



ESCUELA DE POSGRADOS

“SISTEMA DE GESTIÓN DE DESEMPEÑO DE LA
EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE
TELECOMUNICACIONES, AGUA POTABLE,
ALCANTARILLADO Y SANEAMIENTO AMBIENTAL”
(ETAPA EP)

TESIS DE GRADUACIÓN PREVIO LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO EN MAGISTER EN DIRECCIÓN DE
RECURSOS HUMANOS Y DESARROLLO
ORGANIZACIONAL

AUTOR: LIC. MARIA ELENA TAPIA LL.

DIRECTOR: LIC. GERMAN LUZURIAGA V.(MSC)

Cuenca, Ecuador

2012

DEDICATORIA

A todas las personas que tienen grandes aspiraciones en la vida, aquellas que sueñan cada día con alcanzar nuevos retos, porque ya dieron el paso más importante en su existencia, que es construir un sueño.

Marielena

AGRADECIMIENTO

De manera especial a todas y cada una de las personas que con su experiencia y conocimiento hicieron grandes aportes en la realización de esta Tesis.

A las Instituciones ETAPA EP y la Universidad del Azuay, por tan valiosa contribución y apoyo permanente en la formación y desarrollo profesional.

A mi familia, quienes han compartido las vivencias del día a día, siendo parte del logro de este objetivo.

RESUMEN

El propósito de este estudio es realizar un análisis del desempeño del personal de la Empresa ETAPA EP en el período enero-diciembre del 2010, caracterizándose por ser un proceso participativo, mediante el cual se dio la oportunidad al personal, de aportar con su autoevaluación, para que ésta pueda ser promediada con la evaluación de su superior, para posteriormente obtener una calificación. La metodología utilizada para reclutar la información fue mediante formularios para la evaluación, encuestas, observación, entrevistas y análisis de datos.

El análisis de la evaluación aplicada en el período 2010, fue un instrumento importante para desarrollar la propuesta de evaluación para el período 2011 y a partir de este deberá innovarse nuevas técnicas de medición del desempeño, no solo a base de la observación de comportamientos sino también sobre el cumplimiento de metas y objetivos.

La evaluación de desempeño pretende fomentar el mejoramiento continuo, basado en resultados, crear una cultura de cambio y desarrollo individual y organizacional, partiendo de este concepto, con los resultados de evaluación se deberán proponer planes y programas de crecimiento en el desarrollo individual y colectivo dentro de la Empresa ETAPA EP.

ABSTRACT

The purpose of the present study is to carry out an analysis of the performance of the employees in ETAPA EP Company during January-December 2010. This is a participative process where the personnel was given the opportunity to contribute with their self assessment, which will be averaged with the evaluation carried out by their superior in order to obtain a final grade. The methodology employed to gather the information was the use of evaluation forms, surveys, observations, interviews and data analysis.

The analysis of the evaluation applied during the 2010 period was an important instrument to develop a proposal for the evaluation of the 2011 period. From this point forward, new evaluation techniques must be developed to measure the employees' performance, not only based on behavior observation but on the fulfillment of goals and objectives as well.

The intention of performance evaluation is to encourage continuous improvement based on results, to create a culture of change and individual and organizational development. Based on this concept and with the results of the evaluation, we must propose plans and improvement programs of individual and cooperative development within ETAPA EP Company.




Translated by,
Diana Lee Rodas

TEMA: “SISTEMA DE GESTIÓN DE DESEMPEÑO DE LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE TELECOMUNICACIONES, AGUA POTABLE, ALCANTARILLADO Y SANEAMIENTO AMBIENTAL (ETAPA EP.)”

PROPUESTA DE INNOVACIÓN PARA LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO.

INDICE

1. LA ORGANIZACIÓN	6
1.1 DEFINICIÓN	6
1.2 LA ORGANIZACIÓN Y SU EVOLUCIÓN	8
1.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	9
1.3.1 Elementos de la Organización	11
1.3.2 Recursos de la organización.....	12
1.3.3 Ambiente organizacional.....	13
1.3.4 Características de la organización	13
1.3.5 Clasificación de las organizaciones.....	14
2. LA ORGANIZACIÓN Y LA “TEORÍA DE LOS SISTEMAS”	16
2.1 Principales teorías sistemáticas en torno a las organizaciones.....	17
2.2 Tipos de sistemas	18
2.3 Características de un sistema	19
2.4 LA ORGANIZACIÓN COMO UN SISTEMA	20
2.4.1 Sistemas y procesos administrativos.....	23
2.4.2 Gestión del talento humano	25
2.4.3 Gestión del talento humano en el “Sector Público”	26
2.4.4 Desempeño organizacional.....	29
2.5 MARCO JURÍDICO ECUATORIANO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	37
2.5.1 Código del Trabajo.....	41
2.6 MARCO REFERENCIAL.....	43
2.6.1 Creación de la empresa ETAPA-EP.....	43
2.6.2 Gobernabilidad – Administración	44
2.6.3 Análisis situacional de la Empresa.....	45
ANÁLISIS FODA.....	46
Fortalezas.....	46
Debilidades	46
ACTUALIZACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL	47
Misión	47
Visión	47
Valores Empresariales	47
Servicios que presta	47
Definición de Áreas Estratégicas Críticas: Objetivos Estratégicos	49
Estructura organizacional de ETAPA EP.....	50
Desarrollo de políticas de talento humano.....	50
Diseño, implementación y acompañamiento de la gestión del cambio y cultura organizacional	50
Diseño, implementación de subsistemas y de recursos humanos	51
Definición de reglamentos y ordenanzas de talento humano	51

3. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA EMPRESA ETAPA-EP (2011)	53
3.1 <i>Introducción</i>	53
3.2 POLÍTICAS	53
3.3 OBJETIVOS	53
3.4 ALCANCE	54
3.5 POLÍTICAS DE RETROALIMENTACIÓN	54
3.6 ALMACENAMIENTO DE LOS DATOS	54
3.7 ESTUDIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (PERÍODO 2010)	54
<i>Propósito</i>	54
<i>Metodología</i>	54
3.8 RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	60
3.8.1 <i>Población de la Empresa ETAPA-EP.</i>	60
3.8.2 <i>Resultados de la evaluación de Desempeño 2010.</i>	61
CONCLUSIONES	78
RECOMENDACIONES	79
ANEXOS	80
BIBLIOGRAFÍA	81

INTRODUCCIÓN

Una empresa de servicios moderna, debe ser competitiva y para lograrlo tiene que mantener altos niveles de calidad, desarrollando un profundo trabajo en la innovación de sus productos y servicios, los mismos que estén garantizados por una adecuada formación profesional del personal, que éste sea capaz de aplicar los conocimientos adquiridos para contribuir en el perfeccionamiento de procesos, productos y servicios para una mejora continua.

La Empresa debe contar con un Proceso de Desempeño para el personal, el cual es importante para medir el cumplimiento de los objetivos individuales e institucionales y para esto es necesario que los colaboradores conozcan cuales son estos objetivos y sumar todos los esfuerzos individuales y colectivos, a través del cumplimiento de las tareas, procesos y proyectos, mediante el buen desempeño de cada uno de sus miembros para obtener los resultados deseados.

En las empresas es importante que las áreas encargadas del manejo del talento humano cuenten con los subsistemas, encargados de los diferentes procesos que se llevan a cabo como son los de selección, contratación, capacitación, evaluación de desempeño, desarrollo de carrera y otros.

Desde el primer día de vinculación de un Servidor a la Empresa y a lo largo de la vida productiva o de servicio, es relevante que la organización tome conciencia de la importancia de acompañarlo en cada uno de los procesos que intervienen para el adecuado aprendizaje y dar seguimiento a su desempeño.

Si el rendimiento de los colaboradores no es el óptimo o el requerido dentro de la Institución, corresponderá tomar las medidas correctivas, para obtener un mejor desempeño, en este sentido, la organización deberá preocuparse de preparar los mecanismos necesarios para su aplicación, ya sea fortaleciendo sus conocimientos con capacitación, ejecutando un mejor entrenamiento en el cargo que ocupa, y haciendo un acompañamiento en su trabajo diario, hasta que el colaborador alcance el desempeño deseado en el tiempo establecido, para el perfeccionamiento de su trabajo, de tal forma que el desarrollo individual, sea el camino para el crecimiento organizacional en general.

La Propuesta de Innovación para la Gestión de Desempeño de la Empresa Pública ETAPA EP., pretende dotar a la Institución de una herramienta que le permita administrar el proceso de evaluación, para el desarrollo del Talento Humano.

En la actualidad, es importante la aplicación efectiva del Sistema de Gestión de Desempeño del Talento Humano con el fin de optimizar la eficiencia y los resultados organizacionales, alinear esfuerzos y prioridades de gestión, tener información objetiva que permita diferenciar las aportaciones de los individuos (CHIAVENATO, 2003).

El Sistema de Gestión de Talento Humano a nivel organizativo debe ser valorado como práctica de Gestión de Personas, Talentos o Capital Humano, el mejoramiento continuo tiene que ir acompañado por un proceso de aprendizaje; partiendo de un análisis de desempeño aplicado en el período 2010, se podrá realizar una propuesta, de tal forma que el proceso de evaluación se aplique de manera periódica.

El aprendizaje en equipo es vital porque la unidad fundamental de aprendizaje en las organizaciones modernas no es el individuo sino el equipo (SENGE, 1998), si los equipos no aprenden, la organización no puede aprender.

En consecuencia las personas constituyen el capital intelectual de las organizaciones, como tales son proveedoras de conocimientos, habilidades, capacidades y, sobre todo, del más importante aporte a las organizaciones: la inteligencia, que permite tomar decisiones, esto a su vez con el aprendizaje constante, que asegura que las personas sepan lo que tienen que hacer y cómo hacerlo.

En las organizaciones, una vez contratado el personal idóneo, es obligación de la Subgerencia de Gestión de Talento Humano, convertir al nuevo elemento en colaborador productivo y satisfecho, cada nuevo servidor o trabajador supone una nueva inversión considerable, desde su primer día de trabajo; cuando el área de Talento Humano ayuda a que los empleados alcancen sus objetivos personales, la satisfacción individual y colectiva tiende a aumentar, lo cual favorece a la organización porque disminuye la rotación del personal, pretendiendo alcanzar el desarrollo de carrera de sus colaboradores y continuar con el seguimiento y evaluación en los nuevos cargos alcanzados.

El presente estudio, trata en su primer capítulo el entendimiento de la organización como tal, su evolución y la organización vista como un sistema integrado, seguido por el capítulo segundo en el cual se realiza el análisis situacional de la Empresa previo al

análisis de la evaluación de desempeño aplicada para el período 2010; partiendo de éste análisis se realiza una propuesta de evaluación; la metodología utilizada para el estudio, se basó en encuestas, entrevistas, observación y formularios de evaluación.

Capítulo I. Marco Teórico

1. LA ORGANIZACIÓN

1.1 Definición

Según, March Simon (1981) una forma de definir a las organizaciones, es partir de la consideración de éstas, como unidades sociales, con objetivos particulares (citado en RAMIÓ, 1993). Esta afirmación general se puede ir concretando, resaltando los elementos fundamentales que delimitan a las organizaciones: un grupo de personas asociadas para el logro de un fin común que establecen entre ellas, a tal fin, relaciones formadas con pretensión de continuidad en el tiempo, legitimadas por el sistema social externo, y con la posibilidad de sustituir a sus propios miembros sin que peligre la supervivencia de la propia organización.

Cuadro N°. 01 Enfoques clásicos de la Teoría Organizacional

Taylor: “Principios de la Dirección Científica” que fue publicada por primera vez en 1911.

El pensamiento de Taylor se basa en cinco principios muy simples: 1) Delegar toda la responsabilidad de la organización del trabajo que ha de hacer el trabajador al directivo; 2) Utilizar métodos científicos para determinar el modo más eficiente de realizar el trabajo; 3) Seleccionar la mejor persona para realizar cada trabajo concreto; 4) Instruir al trabajador para hacer el trabajo eficientemente; 5) Controlar el rendimiento del trabajador para asegurar que se han seguido los procedimientos adecuados del trabajo y se han conseguido los resultados deseados (TAYLOR, 1911).

H.FAYOL: “Administración Industrial y General”, obra publicada en 1916.

Los principios de la dirección que el autor ha aplicado con más frecuencia y éxito y, por lo tanto, que considera fundamentales: La división del trabajo, la autoridad y la responsabilidad, la disciplina, la unidad de mando, la unidad de dirección, la subordinación del interés individual al interés general, la remuneración del personal, la centralización, línea de autoridad, el orden, la igualdad, la estabilidad del puesto, la iniciativa y, por último, el espíritu corporativo (FAYOL, 1916).

L. GULICK Y L. URWICK: “Notas sobre la Teoría de la Organización”, 1937.

Una muestra de los frutos más inmediatos de la semilla dejada por H. Fayol que profundiza en uno de los elementos clave de cualquier organización: el desarrollo horizontal (especialización) y el desarrollo vertical (jerarquía), así como los mecanismos centrípetos para vertebrar las diferentes áreas y niveles, es decir, los sistemas de coordinación (GULICK, et al., 1937)

Elaboración: Tesista, Mayo de 2012 (Citado en RAMIÓ, 1993)

Entendida desde varios enfoques, la Organización, es un sistema de actividades coordinadas formado por dos o más personas; la cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización. Una organización solo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener uno o más objetivos comunes. También se puede describir como un conjunto de cargos con reglas y normas de comportamiento que han de respetar todos sus miembros, y así generar el medio que permite la acción de una empresa. La organización es el acto de disponer y coordinar los recursos disponibles (materiales, humanos y financieros). Funciona mediante normas y bases de datos que han sido dispuestas para estos propósitos.

Las organizaciones no son más que sistemas conformados por dos o más personas que interactúan para lograr metas y objetivos comunes a través del talento humano. Los individuos como seres biopsicosociales no pueden vivir aislados, sino en continua interacción con sus semejantes, de esta interacción y persiguiendo un fin común, de este concepto nacen las organizaciones (citado en RAMIÓ, 1993).

Cada integrante de una Organización, tiene por función cumplir con las tareas asignadas en el cargo que ocupa, el mismo que le permite mantener relaciones de interacción con los demás integrantes, destinados a producir bienes o servicios para satisfacer las necesidades de la comunidad, dentro del entorno y así poder plasmar sus objetivos y cumplir con su misión, ya que no podrían lograrlo de manera aislada.

No obstante una organización debe estar bien constituida, organizada de tal forma que deba alinear bien sus recursos humanos, materiales y financieros, para el logro de los fines propuestos. En conclusión una organización existe, cuando hay personas capaces de comunicarse, cuando estas personas están dispuestas a actuar conjuntamente y la suma de sus esfuerzos permita alcance un objetivo común (RAMIÓ, 1993).

1.2 La Organización y su evolución

(ARAGÓN, 2004) Entendida a la organización como una entidad que se integra o estructura para alcanzar una o varias metas, es necesario remontarse en la historia, para anotar algunos cambios que ha experimentado la sociedad y las instituciones que conforman una organización. En un inicio las organizaciones eran manejadas de manera rígida, orientadas únicamente a la producción, sin contar con la participación de sus miembros, para planificar, pensar en las estrategias, o cumplir con los objetivos, metas y en la toma de decisiones importantes; el enfoque con que trabajaba la administración de personal era de tipo tradicional.

La evolución de las organizaciones se remonta a la época de la segunda guerra mundial y sus efectos se extendieron a todos los campos, en lo político (monarquías absolutas y colonialistas) y en lo económico (revolución industrial) las organizaciones debieron afrontar un desafío importante.

En ese escenario, los Estados se constituyen en centro de poder, abarcando desde las áreas políticas, culturales, económicas, donde los Estados empresariales se consolidan a nivel primario, en la extracción de recursos naturales; secundario, la manufactura y terciario, en cuanto a servicios, que para la administración de este ámbito de actividades, se crean y mantienen numerosas organizaciones dependientes del poder central cuyo conjunto podemos denominar Administración Pública, y que son reflejo e instrumentos de la política estatal global, dotadas de normativas rígidas, dirigidas por funcionarios de confianza del gobierno central.

La industrialización clásica se caracteriza por una estructura organizacional burocrática, piramidal y centralizada, que hace énfasis en la departamentalización funcional, la centralización de las decisiones en la cima de la jerarquía, el establecimiento de normas y reglamentos internos para disciplinar y estandarizar el comportamiento de las personas.

La actividad económica se fue concentrando como tarea privada y no estatal, con una de las características de primar la resistencia física o habilidad artesanal, situación que cambio con la revolución industrial, revolucionando los métodos de la mecanización en los medios de producción, dando lugar a la competencia con otros productores.

La conversión de sus economías de guerra en economías de paz, y la capacitación de la mano de obra que volvía de los frentes de lucha para reintegrarse a sus hogares y a

sus trabajos. La expansión económica que se opera en la década inmediata siguiente al término de la guerra, determina un notable crecimiento de las estructuras de las organizaciones.

La capacidad de decisión en el pasado estaba sobrentendida detrás del poder de un gerente, la estructura era piramidal, la organización empresarial era sobre todo jerárquica y estaba basada en la existencia de funciones superiores e inferiores, en las organizaciones piramidales, existía un número amplio de personas en los niveles inferiores, quienes cumplían funciones operativas. En esta estructura piramidal existían muy pocos responsables en los niveles superiores, los que requerían tener grandes responsabilidades, concentradas en un número pequeño de personas. El modelo de administración se basaba en un diseño mecanicista característico de la lógica del sistema cerrado (ARAGÓN, 2004).

1.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

En las organizaciones es muy importante conocer la relación que existe entre los individuos y los grupos que forman la organización, es la forma de relacionarse entre todos sus miembros que la integran, es decir cómo se agrupa el personal de acuerdo a las funciones que realiza en las diferentes áreas, según su ubicación; para coordinar las actividades dentro de la organización, cómo se relacionan las áreas entre sí y la relación que existe entre los empleados con sus Gerentes, todo esto se puede resumir que la estructura es la forma en cómo se dividen, agrupan y coordinan las actividades de un grupo de individuos que conforman una organización. La información sobre la estructura y funcionamiento de las distintas organizaciones se encuentra detallada en los denominados “Manuales de Organización” de las mismas. Estos Manuales son más o menos extensos, que comprenden descripciones de la estructura de la organización, deberes y funciones de los distintos órganos (GIBSON, 1994).

Por estructura organizacional se entiende la capacidad de una organización de dividir el trabajo y asignar funciones y responsabilidades a personas y grupos de la organización, así como el proceso mediante el cual la organización trata de coordinar su labor y sus grupos. También se refiere a las relaciones relativas entre las divisiones del trabajo.

Los comportamientos de los individuos y los grupos de las organizaciones se ven afectados de manera significativa por los puestos que desempeñan; los puestos en sí proporcionan poderosos estímulos para el comportamiento individual: las demandas

que se hacen a los individuos y las expectativas de éstos pueden producir altos niveles de satisfacción personal o de estrés, ansiedad y disfunciones fisiológicas. Los puestos de la gente requieren que se realicen actividades con otras personas de la organización, las actividades pueden ser rutinarias o no, pueden requerir niveles altos o bajos de habilidad, se pueden percibir como retadoras o triviales. Las relaciones requeridas pueden ser con compañeros de trabajo, gerentes, clientes, proveedores o compradores: pueden originar sentimientos de amistad, de cooperación y de satisfacción o pueden ser causa de estrés y ansiedad.

Toda organización cuenta con una estructura, la existencia de esta estructura es la que diferencia a las organizaciones, la prueba más evidente de estructura son los organigramas existentes; a pesar de que en algunas organizaciones pequeñas puedan sobrevivir sin ellos, los empleados deben conocer el nivel jerárquico conforme a la estructura organizacional, estar conscientes a quien se deben reportar, con quién deben coordinar las actividades y cómo lo deben hacer.

Los Gerentes que pretendan diseñar la estructura de una organización afrontan decisiones difíciles, tienen que escoger entre un mundo de marcos de referencia, puestos y departamentos alternativos, este proceso se puede realizar por una sola vez o de manera secuencial, la decisión que deben tomar son, el tamaño de la estructura, puestos individuales, departamentos, grupos de puestos y la delegación de autoridad a través de la estructura.

La razón para agrupar los puestos nace de la necesidad de coordinarlos, los puestos especializados son separados e interrelacionados de la tarea total, para crear un número manejable de puestos, se combinan en grupos más pequeños dentro de un proceso denominado departamentalización (GIBSON, 1994).

Departamentalización Funcional.- mediante la cual cada organización debe concentrarse en ciertas actividades para realizar su trabajo, estas actividades necesarias son las funciones de la organización o su razón de existir y los gerentes pueden combinar los puestos de acuerdo a las funciones, por ejemplo, en el caso de un Banco, Hospital, Empresa de Servicios, las funciones son diferentes y dependerán de estas para conformar los departamentos específicos mediante los cuales se puedan coordinar las actividades.

Departamentalización Territorial.- esta comprenderá de acuerdo al establecimiento de grupos según el área geográfica, las actividades dentro de una región dada, las mismas que deberán estar bajo el control de un solo Gerente.

Departamentalización por productos.- en muchas empresas los Gerentes agrupan los puestos con base en los productos, todos los puestos que se relacionan con producción y la venta de productos o la línea de productos se ubica bajo la dirección de un solo gerente. Esta forma de organización permite que el personal del grupo que maneja el producto desarrolle totalmente sus conocimientos y experiencia en cuanto a la investigación, manufactura y distribución de los mismos.

Departamentalización por Cliente.- los clientes pueden ser la base para agrupar a los puestos, un claro ejemplo de organizaciones orientadas a los clientes pueden ser las instituciones académicas, tiendas de ropa, que cuenten con secciones como departamentos para universitarios en el primer caso, ropa para niños en el segundo caso, en el cual sus productos estén dirigidos hacia un segmento, en estos casos las organizaciones basadas en clientes están mejor preparadas para satisfacer las necesidades.

La organización matricial.- pretende maximizar los puntos fuertes y minimizar los débiles, de las bases tanto funcionales como de producto. Las organizaciones matriciales logran el equilibrio deseado al sobreponer una estructura horizontal de autoridad, influencia y comunicación sobre una estructura vertical, la estructura matricial se encuentran en organizaciones que necesitan responder a cambios rápidos en dos o más entornos.

Departamentalización en las empresas multinacionales.- en estos casos las organizaciones que atraviesan las fronteras nacionales deberán decidir cómo integrar la actividad foránea a su organización y como coordinar las actividades, la base fundamental predominante es la del territorio, esto implica que los gerentes nacionales y regionales informan a la oficina central en la misma área nacional o regional.

1.3.1 Elementos de la Organización

Para que una organización sea considerada como tal, debe contar con los siguientes elementos (RODRÍGUEZ, 2007):

Grupo humano.- es aquel que sostiene la organización y la conforma.

Recursos.- materiales (edificios, maquinaria, muebles y otros) e inmateriales (capital, marca, imagen y otros)

Fines y objetivos por alcanzar.- obtención de ganancias, comercialización de productos, prestación de servicios y otros.

Estos elementos, se deben combinar y relacionar dinámicamente con características que los diferencian o identifican como organizaciones, de tal manera que si no coexisten no se trata de una organización, ellos son:

La división del trabajo.- se trata de la cooperación de las fuerzas laborales distribuidas en funciones y actividades, tareas y responsabilidades, que se fusionan para mejorar la eficiencia.

El proceso de dirección.- es el sistema formal capaz de alcanzar los objetivos planteados.

Todos los elementos mencionados interactúan entre sí constituyendo un sistema.

1.3.2 Recursos de la organización

(GIBSON, 1994) Son los necesarios para desarrollar sus actividades al llevar a cabo su fin, difieren según sus actividades.

Recursos Financieros, es el dinero para adquirir los recursos, materias primas o insumos que se transforman en un proceso y se convierte en productos denominados bienes o servicios.

Recursos materiales, son los inmuebles, instalaciones y patrimonios necesarios para llevar a cabo el proceso productivo y las actividades.

Maquinaria y herramientas utilizadas en el proceso productivo.

Recursos Humanos, es el elemento activo (dueños, accionistas, socios, trabajadores).

Recursos naturales, tierra, agua, aire, gas, y energía en todas sus formas (electricidad, solar, hídrica, combustible).

Recursos tecnológicos, medios para lograr un objetivo, son los modos de obrar, hacer o producir (métodos, técnicas y procedimientos utilizados en la organización).

Recursos cognitivos, ideas conocimientos, información originadas en el intelecto humano y en el avance tecnológico y científico.

Recursos intangibles, marcas, nombres y prestigio, para acceder y posicionarse en el mercado.

1.3.3 Ambiente organizacional

(GIBSON, 1994) Este se forma con la influencia de todos los elementos del ambiente que lo rodea, y este se ve influenciado por los elementos externos e internos:

Ambiente Externo.- Son aquellos elementos que están fuera de la organización, los mismos que van a ser relevantes para su comportamiento, produciendo impulsos que presionan a la organización. Toman Insumos (materias primas, dinero, mano de obra y energía), los transforman y los regresan en forma de Productos o Servicios.

Ambiente Interno.- Llamado Clima Organizacional, toma aquellos elementos internos, que ejercen influencia directa en las actividades de la organización, son de responsabilidad de un director o sus gerentes.

1.3.4 Características de la organización

Organizaciones como Sistemas Sociales.- las organizaciones son consideradas como sistemas sociales integradas por individuos, con objetivos ligados, cada miembro tiene que cumplir funciones, continuar con procesos y mantenerse en permanente comunicación. Los elementos de las organizaciones están relacionados entre sí, el cambio o alteración de uno de éstos provocara reacciones en cadena (GIBSON, 1994).

Perduran en el tiempo.- las organizaciones pueden tener una proyección por un tiempo mayor que la vida de quienes fueron sus fundadores.

Son complejas.- los cambios e innovaciones permanentes que sufren las organizaciones, hacen que la forma de comportarse dentro de las éstas sea cada vez más actualizada, originando nuevas formas de manejarla.

Son dinámicas.- las organizaciones deben ir cambiando en el tiempo, ya que deberán estar acompañadas con la evolución del hombre y la tecnología, por lo tanto su estructura no es estable.

Son innovadoras.- en la actualidad las organizaciones al igual que las personas, deben ser creativas, a fin de hacer agradable el medio en el cual se desarrollan. En algún momento va a influenciar el entorno en el cual se desenvuelve el talento humano para identificarse con la organización, se van adaptando para mejorar y optimizar su actividad operativa e intelectual.

Aplican la división del trabajo.- las organizaciones trabajan continuamente para alcanzar la eficiencia, poniendo énfasis en la división del trabajo a fin de obtener mayores beneficios. Todas las áreas deberán trabajar en armonía y coordinadamente a fin de poder actuar sinérgicamente.

Son personas jurídicas.- las organizaciones se consideran personas jurídicas, capaces de adquirir derechos y de contraer obligaciones. Están representadas por administradores que desempeñan un cargo o rol.

Persiguen la eficiencia.- todas las entidades deben ser eficientes. Esto significa que deben obtener un máximo rendimiento en cuanto a calidad y cantidad con un bajo costo o gasto de recursos.

Entre otras características de las organizaciones podemos manifestar que mantienen un orden jerárquico establecido, normas y reglas que cumplir, producen o venden servicios, dan y generan trabajo, en la organización se da cierta cultura, generan, transmiten y poseen poder, crean, imágenes, símbolos, prestigios y otros (GIBSON, 1994).

1.3.5 Clasificación de las organizaciones

Según Gibson, (1994), las organizaciones se clasifican en:

- a) De acuerdo a su Finalidad, las organizaciones se ven impulsadas por el motivo que tienen para realizar sus actividades y estas pueden ser: con fines de lucro, aquellas organizaciones que buscan un beneficio económico y sin fin de lucro, aquellas que funcionan de manera altruista.
- b) De acuerdo a la Actividad que realizan, las organizaciones pueden ser: Comerciales, ya que su actividad se relaciona con los recursos naturales; Industriales está relacionada con la industria o la transformación de bienes y de Servicio, relacionadas netamente con la prestación de servicios.
- c) De acuerdo a su Estructura, las organizaciones pueden ser: Formales, se caracteriza por tener una estructura e Informales, este tipo de organizaciones consiste en medios no oficiales pero que influyen en la comunicación, la toma de decisiones y el control.
- d) Por su Tamaño, conforme al número de personas que integren una organización, puede ser: Grande, conformadas por más de 400 colaboradores;

Mediana, conformadas entre 50 y 400 colaboradores y Pequeña, con menos de 50 colaboradores.

- e) De acuerdo a su Localización, las organizaciones pueden ser: Multinacional – Internacional, las empresas que atraviesan las fronteras nacionales hay interacción a nivel internacional; Nacional, sus actividades se coordinan dentro de una nación, Local o regional, las actividades se realizan a nivel local.
- f) De acuerdo a la Producción, las organizaciones pueden ser: de Bienes, aquella que se encarga de transformar las materias primas, los recursos naturales en productos semielaborados o productos terminados, que luego pasan a ser comercializados; de Servicios, su actividad principal se relaciona con la prestación de servicios.
- g) De acuerdo a la Propiedad, las organizaciones pueden ser: Pública.- en la que el Estado u otros entes públicos son sus propietarios; Privada, aquella que corresponde a particulares; Mixta, la propiedad es compartida entre los particulares y el estado o entes públicos.
- h) De acuerdo al número de propietarios, las organizaciones se clasifican en: Unipersonal, cuando pertenece a una sola persona; Societaria, los propietarios son dos o más personas que se asocian para alcanzar un fin común.
- i) Actitud frente a los cambios: Rígido, aquellas organizaciones rígidas, altamente burocráticas en las cuales se dificulta asumir cambios; Flexible, en estas organizaciones tienen una visión unificada del negocio, su estructura es plana, abierta a los cambios.

2. LA ORGANIZACIÓN Y LA “TEORÍA DE LOS SISTEMAS”

Partiendo desde la biología, Bertalanffy (1901-1972) planteó la necesidad de construir una teoría general de sistemas con el propósito de resolver las dificultades que encontraban las ciencias biológicas para explicar los fenómenos biológicos mediante un método reduccionista. Cada vez se hacía más difícil lograr una comprensión completa de lo orgánico, lo vivo, a través de los componentes químicos que lo forman.

Después de la Segunda Guerra Mundial, se fundó la Sociedad para la Investigación de Sistemas Generales, la Teoría General de Sistemas surgió con los trabajos del alemán Ludwig von Bertalanffy, publicados entre 1950 y 1968. La Teoría General de Sistemas no busca solucionar problemas o intentar soluciones prácticas, pero sí producir teorías y formulaciones conceptuales que pueden crear condiciones de aplicación en la realidad empírica. Bertalanffy estaba consciente de que el carácter radical de su perspectiva involucraba un cambio de paradigmas en la ciencia. Afirmaba que este cambio consistía en el paso del reduccionismo cartesiano a la comprensión holística de un todo que es más que la suma de sus partes aisladas. Su conceptualización involucra un modelo de sistema abierto, en un proceso constante de intercambio con el entorno (ARNOLD, 1987).

La TGS (Teoría General de los Sistemas) afirma que las propiedades de los sistemas, no pueden ser descritos en términos de sus elementos separados; su comprensión se presenta cuando se estudian globalmente.

La TGS se fundamenta en tres premisas básicas:

1. Los sistemas existen dentro de sistemas: cada sistema existe dentro de otro más grande.
2. Los sistemas son abiertos: es consecuencia del anterior. Cada sistema que se examine, excepto el menor o mayor, recibe y descarga algo en los otros sistemas, generalmente en los contiguos. Los sistemas abiertos se caracterizan por un proceso de cambio infinito con su entorno, que son los otros sistemas. Cuando el intercambio cesa, el sistema se desintegra, esto es, pierde sus fuentes de energía.
3. Las funciones de un sistema dependen de su estructura: para los sistemas biológicos y mecánicos esta afirmación es intuitiva. Los tejidos musculares por ejemplo, se contraen porque están constituidos por una estructura celular que permite contracciones.

El interés de la TGS, son las características y parámetros que establece para todos los sistemas. Aplicada a la administración la TS, la empresa se ve como una estructura que se reproduce y se visualiza a través de un sistema de toma de decisiones, tanto individual como colectivamente.

2.1 Principales teorías sistemáticas en torno a las organizaciones.

Desde un punto de vista histórico, se verifica que:

- La teoría de la administración científica usó el concepto de sistema hombre-máquina, pero se limitó al nivel de trabajo fabril.
- La teoría de las relaciones humanas amplió el enfoque hombre-máquina a las relaciones entre las personas dentro de la organización. Provocó una profunda revisión de criterios y técnicas gerenciales.
- La teoría estructuralista concibe la empresa como un sistema social, reconociendo que hay tanto un sistema formal como uno informal dentro de un sistema total integrado.
- La teoría del comportamiento trajo la teoría de la decisión, donde la empresa se ve como un sistema de decisiones, ya que todos los participantes de la empresa toman decisiones dentro de una maraña de relaciones de intercambio, que caracterizan al comportamiento organizacional.
- Después de la segunda guerra mundial, a través de la teoría matemática se aplicó la investigación operacional, para la resolución de problemas grandes y complejos con muchas variables.
- La teoría de colas fue profundizada y se formularon modelos para situaciones típicas de prestación de servicios, en los que es necesario programar la cantidad óptima de servidores para una esperada afluencia de clientes.

Las teorías tradicionales han visto la organización humana como un sistema cerrado. Eso ha llevado a no tener en cuenta el ambiente, provocando poco desarrollo y comprensión de la retroalimentación (feedback), básica para sobrevivir.

El concepto de sistemas no es una tecnología en sí, pero es la resultante de ella. El análisis de las organizaciones vivas revela "lo general en lo particular" y muestra, las propiedades generales de las especies que son capaces de adaptarse y sobrevivir en un ambiente típico. Los sistemas vivos sean individuos u organizaciones, son analizados como "sistemas abiertos", que mantienen un continuo intercambio de materia/energía/información con el ambiente.

2.2 Tipos de sistemas

En cuanto a su constitución, pueden ser físicos o abstractos:

Sistemas físicos o concretos.- compuestos por equipos, maquinaria, objetos y cosas reales. El hardware.

Sistemas abstractos.- compuestos por conceptos, planes, hipótesis e ideas. Muchas veces solo existen en el pensamiento de las personas. Es el software.

En cuanto a su naturaleza, pueden cerrados o abiertos:

Sistemas cerrados.- no presentan intercambio con el medio ambiente que los rodea, son herméticos a cualquier influencia ambiental. No reciben ningún recurso externo y nada producen que sea enviado hacia fuera. En rigor, no existen sistemas cerrados. Se da el nombre de sistema cerrado a aquellos sistemas cuyo comportamiento es determinístico y programado y que opera con muy pequeño intercambio de energía y materia con el ambiente. Se aplica el término a los sistemas completamente estructurados, donde los elementos y relaciones se combinan de una manera peculiar y rígida produciendo una salida invariable, como las máquinas.

Sistemas abiertos.- presentan intercambio con el ambiente, a través de entradas y salidas. Intercambian energía y materia con el ambiente. Son adaptativos para sobrevivir. Su estructura es óptima cuando el conjunto de elementos del sistema se organiza, aproximándose a una operación adaptativa. La adaptabilidad es un continuo proceso de aprendizaje y de auto-organización.

Los sistemas abiertos no pueden vivir aislados. Los sistemas cerrados, cumplen con el segundo principio de la termodinámica que dice que "una cierta cantidad llamada entropía, tiende a aumentar al máximo".

Existe una tendencia general de los eventos en la naturaleza física en dirección a un estado de máximo desorden. Los sistemas abiertos evitan el aumento de la entropía y pueden desarrollarse en dirección a un estado de creciente orden y organización (entropía negativa). Los sistemas abiertos restauran su propia energía y reparan pérdidas en su propia organización. El concepto de sistema abierto se puede aplicar a diversos niveles de enfoque: al nivel del individuo, del grupo, de la organización y de la sociedad.

2.3 Características de un sistema

Sistema es un todo organizado y complejo; un conjunto o combinación de cosas o partes que forman un todo complejo o unitario. Es un conjunto de objetos unidos por alguna forma de interacción o interdependencia. Los límites o fronteras entre el sistema y su ambiente admiten cierta arbitrariedad.

Según Bertalanffy, sistema es un conjunto de unidades recíprocamente relacionadas. De ahí se deducen dos conceptos: propósito (u objetivo) y globalismo (o totalidad).

Propósito u objetivo.- todo sistema tiene uno o algunos propósitos. Los elementos (u objetos), como también las relaciones, definen una distribución que trata siempre de alcanzar un objetivo.

Globalismo o totalidad.- un cambio en una de las unidades del sistema, con probabilidad producirá cambios en las otras. El efecto total se presenta como un ajuste a todo el sistema. Hay una relación de causa/efecto. De estos cambios y ajustes, se derivan dos fenómenos: entropía y homeostasia.

Entropía.- es la tendencia de los sistemas a desgastarse, a desintegrarse, para el relajamiento de los estándares y un aumento de la aleatoriedad.

Homeostasis.- es el equilibrio dinámico entre las partes del sistema. Los sistemas tienen una tendencia a adaptarse con el fin de alcanzar un equilibrio interno frente a los cambios externos del entorno.

Una organización podrá ser entendida como un sistema o subsistema o un súper sistema, dependiendo del enfoque. El sistema total es aquel representado por todos los componentes y relaciones necesarios para la realización de un objetivo, dado un cierto número de restricciones.

Sistema es un todo organizado y complejo; un conjunto o combinación de cosas o partes que forman un todo complejo o unitario. Es un conjunto de objetos unidos por alguna forma de interacción o interdependencia. Los límites o fronteras entre el sistema y su ambiente admiten cierta arbitrariedad.

Propósito u objeto.- Todo sistema tiene uno o algunos propósitos. Los elementos (u objetos), como también las relaciones, definen una distribución que trata siempre de alcanzar un objetivo.

Globalismo o totalidad.- Un cambio en una de las unidades del sistema, con probabilidad producirá cambios en las otras.

2.4 LA ORGANIZACIÓN COMO UN SISTEMA

La organización, entendida como un sistema es un conjunto de elementos interrelacionados y que está sometida a una serie de transformaciones originadas por su entorno. El entorno se manifiesta a través de unos entes que pueden ser concebidos como sistemas, tales como: los clientes, competidores, el gobierno, los proveedores y la sociedad en general (GIRARDIN, 1993).

La organización como parte de una sociedad mayor y constituida de partes menores, son vistas como sistemas dentro de sistemas. Se recalca sobre la visión global, la integración, destacando que desde el punto de vista de organización, ésta es parte de un sistema mayor, tomando como punto de partida la organización como un sistema social, con el siguiente enfoque (GIRARDIN, 1993).

a) La organización se debe enfocar como un sistema que se caracteriza por todas las propiedades esenciales a cualquier sistema social.

b) La organización debe ser abordada como un sistema funcionalmente diferenciado de un sistema social mayor.

c) La organización debe ser analizada como un tipo especial de sistema social, organizada en torno de la primacía de interés por la consecución de determinado tipo de meta sistemática.

d) La organización debe ser considerada como un sistema abierto, en constante interacción con el medio, recibiendo materia prima, personas, energía e informaciones y transformándolas o convirtiéndolas en productos o servicios que son exportados al medio ambiente.

e) La organización debe ser concebida como un sistema con objetivos o funciones múltiples.

f) La organización debe ser visualizada como constituida de muchos subsistemas que están en interacción dinámica unos con otros.

g) Al ser los subsistemas mutuamente dependientes, un cambio en uno de ellos, afectará a los demás.

h) La organización existe en un ambiente dinámico que comprende otros sistemas.

i) Los múltiples eslabones entre la organización y su medio ambiente hacen difícil definir las fronteras de cualquier organización.

El funcionamiento organizacional debe ser estudiado en relación con las transacciones continuas con el medio ambiente que lo envuelve. Esa relación conlleva los conceptos de sistemas y subsistemas.

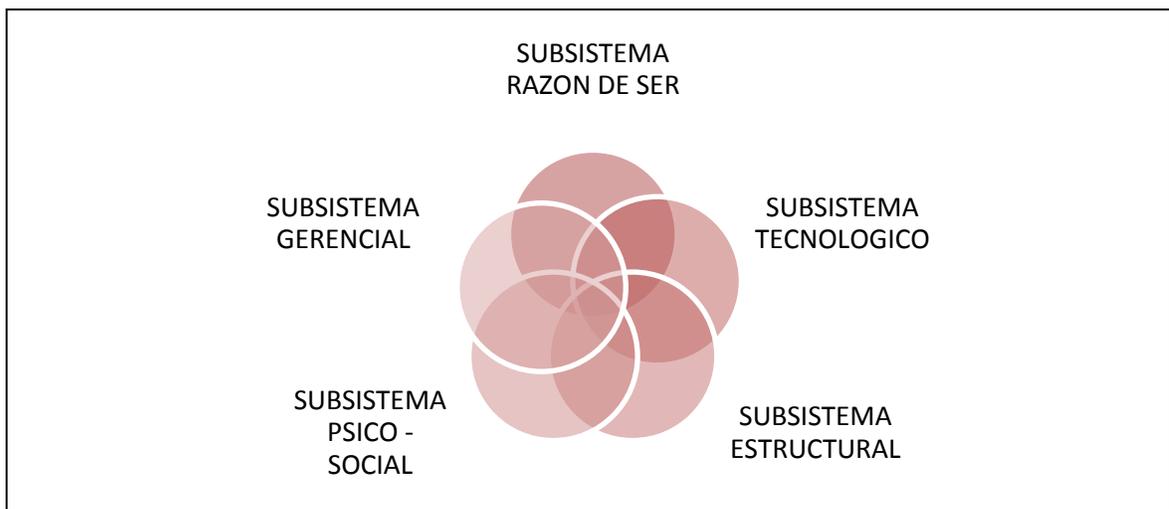
(GIRARDIN, 1993) El modelo sistémico permite captar las interrelaciones entre su organización y el medio ambiente. La organización se vuelve un sistema de transformación, donde los recursos se combinan con actividades para producir los servicios comprometidos en la misión.

Esta manera de concebir una organización permite al gerente entender particularmente las interrelaciones de su organización con su medio ambiente.

El medio ambiente envuelve toda la organización y la influye de diversas maneras, especialmente proporcionándole los recursos humanos, materiales, financieros, energéticos e informativos necesarios para la producción de sus servicios.

Según GIRARDIN, (1993) Los Subsistemas que debe tener una organización son cinco (5):

Gráfico N°.01 Subsistemas que conforman una Organización



Elaboración: Tesista, Mayo de 2012

- a) Subsistema Razón de Ser.- proporciona a la organización sus orientaciones para cumplir con su misión, precisando la función de la organización en la sociedad, los valores, objetivos, políticas, servicios, categorías de clientes y resultados esperados.

- b) Subsistema Tecnológico.- este subsistema incluye el conjunto de los medios técnicos utilizados para la transformación de los recursos en servicios o productos, como: equipos, hardware, software, instrumentos entre otros.
- c) Subsistema Estructural.- Es la forma de representar la estructura de la organización, ésta nos ayuda a coordinar las tareas y las actividades de una manera más eficiente. Este subsistema se observa a través del organigrama, la descripción de las tareas, necesidades.
- d) Un organigrama se define como la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas y debe reflejar en forma esquemática la descripción de las unidades que la integran, su respectiva relación, niveles jerárquicos y canales formales de comunicación.
- e) Subsistema Pico social.- Están constituidos en su conjunto por fenómenos individuales y colectivos que afectan el comportamiento entre los miembros de la organización. Los factores que pueden verse afectados son: la motivación, el clima laboral, roles, liderazgo, y la comunicación.
- f) Subsistema Gerencial.- Representa el elemento central de la organización. Tiene la responsabilidad de asegurar las relaciones equilibradas y armónicas entre sus miembros y los diferentes componentes externos. Una influencia o cambio en uno u otro de los cinco subsistemas influencia en todos los otros. Por ejemplo objetivos imprecisos, métodos de trabajo inadaptados, tareas mal repartidas van a tener un impacto sobre el clima y el rendimiento.

Es necesario que los gerentes y el conjunto de los miembros de su organización se den cuenta de las insuficiencias o de los cambios internos y externos con el objeto de efectuar los ajustes requeridos ante tal situación.

Es importante que los gerentes se tomen el tiempo necesario para concebir su organización como un sistema.

(DESSLER, 2001) Este subsistema Gerencial cumple con las siguientes funciones que son vitales para su funcionamiento:

Planificar.- consiste en establecer objetivos alcanzables a corto y largo plazo para cumplir con la misión, así como también estrategias para lograr esos objetivos.

Organizar.- a través de la distribución, agrupamos a la gente, organizamos sus tareas bajo una misma estructura.

Dirigir.- Cuando una organización crece es necesario dirigirlas, esto se logra a través de la Gerencia General, La Gerencia General se encarga de coordinar las actividades con las diferentes áreas de la organización.

Controlar.- éstas se encargan de controlar el cumplimiento de tareas de todos sus miembros.

Evaluar.- Mediante la evaluación de desempeño se determina si las metas han sido alcanzadas, de lo contrario se tomarán las medidas correctivas si algo no funciona.

Estas funciones en conjunto se conocen como procesos administrativos y se pueden definir como las diversas funciones que se deben realizar para que se logren los objetivos con la óptima utilización de los recursos.

Las organizaciones, ya sean formales o informales, tienen como propósito alcanzar una meta en común, a través de diversos planes establecidos y a través de los recursos que se posean. Es en este momento cuando nace el sentido de la administración, es decir, aquel proceso que llevan a cabo los miembros de una organización para lograr captar sus objetivos.

2.4.1 Sistemas y procesos administrativos

(ROBBINS, 2003) Las organizaciones ya sean públicas o privadas son sistemas dinámicos que cumplen una función y justifican con ella su razón de ser, toman recursos del medio ambiente y aportan productos o servicios al exterior. Los sistemas están relacionados de forma más o menos racional entre los individuos, equipos, conocimiento y tecnología con el fin de encausarla hacia la producción. Para ello se establecen tareas, funciones, y normas dentro de las organizaciones, se reparten también las funciones reduciendo la complejidad del trabajo.

Un sistema indica el flujo de trabajo y los procesos empresariales, es decir es la interrelación entre los componentes claves del sistema, ello puede incluir la estrategia empresarial, la jerarquía y el flujo de los procesos, además de las actitudes y percepciones, la cantidad de los productos y los modos en que se toman las decisiones.

Cuando hablamos de sistemas nos referimos a la relación que existe entre la organización y su entorno por ejemplo: demanda de los clientes, mercado de proveedores, la relación entre los subsistemas dentro de la organización, es decir, el apoyo que existe entre todos los departamentos y áreas de la empresa.

Los procesos administrativos, por lo contrario, están integrados por la planificación, organización, formación de equipos de trabajo, la dirección y el control. La planificación hace referencia a los objetivos y criterios, el desarrollo de reglas y procedimientos, planes y promociones que nos permiten proyectarnos hacia el futuro.

La tarea actual de la administración es interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de todas las actividades realizadas en las áreas y niveles de la empresa con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación (RAMIÓ, 1993).

La capacidad de generar resultados esperados está en función de la estructura y gestión de los procesos que los hacen posibles, estos a su vez dependen de la gestión de las personas que lo llevan a cabo. Tanto las personas como los procesos se configuran por los entornos en los cuales se desenvuelven, por tal motivo el diseño y gestión de los entornos constituye el nuevo desafío de la administración moderna de las organizaciones (CHIAVENATO, 2003).

(ROBBINS, 2003) El estudio del comportamiento que tienen las personas dentro de una empresa, es un reto nunca antes pensando por los administradores de organizaciones productivas y que hoy por hoy constituye una de las tareas más importantes; la organización debe buscar adaptarse a la gente que es diferente ya que el aspecto humano es el factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización.

El conocer el comportamiento organizacional y el desarrollo organizacional empresarial es de utilidad para los administradores de empresas profesionales y en formación y concomitantemente para los administradores de plataformas humanas. Para los gerentes o administradores activos, porque tienen en sus manos la gran labor de representar los ideales de las empresas y conseguir los logros que esta requiere citado en (GARZÓN, 2005).

Las oportunidades de desarrollo de los colaboradores en las organizaciones y las trayectorias profesionales que estos emprenden, constituyen el centro de atención del desarrollo individual, lo cual se resume en gestión del plan de carreras. Esta práctica está dotada de un gran valor estratégico por dar importancia sustantiva a las personas, tiene como fin el planificar la vida laboral y el desarrollo profesional y por lo tanto

personal que va a tener el colaborador durante los años que permanezca en la organización.

Se tiene dos enfoques del desarrollo individual de los colaboradores: el objetivo, que define el desarrollo profesional, que consiste en el proceso de carrera de la persona a través de varias posiciones y a través del tiempo. Y, el enfoque subjetivo: el desarrollo de la carrera del colaborador proporciona información acerca de por dónde camina a lo largo de su vida, directamente relacionado con las competencias y necesidades del individuo. Pero desde un enfoque que combina las dos modalidades, el desarrollo personal del colaborador dentro de un desarrollo organizacional creciente siempre será aquella que con el trabajo, incluyendo las actitudes y las percepciones de esas experiencias, tenga a lo largo de la vida laboral el individuo.

2.4.2 Gestión del talento humano

En las organizaciones, la Gestión del Talento Humano depende de aspectos como la cultura, la estructura organizacional, las características del contexto ambiental, la tecnología, procesos y otros.

En la actualidad las organizaciones están ampliando su visión estratégica, en donde todo proceso productivo se realiza con la participación conjunta de todos sus recursos como: tecnología, recursos financieros, materia prima, servicios, los empleados que contribuyen con sus conocimientos, capacidades y habilidades para toma de decisiones.

Las personas pueden ser vistas como socias dentro de las organizaciones y como tales son proveedoras de conocimientos, habilidades, capacidades, sobre todo con la inteligencia que permite tomar decisiones racionales con rumbo a los objetivos generales. Las personas constituyen el capital intelectual en la organización; en las organizaciones exitosas tratan a sus colaboradores como socios del negocio y no como simples empleados.

La gestión del talento humano se basa en tres aspectos fundamentales: citado en (ZAPATA, 2009)

1. Los seres humanos están dotados de personalidad propia diferentes entre sí, poseen conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades, indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales.

2. Son activadores inteligentes de los recursos organizacionales, capaces de dotar a la organización de inteligencia, talento y aprendizaje en constante renovación y competitividad, las personas dinamizan la organización.
3. Como socios de la organización las personas son capaces de conducirla a la excelencia y al éxito. Como socias, invierten en la organización todo el esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos y otros, con la esperanza de obtener a cambio, un mejor salario, incentivos financieros, crecimiento profesional, desarrollo de carrera y más.

Adalberto Chiavenato en su obra *Gestión del Talento Humano* (2003), considera que la Gestión del Talento Humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otros.

No podemos considerar que gestión del talento humano sea la forma precaria de controlar al personal dentro de las organizaciones, sin contar con la participación de los empleados en la toma de decisiones y metas para el cumplimiento de objetivos; pensar que están en la organización solo para producir y no para innovar.

2.4.3 Gestión del talento humano en el “Sector Público”

La gestión del talento humano en el sector público se ha centrado en la administración de personal, y poco se ha avanzado en la gestión estratégica del área y su aporte al logro de los objetivos institucionales (CALDERÓN, 2004).

No obstante, tanto la empresa privada y la empresa pública (más aún) están obligadas no solo a cumplir la ley sino a ser eficientes en la gestión de los servicios, recursos y de los talentos.

Otros aspectos propios de la administración de personal que no son tratados por las normas de la carrera, como la remuneración y el régimen disciplinario, también se encuentran reglamentados por el sistema.

Actualmente las organizaciones están ampliando su visión y actuación estratégica, todo proceso productivo se realiza con la participación conjunta de diversos componentes, cada uno de los cuales contribuyen con algún recurso. Dichos

componentes se dividen en tres grandes grupos como son: Capital Humano, Capital de Información y Capital Organizacional.

El principal recurso en las organizaciones es su personal y el cumplimiento de sus funciones le permitirá alcanzar los objetivos organizacionales e individuales. Las personas pueden aumentar o disminuir sus fortalezas y debilidades dependiendo de la manera en cómo se los trate. Para que los objetivos de la gestión del talento humano puedan alcanzarse, es necesario que sus administradores o gerentes traten a las personas como elementos básicos de la eficacia organizacional.

Los objetivos de la gestión de talento humano son diversos:

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión, esto no se puede lograr si no se conoce el negocio de la organización.
- Proporcionar competitividad a la organización, empleando las habilidades y capacidad de la fuerza laboral, la función del área de Gestión del Talento humano es lograr que los esfuerzos de las personas sean más productivos.
- Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados, esto es dando el reconocimiento a las personas, no solo retribuyendo con dinero, las recompensas tienen que ser percibidas con justicia, recompensando los buenos resultados y no así a aquellos que no tienen buenos resultados.
- Permitir el aumento de la autorrealización y satisfacción de los empleados en el trabajo. Para ser productivos, los empleados deben sentir que el trabajo es adecuado a sus capacidades y que se les trata de manera equitativa. La mayoría de las personas pasan la mayor parte de su vida en el trabajo, por tal motivo es importante que sientan una estrecha identidad con el trabajo que realizan.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo, refiriéndose a los aspectos de la experiencia de trabajo, libertad y autonomía para toma de decisiones, ambiente de trabajo agradable, seguridad en el empleo, horario adecuado y tareas significativas.
- Administrar el cambio, el área de talento humano debe saber enfrentar los cambios, si quieren contribuir a la organización, esto requiere plantear estrategias, programas, procedimientos y soluciones.
- Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables, toda actividad en la gestión del talento humano debe ser abierta,

confiable y ética, las personas no deben ser discriminadas y deben garantizar sus derechos básicos, tanto las personas como las organizaciones deben seguir patrones éticos y de responsabilidad social.

(ECHEVERRÍA, 2007) En su obra la empresa emergente, expresa que la empresa no puede dejar de realizar algún tipo de supervisión sobre el conjunto de las tareas individuales, para asegurar que ellas sirvan a los objetivos de la organización, en vez de buscar instruir cada acción que debe ser ejecutada o incluso la manera de realizar dicha acción y los movimientos que ella exige, la empresa requerirá modificar sus modalidades de gestión.

Le corresponderá especificar desafíos y objetivos generales a ser alcanzados, en un diálogo permanente con quienes disponen de las competencias para la generación de posibilidades y oportunidades de negocio. Para ello deberá conceder espacios significativos de autonomía responsable a sus empleados, permitiéndoles explorar y experimentar. Su énfasis deberá desplazarse de un control de acciones, para la cual descubrirá no estar capacitada, a una gestión de resultados.

Pero no se trata de limitarse a esperar que estos resultados se produzcan para entonces evaluarlos. El tipo de gestión que debe desarrollarse es una gestión de procesos en cuanto son éstos los que generan los resultados. El trabajo individual altamente calificado no siempre permite un adecuado control de las acciones o tareas específicas que en él están involucradas. Pero si requiere una gestión que asegure una adecuada participación en los procesos de los que forma parte. El especialista sabe de su especialidad y en su ejecución requiere de un ámbito importante de autonomía, pero su formación y experiencia no necesariamente garantiza la eficiencia y efectividad de los procesos de los que forma parte. Una adecuada gestión de resultados involucra, por lo tanto, una gestión de procesos.

La moderna gestión del talento humano implica varias actividades, como descripción y análisis de cargos, planeación de talento humano, reclutamiento, selección, orientación y motivación de las personas, evaluación de desempeño, remuneración, entrenamiento y desarrollo, relaciones sindicales, seguridad, salud, bienestar y otros.

La Gestión del Talento Humano está relacionada con estas funciones del administrador pues se refiere a las políticas y prácticas necesarias para administrar el trabajo de las personas.

2.4.4 Desempeño organizacional

(RODRÍGUEZ, 2004) El concepto de desempeño es la eficacia con la que el ocupante de un puesto lo ejecuta, en un período determinado de tiempo.

Ha sido tomado del inglés performance o de perform, aunque admite también la traducción como rendimiento, será importante conocer que su alcance original tiene que ver directamente con el logro de objetivos o tareas asignadas. Es la manera como alguien o algo trabaja, juzgado por su efectividad. Bien pudiera decirse que cada empresa o sistema empresarial debiera tener su propia medición de desempeño.

El desempeño es sinónimo de comportamiento, es lo que la gente hace en la realidad, y puede ser observado. El desempeño incluye a las acciones que son importantes para realizar las metas de la organización y puede ser medido en términos de lo que realmente hace cada individuo.

El desempeño organizacional es un proceso continuo de fijación de objetivos y análisis del desempeño y logros individuales y grupales obtenidos durante un periodo determinado (CALDERÓN, 2004).

En el ámbito internacional las organizaciones han sido lanzadas a una economía global y a un medio empresarial imprevisibles que han dado lugar a enérgicas exigencias de cambio en las organizaciones, independientemente de la naturaleza de sus actividades, tamaño, localización y carácter lucrativo o filantrópico.

En los últimos años, se ha descubierto que la clientela exige cada vez más productos y servicios de mejor calidad y que si no se atienden sus necesidades e intereses los solicita en otra parte. En este nuevo lugar de mercado de múltiples opciones, la lealtad de la clientela parece ser una cosa del pasado.

Además, los problemas que acarrea el menor volumen de recursos, la dificultad para atraer y retener a trabajadores clave, el alto grado de competencia entre sí y la mayor dependencia con respecto a la tecnología de comunicaciones. Esta situación ha obligado a las organizaciones a buscar nuevos métodos, sistemas internos y procesos para estabilizar y, en el mejor de los casos, ampliar su posición competitiva.

En respuesta a ello, las compañías han buscado iniciativas como reorganización, reestructuración, para incrementar su productividad y mejorar los resultados en particular en materia de organización. Estos esfuerzos, pese a haber reportado beneficios, se han intensificado a tal punto que las organizaciones deben considerar

ahora su talento humano y, en particular, el desempeño del personal, como última oportunidad de importancia clave para mejorar el desempeño general de la organización.

Por medio de la práctica de gestión del desempeño, se considera la oportunidad de materializar la eficiencia, porque en este campo el proceso destinado a enfocar el trabajo, tiene la finalidad de lograr los resultados que espera y exige la organización.

Las organizaciones no existen en un vacío, cada organización se encuentra en un entorno particular al que se halla vinculada. Muchos proyectos de desarrollo implementados en organizaciones fracasan parcial o totalmente debido a que la intervención no aborda en forma adecuada el entorno institucional en el cual funciona la organización. Todo esfuerzo destinado a diagnosticar y mejorar el desempeño de una organización requiere una compensación de las fuerzas externas a la organización que pueden facilitar o inhibir ese desempeño. Las organizaciones necesitan poder diagnosticar cual es el entorno favorecedor y también forjar capacidades para influir en dicho entorno y adaptarse a él a medida que evoluciona citado en (LUSTHAUS, 2002).

Gestión del desempeño

La gestión del desempeño es una herramienta de gestión organizacional que se popularizó en el mundo corporativo recién por la mitad de la década del 90 del siglo pasado. La Evaluación del Desempeño era básicamente un formulario que completaba el jefe para decirle al empleado como éste había trabajado en el año. La Gestión del Desempeño, en cambio, no es un formulario, sino que es un proceso que permite orientar, seguir, revisar y mejorar la gestión de las personas para que estas logren mejor los resultados y se desarrollen continuamente (CHIAVENATO, 2003).

Para gestionar el desempeño se deben definir previamente, los objetivos que se persiguen y cómo lograrlo, o cuáles son las competencias requeridas.

En el siglo XXI las descripciones de puesto siguen existiendo, pero para otros fines. Hoy cada persona que trabaja tiene o debe tener objetivos claros y definidos que cumplir o que debe lograr. Estos permiten priorizar las responsabilidades, alinear la labor con los fines superiores, dar sentido de logro y en algún momento brinda un marco objetivo para saber si se logró o no aquello que esperaba lograrse.

(CHIAVENATO, 2003) También para gestionar el desempeño las organizaciones definen de la manera más clara posible el cómo lograrlo o cuáles son las competencias

exigibles. Las competencias son el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que una persona debe cumplir en un puesto determinado. En la medida que se definan claramente todas estas características, más tranquilidad tendrá el empleado para saber si lo que está haciendo va acorde a sus funciones y que es lo que se espera o no de su desempeño.

Finalmente, en esta definición de qué es la gestión del desempeño habría que agregar la idea de Proceso. En otras palabras, de que se trata, es un ciclo que comienza con la etapa de planeamiento, en donde el jefe orienta al empleado, sigue con la etapa de revisión, continúa durante todo el año, en la cual el jefe le brinda feedback y coaching al colaborador y por último la etapa de revisión final en la que en una entrevista profunda jefe y empleado dialogan sobre cómo ha sido el desempeño durante el último año y de qué manera se puede mejorar para el siguiente período de evaluación. También podría agregarse que, de las conclusiones que surgen de ésta muy importante entrevista el área de Talento Humano de la empresa acumulará información, que será de gran valor para la administración de programas de capacitación y desarrollo, incentivos, remuneración variable, y otros.

Proceso de gestión del desempeño

El Proceso de Gestión del Desempeño es una herramienta útil que contribuye al logro de los objetivos organizacionales tanto como individuales.

(CASINO, 2001) El enfoque de la nueva gestión pública y su aplicación, puede entenderse por “gestión” el conjunto de decisiones dirigidas a motivar y coordinar a las personas para alcanzar metas individuales y colectivas. Junto a esta definición general del concepto de gestión, la gestión pública “es la aplicación de principios microeconómicos clásicos y de la economía de las organizaciones a problemas de objetivos sociales alcanzables, con restricciones, en organizaciones públicas”.

La gestión del desempeño abarca, entonces, un sinnúmero de elementos que permiten valorar la contribución de los funcionarios y verificar su impacto en los resultados corporativos esperados, igualmente es una herramienta que fortalece la necesidad de conocer los elementos que favorecen o dificultan la tarea que diariamente se desarrolla con los clientes. Es importante reconocer que la gestión del desempeño, favorece la productividad dentro de la organización, es una manera de contribuir al éxito del negocio y al logro de los propósitos definidos por la organización.

Los pasos del proceso de gestión del desempeño son los siguientes:

Gráfico N°.02 Pasos del proceso de Gestión de Desempeño



Elaboración: Tesista, Mayo de 2012

Como se indica, el proceso va en sentido de que las expectativas de la organización forman una cascada descendiente a través del mismo. Los resultados alcanzados en materia de trabajo guardan una relación ascendente y, a partir de su calidad, permiten que la organización haga los ajustes necesarios y más oportunos a esta estrategia y a las metas de actividad con el fin de ir hacia adelante en su esfuerzo por mejorar el desempeño general de una forma continua.

El desempeño de la labor de los empleados se evalúa continuamente, ya sea de una manera formal o informal. Las evaluaciones informales pueden hacerse a partir de observaciones fortuitas, de memoria, por lo que se escucha o por intuición. Alternativamente, con un sistema racional y formal las evaluaciones son más precisas, más justas y más útiles para todos los involucrados.

En este sentido es preciso tener en cuenta que la gestión del desempeño comienza con el mismo proceso de selección, la identificación de los perfiles de las personas requeridas para los cargos, las acciones de formación y entrenamiento que se desarrollan, los factores motivacionales de cada una de las personas e incluso los elementos propios de la cultura empresarial que conllevan al compromiso y la motivación de las personas.

El proceso de gestión del desempeño permite que las organizaciones descubran las habilidades y competencias con las que cuenta su talento humano, se ocupará de

transformar su cultura, para que sus talentos sean de alto rendimiento e introduzcan los cambios necesarios para competir con éxito y lograr los resultados necesarios.

El proceso está impulsado por la misión y las metas de la organización, y tiene en cuenta la cultura, las principales orientaciones estratégicas y los factores críticos para el éxito de la organización. En conjunto, esta información proporciona la meta de desempeño de la organización.

Evaluación del desempeño

Es una herramienta que nos permite medir el avance de sus gestiones frente a las funciones de su responsabilidad; particularmente nos referimos al camino que seguimos para conocer como está desarrollándose el individuo dentro de la organización y nos sirve para estimular el desarrollo del talento humano. La evaluación del desempeño constituye un poderoso medio para resolver problemas de desempeño y mejorar la calidad de trabajo y la calidad de vida en la organización.

A la evaluación del desempeño se le considera como un proceso o sistema formal que mide el desempeño individual o de equipos, el grado con el que cumplen los requisitos para realizar su trabajo. La identificación se apoya en el análisis de cargos y busca determinar las áreas de trabajo que se debe examinar cuando se mide el desempeño. La evaluación se debe orientar hacia el futuro para disponer de todo el potencial humano de la organización, con el propósito de elaborar planes adecuados de desarrollo.

(CHIAVENATO, 2003), expresa que la evaluación de desempeño es una apreciación sistémica del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobretodo su contribución al negocio de la organización. La evaluación de desempeño recibe denominaciones variadas, como evaluación del mérito, evaluación de personal, informes de progreso, evaluación de eficiencia individual o grupal, otras y varía de una organización a otra.

Este proceso es dinámico su alcance puede incluir al evaluado, a su par, al supervisor y al subordinado, se pueden localizar problemas de supervisión y gerencia, de integración de personas a la organización, de adecuación de la persona al cargo, de posibles disonancias o falta de entrenamiento y, en consecuencia, establecer los

medios y programas para eliminar o neutralizar tales problemas. El fondo de la evaluación de desempeño constituye un poderoso medio para resolver problemas de desempeño y mejorar la calidad del trabajo y la calidad de vida en las organizaciones.

Según varias fuentes, la evaluación del desempeño tiene como propósitos:

- Generar procesos continuos de evaluación, retroalimentación, planeación y seguimiento de metas y objetivos comunes individuales, grupales e institucionales.
- Mejorar el desempeño en lo relativo a eficiencia y/o calidad en las labores
- Apoyar el proceso de desarrollo profesional, el reconocimiento de esfuerzos y logros de quienes se encuentran vinculados a la organización.
- Proveer información para planes y programas de desarrollo de personal.

Es preciso hablar de competencias personales y organizacionales ya que estas deben estar alineadas a las estrategias organizacionales.

Criterios de evaluación del desempeño; la eficacia

(RODRÍGUEZ, 2004) Se refiere a la evaluación de los resultados del desempeño y se encuentra más allá de la influencia o el control del individuo. Las medidas de la efectividad, aunque tienen una gran importancia para la organización, se ven contaminadas por factores sobre los cuales el empleado tiene poca influencia.

La evaluación del desempeño puede ayudar a las empresas de varias maneras, estos factores son las razones primordiales por las cuales la mayoría de las organizaciones tienen sistemas formales de evaluación del desempeño.

- Pueden mejorar la calidad de las decisiones organizacionales que van desde los aumentos de salarios hasta los ascensos o despidos.
- Las evaluaciones del desempeño pueden mejorar la calidad de las decisiones individuales, desde la selección de la carrera hasta el desarrollo de las fortalezas del futuro.
- Las evaluaciones sobre el desempeño pueden afectar los puntos de vista del empleado y su lealtad a la organización.
- Las evaluaciones formales de desempeño pueden proporcionar una base racional y legalmente defendible para las decisiones del área de personal.

(MONDY, 2005) En la práctica, los criterios de evaluación más comunes son los rasgos, los comportamientos, las competencias, el logro de metas y el potencial de mejoramiento.

Rasgos.- ciertos rasgos como la actitud, la apariencia y la iniciativa, son la base de algunas evaluaciones, estas cualidades pueden ser subjetivas o son difíciles de definir.

Comportamientos.- en las organizaciones se puede evaluar el comportamiento o las capacidades de la persona que se relaciona con el trabajo, así por ejemplo puede ser la cooperación, el estilo de liderazgo, orientación al servicio al cliente y otros.

Competencias.- incluye una amplia gama de conocimientos, habilidades, rasgos y comportamientos, que pueden ser técnicos por naturaleza, se relacionan con habilidades interpersonales.

Logro de metas.- las organizaciones siguen este enfoque cuando se utiliza un proceso orientado hacia las metas, los resultados del logro de metas se convierten en un factor adecuado.

Métodos de Evaluación

El sistema que se utilice dependerá de su propósito, principalmente se utiliza para selección de personal, para promoción, capacitación e incrementos salariales por méritos, puede ser adecuado un método tradicional como las escalas de calificación.

Existen varios métodos para evaluar el desempeño humano, dado que no es tarea fácil evaluar el desempeño de muchas personas en las organizaciones, utilizando criterios de equidad, justicia, y al mismo tiempo, estimulándolas, varias organizaciones crean sus propios sistemas de evaluación ajustados a las características particulares de su personal.

Los métodos tradicionales más utilizados de la evaluación de desempeño son escalas gráficas, selección forzada, investigación de campo, incidentes críticos y listas de verificación (CHIAVENATO, 2003).

Escalas Gráficas

Es un método basado en una tabla de doble entrada, en que las filas muestran los factores de evaluación y las columnas indican los grados de evaluación de desempeño. Los factores de evaluación son criterios pertinentes o parámetros básicos para evaluar el desempeño de los colaboradores. El primer paso es la elección y definición de los

factores de evaluación de desempeño que servirán como instrumento de comparación y verificación del desempeño de los empleados evaluados. Los factores de evaluación constituyen comportamientos y actitudes seleccionados y valorados por la organización. En consecuencia, los empleados que los presenten en mayor grado son aquellos que mejor desempeñan sus actividades, sin importar el cargo que ocupan. El número de factores de evaluación varía conforme a los intereses de cada organización; en general, va de 5 a 10 factores. Cuanto más exacta sea la descripción, mayor será la precisión del factor. Cada factor se dimensiona de manera que refleje una amplia gama de desempeño: desde el desempeño débil o insatisfactorio hasta el desempeño óptimo y satisfactorio, entre estos extremos existen varias alternativas intermedias.

Definidos los factores de evaluación, el segundo paso es definir los grados de evaluación para obtener las escalas de variación del desempeño en cada factor de evaluación. Generalmente se utilizan 3, 4 o 5 grados de variación (óptimo, bueno, regular, apenas aceptable, deficiente) para cada factor.

A continuación se detallan algunos de los métodos de evaluación según MONDY, (2005):

Incidentes Críticos

Requiere mantener registros por escrito de las actividades laborales de los empleados, ya sean muy favorables o bien muy desfavorables. Con este método, la evaluación abarcará todo el período y no sólo las últimas semanas o meses.

Ensayo

Este método consiste en una breve narración del evaluador, con respecto al desempeño del empleado, dependerá de la habilidad de redacción del evaluador ya que no existen criterios comunes de evaluación.

Estándares laborales

Compara el desempeño de cada empleado con un estándar predeterminado o un nivel esperado de producción. Las organizaciones podrían aplicar este tipo de evaluación a todos los puestos, sin embargo los puestos de producción son los que generalmente reciben mayo atención.

Sistemas basados en resultados

El gerente y el subordinado acuerdan en conjunto los objetivos para el siguiente período de evaluación en un sistema basado en resultados, que en un pasado era una forma de administrar por objetivos.

2.5 MARCO JURÍDICO ECUATORIANO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La Constitución Política del Estado en su Capítulo 2 de los derechos del buen vivir, sección octava, del Trabajo y la seguridad social, plantea; Art. 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El estado garantizara a las personas trabajadoras, el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

En su Capítulo séptimo, de la Administración pública, al referirse al Sector público, en el Art. 225.- El sector público comprende: Numeral 2. Las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado. Numeral 3. Los organismos y entidades creados por la Constitución o la ley para el ejercicio de la potestad estatal, para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el Estado. Numeral 4. Las personas jurídicas creadas por acto normativo de los gobiernos autónomos descentralizados para la prestación de servicios públicos.

La Sección segunda de la Administración pública, menciona en su Art. 227.- La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.

La Sección tercera de los y las Servidoras y servidores públicos, menciona; Art. 229.- Serán servidoras o servidores públicos todas las personas que en cualquier forma o a cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro del sector público. Los derechos de las servidoras y servidores públicos son irrenunciables. La ley definirá el organismo rector en materia de recursos humanos y remuneraciones para todo el sector público y regulará el ingreso, ascenso, promoción, incentivos, régimen disciplinario, estabilidad, sistema de remuneración y cesación de funciones de sus servidores.

Las obreras y obreros del sector público estarán sujetos al Código de Trabajo. La remuneración de las servidoras y servidores públicos será justa y equitativa, con relación a sus funciones, y valorará la profesionalización, capacitación, responsabilidad y experiencia.

La Comisión de Legislación y Codificación del H. Congreso Nacional de conformidad con la Constitución Política de la República, ha considerado realizar la codificación del Código del Trabajo con la finalidad de mantener actualizada la legislación laboral, observando las disposiciones de la Constitución Política de la República (Código del Trabajo Ecuatoriano, 2010).

La Legislación Laboral Nacional vela por el interés de la clase trabajadora y considera que el talento humano es la parte fundamental para el desarrollo social y económico del país, fomentando la ejecución de un trabajo decente el mismo que sea retribuido mediante un salario digno que cubra las necesidades de sus familias.

El Ministerio de Relaciones Laborales, producto de la fusión de la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público, SENRES, y el Ministerio de Trabajo y Empleo, a su vez el Ministerio de Relaciones Laborales, está conformado por dos Viceministerios técnicos: El Viceministerio del Servicio Público antes denominado SENRES, con las competencias establecidas en la LOSCCA; y, el Ministerio de Trabajo y Empleo es el Viceministerio de Trabajo, con las competencias determinadas en el Código del Trabajo, actualmente la LOSCCA se transformó en la LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO (LOSEP), publicada en el Registro Oficial Nro. 294 del miércoles 6 de octubre de 2010 y su REGLAMENTO GENERAL A LA LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO Dado por Decreto Ejecutivo No. 710, publicado en Registro Oficial Suplemento 418 de 1 de Abril del 2011. En relación a la Gestión del Talento Humano, la LOSEP determina lo siguiente.

En los considerandos; se plantea “Que, la organización de las instituciones del Estado, debe estar regulada por normas de aplicación general para que, en virtud de su cumplimiento, respondan a las exigencias de la sociedad, brindando un servicio público eficaz, eficiente y de calidad”;

El Art. 2.- Objetivo.-El servicio público y la carrera administrativa tienen por objetivo propender al desarrollo profesional, técnico y personal de las y los servidores públicos, para lograr el permanente mejoramiento, eficiencia, eficacia, calidad, productividad del Estado y de sus instituciones, mediante la conformación, el funcionamiento y desarrollo

de un **Sistema de Gestión del Talento Humano** sustentado en la igualdad de derechos, oportunidades y la no discriminación.

De igual forma, el Art.3.- Del Ámbito de aplicación de la ley, en su Numeral 4. Menciona “Las personas jurídicas creadas por acto normativo de los gobiernos autónomos descentralizados y regímenes especiales para la prestación de servicios públicos”, como compete a lo que estamos planteando.

El Título V, del mencionado cuerpo normativo, plantea claramente “LA ADMINISTRACIÓN TÉCNICA DEL TALENTO HUMANO, en su Capítulo I, menciona el SISTEMA INTEGRADO DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO DEL SECTOR PÚBLICO, desarrollándolo en su Art. 53.- Del Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano.- Es el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos orientados a validar e impulsar las habilidades, conocimientos, garantías y derechos de las y los servidores públicos con el fin de desarrollar su potencial y promover la eficiencia, eficacia, oportunidad, interculturalidad, igualdad y la no discriminación en el servicio público para cumplir con los preceptos de esta Ley.

El Art. 54 plantea la estructuración del mismo.- ibídem; El sistema integrado de desarrollo del talento humano del servicio público está conformado por los subsistemas de planificación del talento humano; clasificación de puestos; reclutamiento y selección de personal; formación, capacitación, desarrollo profesional y evaluación del desempeño.

Para el motivo de este análisis, es de importancia señalar el Capítulo VI, del mencionado cuerpo normativo, en lo referente DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, Art. 76.- Subsistema de evaluación del desempeño, que menciona.- Es el conjunto de normas, técnicas, métodos, protocolos y procedimientos armonizados, justos, transparentes, imparciales y libres de arbitrariedad que sistemáticamente se orienta a evaluar bajo parámetros objetivos acordes con las funciones, responsabilidades y perfiles del puesto.

La evaluación se fundamentará en indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión, encaminados a impulsar la consecución de los fines y propósitos institucionales, el desarrollo de los servidores públicos y el mejoramiento continuo de la calidad del servicio público prestado por todas las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas señaladas en el artículo 3 de esta Ley.

Por su parte: la Ley Orgánica de Empresas Públicas, de interés para la materia de nuestro estudio, ordena lo siguiente.- Art. 3.- Principios.- Las empresas públicas se rigen por los siguientes principios: 1. Contribuir en forma sostenida al desarrollo humano y buen vivir de la población ecuatoriana.

Segundo Suplemento. La función del Ministerio de Relaciones Laborales, es ejercer la rectoría en el diseño y ejecución de políticas de desarrollo organizacional y relaciones laborales para generar servicios de calidad, contribuyendo a incrementar los niveles de competitividad, productividad, empleo y satisfacción laboral del País.

Los Gobiernos Autónomos Descentralizados, sus entidades y regímenes especiales, obligatoriamente tendrán su propia planificación anual del talento humano, la que será sometida a su respectivo órgano legislativo.

De acuerdo a la Resolución del Directorio de ETAPA EP del 11 de Noviembre del 2011, previo al tratamiento del incremento de la remuneración para empleados y trabajadores, aprobó este proceso de completar la implementación de la Estructura Orgánica Funcional, con la aplicación del Manual de Funciones y de Valoración y Clasificación de Cargos, con las correspondientes reclasificaciones del personal que desempeña funciones distintas a su denominación del cargo, esto a partir del mes de noviembre del 2011.

De acuerdo al artículo 17 Inciso segundo de la Ley de Empresas Públicas “El Directorio, en aplicación de lo dispuesto por esta Ley, expedirá las normas internas de administración del talento humano, en las que se regularán los mecanismos de ingreso, ascenso, promoción, régimen disciplinario, vacaciones y remuneraciones para el talento humano de las empresas públicas” (ETAPA EP).

El artículo 20 numeral 5 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas incorpora entre los principio de la administración del talento humano a la “Evaluación Periódica del desempeño de su personal, para garantizar que éste responda al cumplimiento de las metas de la empresa pública y las responsabilidades del evaluado en la misma y estructurar sistemas de capacitación y profesionalización del talento humano de las empresas públicas;”

El numeral 1 del artículo 30 de la misma Ley Orgánica incorpora entre las reglas generales para regular la relación de trabajo que “Cualquier incremento salarial se efectuará exclusivamente previa evaluación del desempeño realizada por la

administración de la empresa con el apoyo de firmas externas especializadas y en consideración de la capacidad económica de la empresa.”

Es necesario expedir normas procedimentales que permitan la eficaz aplicación de los principios constitucionales y normas legales y reglamentarias que regulan la evaluación de desempeño el talento humano de la empresa pública municipal;

De conformidad con el literal “c” del artículo 10 de la Ordenanza de Constitución, Organización y Funcionamiento de la Empresa Pública Municipal de Telecomunicaciones, Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Cuenca, ETAPA EP, es atribución del Directorio, conocer los instructivos internos y manuales operativos para el desenvolvimiento técnico y administrativo de la Empresa, aprobados por quien ejerza la Gerencia General.

2.5.1 Código del Trabajo

La legislación laboral del Ecuador, se fundamenta en la acción jurídica, que trata de hacer cumplir las leyes mediante el diálogo social entre las relaciones de empleadores y trabajadores, teniendo como intermediario el Estado representado por el Ministerio de Relaciones Laborales, (Código de Trabajo, 2005).

Las relaciones laborales se basan en el principio del tripartismo que supone que las partes más importantes relacionado con el empleo deben resolverse entre las tres partes principales como son: el Estado, el capital y el trabajo. El Estado garantizará que en todos los centros laborales se cumplan con los derechos fundamentales del trabajador como por ejemplo que su jornada de trabajo diurna no excederá de ocho horas diarias ni de cuarenta horas semanales y el diálogo social es el primer mecanismo de resolver diferencias, (www.definicion.de/relaciones-laborales).

Las reformas del (COOTAD) aprobado en la Comisión Legislativa el 11 de agosto del 2010, plantea un nuevo modelo de descentralización, pensado en un proyecto de país y a los municipios le dan competencias para poder mejorar las relaciones laborales entre los trabajadores, (www.asambleanacional.gov.ec).

Las normas del Código regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo.

A fin de cumplir con el proceso de evaluación de desempeño correspondiente al período 2010, aplicado a todos los colaboradores de la Empresa, según la Ley Orgánica de la Empresas Públicas, Artículo 20, numeral 5: *“Evaluación Periódica del*

desempeño de su personal, para garantizar que éste responda al cumplimiento de las metas de la empresa pública y las responsabilidades del evaluado en la misma y estructurar sistemas de capacitación y profesionalización del talento humano de las empresas públicas” y el Art. 77 de la LOSEP que reza en el primer párrafo: “El Ministerio de Relaciones Laborales y las Unidades Institucionales de Administración de Talento Humano, planificarán y administrarán un sistema periódico de evaluación del desempeño, con el objetivo de estimular el rendimiento de las servidoras y servidores públicos...” y en su segundo párrafo dice: “Las evaluaciones a las y los servidores públicos se realizaran una vez al año, a excepción de las y los servidores que hubieran obtenido la calificación de regular quienes serán evaluados nuevamente...”, por lo que se ha procedido evaluar y tabular la información recopilada, la misma que se utilizará para elaborar los planes desarrollo del Talento Humano de la Empresa ETAPA EP (INFORME DE EVALUACION DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE ETAPA EP - PERÍODO 2010, informe presentado en abril 2011).

CAPÍTULO II. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA ETAPA EP.

2.6 MARCO REFERENCIAL

La Ordenanza de Constitución, Organización y Funcionamiento de la Empresa Pública Municipal de Telecomunicaciones, Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Cuenca - ETAPA EP., fue conocida, discutida y aprobada por el I. Concejo Cantonal de Cuenca, en primer debate en sesión ordinaria del 23 de diciembre de 2009 y en segundo en sesión extraordinaria del 13 de enero de 2010, firmada por el Dr. Paúl Granda López, Alcalde de Cuenca, a los 14 días del mes de enero de 2010.

Considerando que, la Empresa requiere reestructurar su modelo orgánico funcional administrativo, de manera que pueda ejecutar con agilidad, eficiencia, eficacia y dinamismo, una supervisión y control acordes con la realidad actual y sistematizar sus áreas de acción, dependiendo de los servicios que presta y sobre la base de criterios empresariales modernos, (www.etapa.net.ec).

A continuación se detalla la información de la Empresa ETAPA EP., como es: su creación, misión, visión, justificación, servicios que presta, valores empresariales y otros de interés.

2.6.1 Creación de la empresa ETAPA-EP.

En el año 2007, ETAPA cumplió 40 años de labor al servicio de Cuenca. En octubre de 1945, el Concejo Municipal firmó con la Compañía L.M. Ericcson, la instalación de una planta automática con capacidad para 1.000 líneas telefónicas. A partir de 1946 se iniciaron los trabajos de instalación, bajo la dirección de técnicos de la Compañía Ericcson, lo que motivó a que el Concejo Municipal cree una oficina encargada de la gestión de la telefonía en la ciudad; esta oficina dependía de la Secretaría Municipal.

En febrero de 1948, se aprobó la Ordenanza creando la Empresa Municipal de Electricidad, Agua Potable y Teléfonos –EMLAT-, que asumió la responsabilidad de los servicios de luz y energía eléctrica, agua potable y teléfonos. 16 años después, en 1964, la Municipalidad deroga esta Ordenanza, y como consecuencia, la administración de estos servicios públicos pasa al Municipio de Cuenca, bajo la dependencia de la Dirección Financiera.

La ciudad empezó a experimentar un importante crecimiento físico y poblacional, lo que exigía la dotación de nuevas obras de agua potable y alcantarillado; de igual

forma, era necesario satisfacer el incremento de la demanda del servicio de telefonía. Para ése entonces, Cuenca tenía cerca de 80.000 habitantes y ocupaba una superficie de aproximadamente 1.000 hectáreas.

Enero de 1968 constituye la fecha de nacimiento de la actual ETAPA, puesto que cuando ejercía la Alcaldía de la Ciudad el Dr. Ricardo Muñoz Chávez, el Concejo de Cuenca de acuerdo con el Art. 194 de la Ley de Régimen Municipal, que facultaba a las Municipalidades constituir Empresas Públicas para garantizar una adecuada prestación de servicios públicos, aprobó la Ordenanza de Creación de la Empresa Pública Municipal de Teléfonos, Agua Potable y Alcantarillado –ETAPA- con atribuciones, funciones, autonomía financiera y personería jurídica, designando como su primer Gerente, al Ing. Fernando Malo Cordero.

2.6.2 Gobernabilidad – Administración

La Empresa Pública Municipal de Telecomunicaciones, Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Cuenca – ETAPA EP., es una entidad con personalidad jurídica, autonomía administrativa y patrimonial, que opera sobre bases comerciales y cuyo objetivo es la prestación de los servicios de telecomunicaciones, agua potable, alcantarillado, saneamiento y más servicios complementarios, conexos y afines que pudieren ser considerados de interés colectivo.

Los Miembros del Nivel Directivo de ETAPA EP., son: Dr. Paúl Granda López, Alcalde de Cuenca, Presidente del Directorio; Concejales del Cantón Cuenca, Eco. Oswaldo Larriva A. Gerente General, Gerentes y Subgerentes de las diferentes Áreas y Secretario General.

Hasta diciembre del año 2010 la Empresa contaba con 1.291 Servidores Públicos y para diciembre del año 2011, la Empresa contaba con 1.322 Servidores Públicos, distribuidos de la siguiente manera:

Cuadro N°. 03 Distribución del personal de ETAPA EP en el año 2010 y 2011

AÑO	TRABAJADORES PERMANENTES	TRABAJADORES CONTRATADOS	EMPLEADOS PERMANENTES	EMPLEADOS CONTRATADOS
2010	547	105	482	157
2011	601	64	472	185

Fuente: Histórico de ETAPA EP

Elaboración: Tesista, Mayo de 2012

2.6.3 Análisis situacional de la Empresa.

El primer paso dentro de un proceso de Cambio Organizacional como el que ETAPA EP viene emprendiendo con el Proyecto de Optimización Empresarial fue el realizar un proceso de Análisis Estratégico, el mismo que permitió a ETAPA EP determinar la dirección en la que desea avanzar y por lo tanto alinear todos los esfuerzos y procesos internos para que puedan lograrse los objetivos y planes de acción definidos.

Para el desarrollo del Análisis de la Situación Actual de ETAPA EP se efectuaron varios niveles de análisis; uno de ellos fue el aplicar una metodología para identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la entidad (FODA); desde los siguientes puntos de vista:

Análisis de la Situación Financiera de la Empresa y de sus principales Unidades de Negocio.

Análisis del Comportamiento de los Ingresos de ETAPA EP y de sus dos principales Unidades de Negocio.

Análisis de la Situación Actual de la Gestión de Talento Humano de la Empresa, tanto desde el punto de vista de su estructura organizacional, como también en cuanto a los subsistemas de Talento Humano.

Análisis del Portafolio de Productos y Servicios de ETAPA EP en comparación con los principales competidores, con un énfasis en Telecomunicaciones.

Análisis del Comportamiento de la Estructura de Costos y Gastos de la Empresa y de sus dos principales Unidades de Negocio.

Análisis de la Situación Actual de la Gestión de Talento Humano de la Empresa, tanto desde el punto de vista de su estructura organizacional, como también en cuanto a los subsistemas de Talento Humano.

Con relación a esta dimensión, el no contar con una claridad en políticas y subsistemas para la Gestión de Talento Humano, es uno de los factores que más afecta los niveles de satisfacción de los Servidores de la Empresa, lo cual está claramente identificado.

Análisis FODA

A continuación se presenta de manera resaltada los aspectos que tienen que ver en forma directa con la Gestión del Talento Humano de la Empresa:

Fortalezas

- ✓ ETAPA EP cuenta con personal calificado y con amplia experiencia en la industria, sin embargo se deben considerar los niveles de satisfacción del personal y una optimización del número de funcionarios de la Empresa (INFORME DEL PROCESO DE ANALISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA, NOVIEMBRE – DICIEMBRE DEL 2010)

Debilidades

- ✓ No existe una formalidad en la definición de los roles y responsabilidades de las diferentes áreas y cargos dentro de la entidad, lo que causa conflictos, demora en la implementación de acciones y dificulta la optimización del uso del recurso humano.
- ✓ Existe una debilidad en la gestión de los subsistemas de Talento Humano (Selección, Capacitación, Evaluación, Valoración de Cargos, y otros), lo que ha generado un bajo nivel de satisfacción de los funcionarios.
- ✓ La estructura organizacional no está definida y alineada con la estrategia y los objetivos del negocio.
- ✓ No existe una cultura de servicio hacia el cliente que parte del hecho de que no se conoce al Cliente, los procesos no están alineados a sus necesidades y son lentos, el personal no está adecuadamente capacitado para brindar servicio y no se cuenta con las herramientas informáticas necesarias.

Actualización del plan estratégico empresarial

Misión

Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la población, a través de la prestación de servicios de Telecomunicaciones, Agua Potable, Saneamiento, Gestión Ambiental y otros de interés público; buscando la satisfacción de nuestros clientes, con eficiencia, calidad, compromiso social y ambiental.

Visión

Ser un referente nacional e internacional en la prestación de servicios públicos por nuestro liderazgo, innovación, calidad y la satisfacción de los clientes; garantizando la sostenibilidad de nuestra gestión.

Valores Empresariales

- Trabajo en Equipo: Trabajamos de la mano para alcanzar objetivos comunes.
- Pro actividad: Por nuestra iniciativa vamos más allá de lo esperado.
- Eficiencia: Utilizamos responsablemente los recursos en nuestra gestión.
- Vocación de Servicio: El Cliente guía nuestro accionar.
- Compromiso: Los retos de ETAPA EP son mis retos.
- Honestidad: Una gestión transparente abierta al control ciudadano.

Servicios que presta

Agua y Saneamiento

- Agua Potable
- Alcantarillado
- Tratamiento de aguas residuales

Telecomunicaciones

Telefonía Fija

- Local
- Regional
- Nacional
- Internacional
- Celular
- Servicios especiales
- Servicios temporales

Telefonía Pública

- Teléfonos Públicos Inteligentes
- Locutorios Aló ETAPA
- Tarjeta prepago para telefonía pública

Internet de alta velocidad (Banda Ancha)

- Residencial ADSL Familia Net
- Corporativo Segundo Nivel ADSL
- Corporativo Primer Nivel ADSL
- Corporativo Primer Nivel SHDL
- Servicio de Internet y telefonía en Áreas Rurales

Red de Datos

- Servicio de enlaces Clear Chanel
- Servicio de enlaces Frame Relay
- Líneas dedicadas no conmutadas
- Enlaces Super Link de 2 MB
- Housin
- Hostin

Gestión Ambiental

- Recolección de Aceites Usados
- Recolección de Pilas Usadas
- Escuela de conocimiento continuo
- Educación Ambiental
- Laboratorios Ambientales

Análisis

1. Físico Químicos
2. Nutrientes
3. Indicadores de Contaminación Bioquímica
4. Indicadores de Contaminación Microbiológica
5. Indicadores Biológicos
6. Metales (a.a)

Parque Nacional Cajas

- Manejo Integral del Parque Nacional Cajas
- Visitas Guiadas
- Centro de Interpretación
- Educación y Apoyo Comunitario
- Albergue y Cafetería

Definición de Áreas Estratégicas Críticas: Objetivos Estratégicos

A continuación se presenta la definición de Objetivos Estratégicos, pues es hacia estos objetivos a los que tienen que alinearse los diferentes proyectos e iniciativas que se dimensionen llevar a cabo en la Empresa.

- ✓ Mejorar la satisfacción del Cliente
- ✓ **Mejorar el Clima Laboral**
- ✓ Garantizar eficiencia y sostenibilidad
- ✓ Diversificar los productos y servicios

Como se puede apreciar, a pesar de existir una vinculación directa de estos objetivos con la Gestión del Talento Humano de la Empresa, se ha resaltado uno de ellos donde se requiere hacer una gestión más grande y profunda desde la perspectiva del Talento Humano, para lograr los objetivos empresariales.

Una vez definidos los Objetivos Estratégicos, se han definido iniciativas estratégicas destinadas a conseguir los objetivos antes mencionados:

Cuadro N°. 04 Objetivo Estratégico de ETAPA EP para el año 2011 y 2012

Objetivo Estratégico	Iniciativas Estratégicas
Mejorar Clima Laboral	° Implementar la nueva Estructura Organizacional
	° Diseño e implementación de los Subsistemas de Gestión del Talento Humano
	° Mejorar los canales de comunicación interna
	° Implementar una medición del Clima Laboral

Fuente: ETAPA EP

Elaboración: SUBGERENCIA DE PLANIFICACIÓN ETAPA EP, Enero 2012

Adicionalmente a lo planteado en los Planes Estratégico y de Negocios de ETAPA EP, con relación a la Gestión del Talento Humano, a continuación se describe los productos del componente “Gestión del Talento Humano” del Proyecto de Optimización Empresarial, realizado con la Firma Consultora Price Waterhouse Coopers, en conjunto con las diferentes áreas de la Empresa; alineados al pensamiento estratégico y a los objetivos estratégicos empresariales.

Estructura organizacional de ETAPA EP.

- Actualización de la Estructura Orgánica Funcional de ETAPA EP., con su Manual de Funciones.

Estado actual:

Este producto se encuentra en fase de implementación luego de que la propuesta obtenida fue aprobada por el Directorio de la Empresa en noviembre de 2010.

Desarrollo de políticas de talento humano

Definición y desarrollo de Políticas de Administración de Talento Humano, tendientes a optimizar el Talento Humano y su gestión.

Estado actual:

Estas políticas fueron aprobadas y entregadas para su aplicación, por parte del Gerente General, según oficio 2011-2833-GG, a la Subgerencia de Gestión del Talento Humano, mismas que están en plena implementación y son parte de los Subsistemas de Gestión de Talento Humano desarrollados en el Proyecto de Optimización Empresarial.

Diseño, implementación y acompañamiento de la gestión del cambio y cultura organizacional

- ✓ Definición de herramientas de gestión del cambio
- ✓ Diseño, elaboración e implementación de la metodología de acompañamiento y de gestión del cambio
- ✓ Planes de Acción y Acompañamiento de mediano y largo plazo.

Estado actual:

Se recibió el Plan de Gestión del Cambio, mismo que fue aplicado durante el Proyecto y se lo ha replicado a través de la comunicación interna empresarial.

Diseño, implementación de subsistemas y de recursos humanos

- ✓ Subsistema de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal
- ✓ Subsistema de Inducción, Entrenamiento, Capacitación y Formación del Personal.
- ✓ Subsistema de Remuneraciones: Valoración de Cargos, Definición de Políticas de Remuneraciones.
- ✓ **Subsistema de Evaluación del Desempeño**
- ✓ Subsistema de Motivación y Plan de Carrera
- ✓ Subsistema de Planificación y Dotación de Personal

Estado actual:

Están siendo implementados por la Subgerencia de Gestión de Talento Humano.

Definición de reglamentos y ordenanzas de talento humano

Definición de Reglamentos y Ordenanzas que faciliten la implementación de Políticas de Talento Humano, Subsistemas, Estructura Orgánica, Manual Orgánico Funcional, Manual de Funciones y demás productos relacionados con el talento humano, estos reglamentos y ordenanzas soportarán su implementación, y la gobernabilidad en ETAPA EP.

Estado actual:

Los reglamentos y ordenanzas a los que se hacen referencia fueron recibidos en el proceso de Consultoría de Optimización Empresarial, para su implementación en forma progresiva, al momento están siendo revisados para ser propuestos al Directorio para su aprobación.

En este contexto, es muy importante continuar con la implementación de los Subsistemas de Gestión del Talento Humano, y en este caso muy particular, es necesario implementar de manera definitiva el Subsistema de Evaluación del Desempeño de los Servidores Públicos de ETAPA EP, por lo que con este proyecto se propone una revisión, aprobación e implementación de este Subsistema, partiendo de los insumos obtenidos en el Proyecto de Optimización Empresarial.

Por otra parte, en la actualidad la organización se encuentran en constante cambio, innovando su tecnología, creando nuevas estructuras y procesos que se adapten a ellas; estos cambios permitirán un constante crecimiento y mejoramiento continuo. Si hablamos de una verdadera Gestión de Talento Humano, estamos potenciando el

compromiso que las organizaciones tienen con sus colaboradores, para fortalecer sus conocimientos, desarrollar sus habilidades y para empoderar a su personal en las funciones que deben desempeñar, de esta forma la organización alcanzara el logro de sus objetivos.

En la Empresa ETAPA EP., se han realizado Evaluaciones de Desempeño con la finalidad de dar cumplimiento a las exigencias o normativas legales, sin embargo de los resultados obtenidos no se ha gestionado para dar oportunidad a su personal y desarrollar Planes de Mejora Continua, o Planes de Capacitación. Es por esta razón que se crea la necesidad de trabajar en un Plan de Mejoramiento Continuo.

CAPÍTULO III. Evaluación del desempeño

3. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA EMPRESA ETAPA-EP (2011)

3.1 Introducción

La evaluación aplicada se caracterizó por ser un proceso participativo y dinámico, mediante el cual permitió que cada uno de los empleados y trabajadores, evalúen de forma personal su propio desempeño y que una vez evaluado por el Jefe inmediato, retroalimenten la información, para que de esta manera sea promovido el mutuo aprendizaje.

Con la evaluación pretendemos convertir a los empleados y trabajadores en responsables del desarrollo de sus competencias, al mismo tiempo que les permita mejorar en los procesos y alcanzar el logro de objetivos institucionales.

3.2 Políticas

La Gerencia General, aprueba y apoya a la Subgerencia de Gestión de Talento Humano, para que en coordinación con todas las Áreas de la Empresa, de cumplimiento al proceso de Evaluación de Desempeño de todo el personal, el mismo que permitirá obtener resultados del desempeño de los Servidores; por lo tanto el acceso a los datos obtenidos se realizarán en coordinación con el área responsable, por tratarse de información confidencial.

3.3 Objetivos

La Empresa ETAPA EP, con el propósito de poner énfasis en el correcto funcionamiento de los procesos destinados a la evaluación del personal de la Empresa, se ha visto en la necesidad de aplicar una herramienta transitoria que permita tabular información, para medir el grado de desempeño y contribución de los empleados y trabajadores al mejoramiento y calidad de los procesos y la eficiencia institucional, contribuir al mejoramiento del ambiente de trabajo y clima laboral, respeto y más factores alineados con la cultura y los valores de la institución, utilizando la medición del desempeño como base para la elaboración de Planes de Capacitación y planificar el crecimiento y desarrollo de empleados y trabajadores.

3.4 Alcance

Al ser un proceso de evaluación su aplicación está dirigida a todo el personal de la Empresa.

3.5 Políticas de retroalimentación

Todo el personal evaluado tiene derecho a exigir, confidencialidad de los resultados, aceptar con conocimiento el uso de resultados, si el evaluado requiere la retroalimentación de la evaluación, es permitida la información con la debida explicación del responsable.

3.6 Almacenamiento de los datos

Después de cumplido el proceso de evaluación, los datos se registran en el expediente del personal, manteniendo una base de datos electrónica en la Subgerencia de Gestión de Talento Humano.

3.7 Estudio de evaluación de desempeño (período 2010).

Propósito

Fomentar en mejoramiento en base a los resultados de la evaluación de desempeño, ya que es la manera técnica de transparentar los resultados que se han obtenido del personal, en cuanto a su desempeño. Adicionalmente es necesario crear una cultura de cambio, en donde los colaboradores sientan la necesidad de que se cumpla este proceso, ya que el mismo permitirá el Desarrollo Organizacional así como el Desarrollo Individual. Este estudio también permitirá proyectar la innovación de nuevos métodos o instrumentos para medir el desempeño, se podría pensar en un futuro que la evaluación no deba ser solo en base a la observación de la conducta o comportamiento, sino también podría ser en base al cumplimiento de objetivos o metas e indicadores.

Metodología

Una vez elaborado el instrumento para la evaluación de desempeño del personal de ETAPA EP., con el apoyo de la Consultora Price WaterHouse Coopers, se obtuvo un modelo de formulario para la evaluación de desempeño transitoria. Antes de su aplicación a todo el personal, se tomó como muestra piloto a un grupo reducido de colaboradores y se pudo detectar que algunas preguntas no eran interpretadas con facilidad, así es que fue necesario reformularlas, para su fácil comprensión.

Para iniciar con el proceso de evaluación de desempeño, fue necesario solicitar la autorización y apoyo a la Gerencia General, para la aplicación.

Para dar inicio al proceso se realizó la difusión a todo el personal, utilizando los siguientes medios:

1. Carteleras, estas se encuentran ubicadas en cada dependencia de la Empresa, como son: Edificio Central- Benigno Malo 7-78, Centro de Multiservicios Gapal - Av. 10 de agosto, Tarqui y Gran Colombia, Parque industrial, Parque Nacional Cajas, Plantas de Agua y Puntos de Recaudación.
2. Correo Electrónico, en coordinación con el Departamento de Sistemas Informáticos, y el área de Comunicación Interna, se envió correos masivos a todo el personal que dispone de correos electrónicos.
3. Flyers, en coordinación con el Área de Comunicación Interna de la empresa, se elaboró un modelo de trípticos, con la información de la evaluación de desempeño.
4. Reuniones de coordinación, llevadas a cabo con los coordinadores o delegados de cada Gerencia y Subgerencia de ETAPA EP.

Contando con la autorización de la Gerencia General, para dar inicio el proceso y para el levantamiento de la información, una vez definido el instrumento, se realizaron reuniones con los delegados de las Gerencias y Subgerencias de la empresa, a quienes se les hizo una presentación de la metodología y la herramienta o instrumento que se utilizaría para la evaluación de todo el personal.

Se cumplió un cronograma de reuniones, para la entrega de formularios y explicación adicional de la metodología, con los coordinadores de cada área, para aclarar las dudas y determinar los tiempos de entrega de las evaluaciones.

- Entrega de formularios, a los coordinadores, por parte del área de evaluación de desempeño.
- Distribución de formularios a todo el personal, por parte de los coordinadores, según el área que le corresponda.
- Recolección de formularios, por parte de los coordinadores, dando cumplimiento a las fechas señaladas.
- Devolución de formularios reclutados, por parte de los coordinadores, al área de evaluación de desempeño.

- Clasificación de formularios, por parte del área de evaluación de desempeño, para direccionar a los jefes departamentales.
- Se envía mediante oficio, las autoevaluaciones, solicitando a los evaluadores, según la clasificación realizada, llenar la calificación correspondiente de cada colaborador y dar retroalimentación. Además se estableció tiempos para la devolución de la información, dependiendo de la cantidad de evaluaciones que cada uno debía cumplir.

Con los coordinadores o delegados de cada Área, no fue suficiente llegar a todo el personal, se vio la necesidad de realizar un acercamiento con el personal de cuadrillas, a manera personal quienes, requerían explicaciones adicionales para llenar la autoevaluación.

Es importante anotar, que se tuvo que dar seguimiento permanente para que los evaluadores y evaluados devuelvan los formularios aplicados.

La herramienta que se dio a conocer tanto a la Gerencia General como a los coordinadores, consta de las siguientes partes:

Con una breve descripción de lo que es, evaluación de desempeño, se solicita llenar el formulario con objetividad, en primer lugar deberá llenar el evaluado en la sección para la autoevaluación del desempeño.

1. Datos Personales, en los cuales el evaluado debe indicar a que Gerencia o Subgerencia pertenece, nombre completo, cargo que ocupa, deberá indicar el nombre del evaluador o jefe inmediato y cargo que ocupa.
2. Evaluación de Factores Críticos del Desempeño, para esto se ha tomado en cuenta tres áreas específicas para todo el personal y una cuarta, únicamente diseñada para los Gerente, Subgerentes y Administradores de Área.

Actitud Personal. En la evaluación de desempeño, es importante analizar la actitud personal frente a la organización, si partimos que de un conjunto más o menos estable de creencias, sentimientos y tendencias hacia algo o alguien que es el objeto de la actitud, esto se podrá medir en base al comportamiento que demuestra en varias situaciones.

Relaciones Interpersonales. Considerando la comunicación como uno de los medios básicos para construir las relaciones interpersonales, elemento básico de la socialización en nuestra vida, para alcanzar un propósito o fin común.

Cumplimiento de Objetivos. La empresa en su conjunto persigue un objetivo, y para alcanzar estos objetivos es importante la alineación de las áreas y sus integrantes, ya que cada colaborador cumple una función dentro de la empresa, con la cual contribuye con los objetivos, estos deben ser medidos.

Capacidad de Dirección. Es importante evaluar el liderazgo, éste se aplicará solo a Gerentes, Subgerentes y Administradores de Áreas, quienes son los que ejercen funciones de dirección.

3. Gerencia de Desempeño Orientada al Desarrollo, este documento nos servirá para realizar la retroalimentación con el personal, cada evaluador tiene la obligación de hacer la retroalimentación al evaluado, en la cual deberá llenar los siguientes datos:

Fortalezas y oportunidades de mejoramiento del evaluado. Tomando en cuenta que las fortalezas son elementos internos positivos, se anotará los aspectos relevantes con los que cuenta el colaborador para ejecución de sus tareas. Las oportunidades dentro de la empresa, como son desarrollo profesional, oportunidad de una promoción, capacitación y otras.

Que debería hacer el evaluado para lograr mayor efectividad en el desempeño, con el afán de lograr efectividad en el desempeño del evaluado, se anotarán los aspectos a mejorar.

Que deberá continuar haciendo el evaluado, es una manera de reforzar sus competencias y habilidades.

Acciones concretas de capacitación, la base de información para fortalecer sus conocimientos o para desarrollar competencias o habilidades.

Comentarios del evaluado. Se da la oportunidad al evaluado, para expresar sus inconformidades o necesidades para el buen para mejorar el desempeño.

El objetivo del análisis es aplicar la evaluación de desempeño a todo el personal de la empresa, quienes la conformaban hasta el año 2010, al ser una evaluación de desempeño, es importante que se cumpla con el proceso, para obtener los resultados necesarios para la toma de decisiones, para la elaboración de planes de capacitación y mejoramiento continuo.

Para esto, se obtuvo el listado del personal que prestó servicios desde el primero de enero del 2010 hasta el 31 de diciembre del 2010, siendo un total el número de 1.255 correspondiendo el 100% de colaboradores, a quienes se les agrupo por áreas, dependencias y cargos para ordenar la información.

- En total las evaluaciones realizadas de manera completa fueron a 948 colaboradores, siendo el 75,54% de la población.
- Se recopilaron 25 autoevaluaciones sin calificación del Jefe, correspondiente al 1,99% de la población.
- Formularios no devuelto, se contabilizaron 7, siendo el 0,56% de la población.
- Evaluaciones enviadas a jefes y no devueltas 217, que contempla el 17,29% de la población.
- Personal no evaluado son 11, siendo el 0,88% de la población.
- Personal que no aplica la evaluación, 10 Servidores, entre ellos personal de Auditoría Interna, 0.80% de la población.
- Personal retirado de la empresa, 1, correspondiendo el 0,08% de la población.
- Autoevaluaciones devueltas por jefes, sin la calificación, 36, correspondiendo el 2,87% de la población.

Escala de valoración

Para el análisis de la evaluación de desempeño, se consideraron 4 áreas de investigación, las mismas que se evaluaron utilizando el formulario de evaluación de desempeño transitorio correspondiente al año 2010, cuyos resultados fueron interpretados en la siguiente escala de evaluación propuesta por la firma Price Waterhouse Coopers.

Cuadro N°. 05 Escala de Calificación de ETAPA EP en el año 2010

ESCALA DE CALIFICACIÓN
3 MUY SATISFACTORIO
2 SATISFACTORIO
1 POCO SATISFACTORIO
0 INSATISFACTORIO

Fuente: Consultoría Price Waterhouse Coopers

Tabla general de calificación

La siguiente tabla muestra el resultado final obtenido en la evaluación de desempeño y su equivalencia en términos de calificación.

Cuadro N°. 06 Ponderación de la Calificación de Evaluación de Desempeño en el año 2010

RESULTADO FINAL	CALIFICACIÓN
91% a 100%	Sobresaliente
81% a 90%	Muy Bueno
70% a 80%	Bueno
Menos de 70%	Regular

Fuente: Consultoría Price Waterhouse Coopers

Elaboración: Consultoría Price Waterhouse Coopers, 2010

Análisis de la evaluación del desempeño

El análisis de la Evaluación de Desempeño nos ayuda a detectar las falencias de los colaboradores, y para el mejoramiento es necesario el acompañamiento permanente, para reforzar sus habilidades y desarrollar las competencias necesarias para el cargo, con este análisis obtendremos información relevante para elaborar planes tanto de desarrollo profesional y planes de capacitación de todas las áreas de la empresa.

Retroalimentación

Una vez concluido este proceso, la Subgerencia de Gestión de Talento Humano realizará el análisis de los resultados obtenidos en las evaluaciones, presentará resultados y planteará acciones a tomar.

3.8 Resultados de la evaluación del desempeño

3.8.1 Población de la Empresa ETAPA-EP.

Cuadro N°. 07 Personal de la Institución (por área y género)

Cuenta de NOMBRE	FEMENINO	MASCULINO	TOTAL	% GERENCIA
AS ABASTECIMIENTO AGUA	25	392	417	33%
GA MANEJO AMBIENTAL	12	36	48	
GC PARQUE NACIONAL CAJAS	3	36	39	
HC COMERCIALIZACION	94	118	212	17%
HD ADMINISTRACION FINANC	43	44	87	
HD ADMINISTRACION GENERA	21	48	69	
HD ASESORIA JURIDICA	7	8	15	
HD INFORMATICA	5	22	27	
HD PLANIFICACION URB-RUR	11	5	16	
HD RECURSOS HUMANOS	14	8	22	
PL UNIDAD EJECUT.PLANES	9	18	27	
TL TELECOMUNICACIONES	19	255	274	22%
HC COMERCIALIZACION	1		1	
HC COMERCIALIZACION		1	1	
Total general	264	991	1.255	
Porcentaje (por genero)	21%	79%		

Fuente: Evaluación del Desempeño 2010

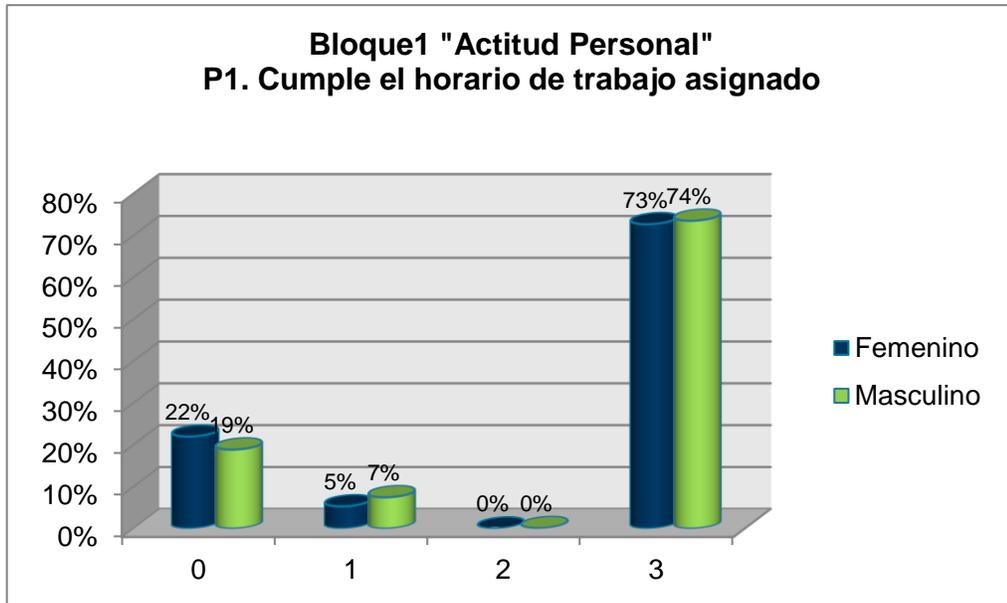
Elaboración: Tesista.

3.8.2 Resultados de la evaluación de Desempeño 2010.

Cuadro N° 08 Cumplimiento de horario de trabajo (por género)

Cuenta de B1AP-AE-P01	FEMENINO	MASCULINO	TOTAL
0	22%	19%	20%
1	5%	7%	7%
2	0%	0%	0%
3	73%	74%	73%
Total general	100%	100%	100%

Gráfico N° 03



Fuente: Formulario de Evaluación 2010 Empresa ETAPA-EP

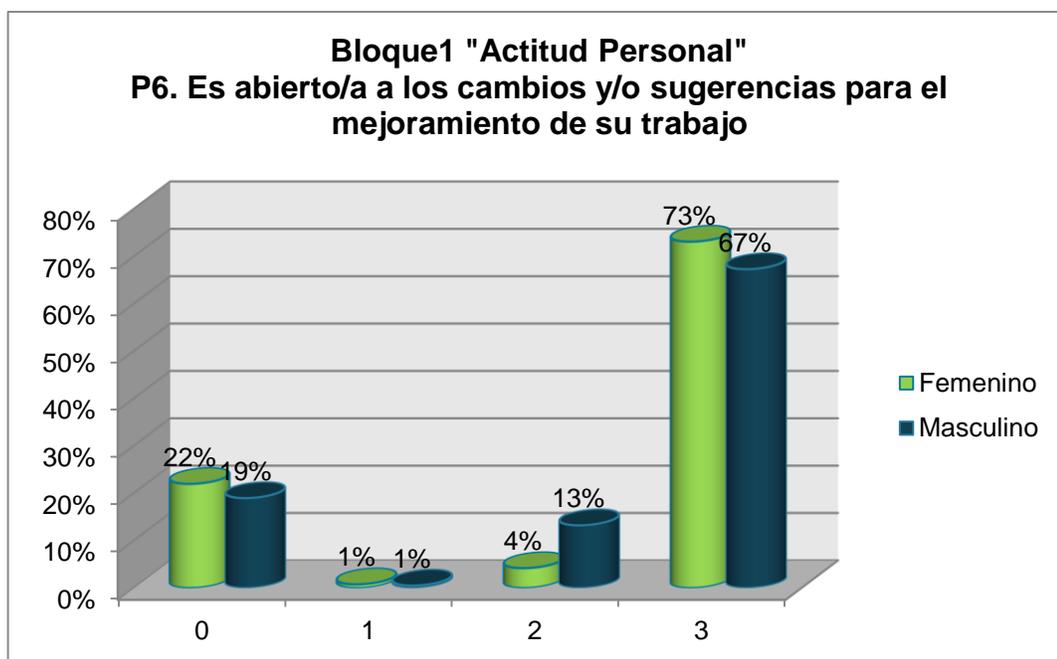
Elaboración: Tesista

De las 1255 personas encuestados/as, el 74% del personal femenino afirma cumplir muy satisfactoriamente con el horario de trabajo asignado frente a un 73% del personal masculino.

Cuadro N° 09 Mejoramiento del trabajo (por género)

Cuenta de B1AP-AE- P06	FEMENINO	MASCULINO	TOTAL
0	22%	19%	20%
1	1%	1%	1%
2	4%	13%	11%
3	73%	67%	69%
Total general	100%	100%	100%

Gráfico N° 04



Fuente: Formulario de Evaluación 2010 Empresa ETAPA-EP

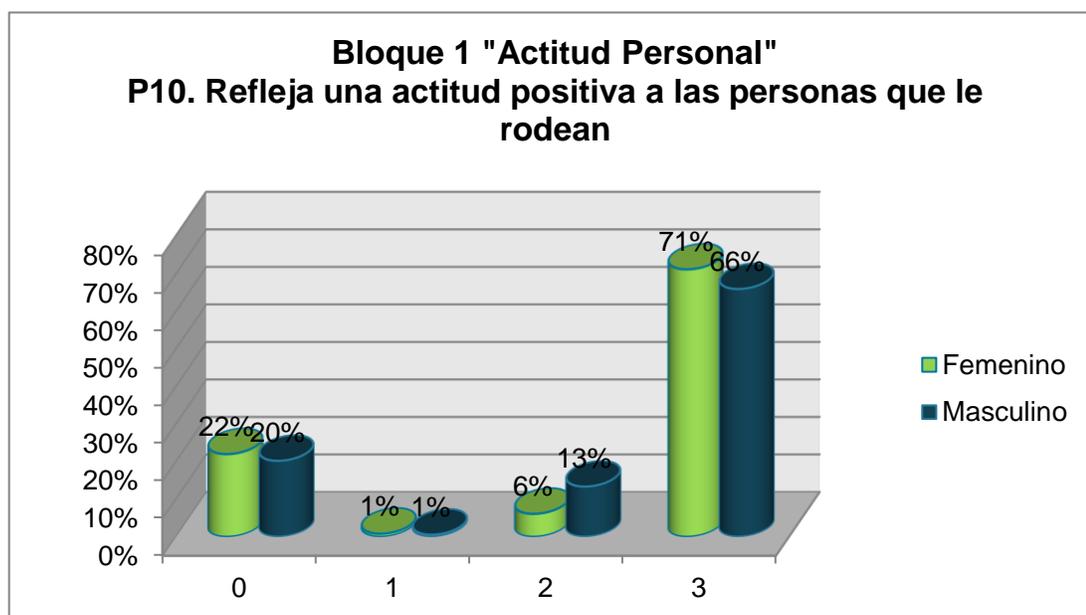
Elaboración: Tesista

De 1255 encuestados/as, el 73% del personal femenino dice ser abierto muy satisfactoriamente a los cambios y/o sugerencias para el mejoramiento de su trabajo, frente a un 67% del personal masculino.

Cuadro N° 10 Actitud Personal (por género)

Cuenta de B1AP-AE- P10	FEMENINO	MASCULINO	TOTAL
0	22%	20%	21%
1	1%	1%	1%
2	6%	13%	12%
3	71%	66%	67%
Total general	100%	100%	100%

Gráfico N° 05



Fuente: Formulario de Evaluación 2010 Empresa ETAPA-EP

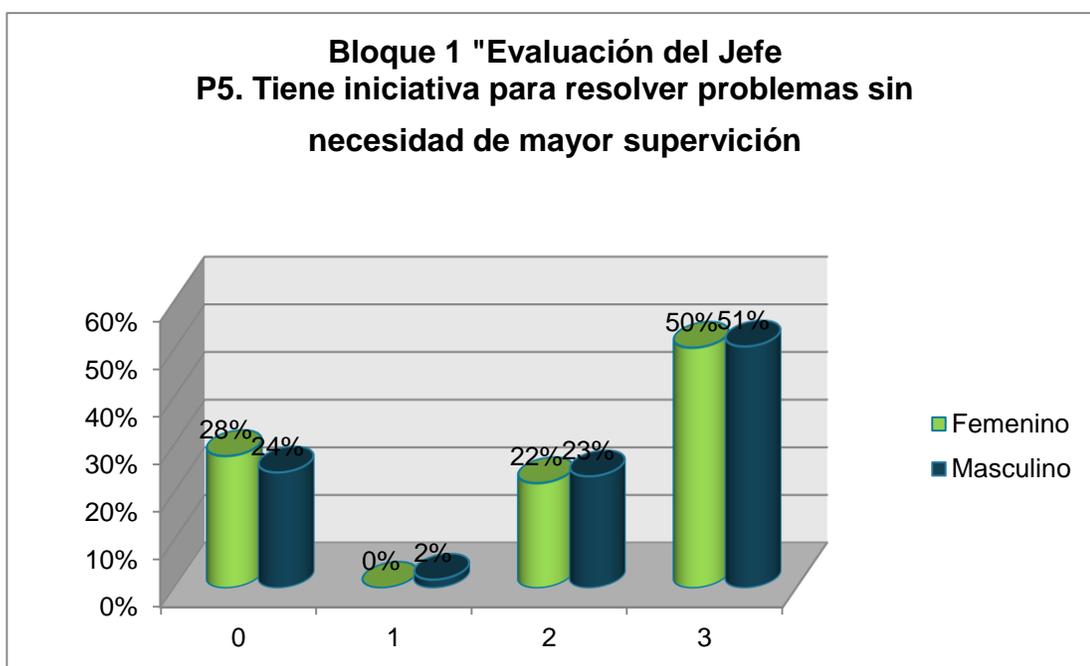
Elaboración: Tesista

De un total de 1255 encuestados/as, el 71% del personal femenino dice reflejar muy satisfactoriamente una actitud positiva a las personas que le rodean frente a un 66% del personal masculino que refleja muy satisfactoriamente esta actitud.

Cuadro N° 11 Actitud Personal (por género)

Cuenta de B1AP-EJ-P05	FEMENINO	MASCULINO	TOTAL
0	28%	24%	25%
1	0%	2%	1%
2	22%	23%	23%
3	50%	51%	51%
Total general	100%	100%	100%

Gráfico N° 06



Fuente: Formulario de Evaluación 2010 Empresa ETAPA-EP

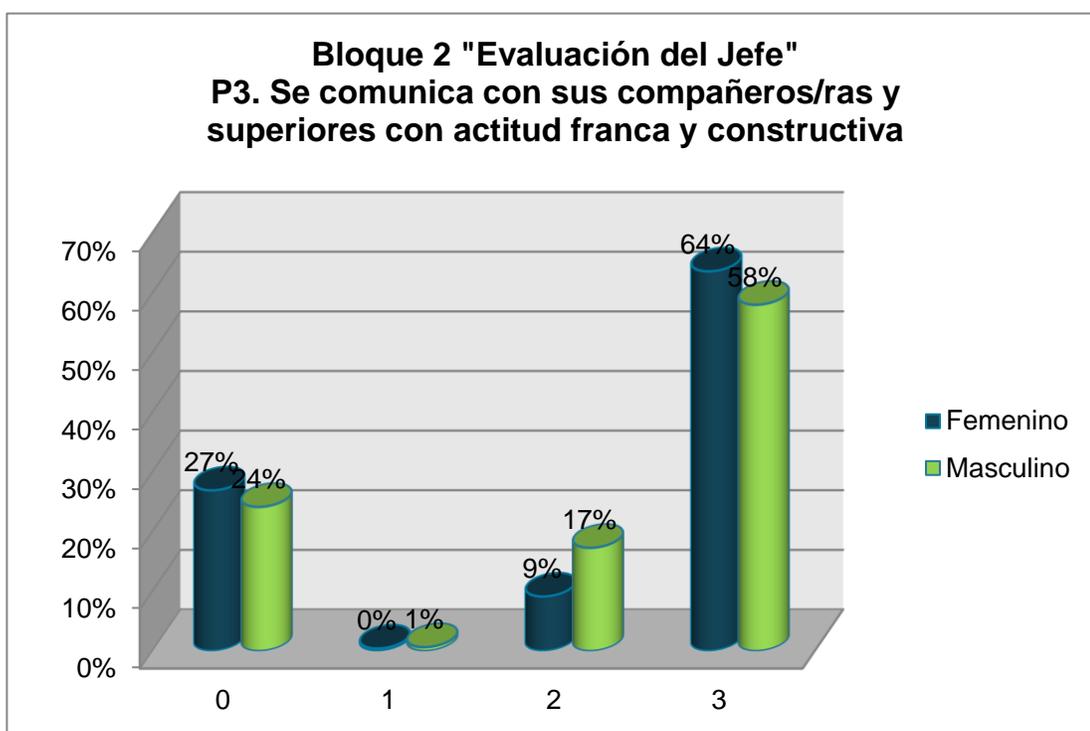
Elaboración: Tesista

De 1255 encuestados/as, el 51% del personal masculino muy satisfactoriamente tiene iniciativa para resolver problemas sin necesidad de mayor supervisión frente a un 50% del personal femenino que lo tiene.

Cuadro N° 12 Actitud Personal (por género)

Cuenta de B2RI-EJ-P03	FEMENINO	MASCULINO	TOTAL
0	27%	24%	25%
1	0%	1%	1%
2	9%	17%	16%
3	64%	58%	59%
Total general	100%	100%	100%

Gráfico N° 07



Fuente: Formulario de Evaluación 2010 Empresa ETAPA-EP

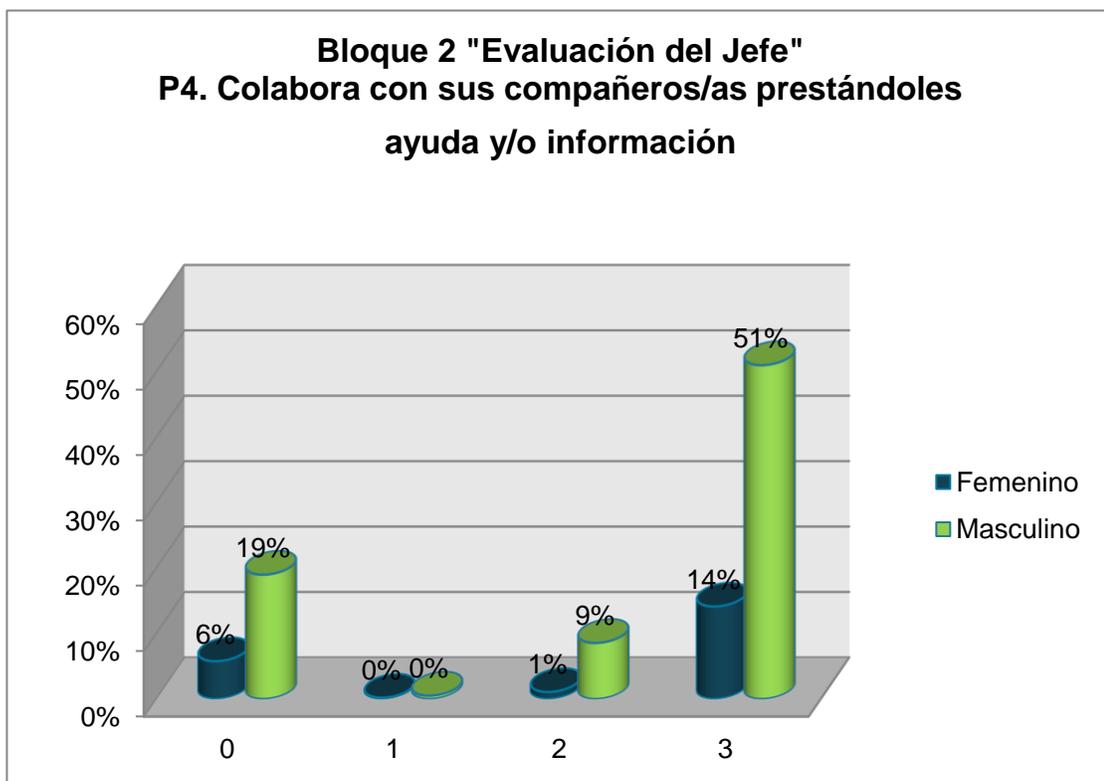
Elaboración: Tesista

De 1255 encuestados/as, el 64% del personal femenino se comunica muy satisfactoriamente con sus compañeros y superiores con actitud franca y constructiva frente a un 58% del personal masculino que lo hace muy satisfactoriamente.

Cuadro N° 13 Actitud Personal (por género)

Cuenta de B2RI-EJ-P04	FEMENINO	MASCULINO	TOTAL
0	6%	19%	25%
1	0%	0%	1%
2	1%	9%	10%
3	14%	51%	65%
Total general	21%	79%	100%

Gráfico N° 08



Fuente: Formulario de Evaluación 2010 Empresa ETAPA-EP

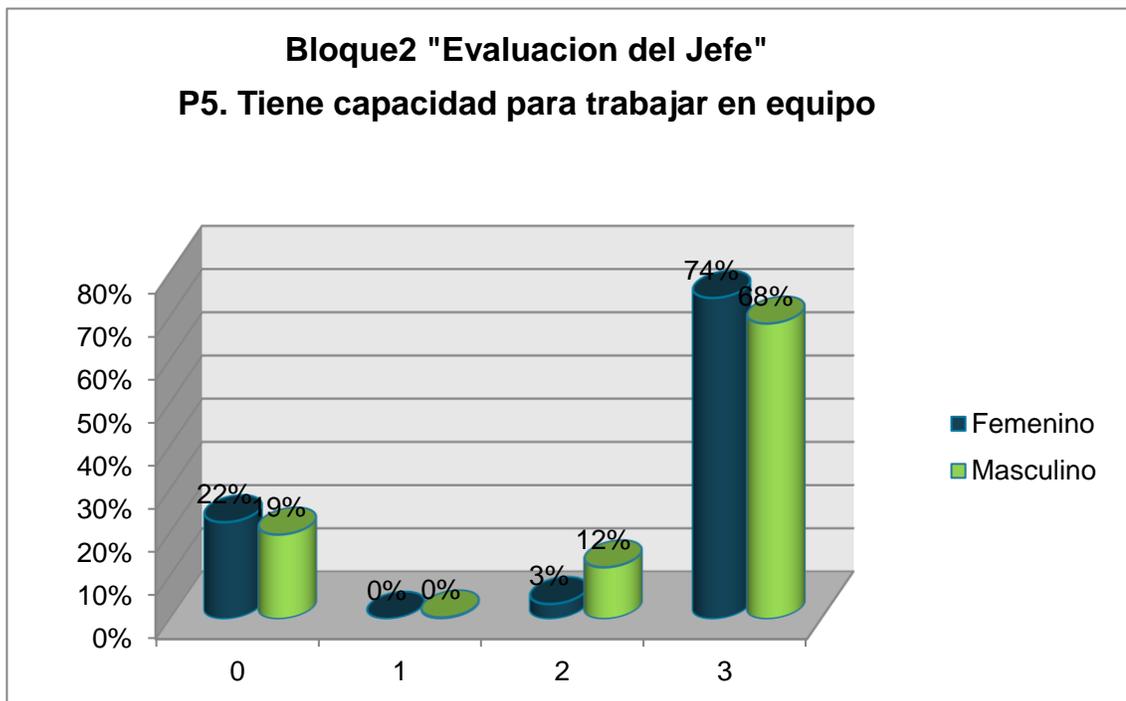
Elaboración: Tesista

De 1255 encuestados, el 51% del personal masculino colabora muy satisfactoriamente con sus compañeros/as prestándoles ayuda y/o información mientras que el 14% del personal femenino lo hace de forma muy satisfactoria.

Cuadro N° 14 Competencia: trabajo en equipo(por género)

Cuenta de B2RI-EJ-P05	FEMENINO	MASCULINO	TOTAL
0	28%	24%	25%
1	2%	1%	1%
2	5%	11%	10%
3	65%	64%	64%
Total general	100%	100%	100%

Gráfico N° 09



Fuente: Formulario de Evaluación 2010 Empresa ETAPA-EP

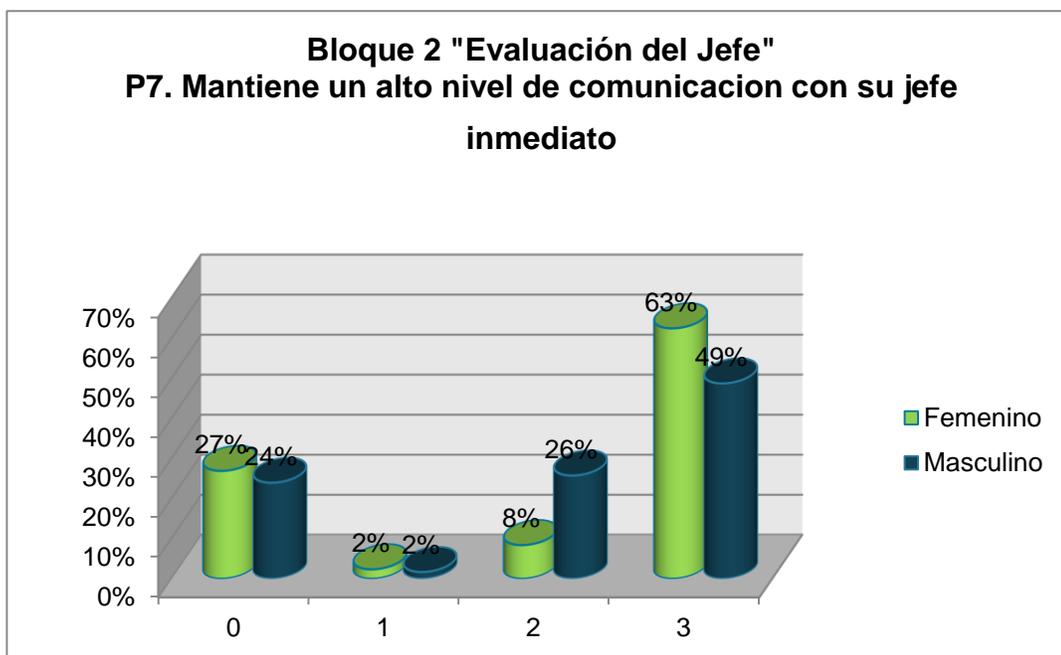
Elaboración: Tesista

De 1255 encuestados/as, el 54% del personal masculino de manera muy satisfactoria tiene capacidad para trabajar en equipo y el 16% del personal femenino tiene esta capacidad de forma muy satisfactoria.

Cuadro N° 15 Comunicación (por género)

Cuenta de B2RI-EJ-P07	FEMENINO	MASCULINO	TOTAL
0	27%	24%	25%
1	2%	2%	2%
2	8%	26%	22%
3	63%	49%	52%
Total general	100%	100%	100%

Gráfico N° 10



Fuente: Formulario de Evaluación 2010 Empresa ETAPA-EP

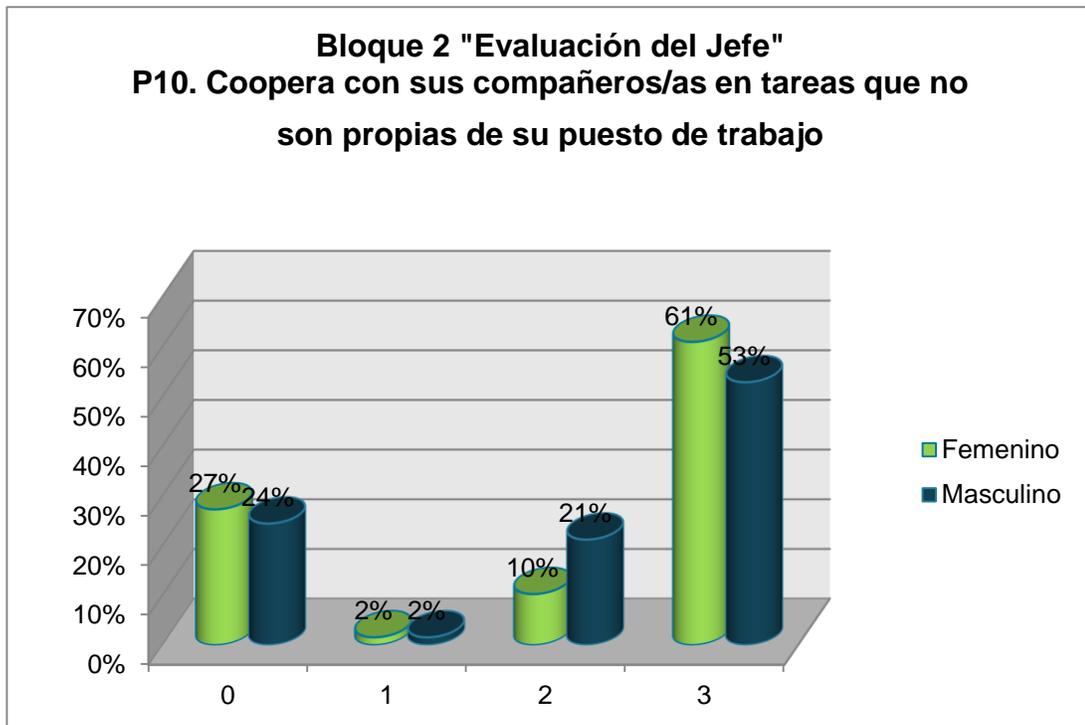
Elaboración: Tesista

De 1255 encuestados/as, el 63% del personal femenino mantiene de forma muy satisfactoria un alto nivel de comunicación con su jefe inmediato mientras que el 49% del personal masculino lo mantiene de forma muy satisfactoria.

Cuadro N° 16 Cooperación (por género)

Cuenta de B2RI-EJ-P10	FEMENINO	MASCULINO	TOTAL
0	27%	24%	25%
1	2%	2%	2%
2	10%	21%	19%
3	61%	53%	55%
Total general	100%	100%	100%

Gráfico N° 11



Fuente: Formulario de Evaluación 2010 Empresa ETAPA-EP

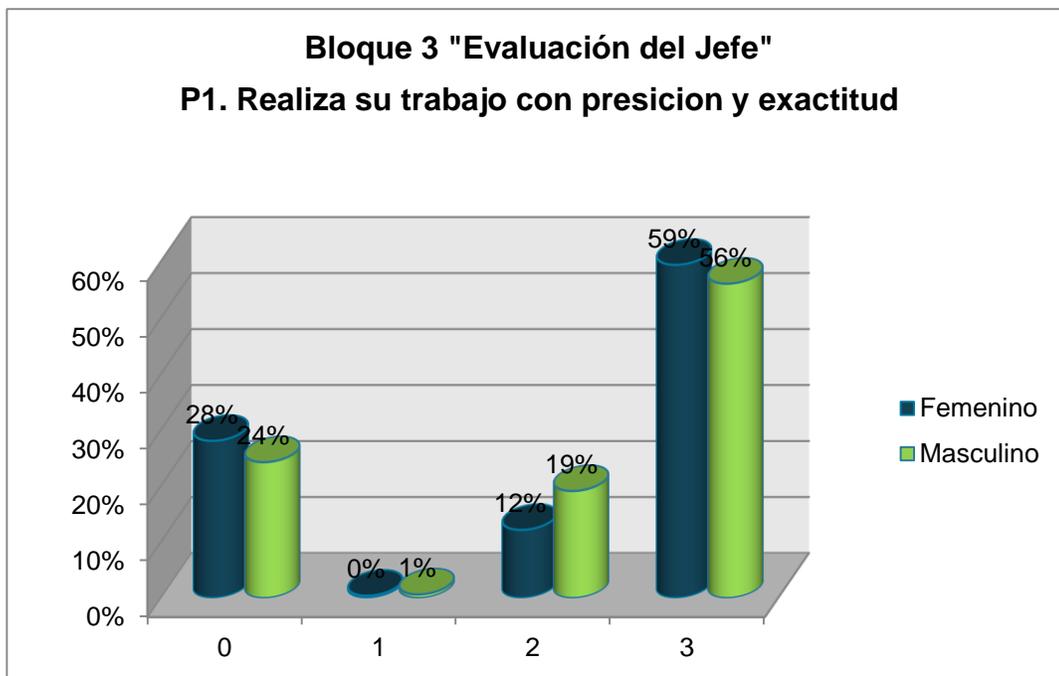
Elaboración: Tesista

De 1255 encuestados/as, el 61% del personal femenino coopera de forma muy satisfactoria con sus compañeros/as en tareas que no son propias de su puesto de trabajo y el 53% del personal masculino lo hace de forma muy satisfactoria.

Cuadro N° 17 Área Laboral (por género)

Cuenta de B3CO-EJ-P01	FEMENINO	MASCULINO	TOTAL
0	28%	24%	25%
1	0%	1%	1%
2	12%	19%	18%
3	59%	56%	57%
Total general	100%	100%	100%

Gráfico N° 12



Fuente: Formulario de Evaluación 2010 Empresa ETAPA-EP

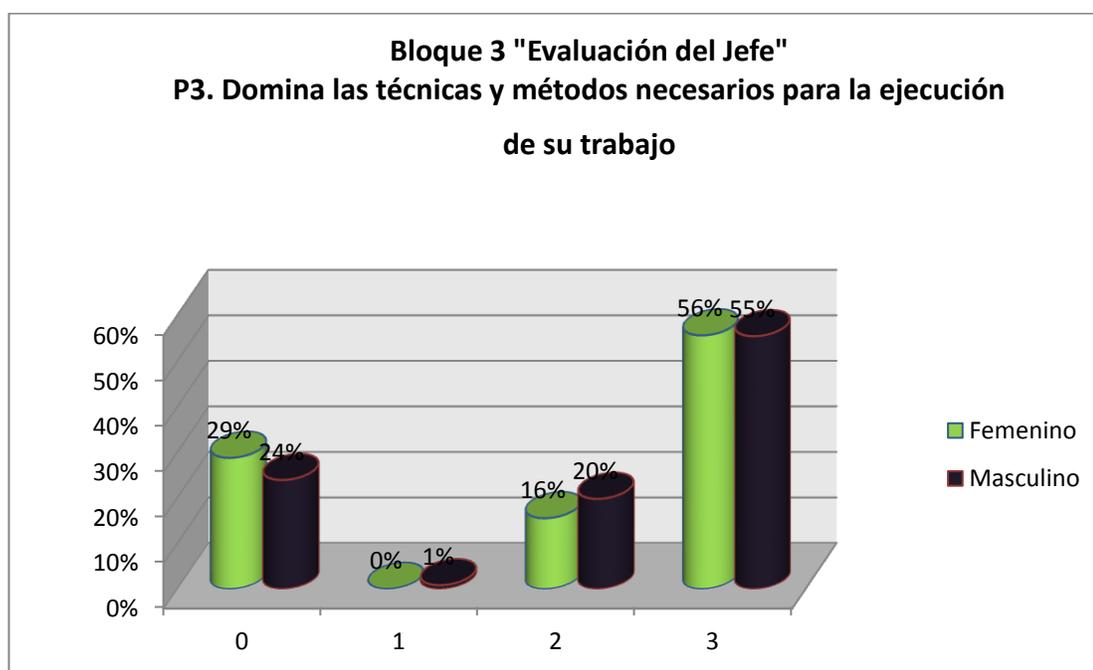
Elaboración: Tesista

De 1255 encuestados/as, el 59% del personal femenino realiza muy satisfactoriamente su trabajo con precisión y exactitud frente a un 56% del personal masculino que lo realiza de forma muy satisfactoria.

Cuadro N° 18 Actitud Laboral (por género)

Cuenta de B3CO-EJ-P03	FEMENINO	MASCULINO	TOTAL
0	29%	24%	25%
1	0%	1%	1%
2	16%	20%	19%
3	56%	55%	56%
Total general	100%	100%	100%

Gráfico N° 13



Fuente: Formulario de Evaluación 2010 Empresa ETAPA-EP

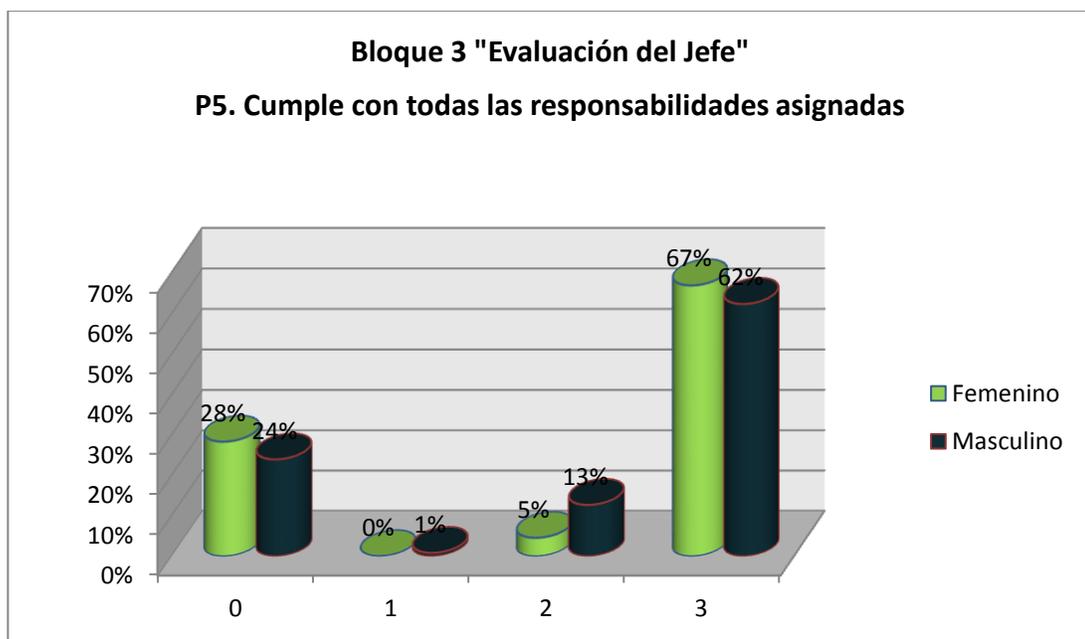
Elaboración: Tesista

De 1255 encuestados/as, el 56% del personal femenino domina muy satisfactoriamente las técnicas y métodos necesarios para la ejecución de su trabajo; frente a un 55% del personal masculino que lo domina de forma muy satisfactoria.

Cuadro N° 19 Actitud Laboral (por género)

Cuenta de B3CO-EJ-P05	FEMENINO	MASCULINO	TOTAL
0	28%	24%	25%
1	0%	1%	1%
2	5%	13%	11%
3	67%	62%	63%
Total general	100%	100%	100%

Gráfico N° 14



Fuente: Formulario de Evaluación 2010 Empresa ETAPA-EP

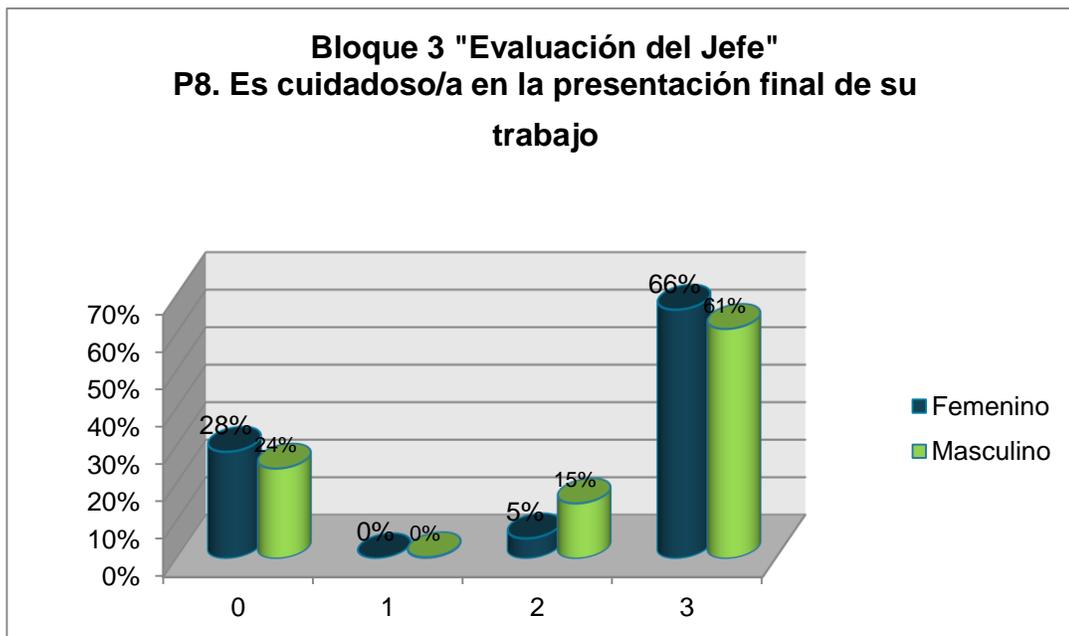
Elaboración: Tesista

De 1255 encuestados/as, el 67% del personal femenino cumple muy satisfactoriamente con todas las responsabilidades asignadas y el 62% del personal masculino lo cumple muy satisfactoriamente.

Cuadro N° 20 Actitud Laboral (por género)

Cuenta de B3CO-EJ-P08	FEMENINO	MASCULINO	TOTAL
0	28%	24%	25%
1	0%	0%	0%
2	5%	15%	13%
3	66%	61%	62%
Total general	100%	100%	100%

Gráfico N° 15



Fuente: Formulario de Evaluación 2010 Empresa ETAPA-EP

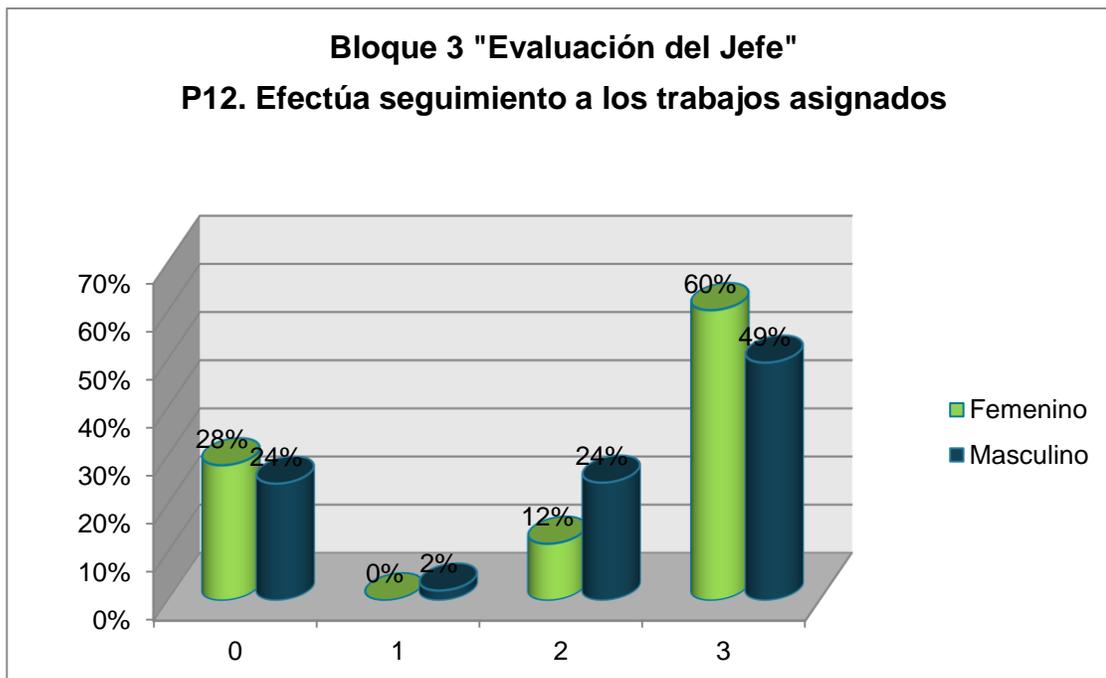
Elaboración: Tesista

De 1255 encuestados/as, el 66% del personal femenino, de manera muy satisfactoria, es cuidadoso/a en la presentación final de su trabajo, mientras que el 61% del personal masculino es muy satisfactoriamente cuidadoso.

Cuadro N° 21 Actitud Laboral (por género)

Cuenta de B3CO-EJ-P12	FEMENINO	MASCULINO	TOTAL
0	28%	24%	25%
1	0%	2%	2%
2	12%	24%	22%
3	60%	49%	52%
Total general	100%	100%	100%

Gráfico N° 16



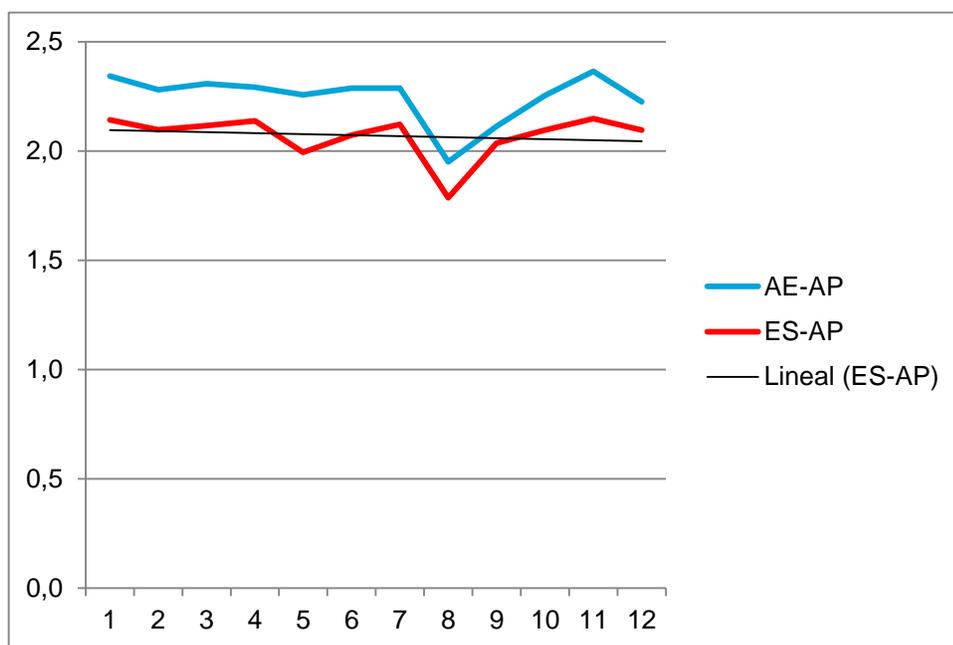
Fuente: Formulario de Evaluación 2010 Empresa ETAPA-EP

Elaboración: Tesista

De 1255 encuestados/as, el 60% del personal femenino efectúa, de forma muy satisfactoria, seguimiento a los trabajos asignados; frente a un 49% del personal masculino que lo efectúa muy satisfactoriamente.

Gráfico N° 17

Tendencias comparativas entre la "Autoevaluación" y la "Evaluación del Supervisor"
Bloque "ACTITUD PERSONAL"



Fuente: Formulario de Evaluación 2010 Empresa ETAPA-EP

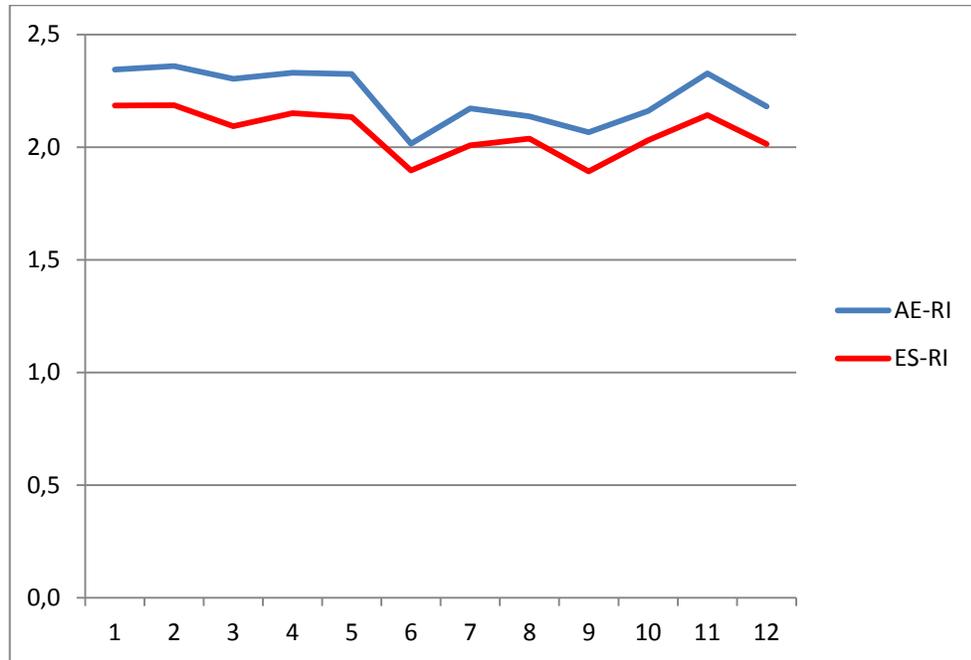
Elaboración: Tesista

No se evidencia ALTA DISPERSION en los resultados de la autoevaluación y la evaluación del supervisor en lo referente a bloques: "Actitud personal" (AP), "Relaciones Interpersonales (RI), y, "Cumplimiento de Objetivos"

Se muestra "coherencia" en las tendencias de comportamiento de los datos: por ejemplo; afectación del desempeño por el "estado de ánimo" (Tendencia a minimizar)

Gráfico N° 18 Tendencias comparativas entre la "Autoevaluación" y la "Evaluación del Supervisor"

Bloque "RELACIONES INTERPERSONALES"



Fuente: Formulario de Evaluación 2010 Empresa ETAPA-EP

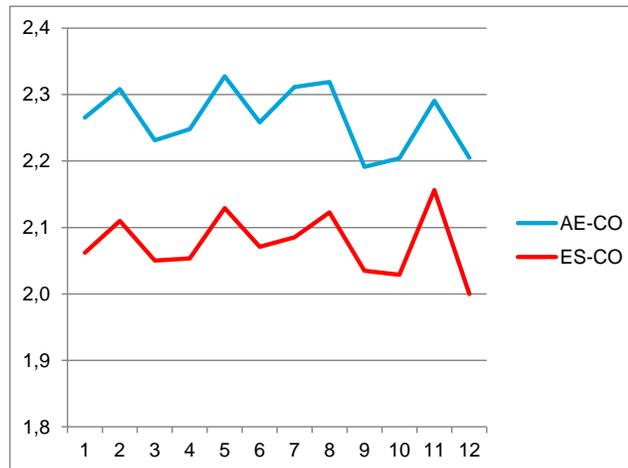
Elaboración: Tesista

Los resultados de la evaluación muestran una tendencia similar, comparados los dos mecanismos de evaluación del desempeño

Existe coincidencia, en los puntos débiles; preguntas 6 y 9 "Tolerancia y flexibilidad con el desacuerdo", "Identificación del personal de su área"

Gráfico N° 19 Tendencias comparativas entre la "Autoevaluación" y la "Evaluación del Supervisor"

Bloque "CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS"



Fuente: Formulario de Evaluación 2010 Empresa ETAPA-EP

Elaboración: Tesista

No existe dispersión en los resultados de la evaluación

En términos de "cumplimiento de objetivos" es sensible a la baja en torno a los siguientes criterios:

- Pregunta 3; "Dominio de técnicas para la ejecución del trabajo"
- Pregunta 4; "Cumplimiento de plazos para la realización de tareas"
- Pregunta 6; "Uso de herramientas tecnológicas disponibles"
- Pregunta 10; "Habilidad para exponer y receptar ideas"
- Pregunta 12; Seguimiento a los trabajos asignados"

Conclusiones

- Las referencias teóricas sitúan a la evaluación de desempeño como un proceso dinámico y permanente para poner en evidencia el cumplimiento de objetivos y metas institucionales mediante la observación de comportamientos y actitudes de los colaboradores; en este sentido, es relevante que el personal tome conciencia sobre la importancia de medir el desempeño para incrementar el desarrollo individual y organizacional a través del mejoramiento del clima organizacional, como uno de los objetivos estratégicos de la Empresa.
- Durante el año 2011 la Empresa ETAPA EP., realizó una “evaluación transitoria del desempeño” con apoyo de la Empresa Consultora Price Waterhouse Coopers, cuyos resultados mostraron debilidades en las relaciones interpersonales entre los equipos de trabajo, hace falta mejorar la comunicación entre los miembros de un equipo, capacitación en liderazgo, colaboración y trabajo en equipo.
- Como resultado de la aplicación de las herramientas de evaluación del desempeño propuesto por la empresa consultora, se muestra un alto nivel de consistencia en los distintas áreas de aplicación de las herramientas de evaluación de rendimiento, no obstante, no se dispone de una reglamentación, ni de procesos técnicos y de una cultura de evaluación del desempeño a nivel institucional que se encuentren estructuradas y sistematizadas.

Recomendaciones

- Si bien hay un proceso de implementación del Subsistema de Evaluación del Desempeño (SED), es preciso revisar los conceptos sobre los que se encuentra sustentado, relacionados con “cultura y clima organizacional”, “niveles jerárquicos”, “coordinación interdepartamental”, “involucramiento”, etc., que configuran el escenario en el que se desarrolla el rol y la función de los colaboradores en la organización.
- Para cumplir con el proceso de evaluación no solo se debe considerar como herramienta básica la observación del comportamiento, sino la incidencia de otros factores de tipo institucionales (planificación institucional), medio ambientales (entorno laboral), tecnológicos (herramientas y equipos) y de seguridad (social y ocupacional), etc., redundando en una medida objetiva de evaluación del desempeño basada en el cumplimiento de metas en base a indicadores.
- Para una adecuada implementación de un Subsistema de Evaluación de Desempeño se hace imprescindible disponer de un conjunto de políticas y de un marco normativo y reglamentario al interior de la Empresa ETAPA EP., que den cuenta de los avances en materia de métodos y técnicas de evaluación del desempeño en el nuevo marco legal del país y particularmente, en relación a las empresas públicas.
- Los resultados del proceso de “evaluación del desempeño” deberán propiciar la elaboración de planes y programas de mejoramiento continuo que involucren al personal en todas las áreas y niveles, permitiendo desarrollar acciones de seguimiento y mejora sostenidos que propicien hábitos de evaluación sin confrontación ni resistencias insuperables.

ANEXOS

1. Formulario de Evaluación de Desempeño Transitorio para el personal de la Empresa ETAPA EP en el período 2010
2. Propuesta para la Evaluación de Desempeño de ETAPA EP, año 2011

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

1. ACHESON, Duncan; Control de la calidad y estadística industrial, Editorial Kapelusz, 2005.
2. ALMEIDA Ruiz, A.; Gestión del talento humano, Universidad Técnica Particular de Loja, Loja – Ecuador, 2009.
3. ARAGÓN, y otros; La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos, 2da. Edición, Editorial Pearson Educación, Madrid – España 2004.
4. ARNOLD, M, y RODRÍGUEZ, D; Sociedad y Teoría de Sistemas, 1987
5. CALDERÓN H., G.; Gestión del talento humano en la empresa pública, (artículo), Manizales – Colombia, 2004.
6. CASINO, José; Evaluación del Sector Público, 2da. Edición, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Cádiz Universidad de Sevilla-España 2001.
7. CHIAVENATO, Adalberto; Gestión del Talento Humano, 1era. Edición, Editorial Nomos SA., Bogotá – Colombia 2003.
8. DESSLER, Gary; Administración de Personal, 6ta. Edición, Editorial Prentice Hall, México 1996.
9. DESSLER, Gary; Administración de Personal, 8va. Edición, Pearson Educación, México 2001.
10. ECHEVERRÍA, Rafael; La Empresa Emergente, 1era. Edición, Granica, Argentina 2007.
11. GARZÓN, Manuel; El Desarrollo Organizacional y el Cambio Planeado, Centro Editorial Universidad del Rosario, Colombia 2005.
12. GIBSON, James; Las Organizaciones, 1era. Edición, Editorial Addison, Barcelona - España 1994.
13. GIRARDIN, Yván; Gerencia de las ONG, 1era. Edición, Editorial Gestión Norsud, Canadá 1993.
14. GONCALVES, Alexis, Fundamentos del Clima Organizacional, 2000.

15. GORBANEFF, Yuri; Problemas, experimentos, juego de roles para el pensamiento administrativo, 7ma. Edición, Editorial Facultad de Ciencias económicas y Administrativas, Bogotá – Colombia 2007.
16. LUSTHAUS, Charles; Evaluación Organizacional, Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo, Canadá 2002.
17. MONDY, R. y NOE, R; Administración de Recursos Humanos, 9na. Edición, Editorial Pearson Educación, México 2005.
18. MUÑOZ, Andrés; La Gestión de la Calidad Total en la Administración Pública, 1era. Edición; Editorial Díaz de Santos SA., Madrid – España 1999.
19. RAMIÓ, C., BALLART, X.; Lecturas de Teoría de la Organización, 2da. Edición, Editorial Ministerio para las Administraciones Públicas, Madrid 1993.
20. ROBBINS, Stephen; Comportamiento Organizacional, 3da. Edición, Editorial Limusa, México 2003.
21. RODRÍGUEZ, Juan; El Modelo de Gestión de Recursos Humanos, 1era. Edición, Editorial UOC, Barcelona – España 2004.
22. RODRÍGUEZ, Joaquín; Administración Moderna de Personal, 7ma. Edición, Editorial Learnig SA. México DF. 2007.
23. ZAPATA, Carlos; Globalización, Deporte y Desarrollo Local, 1era. Edición, Funámbulos Editores, Colombia 2009.

INTERNET

- <http://www.etapa.net.ec>

DOCUMENTOS

- INFORME DEL PROCESO DE ANALISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA, Noviembre – Diciembre 2010
- RESOLUCION DEL DIRECTORIO, Noviembre 2011
- PROYECTO DE OPTIMIZACIÓN EMPRESARIAL DE ETAPA EP, año 2011-2012



PROGRAMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PERIODO DE EVALUACION 2010

La evaluación de desempeño tiene como propósito constituirse en una herramienta eficiente de medición de los aportes de los empleados y trabajadores, que facilite la consecución de los objetivos definidos en la Planificación Estratégica Institucional y apoye al desarrollo y crecimiento del Capital Humano.

Solicitamos conteste este formulario con objetividad y sentido de justicia en la búsqueda de un desempeño y un clima organizacional de alta calidad y productividad.

1. DATOS PERSONALES

Gerencia / Subgerencia	
Nombre del Evaluado	
Cargo	
Nombre del Evaluador	
Cargo	

ESCALA DE CALIFICACION	
3	Muy Satisfactorio
2	Satisfactorio
1	Poco Satisfactorio
0	Insatisfactorio

2. EVALUACIÓN FACTORES CRÍTICOS DEL DESEMPEÑO

A. ACTITUD PERSONAL

		AUTO EVALUACIÓN	SUPERVISOR	PROMEDIO
1	Cumple el horario de trabajo asignado			
2	Mantiene en orden su puesto de trabajo			
3	Justifica adecuadamente sus faltas y/o atrasos			
4	Es discreto/a en el manejo de información del área			
5	Tiene iniciativa para resolver problemas sin necesidad de mayor supervisión			
6	Es abierto/a a los cambios y/o sugerencias para el mejoramiento de su trabajo			
7	Se preocupa por la optimización de recursos y el ahorro de los materiales de trabajo			
8	Cómo calificaría su desempeño, si se ve afectado por su estado de ánimo.			
9	Participa activamente en los cursos de capacitación programados por la institución			
10	Refleja una actitud positiva a las personas que le rodean			
11	Cumple con entusiasmo e interés las responsabilidades asignadas			
12	Utiliza el uniforme completo y en el caso de varones viste apropiadamente			



B. RELACIONES INTERPERSONALES

		AUTO EVALUACIÓN	SUPERVISOR	PROMEDIO
1	Demuestra amabilidad y cortesía en el trato con los demás			
2	Muestra respeto en sus relaciones con los demás			
3	Se comunica con sus compañeros/as y superiores con actitud franca y constructiva			
4	Colabora con sus compañeros/as prestándoles ayuda y/o información			
5	Tiene capacidad para trabajar en equipo			
6	Es tolerante y flexible con aquellos criterios con los que no está de acuerdo			
7	Mantiene un alto nivel de comunicación con su jefe inmediato			
8	Mantiene actitud participativa en las reuniones de trabajo y actividades socioculturales			
9	Conoce por su nombre a los Directivos de la empresa y al personal del área en donde labora.			
10	Coopera con sus compañeros/as en tareas que no son propias de su puesto de trabajo			
11	Es capaz de aceptar de su jefe sugerencias de opiniones en relación a su trabajo			
12	Logra con su entusiasmo motivar a una adecuada acción a sus compañeros/as			

C. CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

		AUTO EVALUACIÓN	SUPERVISOR	PROMEDIO
1	Realiza su trabajo con precisión y exactitud			
2	Cumple con el volumen de trabajo asignado			
3	Domina las técnicas y métodos necesarios para la ejecución de su trabajo			
4	Cumple con los plazos establecidos para realizar las tareas encomendadas			
5	Cumple con todas las responsabilidades asignadas			
6	Utiliza apropiadamente las herramientas tecnológicas disponibles en su puesto de trabajo			
7	Busca soluciones a las dificultades que surgen en su puesto de trabajo			
8	Es cuidadoso/a en la presentación final de su trabajo			
9	Se expresa -oral y por escrito- con claridad, comprende ideas y se adapta al entorno.			
10	Posee la habilidad para exponer y receptar ideas en forma clara y objetiva			
11	Asiste y participa en las reuniones de trabajo solicitadas por su jefe			
12	Efectúa seguimiento a los trabajos asignados			

FIRMA EVALUADO _____

FIRMA EVALUADOR _____



D. CAPACIDAD DE DIRECCIÓN

(Solo para evaluación de Gerentes, Subgerentes y Administradores de Área)

		AUTO EVALUACIÓN	SUPERVISOR	PROMEDIO
1	Posee capacidad para planear, organizar, fijar metas y evaluar resultados obtenidos			
2	Posee habilidades para interactuar con las personas de su equipo influyendo sobre ellos positivamente hacia la búsqueda de cambios constructivos y el logro de objetivos comunes			
3	Posee capacidad para identificar y analizar problemas a partir de hechos desarrollando alternativas y estableciendo prioridades			
4	Conoce las fortalezas y debilidades de su equipo de trabajo y sabe motivarlos adecuadamente			
5	Conoce y profundiza en las expectativas profesionales y las necesidades de formación y desarrollo de su gente			
6	Está comprometido y se identifica para aportar al logro de los objetivos de la Institución			
7	Se preocupa del orden y cuidado de los equipos y materiales de su departamento			
8	Informa oportunamente sobre las novedades de su departamento y/o acerca de su trabajo			
9	Contribuye al clima organizacional motivando y organizando su equipo de trabajo			
10	Coordina y mantiene constante comunicación con los Directores y pares			
11	Posee la capacidad para prever y resolver situaciones conflictivas			

FIRMA EVALUADO _____

FIRMA EVALUADOR _____



3. GERENCIA DEL DESEMPEÑO ORIENTADA AL DESARROLLO

Gerencia / Subgerencia	
Nombre del Evaluado	
Cargo	
Nombre del Evaluador	
Cargo	

A. VISION GENERAL: FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES DE MEJORAMIENTO DEL EVALUADO

B. QUE DEBERIA HACER EL EVALUADO PARA LOGRAR MAYOR EFECTIVIDAD EN SU DESEMPEÑO?

C. ¿QUÉ DEBERIA CONTINUAR HACIENDO EL EVALUADO?

D. ACCIONES CONCRETAS DE CAPACITACIÓN (Curso de entrenamiento)

E. COMENTARIOS DEL EVALUADO

F. COMPROMISO

DISCUTIDO Y APROBADO

FIRMA EVALUADO _____

FIRMA EVALUADOR _____



ESCUELA DE POSGRADOS

“GUIA DEL SUBSISTEMA DE EVALUACION DEL
DESEMPEÑO PARA ETAPA EP”

TESIS DE GRADUACIÓN PREVIO LA OBTENCIÓN
DEL TITULO EN MAGISTER EN DIRECCIÓN DE
RECURSOS HUMANOS Y DESARROLLO
ORGANIZACIONAL

AUTOR: LIC. MARIA ELENA TAPIA LL.

DIRECTOR: LIC. GERMAN LUZURIAGA V.(MSC)

Cuenca, Ecuador

2012

**EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE TELECOMUNICACIONES, AGUA POTABLE,
ALCANTARILLADO Y SANEAMIENTO AMBIENTAL – ETAPA EP**

***Aportes a la propuesta desarrollada inicialmente con el apoyo de la
consultoría de la PRICE WATERHOUSE COOPERS.***

“Guía del Subsistema de Evaluación de Desempeño para ETAPA EP”

Agosto 2012

INDICE

PROPUESTA PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO EN ETAPA EP	3
ANTECEDENTES.....	3
MÉTODOS Y TÉCNICAS	5
OBJETIVOS DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO (SED).....	6
OBJETIVO GENERAL	6
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	6
ALCANCE DEL SED.....	7
RESPONSABILIDAD	7
POLÍTICAS DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	8
<i>Autoevaluación de Desempeño.....</i>	<i>10</i>
<i>Pros y Contras de la Evaluación de Desempeño mediante escalas gráficas</i>	<i>11</i>
<i>Evaluación de desempeño por selección forzada</i>	<i>12</i>
<i>Evaluación de desempeño mediante investigación de campo</i>	<i>12</i>
<i>Evaluación de desempeño mediante incidentes críticos</i>	<i>13</i>
<i>Medida de desempeño</i>	<i>14</i>
DESCRIPCIÓN DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO (SED).....	14
ORGANIZACIÓN Y RESPONSABILIDADES	14
MÁXIMA AUTORIDAD Y/O AUTORIDADES:	15
SUBGERENCIA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO:	15
<i>Jefe Inmediato (Evaluador):</i>	<i>16</i>
<i>Servidor (Evaluado):</i>	<i>17</i>
<i>Comité de Reclamos de Evaluación:.....</i>	<i>17</i>
DEFINICIONES DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	18
PRINCIPALES CONSIDERACIONES.....	18

COMUNICACIÓN.....	18
CONFORMACIÓN DE GRUPOS TIPO PARA APLICACIÓN DEL SUBSISTEMA	19
COMPONENTES A UTILIZAR PARA EFECTOS DEL SUBSISTEMA	20
<i>Componente Cuantitativo:</i>	21
<i>Componente Cualitativo:</i>	21
<i>Competencias Organizacionales:</i>	21
<i>Competencias Gerenciales:</i>	21
<i>Método a utilizar para cada grupo tipo</i>	22
PROCESOS CLAVES QUE SE INTEGRAN CON LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	23
ETAPAS DEL SUBSISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO	28
PLANIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	28
DIFUSIÓN DEL PROGRAMA DE EVALUACIÓN.....	31
ENTRENAMIENTO A EVALUADOS Y EVALUADORES.....	31
EJECUCIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN	31
<i>Evaluación de las Competencias Organizacionales y Gerenciales.....</i>	<i>31</i>
<i>Retroalimentación - Gerencia del Desempeño orientada al desarrollo</i>	<i>31</i>
<i>Tabulación de resultados de las evaluaciones individuales.....</i>	<i>33</i>
<i>Componente de Competencias:</i>	<i>33</i>
<i>b) Tabla General de Calificación:</i>	<i>34</i>
RETROALIMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO.....	35
EFFECTOS DE LA EVALUACIÓN.....	37
CONCLUSIONES	39
RECOMENDACIONES	40
ANEXOS	41

PROPUESTA PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO EN ETAPA EP

Antecedentes

ETAPA EP dentro de sus estrategias de mejoramiento y fortalecimiento institucional y con el objetivo de cumplir con las disposiciones y normativa legal vigente, decidió realizar e implantar el Subsistema de Evaluación del Desempeño para evaluar a los Servidores de la Institución.

El Subsistema norma la evaluación del desempeño de los Servidores en función de los fines institucionales, para lo cual define objetivos, ámbito, periodicidad, variables y escala valorativa.

Es necesario dotar a las instituciones públicas del marco normativo, metodológico y procedimental, sustentados en preceptos constitucionales, legales y nuevas técnicas y herramientas gerenciales, a fin de generar una cultura de medición y mejoramiento del desempeño de los empleados y trabajadores, desde la perspectiva de las competencias, necesarias para el logro de los resultados asignados a los puestos de trabajo, e integrados a los productos y servicios que les corresponde generar a cada unidad o proceso interno de la institución.

Por lo cual, se pone en consideración, una Guía del Subsistema de Evaluación del Desempeño y la respectiva metodología para la aplicación, el cual detalla los objetivos, políticas y demás puntos que rigen dicho Subsistema para los cargos identificados en ETAPA EP.

En la actualidad la Subgerencia de Gestión de Talento Humano de la Empresa ETAPA EP, no cuenta con un sistema técnico de gestión de desempeño, que le permita realizar de manera periódica la evaluación de desempeño del personal, por lo tanto no se ha podido intervenir en el mejoramiento del desempeño, a tal forma de elaborar planes de capacitación, planes de desarrollo de carrera, diseño de políticas salariales y políticas para ascensos, con la finalidad de estimular el rendimiento de los Servidores Públicos.

Mediante la propuesta para un Sistema de Gestión de Desempeño en la Empresa ETAPA EP; se pone a consideración una herramienta útil que permitirá medir el desempeño de la Gestión Humana en la Organización, con el propósito de guiar al

personal para obtener mejores resultados en el desempeño y lograr la eficiencia esperada en el actual mundo competitivo.

Una vez que se cuente con esta herramienta, la organización podrá realizar el cronograma de evaluación con todas las áreas, para que éste sea aplicado de manera periódica conforme al cronograma y a las normas legales, posteriormente se deberán realizar las intervenciones correctas para el mejoramiento continuo.

Este proceso de evaluación tiene vital importancia, ya que todo aspirante antes de su vinculación en la empresa, está sujeto a ser evaluado dentro del proceso de selección; a partir de la contratación debe atravesar por un período de prueba en el cual es medido por su desempeño para saber si debe o no continuar en sus funciones y después de pasar el período de prueba formará parte de la evaluación periódica que la empresa debe aplicar a todo el personal mínimo una vez al año para el crecimiento organizacional y para el cumplimiento de la ley.

Este proceso de evaluación se interrelaciona con los demás procesos y subsistemas de talento humano, ya que a partir de este, se establecerán planes anuales de capacitación, planes de carrera o sucesión, planes de incentivos y remuneración variable.

Métodos y Técnicas

Para obtener los resultados de la evaluación de desempeño en la empresa es necesario apoyarse en métodos (procedimientos e instrumentos) y técnicas de investigación (observación, encuesta, entrevista), para su aplicación; no todos los instrumentos o las técnicas se aplican a toda investigación. Las principales técnicas o instrumentos de recolección de información en un proceso de investigación tienen aplicación en cualquiera de los dos enfoques: el cualitativo y el cuantitativo.

Con el primero se busca la medición precisa de ciertas variables establecidas y su posterior comparación, el segundo depende más de la agudeza de la percepción del investigador al analizar los datos.

Existen técnicas cualitativas y cuantitativas para la aplicación del análisis de la evaluación de desempeño, para la cual nos hemos basado en la observación, encuesta y la entrevista, la misma que citamos a continuación.

Mediante un cuestionario diseñado para la evaluación de desempeño, podemos darnos cuenta de la opinión que tienen, de sí mismos los colaboradores (autoevaluación) y la opinión que tienen los Gerentes, Subgerentes, Administradores y Supervisores (evaluador), con respecto al desempeño de su personal a cargo, siempre y cuando dicha información sea contestada con objetividad y sinceridad, podremos tener una información muy válida que permita analizar cada situación, y que los Servidores puedan expresar sus opiniones de modo que sean escuchados.

A manera de entrevista, se deberá establecer el contacto directo entre evaluado y evaluador, de esta manera se obtendrá información directamente de los colaboradores, y la misma técnica deberá ser aplicada, para la retroalimentación en la que se corresponderá mencionar las fortalezas y debilidades que consideren importantes mencionar el evaluador sobre el evaluado, así como también se deberá llegar a acuerdos y compromisos para mejorar el desempeño.

Cada una de las evaluaciones deberán ser analizadas, puesto que las evaluaciones deficientes deberán tener un trato especial el momento de llegar a un acuerdo o compromiso con el colaborador, y de esta forma alcanzar los resultados deseados en el tiempo requerido para mejorar el desempeño.

OBJETIVOS DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO (SED).

Objetivo General

El Subsistema de Evaluación del Desempeño tiene por objeto establecer las políticas, normas, procedimientos e instrumentos de carácter técnico y operativo, que permitan a ETAPA EP, medir y mejorar el desempeño organizacional desde la perspectiva institucional, de las unidades o procesos internos, de los ciudadanos y de las competencias del recurso humano en el ejercicio de las actividades y tareas del puesto.

Objetivos Específicos

Fomentar la eficacia y eficiencia de los servidores en su puesto de trabajo, estimulando su desarrollo profesional y potenciando su contribución al logro de los objetivos y estrategias institucionales.

Tomar los resultados de la evaluación del desempeño para establecer y apoyar, ascensos y promociones, traslados, cambios administrativos, estímulos y menciones honoríficas, licencias para estudios, becas, cursos de capacitación y entrenamiento, análisis para la cesación de funciones, destituciones, entre otros.

Establecer el plan de capacitación y desarrollo de competencias de los Servidores de la institución.

Definir las habilidades, conocimientos y capacidades que éstos tendrán que poseer y aplicar en sus actividades profesionales.

Medir el grado de desempeño y la contribución de los empleados y trabajadores para fomentar el mejoramiento del ambiente de trabajo en términos de clima laboral, cooperación inter funcional, respeto por las personas y más factores alineados con la estrategia y la cultura de ETAPA EP.

Generar una cultura organizacional de rendición de cuentas que facilite el desarrollo institucional, sustentado en la evaluación del rendimiento individual, con el propósito de equilibrar las competencias disponibles del servidor público con las exigibles del puesto de trabajo.

Cohesionar el sistema de gestión de desarrollo institucional y de talento humano bajo el concepto de ciudadano usuario. El subsistema de evaluación del desempeño se

transforma en mecanismo de retroalimentación para los demás subsistemas de administración de talento humano.

Alcance del SED.

La aplicación del Subsistema de Evaluación del Desempeño comprende a todos los Servidores y obreros de ETAPA EP, quienes conforman las diferentes Gerencias, Subgerencias y Áreas de la empresa como son:

- Gerencia General
- Gerencia Comercial
- Gerencia de Telecomunicaciones
- Gerencia de Agua Potable y Saneamiento
- Subgerencia Jurídica
- Subgerencia de Planificación
- Área de Control de Agua no Contabilizada
- Área de Responsabilidad Social Empresarial
- Auditoría Interna
- Subgerencia de Operaciones de Agua Potable
- Subgerencia de Operaciones de Telecomunicaciones
- Subgerencia de Redes de Telecomunicaciones
- Subgerencia de Interconexión
- Subgerencia la corporación del Parque Nacional Cajas
- Subgerencia de Gestión Ambiental
- Subgerencia Financiera
- Subgerencia Administrativa
- Subgerencia de Gestión de Talento Humano
- Subgerencia de Tecnologías de Información
- Secretaría General

Responsabilidad

La responsabilidad es compartida, los Gerentes, Subgerentes, Administradores de Área, son los responsables de cumplir y hacer cumplir con las normas y procedimientos para la evaluación del desempeño de todo el personal de la empresa.

POLÍTICAS DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

ETAPA EP manejará el Subsistema de Evaluación del Desempeño considerando las siguientes políticas:

- Se sugiere que los responsables del desarrollo y la aplicación del Subsistema de Evaluación de Desempeño deba ser la Gerencia General de la Institución o el Funcionario o Servidor legalmente delegado, el Jefe inmediato, el Comité de Reclamos y Evaluación del Desempeño, y la Subgerencia de Gestión de Talento Humano.
- Se sugiere que la Evaluación del Desempeño se aplique con carácter obligatorio, para todos los Servidores de ETAPA EP, y que se realice una vez al año (período enero-diciembre), conforme el Art. 77 Capítulo VI, del Subsistema de Evaluación de Desempeño de la Ley Orgánica del Servicio Público.
- Es recomendable aplicar la evaluación de desempeño a un colaborador, dentro del período de prueba.
- En el caso de los colaboradores que hayan laborado en dos o más áreas de la institución, dentro del período considerado para la evaluación, deberán ser evaluados por los jefes inmediatos de esas áreas y los resultados se sugiere que sean promediados, para obtener un resultado final.
- Para los colaboradores que se encuentren en comisión de servicios en otras instituciones, se recomienda que sean evaluados por la institución donde se encuentran en comisión, conforme lo estipula la ley y normativa legal vigente. Se coordinará con la Subgerencia de Gestión de Talento Humano para el registro de resultados y del período evaluado.
- El Gerente General y su equipo gerencial serán evaluados en función del cumplimiento de metas y objetivos de acuerdo a la planificación estratégica.
- La Subgerencia de Gestión de Talento Humano remitirá al Comité de Reclamos de Evaluación, en el término de diez días, los reclamos recibidos con los correspondientes antecedentes y justificativos.
- Retroalimentación: es importante que una vez obtenidos los resultados de evaluación, se realice la retroalimentación.
- Los desempeños excepcionales deben ser reconocidos y considerados para promociones, estimulando de esta manera el mejoramiento y desarrollo profesional del Talento Humano.

- Es recomendable que exista una planificación periódica de evaluación de desempeño.

Por qué se debe evaluar el Desempeño

(CHIAVENATO, 2003) Es importante que cada persona conozca su desempeño y recibir retroalimentación, esto le permitirá saber cómo marcha el trabajo. Sin la retroalimentación, las personas caminan a ciegas. La organización también debe saber cómo se desempeñan las personas en las actividades, para tener una idea de sus potencialidades. Así, las organizaciones y las personas deben conocer su desempeño, las principales razones para que las organizaciones se preocupen de evaluar el desempeño de sus colaboradores son:

Proporcionar un juicio sistemático para fundamentar promociones, traslados, y en algunas ocasiones, para sustentar los despidos de personal.

Permite comunicar al personal como marcha el trabajo, que deben cambiar en el comportamiento, actitudes, desarrollo de habilidades y reforzar sus conocimientos.

Permite que los subordinados conozcan lo que su superior piensa de ellos. La evaluación es utilizada por los gerentes como base para guiar y aconsejar a sus colaboradores respecto a su desempeño.

Beneficios

(CHIAVENATO, 2003) La evaluación no solo debe abarcar el desempeño del cargo ocupado, sino también el alcance de metas y objetivos. Desempeño y objetivos deben ir de la mano.

La evaluación debe hacer énfasis en el individuo que ocupa el cargo y no en la impresión respecto de los hábitos personales observados en el trabajo. La evaluación se debe concentrar en un análisis objetivo del desempeño y no en la apreciación subjetiva de hábitos personales.

La evaluación debe ser aceptada por ambas partes: evaluador y evaluado, ambos deben estar de acuerdo en que la evaluación debe traer algún beneficio para la organización y para el empleado.

La evaluación de desempeño se debe utilizar para mejorar la productividad del individuo en la organización, equipándolo mejor para producir con eficacia y eficiencia.

Quien debe evaluar el Desempeño

(CHIAVENATO, 2003) La evaluación reduce la incertidumbre del Servidor al proporcionarle retroalimentación de su desempeño, y busca la consonancia porque permite intercambiar ideas para lograr la concordancia de conceptos entre colaborador y su superior. La evaluación debe mostrar al colaborador lo que las personas piensan de su trabajo y de su contribución a la organización y al cliente.

El principal interesado en la evaluación es el colaborador, el ideal sería establecer un sistema sencillo de evaluación en que el propio cargo o puesto de trabajo proporcionase toda la información respecto al desempeño del ocupante, sin necesidad de intermediarios o de la intervención de terceros.

Las organizaciones utilizan diferentes alternativas para evaluar el desempeño de los colaboradores, la más democrática y participativa da al colaborador la responsabilidad de autoevaluar con libertad su desempeño; muchas encargan la responsabilidad al jefe inmediato, para reforzar la jerarquía, otras buscan integrar al gerente y al subordinado en la evaluación, para reducir la diferencia jerárquica; algunas dejan la evaluación de desempeño a los equipos, en especial cuando son autosuficientes y auto gestionadas, y otras incluso adoptan un proceso circular de 360° en la evaluación.

Autoevaluación de Desempeño

(CHIAVENATO, 2003) El ideal sería que cada persona evaluase su propio desempeño tomando como base algunas referencias como criterios para evitar la subjetividad implícita en el proceso. En organizaciones abiertas y democráticas, el empleado es responsable de su desempeño y del monitoreo, con la ayuda de su superior. En estas empresas cada persona evalúa de manera constante su desempeño, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta determinados parámetros fijados por el superior o por la tarea. Cada persona puede y debe evaluar su desempeño en la consecución de metas y resultados fijados y superación de expectativas, así como evaluar las necesidades y carencias personales, para mejorar el desempeño, las debilidades y fortalezas, las potencialidades y las fragilidades y, con esto, reforzar y mejorar los resultados personales.

Actitud.- forma de actuar de un individuo, que es el objeto de la actitud, la actitud es la respuesta emocional y mental a las circunstancias de la vida.

Comportamiento.- es la manera de proceder que tienen las personas u organismos, en relación a un entorno o mundo de estímulos.

Conocimientos.- Conocimientos que se requiere para realizar exitosamente algunas tareas prácticas, no siempre se hace explícito.

Debilidades.- todas aquellas actividades que realiza el individuo, con bajo grado de eficiencia.

Fortalezas.- todas aquellas actividades que realiza el individuo, con alto grado de eficiencia.

Pros y contras de la evaluación de desempeño mediante escalas gráficas

Según lo mencionado en (CHIAVENATO, 2003)

Pros:

- Facilidad de planeación y construcción del instrumento de evaluación
- Simplicidad y factibilidad de comprensión y utilización
- Visión gráfica y global de los factores de evaluación involucrados
- Facilidad en la comparación de los resultados de varios empleados
- Proporciona fácil retroalimentación de datos al evaluado.

Contras:

- Superficialidad y subjetividad en la evaluación de desempeño
- Produce efecto generalizador (efecto halo): si el evaluado recibe bueno en un factor, probablemente revivirá bueno en los demás factores.
- Falla por la categorización y homogeneización de las características individuales
- Limitación de los factores de evaluación: funciona como sistema cerrado
- Rigidez y reduccionismo en el proceso de evaluación.
- Ninguna participación activa del empleado evaluado
- Evalúa solo el desempeño anterior.

Selección forzada

Para eliminar la superficialidad, la generalización y la subjetividad, surgió el método de selección forzada. Consiste en evaluar el desempeño de las personas mediante bloques de frases descriptivas que enfocan determinados aspectos del comportamiento. Cada bloque está compuesto de dos, cuatro o más frases. El

evaluador debe escoger forzosamente una o dos frases en cada bloque, las que más se apliquen al desempeño del empleado evaluado, o escoger la frase que más se distancia de él. De ahí surge la denominación de selección forzada (CHIAVENATO, 2003).

Evaluación de desempeño por selección forzada

Según lo mencionado en (CHIAVENATO, 2003)

Pros:

- Evita el efecto de generalización en la evaluación
- Reduce la influencia personal del evaluador, es decir, la subjetividad
- No requiere entrenamiento de los evaluadores

Contras:

- Complejidad para la planeación y construcción del instrumento
- No proporciona visión general de los resultados de la evaluación
- No genera retroalimentación de datos ni permite comparación
- No permite obtener conclusión de los resultados
- Ninguna participación activa del evaluado.

Investigación de campo

Es uno de los métodos tradicionales más completos de evaluación de desempeño. Se basa en el principio de la responsabilidad de línea y función de staff, en el proceso de evaluación de desempeño. Requiere entrevistas con un especialista en evaluación y los gerentes para, en conjunto, evaluar el desempeño de los respectivos empleados. A partir de la entrevista con cada gerente, el especialista diligencia un formulario para cada empleado evaluado. El método se desarrolla en cuatro etapas: entrevista de evaluación inicial, entrevista de análisis complementario, planeación de las medidas y acompañamiento posterior de los resultados (CHIAVENATO, 2003).

Evaluación de desempeño mediante investigación de campo

Mencionado en (CHIAVENATO, 2003)

Pros:

- Implica responsabilidad de línea en la evaluación de desempeño

- Permite planear acciones para el futuro (programas de entrenamiento, orientación, consejería, y otros)
- Hace énfasis en el mejoramiento del desempeño y en la consecución de resultados
- Proporciona profundidad en la evaluación de desempeño
- Permite una relación provechosa entre el gerente de línea y el especialista de staff.

Contras:

- Costo operacional elevado, por requerir asesoría del especialista
- Proceso de evaluación lento y demorado
- Poca participación del evaluado, tanto en la evaluación como en las medidas que se toman.

Método de los incidentes críticos

Es un método tradicional de evaluación de desempeño bastante sencillo, basado en las características extremas que representan desempeño muy positivo. El método no se ocupa del desempeño normal, sino de los desempeños positivos o negativos excepcionales. Se aproxima a la técnica de administración por excepciones utilizada por Taylor a comienzos del siglo XX. Cada factor de evaluación de desempeño se transforma en incidente crítico o excepcional, para evaluar las fortalezas y las debilidades de cada empleado (CHIAVENATO, 2003).

Evaluación de desempeño mediante incidentes críticos

Mencionado en (CHIAVENATO, 2003)

Pros:

- Evalúa el desempeño excepcionalmente bueno o el excepcionalmente malo.
- Destaca los aspectos excepcionales del desempeño. Las excepciones positivas deben ser realizadas y aplicadas, mientras que las excepciones negativas se deben eliminar o corregir
- Método de fácil montaje y utilización.

Contras:

- No se ocupa de los aspectos normales del desempeño
- Falla por fijarse en pocos aspectos del desempeño. De ahí su carácter tendencioso y su parcialidad.

Listas de verificación

Método tradicional de evaluación de desempeño basado en una relación de factores de evaluación que se deben considerar en cada empleado. Cada uno de estos factores de desempeño recibe una evaluación cuantitativa.

Medida de desempeño

La medición es el elemento central del sistema de evaluación y busca determinar cómo se puede comparar el desempeño con ciertos estándares objetivos.

DESCRIPCIÓN DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO (SED).

La evaluación del desempeño consiste en un mecanismo de rendición de cuentas programada y continua, basada en la comparación de los resultados alcanzados con los resultados esperados por la institución, por las unidades organizacionales o procesos internos y por sus Servidores, considerando las responsabilidades de los puestos que ocupan.

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

Organización y responsabilidades

El apropiado manejo y administración del Subsistema de Evaluación del Desempeño requiere de la asignación de responsabilidades que avalen los resultados esperados por cada institución y sus servidores. Son responsables de la aplicación del Subsistema de Evaluación de Desempeño:

- La autoridad nominadora institucional; o el funcionario o servidor legalmente delegado;
- La Subgerencia de Gestión de Talento Humano;
- Jefe inmediato (evaluador);
- Servidor, Servidora, obrero u obrera (evaluado); y,
- El Comité de Reclamos de Evaluación.

Máxima Autoridad y/o Autoridades:

La Máxima Autoridad y/o Autoridades deberán cumplir con las siguientes funciones y responsabilidades relacionadas con el Subsistema de Evaluación del Desempeño:

- Aprobar y disponer la aplicación del cronograma y plan de evaluación del desempeño elaborado por la Subgerencia de Gestión de Talento Humano.
- Conformar el Comité de Reclamos de Evaluación, y establecer las responsabilidades específicas relacionadas con la aplicación del Subsistema.
- Presidir el Comité, cuyas atribuciones puede delegar.
- Apoyar en el proceso de planificación de evaluación del desempeño.
- Aprobar los instrumentos definidos para la evaluación de desempeño.
- Para la mejor aplicación del Subsistema, la Máxima Autoridad, se apoyará en la Subgerencia de Gestión de Talento Humano.

Subgerencia de Gestión de Talento Humano:

Entre las principales responsabilidades de la Subgerencia de Gestión de Talento Humano están:

- Dar a conocer a todo el personal el Subsistema de Evaluación de Desempeño.
- Elaborar el plan y cronograma de evaluación de desempeño para el conocimiento y aprobación de la máxima autoridad.
- Evaluar a todos los Servidores a través de sus Jefes inmediatos.
- Elaborar el acta de integración del Comité de Reclamos de Evaluación.
- Convocar y asesorar al Comité de Reclamos de Evaluación.
- Recibir la información y notificar en el término de diez días al Comité de Reclamos de Evaluación, la presentación de los reclamos correspondientes.
- Coordinar con los responsables de cada departamento para establecer la nómina de evaluadores y evaluados.
- Asesorar y capacitar a los evaluadores y evaluados sobre los objetivos, procedimientos e instrumentos de aplicación del subsistema.
- Coordinar la ejecución del proceso de evaluación del desempeño y todas sus fases de aplicación.
- Colaborar en la definición de indicadores y pesos que tendrán los cargos, lo que permitirá un adecuado manejo del subsistema.

- Procesar y analizar las calificaciones de las evaluaciones y presentar los resultados a la autoridad nominadora de la institución.
- Tabular y analizar los resultados obtenidos y observaciones pertinentes.
- Elaborar los registros correspondientes para el archivo del personal y comunicar sus resultados a los funcionarios, empleados y trabajadores evaluados.
- Elaborar el plan y desarrollo de competencias de los empleados y trabajadores de la Institución de acuerdo a las necesidades detectadas a través del proceso de evaluación.
- Aplicar las acciones correspondientes en el caso de los empleados y trabajadores con evaluaciones *regulares*, de acuerdo a lo establecido en la normativa legal vigente.
- Mantener actualizada la base de datos de las evaluaciones y sus resultados.
- Procesar la información de la evaluación remitida por el jefe inmediato con respecto a los resultados de la evaluación del período de prueba.
- Proponer mejoras al proceso y velar por su actualización acorde con los requerimientos de las áreas y departamentos, así como con lineamientos de planes a corto, mediano y largo plazo de la Institución.
- Difundir objetivos, definiciones básicas y políticas del subsistema, así como garantizar el cumplimiento de las mismas.

Jefe Inmediato (Evaluador):

- Ejecutar las políticas, normas y procedimientos de evaluación del desempeño
- Crear en su personal un ambiente propicio para efectuar la Evaluación del Desempeño.
- Coordinar con la Subgerencia de Gestión de Talento Humano, para establecer el nivel óptimo del perfil de desempeño, el cual deberá estar alineado a los objetivos estratégicos de la Institución y los servicios y actividades desarrolladas por el área o departamento.
- Evaluar el desempeño del personal a su cargo de acuerdo al plan y cronograma elaborado por la Subgerencia de Gestión de Talento Humano.
- Tomar decisiones y acciones de retroalimentación continua de los niveles de desempeño obtenidos por los empleados y trabajadores con relación a los niveles esperados.

- Dar a conocer al personal e implementar los cambios necesarios para mejorar los niveles de rendimiento de los empleados y trabajadores, como efecto de los resultados obtenidos a través de la evaluación del desempeño.
- Evaluar el período de prueba en casos de ingresos por concursos de méritos y oposición.
- Acompañar el desempeño del evaluado y prestarle asesoría y consejo tendientes a apoyar el desempeño exitoso del período a evaluar.
- Evaluar en forma objetiva los aportes del evaluado, buscando que el proceso de evaluación sea no solamente un inventario de realizaciones del período anterior, sino la base para el mejoramiento continuo del evaluado y de la institución en general.
- Cumplir con las sesiones y reuniones que prevé el Subsistema de Evaluación del Desempeño, los procedimientos preparados para las evaluaciones y los plazos previstos para las actividades del subsistema.
- Ser objetivo en las observaciones y puntualizaciones que realice sobre el evaluado.

Servidor (Evaluado):

Las responsabilidades más importantes del evaluado son:

- Participar en el proceso de la Evaluación del Desempeño en las fechas definidas, cumpliendo con los procedimientos establecidos para la realización del mismo.
- Realizar la evaluación con espíritu positivo, buscando acuerdos “gana-gana” con su evaluador que permitan obtener una visión realista y las bases para el mejoramiento continuo.

Comité de Reclamos de Evaluación:

Conocer y resolver los reclamos presentados por los empleados y trabajadores en el término de quince días a partir del día siguiente de recibido el informe de apelación por parte de la Subgerencia Gestión de Talento Humano.

Elaborar y suscribir el acta resolutive de la reclamación y notificar al Servidor, a la Subgerencia de Gestión de Talento Humano, a los evaluadores y a la máxima autoridad.

DEFINICIONES DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Principales consideraciones

El Subsistema de Evaluación del Desempeño no está concebido para calibrar el grado de desempeño de un Servidor conforme a un estándar, es decir, lo que una persona hace realmente, sino para medir lo que una persona es capaz de hacer. Se trata de una medida anticipada del desempeño que se deduce del desempeño pasado, a menudo basándose en la observación. Este proceso se enfoca en conseguir desempeño superior, en lugar de los niveles medios de desempeño para así contar con una estructura organizacional conformada por personas competentes y capaces de ayudar a la organización en la consecución de las metas y estrategias establecidas.

Para lograr el propósito anterior, el subsistema toma las siguientes bases y principios que guían su diseño, entre los cuales se encuentran:

El subsistema de evaluación del desempeño es participativo y respeta la voluntad de los actores, evaluados y evaluadores. Sin embargo es guiado por los objetivos, lineamientos y políticas planteados en la estrategia de ETAPA EP. La planeación de metas de evaluación individual es el resultado de un proceso de despliegue (arriba hacia abajo) de los objetivos y las estrategias de los planes globales de ETAPA EP (directrices de alto nivel) hasta las bases de su estructura.

El fortalecimiento de ETAPA EP y la búsqueda de niveles de mayor eficiencia obligan a planificar y medir el desempeño individual buscando un balance entre los resultados que persigue la organización, sus sistemas y procesos empresariales y el clima organizacional óptimo que promueve el crecimiento de los empleados y trabajadores.

La interiorización del concepto de cliente interno y externo en los esquemas de administración, llevan a la necesidad de considerar a cada persona como una unidad responsable por sus clientes en términos de satisfacción y eficiencia; y, por lo tanto, en términos similares de resultados, eficiencia de procesos y contribución al clima laboral.

Comunicación

Es importante garantizar una correcta y sistemática comunicación entre el evaluado y evaluador, así como lograr la mayor objetividad en los resultados con vista a evitar posibles errores en la evaluación de desempeño, que se valore la actuación de los servidores u obreros y no elementos aislados de su personalidad.

Conformación de grupos tipo para aplicación del subsistema

En función de las bases y principios anteriores, el Subsistema de Evaluación del Desempeño de ETAPA EP, considera el siguiente agrupamiento de los Servidores para su aplicación:

Cuadro N°. 01 Grupos Tipo para Evaluación de Desempeño 2011- 2012

GRUPO A (Gerentes, Subgerentes)	Responsables de la dirección, supervisión, organización, programación y evaluación de las labores de las gerencias y subgerencias definidas en la Estructura Organizacional. Dirigen áreas de la Empresa y son responsables por sus resultados.
GRUPO B (Administradores de Áreas, Supervisores)	Responsables de la gestión, supervisión, organización, y control de los departamentos a su cargo. Dirigen grupos de trabajo y son responsables por sus resultados.
GRUPO C (Ingenieros, Analistas, Asistentes, Técnicos)	Lo conforman personal de mando medio, responsable por una sección.
GRUPO D (Auxiliares, Personal de Apoyo)	Servidores que realizan funciones de apoyo a la gestión de los grupos mencionados.

Fuente: Consultoría Price Waterhouse Coopers

Elaboración: Consultoría Price WaterhouseCoopers, año 2011

Modificado: Tesista, Mayo 2012

Nota importante: La clasificación de un determinado cargo dentro de una de estas categorías no es inamovible y de hecho el Subgerente de Gestión de Talento Humano podrá variar la clasificación considerando una orientación general hacia resultados, procesos y clima organizacional en todos los cargos de ETAPA EP.

Componentes a utilizar para efectos del subsistema

El Subsistema de Evaluación del Desempeño considera dos componentes de medición del desempeño: cuantitativo y el cualitativo de acuerdo a las áreas de resultados que se esperan del personal y de las conductas observables que requieren los colaboradores.

Estos componentes son los siguientes:

Componente cuantitativo:

Cumplimiento de Metas

El componente cuantitativo mide los resultados o aportes de cada una de las posiciones orientados hacia los objetivos y las estrategias de ETAPA EP.

Este componente requiere de la identificación clara y precisa de los indicadores, metas/objetivos y resultados deseados, el establecimiento de un programa realista para lograrlos y una evaluación de la ejecución de los mismos en términos de resultados medibles de cumplimiento (ponderación).

Componente cualitativo:

Competencias

El componente cualitativo mide el grado de cumplimiento de las conductas observables necesarias para el correcto desempeño de las responsabilidades asignadas a un cargo y cuyo ocupante debe cumplir y demostrar durante el ejercicio de sus funciones. Estas se relacionan con aspectos que la organización requiere en su personal, como trabajo en equipo, orientación a resultados, eficiencia, y otros, así como también aspectos relacionados con el rol de aquellos funcionarios con responsabilidad de supervisión: liderazgo, control de resultados, planificación, y otros.

El subsistema considera la siguiente clasificación de las competencias a través de los cuales se medirá el desempeño en los diferentes niveles:

Competencias Organizacionales:

Incluye los comportamientos, que reflejan las características valoradas por ETAPA EP y que por tanto los deben demostrar todos sus colaboradores, cómo son: Conocimiento del puesto, Calidad de Trabajo, Trabajo en equipo, Comunicación.

Competencias Gerenciales:

Comprende los comportamientos que garantizan una efectiva gestión gerencial, tales como: Planificación, Liderazgo, Solución de problemas, Toma de decisiones.

Método a utilizar para cada grupo tipo

El presente subsistema considera la aplicación de los métodos de evaluación dependiendo del grupo funcional al que pertenece el Servidor de la siguiente manera:

Cuadro N°. 02 Métodos para Evaluación de Desempeño según los Grupos Tipo 2011-2012

GRUPOS – TIPO	MÉTODO A UTILIZAR
GRUPO A	Evaluación por Cumplimientos de Metas Estratégicas. Evaluación de Competencias Organizacionales y Gerenciales.
GRUPO B	Evaluación de Competencias Organizacionales y Gerenciales.
GRUPO C	Evaluación de Competencias Organizacionales.
GRUPO D	Evaluación de Competencias Organizacionales.

Fuente: Consultoría Price WaterhouseCoopers

Elaboración: Consultoría Price WaterhouseCoopers, año 2011

Modificado: Tesista, Mayo 2012

Procesos claves que se integran con la evaluación del desempeño

Análisis y Descripción de Cargos

(CHIAVENATO, 2003) Es el proceso que permite determinar el requerimiento del puesto, a través de los niveles de formación, experiencia, competencias en función de la misión organizacional, de las atribuciones y responsabilidades que son campos en los cuales se ejerce un rol, de modo que la persona en este puesto se desenvuelva con facultad y capacidad de asumir los retos y tomar decisiones en la organización con convicción, criterio, conocimientos del contexto y el entorno para obtener resultados que la organización requiera.

Diseño de cargos

(CHIAVENATO, 2003) Es un proceso en el cual se determinan las obligaciones que debe cumplir en el cargo y las características exigibles de la persona que debe

desempeñarlo. Es el conjunto de tareas, funciones, responsabilidades, conocimientos, habilidades y experiencia que clasifican a un cargo como tal.

Reclutamiento y selección de personal

El reclutamiento es la forma que vamos a utilizar para captar a los posibles candidatos, tiene gran importancia dentro del proceso de selección. En la selección vamos a determinar quienes son aquellos candidatos que cumplen los requisitos y que por tanto van a continuar en el proceso de selección y aquellos otros que deben ser excluidos del proceso (CHIAVENATO, 2003).

En el artículo 17 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas, determina que “La designación y contratación de personal de las empresas públicas se realizará a través de procesos de selección que atiendan los requerimientos empresariales de cada cargo y conforme a los principios y políticas establecidas en esta Ley, la Codificación del Código del Trabajo y las leyes que regulan la administración pública.”

Los procesos de selección para el ingreso, así como el ascenso y la promoción en la carrera del servicio público empresarial, constituyen instrumentos de gestión destinados a lograr que el personal seleccionado para el puesto, cumpla con las características y requisitos determinados en el manual de puestos institucional. Además, miden las características más relevantes de las y los aspirantes al puesto como son: destrezas, capacidades y preparación, así como su actitud y motivación hacia el trabajo.

El proceso de reclutamiento y selección está conformado por las siguientes etapas:

1. Preparación del proceso de reclutamiento;
2. Convocatoria;
3. Evaluación y selección, etapa en la que se desarrolla el concurso de méritos y oposición, y se compone de:
 - a) Mérito, integrado por: Verificación de Postulaciones; Evaluación
 - b) Oposición
4. Expedición del nombramiento provisional de prueba
5. Inducción.

(Tomado del borrador del Instructivo de Selección, realizado por el Dr. Ángel Torres, julio 2012).

Contratación de candidatos seleccionados

Cuando el candidato haya superado todas las fases del proceso de selección, es conveniente mantener una entrevista para ofrecerle el puesto y en su caso presentarle el contrato para la firma.

Orientación e integración (Inducción de nuevos funcionarios)

Cuando el candidato seleccionado llega a la empresa en su primer día de trabajo debería ser presentado en su área y se le deberá informar de las normas de régimen interior de la empresa, todo lo cual puede contribuir a su rápida adaptación a la misma.

Administración de cargos y salarios

(CHIAVENATO, 2003) Comprende el estudio del valor relativo a los puestos, para dar un costo a cada puesto utilizando los niveles salariales, es decir las formas de pago o recompensas que se otorgan a los empleados y derivan de su empleo.

Incentivos salariales y beneficios sociales

Se refiere al análisis de planes que vinculan la remuneración con el desempeño con el fin de motivar a los empleados, se analizan diversos tipos de planes de incentivos, que incluyen las comisiones, bonos, entre otros. Los beneficios sociales son ciertas ventajas que las organizaciones conceden a la totalidad o parte de los empleados como pagos adicionales de los salarios. En general constituyen un paquete de beneficios y servicios que es parte integral de la remuneración del personal, como por ejemplo: la asistencia médica, seguro de vida, alimentación, transporte, planes de pensión o jubilación, escuela para los hijos, y otros.

En función de motivar el desarrollo de sus colaboradores, y tal como indica el Subsistema de Evaluación del Desempeño, los desempeños excepcionales serán reconocidos, y para tal efecto se diseñará un plan de incentivos, el que contendrá: estímulos, reconocimientos honoríficos o sociales, licencias para estudios, becas, cursos de capacitación y entrenamiento en el país o en el exterior y en general actividades motivacionales para los colaboradores.

(Tomado del borrador del Instructivo de Selección, realizado por el Dr. Ángel Torres, julio 2012).

Comunicación con los empleados

Cuando hablamos de comunicación nos referimos a la habilidad que tiene la plataforma humana de la organización para relacionarse entre sus miembros y las personas que están fuera de ella, es decir, un manejo asertivo, respetuoso y sincero de la comunicación como parte integrante y motivadora del clima organizacional.

Capacitación y desarrollo de personal

Consiste en proporcionar a los empleados las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. La capacitación se utiliza para lograr los objetivos organizacionales, es en esencia un proceso de aprendizaje. El desarrollo de personas se relaciona más con la educación y la orientación hacia el futuro, está más centrado en el crecimiento personal del empleado y su carrera futura.

El numeral 1 del artículo 20 de la Ley orgánica de Empresas Públicas incorpora entre los principios que orientan la administración del talento humano, prevé el de “Profesionalización y capacitación permanente del personal, mediante el manejo de un Plan de Capacitación y fomento de la investigación científica y tecnológica acorde a los requerimientos y consecución de objetivos de la empresa.”

El desarrollo profesional de los colaboradores de ETAPA EP para el potenciamiento de sus conocimientos, habilidades y destrezas, estará sujeto a lo que disponga el Subsistema de Capacitación, sobre cursos y entrenamiento de personal.

A continuación se indican tres de las principales responsabilidades de la Subgerencia de Gestión de Talento Humano en cuanto a la capacitación del personal:

1. Detectar necesidades de formación y capacitación de las servidoras y servidores, obreras y obreros de la institución, sobre la base de los resultados del Subsistema de Evaluación de Desempeño y de las encuestas.
2. Elaborar planes organizacionales anuales de formación y capacitación y los de contingencia que respondan a las necesidades detectadas por la empresa en su Plan Estratégico Empresarial, el Subsistema de Evaluación de Desempeño y la Detección de Necesidades de Capacitación por Áreas.

3. Diseñar los instrumentos técnicos de evaluación de la formación y capacitación, tomando como referencia las políticas emitidas por la entidad de control.

(Tomado del borrador del Instructivo de Selección, realizado por el Dr. Ángel Torres, julio 2012).

Clima organizacional

El término clima organizacional como la percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y en función de aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea asignada, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales que facilitan su tarea (GONCALVES, 2000).

Plan de carrera

El desarrollo de personas se relaciona con la educación y la orientación hacia el futuro, este está centrado en el crecimiento personal del empleado y su carrera, que en el cargo actual. Todos los colaboradores pueden y deben desarrollarse. Con la reducción de niveles jerárquicos y la formación de equipos de trabajo, los empleados tienen mayor participación en los objetivos de sus cargos y mayor preocupación por la calidad y por los clientes, en la actualidad las Organizaciones exigen en sus colaboradores nuevas habilidades, conocimientos y capacidades (CHIAVENATO, 2005).

El Subsistema de Desarrollo y Plan de Carrera corresponde a un proceso formal, sistemático y dinámico que procura la planificación, seguimiento, evaluación y retroalimentación del desarrollo y desempeño de cada servidor y servidora de carrera, focalizado en el cierre de brechas de competencias y desempeño que poseen en relación a las exigencias de su cargo actual y frente a alternativas de movilidad en su desarrollo futuro dentro de ETAPA EP.

La proyección de futuro de los planes de Desarrollo dentro de ETAPA EP será de carácter voluntario. Sin embargo, todos los colaboradores deberán comprometerse con el cierre de brechas en el cargo que ejercen, es decir que cada uno de ellos deberá cumplir con lo establecido en el Manual de Descripción de Funciones y Perfiles de Cargo en función del cargo que ejerza, para lo cual la Subgerencia de Gestión de Talento Humano, en conjunto con la Gerencia o Subgerencia a la cual pertenezca el

servidor, deberá realizar el respectivo monitoreo y seguimiento, (Tomado del borrador del Instructivo del Plan de Carrera, elaborado por el Dr. Ángel Torres, julio 2012).

ETAPAS DEL SUBSISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Le corresponde a la Subgerencia de Gestión de Talento Humano observar las siguientes etapas para la aplicación del Subsistema de Evaluación del Desempeño:

Planificación de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño debe ser un proceso permanente, que permita evaluar la forma en que se cumple las exigencias del puesto.

La forma en la que funcionará este proceso, será la siguiente:

Habrà una reunión del jefe inmediato con el colaborador, es decir Evaluador y Evaluado, la Subgerencia de Gestión de Talento Humano comunicará con anterioridad la fecha de inicio del proceso, y su plazo de ejecución.

A través de esta entrevista se busca intercambiar opiniones acerca del desempeño del evaluado, debemos considerar que no estamos evaluando el desempeño de la última semana o del último mes, sino de todo un año de trabajo, y al tener presente todas las variables o circunstancias que durante él influyeron positiva o negativamente en el trabajo, se logrará que se realice un análisis y revisión del desempeño más justo y objetivo.

Una vez detectadas las cualidades y deficiencias a través del análisis y revisión de las capacidades del Trabajador, se acordarán conjuntamente entre Evaluador y Evaluado los objetivos y planes de acción encaminados al mejoramiento.

Es primordial que los planes de acción diseñados se estén evaluando para corroborar su buena marcha. Por lo tanto, antes de finalizar la Entrevista, se debe fijar una fecha de revisión en donde se discutirá la forma como se han venido desarrollando los planes trazados, los obstáculos que se han presentado y las soluciones que se pueden dar para que éstos cumplan con los objetivos de mejoramiento propuestos. Hay que tener presente que éstos planes no funcionan por sí solos, para que sean efectivos se requiere de un firme compromiso y deseo de progresar y mejorar.

El Evaluador, con la información obtenida durante la entrevista, procede a completar el formulario de evaluación y a otorgar la valoración correspondiente.

El Evaluado debe leer el formato de evaluación una vez éste haya sido completado, para luego de conocidos los resultados inmediatamente proceder a firmarlo.

De tener alguna observación o inconformidad, el Evaluado debe comentársela al Evaluador y dejarla consignada en el formulario. En este caso, la Subgerencia de Gestión de Talento Humano acudirá a la instancia que juzgue conveniente para resolver sobre la reclamación (normalmente al Jefe Inmediato del Evaluador o al Comité de Evaluación).

La Subgerencia de Gestión de Talento Humano a través de su Sección de Desarrollo de Talento Humano, procesa la valoración consignada por los Evaluadores.

Acciones Complementarias a la Evaluación del Desempeño

Terminada la evaluación del desempeño, el Evaluador deberá ejecutar la siguientes Acciones complementarias:

Comentar con el Evaluado los resultados de la evaluación y firmarla conjuntamente, antes de remitirla a la Subgerencia de Gestión de Talento Humano.

Establecer con el evaluado los objetivos de trabajo individuales para el próximo período.

Realizar el seguimiento oportuno del desempeño de sus subalternos en el contexto de los objetivos planteados posteriores a la evaluación; objetivos que deberán estar atados a los objetivos y metas perseguidos por la Compañía y por el área a la que pertenezcan.

Fomentar permanentemente la comunicación necesaria con sus subalternos para el intercambio oportuno de información.

Comprometer al Evaluado a alcanzar oportunamente los objetivos acordados.

Establecer para el Evaluado un plan de acción con el fin de alcanzar con eficiencia los objetivos planteados y los compromisos establecidos.

Obligaciones de los Evaluadores

La atribución de evaluar el desempeño de sus colaboradores en el trabajo, le confiere una facultad y responsabilidad trascendentales. Sea justo, ecuánime y reúna

antecedentes suficientes que se traduzcan en una calificación objetiva. Rechace toda inclinación personal - favorable o adversa - para con el evaluado.

Para efectuar una Evaluación del Desempeño es necesario que el Evaluador, se encuentre en funciones de Jefe Inmediato del Evaluado, por lo menos durante los últimos tres meses a la fecha de inicio del proceso.

Cuando un trabajador hubiese laborado en más de una Gerencia o Subgerencia, en el lapso del período evaluado, le corresponde evaluar al Jefe Inmediato con el cual permaneció más tiempo.

La evaluación debe efectuarse única y exclusivamente comparando el desempeño real de su colaborador con los factores que se le haya solicitado evaluar.

El evaluador no deberá precipitarse al evaluar, no evaluar sobre la base de la simpatía o antipatía que sienta por el Evaluado.

No deberá prejuzgar la acción del evaluado. Al evaluar debe recordar que sus juicios pueden perjudicar o favorecer injustamente a su colaborador.

Recordar que él es el responsable de los resultados de la Evaluación. Leer cuidadosamente los factores de la evaluación y sus niveles, Reflexionar, y cuando esté seguro, poner la calificación del 0 al 3.

Firmar el formulario conjuntamente con el Evaluado y remitirlo a la Subgerencia de Gestión de Talento Humano. Luego de conocer la puntuación asignada a cada factor, mediante un procedimiento técnico, se determinará la calificación final.

Si existe dificultad en evaluar, solicitar apoyo en la Sección de Desarrollo de Talento Humano.

Recordar, que se dispone a evaluar un desempeño frente al trabajo, No a un comportamiento frente a su superior.

Obligaciones de los Evaluados

El evaluado debe leer el formulario de Evaluación de manera que tenga muy claros los factores sobre los cuales se le evaluará.

Una vez que lo haya leído, debe reflexionar, y otorgarse la calificación que considere esté de acuerdo a su cumplimiento en el período de evaluación.

El Evaluado debe tener en mente, la idea de que su Evaluador es su Cliente.

Difusión del programa de evaluación

La Subgerencia de Gestión de Talento Humano deberá informar de los objetivos, políticas, procedimientos, instrumentos y beneficios del programa de evaluación del desempeño, comenzando por los directivos y mandos medios y llegando a todos los niveles de la institución, a fin de lograr el involucramiento y participación de todos los miembros de la organización.

Entrenamiento a evaluados y evaluadores

Subgerencia de Gestión de Talento Humano entrenará y prestará asistencia técnica a Gerentes, Subgerentes, Administradores Departamentales, Supervisores de equipos y Servidores, en lo referente a la aplicación del proceso de evaluación del desempeño, comprometiendo al nivel directivo a superar y eliminar obstáculos que se presentaren en su ejecución.

Ejecución del proceso de evaluación

Evaluación de las Competencias Organizacionales y Gerenciales

En esta fase se incluyen las competencias a evaluar tanto Organizacionales como Gerenciales. Las primeras que serán aplicadas para todos los Grupos A, B, C y D; y las Gerenciales que serán aplicadas sólo a los grupos A y B.

Cada supervisor evaluará al personal a su cargo de acuerdo a la tabla que aparece en el formulario y dependiendo de su desempeño en cada una de estas competencias, poniéndole el puntaje que considere es merecedor por lo cumplido durante el período que se está evaluando.

Retroalimentación - Gerencia del desempeño orientada al desarrollo

En esta fase se define las fortalezas, debilidades del colaborador, así como también, incluye las acciones a realizar en pro del desarrollo del empleado/trabajador, la capacitación a seguir, curso de entrenamiento que necesitará para mejorar su desempeño u otras acciones que redunden en su beneficio y por ende en la empresa.

También deberá llevar los comentarios del evaluado, para receptor cualquier subgerencia o inquietud del colaborador.

Llegada la fecha de la evaluación de los resultados alcanzados en el período, se procede a la misma. Para el efecto, se utiliza el formulario de evaluación del desempeño diseñado para ETAPA EP.

El procedimiento a seguir para la evaluación de los resultados es el siguiente:

1. La Subgerencia de Gestión de Talento Humano se encargará de recordar a las diferentes unidades los períodos dentro de los cuales deben completarse las evaluaciones individuales.

La Subgerencia de Gestión de Talento Humano deberá asegurarse de que los evaluadores tengan los formularios de evaluación de desempeño del personal bajo su cargo, para que procedan con el proceso de evaluación (planeación y acompañamiento). Además verificará que los formularios contengan la información de los acuerdos de las sesiones de seguimiento y consejería.

2. En el formulario de evaluación, los Servidores harán su autoevaluación del desempeño.

Paralelamente el evaluador calificará el desempeño individual de sus colaboradores, utilizando el mismo formulario.

El resultado de esta sesión consignado en el formulario, con las firmas y los comentarios de las partes, será remitido a la Subgerencia de Gestión de Talento Humano constituyéndose en la evaluación formal del empleado.

3. La Subgerencia de Gestión de Talento Humano registrará las evaluaciones de los formularios en un sistema diseñado para la tabulación.

En este resumen, la Subgerencia de Gestión de Talento Humano podrá sacar algunas conclusiones relacionadas con:

Nivel de seguimiento que tanto evaluadores como evaluados están dando al proceso de evaluación en general. A partir de esto, puede hacer recomendaciones dirigidas a los evaluadores para mejoramiento del proceso.

Si las discrepancias entre la percepción del evaluador frente al evaluado fueran altas, la Subgerencia de Gestión de Talento Humano podrá identificar falencias en la definición de metas o niveles esperados de desempeño y por lo tanto falencias en el

proceso de planeación o acompañamiento, aplicables al siguiente período de evaluación.

4. Una vez que el evaluador tenga en sus manos el resumen del desempeño de sus colaboradores, fijará fecha de la entrevista de evaluación del desempeño con su evaluado para analizar los resultados del período anterior.

5. Si hubiere discrepancias sobre los resultados obtenidos, quedarán por escrito en el formulario de evaluación en el espacio destinado a Comentarios. Estas, serán resueltas en el Comité de Reclamos de Evaluación.

Tabulación de resultados de las evaluaciones individuales

Una vez que la Subgerencia de Gestión de Talento Humano cuente con las Evaluaciones finales, procederá a la tabulación de los resultados.

Componente de Competencias:

La tabulación de competencias se la realiza considerando lo siguiente:

- Todas las competencias a ser evaluadas tienen el mismo peso, presuponiéndose uniformidad en los esfuerzos de los empleados para alcanzar los mejores niveles en todos los factores.
- Para la asignación de puntajes a cada uno de los niveles de desempeño alcanzados por el evaluado en el Componente de Competencias, se ha previsto la siguiente escala de calificación:

Cuadro N°. 03 Escala de Calificación para la evaluación de desempeño 2011- 2012

ESCALA DE CALIFICACIÓN		DESARROLLO BASICO
3	Muy Satisfactorio	3. Siempre
2	Satisfactorio	2. Frecuentemente
1	Poco Satisfactorio	A veces
0	Insatisfactorio	Nunca

Fuente: Consultoría Price WaterhouseCoopers y ETAPA EP, año 2011- 2012

Elaboración: Consultoría Price WaterhouseCoopers y ETAPA EP, año 2011 - 2012

b) Tabla General de Calificación:

La siguiente tabla muestra el resultado final obtenido en la evaluación de desempeño y su equivalencia en términos de calificación.

Cuadro N°. 04 Escala de Ponderación para la calificación de la evaluación de desempeño 2011- 2012

RESULTADO FINAL	CALIFICACIÓN
95% a 100%	Excelente
85% a 94%	Muy Bueno
75% a 85%	Satisfactorio
60 % a 74%	Regular
Menos de 60%	Insuficiente

Fuente: Consultoría Price WaterhouseCoopers, ETAPA EP, LOSEP, año 2011

Elaboración: Consultoría Price WaterhouseCoopers, ETAPA EP, año 2011- 2012

Modificado: Tesista, Mayo 2012

Retroalimentación y seguimiento

Una vez concluido este proceso, la Subgerencia de Gestión de Talento Humano realizará el análisis de los resultados obtenidos en las evaluaciones, presentará resultados y planteará acciones a tomar.

En base a los resultados alcanzados, la Subgerencia de Gestión de Talento Humano preparará el resumen del desempeño de los diferentes cargos de ETAPA EP y planeará de manera conjunta con el Administrador de Área, las acciones correctivas que se llevarán a cabo durante el siguiente período.

ETAPA EP realizará la retroalimentación y seguimiento del informe de resultados de la evaluación del desempeño. La Subgerencia de Gestión de Talento Humano, en coordinación con los responsables de cada área o proceso interno, elaborarán el plan de capacitación y desarrollo de competencias de los empleados y trabajadores de la organización. Igualmente, realizará el monitoreo sobre la eficacia del cronograma y plan de evaluación del desempeño, a través del nivel de contribución al logro de los objetivos estratégicos institucionales y al desarrollo profesional de sus empleados y trabajadores.

De la misma manera la Subgerencia de Desarrollo de Talento Humano, juega un muy importante papel en la administración de los procesos de evaluación, es ésta Subgerencia la única responsable de garantizar, con un manejo correcto, la idoneidad y efectividad de los instrumentos de evaluación.

El éxito del sistema, también depende del grado de apoyo de la Gerencia General.

- La información obtenida es sumamente confidencial, y deberá ser administrada solo por el personal de gestión de talento humano involucrado con el Subsistema.
- Los resultados obtenidos en la Evaluación del Desempeño servirán como aporte a los planes de desarrollo y carrera de ETAPA EP, y así fortalecer y brindar la capacitación que cada uno de los cargos necesite.
- La Subgerencia de Gestión de Talento Humano deberá estar inmerso en el proceso de evaluación a fin de dar soporte y asesoría a todos los cargos, y actuar como mediador en caso de requerirse.
- Las evaluaciones nunca deben generar un castigo ni un premio inmerecido, deben buscar el mejoramiento personal y profesional del talento humano.

Las evaluaciones deben ser muy importantes, tanto para el Evaluador como para el Evaluado.

Se deben organizar acciones para que Evaluadores y Evaluados mantengan afinidad y uniformidad de criterios, y puedan apoyarse mutuamente y trabajar en equipo en los distintos proyectos que desarrolla la Empresa.

Antes de cada proceso es necesario desarrollar una fase de inducción del sistema, con el propósito de recordar a los Evaluadores la importancia de su participación y las actividades que deben cumplir.

ETAPA EP realizará la retroalimentación y seguimiento del informe de resultados de la evaluación del desempeño. La Subgerencia de Gestión de Talento Humano, en coordinación con los responsables de cada área o proceso interno, elaborarán el plan de capacitación y desarrollo de competencias de los servidores y obreros de la organización. Igualmente, realizará el monitoreo sobre la eficacia del cronograma y plan de evaluación del desempeño, a través del nivel de contribución al logro de los objetivos estratégicos institucionales y al desarrollo profesional de sus servidores y obreros.

Efectos de la evaluación

Las siguientes anotaciones fueron tomadas del borrador del Instructivo de evaluación de desempeño de Servidores y obreros de ETAPA EP, elaborado por el Dr. Ángel Torres.

Aplicación de normas.- La Subgerencia de Gestión de Talento Humano, luego de tabuladas las evaluaciones y conocidos los resultados de las evaluaciones, deberá dar fiel cumplimiento a los artículos precedentes respecto a los efectos que causaren los mismos.

Incentivos.- El servidor u obrero, que obtenga en la evaluación la calificación de excelente, muy bueno o satisfactorio será considerado en el plan de incentivos y tendrá preferencia para el desarrollo y plan de carrera, o para promociones y potenciación de sus competencias;

Desarrollo de Competencias.- El servidor u obrero, que obtenga la calificación de regular será exigido para la adquisición y desarrollo de sus competencias; si obtiene nuevamente en un siguiente periodo de evaluación una calificación igual, será automáticamente declarado Inaceptable;

Cese de Funciones.- El servidor u obrero, que obtuviere la calificación de inaceptable será evaluado por segunda ocasión en los siguientes tres meses, de repetirse la calificación de inaceptable será cesado del puesto, una vez agotado el reclamo presentado a la Subgerencia de Gestión de Talento Humano, siempre que el Comité de Reclamos de Evaluación ratifique la calificación de inaceptable.

Efectos de la Evaluación en las Remuneraciones.- Cualquier incremento a las remuneraciones mensuales unificadas de servidores y obreros, solamente se efectuará después de haberse efectuado la evaluación, que será ponderada del siguiente modo:

1. Los servidores y obreros que alcancen una calificación de excelente, accederán al 100% del incremento correspondiente a la respectiva escala de remuneraciones;
2. Los servidores y obreros que alcancen una calificación de muy bueno accederán al 90% del incremento correspondiente a la respectiva escala de remuneraciones;

3. Los servidores y obreros que alcancen una calificación de satisfactorio accederán al 80% del incremento correspondiente a la respectiva escala de remuneraciones; y,

4. Los servidores y obreros que alcancen una calificación de regular accederán al 70% del incremento correspondiente a la respectiva escala de remuneraciones.

CONCLUSIONES

- Es fundamental que la Empresa ETAPA EP, cuente con una metodología establecida para la Evaluación periódica del Desempeño del personal, ya que este proceso le permitirá estimular el desarrollo y crecimiento del Talento Humano.
- El Proceso de Evaluación de Desempeño, servirá para transparentar el desempeño de los colaboradores en el puesto que desempeñan, con la metodología aplicada se obtendrá un resultado con el cual se podrá tomar las medidas correctivas para el buen desempeño, sustentar la destitución o cesación de funciones del Servidor o para promover de cargo al personal, así como para elaborar planes de capacitación a nivel de toda la organización, planes de incentivos y remuneración variable.
- ETAPA EP al ser una empresa innovadora de servicios, se encuentra en permanente cambio, es por esta razón que el sistema o proceso de evaluación de desempeño no debe ser aplicado con el mismo instrumento o metodología en cada período de evaluación ya que éste sistema debe ser renovado para cada año, desarrollando nuevas técnicas de medición de desempeño basado en cumplimiento de objetivos e indicadores conforme a los planes estratégicos de la empresa.

RECOMENDACIONES

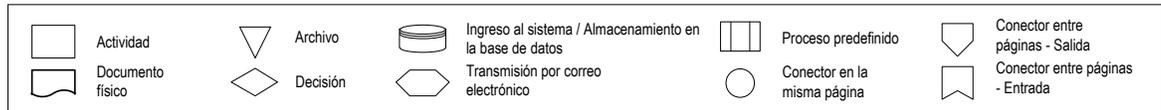
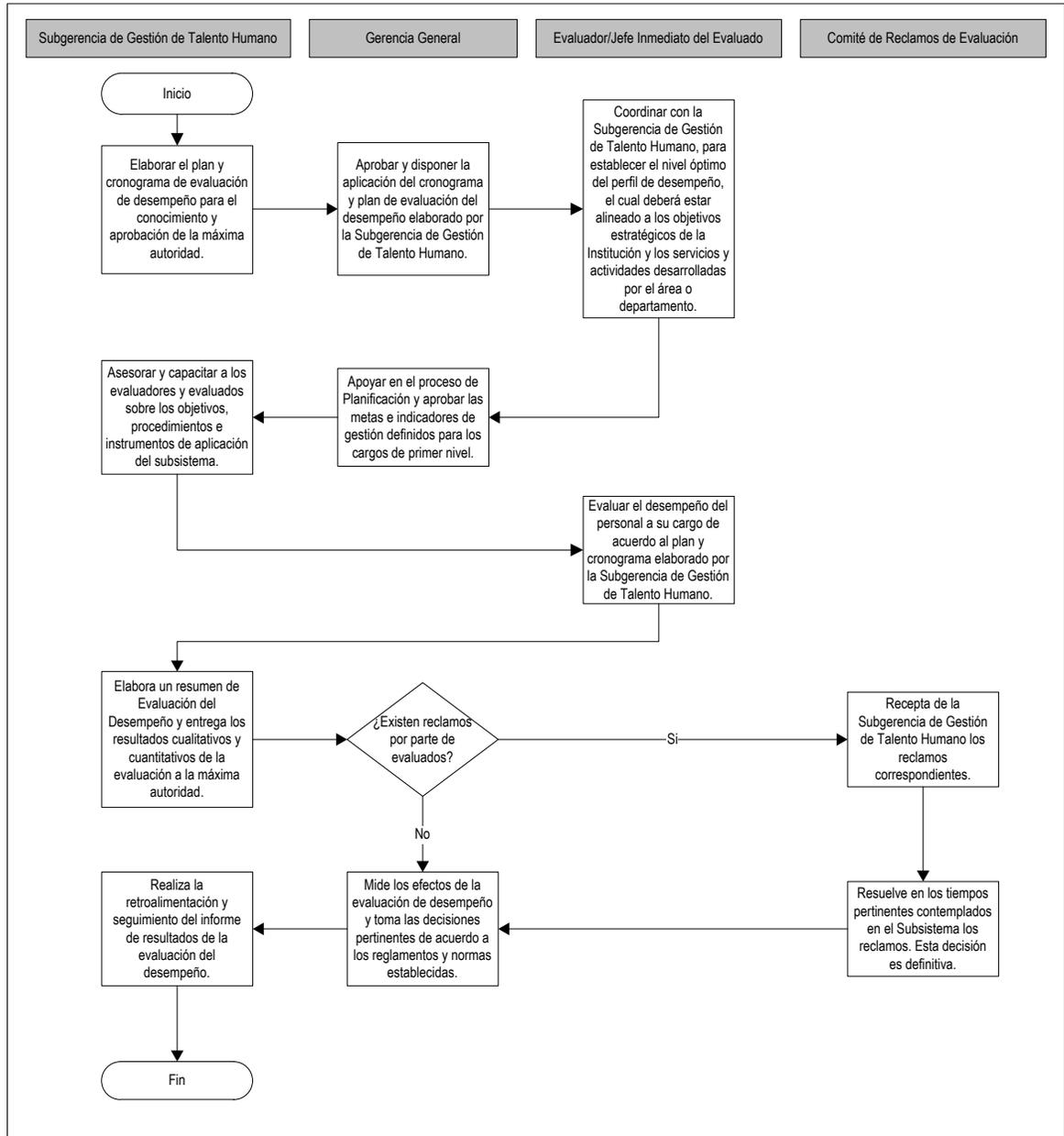
- Con la Planificación del proceso de evaluación de desempeño, la Empresa obtendrá insumos muy importantes para la ejecución de planes y programas de desarrollo individual y colectivo, los mismos que servirán para el mejoramiento del Clima Organizacional.
- Es importante que una vez cumplida la Evaluación de Desempeño se realice la Retroalimentación, ésta servirá para que el personal evaluado conozca sus fortalezas y debilidades y pueda mejorar en dichos aspectos, es recomendable brindar una inducción al proceso de evaluación del desempeño a fin de que tanto evaluados como evaluadores conozcan el procedimiento y pueda fluir normalmente. Para el éxito de un sistema de evaluación del desempeño, es importante la rectitud del Evaluador, métodos o instrumentos que se apliquen; de suerte que los resultados que se obtengan de las evaluaciones, en “ETAPA EP.” dependerán en gran medida de la madurez, honestidad y objetividad de los Evaluadores.
- Es indispensable que la Empresa cuente con una normativa que le permita regular cada año el Subsistema de Evaluación de Desempeño, para una correcta aplicación.

ANEXOS

1. Formularios de evaluación de Desempeño para ETAPA EP
2. Proceso de Evaluación de Desempeño para ETAPA EP

Título: Proceso de Evaluación de Desempeño para ETAPA EP

Proceso: EVALUACION DEL DESEMPEÑO	Gestión de Talento Humano	Código: EEP-EVAL-10
Ultima Actualización: XXXX		



Fuente Consultoría Price WaterhouseCoopers



EVALUACION DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE ETAPA EP

Nombre del evaluado: _____ **Cargo del evaluado:** Auxiliares de archivo - Personal de Apoyo.
Nombre del evaluador: (Jefe) _____ **Cargo del evaluador:** _____
Período Evaluado: Enero-Diciembre de 2011

La evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino un instrumento, medio o herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa.
 Permite condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
 Nos proporciona oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por otra, los objetivos individuales.

ESCALA DE	
0	Nunca
1	A veces
2	Frecuentemente
3	Siempre

FACTORES DE EVALUACION	Nro.	ACTIVIDADES	AUTO-EVALUACION	JEFE
CONOCIMIENTO DEL PUESTO	1	Conoce las actividades y labores de su trabajo diario.		
Dominio de las técnicas y métodos necesarios para la ejecución de su trabajo.	2	Aplica métodos y técnicas útiles para realizar su trabajo.		
	3	Utiliza apropiadamente las herramientas disponibles en su puesto de trabajo.		
	SOLUCION DE PROBLEMAS / TOMA DE DECISIONES			
Habilidad para identificar problemas, establecer prioridades y encontrar la mejor alternativa de solución.	4	Cuando detecta problemas u obstáculos en su trabajo comunica a tiempo.		
	5	Propone soluciones para resolver problemas que se presentan.		
CALIDAD DE TRABAJO	6	Todas las tareas asignadas son correctamente realizadas.		
Precisión y exactitud con que realiza sus trabajos.	7	Es cuidadoso en la realización de su trabajo.		
	CANTIDAD DE TRABAJO			
Cumplimiento del volumen de trabajo asignado.	8	Cumple en su totalidad las tareas asignadas.		
RELACIONES INTERPERSONALES / TRABAJO EN EQUIPO	9	Se relaciona de manera cordial con sus jefes y compañeros.		
Efectividad para mantener relaciones armónicas y trato cordial con clientes, supervisores y o compañeros. Habilidad de integrarse y cooperar con el grupo de trabajo.	10	Demuestra amabilidad y cortesía en el trato a los clientes internos (compañeros) y externos.		
	11	Colabora con sus compañeros cuando es necesario.		
	COMUNICACIÓN			
Habilidad para escuchar, se expresa con claridad, comprende ideas y se adapta al auditorio. Se considera la comunicación uno a uno, por escrito o en presentaciones y discursos. Habilidad para exponer y receptar ideas en forma clara y objetiva.	12	Se comunica con sus compañeros y superiores con respeto.		
	13	Se comunica con claridad.		
	14	Comprende las instrucciones que recibe.		
PUNTUALIDAD	15	Cumple el horario de trabajo asignado.		
Cumplimiento de horarios establecidos para el ingreso al trabajo.	SEGURIDAD INDUSTRIAL			
Cumplimiento sobre disposiciones de Seguridad Industrial.	16	Utiliza en forma adecuada y completa la Ropa de Trabajo asignada.		
	17	Utiliza los equipos de protección que le proporciona la empresa.		

RETROALIMENTACIÓN: El evaluador conjuntamente con el evaluado analizarán la calificación obtenida y plantearán los puntos de mejora.

Fortalezas y Oportunidades de mejora del evaluado:

DEBILIDADES	ACCION A TOMAR	PLAZO DE EJECUCION



EVALUACION DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE ETAPA EP

Nombre del evaluado: _____
Nombre del evaluador: (Jefe) _____
Período Evaluado: Enero-Diciembre de 2011 _____

Cargo del evaluado: Auxiliares de archivo - Personal de Apoyo.
Cargo del evaluador: _____

Observaciones:

Firma del Evaluado: _____

Firma del Evaluador: _____



EVALUACION DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE ETAPA EP

Nombre del evaluado: _____
Nombre del evaluador: (Jefe) _____
Período Evaluado: Enero-Diciembre de 2011

Cargo del evaluado: Gerente/Subgerente. _____
Cargo del evaluador: _____

La evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino un instrumento, medio o herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa.
 Permite condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
 Nos proporciona oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por otra, los objetivos individuales.

ESCALA DE CALIFICACION	
0	Nunca
1	A veces
2	Frecuentemente
3	Siempre

FACTORES DE EVALUACION	Nro.	ACTIVIDADES	AUTO-EVALUACION	JEFE
CONOCIMIENTO DEL PUESTO Dominio de las técnicas y métodos necesarios para la ejecución de su trabajo.	1	Domina ampliamente los métodos y técnicas necesarias para el adecuado cumplimiento de su trabajo.		
	2	Utiliza apropiadamente las herramientas tecnológicas disponibles en su puesto de trabajo.		
	3	Conoce muy bien sus funciones y otras actividades relacionadas a su cargo.		
CALIDAD DE TRABAJO Precisión y exactitud con las que realiza su trabajo.	4	Posee una amplia visión y capacidad de análisis, la cual utiliza para plantear objetivos en beneficio de la organización con resultados exitosos.		
	5	Maneja equipos de trabajo con eficiencia, promoviendo la mejora continua de procesos y servicios.		
CANTIDAD DE TRABAJO Cumplimiento del volumen de trabajo asignado.	6	Tiene habilidad para manejar varios proyectos de forma simultánea, cumpliendo así los objetivos planteados para su gestión en los tiempos establecidos.		
	RELACIONES INTERPERSONALES / TRABAJO EN EQUIPO Efectividad para mantener relaciones armónicas y trato cordial con clientes, supervisores y/o compañeros. Habilidad de Integrarse y cooperar con el grupo de trabajo.	7	Logra fácilmente establecer relaciones con el personal cuya cooperación es necesaria para tener influencia a todo nivel en la organización.	
8		Idea e implementa modalidades alternativas a fin de añadir valor a los resultados grupales obtenidos.		
9		Demuestra habilidad para manejar grupos de trabajo logrando la colaboración espontánea del personal a su cargo.		
COMUNICACIÓN Habilidad para escuchar, se expresa con claridad, comprende ideas y se adapta al auditorio. Se considera la comunicación uno a uno, por escrito o en presentaciones y discursos. Habilidad para exponer y receptor ideas en forma clara y objetiva.	10	Comunica sus ideas en forma clara, eficiente y fluida logrando que su audiencia entienda su mensaje, e impactándolos en el sentido que desea.		
	11	Expresa a sus colaboradores claramente los objetivos y estrategias organizacionales, cuáles son sus responsabilidades y lo que se espera de ellos.		
PUNTUALIDAD Cumplimiento de horarios establecidos para el ingreso al trabajo.	12	Escucha atentamente a sus interlocutores esforzándose por comprender el significado de la información que recibe.		
	13	Cumple el horario de trabajo asignado.		
SEGURIDAD INDUSTRIAL Cumplimiento sobre disposiciones de Seguridad Industrial.	14	Utiliza en forma adecuada y completa la Ropa de Trabajo asignada.		
	15	Utiliza los equipos de protección que le proporciona la empresa.		



EVALUACION DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE ETAPA EP

Nombre del evaluado: _____
Nombre del evaluador: (Jefe) _____
Período Evaluado: Enero-Diciembre de 2011 _____

Cargo del evaluado: Gerente/Subgerente. _____
Cargo del evaluador: _____

COMPETENCIAS GERENCIALES

FACTORES DE EVALUACION	Nro.	ACTIVIDADES	AUTO-EVALUA	JEFE
PLANIFICACIÓN/ORGANIZACIÓN Y CONTROL Qué tan bien establece metas para el área a su cargo, prevé los recursos y programa las acciones para la consecución de las metas establecidas.	1	Planifica adecuadamente estrategias operativas y financieras orientadas a la consecución de los objetivos institucionales.		
	2	Administra adecuadamente los recursos para el cumplimiento de los objetivos planteados en su área de gestión.		
	3	Realiza monitoreo y control del avance de los Indicadores de Gestión de su área, para tomar acciones correctivas o/y preventivas.		
DIRECCIÓN/LIDERAZGO Y EMPODERAMIENTO Utiliza más de un estilo gerencial dependiendo de la tarea y de las características de los colaboradores. Crea un ambiente positivo y canaliza la energía de la gente, para orientarla hacia la búsqueda de cambios constructivos y el logro de objetivos comunes. Reconoce el poder que tienen sus colaboradores, actúa como modelo y crea condiciones que faciliten a cada uno dar lo mejor de sí. Conoce y profundiza en las expectativas profesionales y necesidades de formación y desarrollo de su gente.	4	Tiene empatía, habilidad para guiar al grupo de trabajo a la acción para la consecución de los objetivos planteados.		
	5	Motiva a cada miembro de su grupo de acuerdo a sus necesidades, en pos de los objetivos institucionales, e individuales de desarrollo		
	6	Establece claros objetivos de Desempeño y las correspondientes responsabilidades personales.		
	7	Aprovecha las competencias de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior para el negocio.		
SOLUCION DE PROBLEMAS /TOMA DE DECISIONES Habilidad para identificar problemas, establecer prioridades y encontrar la mejor alternativa de solución.	8	Establece enfoques y esquemas creativos no existentes y en base a ellos desarrolla soluciones.		
	9	Se anticipa a los problemas y situaciones que puedan surgir, que requieren creatividad y visión a futuro, y desarrolla propuestas innovadoras y acertadas para enfrentarlas.		
	10	Interviene oportunamente asumiendo su responsabilidad conforme a las facultades que le otorga su cargo.		

RETROALIMENTACION: El evaluador conjuntamente con el evaluado analizarán la calificación obtenida y plantearán los puntos de mejora.

Fortalezas y Oportunidades de mejora del evaluado:

DEBILIDADES	ACCION A TOMAR	PLAZO DE EJECUCION

Observaciones:



EVALUACION DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE ETAPA EP

Nombre del evaluado: _____
Nombre del evaluador: (Jefe) _____
Período Evaluado: Enero-Diciembre de 2011 _____

Cargo del evaluado: Gerente/Subgerente. _____
Cargo del evaluador: _____

Firma del Evaluado: _____

Firma del Evaluador: _____



EVALUACION DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE ETAPA EP

Nombre del evaluado: _____
 Nombre del evaluador: (Jefe) _____
 Período Evaluado: Enero-Diciembre de 2011 _____

Cargo del evaluado: Ingenieros-Analistas-Asistentes-Técnicos
 Cargo del evaluador: _____

La evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino un instrumento, medio o herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa.
 Permite condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
 Nos proporciona oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por otra, los objetivos individuales.

ESCALA DE CALIFICACION	
0	Nunca
1	A veces
2	Frecuentemente
3	Siempre

FACTORES DE EVALUACION	Nro.	ACTIVIDADES	AUTO-EVALUA	JEFE
CONOCIMIENTO DEL PUESTO	1	Conoce las funciones de su cargo.		
Dominio de las técnicas y métodos necesarios para la ejecución de su trabajo.	2	Conoce métodos y técnicas necesarias para la ejecución de su trabajo.		
	3	Utiliza apropiadamente las herramientas tecnológicas disponibles en su puesto de trabajo.		
	4	Conoce otras actividades relacionadas a su cargo.		
SOLUCION DE PROBLEMAS /TOMA DE DECISIONES	5	Identifica los problemas estableciendo prioridades.		
Habilidad para identificar problemas, establecer prioridades y encontrar la mejor alternativa de solución.	6	Cuando se presentan problemas en su trabajo propone las soluciones adecuadas sin necesidad de supervisión.		
CALIDAD DE TRABAJO	7	Sus reportes, trabajos y proyectos son completos, precisos y bien presentados.		
Precisión y exactitud con que realiza sus trabajos.	8	Aplica los conceptos teóricos modernos y las mejores prácticas al desarrollo de sus actividades.		
CANTIDAD DE TRABAJO	9	Cumple todas las responsabilidades asignadas.		
Cumplimiento del volumen de trabajo asignado.	10	La carga de trabajo asignada es congruente/suficiente con la jornada laboral establecida.		
	11	Se relaciona adecuadamente con sus compañeros y superiores.		
RELACIONES INTERPERSONALES / TRABAJO EN EQUIPO	12	Colabora con sus compañeros prestándoles ayuda o información cuando lo necesitan.		
Efectividad para mantener relaciones armónicas y trato cordial con clientes, supervisores y o compañeros. Habilidad de Integrarse y cooperar con el grupo de trabajo.	13	Logra motivar a sus compañeros para la integración de grupos de trabajo eficientes.		
	14	Se comunica con sus compañeros y superiores con actitud franca y constructiva.		
COMUNICACIÓN	15	Se expresa oral y por escrito con claridad,		
Habilidad para escuchar, se expresa con claridad, comprende ideas y se adapta al auditorio. Se considera la comunicación uno a uno, por escrito o en presentaciones y discursos. Habilidad para exponer y receptar ideas en forma clara y objetiva.	16	Escucha atentamente a sus interlocutores esforzándose por comprender el significado de la información que recibe.		
	17	Comprende ideas y se adapta al entorno		
	PUNTUALIDAD	18	Cumple el horario de trabajo asignado.	
Cumplimiento de horarios establecidos para el ingreso al trabajo.	19	Utiliza en forma adecuada y completa la Ropa de Trabajo asignada.		
SEGURIDAD INDUSTRIAL	20	Utiliza los equipos de protección que le proporciona la empresa.		
Cumplimiento sobre disposiciones de Seguridad Industrial.				



EVALUACION DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE ETAPA EP

Nombre del evaluado: _____
Nombre del evaluador: (Jefe) _____
Período Evaluado: Enero-Diciembre de 2011 _____

Cargo del evaluado: Ingenieros-Analistas-Asistentes-Técnicos
Cargo del evaluador: _____

RETROALIMENTACION: El evaluador conjuntamente con el evaluado analizarán la calificación obtenida y plantearán los puntos de mejora.

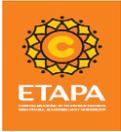
Fortalezas y Oportunidades de mejora del evaluado:

DEBILIDADES	ACCION A TOMAR	PLAZO DE EJECUCION

Observaciones:

Firma del Evaluado: _____

Firma del Evaluador: _____



EVALUACION DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE ETAPA EP

Nombre del evaluado: _____
Nombre del evaluador: (Jefe)
Período Evaluado: Enero-Diciembre de 2011

Cargo del evaluado: Ingenieros-Analistas-Asistentes-Técnicos
Cargo del evaluador: _____



EVALUACION DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE ETAPA EP

Nombre del evaluado:		Cargo del evaluado:	Administradores-Supervisores.
Nombre del evaluador:	(Jefe)	Cargo del evaluador:	
Período Evaluado:	Enero-Diciembre de 2011		

La evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino un instrumento, medio o herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa.
 Permite condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
 Nos proporciona oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por otra, los objetivos individuales.

ESCALA DE CALIFICACION	
0	Nunca
1	A veces
2	Frecuentemente
3	Siempre

FACTORES DE EVALUACION	Nro.	ACTIVIDADES	AUTO - EVALUA	JEFE
CONOCIMIENTO DEL PUESTO Dominio de las técnicas y métodos necesarios para la ejecución de su trabajo.	1	Domina ampliamente los métodos y técnicas necesarias para el adecuado cumplimiento de su trabajo.		
	2	Utiliza apropiadamente las herramientas tecnológicas disponibles en su puesto de trabajo.		
	3	Conoce muy bien sus funciones y otras actividades relacionadas a su cargo.		
CALIDAD DE TRABAJO Precisión y exactitud con que realiza sus trabajos.	4	Define objetivos claros y diseña procesos adecuados, prácticos y operables en beneficio de la organización.		
	5	Trabaja con altos estándares de calidad y resultados.		
CANTIDAD DE TRABAJO Cumplimiento del volumen de trabajo asignado.	6	Tiene habilidad para manejar varios proyectos de forma simultánea, cumpliendo así los objetivos planteados para su gestión en los tiempos establecidos.		
RELACIONES INTERPERSONALES / TRABAJO EN EQUIPO Efectividad para mantener relaciones armónicas y trato cordial con clientes, supervisores y o compañeros. Habilidad de Integrarse y cooperar con el grupo de trabajo.	7	Logra fácilmente establecer relaciones con el personal cuya cooperación es necesaria para tener influencia a todo nivel en la organización.		
	8	Idea e implementa modalidades alternativas de mejora a fin de añadir valor a los resultados grupales obtenidos.		
	9	Demuestra habilidad para manejar grupos de trabajo, logra la colaboración espontánea del personal a su cargo para la integración de grupos eficientes.		
COMUNICACIÓN Habilidad para escuchar, se expresa con claridad, comprende ideas y se adapta al auditorio. Se considera la comunicación uno a uno, por escrito o en presentaciones y discursos. Habilidad para exponer y receptar ideas en forma clara y objetiva.	10	Se comunica con sus compañeros y personal a cargo con actitud franca y constructiva.		
	11	Comunica sus ideas en forma clara, eficiente y fluida logrando que su audiencia entienda su mensaje, e impactándolos en el sentido que desea.		
12	Escucha atentamente a sus interlocutores esforzándose por comprender el significado de la información que recibe.			
PUNTUALIDAD Cumplimiento de horarios establecidos para el ingreso al trabajo.	13	Cumple el horario de trabajo asignado.		
SEGURIDAD INDUSTRIAL Cumplimiento sobre disposiciones de Seguridad Industrial.	14	Utiliza en forma adecuada y completa la Ropa de Trabajo asignada.		
	15	Utiliza los equipos de protección que le proporciona la empresa.		



EVALUACION DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE ETAPA EP

Nombre del evaluado:	_____	Cargo del evaluado:	Administradores-Supervisores.
Nombre del evaluador:	(Jefe) _____	Cargo del evaluador:	_____
Período Evaluado:	Enero-Diciembre de 2011		

COMPETENCIAS PARA MANDOS MEDIOS

FACTORES DE EVALUACION	Nro.	ACTIVIDADES	AUTO-EVALUA	JEFE
PLANIFICACIÓN/ORGANIZACIÓN Y CONTROL Qué tan bien establece metas para el área a su cargo, prevé los recursos y programa las acciones para la consecución de las metas establecidas.	1	Planifica adecuadamente estrategias operativas y financieras orientadas a la consecución de los objetivos institucionales.		
	2	Administra adecuadamente los recursos para el cumplimiento de los objetivos planteados en su área de gestión.		
	3	Realiza monitoreo y control del avance del Plan Operativo Anual de Gestión de su área, para tomar acciones correctivas o/y preventivas.		
DIRECCIÓN/LIDERAZGO Y EMPODERAMIENTO Utiliza más de un estilo gerencial dependiendo de la tarea y de las características de los colaboradores. Crea un ambiente positivo y canaliza la energía de la gente, para orientarla hacia la búsqueda de cambios constructivos y el logro de objetivos comunes. Reconoce el poder que tienen sus colaboradores, actúa como modelo y crea condiciones que faciliten a cada uno dar lo mejor de sí. Conoce y profundiza en las expectativas profesionales y necesidades de formación y desarrollo de su gente.	4	Tiene empatía, habilidad para guiar al grupo de trabajo a la acción para la consecución de los objetivos planteados.		
	5	Motiva a cada miembro de su grupo generando comunicación, confianza y compromiso a través del ejemplo y servicio para el logro de objetivos comunes.		
	6	Establece claros objetivos de Desempeño y las correspondientes responsabilidades personales.		
	7	Aprovecha las competencias de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior para el negocio.		
SOLUCION DE PROBLEMAS /TOMA DE DECISIONES Habilidad para identificar problemas, establecer prioridades y encontrar la mejor alternativa de solución.	8	Establece enfoques y esquemas creativos no existentes y en base a ellos desarrolla soluciones.		
	9	Se anticipa a los problemas y situaciones que puedan surgir e interviene acertadamente.		
	10	Interviene oportunamente asumiendo su responsabilidad conforme a las facultades que le otorga su cargo.		

RETROALIMENTACIÓN: El evaluador conjuntamente con el evaluado analizarán la calificación obtenida y plantearán los puntos de mejora.

Fortalezas y Oportunidades de mejora del evaluado:

DEBILIDADES	ACCION A TOMAR	PLAZO DE EJECUCION

Observaciones:



EVALUACION DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE ETAPA EP

Nombre del evaluado: _____

Cargo del evaluado: Administradores-Supervisores.

Nombre del evaluador: (Jefe)

Cargo del evaluador: _____

Período Evaluado: Enero-Diciembre de 2011

Firma del Evaluado: _____

Firma del Evaluador: _____