencia general de la organización. Dado este contexto, surge la necesidad de investigar ¿De qué manera la evaluación del desempeño incide en la productividad organizacional en el Municipio de Loja, 2024?

Al realizar esta investigación, se contribuirá significativamente al conocimiento en el campo de la gestión de recursos humanos, proporcionando insumos prácticos y aplicables para mejorar el rendimiento y la eficacia de las organizaciones. El análisis de los procesos de evaluación de desempeño contribuye al desarrollo continuo de los recursos humanos dentro de la organización y de su productividad. Además, proporciona una estructura para la identificación y mejora de habilidades, asegurando que los empleados estén equipados para enfrentar los desafíos cambiantes del entorno empresarial.

La investigación sobre la evaluación de desempeño y su incidencia en la productividad laboral en el Municipio de Loja es crucial para abordar las debilidades actuales en el rendimiento de la institución. La implementación de una evaluación de desempeño efectiva no solo puede ayudar a identificar y corregir deficiencias operativas, sino también a fomentar un ambiente de trabajo más motivador y productivo y a generar procesos que permitan que la productividad

laboral sea más eficiente. Los resultados de esta investigación pueden proporcionar a los administradores públicos del Municipio de Loja una guía práctica para mejorar sus procesos internos. Esta problemática de investigación plantea un marco claro para explorar cómo un sistema de evaluación de desempeño puede influir en la productividad organizacional, proporcionando una base sólida para el desarrollo de estrategias efectivas en el Municipio de Loja.

Ante lo expuesto anteriormente, se formuló el problema de investigación a partir de la siguiente pregunta general:

- ¿En qué medida la evaluación de desempeño incide en la productividad organizacional en el Municipio de Loja?

Además, se plantean algunas subpreguntas que guardan relación directa con los problemas específicos identificados:

- ¿En qué medida los tipos de evaluación influyen en la productividad organizacional del Municipio de Loja?
- ¿De qué manera las habilidades mejoran la productividad organizacional en el Municipio de Loja?
- ¿En qué medida el logro de los objetivos aporta en la productividad organizacional en el Municipio de Loja?
- ¿En qué medida la implementación de estrategias mejorara la productividad organizacional en el municipio de Loja?

De tal modo, se plantea como objetivo general: determinar en qué medida la Evaluación de Desempeño incide en la productividad organizacional en el Municipio de Loja; y como objetivos específicos: identificar en qué medida los tipos de evaluación influyen en la productividad organizacional del Municipio de Loja; establecer de qué manera las habilidades mejoran la productividad organizacional en el Municipio de Loja; analizar si el logro de los objetivos aporta en la productividad organizacional en el Municipio de Loja; y determinar en qué medida la implementación de estrategias mejorara la productividad organizacional en el Municipio de Loja. Mediante estos objetivos se buscó identificar como la evaluación de desempeño incide en la

productividad laboral de la institución y establecer si existe una relación positiva entre ambas variables.

Así mismo, se planteó una hipótesis general de investigación:

- La evaluación de desempeño incide en la productividad organizacional en el Municipio de Loja

Para este trabajo se plantearon dos variables, la primera es la evaluación de desempeño analizada desde las dimensiones de tipo de evaluación; habilidades, logro de objetivos y competencias. La otra variable es la productividad organizacional analizada desde las dimensiones eficacia, eficiencia y satisfacción laboral. Se tomaron en cuenta estas dimensiones para realizar un análisis estadístico y conocer si existe una correlación entre variables, dando como resultado que efectivamente las dos variables de estudio tienen una correlación significativa de 0,633. La investigación concluyó que la evaluación de desempeño tiene falencias y que aún faltan características importantes de la evaluación por implementar, pues esta no muestra los resultados esperados en relación con la productividad organizacional. Además, se demostró la existencia de una correlación significativa entre ambas variables.

# CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

## 1.1. Revisión de literatura

Para el trabajo de investigación se tomaron varias referencias de algunos estudios realizados sobre las variables evaluación de desempeño y productividad organizacional; así como de otros estudios que analizan cada variable de manera independiente, pero que muestran una importante base para el desarrollo de este trabajo.

En un artículo de García-Guerra et. al. (2024), titulado “Evaluación del desempeño del talento humano por competencias, estrategia para mejorar la productividad laboral”; señalan que su principal objetivo es desarrollar un sistema de evaluación a partir del método por competencias para lograr una mayor productividad en una empresa privada. Los autores aplican una investigación con enfoque mixto, a nivel descriptivo, transversal y no experimental, utilizando una encuesta aplicada a 75 empleados de una empresa productora de alimentos de la ciudad de Riobamba – Ecuador.

El desarrollo de la investigación se realizó con una evaluación del desempeño del método de 90 grados, la cual obtuvo como resultado que la empresa posee diversos problemas como la identificación de competencias relacionadas con eficiencia, productividad, calidad, organización y planificación. Esto permitió concluir que en la empresa existe inequidad en la evaluación de desempeño, afectando la percepción de imparcialidad entre el personal. Además, la empresa valora altamente la capacitación y formación, aunque tiene algunas dificultades para identificar y retener talento humano cualificado (García Guerra, Vimos Buenaño, Esparza Moreno, & Ramírez Baldeón, 2024).

En un estudio de Chagray Ameri y otros (2024), denominado “Clima organizacional y desempeño laboral, caso: empresa Lechera Peruana”; se planteó como objetivo principal identificar la relación entre el clima organizacional y el desempeño dentro de la empresa y para ello aplicaron un cuestionario a 40 colaboradores de diferentes áreas, donde analizaron principalmente el liderazgo, las relaciones interpersonales y la motivación.

La metodología aplicada en este estudio fue de tipo descriptiva, transversal y correlacional, con una muestra de 40 trabajadores. Para el análisis de correlación de las variables se utilizó el

coeficiente de correlación de Spearman, dando que existe una relación significativa entre las dimensiones de ambas variables con un valor de 0.942; considerándola una relación moderada, positiva y significativa (Chagray Ameri, Ramos Y Yovera, Neri Ayala, Maguiña Maza , & Hidalgo Vasquez, 2020).

Dentro de las dimensiones con mayor influencia positiva sobre el desempeño laboral están el liderazgo que, aunque es muy bajo se puede considerar con influencia positiva. De acuerdo a Calvache (2014), el desempeño laboral que tienen los trabajadores en una institución se puede ver afectado por liderazgos autoritarios que pueden coartar las ideas innovadoras y limitar el accionar de los trabajadores, afectando de esta manera el clima organizacional.

En otro de los artículos analizados, Franco-López y otros (2021), realizaron un estudio en su estudio denominado “Factores clave en la evaluación de la productividad: estudio de caso”, se propuso como objetivo principal “examinar la percepción de los empleados en distintas organizaciones del sur del Valle de Aburrá: Envigado, Itagüí, Sabaneta, La Estrella y Caldas en el departamento de Antioquia (Colombia), frente a factores asociados con la productividad”.

En la parte metodología se aplicó un sistema categorial de 10 factores que actuaron como determinantes de la productividad. La investigación tipo mixto, aplicó una encuesta con 10 preguntas cerradas en 17 organizaciones, que fue aplicada a 65 empleados. Mediante la aplicación de estadística descriptiva se concluyó que las categorías decisivas en la productividad recaen en la variable laboral, infraestructura física, innovación, investigación y avance tecnológico. El estudio concluye que la motivación es la variable con mayor correlación frente a los demás factores (Franco-López, Uribe-Gómez, & Agudelo-Vallejo, 2021).

Para autores como Mendoza-Vargas et. al. (2022), en su investigación denominada “Relación entre clima organizacional y desempeño laboral: estudio focalizado en el laboratorio empresarial LAEMCO en Tunja (Colombia)”, se plantearon analizar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral. La metodología aplicada se centró en un diseño descriptivo-correlacional. La información fue obtenida por medio de la aplicación de una encuesta dirigida a 75 empleados.

Los datos fueron procesados y analizados estadísticamente en el software libre R, dando como resultados que en un alto porcentaje (80%) las actitudes positivas, las buenas relaciones

interpersonales, el manejo adecuado de los canales de comunicación y de las situaciones problemáticas favorecen el buen desempeño de las labores asignadas. Esto permitió concluir que la variable clima organizacional está asociado de manera fuerte y directa con el desempeño laboral (Mendoza-Vargas, Burbano-Pantoja, & Mendoza-Vargas, 2022).

En un artículo científico de Domínguez Aguirre, et. al. (2010); denominado “Modelo de ecuaciones estructurales para las relaciones entre el clima organizacional y la productividad”, los autores plantearon un modelo con las relaciones observadas en las dimensiones del clima organizacional y la productividad, aplicado a diversas organizaciones del sector hotelero de Puerto Vallarta.

Los resultados arrojados dan muestra de que los factores del clima organizacional: estructura, comunicación, liderazgo y herramientas motivacionales, tiene una correlación con la productividad. Para ello se realizó una regresión que revela que tres de las cuatro dimensiones actúan como buenos predictores de la productividad; con un valor correlacional del 0,589 y una R cuadrada de 0,346 (Domínguez Aguirre, Sánchez Garza, & Torres Hernández, 2010).

En otro artículo de Cuesta Santos (2012), titulado “Evaluando desempeños: alineamiento estratégico y productividad”, tiene como finalidad analizar la gestión de recursos humanos y los indicadores de gestión organizacional. El procedimiento metodológico parte de la definición de competencia laboral, lo cual conduce a superar la actual ruptura u oposición entre la evaluación del desempeño individual y la evaluación del desempeño estratégico organizacional (Cuesta Santos, 2012).

Los resultados de esta investigación muestran que el sistema de evaluación de desempeño detalla todas las competencias laborales de cada cargo de trabajo y que estas están asociadas con los objetivos estratégicos de la organización. Los niveles en que se manifiestan esas competencias responden a las pautas de conducta del trabajador, lo que se puede interpretar luego como indicadores de medición de cada competencia laboral (Cuesta Santos, 2012, pág. 19).

Un trabajo de investigación de cuarto nivel de Solórzano (2023), denominado “Evaluación y desempeño laboral del personal de Piramilab S.A. del sector Mar Bravo – Salinas”; cuyo objetivo principal fue analizar la evaluación y el desempeño laboral del personal, aplicó una

metodología con un diseño descriptivo no experimental, basado en un enfoque mixto, donde se aplicó una entrevista y encuesta a 16 personas de la empresa.

Los datos obtenidos en el estudio dan muestra de que la empresa Piramilab S.A. no tiene un sistema de evaluación facilitador del desarrollo de las competencias adecuadas en el personal debido principalmente a la carencia de un método de evaluación exacto sobre el desempeño laboral del personal (Solórzano Murillo, 2023).

Así mismo, se realizó una búsqueda de estudios sobre la variable productividad con la finalidad de conocer diversos aspectos sobre esta variable. Un estudio de Ramírez- Méndez y otros (2022), titulado “Productividad, aspectos que benefician a la organización. Revisión sistemática de la producción científica”, cuyo objetivo es seleccionar los aspectos frecuentes que benefician a la empresa mediante la gestión de la productividad. La metodología aplicada fue la revisión sistemática de la literatura científica, la cual facilitó la identificación de 71 estudios en diferentes países de Latinoamérica.

Se obtuvieron 24 artículos que describen las principales aportaciones donde se analice el incremento de la productividad. La principal conclusión del estudio establece que, para ser competitivos en los mercados internacionales, es necesario fortalecer aspectos organizacionales que permitan llegar a la máxima productividad para satisfacer las necesidades de los clientes en cualquier mercado en el que se desarrolle una empresa (Ramírez Méndez, Magaña Medina, & Ojeda López, 2022).

Sobre la productividad en el sector público, García-Tovar y Baltazar-Jiménez (2018), establecieron un estudio denominado “Capacitación y productividad organizacional: un estudio de caso en una empresa productiva del estado”, los autores se plantearon medir el impacto de la capacitación en la productividad en empresas públicas de México, utilizó como metodología un estudio de caso, analizando una central termoeléctrica de ciclo combinado.

Para ello, se utilizó un cuestionario de 19 ítems con la Escala de Likert, donde se analizó la productividad desde las categorías de eficiencia, eficacia y resultados. Los principales resultados corroboraron que la formación del capital humano que se genera a partir de procesos de capacitación contribuye a mejorar la productividad, mejoran los procesos y se reducen costos de operación (García-Tovar & Baltazar Jiménez, 2018).

## **1.2. Desarrollo teórico y conceptual**

El desarrollo teórico y conceptual de la presente investigación tiene su base en las dos variables de análisis: evaluación de desempeño y la productividad organizacional, partiendo de una revisión bibliográfica de artículos académicos de relevancia sobre el tema de estudio y con ello, contar con bases para el análisis posterior.

### *Evaluación del desempeño laboral*

Según Chiavenato (2000); autor clave en el estudio del Talento Humano, el desempeño laboral se define como las acciones y/o comportamientos que se observan en los empleados de una organización, mismos que son relevantes en la consecución de los objetivos y metas empresariales. Para el autor, tener un buen desempeño en el campo laboral, es una de las fortalezas más importantes de una empresa (Chiavenato, 2000).

Para Velásquez (2023), el desempeño laboral tiene también una concepción cuando se lo ve desde el lado público. En este sentido, afirma el autor que el desempeño laboral “es el rendimiento que un trabajador refleja al momento de realizar las actividades que se le asignan”. De esta forma, se puede considerar si una persona esta apta para realizar las actividades de un determinado puesto de trabajo. De esta forma el desempeño también viene asociado con una evaluación que permite conocer a la empresa el valor que tiene un empleado para la organización (Velásquez, 2023).

Algunos autores destacan que para lograr un adecuado desempeño en el trabajo es necesario que se “diseñen o evalúen todas y cada una de las actividades que el trabajador va a realizar en su puesto de trabajo; para que de esta forma se puedan conocer los errores y aplicar los correctivos en caso de ser necesario, todo esto aplicado técnicas para que exista una adecuada retroalimentación laboral y el trabajador vaya de a poco siendo más eficiente en sus funciones. Esto permitirá que las metas institucionales también se cumplan” (Velástegui, Landa, & Villavicencio, 2023, pág. 43).

El desempeño laboral en el sector público se constituye como uno de los elementos fundamentales para que las organizaciones públicas funcionen de manera eficiente; por lo que los administradores públicos deben prestar especial atención para que la evaluación de

desempeño conste dentro de todos los procesos administrativos del talento humano. Esta se constituye como un proceso de revisión de las tareas asignadas a nivel individual y/o grupal; lo que permitiría establecer diversos planes, programas y políticas internas de mejoramiento del rendimiento de los colaboradores; lo que facilitaría el incremento de la productividad general de la institución (Rubió, 2016).

Como criterio personal, la evaluación del desempeño laboral no puede restringirse a ser considerado como un juicio unilateral del jefe o de la organización considerando solamente el comportamiento laboral del trabajador. Es importante que la evaluación pueda determinar causas de bajo rendimiento y permita obtener una perspectiva de mejora en la que empleador y trabajador este de acuerdo. Si se debe cambiar el desempeño, el mayor interesado, el evaluado, debe no solamente tener conocimientos del cambio planeado, sino también por qué y cómo deberá hacerse si es que debe hacerse.

#### *Objetivos de la evaluación de desempeño*

Para Chiavenato (2000), existen algunos objetivos que la evaluación de desempeño debe cumplir dentro de una organización:

- Facilitar la medición del potencial humano de la organización con la finalidad de determinar su desempeño y productividad.
- Fortalecer el potencial humano de la organización para que esta se vuelva una ventaja competitiva.
- Generar oportunidades de crecimiento para los trabajadores según los objetivos de la organización (Chiavenato, 2000).

En este sentido, se puede establecer que, la evaluación de desempeño tiene como objetivo actuar como un instrumento que en primera instancia facilita conocer la idoneidad de un trabajador en su puesto de trabajo, pero que también sirve como un indicador del cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Los resultados de una evaluación de desempeño le permiten a la organización trabajar en algunos aspectos de mejora, tales como: la implementación de políticas de compensación; el diseño de programas de capacitación; la reubicación del trabajador en puestos acorde a sus

competencias; detección de errores en procesos administrativos u operativos; mejorar las relaciones laborales entre trabajadores y puestos de jefatura o coordinación, entre otros.

### *Características de la evaluación del desempeño laboral*

Las características de toda evaluación de desempeño tienen que ver con la medición del conocimiento, habilidad y capacidad que se espera de un trabajador cuando lo aplica al perfil laboral del puesto de trabajo. “La adaptabilidad se refiere a la mantención de la efectividad en diferentes ambientes y con diferentes asignaciones, responsabilidades y personas (Rodríguez-Marulanda & Lechuga-Cardozo, 2019).

El desempeño de los trabajadores es un elemento importante dentro del funcionamiento de las organizaciones, por lo que es importante que la parte administrativa le tome especial relevancia dentro de los procesos administrativos. La evaluación debe proporcionar una radiografía del estado actual de la organización y del estado laboral de las personas con la finalidad de garantizar el alcance de los objetivos institucionales.

Se debe considerar todos los aspectos en un modelo de evaluación, mismos que deben considerarse para obtener los mejores resultados dentro del proceso de evaluación individual. Se debe tomar en cuenta que no todos los procesos evaluativos son iguales, por lo que tampoco ofrecerán resultados similares. Las diferencias radican en las particularidades de cada institución, de los procesos y las metas establecidas.

### *Tipos de evaluación del desempeño*

En la aplicación de estos modelos es importante una evaluación del desempeño que consiste en la valoración del rendimiento, que es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento futuro (García Marín, 2016).

Para Sánchez (2021) “los modelos de evaluación son herramientas necesarias para determinar el valor de los diversos puestos de trabajo”. Estos modelos se diseñan generalmente para proporcionar un marco evaluativo de cada puesto de trabajo en función de las

responsabilidades requeridas para cada puesto establecido por la organización (Sánchez Lima, 2021, pág. 88).

Para Álvarez et al. (2018) un modelo de evaluación de puestos de trabajo es el modelo de factor de puntos, mismo que tiende a usar un conjunto de factores, como las habilidades, los conocimientos y la experiencia, desde donde se asignan puntos para calificar varios puestos de trabajo. Otro de los modelos más implementados es el método de clasificación de puestos, que tiende a clasificar los puestos de mayor a menor de acuerdo a una valoración relativa para la organización (Alvarez Indacochea, 2018).

Para Louffat (2018), las organizaciones aplican diferentes métodos de evaluación del desempeño como procesos en los cuales tienden a calificar el trabajo que realizan los empleados durante un periodo de tiempo determinado. Las evaluaciones se realizan con la finalidad de que las organizaciones puedan identificar características que permitan generar estrategias de mejora del rendimiento individual y colectivo. Estas evaluaciones por lo general suelen darse en procesos anuales y son importantes para medir la productividad y con ello verificar el cumplimiento de los objetivos institucionales (Louffat, 2018, pág. 43).

Dentro de los métodos de evaluación más importantes se destacan los siguientes:

- Autoevaluación: en este tipo de evaluación se requiere que el mismo empleado juzgue su desempeño en base a determinados criterios. Puede llegar a ser subjetivo, pues puede alterar el verdadero rendimiento laboral, por lo que es necesario que la persona tenga un alto grado de ética y responsabilidad (Louffat, 2018).
- Evaluación 360 grados: es uno de los métodos más comunes e importantes, pues muestra una visión integral del trabajo realizado, además de que ofrece una importante retroalimentación de fuentes externas. Este tipo de evaluación es exhaustiva, ofrece un mayor autoconocimiento y permite identificar el talento de los empleados; fomenta las capacidades de liderazgo de las personas y mejora la toma de decisiones (Louffat, 2018).
- Evaluación de 180 grados: se conoce como feedback ascendente y permite obtener información dentro del rango jerárquico. El objetivo de este tipo de evaluación es evaluar el impacto de los líderes de las empresas. Este tipo de evaluaciones son específicas, eficaces y rápidas, pues tienen menos personas que califican implicadas en el proceso; además

tienen un desarrollo focalizado y presentan un mayor compromiso por parte de los empleados (Louffat, 2018).

- Escala de calificaciones: este método está basado en un conjunto de criterios establecidos por los empleadores. Por lo general, se establecen metas que son evaluadas en base a escalas de calificación (Louffat, 2018).

### *Criterios de la evaluación de desempeño en el sector público*

En el caso del sector público ecuatoriano, el artículo 12 de la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño, establece que, “los factores de evaluación del desempeño constituyen criterios de medición que permiten evaluar el desempeño institucional de manera cuantitativa y cualitativa, determinados a través de niveles de logro de metas grupales de cada unidad o proceso interno; así como, los niveles de eficiencia de los servidores públicos en la entrega de productos y servicios de demanda interna y externa (Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño, 2018).

Los factores a evaluar en el sector público son: indicadores de gestión operativa de cada unidad o proceso interno; niveles de eficiencia del desempeño individual; niveles de satisfacción de usuarios externos; niveles de satisfacción de usuarios internos; y el cumplimiento de normas internas.

En cuanto a los criterios de evaluación del desempeño individual en el sector público, este factor permite medir el valor cualitativo de los niveles de eficiencia de los servidores públicos en la generación de productos y/o servicios. Los subfactores a evaluar son:

- a) Calidad de los productos y/o servicios. - Mide el nivel de conformidad de los procesos establecidos para la generación de productos y/o servicios;
- b) Oportunidad en la generación de los productos y/o servicios. - Mide el nivel de oportunidad en la entrega de productos y/o servicios según lo planificado;
- c) Conocimientos específicos. - Mide el nivel de conocimientos específicos aplicados por el servidor público en la ejecución de las actividades para el logro de los productos y/o servicios con calidad y oportunidad;

- d) Competencias técnicas. - Mide el nivel de aplicación de las competencias técnicas en la ejecución de las actividades a través de los comportamientos observables establecidos en el perfil del puesto y en el Formato de Asignación de Responsabilidades; y,
- e) Competencias conductuales. - Mide el nivel de aplicación de las competencias conductuales asociadas a los principios y valores institucionales a través de los comportamientos observables establecidos en el perfil del puesto y en el Formato de Asignación de Responsabilidades. Los resultados de evaluación de este factor se deberán obtener hasta el 31 de diciembre o, en caso de que caiga en día feriado la referida fecha, al siguiente día hábil más cercano de cada año sujeto a evaluación. La ponderación de este factor será el 30% del total de la evaluación y se aplicará individualmente a cada servidor público (Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño, 2018).

### *Productividad organizacional*

La productividad tiende a entenderse como la relación entre el volumen total de la producción generada por una empresa u organización y los recursos que han sido puestos a disposición para alcanzar dicho objetivo de producción. De otro modo, se podría entender la productividad como la forma en que se utilizan los factores de producción durante la elaboración y/o prestación de un bien o servicio necesarios para satisfacer las necesidades de la sociedad (Uriarte, 2022).

De manera genérica, la productividad se define como la relación entre productos generados e insumos utilizados, pero dicha medición de la productividad tradicional con frecuencia resulta inapropiada para la medición del trabajo del conocimiento (Antikainen y Lönnqvist, 2005), incluso contraproducente, dado que es probable que el uso de modelos de productividad orientados a la fabricación en contextos de servicio proporcione a los gerentes direcciones de acción equivocadas (Linna et al., 2010).

La productividad laboral está relacionada con la variación de los desempeños en función del trabajo necesario para agregar valor al producto final, pero debido a las diferencias con la fabricación tradicional, su aplicación en el ámbito del trabajo del conocimiento es más compleja. Entre dichas diferencias, se reseña que este último presenta un alto nivel de complejidad, reflejado en el alto número e interrelación de sub-tareas durante la prestación del servicio; de

variabilidad, es decir, probabilidad de cambios durante la prestación del servicio; de incertidumbre, evidenciado en la limitada disponibilidad de recursos requeridos, especialmente los del cliente, así como heterogeneidad en las entradas del servicio, tales como cualificación y motivación de empleados (Ruostela y Lönnqvist, 2013).

Cuando se habla de productividad, se refiere a procesos en el que están interviniendo diversos elementos y actividades que permiten obtener un resultado diferente o cuando existen mejoras. Esto se traduce en el hecho de que, con menos recursos se pueda generar los mismos o mejores resultados en cuanto a bienes o servicios. En ocasiones el concepto de productividad se confunde con otros términos asociados a ella, tales como eficacia y eficiencia, que más bien pueden entenderse como indicadores de la productividad.

#### *Indicadores de la productividad*

##### *Eficacia*

El término eficacia hace referencia al estado en el que se encuentra una empresa u organización que ha llegado a alcanzar sus objetivos planteados inicialmente, es decir se convierte en un indicador que mide la capacidad de las organizaciones para llegar a cumplir sus metas planteadas. Usualmente “la eficiencia se ha relacionado con términos de tipo económico y financiero, pero los factores aplicables a la eficacia pueden también traducirse en el ámbito de la rentabilidad y la productividad organizacional, ya que tiene diversas dimensiones que pueden traducirse en resultados cuantitativos. La evaluación de la eficacia requiere además de puntos de comparación ya sea con aspectos internos o con los de la industria a la cual pertenece” (Villagomez, 2021).

Para Petz et al. (2012) la eficacia es definida como el grado de logro de las metas proyectadas. En el contexto de los trabajadores del conocimiento Ramírez y Nembhard (2004) mencionan un conjunto de criterios que componen la eficacia, a saber: la cantidad (cuánto realiza), la calidad (qué tan bien lo realiza), la temporalidad (cuándo lo realiza) y las prioridades múltiples (cuántas actividades puede realizar al mismo tiempo).

##### *Eficiencia*

La eficiencia es un elemento importante para las organizaciones ya que pueden analizar los resultados alcanzados por las organizaciones y también los recursos que han sido utilizados para dicho propósito. La eficiencia se relaciona con el uso adecuado y racional de los recursos utilizados para lograr un objetivo o meta predeterminado con anticipación. Se debe considerar que el incremento en el uso de recursos no necesariamente debe llevar a un incremento en la productividad (Ulloa, 2021).

Algunos autores relacionan a la eficiencia con conceptos paretianos, es decir, cuando existe una combinación de recursos que no puede modificarse para mejorar algún aspecto de la empresa sin empeorar alguno otro aspecto. De esta manera, los resultados que lleguen a obtenerse pueden ser óptimos. De esto se puede notar que la productividad se encuentra íntimamente relacionada con los términos de eficiencia y eficacia.

En el ámbito de la Administración de Empresas y de Economía, la eficiencia se podría definir como la capacidad de hacer el mejor uso posible de los medios aprovechables para lograr el mejor resultado posible (Rodríguez, 2011). En el contexto de la provisión de servicios la eficiencia es definida como la asignación óptima de recursos para la prestación del servicio considerado (Petz et al., 2012). Al respecto, Tarafdar et al. (2005) declaran que la eficiencia es un componente clave de la productividad del empleado, que indica el cumplimiento de las tareas sobre una unidad de tiempo

### *Efectividad*

La efectividad “en el ámbito de la economía hace referencia al grado de cumplimiento de los objetivos fijados, que puede obtenerse de dividir los resultados conseguidos entre las metas predeterminadas” (Ulloa, 2021). Por tanto, la efectividad en este caso tendría un periodo de evaluación semestral o anual, dependiendo de la cuantificación de la ganancia producto de las actividades de la mina, al llegar a este punto se tendría que haber calculado la eficacia tomando en cuenta la eficiencia

### *Objetivos de la productividad laboral*

La productividad tiene como objetivo principal la evaluación de la capacidad de los procedimientos necesarios para ejercer las actividades laborales dentro de una organización, sin

dejar de lado el nivel de utilización de los recursos necesarios para realizar dicha actividad. La productividad busca impulsar el crecimiento de las organizaciones mediante las acciones de los trabajadores, los cuales disponen de todos los recursos necesarios para su cometido.

Para Galindo & Ríos (2015), esta definición surge en un contexto donde se evaluar el grado de eficiencia que tiene el capital y trabajo disponibles para general valor económico a la empresa. Por tanto, considerando estas dos variables, una alta productividad dependerá del rendimiento que tenga tanto el trabajo como el capital en la producción de un volumen específico de bienes o servicios (Galindo & Ríos, 2015).

### *Dimensiones de la productividad*

Algunos autores han propuestos algunas dimensiones de la productividad, entre ellos coinciden en al menos tres:

1. Según Randhawa & Gupta (2017) los salarios y beneficios son el monto económico que los trabajadores reciben por su trabajo, así como a los beneficios adicionales que pueden recibir.
2. Según Gunawan & Amalia (2015) las instalaciones de bienestar son los espacios y servicios proporcionados por la compañía, con el objetivo de mejorar el bienestar laboral, tales como comedores, transporte gratuito, etc.
3. Según Hair et al. (2006) la motivación laboral es el conjunto de factores que impulsan a un empleado a trabajar duro y ser productivo en su trabajo.

Estos factores pueden incluir el reconocimiento del trabajo bien hecho, oportunidades de crecimiento profesional y personal, un ambiente laboral positivo y una cultura organizacional sólida

### *Factores que determinan la productividad*

La productividad está relacionada con la capacidad para satisfacer plenamente las necesidades y para adaptarse a los sistemas de producción de las organizaciones. Así, el diseño de un producto o servicio determinará en gran parte el valor que estén dispuestos a ofertar por él y por los resultados que se obtengan del proceso productivo. Por lo tanto, la influencia que tienen

los servicios está determinada por las características naturales y por los precios que los clientes le otorguen (Toscano & Zappalà, 2021)..

Las formas de trabajo y de producción adoptadas por las organizaciones “determinan el grado de productividad que se pueda alcanzar, estas tienen en cuenta los movimientos humanos, las herramientas, los instrumentos de trabajo, los materiales y las maquinas empleadas, la productividad por este factor se mejora mediante optimización del trabajo, produciendo con mayor eficacia incurriendo en un esfuerzo, costo y tiempo mínimo” (Serpa, 2019).

Los cambios estructurales de la sociedad y de la economía “influyen a menudo en la productividad de las organizaciones sin importar los objetivos que estas se hayan propuesto, sin embargo, se debe aclarar que esta relación se da en doble vía, es decir, la productividad de la empresa conduce a cambios en la economía y viceversa. Dicho de otro modo, la productividad no solo es el producto sino también la causa del desarrollo económico y social” (Páez , Jiménez, & Buitrago, 2021, pág. 65).

Todas las organizaciones coinciden en que existen algunos factores que guardan relación de manera directa e indirecta con la productividad de los trabajadores. Algunos de estos factores pueden ser internos o incluso externos, pero todos pueden ser manejados por la organización para adecuarlos de tal forma que la productividad organizacional mejore. Algunos de estos factores, según Cuesta (2012), son:

- Condiciones de trabajo: el entorno físico en el que el trabajador se desenvuelve es un factor importante que favorece a la productividad individual y grupal, pues favorece la concentración y la eficiencia de las actividades programadas.
- Motivación: como factor intrínseco tienen a generar una mayor disposición en el individuo para esforzarse y generar un mayor compromiso con la organización. Esta motivación puede estar influida por otros factores como el salario, los reconocimientos personales, el adecuado clima laboral (Cuesta Santos, 2012).
- Capacitación: la preparación adecuada del personal de la organización logra tener una mayor cantidad de personal cualificado para su actividad laboral, lo que genera una mayor eficiencia en sus funciones.

- Carga laboral: es importante que las organizaciones planifiquen de manera adecuada la carga laboral, de tal modo de que esta sea equilibrada, permitiendo al trabajador rendir de manera adecuada en sus actividades cotidianas.

### *Influencia del recurso humano sobre la productividad*

Se considera que la productividad “tiene una naturaleza multidimensional y, por lo tanto, son muchos los factores que afectan su desarrollo, estos autores afirman además que, el recurso humano es determinante para evaluar la productividad de una organización pues el factor humano está presente en todas las fases de la ejecución de un proceso y, este, requiere de la participación de grupos de personas y de una permanente relación laboral entre ellas” (Serpa, 2019, pág. 58).

La influencia que tiene el recurso o capital humano sobre la productividad es muy complicado de cuantificar, por lo que se ha vuelto necesario recurrir al uso de diversas técnicas que ofrezcan una aproximación hacia una caracterización de esta relación. Algunos autores identifican que el recurso humano puede afectar de tres formas a la productividad organizacional, pues las personas pueden actuar individualmente, en grupo o como organización teniendo en cuenta factores psicológicos o psicosociales (Serpa, 2019, págs. 60-62).

El conocimiento que adquieren los trabajadores, así como la experiencia obtenida con el paso del tiempo, permiten a las instituciones generar procesos de rediseño de procesos para proveer a las personas la capacidad de innovar y mejorar los métodos de trabajo tradicionales. Por lo tanto, “el conocimiento puede provocar mejoras en la calidad y en la productividad, en el servicio al cliente, la cultura organizacional, los diseños científicos y técnicos, etc. Aunque por lo general estos aportes sean bastante difíciles de percibir” (Uriarte, 2022).

Dentro del capital humano existen diversos factores que afectan la productividad de este, entre ellos tenemos: la motivación, la satisfacción laboral, la participación, el aprendizaje, la formación, la toma de decisiones, el manejo de conflictos, la cultura organizacional, y el sistema de recompensas.

### *Medición de la productividad*

La medición de la productividad hace referencia al comportamiento y desempeño alcanzado dentro de la organización y la forma en que se han utilizado los recursos para lograr los objetivos propuestos. (Olivera, Leyva, & Napán, 2021). En primer lugar, hay que considerar que cualquier organización tiene objetivos económicos, así como también sociales en el caso de las organizaciones de carácter público. De esta forma, se pueden establecer rangos de medición para conocer si las organizaciones trabajan de forma adecuada. En este sentido los indicadores productivos son esenciales para evaluar el comportamiento de las organizaciones en base a sus metas (Alvarez Indacochea, 2018).

Según Gaither & Frazier (2000), la productividad se obtiene a través del uso de una cantidad específica de insumos o recursos que intervienen en el proceso productivo para elaborar una cuantía de productos o servicios ofrecidos en el mercado. Por tanto, propusieron la siguiente fórmula.

Productividad = Cantidad de productos o servicios realizados / Cantidad de recursos utilizados

Adicionalmente, esta fórmula es comúnmente utilizada como medida de desempeño para evaluar el cumplimiento de los objetivos y metas previstas por las organizaciones, en términos de producción final resultante de una cantidad delimitada de recursos en el proceso productivo. Cabe señalar que, a pesar de esta medición sencilla de la productividad, existen problemas significativos que inciden en la calidad de los resultados obtenidos. Algunos de los principales problemas de medición se encuentran:

- Ante la cantidad de insumos constante que se requiere en el proceso productivo, las especificaciones del producto pueden cambiar sustancialmente, afectando la calidad en primera instancia la calidad de la producción o reduciendo el número de unidades producidas.
- Los factores externos pueden ser causantes de que la productividad sea finalmente inferior a la esperada. Estos elementos son considerados como exógenos dado que en varios casos ocurren de manera imprevista pero que tienen un alto potencial de reducir la productividad Carro & González (2012).

### *Tipos de productividad*

Para García Tovar et. al. (2018), la productividad de una actividad evalúa la capacidad de los sistemas para hacer lo que se requiere. Una mayor productividad, siempre utilizando la misma cantidad de productos, es beneficiosa para cualquier empresa y por lo tanto existen 4 tipos de productividad, las cuales detallare a continuación:

- Productividad laboral: Este concepto se define como la variación (disminución o incremento) del rendimiento logrando entre el producto final y el trabajo incurrido para elaborarlo.
- Productividad parcial: en base al volumen de producto elaborado la productividad parcial considera que solo un tipo de insumo se incluye en el proceso productivo mientras los demás se mantienen constantes.
- Productividad marginal: es la unidad extra de un producto que resulta de insertar una unidad más de factor productivo.
- Productividad de factor total: este concepto evalúa que, ante variaciones en cualquiera de los factores necesarios para el proceso productivo, sean estos, capital invertido, métodos, número de trabajadores, el rendimiento experimentará cambios, los cuales serán medibles cuantitativamente (García-Tovar & Baltazar Jiménez, 2018).

### *Elementos que inciden en la productividad*

De acuerdo con Velásquez (2023) existen elementos que inciden fuertemente en la productividad de una organización siendo: la tecnología, las políticas gubernamentales, la inversión de capital, los valores, la investigación y desarrollo y las actitudes sociales (Velásquez, 2023).

En base a las teorías comúnmente aceptadas por varios autores en el tema, predominan cuatro factores que las organizaciones consideran como los determinantes básicos en la productividad: el entorno, las características del trabajo y de la organización, las actitudes y aptitudes de las personas. A continuación, se exponen las dos principales dado su alto valor para el presente trabajo de investigación.

#### *El entorno*

El entorno en el ámbito organizacional representa uno de los temas más controversiales, debido a que los elementos que lo conforman son impredecibles e incontrolables. No obstante, se mencionan que los cambios en la tecnología, las normas, leyes y políticas dictadas por el Estado, los factores medioambientales, el cambio en los patrones de consumo, valores y actitudes sociales, así como los precios de los insumos entre los más comunes la energía, materias primas, etc. Son variables que las empresas pueden prever como hechos reales o con una probabilidad media de ocurrencia

### *Cultura organizacional*

Una sólida cultura organizacional que fomente condiciones mínimas para los trabajadores, evidentemente influye como primer punto a la efectividad de la organización en el mercado, a la conducta de los individuos en el trabajo, además de su desempeño laboral, seguida de su imagen corporativa como empresa con alta responsabilidad social. Las actividades realizadas por los trabajadores implícitamente dependen de la manera de interactuar con las demás personas, así mismo de la percepción que tengan de su lugar de trabajo.

### *Factores para mejorar la productividad*

Según Bain (2003) una mejor productividad puede alcanzarse mediante el análisis de dos factores, los cuales se muestran a continuación:

#### *Factores internos*

Estos factores comparten las características de ser susceptibles de modificarse, sin embargo, existen ciertos elementos que son relativamente más complicado manejarlos. Por tanto, se clasifican en dos grupos, duros y blandos. Los factores duros son aquellos que engloban la planta y equipo, los productos, la materia prima y la tecnología. En cuanto a los factores blandos, se incluyen aquellos elementos relacionados a los estilos de dirección y metodologías de trabajo, políticas de trabajo, procedimientos y sistemas de organización.

#### *Factores externos*

Estos factores se caracterizan por influir impredeciblemente la productividad dando como consecuencia menores ingresos. Sin embargo, elementos como la calidad de vida de la población, la competitividad y la inflación son considerados por las organizaciones como unas de

las principales razones de descubrir la disminución o crecimiento de la productividad. Algunos de estos pueden ser: ajustes estructurales a nivel macro, cambios económicos a nivel nacional o local, cambios demográficos y sociales.

## **CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA**

### **2.1. Contexto de la investigación**

El presente trabajo de titulación se llevó a cabo en el Municipio de Loja; ubicado en la provincia de Loja, cantón Loja, parroquia El Sagrario, en las calles José Antonio Eguiguren y Bolívar, esquina. El Municipio de Loja es una institución de carácter político que tiene como objeto administrar los recursos del cantón para ofrecer servicios a la ciudadanía. La institución es pública y cuenta actualmente con alrededor de 3000 empleados y trabajadores.

### **2.2. Diseño y alcance de la investigación**

El diseño planteado es no experimental, pues analiza únicamente un fenómeno existente en la actualidad. El diseño de investigación es de tipo transversal, dado que el análisis se lleva a cabo en un momento dado del tiempo, de donde se recopilan los datos necesarios para realizar este estudio. De igual manera el trabajo de investigación es de tipo descriptivo, explicativo y causal, ya que busca describir y explicar las características relevantes de cada variable: evaluación del desempeño y la productividad organizacional. La investigación también se apoya en una revisión documental basada en fuentes como textos académicos, investigaciones relacionadas con el tema, así como revistas académicas de alto impacto.

### **2.3. Tipo y métodos de investigación**

El enfoque adoptado es el mixto, pues abarca una entrevista y una encuesta estructuradas para obtener datos veraces y fiables que permitan interpretar los datos obtenidos para analizar la problemática de investigación. A través de la recopilación de información cuantitativa, se pudo tabular, analizar e interpretar los resultados obtenidos para establecer la relación entre las variables de análisis, así como para confirmar o refutar dicha relación.

Dentro de los métodos utilizados, se aplica el método analítico y sintético, indispensables para analizar la realidad y los desafíos a los que se enfrentan los servidores municipales desde una perspectiva mixta, centrada en la evaluación de desempeño y la productividad organizacional. Con la información obtenida se busca dar cumplimiento de los objetivos planteados. Además, se pudieron identificar los aspectos negativos del estudio, así como facilitó la elaboración de los apartados de conclusiones y recomendaciones.

De igual manera, el método sintético se utilizó en esta investigación elaborar las tablas donde se sintetizó la información general obtenida de la encuesta, facilitando de esta manera la mejor comprensión de la información.

#### **2.4. Población y muestra**

Se tomó como referencia el número de empleados y trabajadores del Municipio de Loja, actualizado al año 2023, mismo que fue facilitado por la dirección de Talento Humano de la institución. Además, se obtuvo como dato esencial, que del total de personal laborando actualmente, alrededor de 590 personas son empleados bajo la Ley Orgánica de Servicio Público; que son aquellos a quienes se evalúa de manera anual, y que se considera como población total para los fines de esta investigación. Si bien existe personal con contratos ocasionales o servicios profesionales, se decidió evaluar al personal de planta, ya que cuenta con estabilidad laboral.

**Tabla 1**

*Estimación de la muestra*

<b>Datos</b>	<b>Valores</b>
Total, personal administrativo	590
P	0,50
Q	0,50
e	0,05
Z	1,96
<b>Muestra</b>	<b>231</b>

*Nota. Aplicación de la fórmula de tamaño muestral.*

El tamaño de la muestra se obtuvo a partir de la cantidad total de empleados que son evaluados (590) en el Municipio de Loja. Se aplicó un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%.

### Formula estadística:

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{e^2 * (N - 1) + z^2 * p * q}$$
$$n = \frac{1,96^2 * 0,50 * 0,50 * 590}{0,05^2(590 - 1) + 1,96^2 * 0,50 * 0,50}$$
$$n = 231$$

### 2.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Como instrumentos de recolección de datos se utilizó de una encuesta conformada por 33 ítems, correspondientes a preguntas dentro de las dimensiones de las variables evaluación del desempeño y productividad organizacional. La encuesta se valoró mediante una escala de Likert de 05 características y se realizó mediante el aplicativo Google Forms y fue distribuida de manera digital a cada uno de los encuestados. Así mismo, se elaboró una entrevista de cinco preguntas dirigida a la autoridad del departamento de talento humano del Municipio de Loja.

Los datos obtenidos de la encuesta realizada al personal administrativo del Municipio de Loja fueron ingresados en una hoja de Excel para su respectiva tabulación, siendo este el punto de partida para el análisis cuantitativo de la información, así como para su interpretación. Toda la información fue presentada de manera sintetizada en tablas y gráficos para facilitar la comprensión del lector.

De igual manera se utilizó del programa estadístico SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), con la finalidad de generar datos más precisos de la información obtenida en la encuesta. De igual manera, este programa permitió conocer de manera estadística la influencia de la evaluación de desempeño en la productividad organizacional, así como la fiabilidad del instrumento de recolección de información.

## **CAPÍTULO 3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

El presente informe de titulación está enmarcado en el análisis del Talento Humano y tiene como fin analizar la evaluación de desempeño y su incidencia en la productividad laboral del personal del Municipio de Loja. La institución cuenta con cerca de 2900 personas que laboran actualmente en la institución entre personal administrativo bajo la Ley Orgánica de Servicio Público y trabajadores bajo el Código de Trabajo.

### **3.1. Objetivo 1**

**Identificar en qué medida los tipos de evaluación influyen la productividad organizacional del Municipio de Loja.**

#### **3.1.1. Análisis de la evaluación de desempeño institucional**

A continuación, se detallan los resultados obtenidos sobre la variable evaluación de desempeño, misma que se basó en cuatro dimensiones: tipo de evaluación; habilidades; logro de objetivos y competencias. Para el levantamiento de información se utilizó una muestra de 231 servidores municipales que forman parte del personal administrativo, a quienes se ha considerado como muestra ya que son parte del personal que se evalúa en la institución. En la tabla 2 se presentan los resultados obtenidos de la primera dimensión analizada.

Según los resultados presentados sobre la evaluación de desempeño, los rangos establecidos para las preguntas realizadas en la dimensión “tipos de evaluación”, señalan que, la mayoría del personal administrativo del Municipio de Loja está de acuerdo en que se realiza autoevaluaciones de las habilidades y desempeño del puesto en el que laboran actualmente. Es importante considerar que, contar con los recursos adecuados para el trabajo es crucial para que los resultados sean eficientes y efectivos, pues ello permite realizar las tareas y actividades con mayor precisión y calidad por parte de los servidores municipales.

**Tabla 2***Resultados de la dimensión tipos de evaluación*

<b>Preguntas</b>	¿Realizas una autoevaluación de tus habilidades y desempeño en el puesto actual?	¿La autoevaluación permite identificar tus áreas de mejora y fortalezas?	¿Se recibe retroalimentación sobre tu rendimiento en el entorno laboral?	¿Tu comportamiento contribuye positivamente al ambiente de trabajo y a la cultura de la institución?	¿Los objetivos establecidos para tu rol son claros y alcanzables dentro del tiempo asignado?	¿Evalúas tu propio progreso en función de los objetivos establecidos para tu puesto?
<b>Respuestas</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
Totalmente en desacuerdo	10,00	6,90	12,20	6,10	7,40	8,20
En desacuerdo	25,10	22,50	6,10	9,10	13,00	10,40
Neutro	21,20	22,10	18,80	20,80	21,20	17,30
De acuerdo	37,20	39,40	20,50	51,00	49,40	47,60
Totalmente de acuerdo	6,50	9,10	42,40	13,00	9,00	16,50
<b>Total</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

*Nota. Municipio de Loja. (2024). Aplicación de la encuesta a los servidores municipales.*

De igual manera, la mayoría de encuestados de servidores municipales están de acuerdo en que la autoevaluación permite identificar las áreas de mejora, así como las fortalezas de cada servidor y cada área de trabajo. Esto facilita que se lleve a cabo una retroalimentación de las actividades laborales, aspecto importante para que el servidor municipal pueda conocer los aspectos en los que debe desarrollarse de mejor manera. Así mismo, los encuestados están de acuerdo en que el comportamiento individual contribuye de manera significativa en el ambiente de trabajo y también en la cultura organizacional de la institución.

**Tabla 3***Resultados de la dimensión habilidades*

<b>Preguntas</b>	¿Qué tan cómodo/a te sientes al expresar tus ideas y opiniones en el equipo de trabajo?	¿Recibes suficiente retroalimentación sobre la efectividad de tu comunicación en el entorno laboral?	¿Consideras que tu contribución al trabajo en equipo dentro de tu área de trabajo es efectiva?	¿Participas en la resolución de conflictos o en la toma de decisiones conjuntas en el equipo?	¿El estrés laboral afecta tu desempeño en tus tareas diarias?	¿Sientes que cuentas con el apoyo necesario de la institución para manejar situaciones de estrés en el trabajo?
<b>Respuestas</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
Totalmente en desacuerdo	8,80	3,90	10,40	10,40	4,30	16,20
En desacuerdo	18,90	28,40	23,50	16,50	32,90	33,20
Neutro	29,80	23,60	26,10	25,50	20,30	23,60
De acuerdo	36,40	32,30	33,90	41,50	26,90	23,50
Totalmente de acuerdo	6,10	11,80	6,10	6,10	15,60	3,50
<b>Total</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

*Nota. Municipio de Loja. (2024). Aplicación de la encuesta a los servidores municipales.*

En la tabla 3 se muestran los resultados de la dimensión “habilidades” de la variable evaluación de desempeño; donde los servidores municipales encuestados señalan que se sienten cómodos al momento de expresar sus ideas y opiniones dentro del equipo de trabajo al que pertenecen actualmente. Es importante mencionar el respeto mutuo y la ética profesional con la que se desempeñan los funcionarios, generando un ambiente laboral positivo, siendo esto también un aspecto importante para mejorar la productividad individual y colectiva.

En la segunda pregunta de esta dimensión, una gran parte de los encuestados sostiene estar de acuerdo en recibir suficiente retroalimentación sobre la efectividad de la comunicación en el entorno laboral; sin embargo, un porcentaje de servidores municipales también señalan estar en desacuerdo con esta pregunta. Esta retroalimentación es importante pues tiende a fomentar las relaciones interpersonales, lo que lleve a una colaboración efectiva laboral y con ello el logro de

los objetivos conjuntos. Además, los procesos de retroalimentación identifican áreas o procesos donde se debe prestar atención para mejorar los mismos.

Se consulto también sobre si consideran que la contribución al trabajo en equipo dentro de su área de trabajo es efectiva, la mayoría de encuestados señala estar totalmente de acuerdo con lo consultado, es decir que los servidores municipales tienen una importante percepción de que su trabajo y sus habilidades son muy importantes para la consecución de los objetivos organizacionales. Así mismo, existe una amplia mayoría que considera que sus habilidades les permiten participar en la resolución de conflictos o en la toma de decisiones conjuntas en el equipo, pues en la mayoría de casos los años de experiencia en el puesto de trabajo les otorgan conocimientos esenciales para la resolución de problemas que puedan presentarse.

En la pregunta sobre si el estrés laboral afecta el desempeño en las tareas diarias, existe un alto consenso entre los servidores municipales sobre este tema. Finalmente, se consultó a los servidores sobre si sienten que cuentan con el apoyo necesario de la institución para manejar situaciones de estrés en el trabajo, a lo que la mayoría de los encuestados señala estar en desacuerdo en esta pregunta.

**Tabla 4**

*Resultados de la dimensión logro de objetivos*

<b>Preguntas</b>	¿Estás satisfecho/a con los resultados que has obtenido en relación con los objetivos establecidos en tu rol?	¿Tienes las habilidades necesarias para ajustarte a nuevas demandas o cambios en tu rol sin afectar el logro de tus objetivos?	¿Logras cumplir tus objetivos a pesar de enfrentar cambios o imprevistos en el entorno laboral?
<b>Respuestas</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
Totalmente en desacuerdo	2,20	10,20	30,00
En desacuerdo	35,70	19,80	30,00
Neutro	20,90	32,20	23,50
De acuerdo	18,60	35,20	14,30

Totalmente de acuerdo	22,60	2,60	2,20
<b>Total</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

*Nota. Municipio de Loja. (2024). Aplicación de la encuesta a los servidores municipales*

En la tabla 4 se presentan los resultados obtenidos sobre la dimensión “logro de objetivos”, donde se plantearon tres preguntas importantes para analizar esta dimensión. Inicialmente se consultó si el servidor municipal está satisfecho con los resultados obtenidos en relación con los objetivos establecidos para su puesto de trabajo, a lo cual la mayoría de encuestados señala estar de acuerdo con ello.

Además, se planteó si consideran que tienen las habilidades necesarias para ajustarte a nuevas demandas o cambios en el rol sin afectar el logro de sus objetivos individuales y colectivos, a los que estos están de acuerdo en la afirmación. Finalmente, se preguntó si estos servidores logran cumplir con sus objetivos a pesar de enfrentar cambios o imprevistos en el entorno laboral, a lo que la mayoría sostienen estar en desacuerdo con ello, esto debido a la inestabilidad administrativa que se genera con cada cambio de administración.

**Tabla 5**  
*Resultados de la dimensión competencias*

<b>Preguntas</b>	¿Tienes la capacidad de comunicar tus ideas de forma clara y efectiva en tu equipo de trabajo?	¿Te sientes cómodo(a) colaborando y trabajando en equipo para resolver problemas o alcanzar metas comunes?	¿Analizas las posibles consecuencias antes de tomar una decisión en tu área de trabajo?	¿Te sientes seguro al tomar decisiones bajo presión o en situaciones de incertidumbre?	¿Puedes identificar y reconocer los logros de tus compañeros para motivarlos?	¿Eres capaz de generar un ambiente de trabajo positivo y motivador dentro de tu equipo?
<b>Respuestas</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
Totalmente en desacuerdo	1,30	3,00	7,50	7,40	4,80	5,20
En desacuerdo	28,10	23,00	6,60	18,70	9,20	25,80
Neutro	16,70	27,40	25,80	29,10	17,00	27,90

De acuerdo	16,60	25,70	49,10	39,10	48,00	23,60
Totalmente de acuerdo	37,30	20,90	11,00	5,70	21,00	17,50
<b>Total</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

*Nota. Municipio de Loja. (2024). Aplicación de la encuesta a los servidores municipales*

En la tabla 5 se establecen los resultados obtenidos sobre la dimensión “competencias”, donde se consultó sobre si el servidor municipal tiene la capacidad de comunicar sus ideas de forma clara y efectiva dentro del equipo de trabajo. La mayoría de encuestados señala estar de acuerdo con esta pregunta, lo que señala que el trabajo en equipo es clave para la consecución de los objetivos institucionales. Además, el trabajo en equipo es uno de los componentes a evaluar dentro de la evaluación de desempeño institucional, tanto así, que un porcentaje de calificación viene dado por la nota del área o departamento.

Así mismo, se preguntó si el servidor municipal se siente cómodo colaborando y trabajando en equipo para resolver problemas o alcanzar metas comunes, a lo que la mayoría de encuestados dice estar de acuerdo con lo señalado. En base a la observación realizada en los departamentos de la institución se pudo evidenciar que el trabajo en equipo es uno de los pilares del cumplimiento de objetivos organizacionales, pues la predisposición a trabajar conjuntamente es amplia, lo que mejora el trabajo individual y colectivo del área.

Sobre si el encuestado analiza las posibles consecuencias antes de tomar una decisión en su área de trabajo, la mayoría de los servidores municipales sostiene estar de acuerdo, pues la falta de análisis de cada una de las decisiones puede afectar diversos procesos que se estén llevado a cabo, además estos son respetuosos de las jerarquías establecidas en la institución. Así mismo, se consultó sobre la seguridad que sienten al tomar decisiones bajo presión o en situaciones de incertidumbre, a lo que la mayoría dice estar de acuerdo con ello. La seguridad en la toma de decisiones muchas veces viene respaldada por la experiencia o experticia del servidor municipal en un área determinada lo que garantiza que las decisiones sean técnicas.

Finalmente, se consultó sobre la capacidad que tienen como funcionarios para generar un ambiente de trabajo positivo y motivador dentro de sus áreas o equipos de trabajo. Ante ello, la respuesta de la mayoría de encuestados fue que están totalmente de acuerdo con lo consultado,

pues de manera general se pudo conocer que existen ambientes de trabajo adecuados en las diferentes áreas municipales.

### 3.1.2. Análisis de la productividad organizacional

A continuación, se detallan los resultados de la productividad organizacional de los servidores municipales, analizado en base a tres dimensiones de análisis: eficacia, eficiencia y satisfacción laboral, según los cuales se han obtenido los siguientes resultados. En la tabla 6 se presentan los resultados obtenidos de la dimensión “eficacia” de la variable productividad organizacional, en donde se consultó si se encuentran satisfechos con la calidad de los resultados que entregan en la ejecución de sus responsabilidades; a lo que consideran estar de acuerdo en lo consultado. Es importante mencionar que el Municipio de Loja, dentro de su normativa cuenta con un Reglamento Orgánico Funcional, documento que detalla todas las actividades que cada funcionario debe ejecutar dependiendo del rol laboral asignado por la institución, por lo que las actividades están previamente definidas de manera clara.

Se consultó además sobre si los servidores municipales consideran que aprovechan el tiempo y los recursos disponibles para realizar tus tareas de manera eficiente. En esta pregunta, la mayoría de encuestados dice estar en desacuerdo y esto se debe a que la entrega de los recursos necesarios para ejecutar sus tareas es uno de los problemas que tiene la institución actualmente. La disponibilidad de recursos para realizar las diferentes actividades permite mejorar la eficiencia individual y grupal. Cuando los servidores municipales cuentan con lo necesario pueden centrarse en sus tareas sin interrupciones ni demoras.

**Tabla 6**

*Resultados de la dimensión eficacia*

Preguntas	¿Estás satisfecho con la calidad de los resultados que entregas en tus tareas y	¿Crees que aprovechas el tiempo y los recursos disponibles para realizar tus tareas de	¿Crees que aplicas revisiones y mejoras continuas en tu trabajo para asegurar la calidad de	¿Revisas y mejoras tu trabajo para asegurar que cumpla con los estándares de calidad de	¿Consideras que logras completar tus tareas en el tiempo previsto sin compromet	¿Eres eficiente en el uso de los recursos (tiempo, herramientas, materiales) para maximizar
-----------	---	--	---	---	---	---

	responsabilidades?	manera eficiente?	los resultados?	la institución?	er la calidad?	tu productividad?
<b>Respuestas</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
Totalmente en desacuerdo	9,20	10,90	27,5	10,4	1,8	10,9
En desacuerdo	19,70	21,30	28,4	19,1	33,0	23,5
Neutro	33,30	26,10	24	36,5	23,0	22,2
De acuerdo	34,20	36,50	18,8	27,8	24,8	33,0
Totalmente de acuerdo	3,60	5,20	1,3	6,20	17,40	10,4
<b>Total</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

*Nota. Municipio de Loja. (2024). Aplicación de la encuesta a los servidores municipales*

En la tercera pregunta realizada, los servidores municipales dicen estar en desacuerdo sobre la aplicación de revisiones y mejoras continuas para asegurar la calidad de los resultados. Considera esto porque sostienen que la evaluación de desempeño se realiza una vez por año en el mes de diciembre y afirman nunca tener una retroalimentación sobre la evaluación anual, lo que dificulta el planteamiento de mejoras para el siguiente año en funciones. Por consiguiente, están totalmente de acuerdo en que cada servidor revisa y mejora su trabajo para asegurar que se cumpla con los estándares de calidad de la institución; afirmando que es un trabajo que lo realizan de manera individual, en algunos casos con conocimiento del jefe inmediato, pero nunca como un proceso institucional.

También se consultó sobre si consideran que el servidor municipal logra completar sus tareas en el tiempo previsto sin comprometer la calidad del mismo, a lo que la mayoría considera estar de acuerdo con lo señalado. El compromiso adquirido por cada servidor con la institución ha generado un importante sentido de pertenencia, lo cual afianza el compromiso individual para lograr los objetivos de la organización. En la pregunta final de esta dimensión, se consultó si los servidores municipales son eficientes en el uso de los recursos para maximizar su productividad, donde la mayoría de encuestados está de acuerdo con ello. La eficacia organizacional no solamente comprende el porcentaje de tareas que puedan cumplir un funcionario, sino también

de las facilidades brindadas por la institución en cuanto a recursos disponibles (García, Morales, & Fernández, 2020).

En la tabla 7 se presentan los resultados de la dimensión “eficiencia”, donde se consultó si los servidores municipales tienden a optimizar los recursos para reducir gastos o tiempo innecesario en sus áreas de trabajo, a lo que la mayoría considera estar de acuerdo con esto. Como se mencionó anteriormente la falta de disponibilidad de los recursos necesarios ha hecho que los servidores municipales busquen formas de optimizar o reemplazar la falta de estos recursos. En la pregunta sobre si consideran que las decisiones que toman contribuyen a disminuir los costos operativos o el tiempo de trabajo de la institución, la mayoría señala estar totalmente de acuerdo con esta afirmación, pues la optimización de recursos se realiza de manera constante en la institución.

**Tabla 7**

*Resultados de la dimensión eficiencia*

<b>Preguntas</b>	¿Buscas optimizar los recursos para reducir gastos o tiempo innecesario en tu área de trabajo?	¿Consideras que las decisiones que tomas en tu trabajo contribuyen a disminuir los costos operativos o el tiempo de trabajo de la institución?	¿Tus esfuerzos para satisfacer al cliente contribuyen a mejorar la rentabilidad y el valor económico de la institución?	¿Identificas y aplicas estrategias que aumenten la satisfacción del cliente y al mismo tiempo generen beneficios para la institución?
<b>Respuestas</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
Totalmente en desacuerdo	4,40	3,90	7,00	4,80
En desacuerdo	31,1	28,40	21,00	11,4
Neutro	33,8	28,80	30,10	24,6
De acuerdo	23,2	24,90	26,60	49,6
Totalmente de acuerdo	7,50	14,00	15,30	9,60
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

*Nota. Municipio de Loja. (2024). Aplicación de la encuesta a los servidores municipales.*

Sobre el aspecto consultado referente a los esfuerzos que realizan los servidores municipales para satisfacer al cliente contribuyen a mejorar la rentabilidad y el valor económico de la institución. Se tiene que señalar que, de manera principal, los servidores municipales atienden a clientes internos y externos dependiendo del área y tarea asignada; y que, al ser una institución pública, la misma no busca una rentabilidad económica en sus servicios, aunque si genera ingresos provenientes del pago de impuestos y de algunos bienes y servicios brindados a la ciudadanía.

Finalmente, se consultó sobre la identificación y aplicación de estrategias que aumenten la satisfacción del cliente y al mismo tiempo generen beneficios para la institución, donde la mayoría de encuestados señalaron estar de acuerdo con lo consultado. La aplicación de estrategias proviene directamente del área de planificación y Talento Humano, pero son raras las ocasiones en que se ha presentado un plan para optimizar los recursos.

En la tabla 8 se muestran los resultados analizados de la última dimensión de “satisfacción laboral” en donde se realizaron tres preguntas a los servidores municipales. En la primera de ellas se consultó sobre si el encuestado siente que posee autonomía para tomar decisiones relacionadas con sus responsabilidades laborales, a lo que la mayoría de encuestados dice no estar de acuerdo con ello, pues existe una jerarquía que establece las actividades a realizarse, por lo que la autonomía en la toma de decisiones es nula, sin embargo, existe cierta autonomía en tomar decisiones en actividades cotidianas que deben resolverse sobre la marcha, siempre y cuando estas no perjudiquen los objetivos institucionales.

**Tabla 8**

*Resultados de la satisfacción laboral*

<b>Preguntas</b>	¿Sientes que tienes la autonomía necesaria para tomar decisiones relacionadas con tus responsabilidades laborales?	¿Consideras el reconocimiento recibido por la institución en tu nivel de satisfacción laboral?	¿Consideras que la seguridad laboral afecta tu satisfacción general en el trabajo?
<b>Respuestas</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>

Totalmente en desacuerdo	15,80	7,00	3,00
En desacuerdo	32,00	19,70	36,10
Neutro	26,80	28,40	20,90
De acuerdo	21,90	40,20	18,30
Totalmente de acuerdo	3,50	4,70	21,70
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

*Nota. Municipio de Loja. (2024). Aplicación de la encuesta a los servidores municipales*

En la segunda pregunta se consultó al servidor municipal si considera el reconocimiento recibido por la institución en su nivel de satisfacción laboral, a lo que la mayoría de encuestados dice estar de acuerdo con lo afirmado. Sin embargo, del trabajo de observación en la institución se mencionó que no existe un plan de reconocimientos para compensar el trabajo realizado por los servidores.

En la última pregunta de esta dimensión se consultó si los servidores municipales consideran que la seguridad laboral afecta su satisfacción general en el trabajo, a lo que un porcentaje importante de encuestados está de acuerdo con esta pregunta. La seguridad laboral es otro de los problemas que afecta la satisfacción laboral, pues es un componente que no ha sido atendido por las diferentes administraciones. Del trabajo de campo se pudo evidenciar que existen algunas deficiencias en cuanto a seguridad y salud ocupacional, pues los empleados mencionan que en sus sitios de trabajo nunca han sido visitados por este departamento, que, en el caso del Municipio de Loja, si cuenta con personal para realizar estos seguimientos.

### **3.2. Objetivo 2**

**Establecer de qué manera las habilidades adquiridas mejoran la productividad organizacional en el Municipio de Loja.**

En el presente apartado se presentan los resultados referentes al segundo objetivo de investigación, en donde se planteó conocer la incidencia existente entre las variables de evaluación de desempeño y productividad organizacional. En primera instancia para conocer las dimensiones que tienden a mejorar la productividad organizacional del Municipio de Loja, se realizó un análisis estadístico descriptivo para conocer cuáles son los aspectos determinantes de

la variable evaluación de desempeño que dan paso a una mejora en la productividad laboral, teniendo los siguientes resultados presentados en la tabla 9.

**Tabla 9**

*Aspectos determinantes de la evaluación de desempeño*

<b>Pregunta</b>	<b>%</b>	<b>Valoración</b>
Se recibe retroalimentación sobre tu rendimiento en el entorno laboral	42,40	Totalmente de acuerdo
Los objetivos establecidos para tu rol son claros y alcanzables dentro del tiempo asignado	49,40	De acuerdo
Evalúas tu propio progreso en función de los objetivos establecidos para tu puesto	47,60	De acuerdo
Participas en la resolución de conflictos o en la toma de decisiones conjuntas en el equipo	41,50	De acuerdo
El estrés laboral afecta tu desempeño en tus tareas diarias	15,60	Totalmente de acuerdo
Tienes las habilidades necesarias para ajustarte a nuevas demandas o cambios en tu rol sin afectar el logro de tus objetivos	32,20	De acuerdo
Eres capaz de generar un ambiente de trabajo positivo y motivador dentro de tu equipo	23,60	De acuerdo

*Nota. Municipio de Loja. (2024). Aplicación de la encuesta a los servidores municipales*

En la tabla 10 también se detallan algunos aspectos determinantes que pueden estar generando que la productividad laboral no sea adecuada o su vez, aspectos que permitan determinar una mejorar productividad según la percepción de los propios servidores del Municipio de Loja. Sobre las diversas dimensiones analizadas de esta variable, sobresalen los siguientes aspectos.

**Tabla 10***Aspectos determinantes de la productividad organizacional*

<b>Pregunta</b>	<b>%</b>	<b>Valoración</b>
Satisfacción con la calidad de los resultados que entregas en tus tareas y responsabilidades	34,20	De acuerdo
Aprovechamiento del tiempo y los recursos disponibles para realizar tus tareas de manera eficiente	36,50	De acuerdo
Consideras que logras completar tus tareas en el tiempo previsto sin comprometer la calidad	24,80	De acuerdo
Eficiencia en el uso de los recursos para maximizar la productividad	33,40	De acuerdo
Las decisiones que tomas en tu trabajo contribuyen a disminuir los costos operativos o el tiempo de trabajo de la institución	24,90	De acuerdo
Identificas y aplicas estrategias que aumenten la satisfacción del cliente y al mismo tiempo generen beneficios para la institución	49,60	De acuerdo
Consideras que la seguridad laboral afecta tu satisfacción general en el trabajo	21,70	Totalmente de acuerdo

*Nota. Municipio de Loja. (2024). Aplicación de la encuesta a los servidores municipales.*

Estos son algunos de los aspectos determinantes que influyen en la productividad organizacional del Municipio de Loja, donde se destacan el aprovechamiento del tiempo y de los recursos para realizar actividades eficientes, aun cuando hemos mencionado que la falta de recursos es uno de los problemas de la institución. Así mismo, hay que prestarle atención a la aplicación de estrategias por parte de los servidores públicos, mismas que buscan aumentar la satisfacción de los clientes internos y externos y con ello generar mayor productividad.

Finalmente, un aspecto a tomar en cuenta es la seguridad laboral como aspecto determinando de la satisfacción general del servidor municipal, pues esta se relaciona también con la forma en que el servidor dispone de un buen ambiente de trabajo que le permite realizar sus actividades de manera adecuada y con ello también ser más productivo.

### 3.2.1. Análisis Inferencial (Prueba de hipótesis)

¿La evaluación de desempeño incide en la productividad organizacional en el Municipio de Loja?

**H0** = La evaluación de desempeño no incide en la productividad organizacional en el Municipio de Loja

**H1** = La evaluación de desempeño tiene una relación positiva con la productividad organizacional en el Municipio de Loja

**Tabla 11**

*Correlación entre evaluación de desempeño y productividad organizacional*

		<b>CO</b>	<b>SL</b>
	Correlación de Pearson	1	<b>0,633**</b>
<b>CO</b>	Sig. (bilateral)		<0,001
	N	231	231
	Correlación de Pearson	0,633**	1
<b>SL</b>	Sig. (bilateral)	<0,001	
	N	231	231

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

*Nota. Elaborado a partir de los datos de la encuesta y procesados en el programa SPSS.*

La tabla 11 detalla los resultados arrojados del análisis de correlación, donde se aplicó una prueba de correlación de Pearson, obteniendo un valor de 0,633; que da muestra de que efectivamente existe una correlación entre las variables evaluación de desempeño y

productividad organizacional en los servidores del Municipio de Loja. Se considera esta correlación como significativa ( $p < 0,5\%$ ). Además, se da por aceptada la hipótesis alternativa **H1**: La evaluación de desempeño tiene una relación positiva con la productividad organizacional en el Municipio de Loja.

De igual manera, en este trabajo se busca conocer cuál de las dimensiones de la variable evaluación de desempeño tiene una mayor relación o incidencia sobre la variable productividad organizacional, por lo que se dio paso a la creación de cada variable que representa cada dimensión (4) para realizar un modelo de correlación que se muestra en la tabla 12. Los resultados indican que de las cuatro dimensiones utilizadas en la variable evaluación de desempeño, se observa una correlación significativa con la productividad organizacional en al menos tres dimensiones: DEVA2 (habilidades); DEVA3 (logro de objetivos) y DEVA4 (competencias); con valor promedio sobre 0,5. La dimensión que menos relación muestra respecto de la productividad organizacional es la dimensión DEVA1 (tipo de evaluación).

**Tabla 12**

*Correlación de las dimensiones de la evaluación de desempeño y productividad organizacional*

		Correlaciones				
		DEVA1	DEVA2	DEVA3	DEVA4	PROTOT
DEVA1	Correlación de Pearson	1	,747**	,557**	,655**	,494**
	Sig. (bilateral)		0,000	0,000	0,000	0,000
DEVA2	Correlación de Pearson	,747**	1	,752**	,764**	,584**
	Sig. (bilateral)	0,000		0,000	0,000	0,000
DEVA3	Correlación de Pearson	,557**	,752**	1	,812**	,564**
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000		0,000	0,000

DEVA4	Correlación de Pearson	,655**	,764**	,812**	1	,611**
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000		0,000
PROTOT	Correlación de Pearson	,494**	,584**	,564**	,611**	1
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000	0,000	

*Nota. Elaborado a partir de los datos de la encuesta y procesados en el programa SPSS.*

De igual manera, se realizó un análisis de confiabilidad a partir del estadístico Alfa de Cronbach el cual permite conocer el grado de confianza que podemos tener sobre el instrumento de recolección de la información, teniendo los resultados de la tabla 13. El valor obtenido es de 0,944, muy cercano a 1; lo que indica que esta escala es confiable y muestra también confiabilidad en los resultados del instrumento de medición.

**Tabla 13**

*Alfa de Cronbach*

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,944	33

*Nota. Elaborado a partir de los datos de la encuesta y procesados en el programa SPSS.*

### 3.3. Objetivo 3

#### **Analizar si el logro de los objetivos aporta en la productividad organizacional en el Municipio de Loja.**

Para dar cumplimiento al tercer objetivo de investigación, se procedió a elaborar una entrevista con un delegado del director de Talento Humano de la institución, mismo que es funcionario de carrera y que fue designado para la entrevista. En la misma se plantearon cinco preguntas con la finalidad de conocer si la evaluación de desempeño del último año ha permitido conocer si los objetivos organizacionales se han cumplido, y a su vez, como esto ha aportado a la productividad organizacional de la institución. Los resultados se muestran a continuación.

*Pregunta 1. ¿Cuál es el modelo de evaluación del desempeño que utiliza actualmente el Municipio de Loja y por qué se eligió?*

En el Municipio de Loja se utiliza un modelo de evaluación del desempeño que se basa en las competencias y objetivos planteados a nivel individual y a nivel colectivo. En esta se evalúan las competencias y objetivos, así como las habilidades específicas para cada área y puesto de trabajo, mismas que vienen determinadas en el Reglamento Orgánico Funcional de la institución donde previamente ya vienen definidas las funciones de cada puesto de trabajo. La selección de este tipo de evaluación corresponde a la necesidad de alinear los resultados individuales con los objetivos que se tiene como institución, para asegurar de esta forma que cada servidor contribuya con su trabajo a que la institución también consiga sus objetivos y metas.

*Pregunta 2. ¿Qué mecanismos implementan para asegurar que la evaluación del desempeño sea objetiva y equitativa?*

Como unidad de Talento Humano, nos hemos planteado cada año ir identificando los aspectos que se pueden ir mejorando en la evaluación realizada a los servidores municipales, por lo que actualmente se utilizan algunas herramientas estandarizadas a nivel organizacional, tales como matrices de evaluación; obtenemos indicadores de desempeño. Si bien es cierto, no existe una socialización post evaluación con cada servidor, se viene implementando un proceso de retroalimentación desde diversas fuentes para que el servidor conozca no solo sus puntos fuertes, sino también los aspectos que deba mejorar. De igual manera, se espera desde el próximo año implementar algunos evaluadores en las diferentes áreas para que se pueda constatar de primer mano los resultados obtenidos en las evaluaciones y comprobar si corresponde con la realidad de la institución.

*Pregunta 3. ¿Qué impacto ha tenido la evaluación del desempeño en la productividad del personal del Municipio de Loja?*

La evaluación del desempeño realizada durante los últimos años ha permitido generar un impacto positivo en la productividad organizacional, pues esta ha permitido identificar las fortalezas del personal y de las distintas áreas de la institución, así la identificación de las áreas que requieren atención tanto en temas de recursos como de planificación de los procesos existentes. Toda la información obtenida ha permitido la implementación de programas y

procesos destinados a generar capacitaciones en temas específicos donde se ha identificado las falencias. De igual manera se ha logrado optimizar la asignación de labores que poco a poco se han ido digitalizando debido a la alta demanda de servicios. Esto sin duda aumentara la productividad de la institución en su conjunto y lograra más eficiencia administrativa, que al final la razón de ser de este tipo de instituciones es generar servicios de calidad a los ciudadanos.

*Pregunta 4. ¿Cómo se gestionan los resultados de las evaluaciones para promover el desarrollo profesional de los empleados?*

Los resultados que se obtienen cada año sirven para el diseño o rediseño de procesos, programas y planes de capacitación en las áreas donde se evidencia mayor falencia. Los resultados también ayudan a generar procesos de promoción interna, así como el reconocimiento del talento humano que se ha esforzado por lograr sus objetivos individuales. Actualmente, se está trabajando un proceso de retroalimentación individual para que el servidor municipal conozca los resultados de su evaluación y con ello poder plantear metas y objetivos de mejora para garantizarle a cada uno de los empleados que pueda tener oportunidades de desarrollarse dentro de su profesión y dentro de la institución.

*Pregunta 5. ¿Qué desafíos enfrenta el Municipio de Loja en la implementación y mejora del sistema de evaluación del desempeño?*

Como institución buscamos la eficiencia ya que ello representa que también seamos eficientes en la prestación de servicios con la ciudadanía. En este sentido, un desafío importante que hay que afrontar es la resistencia a los nuevos cambios que se busca implementar, pues los servidores municipales por muchos años han venido llevando a cabo procesos que están fuera de las necesidades actuales de las organizaciones; por lo que deberán acoplarse y entender la importancia de generar nuevos procesos. De igual manera, la institución enfrenta retos tecnológicos al buscar la digitalización de los trámites municipales con el objetivo de buscar eficiencia, transparencia y agilidad.

## **Propuesta de un Plan de acción de mejoras del desempeño institucional a la evaluación por competencias del Municipio de Loja**

La presente propuesta planteada en este acápite se sustenta en los resultados obtenidos de la encuesta planteada al personal administrativo del Municipio de Loja, así como de la entrevista realizada al titular de la Dirección de Talento Humano de la institución. Inicialmente se consideran las variables evaluación de desempeño y productividad organizacional; así como sus resultados para generar propuestas para la organización.

Con esta información y considerando el carácter público de la institución, se plantea esta propuesta bajo los lineamientos de la Guía metodológica para elaborar e implementar planes de acción de mejoras del desempeño institucional; elaborada por la Dirección de Evaluación del Desempeño, Capacitación y Desarrollo del Talento Humano del Ministerio del Trabajo.

El objetivo de la propuesta de un modelo integral de evaluación, es que esta permita mejorar la eficiencia y efectividad de la gestión pública a través de una evaluación de desempeño más objetiva y una mejora en la productividad organizacional; misma que será supervisada y ejecutada por la Unidad de Administración del Talento Humano (UATH).

Para ello, es indispensable que la organización trabaje en la implementación de un sistema de evaluación de desempeño justo, transparente y alineado a los objetivos institucionales, mismo que esté basado en los siguientes puntos propuestos:

### **1. Afianzar el modelo de competencias**

El Municipio de Loja cuenta con un modelo de competencias que ha ido evolucionando poco a poco, sin embargo, se propone complementar las competencias actuales para que estas sean transversales a todos los cargos de la organización y se alineen realmente a los objetivos estratégicos de la institución, que estén orientadas al logro de los mismos y orientadas al cliente interno y externo de la institución. De igual manera las competencias específicas deben ser ajustadas de acuerdo con las funciones reales de cada cargo, con sus definiciones y niveles.

### **2. Construcción de indicadores**

Con los resultados anuales de la evaluación de desempeño, y con la información cuantitativa obtenida, se observa que existe la necesidad de establecer indicadores junto a los niveles

jerárquicos superiores y también con los directores departamentales, mismos que estén en función de sus competencias. Esto permitirá reducir la incertidumbre e identificar fortalezas y debilidades de cada unidad y de sus procesos. El artículo 30 de la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño emitida por el Ministerio del Trabajo, establece que las UATH institucionales evaluarán el impacto de la gestión determinando las brechas entre los indicadores planificados y los efectivamente logrados.

### 3. Perfiles de los cargos

Una vez identificadas las competencias institucionales, es necesario actualizar los descriptivos de cada cargo, para que consten en el Manual de Funciones de la organización. Los descriptivos tienen la finalidad de guiar las funciones y actividades de cada puesto de trabajo, y servirán de guía para el proceso de reclutamiento y selección de nuevo personal; así como para medir el desempeño del mismo luego de un determinado periodo. Cada descriptivo deberá mostrar las responsabilidades del cargo, perfil duro y perfil blando donde se especificará el nivel que le corresponde a cada competencia requerida. Esto facilitará la evaluación de desempeño a futuro.

### 4. Evaluadores del proceso

La evaluación de desempeño del Municipio de Loja cuenta con un porcentaje de evaluación realizado por el director/a de otra dependencia. Sin embargo, esta calificación podría verse afectada por la falta de conocimiento profundo sobre las actividades de la dependencia a evaluar. Por tal motivo, se propone la eliminación de este porcentaje de evaluación interdepartamental, ya que podría verse afectado por la falta de objetividad y de conocimiento sobre la otra dependencia.

La Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño emitida por el Ministerio del Trabajo, en su artículo 7 establece que el evaluador es el jefe inmediato y tiene como función evaluar el desempeño anual y el periodo de prueba de los servidores. En el caso del Municipio de Loja, un 20% de la calificación es asignada por la director/a de otra dependencia; y esta evaluación se la considera como usuarios externos, generando insatisfacción en los servidores al ser evaluados por otras dependencias que no conocen las actividades realizadas a diario (Ministerio del Trabajo, 2018).

## 5. Informe de evaluación integral

Es necesario que luego de realizada la evaluación y de la emisión del informe final que esta dirigió a la máxima autoridad institucional, se puedan emitir informes para cada una de las dependencias, donde se detallen los resultados de cada trabajador de la dependencia y donde se reflejen sus resultados con el fin de poder tomar decisiones en cuanto a su promoción, capacitación, revisión salarial, o desvinculación de la organización. Este informe por unidad o dependencia también permitiría facilitar la toma de decisiones y medir el cumplimiento de los objetivos.

## 6. Retroalimentación

Es necesario que, una vez que se han emitido y notificado los resultados de la evaluación a cada uno de los trabajadores, el jefe inmediato y un delegado de la dirección de talento humano de la institución generen una reunión de socialización y retroalimentación de los resultados, donde se resaltarán las fortalezas del colaborador evaluado, los logros que ha demostrado en el período de evaluación y a su vez las áreas de mejora que se necesita para cerrar las brechas en que el colaborador muestre debilidad.

### *Temporalidad de ejecución*

Se espera que la Unidad de Administración del Talento Humano (UATH) del Municipio de Loja pueda trabajar en la elaboración del Plan de mejoras y aprobación por parte de la máxima autoridad institucional en un plazo no mayor a los seis meses (06); con la finalidad de que la evaluación del año 2025 pueda realizarse con las nuevas mejoras. Además, la implementación de estas mejoras no implica recursos económicos para la institución, sino que puede ejecutarse mediante actos administrativos internos.

## **Discusión de los resultados**

La presente investigación se enmarcó en el análisis general de la Evaluación del desempeño del Municipio de Loja y tuvo como propósito establecer la incidencia sobre la productividad organizacional del personal administrativo del Municipio de Loja en el año 2024.

Dentro de los elementos destacados en las dimensiones de la productividad organizacional, se encontró que las condiciones de trabajo deben mejorarse para beneficio del personal, pues la

apreciación general es que estas deben mejorar, debido a que el personal administrativo sostuvo que ya por algunos años no ha existido un cambio en el equipo tecnológico, lo que dificulta realizar un trabajo eficiente.

Uno de los aspectos que no están bien definidos y que inciden sobre la productividad, es la formación profesional, pues el personal administrativo señaló cierta preocupación al evidenciar la falta de formación en la actualización de conocimientos para realizar sus actividades laborales. Para Chiavenato (2007), la importancia de la capacitación en las organizaciones radica en que los procesos de capacitación permiten al personal adquirir conocimientos y desarrollar habilidades y capacidades de acuerdo con los objetivos establecidos para su puesto de trabajo.

La capacitación también incluye la transferencia de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias. Como lo señalaron García-Tovar y Baltazar-Jiménez (2018), la formación del capital humano se genera a partir de procesos de capacitación y esto contribuye a mejorar la productividad, mejorar los procesos y se reducir costos de operación (García-Tovar & Baltazar Jiménez, 2018).

Se analizaron algunos factores relacionados con la capacidad del personal frente a su trabajo, la clara definición de sus funciones, la retroalimentación recibida, la disponibilidad de los materiales necesarios y las condiciones físicas del lugar de trabajo. La retroalimentación, especialmente cuando es constructiva y frecuente, ayuda a los empleados a entender cómo están desempeñando sus funciones y qué pueden mejorar, reforzando el buen desempeño y motivación de los empleados, mientras que la retroalimentación constructiva proporciona orientación sobre cómo mejorar.

Así mismo, la disponibilidad de materiales, herramientas y recursos necesarios para realizar el trabajo permite mejorar la eficiencia y la calidad del desempeño individual y grupal. Cuando los empleados tienen todo lo que necesitan, pueden centrarse en sus tareas sin interrupciones ni demoras. Esto también puede aumentar la satisfacción laboral, ya que los empleados se sienten apoyados por la organización.

Una dimensión en la que la mayoría de personal administrativo no está conforme es sobre el reconocimiento y promoción pues consideran que la retribución económica no es justa, así como

las promociones internas ya que no disponen información sobre las mismas lo que dificulta el desarrollo profesional del personal administrativo.

En relación con la motivación, se puede decir de manera general que la confianza es elevada entre el personal administrativo, existe buena relación para trabajar en equipo, se fomenta una forma positiva de resolver conflictos internos, hay colaboración entre el personal de distintas áreas, entre otros. Todos estos elementos aportan significativamente a mejorar el clima organizacional en la institución. Estos resultados tienen concordancia con lo establecido por Louffat (2018), al señalar que los empleados son el pilar fundamental de las organizaciones y si estos no están satisfechos con la misma, la productividad se verá afectada de manera directa, afectando al presente y futuro de la organización. Como lo señalan Mendoza-Vargas et. al. (2022) en su investigación, las actitudes positivas, sumado a las buenas relaciones interpersonales y el manejo adecuado de los canales de comunicación favorecen el buen desempeño.

Dentro del ámbito de la planificación, que tiene relación con la eficacia, la mayoría del personal administrativo muestra una actitud positiva en el desarrollo de sus actividades diarias, el trabajo que realizan para aportar al logro de los objetivos institucionales. De igual manera, la calificación fue positiva a la valoración de la responsabilidad que tienen en el cumplimiento de sus tareas y las disposiciones que se emiten desde su inmediato superior. La estabilidad laboral es un componente esencial para la satisfacción y la productividad de los empleados en cualquier organización. En el contexto del Municipio de Loja, la estabilidad laboral adquiere una importancia particular debido a su impacto directo en la motivación y en la productividad del personal administrativo.

En referencia a la definición de los objetivos en relación con cada rol del puesto de trabajo, los encuestados están en su mayoría de acuerdo en que estos son alcanzables y claros y que son programados para cumplirse en un tiempo adecuado. De igual manera, la mayoría de servidores están de acuerdo en que el propio servidor tiene la oportunidad de evaluar su propio progreso en función de los objetivos establecidos para su puesto. En base a la observación directa en la institución, se pudo evidenciar el formato de evaluación realizado en la institución en la cual se puede evidenciar los aspectos más relevantes de la misma.

En las instituciones públicas, la evaluación de desempeño cobra una especial relevancia pues con ello se garantiza que los procesos sean eficientes y cumplan con la calidad necesaria para garantizar servicios de calidad a los ciudadanos. Realizar evaluaciones de desempeño permite mejorar también las competencias del talento, además de facilitar que se tomen las decisiones adecuadas para la consecución de los objetivos institucionales, reforzando de esta manera la confianza de la ciudadanía en la institución y sus procesos.

Como lo señalo Cuesta Santos (2012), el sistema de evaluación de desempeño detalla todas las competencias laborales de cada cargo de trabajo y que estas están asociadas con los objetivos estratégicos de la organización. Los niveles en que se manifiestan esas competencias responden a las pautas de conducta del trabajador, lo que se puede interpretar luego como indicadores de medición de cada competencia laboral.

El estrés es un tema importante de tratar en el entorno organizacional, pues autores como Louffat (2018), sostienen que el estrés influye de forma negativa en el no cumplimiento de objetivos individuales y colectivos (Louffat, 2018); por lo que la institución está obligada a prestar atención a este importante tema mencionado por los servidores municipales.

La estabilidad laboral es un aspecto preocupante de esta institución en particular, pues el cambio de administración cada cuatro años genera en la mayoría de los casos que muchos servidores sean removidos de sus cargos y enviados a otras áreas. Algunos autores sostienen que las aptitudes muchas veces logran perfeccionarse por el tiempo prologando de realizarlas, por lo que los cambios repentinos tienden a afectar los objetivos individuales del personal, así como los objetivos de toda la institución. La estabilidad laboral es necesaria para que se puedan ser eficiente en el rol laboral asignado, por lo que es importante identificar las habilidades y aptitudes del personal para según ello asignar las actividades según el perfil profesional (Tenorio, 2023).

En el segundo objetivo de la investigación, se buscó establecer la relación existente entre la evaluación de desempeño y la productividad organizacional en el personal administrativo del Municipio de Loja. Para el cumplimiento de este objetivo se obtuvieron los resultados planteados en el programa estadístico SPSS. Se aplicó una prueba de correlación de Pearson, obteniendo un valor de 0,633; que da muestra de que efectivamente existe una correlación entre las variables

evaluación de desempeño y productividad organizacional en los servidores del Municipio de Loja. Se considera esta correlación como significativa ( $p < 0,5\%$ ). Además, se da por aceptada la hipótesis alternativa **H1**: La evaluación de desempeño tiene una relación positiva con la productividad organizacional en el Municipio de Loja.

Con los resultados obtenidos se determinaron los principales aspectos determinantes, señalando que de las cuatro dimensiones utilizadas en la variable evaluación de desempeño, se observa una correlación significativa con la productividad organizacional en al menos tres dimensiones: DEVA2 (habilidades); DEVA3 (logro de objetivos) y DEVA4 (competencias); con valor promedio sobre 0,5. La dimensión que menos relación muestra respecto de la productividad organizacional es la dimensión DEVA1 (tipo de evaluación).

De igual manera, se realizó un análisis de confiabilidad a partir del estadístico Alfa de Cronbach el cual permite conocer el grado de confianza que podemos tener sobre el instrumento de recolección de la información. El valor obtenido es de 0,944, muy cercano a 1; lo que indica que esta escala es confiable y muestra también confiabilidad en los resultados del instrumento de medición.

En el estudio de Chagray Ameri et. al. (2024), el análisis de correlación de las variables se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman, donde se verificó que existe una relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño. En este caso, las dimensiones de ambas variables mostraron un valor de 0.942; considerándola una relación moderada, positiva y significativa.

Mediante los resultados que se obtuvieron durante el desarrollo de la investigación se llegó a la conclusión que, si bien la evaluación de desempeño del Municipio de Loja es un instrumento válido y confiable, el mismo debe considerar importantes cambios de mejora con la finalidad de que los resultados de la evaluación permitan mejorar la productividad organizacional. Las competencias establecidas en la evaluación de desempeño no son transversales a todos los cargos de la organización y ni se alinean realmente a los objetivos estratégicos de la institución, por lo que las competencias específicas deben ser ajustadas de acuerdo con las funciones reales de cada cargo, con sus definiciones y niveles.

No existe una construcción de indicadores a partir de los resultados anuales de la evaluación de desempeño, por lo que es importante establecer indicadores que estén en función de sus competencias. Esto permitirá reducir la incertidumbre e identificar fortalezas y debilidades de cada unidad y de sus procesos. Para Rincón (2012), los indicadores de gestión “brindan ciertos beneficios a las organizaciones independientemente del giro de negocio porque están vinculados con la satisfacción del cliente, monitoreo del proceso, conducción al cambio, oportunidad de mejora y benchmarking de procesos y actividades”.

Se ha identificado de igual manera, la necesidad de actualizar los descriptivos de cada cargo, pues según funcionarios municipales las funciones descritas en el Manual de Funciones de la organización, no están acordes a las realizadas por el personal, en cuanto a las responsabilidades del cargo ni las actividades a realizar, lo que dificulta una verdadera evaluación del desempeño basado en competencias.

La evaluación de desempeño del Municipio de Loja cuenta con un porcentaje de evaluación realizado por el director/a de otra dependencia. Sin embargo, esta calificación podría verse afectada por la falta de conocimiento profundo sobre las actividades de una dependencia y de las actividades realizadas. De igual manera, no existe un informe de evaluación que pueda ser conocido por el personal, no general ni a nivel individual. Esto no permite la mejora continua ya que no existe un proceso de retroalimentación que resalte las fortalezas del colaborador evaluado, los logros que ha demostrado en el período de evaluación y a su vez las áreas de mejora que se necesita para cerrar las brechas en que el colaborador muestre debilidad.

Por tanto, el formato actual de evaluación de desempeño debe ajustarse a la realidad y contexto actual de la institución, pudiendo mejorar algunos aspectos que le permitan alinearse a los objetivos institucionales y también promover en los trabajadores una retroalimentación adecuada que les facilite mejorar la productividad individual y también organizacional.

## CONCLUSIONES

Las conclusiones propuestas en este apartado se desarrollan en base a los resultados obtenidos para cada objetivo planteado en la investigación.

- Dentro de las dimensiones analizadas para cada variable, se logró evidenciar que existen ciertos aspectos determinantes de cada una. Para la variable evaluación de desempeño se destaca la retroalimentación sobre el rendimiento del entorno laboral; objetivos claros y alcanzables dentro del tiempo asignado para cada función; la evaluación del progreso propio; la participación en la resolución de conflictos o en la toma de decisiones; y que las personas cuentan con las habilidades necesarias, son algunos de los aspectos positivos. Un aspecto que preocupa y la institución debe considerar, es el estrés laboral que puede estar afectando el desempeño de las tareas cotidianas. El estrés laboral es una arista en la que la administración municipal debe generar acciones urgentes, pues este afecta el rendimiento individual de los servidores municipales, generando incumplimiento o retraso en las actividades que podrían terminar afectando la productividad organizacional.
- Se determinó que las dimensiones o características determinantes de la productividad organizacional tienen que ver con la calidad de los resultados entregados; el aprovechamiento del tiempo y los recursos que disponen para hacer las tareas; la eficiencia en el uso de los recursos para maximizar la productividad; la identificación y aplicación de estrategias que generen beneficios a la institución. Así mismo, destaca un aspecto negativo en esta variable que es la seguridad laboral que podría estar afectando la satisfacción laboral de los servidores municipales. La institución deberá considerar que la seguridad laboral también implica el bienestar psicológico de los servidores y mejorar estas condiciones también mejoraría la confianza del servidor con la institución generando mayor compromiso y productividad en la organización.
- Para medir estadísticamente la incidencia de la evaluación de desempeño en la productividad organizacional, se realizó un análisis de Alfa de Cronbach, obteniendo un valor de 0.944, el cual indica que la escala de medición es confiable y da confiabilidad en los resultados del instrumento de medición. Se aplicó también una prueba de correlación de Pearson la cual permitió analizar la relación entre ambas variables de análisis,

determinando la existencia de una correlación de 0,633; aceptando de esta forma la hipótesis alternativa; es decir, la evaluación de desempeño tiene una relación positiva con la productividad organizacional en el Municipio de Loja. De igual manera, se determinó las dimensiones de la evaluación de desempeño que tienen mayor relación o incidencia sobre la productividad organizacional, observando una correlación significativa en al menos tres dimensiones: habilidades; logro de objetivos y competencias.

- El Municipio de Loja utiliza un modelo de evaluación del desempeño basado en las competencias y objetivos individuales y colectivos, donde se evalúan las habilidades específicas de cada puesto de trabajo. La elección de este tipo de evaluación corresponde a la necesidad de alinear los resultados individuales con los objetivos institucionales. Esto ha permitido generar un impacto positivo en la productividad organizacional, identificando las fortalezas del personal, así como la identificación de áreas con problemas. La información obtenida de las evaluaciones ha permitido la implementación de programas y procesos destinados a generar capacitaciones en temas específicos donde se ha identificado las falencias. Los resultados también han permitido diseñar y/o rediseñar los procesos, programas y planes para mejorar las áreas donde se evidencia mayor falencia.
- Aun cuando el proceso de evaluación de desempeño del Municipio de Loja se ha venido desarrollando de manera normal por ya algunos años, es importante plantear una revisión a sus procesos de evaluación con la finalidad de generar mejoras dentro del mismo. Considerando el carácter público de la institución, es necesario que las mejoras se enmarquen dentro de los lineamientos de la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño emitida por el Ministerio del Trabajo, y que su implementación y ejecución este supervisada por la Unidad de Administración del Talento Humano (UATH). Estas mejoras deberán centrarse en el afianzamiento del modelo de competencias; la construcción y publicación de indicadores; la revisión de los perfiles de los cargos para que la evaluación se base netamente en las verdaderas competencias del trabajador; que los evaluadores del proceso sean los jefes inmediatos y no terceras personas; que se publiquen los informes de evaluación integral institucional e individuales; y que exista un verdadero proceso de retroalimentación.

## RECOMENDACIONES

En base a las conclusiones generadas del trabajo de investigación, se proponen algunas recomendaciones que van dirigidas a mejorar los diferentes aspectos y dimensiones analizados en este trabajo.

- La productividad organizacional depende de algunos factores que tienen que ser abordados por la institución. La evaluación de desempeño anual es un termómetro de la situación actual de la institución, por lo que la administración posee la información suficiente para conocer los pros y contras del desempeño de los servidores municipales. En base a este conocimiento, se recomienda que la institución tome acciones importantes mediante planes de capacitación en las áreas problemáticas identificadas con cada diagnóstico realizado mediante las evaluaciones, enfocadas principalmente en el desarrollo de habilidades y competencias, mejoramiento de las condiciones físicas y psicológicas para disminuir los niveles de estrés laboral.
- Se recomienda al departamento de Talento Humano que implemente un plan de acción con el cual los servidores municipales puedan recibir una adecuada retroalimentación de los resultados de su evaluación de desempeño, pues la misma se realiza cada mes de diciembre con el conocimiento de los resultados de la misma, pero sin tener una adecuada retroalimentación sobre los aspectos en los que deba mejorar el servidor.
- Este estudio se desarrolla en una sola etapa temporal, lo cual muestra la situación actual de la institución sobre el tema estudiado. En este sentido, se recomienda que la institución pueda generar estudios de este tipo de manera anual con estudios longitudinales que permita observar la variación de estas dimensiones en el tiempo, y con ello ir tomando las decisiones adecuadas para implementar políticas internas de mejoramiento que lleven a elevar la productividad laboral.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alvarez Indacochea, B. (2018). Modelo de evaluación del desempeño laboral para el personal administrativo universitario. . *Revista Científica Sinapsis*.
- Chagray Ameri, N., Ramos Y Yovera, S., Neri Ayala, A., Maguiña Maza , R., & Hidalgo Vasquez, Y. (2020). Clima organizacional y desempeño laboral, caso: empresa Lechera Peruana. *Revista Nacional de Administración, 11(2)*.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones* (8va ed.). Madrid: McGraw-Hill.
- Cuesta Santos, A. (2012). Evaluando desempeños: alineamiento estratégico y productividad. *Forum Empresarial, 17(1)*, 1-30.
- Domínguez Aguirre, L., Sánchez Garza, J., & Torres Hernández, Z. (2010). Modelo de ecuaciones estructurales para las relaciones entre el clima organizacional y la productividad. *Investigación y Ciencia, 18(50)*, 24-32.
- Fontalvo, T., De la Hoz, E., & Morelos, J. (2017). Productivity and its factors: impact on organizational improvement. *Dimensión Empresarial, 16(1)*, 47-60. doi:<https://doi.org/10.15665/dem.v16i1.1897>
- Franco-López, J., Uribe-Gómez, J., & Agudelo-Vallejo, S. (2021). Factores clave en la evaluación de la productividad: estudio de caso. *Revista CEA, 7(15)*.
- Gacía-Tovar , B., & Baltazar Jiménez, L. (2018). *Capacitación y productividad organizacional: un estudio de caso en una empresa productiva del estado*. Ciudad de México: Gobierno de México.
- Galicia, S., Garcia, M., & Hernández, L. (2017). La importancia del clima organizacional, en la productividad de las empresas. *TEPEXI Boletín Científico de la Escuela Superior Tepeji del Río*. doi:<https://doi.org/10.29057/estr.v4i8.2380>

- Galindo, M., & Ríos, V. (2015). Productividad. *Serie de Estudios Económicos*,.
- García Guerra, J., Vimos Buenaño, K., Esparza Moreno, S., & Ramírez Baldeón, N. (2024). Evaluación del desempeño del talento humano por competencias, estrategia para mejorar la productividad laboral. *Código Científico. Revista de investigación*, 5(1), 301-325.
- García Marín, I. (2016). El Buen Gestor Del Talento Humano: Retos Y Necesidades De Capacitación. *Debates IESA*, 38-41.
- García, R. E., Morales, L., & Fernández, J. (2020). Código de ética en la evaluación del clima organizacional. *Revista de Ética y Salud Pública*, 5(1), 45-60.
- Louffat, E. (2018). Administración del potencial humano. *Cengage*.
- Mendoza-Vargas, J., Burbano-Pantoja, V., & Mendoza-Vargas, H. (2022). Relación entre clima organizacional y desempeño laboral: estudio focalizado en el laboratorio empresarial LAEMCO en Tunja (Colombia). *Información tecnológica*, 33(6).
- Ministerio del Trabajo. (2018). Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño. *Acuerdo Ministerial N° MDT-2018-0041*.
- Olivera, Y., Leyva, L., & Napán, A. (2021). Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores. *Revista Científica de la UCSA*, 3-12. doi:<https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2021.008.02.003>
- Páez, P., Jiménez, W., & Buitrago, J. (2021). (2021). Las teorías de la competitividad: una síntesis. *Revista Republicana*, 119–144.
- Ramírez Méndez, G., Magaña Medina, D., & Ojeda López, R. (2022). Productividad, aspectos que benefician a la organización. Revisión sistemática de la producción científica. *Trascender, contabilidad y gestión*, 7(20).

- Ramírez, G., Magaña, D., & Ojeda, R. (2022). Productividad, aspectos que benefician a la organización. Revisión sistemática de la producción científica. *Trascender, contabilidad y gestión*.
- Rivera, P. R. (2014). Uso de las Teorías Motivacionales de Herzberg y McClelland para la mejora del desempeño laboral de los trabajadores de la empresa JE Construcciones Generales SA. Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur.
- Rodríguez-Marulanda, k., & Lechuga-Cardozo, J. (2019). Desempeño laboral de los docentes de la Institución Universitaria ITSA. *evista Escuela de Administración de Negocios*, 79-101.
- Rubió, T. (2016). *Recursos humanos: dirección y gestión de personas en las Organizaciones*. Barcelona: Ediciones Octaedro.
- Sánchez Lima, C. (2021). Adecuación de los modelos de evaluación en recursos humanos para el desempeño laboral. *Revista de Investigación Psicológica*, 24-42.
- Serpa, A. (2019). *Desempeño laboral y la productividad de los colaboradores de Juan Galindo SLU Sucursal del Perú del distrito de San Martín de Porres*. Perú: Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.
- Solórzano Murillo, I. (2023). *Evaluación y desempeño laboral del personal de Piramilab S.A. del sector Mar Bravo – Salinas - Tesis de maestría*. Santa Elena: Universida Estatal Península de Santa Elena.
- Tenorio, B. A. (2023). Clima Organizacional en la Coordinación 08 del Ministerio de Relaciones Exteriores del Ecuador y Movilidad Humana luego de la pandemia Covid-19. Esmeraldas , Ecuador : Repositorio Institucional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador .
- Toscano, F., & Zappalà, S. (2021). Overall job performance, remote work engagement, living with children, and remote work productivity during the COVID-19 pandemic. *European Journal of Psychology Open*, 133–142. doi:<https://doi.org/10.1024/26738627/a000015>

- Ulloa, J. (2021). *Desempeño laboral y productividad en una empresa de Call Center, Lima*. Universidad Señor de Sipán: Lima.
- Uriarte, Z. (2022). *Desempeño y productividad laboral en el personal de enfermería de un Hospital privado en Lambayeque*. Perú: Universidad César Vallejo.
- Velástegui, O., Landa, G., & Villavicencio, Y. (2023). Competencias laborales y la eficiencia en las pymes del cantón Ambato postcovid. *Episteme - Uniandes*, 10(1), 03-14.
- Velázquez, A. (2023). Deseempeño laboral en el ambito público. *Revista Gestión*.
- Villagomez, P. (2021). *Estudio sobre la relación entre el desempeño laboral de los empleados y la satisfacción del cliente en las PYMES*. Universidad Tecnológica de San Juan del Río: México.

## ANEXOS

### **Anexo 1: Formato de entrevista a representante de Talento Humano**

1. ¿Cuál es el modelo de evaluación del desempeño que utiliza actualmente el Municipio de Loja y por qué se eligió?
2. ¿Qué mecanismos implementan para asegurar que la evaluación del desempeño sea objetiva y equitativa?
3. ¿Qué impacto ha tenido la evaluación del desempeño en la productividad del personal del Municipio de Loja?
4. ¿Cómo se gestionan los resultados de las evaluaciones para promover el desarrollo profesional de los empleados?
5. ¿Qué desafíos enfrenta el Municipio de Loja en la implementación y mejora del sistema de evaluación del desempeño?

## Anexo 2: Formato de encuesta

Instrucciones	Por favor complete la encuesta de clima laboral marcando con una (X) cada uno de los elementos indicados en la misma	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Dimensión	Descripción	1	2	3	4	5
Tipos de evaluación	¿Realizas una autoevaluación de tus habilidades y desempeño en el puesto actual?					
	¿La autoevaluación permite identificar tus áreas de mejora y fortalezas?					
	¿Se recibe retroalimentación sobre tu rendimiento en el entorno laboral?					
	¿Tu comportamiento contribuye positivamente al ambiente de trabajo y a la cultura de la institución?					
	¿Los objetivos establecidos para tu rol son claros y alcanzables dentro del tiempo asignado?					
	¿Evalúas tu propio progreso en función de los objetivos establecidos para tu puesto?					
Habilidades	¿Qué tan cómodo/a te sientes al expresar tus ideas y opiniones en el equipo de trabajo?					
	¿Recibes suficiente retroalimentación sobre la efectividad de tu comunicación en el entorno laboral?					
	¿Consideras que tu contribución al trabajo en equipo dentro de tu área de trabajo es efectiva?					
	¿Participas en la resolución de conflictos o en la toma de decisiones conjuntas en el equipo?					
	¿El estrés laboral afecta tu desempeño en tus tareas diarias?					
	¿Sientes que cuentas con el apoyo necesario de la institución para manejar situaciones de estrés en el trabajo?					
Logro de objetivos	¿Estás satisfecho/a con los resultados que has obtenido en relación con los objetivos establecidos en tu rol?					
	¿Tienes las habilidades necesarias para ajustarte a nuevas demandas o cambios en tu rol sin afectar el logro de tus objetivos?					

	¿Logras cumplir tus objetivos a pesar de enfrentar cambios o imprevistos en el entorno laboral?					
Competencias	¿Tienes la capacidad de comunicar tus ideas de forma clara y efectiva en tu equipo de trabajo?					
	¿Te sientes cómodo(a) colaborando y trabajando en equipo para resolver problemas o alcanzar metas comunes?					
	¿Analizas las posibles consecuencias antes de tomar una decisión en tu área de trabajo?					
	¿Te sientes seguro al tomar decisiones bajo presión o en situaciones de incertidumbre?					
	¿Puedes identificar y reconocer los logros de tus compañeros para motivarlos?					
	¿Eres capaz de generar un ambiente de trabajo positivo y motivador dentro de tu equipo?					
Eficacia	¿Estás satisfecho con la calidad de los resultados que entregas en tus tareas y responsabilidades?					
	¿Crees que aprovechas el tiempo y los recursos disponibles para realizar tus tareas de manera eficiente?					
	¿Crees que aplicas revisiones y mejoras continuas en tu trabajo para asegurar la calidad de los resultados?					
	¿Revisas y mejoras tu trabajo para asegurar que cumpla con los estándares de calidad de la institución?					
	¿Consideras que logras completar tus tareas en el tiempo previsto sin comprometer la calidad?					
	¿Eres eficiente en el uso de los recursos (tiempo, herramientas, materiales) para maximizar tu productividad?					
Eficiencia	¿Buscas optimizar los recursos para reducir gastos o tiempo innecesario en tu área de trabajo?					
	¿Consideras que las decisiones que tomas en tu trabajo contribuyen a disminuir los costos operativos o el tiempo de trabajo de la institución?					
	¿Tus esfuerzos para satisfacer al cliente contribuyen a mejorar la rentabilidad y el valor económico de la institución?					

	¿Identificas y aplicas estrategias que aumenten la satisfacción del cliente y al mismo tiempo generen beneficios para la institución?					
Satisfacción laboral	¿Sientes que tienes la autonomía necesaria para tomar decisiones relacionadas con tus responsabilidades laborales?					
	¿Consideras el reconocimiento recibido por la institución en tu nivel de satisfacción laboral?					
	¿Consideras que la seguridad laboral afecta tu satisfacción general en el trabajo?					

## Anexo 3: Formato de evaluación de desempeño del Municipio de Loja

ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES		Fecha:	26-mar-2018	
		Versión:	01_2	
		Página:	1 de 1	
		Codigo:	IN-CBP-02-02 FCN-02	
<b>INSTITUCIÓN:</b> MUNICIPIO DE LOJA		<b>UNIDAD / PROCESO:</b> DIRECCIÓN DE CULTURA		
<b>NOMBRES Y APELLIDOS DEL SERVIDOR PÚBLICO:</b> DANNY MICHAEL RAMIREZ PALACIOS		<b>PUESTO INSTITUCIONAL:</b> GESTOR CULTURAL		
<b>NÚMERO DE CEDULA:</b> 110408669-7		<b>GRUPO OCUPACIONAL:</b> SERVIDOR PÚBLICO 3		
<b>NOMBRES Y APELLIDOS DEL JEFE INMEDIATO:</b> JOSSELYN ARIAM LLACKAGUANGA TORRES		<b>ROL DE PUESTO:</b> TÉCNICO		
		<b>NÚMERO DE CÉDULA DEL JEFE INMEDIATO:</b> 110510819-3		
Nº	PRODUCTOS O SERVICIOS QUE INSUME:	PRODUCTO INTERMEDIO:	CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	
1.-	ORGANIZAR EL RECURSO ARTÍSTICO Y TÉCNICO GENERAL DE LOS FESTIVALES	PLAN Y CRONOGRAMA ARTÍSTICO Y TÉCNICO	CAPACIDAD ORGANIZACIONAL	APLICA
2.-	DEFINIR LAS POLÍTICAS DE NEGOCIACIÓN CON LOS ARTISTAS Y PROVEEDORES DE SERVICIOS	CUADRO COMPARATIVO DE PRECIOS Y COSTOS	CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN	APLICA
3.-	RECOPIRAR LA INFORMACIÓN (CURRÍCULUM VITAE, DOSSIER DE PRENSA, REQUERIMIENTOS TÉCNICOS, NECESIDADES DE HOSPEDAJE Y TRANSPORTE) Y DISTRIBUCIÓN DEL MATERIAL DE ALGUNAS DE LAS COMPAÑÍAS PROGRAMADAS EN EL FESTIVAL, A RECURSOS FINANCIEROS, TÉCNICA, DECISIÓN Y LOGÍSTICA.	LOGÍSTICA Y COORDINACIÓN	PLANIFICACIÓN DE TEMAS LOGÍSTICOS	APLICA
4.-	GESTIONAR ESPACIOS PARA CAPACITACIÓN Y PRESENTACIONES, ANTE LAS INSTANCIAS CORRESPONDIENTES.	ESPACIOS PARA LA EJECUCIÓN DEL FESTIVAL	CAPACIDAD DE GESTIÓN	APLICA
5.-	ANALIZAR, PLANEAR, CONSULTAR, COORDINAR, PROVEER, MONITOREAR, ASIGNAR Y CONTROLAR EL TRANSPORTE, HOSPEDAJE Y ALIMENTACIÓN DE LOS PARTICIPANTES DENTRO DE LOS EVENTOS DEL FESTIVAL	PLAN LOGÍSTICO	EJECUCIÓN DEL PLAN LOGÍSTICO	APLICA
6.-	COORDINAR CON LOS DIFERENTES PROVEEDORES DE SERVICIO DE TRANSPORTE, HOSPEDAJE Y ALIMENTACIÓN CON EL PROPÓSITO DE BRINDAR UNA ESTADÍA DE CALIDAD A TODOS LOS PARTICIPANTES	CUMPLIMIENTO DEL CRONOGRAMA LOGÍSTICO	CAPACIDAD DE COORDINACIÓN	APLICA
7.-	REVISAR LAS CONDICIONES DE LOS ESPACIOS ESCÉNICOS QUE SERÁN UTILIZADOS	ESPACIOS ÓPTIMOS PARA LA REALIZACIÓN DEL FESTIVAL	CAPACIDAD DE ANÁLISIS	APLICA
8.-	SUPERVISAR QUE SE LLEVEN CABO EN TIEMPO Y FORMA LAS ACTIVIDADES CONFORME COMO FUERON PROGRAMADAS EN LOS DIFERENTES ESPACIOS DESIGNADOS	CORRECTO DESARROLLO DEL PLAN DE TRABAJO	SUPERVISIÓN DE ACTIVIDADES	APLICA
9.-	RECOPIRAR LAS PROPUESTAS ARTÍSTICAS PARA QUE SEAN REVISADAS Y VALORADAS CON EL OBJETIVO DE SER INCLUIDAS EN LAS PRÓXIMAS EDICIONES DE LOS FESTIVALES	PORTAFOLIO ARTÍSTICO	INVESTIGACIÓN Y BUSQUEDA	APLICA
10.-	COORDINAR, ORGANIZAR Y LLEVAR CONTROL DE TALLERES, SEMINARIOS Y MASTERCLASS	CRONOGRAMA EDUCATIVO	PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO	APLICA
11.-				
12.-				
13.-				
14.-				
15.-				
16.-				
17.-				
18.-				
19.-				
20.-				
<b>MISIÓN DEL PUESTO:</b> Descripción breve de la razón de ser del puesto que desempeña:				
ORGANIZAR Y EJECUTAR EL FESTIVAL INTERNACIONAL INTERNACIONAL DE ARTES VIVAS				
<b>RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS:</b> (Describe puestos, unidades, instituciones o clientes)				
Nº	INTERNO		EXTERNO	
1.-	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA		INSTITUCIONES EDUCATIVAS	
2.-	DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN		INSTITUCIONES FINANCIERAS	
3.-	GESTIÓN ECONOMICA		DEMÁS DEL ÁMBITO CULTURAL	
Nº	COMPETENCIAS TÉCNICAS	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	
11	Planificación y Gestión	Medio	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos de complejidad media, estableciendo estrategias de corto y mediano plazo, mecanismos de coordinación y control de la información.	
14	Generación de Ideas	Medio	Desarrolla estrategias para la optimización de los recursos humanos, materiales y económicos.	
17	Monitoreo y Control	Medio	Monitorea el progreso de los planes y proyectos de la unidad administrativa y asegura el cumplimiento de los mismos.	
Nº	COMPETENCIAS CONDUCTUALES	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	
1	Trabajo en Equipo	Alto	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.	
7	Orientación a los Resultados	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.	
19	Iniciativa	Alto	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras.	
Fecha: 30-ene-2024				
Firma del Servidor Público			Firma del Jefe Inmediato	
Nombre: DANNY MICHAEL RAMIREZ PALACIOS No. Cédula: 110408669-7			Nombre: JOSSELYN ARIAM LLACKAGUANGA TORRES No. Cédula: 110510819-3	

		<b>RESULTADOS EVALUACIÓN INDIVIDUAL</b>		Fecha:	26-mar.-2018
				Versión:	01.2
				Página:	1 de 1
				Código:	IN-GEP-02-02 FOR-09
<b>INSTITUCIÓN:</b>	MUNICIPIO DE LOJA	<b>UNIDAD/PROCESO:</b>	DIRECCIÓN DE CULTURA		
<b>APELLIDOS Y NOMBRES:</b>	DANNY MICHAEL RAMIREZ PALACIOS	<b>PUESTO INSTITUCIONAL:</b>	GESTOR CULTURAL		
<b>NÚMERO DE CÉDULA:</b>	110408669-7	<b>GRUPO OCUPACIONAL:</b>	SERVIDOR PÚBLICO 3	0	
		<b>ROL DEL PUESTO:</b>	TÉCNICO		
<b>1. INDICADORES DE GESTIÓN OPERATIVA (EVALUACIÓN DE LA UNIDAD O PROCESO INTERNO)</b>				<b>PONDERACION</b>	
Nivel de Cumplimiento (Ingrese información)				96,00%	35%
TOTAL: (Resultado automático)				33,60%	
<b>2. NIVELES DE EFICIENCIA DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL</b>				<b>30%</b>	
CALIDAD Y OPORTUNIDAD DE LOS PRODUCTOS/SERVICIOS ENTREGADOS (Resultado automático)				48,13%	
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS (Resultado automático)				28,50%	
COMPETENCIAS TÉCNICAS (Resultado automático)				10,00%	
COMPETENCIAS CONDUCTUALES (Resultado automático)				10,00%	
TOTAL: (Resultado automático)				28,99%	
<b>3. NIVEL DE SATISFACCION DE USUARIOS EXTERNOS</b>				<b>20%</b>	
TOTAL: (Ingrese información)				95,85%	19,17%
<b>4. NIVEL DE SATISFACCION DE USUARIOS INTERNOS</b>				<b>15%</b>	
TOTAL: (Ingresar información)				96,88%	14,53%
<b>5. CUMPLIMIENTO DE NORMAS INTERNAS</b>					
SANCIONES ADMINISTRATIVAS (-) (Detalle las sanciones impuestas durante el periodo de evaluación) - Lista desplegable				%	
TOTAL: (Resultado automático)				0,0%	
<b>RESULTADOS TOTAL DE LA EVALUACIÓN (Resultados automáticos)</b>					
	<b>FACTORES</b>		<b>EVALUACIÓN CUANTITATIVA</b>	<b>EVALUACIÓN CUALITATIVA</b>	
1.-	INDICADORES DE GESTIÓN ESTRATÉGICA		33,60%	<b>EXCELENTE</b>	
2.-	NIVEL DE EFICIENCIA DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL		28,99%		
3.-	NIVEL DE SATISFACCION DE USUARIOS EXTERNOS		19,17%		
4.-	NIVEL DE SATISFACCION DE USUARIOS INTERNOS		14,53%		
5.-	SANCIONES ADMINISTRATIVAS		0,00%		
	TOTAL (Resultado automático)		<b>96,28%</b>		
<b>OBSERVACIONES:</b>					
<p>Fecha: 31-dic.-2024</p>  <p>_____ Firma de la UATH Institucional</p> <p>Nombre: Abg. María Cristina Domínguez Sotomayor No. Cédula: 1104750763</p>					