

UNIVERSIDAD DEL AZUAY



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA EL
PERSONAL DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO DE ETAPA E.P.”**

Tesis previa a la obtención del título de

Ingeniera Comercial

Alumno:

María Alejandra Herrera

Director:

Ing. Humberto Jaramillo

CUENCA – ECUADOR

2013

DEDICATORIA

Dedico mi tesis principalmente a Dios quien ha sido mi guía, quien me ha iluminado el transcurso de mi carrera universitaria, dándome la fuerza de voluntad necesaria para culminar y lograr mis objetivos; dedico también este trabajo que representa mi esfuerzo y constancia a mis padres que han sido mi apoyo incondicional, quienes me han infundido ética y moral en mi actuar pero sobre todo han inculcado un sentimiento de responsabilidad sobre mis acciones.

AGRADECIMIENTO

Deseo expresar mi mayor agradecimiento al Ingeniero Humberto Jaramillo, director de mi tesis, quien más que un maestro para mí es considerado un amigo, ha sabido guiar mi trabajo con mucha responsabilidad pero sobre todo me ha brindado un gran apoyo, comprensión y consideración en mi carrera universitaria.

Agradezco también al gran equipo humano que conforman la empresa de ETAPA EP, quienes me dieron apertura para poder desarrollar mi tesis en esta prestigiosa institución, además han apoyado mi trabajo brindándome su tiempo y colaboración.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Dedicatoria -----	2
Agradecimiento-----	3
Resumen -----	11
Abstract -----	12
Responsabilidad -----	13
Introducción -----	14
CAPITULO 1: Reseña histórica de la empresa ETAPA EP-----	16
1.1 Historia de ETAPA EP -----	16
1.2 Misión y Visión de la Empresa -----	18
Misión-----	19
Visión de Telecomunicaciones-----	19
Visión de Agua Potable -----	19
1.3 Pensamiento Estratégico (Metas y Objetivos) de ETAPA EP-----	19
1.4 Organigrama General de la Organización -----	21

1.5 Descripción del Departamento Financiero -----	23
1.6 Organigrama del Departamento Financiero -----	24
1.7 Objetivos Generales y Específicos del Departamento Financiero -----	25
Objetivo General -----	25
Objetivos Específicos -----	25
CAPITULO 2: Realizar un diagnóstico de la evaluación de desempeño	
en la empresa -----	27
2.1 Analizar el método de gestión que utiliza la empresa-----	27
2.2 Resultados de la Evaluación del Desempeño 2011-----	28
Matriz y base de datos del proceso de evaluación ETAPA EP Año 2011 -----	29
2.3 Análisis de los Resultados -----	33
2.4 Observaciones -----	36
CAPITULO 3: Fundamentación teórica de la Evaluación del desempeño -----	38
Importancia de la Evaluación del Desempeño -----	38
3.1 Definición y Objetivos del Sistema de Evaluación del Desempeño -----	38
Objetivo General -----	39
Objetivos Específicos-----	39

3.2 Componentes del Sistema de Evaluación del Desempeño -----	43
Estándares de desempeño -----	44
Mediciones del desempeño -----	44
Elementos subjetivos del calificador -----	45
3.3 Métodos del Sistema de Evaluación del Desempeño -----	46
Métodos modernos de Evaluación de Desempeño -----	46
Evaluación participativa por objetivos (EEPO)-----	47
Evaluación 360° -----	48
Evaluación del desempeño por Competencias -----	50
3.4 Definición y Propósitos del Sistema de Evaluación del	
Desempeño por Competencias -----	50
Un modelo de Gestión por competencias-----	50
¿Qué son las competencias? -----	52
¿Cómo se identifican las competencias?-----	52
La gestión por Competencias-----	53
Comparación entre enfoque tradicionaly moderno. -----	56
Relación conocerse, requisitos de puesto, entorno -----	57

Los pasos a seguir para implantar la gestión por competencias -----	57
El Perfil de cada puesto -----	58
Elaboración de un perfil del puesto-----	59
3.5 Competencias generales y competencias específicas -----	60
Competencias Generales -----	60
Competencias Específicas -----	62
Competencias a Evaluar-----	65

CAPITULO 4: Aplicación práctica del modelo de evaluación por

competencias al personal del departamento financiero de ETAPA EP ----- 67

Evaluación del Desempeño en la Empresa ETAPA EP -----	67
Organigrama Jerárquico del Departamento Financiero de ETAPA EP -----	68
4.1 Identificar conocimientos, funciones y responsabilidades del cargo -----	69
4.2 Elaboración de los perfiles de los puestos del departamento financiero -----	95
Descripción de las Competencia del Dpto Financiero -----	95
Descripción Competencias del Dpto de Contabilidad y Activos Fijos -----	98
Descripción Competencias del Dpto de Análisis Financiero y Control -----	105
Descripción Competencias del Dpto de Presupuestos -----	108

Descripción Competencias del Dpto de Tesorería -----	111
Descripción Competencias del Dpto de Cobranzas -----	112
4.3 Propuesta para la aplicación del nuevo sistema de evaluación -----	117
Selección de Competencias-----	118
Determinación de grupos según jerarquías -----	123
Medición de las competencias -----	124
Rangos de Calificación-----	125
Acciones o medidas recomendadas-----	125
Formulario para el Grupo A -----	127
Formulario para el Grupo B -----	128.
Formulario para el Grupo C -----	129
Formulario para el Grupo D -----	130
Selección de muestra para evaluación -----	131
4.4 Tabulación de la información obtenida -----	132
4.5 Resumen y análisis de resultados -----	133
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES -----	138

BIBLIOGRAFIA -----	139
--------------------	-----

ANEXOS -----	142
--------------	-----

GRAFICOS Y TABLAS

ETAPA EP Organigrama Funcional de la Empresa-----	22
---	----

Gráfico 2. Organigrama Dpto Financiero-----	24
---	----

Matriz y base de datos del proceso de evaluación ETAPA EP Año 2011 -----	29
--	----

Gráfico 3. Comparación entre enfoque tradicionaly moderno-----	56
--	----

Gráfico 4. Relación conocerse, requisitos de puesto, entorno -----	57
--	----

Gráfico 5. Organigrama Jerárquico del Dpto Financiero de ETAPA EP-----	68
--	----

Grafico 6 Selección de competencias Dpto Financiero-----	118
--	-----

Grafico 7 Selección de competencias Área Contabilidad y Activos Fijos -----	119
---	-----

Grafico 8 Selección de competencias Área de Análisis Financiero y Control -----	120
---	-----

Grafico 9 Selección de competencias Área de Presupuestos y Tesorería -----	121
--	-----

Grafico 10 Selección de competencias Área de Cobranzas -----	122
--	-----

Grafico 11 Determinación de grupos según jerarquías -----	124
---	-----

Formulario 01, según las competencias seleccionadas para el Grupo A -----	127
Formulario 02, según las competencias seleccionadas para el Grupo B -----	128
Formulario 03, según las competencias seleccionadas para el Grupo C -----	129
Formulario 04, según las competencias seleccionadas para el Grupo D -----	130
Gráfico 12. Obtención de la muestra -----	131
Gráfico 13. Calif. Evaluación Desempeño por Competencias Año 2012-----	134
Gráfico 14 Medición de competencias Grupo B-----	135
Gráfico 15. Medición de competencias Grupo C -----	136
Gráfico 16. Medición de competencias Grupo D-----	137

RESUMEN

En la actualidad las organizaciones deben utilizar nuevas técnicas de evaluación laboral, brindando retroalimentación para analizar fortalezas y debilidades permitiendo detectar necesidades, mejorando así el rendimiento del empleado y los resultados de la organización en conjunto, en este estudio es conveniente adoptar el método de Gestión por Competencias para la Evaluación del Desempeño que se va a aplicar al personal que labora en el Departamento Financiero de ETAPA EP, analizando perfiles de los cargos que desempeñan para determinar sus aptitudes y competencias requeridas para cada puesto, a fin de mejorar la eficiencia y eficacia del talento humano en la empresa.

ABSTRACT

Today organizations need to use new techniques for occupational assessment, providing feedback to analyze strengths and weaknesses, allowing needs detection in order to improve employee performance and results of the organization as a whole. In this study it is convenient to adapt the Competence Management for Performance Evaluation method which will be applied to the staff working in ETAPA EP's Finance Department, analyzing the positions profiles so as to determine the skills and competencies required for each job in order to improve the efficiency and effectiveness of human resources in the company.




Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

RESPONSABILIDAD

Las ideas, opiniones y críticas que se han desarrollado en la tesis son de exclusiva responsabilidad de su autora.

María Alejandra Herrera Pesántez

Código 45806

INTRODUCCION

Todo el mundo concuerda en que los servicios básicos, en un centro poblado, barrio, cantón o ciudad son las obras de infraestructuras indispensables para una vida saludable, ETAPA E.P. es una empresa pública sin fines de lucro que se encuentra orientada al buen vivir de la comunidad y contribuye al desarrollo de las organizaciones, debido al incremento poblacional y al progreso tecnológico la prestación de estos servicios debe ser cada vez de mejor calidad y sustentables para de esta manera satisfacer las necesidades básicas requeridas por nuestra sociedad.

ETAPA E.P. está conformada por un numeroso grupo humano, que se encuentra orientado a brindar el mejor servicio, la empresa tiene como objetivo velar por el bienestar de cada uno de sus empleados y responsabilidad de mejorar el clima laboral y el trabajo en equipo para alcanzar fines comunes; esta empresa se encuentra planificando una reestructuración del personal y siendo los recursos humanos una función estratégica, la evaluación y la gestión del desempeño deben adecuarse a las exigencias de los escenarios modernos, anteriormente se estaba llevando a cabo la evaluación del desempeño por factores, pero se ha buscado un método más apto a los requerimientos del entorno y lo más conveniente realizarlo por competencias.

La Evaluación del Desempeño por Competencias se va a aplicar al personal que labora en el Departamento Financiero de ETAPA EP, que cuenta con un equipo de trabajo de 51 personas, se analizarán los perfiles de los cargos que desempeñan para poder determinar sus competencias y aptitudes requeridas para cada puesto, a fin de que contribuya a mejorar la eficiencia y eficacia del talento humano en la empresa.

CAPITULO 1: Reseña histórica de la empresa ETAPA EP

1.1 Historia de ETAPA EP

Son ya 40 años en los que ETAPA se ha ido fortaleciendo y creciendo acorde al ritmo que le ha exigido Cuenca y el desarrollo de la tecnología, llegando hoy en día a posicionarse entre las mejores empresas del país, con reconocida eficiencia en la prestación de servicios de telecomunicaciones, agua potable, alcantarillado y gestión ambiental, cualidad muy difícil de conseguir y más aún de mantenerla, pero que ha sido posible gracias a la entrega de quienes han hecho y hacen ETAPA, hombres y mujeres que son parte de su recurso humano, que siempre se ha destacado por un trabajo incansable en bien de la comunidad. Gracias a ellos y a toda la ciudadanía cuencana, esta Empresa ha podido llegar a tan alto sitio.

También vale destacar la contribución de las diferentes administraciones y directorios que han pasado por ETAPA, quienes siempre han sabido responder al compromiso adquirido con la ciudad y sus habitantes, a través de una gestión responsable y honesta.

En este contexto es necesario recordar algunos datos históricos de cómo se inició esta gran empresa:

En octubre de 1945, el Concejo Municipal firmó con la Compañía L.M. Ericsson, 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 Ericsson, 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 ese 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.

La dinámica económica y social del país, el ordenamiento territorial y la densidad demográfica del cantón, particularmente de la ciudad de Cuenca, exigieron un cambio que esté a tono con las nuevas necesidades de la comunidad, así como el establecimiento de nuevas políticas y directrices en la Empresa. Esto determinó que posteriormente se aprueben nuevas Ordenanzas que han ido facilitando la modernización de la estructura orgánica y funcional de ETAPA, acorde con el proceso de desarrollo de las telecomunicaciones y de los servicios de agua y saneamiento, hasta alcanzar los mayores indicadores de cobertura a nivel nacional.

Esta ha sido la trayectoria que ha tenido ETAPA, la Empresa Municipal de Cuenca, que durante estos 40 años ha servido de referente tanto para empresas públicas como privadas en la prestación de servicios con un enfoque social, dando cumplimiento a las disposiciones emanadas desde el Gobierno Local, los diferentes organismos de control y flexibilizando su accionar en busca de la atención satisfactoria a todos quienes habitamos en Cuenca.

1.2 Misión y Visión de la Empresa

Revisando la página web de la Empresa ETAPA EP, se pudo obtener la siguiente información.

MISION

“Mejoramos la calidad de vida de las personas y contribuimos al desarrollo de las organizaciones proporcionando servicios innovadores y sustentables en sectores estratégicos para Ecuador”.

VISION DE TELECOMUNICACIONES

“Al 2017 ser reconocidos como la empresa que proporciona las soluciones más adecuadas del Mundo Digital para mejorar la calidad de vida de las personas y facilitar el desarrollo de las empresas en las comunidades en las que participa mediante la entrega de servicios innovadores, expertos y sustentables basados en las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC)”.

VISION DE AGUA POTABLE

“Al 2017 ser reconocidos como la mejor empresa en la prestación sostenible de servicios de Agua Potable, Saneamiento y Ambientales, así como la de mayor innovación e investigación en temas operativos, ambientales y de energías limpias, en la que la población deposita su confianza y respaldo”.

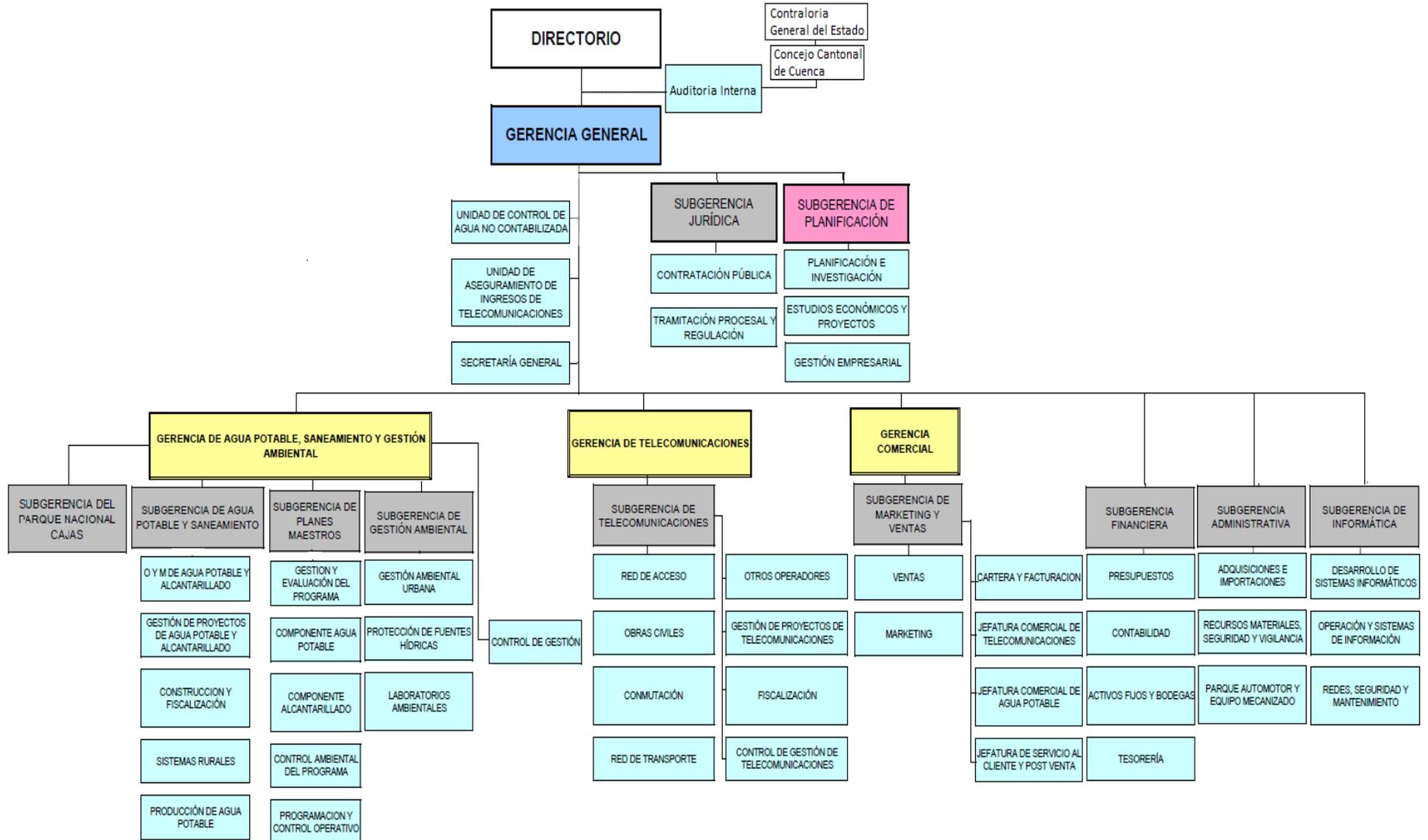
1.3 Pensamiento Estratégico (Metas y Objetivos) de ETAPA EP

El Pensamiento Estratégico que será presentado a continuación fue tomado de la página web de la Empresa:

- a) Garantizar eficiencia y sostenibilidad
- b) Mejorar la satisfacción del cliente
- c) Mejorar el clima laboral
- d) Diversificar los productos y servicios
- e) Trabajo en Equipo: Trabajamos de la mano para alcanzar objetivos comunes. Complementamos y Potenciamos las iniciativas, los conocimientos y recursos individuales, para hacerlo mejor
- f) Actitud de Liderazgo: Buscamos el mejoramiento continuo, para constituirmos en el mejor referente del desarrollo local, regional y nacional. Propiciamos el desarrollo de las personas y de los talentos de la empresa.
- g) Vocación del servicio para satisfacer al Cliente: El cliente guía nuestro accionar. Es una actitud del personal de la Empresa, atender las necesidades y satisfacer sus expectativas.
- h) Generadores de desarrollo sustentable: Con nuestros servicios propiciamos el desarrollo y mejoramos la calidad de vida de la colectividad, hoy y siempre. Generamos valor de largo plazo de manera sustentable, manteniendo un adecuado balance entre el valor económico, social y medioambiental
- i) Innovación: La innovación es una fuerza motriz para proveer nuevos y mejores servicios a nuestros clientes, generar mejores procesos y sistemas, desarrollar nuestra infraestructura y talentos.

1.4 Organigrama General de la Organización

A continuación se observa el Organigrama General de ETAPA EP, que fue obtenido en la página web de la empresa, donde se observan las autoridades principales, departamentos dependientes y sus áreas respectivas.



1.5 Descripción del Departamento Financiero

El estudio de la Evaluación de Desempeño se aplicará al personal que labora en el Departamento Financiero de la Empresa que cuenta con un equipo de trabajo de 68 personas, cuyas competencias tomadas del Manual de competencias de ETAPA EP las vamos a describir con el propósito de analizarlas y tomarlas para la aplicación del tema de la tesis.

La principal función que tiene el Departamento Financiero es responder por la optimización de los recursos económicos de la empresa. Para lograrlo deberá tomar decisiones sobre la asignación de los recursos disponibles entre las diferentes áreas funcionales de la empresa, coordinar y controlar los procesos y asuntos relacionados con las inversiones, operaciones financieras y rendimientos, con el objetivo de maximizar los beneficios. También se enfoca en articular los procesos financieros con el fin de garantizar la entrega de información oportuna y confiable, de conformidad con las leyes, políticas y normas técnicas.

1.6 Organigrama del Departamento Financiero

A continuación se encuentra el organigrama general del Departamento Financiero de ETAPA EP, esta información nos proporcionó el Departamento de Talento Humano de la Organización con el Manual Orgánico Funcional – Noviembre del 2010 – ETAPA EP

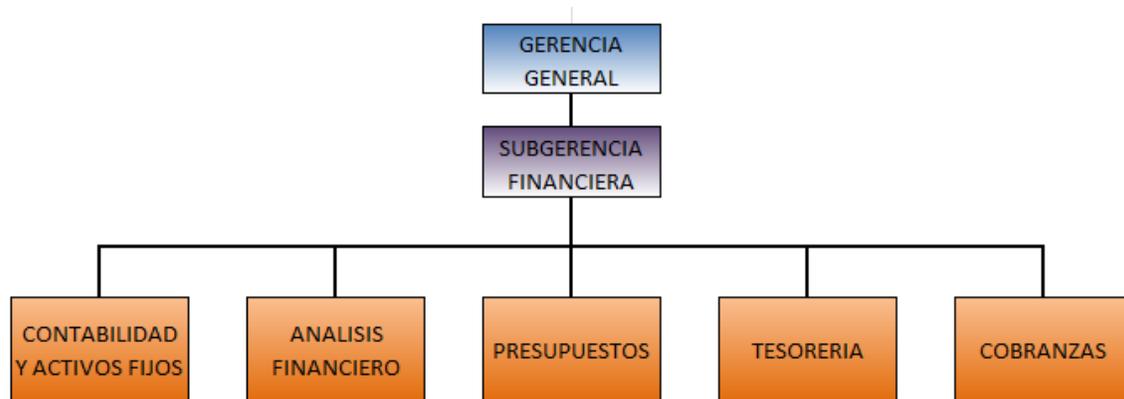


Gráfico 2. Organigrama Dpto Financiero ETAPA EP - Fuente: Manual Orgánico Funcional – Noviembre del 2010 – ETAPA EP

Departamentos dependientes:

- a) Contabilidad y Activos Fijos
- b) Análisis Financiero
- c) Presupuestos
- d) Tesorería
- e) Cobranzas

1.7 Objetivos Generales y Específicos del Departamento Financiero

Según el Manual Orgánico Funcional del 2010 de ETAPA EP, se pueden definir los objetivos que se plantean en el Departamento Financiero.

Objetivo General

El objetivo general es responder por la optimización de los recursos financieros; coordinar y controlar los procesos y asuntos relacionados con las inversiones, operaciones financieras y rendimientos, debe articular los procesos financieros con el fin de garantizar la entrega de la información oportuna y confiable para la toma de decisiones, de conformidad con las leyes, políticas y normas técnicas.

Objetivos Específicos

- a) Coordinar la gestión económica financiera observada en las disposiciones legales, reglamentarias, políticas, normas técnicas y demás regulaciones establecidas para el sistema de administración financiera y las normas ecuatorianas de contabilidad.
- b) Definir y diseñar las políticas de recuperación de ingresos, adquisiciones y planes de inversión.
- c) Controlar el sistema de control interno previo y concurrente sobre los compromisos, gastos y desembolsos, verificando la legalidad, conformidad, veracidad, propiedad y disponibilidades presupuestarias.

- d) Supervisar y controlar las recaudaciones de los valores que recibe la Empresa por concepto de los bienes y servicios que comercializa, controlando su correspondiente registro contable.
- e) Coordinar proyectos, procesos de mejoramiento continuo y sistemas de control que permitan evaluar los objetivos de corto, mediano y largo plazo de acuerdo con el plan estratégico de la Empresa.

CAPITULO 2: Realizar un diagnóstico de la evaluación de desempeño en la empresa

2.1 Analizar el método de gestión que utiliza la empresa

El Departamento de Talento Humano de la Empresa ETAPA EP, vela por contribuir a la presencia de un adecuado entorno laboral y mantener el bienestar de sus funcionarios, buscando continuamente el mejoramiento integral de sus procesos, la alta calidad humana y profesional; con el objetivo de analizar el rendimiento de su equipo de trabajo, se realizó la evaluación de desempeño del 2011 mediante una consultora, donde se aplicó el método de evaluación por factores, utilizando esta herramienta se determinaron factores que los empleados deben cumplir según el cargo que desempeñan, sus funciones, conocimientos, responsabilidades y perfil del puesto, entre ellos podemos encontrar los siguientes:

- Conocimiento del puesto
- Solución de problemas
- Calidad del Trabajo
- Cantidad del Trabajo
- Relaciones Personales
- Trabajo en Equipo
- Comunicación
- Puntualidad

- Planificación / Organización y Control
- Dirección / Liderazgo / Empoderamiento
- Solución de problemas / Toma de decisiones

Después de determinar el área y cargo de cada uno de los trabajadores que pertenecen al Departamento Financiero de ETAPA EP, la evaluación se basó en que el Jefe inmediato de cada funcionario debía calificar en una escala del 1 al 3 (donde 1 era muy ineficiente y 3 muy eficiente) su desenvolvimiento según cada uno de los factores, al final se obtenía una puntuación de máximo 100 con la que se trabajó estableciendo ciertos rangos para proceder a una calificación determinadas de la siguiente manera:

- Regular
- Bueno
- Muy Bueno
- Sobresaliente

2.2 Resultados de la Evaluación del Desempeño 2011

A continuación se presentan los resultados proporcionados por el Departamento de Talento Humano de la Empresa ETAPA EP, sobre la evaluación del desempeño por factores correspondiente al año 2011.

MATRIZ Y BASE DE DATOS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE ETAPA EP / PERIODO ENERO - DICIEMBRE 2011																
#	NOMBRE	CARGO	DEPARTAMENTO	COMPETENCIAS GENERALES								COMPETENCIAS GERENCIALES			CALIFICACIÓN	EQUIVALENCIA
				CONOCIMIENTO DEL PUESTO	SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	CALIDAD DEL TRABAJO	CANTIDAD DEL TRABAJO	RELACIONES PERSONALES / TRABAJO EQUIPO	COMUNICACIÓN	PUNTUALIDAD	SEGURIDAD LABORAL	PLANIFICACIÓN / ORGANIZACIÓN Y CONTROL	DIRECCIÓN / LIDERAZGO Y EMPODERAMIENTO	SOLUCIÓN DE PROBLEMAS / TOMA DE DECISIONES		
1	AREYALO PACHECO GLADYS LUCIA	ASISTENTE DE TESORERIA	TESORERIA	3	2,95	2,9	3	2,9	2,92	3	3				98,01	SOBRESALIENTE
2	ARIAS PERALTA VERONICA MARIBEL	ANALISTA CONTABILIDAD COSTOS	CONTABILIDAD Y ACTIVOS FIJOS	2,33	2,5	2,5	3	3	2,75	3	3				89,5	MUY BUENO
3	ASCARIBAY MENDIETA SANDRA DEL ROCIO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	SUBGERENCIA FINANCIERA	2,5	2,5	2,5	2,5	3	3	2	3				86,25	MUY BUENO
4	AUQUILLA TACURI NANCY PATRICIA	RECAUDADOR	TESORERIA	2,97	2,9	3	3	2,93	3	3					99,04	SOBRESALIENTE
5	AVILA CARTAGENA EDGAR EUGENIO	ANALISTA DE COACTIVAS	COACTIVAS	2,16		2	2	2,83	2,93	3	3	2,66	2,92	2,56	86,45	MUY BUENO
6	BERNAL IGLESIAS GABRIEL	ANALISTA DE ACTIVOS FIJOS	CONTABILIDAD Y ACTIVOS FIJOS	2,62	2,75	2,75	2,75	3	3	2,5	3				93,54	SOBRESALIENTE
7	CABRERA CALLE NANCY XIMENA	ASISTENTE DE TESORERIA	ANALISIS FINANCIERO Y CONTROL	2,75	2,65	2,85	2,85	3	2,75	3	3				94,25	SOBRESALIENTE
8	CALLE BRAVO RUTH CECILIA	ANALISTA TRIBUTARIO	CONTABILIDAD Y ACTIVOS FIJOS	3	2,5	2,5	3	2,33	2,5	3	3				89	MUY BUENO
9	CANIZARES PENAHERRERA ANA PATRICIA	ANALISTA DE CONTABILIDAD Y COSTOS	CONTABILIDAD Y ACTIVOS FIJOS	2,97	2,75	3	3	2,83	3	3	3				97,79	SOBRESALIENTE
10	COBOS LEON EFREN	RECAUDADOR	TESORERIA	2,5	2,75	2,9	3	2,66	3	2,5	3				93,22	SOBRESALIENTE
11	CORDERO PALACIOS PABLO ESTEBAN	ANALISTA DE TESORERIA	TESORERIA	2,87	2,8	2,9	3	2,86	2,82	3	3				96,3	SOBRESALIENTE
12	CORDOVA INIGUEZ PEDRO	RECAUDADOR	TESORERIA	3	3	2,5	3	2,66	2,87	3	3				95,04	SOBRESALIENTE
13	CORDOVA MARQUEZ LUCIA INES	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	SUBGERENCIA FINANCIERA	2,75	2,5	2,5	3	2	3	2	3				86,92	MUY BUENO
14	CORONEL ARPI GLADYS	RECAUDADOR	TESORERIA	3	2,9	3	3	3	3	3	3				99,5	SOBRESALIENTE
15	CORONEL VIDAL GIL LUCIO	SUPERVISOR DE ACTIVOS FIJOS	ACTIVOS FIJOS Y BODEGAS	2,66		2,5	3	3	3	3	3	3	3	3	97,5	SOBRESALIENTE
16	ESPINOZA MOLINA ERNESTO	ASISTENTE DE SOPORTE OPERATIVO	CARTERA ACTIVA	2,62	3	2,75	3	2,66	3	3	3				95,13	SOBRESALIENTE
17	FLORES CENTENO FANY	RECAUDADOR	TESORERIA	3	2,65	3	3	3	3	3	3				98,25	SOBRESALIENTE
18	GARCÍA CANTOS JANETH GERMANIA	ASISTENTE DE CONTABILIDAD Y COSTOS	SUBGERENCIA FINANCIERA	2,25	2	2	2,5	3	2,5	3	3				81,08	MUY BUENO
19	GONZALEZ VIDAL MAGALY	ASISTENTE DE TESORERIA	TESORERIA	2,75	3	2,9	3	2,5	3	3	3				95,72	SOBRESALIENTE
20	GUAMÁN NIVELO CRUZ CELESTINA	ANALISTA DE CONTABILIDAD Y COSTOS	CONTABILIDAD Y ACTIVOS FIJOS	2,5	2	2	3	2,66	2,75	3	3				84,25	MUY BUENO

MATRIZ Y BASE DE DATOS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE ETAPA EP / PERIODO ENERO - DICIEMBRE 2011																
#	NOMBRE	CARGO	DEPARTAMENTO	COMPETENCIAS GENERALES								COMPETENCIAS GERENCIALES			CALIFICACIÓN	EQUIVALENCIA
				CONOCIMIENTO DEL PUESTO	SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	CALIDAD DEL TRABAJO	CANTIDAD DEL TRABAJO	RELACIONES PERSONALES / TRABAJO EQUIPO	COMUNICACIÓN	PUNTUALIDAD	SEGURIDAD LABORAL	PLANIFICACIÓN / ORGANIZACIÓN Y CONTROL	DIRECCIÓN / LIDERAZGO Y EMPODERAMIENTO	SOLUCIÓN DE PROBLEMAS / TOMA DE DECISIONES		
21	GUANUQUIZA GUANUQUIZA JOSE FERNANDO	NOTIFICADOR	TESORERIA	2,95	3	3	3	3	3	3	3				99,5	SOBRESALIENTE
22	GUERRERO GOMEZ PAOLA	ASISTENTE DE CONTROL Y OPERACIONES	CARTERA ACTIVA	2,95	3	2,9	2,75	3	2,9	2,6	3				96,88	SOBRESALIENTE
23	GUILLEN OSCAR MEDARDO	ABOGADO SENIOR	SUBGERENCIA FINANCIERA	2,87	3	2,9	3	2,83	3	3	3				98,01	SOBRESALIENTE
24	HEREDIA TAPIA BENITO NOE	AUXILIAR ARCHIVO	CONTABILIDAD Y ACTIVOS FIJOS	2,6	2,5	3	3	2,5	3	3	2				91,33	SOBRESALIENTE
25	JARAMILLO MIELES JOHNATHAN GONZALO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO DE COBRANZAS	TESORERIA	2,3	2,7	2,6	2,7	2,9	2,85	3	3				92,25	SOBRESALIENTE
26	JARRIN JOHN	ADMINISTRADOR DE COBRANZAS	COACTIVAS	2,9		2,5	2	2,8	3	2,8	3	2,9	3	2,9	93,98	SOBRESALIENTE
27	LAZO GUAMÁN CLAUDIA MERCEDES	ANALISTA DE CONTABILIDAD Y COSTOS	CONTABILIDAD Y ACTIVOS FIJOS	3	3	3	2	3	3	3	3				97,67	MUY BUENO
28	LEON BUENO MARCO	ANALISTA DE ACTIVOS FIJOS	SUBGERENCIA FINANCIERA	2,87	2,75	3	3	3	3	3	3				97,5	SOBRESALIENTE
29	LEON BUENO MAX G.	ANALISTA DE COBRANZAS	TESORERIA	3	3	3	3	3	3	3	3				100	SOBRESALIENTE
30	LOPEZ JARA MARCELO	ASISTENTE DE ACTIVOS FIJOS	CONTABILIDAD Y ACTIVOS FIJOS	2,37	2,5	2,5	2,5	2,83	3	3	2,75				88,13	MUY BUENO
31	MARTINEZ TOLEDO MIGUEL FERNANDO	ANALISTA FINANCIERO	ANALISIS FINANCIERO Y CONTROL	2,95	2,95	3	3	2,95	3	3	2,95				99,25	SOBRESALIENTE
32	MEJIA CEVALLOS CARLOS	RECAUDADOR	TESORERIA	3	2,9	3	3	3	3	3	3				99,5	SOBRESALIENTE
33	MENDEZ MATUTE NELLY MARIA	ASISTENTE DE CONTABILIDAD Y COSTOS	ACTIVOS FIJOS Y BODEGAS	2,25	2	2	3	3	2,66	3	3				84,67	MUY BUENO
34	MENDEZ ROJAS VICENTE EDUARDO	SUBGERENTE FINANCIERO	SUBGERENCIA FINANCIERA	2,83		2,85	2,8	2,86	2,83	2,7	3	3	2,75	2,76	94,93	SOBRESALIENTE
35	MERCHAN CORDERO MARCIA CATALINA	ANALISTA DE CONTABILIDAD Y COSTOS	CONTABILIDAD Y ACTIVOS FIJOS	3	2,75	3	2,5	3	2,87	3	3				96,96	SOBRESALIENTE
36	MIRANDA VARAS YOLANDA CRISTINA	ANALISTA FINANCIERO	ANALISIS FINANCIERO Y CONTROL	2,9	2,9	3	2,95	3	2,92	3	3				98,39	SOBRESALIENTE
37	MOLINA ALVARADO EDGAR RODRIGO	ANALISTA DE ACTIVOS FIJOS	ACTIVOS FIJOS Y BODEGAS	3	2,75	3	3	2,76	3	3	3				97,58	SOBRESALIENTE
38	MOLINA ASTUDILLO LUCAS ANTONIO	ANALISTA DE CONTABILIDAD Y COSTOS	CONTABILIDAD Y ACTIVOS FIJOS	2,9		2,7	3	2,8	2,9	3	3	2,9	2,9	2,8	96,81	SOBRESALIENTE
39	MOYANO BOJORQUE ANA	RECAUDADOR	TESORERIA	3	3	3	3	3	3	2,8	3				99,87	SOBRESALIENTE
40	MUNOZ ORDONEZ ADRIANA ELIZABETH	ASISTENTE ADMINISTRATIVO DE COBRANZAS	TESORERIA	2,8	2,8	2,9	2,7	2,9	3	3	3				96,43	SOBRESALIENTE

MATRIZ Y BASE DE DATOS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE ETAPA EP / PERIODO ENERO - DICIEMBRE 2011																
#	NOMBRE	CARGO	DEPARTAMENTO	COMPETENCIAS GENERALES								COMPETENCIAS GERENCIALES			CALIFICACIÓN	EQUIVALENCIA
				CONOCIMIENTO DEL PUESTO	SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	CALIDAD DEL TRABAJO	CANTIDAD DEL TRABAJO	RELACIONES PERSONALES / TRABAJO EQUIPO	COMUNICACIÓN	PUNTUALIDAD	SEGURIDAD LABORAL	PLANIFICACIÓN / ORGANIZACIÓN Y CONTROL	DIRECCIÓN / LIDERAZGO Y EMPODERAMIENTO	SOLUCIÓN DE PROBLEMAS / TOMA DE DECISIONES		
41	NIEVES BECERRA DIEGO	RECAUDADOR	TESORERIA	2,75	2,35	2,15	2,75	2,36	2,52	2,8	3				83,93	MUY BUENO
42	OCHOA ALTAMIRANO PAOLA PATRICIA	ANALISTA DE TESORERIA	TESORERIA	2,92	2,9	3	3	2,93	2,95	3	3				98,54	SOBRESALIENTE
43	OCHOA MAZA NELLY	RECAUDADOR	TESORERIA	2,5	2,25	2	2,5	2,5	3	2,5	3				82,75	MUY BUENO
44	ORELLANA GUZMAN MERCY ELIZABETH	ANALISTA DE CONTROL	ANALISIS FINANCIERO Y CONTROL	2,95	2,85	2,85	2,85	3	2,95	3	3				97,72	SOBRESALIENTE
45	ORTIZ VIDAL XIMENA PRISCILA	ANALISTA DE TESORERIA	TESORERIA	2,87	2,5	2,75	2,9	2,85	2,97	3	3				94,45	SOBRESALIENTE
46	PATINO ZARATE CARLOS GUSTAVO	ANALISTA DE TESORERIA	TESORERIA	2,75	2,75	2,8	3	3	2,97	2,7	3				95,81	SOBRESALIENTE
47	PERALTA CAGUANA LUIS GUILLERMO	AUXILIAR DE SERVICIO	SUBGERENCIA FINANCIERA	2,33	2,5	3	3	2,66	3	3	3				92,17	SOBRESALIENTE
48	PIEDRA LEDESMA VICENTE BELISARIO	ASISTENTE DE COACTIVAS	TESORERIA	2,74	2,8	2,65	2,65	2,7	2,9	2,7	3				91,63	SOBRESALIENTE
49	PINO CORDOVA JULIO	ANALISTA DE ACTIVOS FIJOS	CONTABILIDAD Y ACTIVOS FIJOS	3	2,5	2,5	3	2,66	2,87	3	3				92,54	SOBRESALIENTE
50	PINOS GARZON SARITA	RECAUDADOR	TESORERIA	3	2,9	3	3	3	3	2,8	3				99,37	SOBRESALIENTE
51	PRADO FERNANDEZ MARCO	ASISTENTE DE ACTIVOS FIJOS	SUBGERENCIA FINANCIERA	3	2,5	2,75	2,75	2,83	2,87	3	3				93,5	SOBRESALIENTE
52	QUEZADA AVILA JUAN	RECAUDADOR	TESORERIA	2,87	2,55	2,7	2,9	2,73	2,55	2,5	3				90,64	MUY BUENO
53	QUEZADA CAJAMARCA MARISOL	ASISTENTE DE TESORERIA	TESORERIA	3	2,9	3	3	2,9	2,95	3	3				98,92	SOBRESALIENTE
54	QUINDI SINCHI LAURA	RECAUDADOR	TESORERIA	2,75	2,75	3	3	2,66	3	3	3				95,83	SOBRESALIENTE
55	QUINTERO ORTIZ ALEYDA MARIVEL	ASISTENTE DE TESORERIA	TESORERIA	2	1	1,5	2	0,66	1,75	2	3				52,75	REGULAR
56	REINOSO PALACIOS JUAN CARLOS	ASISTENTE ADMINISTRATIVO DE COBRANZAS	TESORERIA	2,6	2,8	2,9	2,75	2,93	2,87	3	3				94,34	SOBRESALIENTE
57	REINOSO QUEZADA CARLA DANILA	ABOGADO JUNIOR	TESORERIA	2	2	2	2	2,26	2,12	2,5	3				71,13	BUENO
58	RENDON RENDON GUIDO ANTONIO	ANALISTA DE CONTABILIDAD Y COSTOS	CONTABILIDAD Y ACTIVOS FIJOS	2,25	2	2	2,5	3	2,75	3	3				82,33	MUY BUENO
59	RODRIGUEZ LAPUERTA JORGE ALEJANDRO	ANALISTA DE TESORERIA	TESORERIA	2,92	2,9	2,9	2,9	2,66	2,85	2,8	3				95,61	SOBRESALIENTE
60	ROMERO CRESPO GLOYS CATALINA	ANALISTA DE CONTABILIDAD Y COSTOS	CONTABILIDAD Y ACTIVOS FIJOS	3	2,5	2	3	3	3	3	3				92,17	SOBRESALIENTE

MATRIZ Y BASE DE DATOS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE ETAPA EP / PERIODO ENERO - DICIEMBRE 2011

#	NOMBRE	CARGO	DEPARTAMENTO	COMPETENCIAS GENERALES								COMPETENCIAS GERENCIALES			CALIFICACIÓN	EQUIVALENCIA
				CONOCIMIENTO DEL PUESTO	SOLUCION DE PROBLEMAS	CALIDAD DEL TRABAJO	CANTIDAD DEL TRABAJO	RELACIONES PERSONALES / TRABAJO EQUIPO	COMUNICACIÓN	PUNTUALIDAD	SEGURIDAD LABORAL	PLANIFICACIÓN/ ORGANIZACIÓN Y CONTROL	DIRECCIÓN/ LIDERAZGO Y EMPODERAMIENTO	SOLUCION DE PROBLEMAS / TOMA DECISIONES		
61	SALGADO NOVILLO LUIS	RECAUDADOR	TESORERIA	3	2,5	2,5	3	2,5	3	2,8	3				92	SOBRESALIENTE
62	SANCHEZ PERALTA OMAR JOSE	ASISTENTE DE COACTIVAS	TESORERIA	2,92	2,9	2,95	2,85	2,93	3	3	2,95				97,74	SOBRESALIENTE
63	SANTACRUZ AMOROSO RAMIRO ANT	ASISTENTE DE COBRANZAS	TESORERIA	2,8	2,75	2,75	2,85	3	3	3	3				95,72	SOBRESALIENTE
64	SARMIENTO LARRIVA MARIA DE LOURDES	ANALISTA DE TESORERIA	TESORERIA	2,85	2,95	2,75	3	3	3	2,6	2				97	SOBRESALIENTE
65	SOLANO BANEGAS ALBA	RECAUDADOR	TESORERIA	2,75	2,8	3	3	2,2	3	3	3				94,08	SOBRESALIENTE
66	SOLANO CORREA MARTHA MARIA	ANALISTA DE TESORERIA	TESORERIA	2,7	2,9	2,7	3	2,6	2,95	3	3				95,15	SOBRESALIENTE
67	TAMAYO ORTEGA BORIS PATRICIO	ANALISTA DE TESORERIA	TESORERIA	2,82	2,85	2,9	3	3	2,97	3	3				97,72	SOBRESALIENTE
68	TENEMAZA RUILOYA DIEGO NOE	NOTIFICADOR	TESORERIA	2,87	3	3	2,75	3	3	3	3				98,21	SOBRESALIENTE
69	UGUÑA QUEZADA FANNY ELIZABETH	ASISTENTE DE CONTABILIDAD Y COSTOS	CONTABILIDAD Y ACTIVOS FIJOS	2,5	1,5	2	3	3	3	3	3				84,67	MUY BUENO
70	VALENCIA FALCONI DANNY FABIAN	NOTIFICADOR	TESORERIA	2,75	2,9	2,9	2,75	2,86	2,9	2,8	3				95,5	SOBRESALIENTE
71	VILLAVICENCIO SALINAS ANGEL RODRIGO	ANALISTA DE ACTIVOS FIJOS	SUBGERENCIA FINANCIERA	2,75	2	2	3	2,6	2,75	3	3				85,5	MUY BUENO
72	VINTIMILLA ALVEAR MARIA FERNANDA	ANALISTA DE TESORERIA	TESORERIA	3		2,8	3	2,86	3	3	3	2,83	2,87	3	97,31	SOBRESALIENTE
73	VINTIMILLA RAMIREZ THELMA AMERICA	ASISTENTE DE COBRANZAS	TESORERIA	2,65	2,5	2,6	2,75	3	2,85	2,7	2,75				90,78	MUY BUENO
74	YANEZ ORDONEZ SANDRA PRISCILA	ANALISTA DE TESORERIA	TESORERIA	2,75	2,4	2,65	2,85	2,53	2,8	2	3				88,18	MUY BUENO
75	ZAETEROS MOLINA JANNET	RECAUDADOR	TESORERIA	2,75	3	3	3	3	3	3	3				98,75	SOBRESALIENTE
76	ZHAPAN CRESPO ISABEL	RECAUDADOR	TESORERIA	3	3	2,75	2,9	2,6	2,82	2,8	3				94,99	SOBRESALIENTE
77	ZUMBA AREVALO ORLANDO	RECAUDADOR	TESORERIA	3	3	2,75	2,5	3	3	3	3				96,17	SOBRESALIENTE

2.3 Análisis de los Resultados

En la información proporcionada por el Departamento de Talento Humano de la Empresa ETAPA EP, sobre la evaluación del desempeño por factores correspondiente al año 2011, podemos observar que un 74% de los funcionarios han obtenido calificaciones Sobresalientes, 23% una equivalencia Muy Buena y tan solo el 2% de los trabajadores con calificación Regular y Buena. Lo que muestra es que el personal del Departamento Financiero tiene un gran desempeño en sus funciones, actividades y responsabilidades de sus cargos respectivos.

Según la información antes analizada, la consultora planteo ciertas medidas que se pueden llevar a cabo para contrarrestar aquellas deficiencias relevantes en algunos funcionarios, las mismas que citaré a continuación.

- Actualización en Normas Tributarias, de Coactivas, de Control interno y Control Público
- Capacitación en Análisis Financiero
- Aplicación práctica de Manuales y Procedimientos
- AS 400
- Curso de Atención al Cliente
- Inducción General de la Empresa, su Normativa y Leyes
- Actualización en Herramientas Informáticas
- Implementación en manuales de usuarios
- Recomendar mejor el inglés

- Recomendar una maestría en Contabilidad
- Capacitación sobre Manejo de Activos Fijos y Administración de Bienes
- Capacitación sobre Manejo de Fondos Públicos
- Motivación y Actualización de Normativas de Tesorería
- Conocer las Normas de Control Interno
- Conocer las Normas de Seguridad
- Actualización sobre los Sistemas Informáticos
- Talleres prácticos de Aplicaciones Contables
- Aplicación de las NIIF
- Capacitación sobre los Procedimientos de la Contraloría
- Motivación Personal
- Incentivar el Trabajo en Equipo y las Relaciones Humanas
- Mejorar la Comunicación entre Áreas del Departamento

La consultora cita una extensa cantidad de formas en las que se puede capacitar al personal, para contrarrestar los resultados deficientes de la Evaluación del Desempeño correspondientes al año 2011, es un 2% de empleados que han obtenido calificaciones de bueno y regular, este porcentaje representa a un mínimo de 2 funcionarios, que ocupan los cargos de Asistente de Tesorería y Abogado Junior de Tesorería, al ser cargos de no mayores responsabilidades las medidas se pueden tomar en un corto plazo sin urgencia, mientras que las propuestas de capacitación para los demás funcionarios que se encuentran en el 98% de calificaciones sobresalientes y muy buenas, serían para

reafirmar y mejorar ciertos aspectos que hagan falta según se consideren con una retroalimentación (evaluado – superior jerárquico).

Se mantuvo una entrevista con el Economista Fernando Martínez, Subgerente Financiero de ETAPA EP, donde nos comentó las medidas y acciones que se tomaron, al obtener los resultados de la Evaluación del Desempeño correspondiente al año 2011; supo indicar que los resultados deficientes en primera instancia se contrarrestaron, con capacitaciones brindadas por los administradores de cada área, ya que por lo general el promedio de experiencia en el ámbito es de 5 años, por este motivo serían los mejores facultados en capacitar a sus subordinados; otra medida fue incentivar la comunicación interna del Departamento Financiero, así como también la comunicación interdepartamental, con esto se fomentó un mayor trabajo en equipo enfocado a cumplir con sinergia; se resolvió en algunos casos críticos la rotación del personal interno de la empresa para que se adecuará a un cargo donde sus aptitudes y destrezas pudieran desempeñarse idóneamente.

2.4 Observaciones

Según el análisis realizado en el punto anterior de este capítulo, sobre la Evaluación del Desempeño por Factores de la Empresa ETAPA EP correspondiente al año 2011, puedo indicar que el método fue aplicado correctamente y que se lograron obtener los resultados de cada uno de los empleados, para proceder a tomar medidas que contrarresten deficiencias presentadas, de esta manera se fomenta un mayor trabajo en equipo y un continuo mejoramiento integral de los procesos y procedimientos ejecutados por los funcionarios del Departamento Financiero.

Como observación, se puede mejorar la evaluación del desempeño para los próximos años, adoptando otros métodos que se acoplen de mejor forma a las necesidades específicas de cada departamento y en general de la empresa, ya que en este método los factores fueron citados absolutamente para todos los funcionarios a evaluarse, sin diferenciar su grado de responsabilidad, experiencia y conocimientos, tan solo se agregaron factores a los empleados que ejercen cargos gerenciales.

Por lo que puedo adelantar que en el método de Evaluación del Desempeño por Competencias, con el que se trabajará para la evaluación del año 2012, se definirán grupos para evaluar según sus grados de jerarquía y responsabilidades, para de esta manera seleccionar competencias que se acoplen a cada uno de los cargos sin la necesidad de generalizar, facilitando al evaluador la valoración en cada uno de los aspectos citados y brindando resultados más cercanos a la realidad, este método de evaluar también facilita al momento de determinar medidas o acciones que se pueden

tomar para un desarrollo y formación en aquellas competencias que se identifiquen como insuficientes.

CAPITULO 3: Fundamentación teórica de la Evaluación del desempeño del personal, métodos de evaluación de desempeño.

Importancia de la Evaluación del Desempeño

En la actualidad las organizaciones deben utilizar nuevas técnicas de evaluación laboral inspiradas en nuevas filosofías de gestión y resultados, enfocados a una integración orientada por procesos y mediante el uso de nuevas metodologías y herramientas; los indicadores de desempeño en la evaluación nos permiten medir y comunicar los resultados a quienes deben producir una iniciativa de acción clave y actividades estratégicas para el logro de los objetivos y metas, ya que esta encadenado con el desarrollo laboral y la compensación del personal.

Alles (2008) “Desde el punto de vista individual, la evaluación brinda la retroalimentación esencial para analizar las fortalezas y debilidades”, permitiendo de esta forma detectar necesidades, motivar a las personas al comunicar su desempeño e involucrándolas en los objetivos de la organización, en conclusión mejora el rendimiento del empleado y los resultados de la organización en su conjunto.

3.1 Definición y Objetivos del Sistema de Evaluación del Desempeño

El Sistema de Evaluación del Desempeño es un proceso donde se revisa la actividad productiva realizada anteriormente para evaluar la contribución que ha hecho el

trabajador para lograr los objetivos del sistema administrativo, se encuentra fundamentado en los principios de la justicia y el respeto al trabajador, será un medio que aportará información para establecer criterios de base en la toma de decisiones en aspectos relativos a la administración y planificación de los recursos humanos tales como: reconocimiento, aumento por méritos, transferencias, adiestramiento, y evaluación del personal fijo y contratado.

Según la Dirección de Recursos Humanos LADE, podemos citar los siguientes objetivos tanto generales como específicos:

Objetivo General

Evaluar en forma continua, sistemática, permanente y uniforme el nivel de actuación en el cargo de cada trabajador, con el fin de obtener información que permita la optimización de los recursos humanos en función de los objetivos y metas de la Institución y a la vez establecer criterios que sirvan de base para las políticas de Administración de Personal a corto, mediano y largo plazo.

Objetivos Específicos

- Evaluar objetivamente la actuación del trabajador en su cargo.
- Integrar resultados individuales con resultados por área funcional y organizacional.

- Estimular y motivar al trabajador, dándole a conocer aspectos positivos y negativos de su actuación, con el fin de brindarle la oportunidad de mejorar su ejecución y de aplicar los correctivos pertinentes.
- Determinar las necesidades de adiestramiento correctivo y tomar las provisiones necesarias para formar al personal de acuerdo con su desempeño, potencial y con las necesidades funcionales y organizacionales.
- Facilitar a los supervisores la planificación a corto plazo del trabajo individual, grupal y organizacional.
- Crear y reforzar hábitos de trabajo orientados al logro de resultados
- Mejorar la comunicación entre el supervisor y el supervisado.
- Obtener información objetiva para fundamentar decisiones relacionadas con incrementos de sueldos, promociones, transferencias y programas de incentivos.

Idalberto Chiavenato, nos indica algunas preguntas fundamentales en la evaluación del desempeño:

1. ¿Por qué se debe evaluar el desempeño?
2. ¿Qué desempeño se debe evaluar?
3. ¿Cómo se debe evaluar el desempeño?
4. ¿Quién debe evaluar el desempeño?
5. ¿Cómo se debe comunicar la evaluación del desempeño?

El desempeño humano es extremadamente situacional ya que varía de una persona a otra y según la situación en la que se encuentra, pues depende de innumerables factores condicionantes.

A parte de la relación costo-beneficio que una persona evalúa para determinar su esfuerzo, este también depende de habilidades, capacidades y de su percepción del papel que debe desempeñar.

Nos podemos dar cuenta que no existe un sistema perfecto de evaluación del desempeño, pero debemos buscar aquel que se acople de mejor manera a las necesidades de la organización, que busca asegurar desempeños productivos con calidad, sabiendo que el sistema que fuere siempre se verá afectado por la presencia del factor humano, pero es indispensable para las organizaciones un sistema de evaluación del desempeño basado en las estrategias, metas, indicadores y *feedback*.

Los indicadores son el núcleo de la evaluación del desempeño, ya que contestan la pregunta ¿Qué evaluar?, describiendo los aspectos clave o críticos de la gestión de un puesto de trabajo y contemplando los factores importantes del puesto, cuantitativos y cualitativos, así como la presencia de creatividad e innovación para resolver problemas, mejorar procesos, actividades y ponerlos en práctica, por lo que son objetivos relevantes y consensuados con el superior.

Chiavenato afirma que toda persona debe recibir retroalimentación respecto de su desempeño, para saber cómo marcha en el trabajo. Sin esta retroalimentación, las

personas caminan a ciegas, principales razones para que las organizaciones se preocupen por evaluar el desempeño de sus empleados son:

- Proporciona un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencias y, en muchas ocasiones, despido de empleados.
- Permite comunicar a los empleados como marchan en el trabajo, que deben cambiar en el comportamiento, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos.
- Posibilita que los subordinados conozcan lo que el jefe piensa de ellos. La evaluación es utilizada por los gerentes como base para guiar y aconsejar a los subordinados respecto de su desempeño.

La evaluación de desempeño debe proporcionar beneficios a la organización y a las personas; en consecuencia, se debe tener en cuenta las siguientes líneas básicas, recomendadas por Chiavenato en su obra “Gestión del Talento Humano”.

- La evaluación debe abarcar no solo el desempeño en el cargo ocupado, sino también el alcance de metas y objetivos.
- 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. Empeño y desempeño son cosas distintas.

- 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.

Generalmente, los puntos débiles de la evaluación del desempeño son:

- Cuando las personas involucradas en la evaluación la perciben como una situación de recompensa castigo por el desempeño anterior.
- Cuando se hace más énfasis en el diligenciamiento de formularios que en la evaluación crítica y objetiva del desempeño.
- Cuando las personas evaluadas perciben el proceso como injusto o tendencioso. La falta de equidad perjudica profundamente el proceso de evaluación.
- Cuando la evaluación es inocua, es decir, cuando está basada en factores de evaluación que no conducen a nada y no agregan valor a nadie.

3.2 Componentes del Sistema de Evaluación del Desempeño

El Sistema de Evaluación del Desempeño realizará el seguimiento y evaluación sistemática de las políticas y programas, que contribuyen a la consecución de los

objetivos establecidos, brindando la información necesaria para valorar objetivamente y mejorar de manera continua el desempeño de políticas, programas presupuestarios e impacto en los recursos determinados.

Revisando la web de los Recursos Humanos y Empleo (<http://www.rrhh-web.com/evaluaciondepuesto2.html>), se indica que existen elementos comunes a todos los enfoques sobre evaluación de desempeño los cuales mencionaremos a continuación:

1. Estándares de desempeño:

Constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas, se desprenden en forma directa del análisis de puestos, poniendo de relieve las normas específicas de desempeño mediante el análisis de las labores. Se basa en las responsabilidades y funciones en la descripción del puesto, de esta forma se puede decidir si son elementos esenciales, existen ocasiones donde se carece de esta información por lo que los estándares pueden desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto o conversaciones directas con el supervisor inmediato.

2. Mediciones del desempeño:

Son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño. Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta.

- Las mediciones objetivas resultan verificables por otras personas y tienden a ser de índole cuantitativa, basándose en aspectos como unidades producidas,

número de unidades defectuosas, tasa de ahorro de materiales, cantidad vendida en términos financieros o cualquier otro aspecto que pueda expresarse en forma matemáticamente precisa.

- Las mediciones subjetivas son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador. Cuando las mediciones subjetivas son también indirectas, el grado de precisión baja aún más.

3. Elementos subjetivos del calificador:

Las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas distorsiones pueden ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos:

- Los prejuicios personales: cuando el evaluador sostiene a priori una opinión personal anterior a la evaluación, basada en estereotipos.
- Efecto de acontecimientos recientes: las calificaciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado. Es más probable que estas acciones (buenas o malas) estén presentes en la mente del evaluador.
- Tendencia a la medición central: algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio.

- Efecto de aureola: ocurre cuando el evaluador califica al empleado predispuesto a asignarle una calificación aún antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, basado en la simpatía o antipatía que el empleado le produce.
- Interferencia de razones subconscientes: movidos por el deseo inconsciente de agradar y conquistar popularidad, muchos evaluadores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o sistemáticamente estrictas.

3.3 Métodos del Sistema de Evaluación del Desempeño

Métodos modernos de Evaluación de Desempeño.

Chiavenato en su obra “Gestión del Talento Humano” Tercera Edición (2009), muestra un enfoque totalmente nuevo de auto-evaluación y auto-dirección de las personas, existiendo mayor participación del empleado en su propia planeación del desarrollo persona, concentrado en el futuro y en el mejoramiento continuo del desempeño; se presenta la sustitución de la estructura funcional departamentalizada de la organización por procesos y por equipos, así como también se presenta la participación de los trabajadores en los resultados de las organizaciones, lo cual requiere de un sistema de medición y de indicadores que permita negociaciones francas y objetivas entre ellas y sus empleados.

- Auto evaluaciones: Puede constituir una técnica muy útil cuando el objetivo es alentar el desarrollo individual, es menos probable que se presente actitudes defensivas.

- Administración por objetivos: El supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables, lo ideal es que estos objetivos se establezcan por mutuo acuerdo.
- Evaluaciones psicológicas: Su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior, consiste en entrevistas a profundidad, exámenes psicológicos, conversaciones con supervisores y una verificación de otras evaluaciones.

1. Evaluación participativa por objetivos (EEPO)

Este es un método, aplicado en muchísimas organizaciones y desarrollado por Idalberto Chiavenato en su texto de “Gestión del Talento Humano” 3° edición (2009), donde participan los empleados y el gerente, en este sistema se adopta la técnica de relación intensa y visión proactiva, en que resurge la Administración por Objetivos, con nuevo ropaje y sin los conocidos traumas provocados por la antigua arbitrariedad, autocracia y continuo estado de tensión y aflicción de los involucrados que caracterizaban su implantación en la mayoría de las organizaciones, se caracteriza por ser un método democrático, participativo, incluyente y motivador.

En la obra previamente citada se mencionan las siguientes etapas:

1. El formulario de los objetivos consensuados conjuntamente a través de la negociación del colaborador y el gerente.
2. Compromiso personal para alcanzar los objetivos que se formulan en conjunto

3. La aceptación del gerente respecto de la asignación de los recursos y los medios necesarios para alcanzar los objetivos eficazmente.
4. El desempeño del evaluado que presenta la posibilidad de alcanzar los objetivos formulados.
5. Monitoreo constante de los resultados y su comparación con los objetivos, comprobar el costo beneficio que involucra el proceso.
6. Retroalimentación intensiva y la evaluación continua conjunta, apoyado de la comunicación para reducir las disonancias e incrementar las consistencias.

2. Evaluación 360°

Es el segundo método propuesto en el texto de I. Chiavenato, referido anteriormente; es una evaluación circular de todos los elementos que tienen alguna interacción con el evaluado, sirve para medir el desempeño personal, las competencias y para diseñar programas de desarrollo; su objetivo es conocer el desempeño de cada empleado, detectar áreas de oportunidad del individuo y llevar a cabo acciones precisas para mejorar el desempeño personal.

Las etapas señaladas por este autor son:

- Preparación: Explicar con claridad el propósito, confidencialidad y garantizar a los empleados los resultados del proceso.

- Elaboración del formato: De acuerdo a las necesidades de la organización, formular un comité e identificar 3 a 5 factores críticos de éxito.
- Conduciendo Evaluaciones: Se debe incluir en las evaluaciones al superior inmediato, compañeros del mismo grupo de trabajo y colegas de otros departamentos; se debe notificar a los evaluadores ya que antes de calificar deben recibir orientación para evitar efectos de halo así como de tendencia central, luego se llena el formato de evaluación y entregan a la persona encargada para tabular la información.

Ventajas

- Sistema comprensivo
- Información de calidad
- Complemento de iniciativa de calidad total
- Retroalimentación
- Permite el desarrollo personal del evaluado.

Desventajas

- Sistema complejo
- La retroalimentación puede intimidar al evaluado
- Evaluaciones con distintos puntos de vista
- Evaluadores entrenados
- Conspiración

3. Evaluación del desempeño por Competencias

José Luis Dirube en su obra “Un modelo de gestión por competencias” (2004), muestra que se orienta a evaluar las competencias teniendo como referencia el desempeño ante las actividades y problemas del contexto profesional, social, disciplinar e investigativo, también se toma como referencia evidencia e indicadores, buscando determinar el grado de desarrollo en dimensiones como son: afectivo, motivacional, cognoscitivo y actuacional. Existe retroalimentación de las fortalezas y aspectos a mejorar por lo que podemos decir que tiene carácter formativo, independientemente del contexto en el que se lleve a cabo, por eso siempre debe ser participativa, reflexiva y crítica.

A continuación se analizará con mayor detalle la Evaluación del Desempeño por Competencias ya que la evaluación al personal del departamento financiero de ETAPA EP se realizará mediante este método.

3.4 Definición y Propósitos del Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias

Un modelo de Gestión por competencias

En la obra previamente citada de José Luis Dirube, se sostiene que los sistemas tradicionales de evaluación no eran fiables para predecir el rendimiento ni el éxito en el

trabajo, por lo general estos sistemas discriminaban a grupos sociales completos, por lo que se ve conveniente en este estudio adoptar el sistema de gestión por competencias, antes de continuar es necesario aclarar que se entiende por competencia, ya que se presta a múltiples interpretaciones, con este término se quiere indicar que alguien se encuentra en la capacidad para llevar a cabo algún cometido, bien porque está dotado de la autoridad suficiente, posee conocimientos adecuados o porque sus cualidades se lo permiten.

Este sistema permite predecir el comportamiento eliminando criterios discriminatorios e identificando conductas que se daban en los individuos con éxito y que no se manifestaban en el resto. José Luis Dirube (2004) menciona que “estos comportamientos se ven relacionados con los motivos, los rasgos, los valores, las habilidades y los conocimientos de cada persona, de forma que la combinación de todos estos factores constituye una característica propia que se manifiesta en comportamientos concretos, condicionados por las oportunidades que se encuentran en su entorno para actuar.”

“La competencia es una característica, relativamente estable de la persona, que es la causa de una activación exitosa en el trabajo” (citado por Jose Luis Dirube 2004); para que ciertos comportamientos se identifiquen como competencia deben manifestar una capacidad para alcanzar algo y demostrar la intención de poder conseguirlo; ya que cada cargo y cada entorno requieren conductas concretas existe una herramienta que es el diccionario de competencias donde se aglutinan comportamientos permitiendo una tabulación y así facilitar la elaboración de perfiles profesionales que sirvan como

referencia en el momento de identificar la actuación óptima que requiere un determinado puesto.

¿Qué son las competencias?

Las competencias son características que tienen determinadas personas que hacen que su comportamiento sea especialmente satisfactorio en el entorno empresarial u organizativo en el cual se desenvuelven. Las competencias son un compendio de: conocimientos, destrezas, valores, hábitos y motivos; son una herramienta de gestión de los recursos humanos, refiriéndose a las conductas que llevan a cabo los profesionales que obtienen mejores resultados, la cuestión no es si tiene los títulos y la experiencia requerida sino si realmente puede desenvolverse en la situación.

¿Cómo se identifican las competencias?

Existen varios métodos, aunque dos son los más utilizados para identificar las competencias que deben requerirse para cada puesto: uno es la definición de estas características desde niveles ejecutivos de la organización, y el otro es el análisis de las conductas llevadas a cabo por personas excelentes en ese puesto. Las metodologías utilizadas según José Luis Dirube suelen ser:

- El panel de expertos: Consiste en reunir una serie de personas con un buen conocimiento de la organización y del puesto que se va a definir; se realiza la descripción del cargo indicando su dependencia y sus relaciones, así como también las responsabilidades que se deben asumir, luego se enlistan las tareas

que el cargo debe abordar y así se plantean las competencias y como estas deben estar definidas para una actuación más exitosa.

- La entrevista de incidentes críticos: Las entrevistas tradicionales no permiten averiguar las competencias de una persona, ya que la mayoría de la gente no sabe lo que realmente le gusta y lo que realmente es capaz de hacer. Por lo que en estas entrevistas se discrimina entre lo que la gente piensa o dice acerca de sus motivos y lo que les incentiva a actuar.

La gestión por Competencias

Existe un acuerdo generalizado en que la utilización de las competencias favorece a la igualdad de oportunidades, en muchas organizaciones las competencias son divulgadas a todos los empleados facilitando la iniciativa individual sobre su propio desarrollo, estableciendo así un lenguaje común potenciando el compromiso. El punto más débil suele ser la evaluación, detallo a continuación algunos de los métodos utilizados para ello, tomados del autor José Luis Dirube del libro "Un modelo de gestión por competencias".

- Utilizando procedimientos estandarizados, que incluye la apreciación del jefe sobre el comportamiento del evaluado.
- Evaluación y valoración sobre la consecución de objetivos de desarrollo profesional.

- Entrevistas en las que se contrasta la actuación profesional con un listado de competencias.
- Evaluación 360°

El elemento principal sobre el que se construye el modelo de gestión es el perfil del puesto, y este es más fácil obtener en una empresa grande en la que habitualmente, un mismo puesto es ocupado por un número amplio de personas, lo que facilita su estudio y la identificación de las competencias de los mejores; esto no excluye a las empresas mediana y pequeñas ni a las personas que en un sentido individual deseen mejorar profesionalmente

Al ETAPA EP ser una empresa grande con varios funcionarios, se facilita la evaluación ya que se pueden ir relacionando las competencias según las funciones y responsabilidades que se desarrollan en sus puestos, siendo que el Departamento Financiero mantienen ciertas similitudes entre los cargos según sus niveles jerárquicos, se utilizarán procedimientos estandarizados para la facilidad del evaluador, se enlistarán las competencias a calificar con una breve descripción de lo que cada una significa, para que así se conozca exactamente a qué se hace referencia,

Lo habitual es que se decida incorporar las competencias a la organización por alguna o varias razones concretas como son: cambio organizativo, cambio de estrategia, mejora en la selección, incorporación de un sistema de evaluación de desempeño, es indiferente

el departamento al cual se apliquen las competencias ya que nada más se deberían ir adecuando cuales son las principales según el área al que se desee aplicar.

A continuación pueden observar la comparación de las características de la administración tradicional de los recursos humanos con relación a la de competencias para ver el gran beneficio que nos aporta el modelo actual, planteado por María Soledad Vélez en su tesis de Diseño y Validación de Perfiles por Competencias para el Hospital

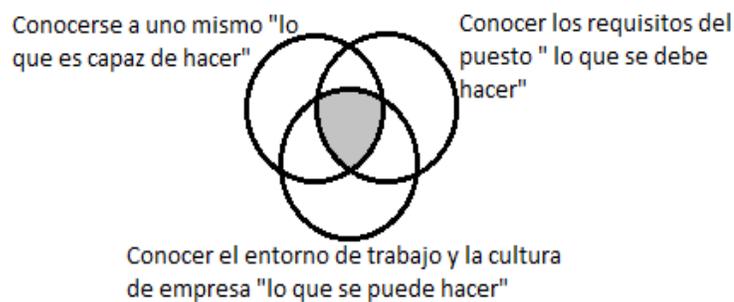
Luis F. Martínez

Enfoque tradicional.	Enfoque de competencias.
Énfasis en las actividades operativas.	Énfasis en actividades estratégicas.
Cada subsistema se ejecuta de manera independiente.	Cada subsistema está vinculado o integrado a los demás procesos.
Poca preocupación por los aspectos estratégicos de la organización.	Todas las actividades se les ejecutan con la finalidad de apoyar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
Requiere de especialistas por cada subsistema.	Requiere de personal polivalente.
Funciones de recursos humanos centralizadas.	Funciones compartidas. Las actividades involucran a todas las áreas.
Pobre conceptualización del desempeño laboral.	Utiliza una teoría muy clara sobre el desempeño y sus causas.
Centrado en lo formal (número de contrataciones, número de cursos, etc.)	Centrado en lo esencial: mejorar los niveles de desempeño y satisfacción.
Concepción limitada sobre el desarrollo profesional (concebido especialmente en número de cursos, requisitos formales, etc.)	Amplia concepción sobre el desarrollo profesional. La capacitación con cursos es solo una modalidad de desarrollo. No es la única ni la más importante.
Selección poco eficaz. Alta interferencia de requisitos contaminantes: edad, genero, etc.	Selección eficaz. Se selecciona por competencias y no por criterios irrelevantes.
Evaluación del desempeño poco eficaz: factores genéricos, evaluación de rasgos, etc.	Evaluación eficaz. Se evalúa el desempeño de las actividades esenciales y se analiza el grado de desarrollo de las competencias.
Poca importancia a la retroalimentación.	Alta importancia a la retroalimentación y a la elaboración de planes individualizados de desarrollo.
Diseñada pensando en el puesto de trabajo como la única unidad de análisis.	Flexible. Se adapta a cualquier tipo de unidad organizativa: puesto, proceso, equipo, proyecto, etc.
Poca preocupación por el cambio y los requerimientos futuros del personal.	Total preocupación por el cambio y los requerimientos futuros del personal.
Recalca las normas, los procedimientos y los límites.	Recalca la innovación y las opciones de cambio.
Ausencia de un referente que permita planificar y orientar las actividades de recursos humanos.	Referente claro: los modelos de competencias y los objetivos estratégicos de la organización. ¹¹

Gráfico 3. Comparación entre enfoque tradicional y moderno.

Dirube (2008) menciona que el adquirir un hábito, una conducta nueva, exige como requisito fundamental el querer hacerlo, siendo fases previas un buen conocimiento de aquella conducta, o competencias que se deseen incorporar a la rutina del trabajo, para marcarse la meta que se quiere conseguir y así adquirir la conducta deseada.

- Conocerse a sí mismo y saber qué se es capaz de hacer
- Conocer las exigencias del puesto que se ocupa y saber qué se debe hacer
- Conocer el entorno de trabajo, la permisividad de la empresa, la presión de los compañeros y saber lo que se puede hacer.



José Luis Dirube Mañueco, *Un modelo de Gestión por competencias* (2008)

Gráfico 4. Relación conocerse, requisitos de puesto, entorno

Los pasos a seguir para implantar la gestión por competencias

Lo primero que Dirube nos indica es preguntarse si realmente lo queremos hacer. La gestión por competencias supone establecer modelos de referencia, los perfiles del puesto, para que sirvan de referencia aquellos aspectos que vayamos a abordar: reclutar o seleccionar a personas, comparándolas con un modelo; formar y desarrollar personas, programar su carrera profesional en relación con un modelo o con una secuencia

compuesta por varios perfiles de referencia; valorar diferentes puestos de trabajo en virtud de la complejidad del modelo tipo para cada uno de ellos; retribuir con referencia al modelo; en este proyecto se comenzará por identificar las funciones, responsabilidades y conocimientos de cada cargo, posteriormente se definirán los perfiles de cada uno de los puestos y una vez levantada esta información se procederá a seleccionar las competencias de mayor relevancia para nuestra evaluación.

Cuando se inicia un plan de trabajo para poner en marcha un sistema de gestión por competencias, se implica a muchas personas de la organización que tienen que participar en paneles de expertos, en entrevistas o depurando y ajustando el diccionario que se utilizará en la empresa; para citar las competencias que utilizaremos en la Evaluación del Desempeño en ETAPA EP, se está utilizando el libro de Martha Alicia Alles (2008). “Diccionario de Competencias”. Se debe mantener informadas a las personas que han participado en el diseño, de cómo va avanzando el estudio, qué procesos se van consiguiendo y qué aún quedan por abordar.

El Perfil de cada puesto

Si bien es cierto que las empresas se encuentran repletas de personas normales y no podemos pretender llenar las organizaciones de individuos superiores, la misión del administrativo es conseguir que las personas normales obtengan resultados excelentes; esto implica la capacidad de asignar a cada persona el trabajo en el que va a ser más eficaz.

Para definir las características que debe tener cada puesto existen dos métodos que según José Luis Dirube (2004) son los más utilizados:

- Arriba – Abajo: quienes toman decisiones decidan las características que desean para cada puesto
- Abajo – Arriba: observando lo que son capaces de hacer los mejores en cada puesto y tomando esto como referencia.

Elaboración de un perfil del puesto

Recordando que la mejor forma de realizar un perfil es con referencia a las competencias que manifiestan los mejores en un puesto concreto. Una vez identificadas las competencias y su nivel de conducta en cada uno de los entrevistados, la representación gráfica sobre un eje de coordenadas, donde uno de los ejes es el inventario de competencias y el otro el nivel de conducta, se identificarán con un puntaje más alto aquellas competencias y niveles de conducta que tengan mayor concurrencia; ETAPA EP mantiene un Manual Orgánico donde constan definidos los perfiles, funciones, responsabilidades y conocimientos que debe existir en cada uno de los cargos.

Existen escenarios en que el método anterior no es posible, bien porque sea un puesto de nueva creación, bien porque el número de sus ocupantes sea escaso y no sea representativo como muestra; en estos casos hay que recurrir al panel de expertos, que anteriormente mencionamos que consiste en reunir una serie de personas con un buen

conocimiento de la organización y del puesto que se va a definir; realizan la descripción del cargo indicando su dependencia y sus relaciones, responsabilidades que se deben asumir, luego se enlistan las tareas que el cargo debe abordar, plantean las competencias y como estas deben estar definidas para una actuación más exitosa.

Según Dirube para llevar a cabo una buena implantación es necesario implicar a todos los empleados y directivos que vayan participando, informándoles de cuáles son los objetivos del trabajo a realizarse, pedirles su parecer y su colaboración, mantenerles informados de los avances que se vayan dando. También desde un inicio hay que asegurar la igualdad de oportunidades, reducir la discriminación por datos biográficos, orientar el trabajo hacia la mejora de los resultados.

3.5 Competencias generales y competencias específicas

Competencias Generales

En la obra de Martha Alles “Diccionario de Competencias” (2008), nos muestra las siguientes Competencias Generales y sus definiciones, una vez planteadas las principales competencias, se analiza con la encargada de Desarrollo Organizacional en ETAPA EP, para redefinir aquellas que se seleccionarán para la evaluación del desempeño.

a) Adaptación al Cambio

Capacidad para aceptar y enfrentar con apertura las diversas situaciones y personas nuevas y para aceptar los cambios positiva y constructivamente

b) Creatividad

Capacidad para proponer soluciones y/o alternativas novedosas e imaginativas para el mejoramiento de procesos funcionales, estrategias promocionales, entre otras. Las personas se caracterizan porque: Proponen y encuentran formas nuevas y eficaces de hacer las cosas. Son recursivos, innovadores y prácticos. Buscan nuevas alternativas, y se arriesgan a romper los esquemas tradicionales.

c) Innovación

Es la competencia que posee el líder para concebir y realizar tareas nuevas e inexistentes con el propósito de diseñar y generar nuevos procesos con mayores niveles de rentabilidad y eficiencia.

d) Lealtad y sentido de pertenencia

Se refiere a defender y promulgar los intereses de las organizaciones donde laboran como si fueran propios. Se aprecia gran sentido de identificación con los objetivos de la organización a tal forma que suelen anteponer los intereses organizacionales a los intereses particulares y se sienten orgullosos de formar parte de una organización en particular.

e) Orientación al cliente

Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de satisfacer sus necesidades., de dirigir todas sus acciones en la búsqueda de satisfacción de los mismos.

f) Trabajo en equipo

Es la capacidad del trabajador para establecer relaciones con su compañero a fin de que cada uno pueda desempeñar las funciones de su cargo articulando las

metas que le competen alcanzar con las metas de sus compañeros de trabajo y la meta final de la organización. Implica establecer relaciones de cooperación y preocupación no sólo por las propias responsabilidades sino también por las del resto del equipo de trabajo. Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes.

g) Comunicación Efectiva

Es la competencia que posee el líder para escuchar, entender y valorar empáticamente información, ideas y opiniones que su equipo le comunique, siendo capaz de retroalimentar asertivamente el proceso comunicativo.

Competencias Específicas

Martha Alles (2008) en su obra citada anteriormente, nos muestra las siguientes Competencias Específicas y sus definiciones.

a) Dirección de Personas

Capacidad para hacer que otras personas actúen según nuestros deseos utilizando apropiada y adecuadamente el poder personal o la autoridad que el puesto nos confiere. Incluye el “decir a los demás lo que tienen que hacer”.

b) Iniciativa

Capacidad para actuar proactivamente ante determinada situación. Incluye saber identificar un problema obstáculo u oportunidad y llevar a cabo acciones que contribuyan a su solución.

c) Liderazgo

Capacidad para dirigir a las personas y lograr que éstas contribuyan de forma efectiva y adecuada a la consecución de los objetivos. Comprometerse en el desarrollo de sus colaboradores, su evaluación y la utilización del potencial y las capacidades individuales de los mismos.

d) Pensamiento Estratégico

Es la capacidad para determinar la posición competitiva de la institución mediante un análisis profundo de todos los factores internos y externos, y establecer estrategias integrales que vinculen toda la organización.

e) Relaciones Públicas

Capacidad para establecer, mantener y potenciar relaciones de valor en el trabajo con personas y grupos, tanto internos como externos, haciendo de estas relaciones un cauce para el logro y alineamiento estratégico de los objetivos de la organización.

f) Sentido de Efectividad

Capacidad para orientar la actividad en la consecución de los objetivos previstos e implicando de forma activa a los colaboradores en retos y metas de excelencia profesional y de calidad.

g) Pensamiento Estratégico

Es la capacidad para determinar la posición competitiva de la institución mediante un análisis profundo de todos los factores internos y externos, y establecer estrategias integrales que vinculen toda la organización.

h) Orientación a Resultados

Es la preocupación por realizar bien el trabajo, por cumplir con un objetivo propuesto, o por realizar algo único y excepcional.

i) Planificación

Capacidad para establecer eficazmente un orden apropiado de actuación personal o para terceros con el objetivo de alcanzar una meta

j) Toma de decisiones

Capacidad para elegir entre varias alternativas, aquellas que son más viables para la consecución de los objetivos, basándose en un análisis exhaustivo de los posibles efectos y riesgos así como posibilidades de implantación.

k) Manejo de crisis

Capacidad para discernir, evaluar con objetividad y tomar decisiones efectivas en escenarios caracterizados por el riesgo y complejidad.

l) Tolerancia a la presión laboral

Mantenimiento firme del carácter bajo presión y/o oposición. Se traduce en respuestas controladas en situaciones de estrés.

m) Perseverancia en la consecución de objetivos

Capacidad para seguir adelante a pesar de los obstáculos, dificultades, termina lo que ha empezado, vuelve a intentarlo tras un fracaso inicial, persigue sus objetivos y se mantiene concentrada y trabajando en su tarea.

n) Capacidad de Análisis

Capacidad para identificar, comprender y evaluar las diferentes variables que inciden en la consecución de un objetivo, determinando las posibles alternativas de viabilidad, teniendo en cuenta su repercusión en los niveles de calidad y eficiencia esperados.

o) Actitud de servicio

Disposición de actuar, sentir y/o pensar en torno a las necesidades de la ciudadanía como colectividad para lo cual dirige toda sus acciones como estrategia para garantizar la satisfacción de los mismos.

p) Calidad de Trabajo

Capacidad de realizar sus tareas con un estándar de perfección a través del cual juzgamos si se llevan a cabo lo que se propuso de manera que satisfaga las necesidades de nuestros clientes

q) Proactividad

Aptitud en la que el sujeto u organización asume el pleno control de su conducta de modo activo, lo que implica anticiparse con el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras.

Competencias a Evaluar

Según lo estudiado con el departamento de Recursos Humanos de ETAPA EP se han definido las siguientes competencias con las que pudiéramos trabajar, de esta manera en el capítulo 4 se definirán cuáles serían las más óptimas de evaluar su desarrollo, basándose en las funciones, conocimientos, responsabilidades y perfil de cada cargo.

Competencias Generales

- Adaptación al cambio
- Trabajo en equipo
- Comunicación efectiva

Competencias Específicas

- Orientación a resultados
- Dirección de personas
- Planificación
- Manejo de crisis
- Perseverancia en la consecución de objetivos
- Liderazgo
- Toma de decisiones
- Tolerancia a la presión laboral
- Iniciativa
- Proactividad
- Capacidad de Análisis
- Actitud de servicio
- Calidad de trabajo

CAPITULO 4: Aplicación práctica del modelo de evaluación por competencias al personal del departamento financiero de ETAPA EP

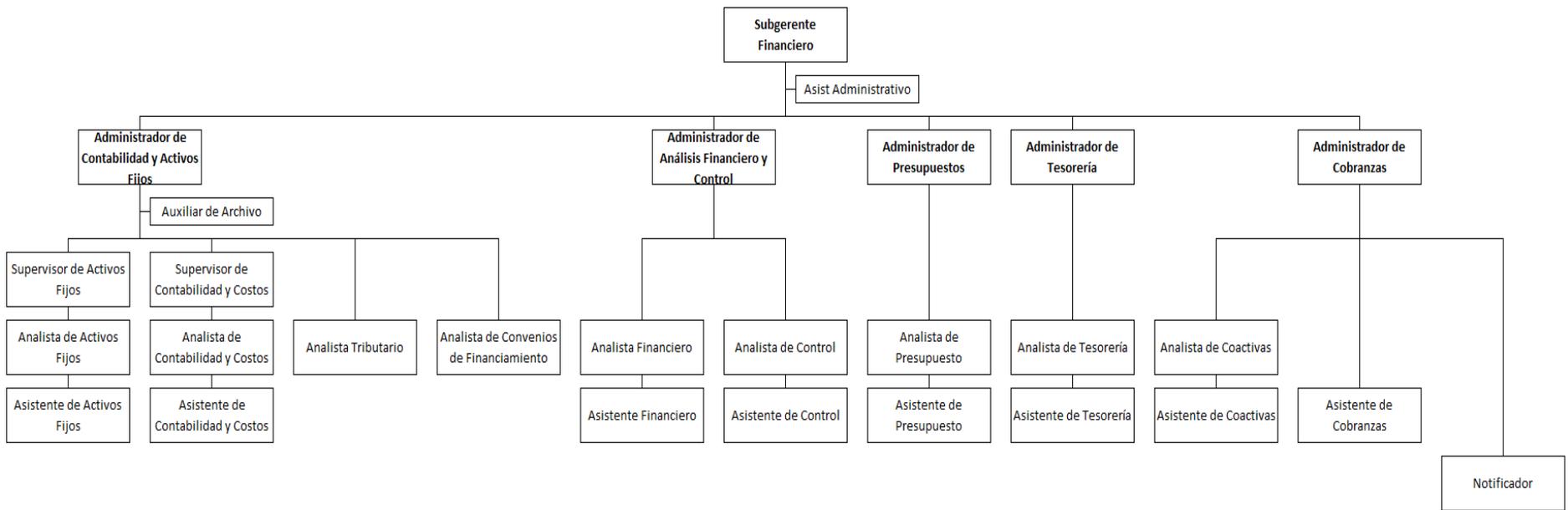
Evaluación del Desempeño en la Empresa ETAPA EP

ETAPA EP es una organización conformada por un numeroso grupo humano, cuenta con un organigrama muy extenso que se encuentra distribuido en varios departamentos, está conformado por 1368 empleados los mismos que desempeñan diferentes funciones según el área a la que pertenecen. Anteriormente se estaba llevando a cabo la evaluación del desempeño por factores, pero se ha buscado un método que se adapte a los requerimientos del entorno siendo conveniente realizarlo por competencias.

La Evaluación del Desempeño por Competencias se va a aplicar al personal que labora en el Departamento Financiero, que cuenta con un equipo de trabajo de 68 personas analizando los perfiles de los cargos que desempeñan para poder determinar sus competencias y aptitudes requeridas para cada puesto, a fin de que contribuya a mejorar la eficiencia y eficacia del talento humano en la empresa.

A continuación se encuentra el Organigrama Jerárquico del Departamento Financiero de ETAPA EP, donde se podrá observar claramente los cargos y las posiciones que ocupan dentro de la empresa.

**Gráfico 5. ORGANIGRAMA JERARQUICO DEL
DEPARTAMENTO FINANCIERO DE ETAPA EP**



4.1 Identificar conocimientos, funciones y responsabilidades del cargo

Según la información brindada por el Departamento de Recursos Humanos de la Empresa ETAPA EP, podemos obtener los siguientes datos referentes a los conocimientos, funciones y responsabilidades del cargo.

Subgerente Financiero

Responsable por planificar y controlar la optimización de los recursos financieros. Es responsable también por la coordinación y control de los procesos y asuntos relacionados con las inversiones, operaciones financieras y rendimientos, articulando los procesos financieros con la finalidad de garantizar la entrega de información oportuna y confiable para la toma de decisiones, de conformidad con las leyes, políticas y normas técnicas.

Áreas de Responsabilidad – Descripción Funcional

- a) Organizar y ejecutar el registro contable de las actividades de la Subgerencia Financiera.
- b) Controlar la calidad de la información y documentación para el registro, de acuerdo a lo establecido por los Organismos de Control y las necesidades y políticas internas.
- c) Coordinar la gestión económica financiera observada en las disposiciones legales, reglamentarias, políticas, normas técnicas y demás regulaciones establecidas para el sistema de administración financiera y las normas ecuatorianas de contabilidad.
- d) Definir y diseñar las políticas de recuperación de ingresos, adquisiciones y planes de inversión.

- e) Controlar el sistema de control interno previo y concurrente sobre los compromisos, gastos y desembolsos, verificando la legalidad, conformidad, veracidad, propiedad y disponibilidades presupuestarias.
- f) Controlar y registrar la existencia de los materiales, implementos, equipos y repuestos mínimos para el normal desenvolvimiento de las actividades de la Subgerencia Financiera.
- g) Supervisar y controlar las recaudaciones de los valores que recibe la Empresa por concepto de los bienes y servicios que comercializa, controlando su correspondiente registro contable.
- h) Registrar, controlar y custodiar los valores fiduciarios, especies valoradas y garantías, controlando las renovaciones y la ejecución de las garantías.
- i) Controlar las actividades de pagaduría, cartera vencida, recaudación, recolección de monederos, egresos y notificaciones.
- j) Controlar la correcta administración de los fondos rotativos.
- k) Gestionar la cartera vencida y tramitar los juicios de coactiva.
- l) Diseñar y velar por el continuo mejoramiento del sistema de información financiera, de contabilidad de gestión y de planeación financiera.
- m) Coordinar proyectos, procesos de mejoramiento continuo y sistemas de control que permitan evaluar los objetivos de corto, mediano y largo plazo de acuerdo con el plan estratégico de la Empresa.

- n) Participar en los procesos de contratación para la adquisición de bienes, servicios, obras, créditos, de acuerdo a las disposiciones legales, ordenanzas, reglamentos y otras disposiciones administrativas.
- o) Formular el plan operativo de la Subgerencia Financiera que permita el cumplimiento del Plan Estratégico de la Empresa.
- p) Elaborar informes y reportes solicitados por el nivel superior.
- q) Cumplir y hacer cumplir los procedimientos estándares de trabajo con sus respectivas normas y políticas.

Asistente Administrativa

Responsable por ejercer funciones de apoyo administrativo, elaborar y canalizar comunicaciones, cartas, memorandos, preparar la correspondencia, mantener los archivos y manejar con discreción la información confidencial.

Áreas de Responsabilidad – Descripción Funcional

- a) Archivar y organizar toda la información y documentación del departamento.
- b) Receptar y realizar llamadas telefónicas de clientes o usuarios internos y externos.
- c) Manejar la agenda del Subgerente Financiero
- d) Coordinar las reuniones del personal del departamento
- e) Realizar las reservaciones para los viajes que tengan que realizar los funcionarios del departamento
- f) Elaborar comunicaciones varias: cartas, memos, oficios, faxes, etc.
- g) Recibir y despachar los documentos del área

- h) Velar por la entrega oportuna de proveeduría y la distribución de los materiales al personal del área.
- i) Asistir al personal del área en los diferentes requerimientos presentados.
- j) Cumplir con los horarios de trabajo.
- k) Elaborar informes y reportes solicitados por el nivel superior.
- l) Cumplir los procedimientos estándares de trabajo con sus respectivas normas y políticas.

Administrador de Contabilidad y Activos Fijos

Responsable por planificar, dirigir, monitorear y controlar la gestión de Contabilidad y Activos Fijos, así como por obtener y presentar los estados financieros mensuales, oportunos y confiables, asegurando la veracidad e integridad de la información financiera, aplicando los principios de contabilidad de general aceptación, leyes tributarias y demás obligaciones vigentes y de esta manera reflejar correctamente la realidad de la Empresa.

Áreas de Responsabilidad – Descripción Funcional

— Estados Financieros e Información Contable

- a) Controlar el cumplimiento de las normas, políticas y estándares de Contabilidad.
- b) Uniformar los procedimientos contables de la Empresa sujeto a los principios de contabilidad aceptados que permitan la producción de información contable oportuna, confiable y consolidada.
- c) Elaborar y mantener actualizado el manual de cuentas contables de la Empresa y las normas para su aplicación.

- d) Coordinar y supervisar la correcta elaboración de la información financiera y contable para la toma de decisiones por parte de las autoridades de la Empresa y para el conocimiento de las entidades de control.
- e) Asesorar y supervisar a las distintas áreas de la Empresa sobre la aplicación de las técnicas y procedimientos contables, el movimiento operacional y sus registros, de conformidad con las normas vigentes que regulan la materia.
- f) Coordinar y supervisar el cumplimiento de las recomendaciones de las auditorías.
- g) Supervisar y validar la emisión de los estados financieros de la Empresa conforme a la periodicidad solicitada por la alta gerencia.
- h) Validar los estados financieros con sus respectivos anexos.
- i) Revisar mensualmente y realizar los ajustes y registros manuales de los estados financieros en sus distintos módulos.
- j) Obtener y presentar información contable para los distintos clientes internos y externos.

— Gestión Tributaria

- a) Garantizar la calidad y veracidad de la información presentada para el pago de las obligaciones tributarias de la institución.
- b) Supervisar la entrega de requerimientos de información del Servicio de Rentas Internas.
- c) Supervisar los trámites pertinentes para dar solución a los reclamos de tipo tributario.

— Activos Fijos

- a) Supervisar y controlar la entrega, recepción y localización de activos fijos, inventarios, suministros y validar la viabilidad de bajas y transferencias de activos fijos.

— Información Contable

- a) Coordinar el cumplimiento de los diversos requerimientos, la preparación y el envío oportuno de información a las entidades nacionales, multinacionales y ONG con las que la Empresa tiene convenios.

— Otros

- a) Coordinación con Sistemas en la elaboración de procesos automáticos.
- b) Definir y gestionar los recursos y materiales requeridos para la elaboración y ejecución del Plan Operativo Anual del área.
- c) Elaborar informes y reportes solicitados por el nivel superior.
- d) Cumplir y hacer cumplir los procedimientos estándares de trabajo con sus respectivas normas y políticas.

Analista de Activos Fijos

Es responsable por realizar el seguimiento y localización de activos fijos en diferentes áreas de la Empresa, asignar a los usuarios responsables de los activos y ejercer la guardia de los bienes institucionales. Es responsable también por controlar la salvaguarda, buen uso, custodia, preservación y control de los bienes, suministros, inventarios y activos fijos pertenecientes a ETAPA EP.

Áreas de Responsabilidad – Descripción Funcional

- a) Elaborar, legalizar y mantener actualizadas las actas de entrega recepción de activos fijos.
- b) Realizar la toma de datos de identificación para el registro de activos fijos.
- c) Ejecutar el programa de control de activos fijos, inventarios y suministros.
- d) Analizar la viabilidad de bajas y transferencias de activos fijos.
- e) Generar los reportes de activos fijos para consultas, base de cálculos y respaldo de información en departamentos varios de la Empresa.
- f) Realizar la toma de datos de identificación para el registro de Activos Fijos, asignando y codificando los bienes.
- g) Realizar el seguimiento de bienes, localización de activos fijos en las diferentes áreas de la organización.
- h) Elaborar informes y reportes solicitados por el nivel superior.
- i) Cumplir los procedimientos estándares de trabajo con sus respectivas normas y políticas.

Analista de Contabilidad y Costos

Responsable por receiptar, verificar y procesar la información contable generada por las diferentes áreas de la institución de acuerdo con las normas contables y procedimientos establecidos. Es responsable también por la correcta asignación de los costos en base a los centros de costo definidos por la subgerencia financiera.

Analista de Convenios de Financiamiento

Es responsable por la atención integral a las actividades necesarias para relacionar y a los distintos requerimientos con las entidades nacionales, multinacionales y ONG con las la Empresa tiene convenios. Es responsable también por el registro contable de los asientos complementarios a los movimientos diarios de los convenios.

Analista Tributario

Responsable por cumplir con el pago correcto y oportuno de los diferentes impuestos y contribuciones de ley, minimizando cargas y multas tributarias.

Áreas de Responsabilidad – Descripción Funcional

- a) Calcular y elaborar declaraciones para el pago de impuestos fiscales y municipales.
- b) Elaborar conciliación tributaria.
- c) Elaborar informe de cumplimiento tributario y precio de transferencias.
- d) Calcular y declarar el impuesto a la renta de personal de la Compañía.
- e) Distribuir y contabilizar a nivel nacional el pago de los diferentes impuestos y contribuciones de la Compañía.
- f) Solicitar la generación automática de anexos transaccionales.
- g) Verificar y cuadrar las retenciones reportadas en el anexo transaccional vs. contabilidad.
- h) Recopilar e ingresar las facturas y comprobantes de retención anulados.
- i) Enviar y validar archivos correspondientes al anexo transaccional.
- j) Elaborar informes y reportes solicitados por el nivel superior.

- k) Cumplir los procedimientos estándares de trabajo con sus respectivas normas y políticas.

Asistente de Activos Fijos

Es responsable por realizar el seguimiento y localización de activos fijos en diferentes áreas de la Empresa, asignar a los usuarios responsables de los activos y ejercer la guardia de los bienes institucionales. Es responsable también por controlar la salvaguarda, buen uso, custodia, preservación y control de los bienes, suministros, inventarios y activos fijos pertenecientes a ETAPA EP.

Áreas de Responsabilidad – Descripción Funcional

- a) Elaborar, legalizar y mantener actualizadas las actas de entrega recepción de activos fijos.
- b) Localizar los activos fijos obsoletos o en desuso.
- c) Realizar la toma de datos de identificación para el registro de activos fijos.
- d) Ejecutar el programa de control de activos fijos, inventarios y suministros.
- e) Realizar la toma de datos de identificación para el registro de Activos Fijos, asignando y codificando los bienes.
- f) Realizar el seguimiento de bienes, localización de activos fijos en las diferentes áreas de la organización.
- g) Elaborar informes y reportes solicitados por el nivel superior.
- h) Cumplir los procedimientos estándares de trabajo con sus respectivas normas y políticas.

Asistente de Contabilidad y Costos

Responsable por receiptar, verificar y procesar la información contable generada por las diferentes áreas de la institución de acuerdo con las normas contables y procedimientos establecidos. Es responsable también por la correcta asignación de los costos en base a los centros de costo definidos por la subgerencia financiera.

Auxiliar de Archivo

Responsable por mantener los archivos del área financiera debidamente clasificados y ordenados para consultas de clientes internos y externos.

Áreas de Responsabilidad – Descripción Funcional

- a) Recibir y organizar los documentos emitidos y recibidos por la Empresa.
- b) Mantener debidamente ordenado y clasificado los documentos de la Empresa.
- c) Entregar los documentos a clientes internos y/o externos previa autorización del Administrador de Contabilidad y Activos Fijos.
- d) Elaborar informes y reportes solicitados por el nivel superior.
- e) Cumplir con los procedimientos estándares de trabajo con sus respectivas normas y políticas.

Supervisor de Activos Fijos

Es responsable por realizar la supervisión de activos fijos en diferentes áreas de la Empresa y la asignación a los usuarios responsables de los activos. También es responsable por controlar la elaboración y legalización de las actas de entrega recepción de activos fijos.

Áreas de Responsabilidad – Descripción Funcional

- a) Controlar la elaboración y legalización de las actas de entrega recepción de activos fijos.
- b) Mantener un inventario de los activos fijos obsoletos o en desuso.
- c) Controlar y delegar el programa de control de activos fijos, inventarios y suministros.
- d) Revisar y controlar el proceso administrativo del control de bienes.
- e) Planificar la toma de datos.
- f) Elaborar los informes para la baja y transferencia de activos fijos.
- g) Planificar el seguimiento de los activos fijos.
- h) Elaborar informes y reportes solicitados por el nivel superior.
- i) Cumplir los procedimientos estándares de trabajo con sus respectivas normas y políticas.

Supervisor de Contabilidad y Costos

Responsable por supervisar las operaciones contables para las diferentes transacciones de la Empresa. Adicionalmente es responsable por cumplir con el envío de balances diarios y mensuales a los organismos de control

Áreas de Responsabilidad – Descripción Funcional

- a) Controlar el procesamiento de las transacciones contables y validar que los Estados Financieros presenten razonabilidad en sus cifras.
- b) Revisar diariamente las transacciones más significativas.

- c) Controlar que se realice la correcta aplicación contable y control de cuentas contables.
- d) Coordinar la preparación de información requerida por las distintas áreas de la Empresa.
- e) Supervisar la conciliación de las cuentas contables.
- f) Mantener actualizaciones de reportes y anexos contables necesarios para conciliar las contables.
- g) Coordinar el registro de nómina, el pago de impuestos del personal y asuntos administrativos del personal de ETAPA EP.
- h) Controlar contabilización correcta de asientos automáticos.
- i) Elaborar informes y reportes solicitados por el nivel superior.
- j) Cumplir y hacer cumplir los procedimientos estándares de trabajo con sus respectivas normas y políticas.

Administrador de Análisis Financiero y Control

Responsable por coordinar y controlar los procesos y asuntos relacionados con la gestión financiera, ejerciendo el control interno previo, concurrente y posterior que permita garantizar la entrega de información oportuna y confiable para la toma de decisiones, de conformidad con las leyes, políticas y normas técnicas. Es responsable también por definir los parámetros y políticas para la realización de estudios financieros y proyecciones de corto, mediano y largo plazo.

Analista de Control

Es responsable por la ejecución del control interno previo, concurrente y posterior que permita garantizar la entrega de información oportuna y confiable para la toma de decisiones. Es responsable también por preparar y entregar información de una manera oportuna y confiable, de conformidad con las leyes, políticas y normas técnicas.

Áreas de Responsabilidad – Descripción Funcional

- a) Revisar, verificar y validar los documentos previos al pago de los distintos contratos suscritos por ETAPA EP.
- b) Elaborar los informes requeridos por distintas áreas de ETAPA EP y por distintos organismos de control.
- c) Administrar convenios de pago, compensación de adeudos y otros temas inherentes a obligaciones financieras.
- d) Realizar el cruce de cuentas para definir activos y pasivos.
- e) Coordinar con las diferentes instituciones financieras los mecanismos de garantía de pagos, de acuerdo a lo estipulado en los contratos de adquisición de bienes y/o servicios suscritos por ETAPA EP
- f) Administrar los contratos de préstamo otorgados por ETAPA EP, realizando el análisis y monitoreo de las condiciones contractuales de dichos contratos de préstamo.
- g) Elaborar y proponer mejoras de procesos financieros.
- h) Elaborar y proponer mejoras en los procesos financieros.
- i) Controlar el cumplimiento de las recomendaciones de auditoría internas y externas.
- j) Elaborar informes y reportes solicitados por el nivel superior.

- k) Cumplir los procedimientos estándares de trabajo con sus respectivas normas y políticas.

Analista Financiero

Es responsable por realizar los estudios financieros de corto, mediano y largo plazo, analizando y evaluando propuestas de inversiones, ofertas presentadas por proveedores, y realizando estudios sectoriales y de mercado para los productos y servicios que ofrece la Empresa.

Áreas de Responsabilidad – Descripción Funcional

- a) Analizar y evaluar las ofertas de financiamiento y de inversiones de negocios; elaborar el informe con los resultados de la evaluación, conclusiones y recomendaciones.
- b) Analizar y evaluar económica y financieramente las ofertas presentadas por proveedores de bienes y servicios, construcción de obra y suministro de materiales.
- c) Realizar análisis financiero (Benchmarking) por negocio.
- d) Realizar el análisis financiero de los balances y de los estados de pérdidas y ganancias de la Empresa, para el corto, mediano y largo plazo.
- e) Coordinar el avance de actividades y actualización del Plan Operativo Anual.
- f) Realizar los estudios sobre la evolución de indicadores financieros.
- g) Realizar el Balance General, Estado de Pérdidas y Ganancias e Indicadores de la Compañía y comprobar la confiabilidad de la información presentada.
- h) Revisar y comparar la información contable con la información presupuestaria.

- i) Monitorear las variables económicas y políticas que afectan la actividad económica general y de los diferentes sectores económicos.
- j) Analizar las tendencias de la económica nacional e internacional y sus variables fundamentales.
- k) Elaborar informes sobre perspectivas de los sectores económicos. (coyuntura, mediano y largo plazo)
- l) Elaborar informes y reportes solicitados por el nivel superior.
- m) Cumplir los procedimientos estándares de trabajo con sus respectivas normas y políticas.

Asistente de Control

Es responsable por dar apoyo en la ejecución del control interno previo, concurrente y posterior, de conformidad con las leyes, políticas y normas técnicas.

Áreas de Responsabilidad – Descripción Funcional

- a) Dar apoyo en la revisión, verificación y validación de los documentos previos al pago de los distintos contratos suscritos por ETAPA EP.
- b) Dar apoyo en la realización del cruce de cuentas para definir activos y pasivos.
- c) Verificar la existencia de contratos previos en la adquisición de bienes y/o servicios.
- d) Revisar las facturas emitidas desde y hacia ETAPA EP y verificar el cumplimiento de las normas y políticas establecidas.
- e) Constatar el saldo del compromiso para direccionar los trámites

- f) Revisar las planillas de las obras en ejecución, verificando que los valores declarados se encuentren registrados.
- g) Verificar los documentos de soporte en los trámites administrativos y financieros que lleva a cabo la Empresa.
- h) Dar apoyo en la elaboración de mejoras para los procesos financieros.
- i) Dar apoyo en el cumplimiento de las recomendaciones de Auditoría.
- j) Elaborar informes y reportes solicitados por el nivel superior.
- k) Cumplir los procedimientos estándares de trabajo con sus respectivas normas y políticas.

Asistente Financiero

Responsable por brindar apoyo en la elaboración estudios económicos y sectoriales. Además es responsable por el manejo de la base de datos de indicadores financieros.

Áreas de Responsabilidad – Descripción Funcional

- a) Recopilar información de sectores económicos.
- b) Brindar apoyo en la elaboración de estudios sobre los diferentes sectores en los que la Empresa opera.
- c) Actualizar la base de datos relacionada con los sectores en los cuales la Empresa opera.
- d) Mantener actualizada la información relevante sobre las principales variables del entorno nacional como internacional.
- e) Proveer de información a los usuarios finales de la información sobre los sectores.
- f) Elaborar estudios sobre los diferentes sectores en los que la Empresa opera.

- g) Elaborar estudios sobre la evolución de indicadores financieros.
- h) Elaborar presentaciones financieras.
- i) Elaborar informes y reportes solicitados por el nivel superior.
- j) Cumplir los procedimientos estándares de trabajo con sus respectivas normas y políticas.

Administrador de Presupuestos

Es responsable por la programación, elaboración, ejecución, control y liquidación del Presupuesto Institucional de la Empresa. Es responsable también por dar la información presupuestaria y reformas requeridas al presupuesto por las distintas áreas de ETAPA EP y órganos de control, cumpliendo parámetros establecidos por la normativa vigente.

Analista de Presupuestos

Es responsable por planificar, controlar la ejecución y evaluar la gestión presupuestaria de la Empresa. Es responsable también por proporcionar datos requeridos sobre el Presupuesto de una manera confiable y oportuna a todas las áreas de la Empresa.

Áreas de Responsabilidad – Descripción Funcional

- a) Elaborar liquidaciones anuales, semestrales y mensuales de cumplimiento presupuestario de la Empresa.
- b) Elaborar proyecciones financieras presupuestarias y proponer recomendaciones en base a su análisis.

- c) Elaborar, preparar y/o actualizar la documentación para la elaboración de la Planificación Presupuestaria anual.
- d) Analizar conjuntamente con las diferentes áreas de ETAPA EP los requerimientos presupuestarios para su validación.
- e) Elaborar, monitorear y actualizar los indicadores de la gestión presupuestaria.
- f) Elaborar las liquidaciones anuales, semestrales y mensuales de cumplimiento presupuestario de la Empresa.
- g) Comparar los costos de presupuestos con información histórica.
- h) Consolidar y validar la información proveniente de las distintas áreas de la Empresa.
- i) Elaborar las Reformas Presupuestarias en coordinación con las distintas áreas de ETAPA EP.
- j) Emitir informes de la disponibilidad presupuestaria y de reclasificaciones de partidas presupuestarias.
- k) Analizar los resultados de la liquidación presupuestaria y realizar las recomendaciones del caso.
- l) Validar la información de las interfaces.
- m) Elaborar cédulas anuales, semestrales y mensuales necesarias para el cumplimiento presupuestario de la Empresa.
- n) Elaborar el presupuesto anual y las reformas presupuestarias de la Empresa.
- o) Validar información de las diferentes interfaces de la Empresa que se vinculan con Presupuestos.
- p) Dar mantenimiento a la información presupuestaria en el portal de ETAPA EP.

- q) Preparar información para organismos locales y nacionales
- r) Coordinación con la Subgerencia de Tecnologías de Información para elaboración de interfaces presupuestarios.
- s) Elaborar y analizar los procesos presupuestarios y reglamentos .
- t) Elaborar informes y reportes solicitados por el nivel superior.
- u) Cumplir los procedimientos estándares de trabajo con sus respectivas normas y políticas.

Asistente de Presupuestos

Es responsable por mantener actualizada la información presupuestaria de la Empresa, dando un permanente soporte técnico al analista de presupuestos con el fin de dar una provisión oportuna y confiable de datos, cumpliendo las leyes del sector público respecto al manejo y control de los presupuestos.

Áreas de Responsabilidad – Descripción Funcional

- a) Apoyar en el cálculo de presupuestos, revisando minuciosamente las especificaciones requeridas.
- b) Apoyar la parametrización de las cuentas contables y partidas presupuestarias.
- c) Mantener actualizados los saldos presupuestarios
- d) Alimentar en el sistema informático presupuestario los reportes e informes de la liquidación presupuestaria de acuerdo a los procedimientos establecidos.
- e) Apoyar en la elaboración de las liquidaciones anuales, semestrales y mensuales de cumplimiento presupuestario de la Empresa.

- f) Apoyar en la elaboración del Presupuesto anual de la Empresa.
- g) Apoyar en la elaboración las Reformas Presupuestarias de la Empresa .
- h) Verificar la existencia de recursos en los centros de costos por línea de actividad.
- i) Archivar la documentación de presupuestos.
- j) Elaborar informes y reportes solicitados por el nivel superior.
- k) Cumplir los procedimientos estándares de trabajo con sus respectivas normas y políticas.

Administrador de Tesorería

Responsable por el control de los valores que ingresan y egresan de ETAPA EP, así como por el control del registro de la información de los pagos realizados a los proveedores y de los valores recaudados y precautelar los recursos producto de la recaudación. Adicionalmente es responsable por asegurar el cumplimiento de las políticas y procedimientos del área de Tesorería.

Analista de Tesorería

Responsable por apoyar al Tesorero en la gestión del fideicomiso y seguimiento de garantías, así como en la gestión de inversiones, corresponsalía en TL, flujo de caja, cierre mensual y cuadros de cartera, supervisor de recaudación y administración diaria de la recaudación.

Asistente de Tesorería

Responsable por receiptar valores y realizar pagos a los diferentes proveedores y organismos de control de acuerdo a las políticas establecidas. Adicionalmente informa a los beneficiarios y proveedores sobre los pagos aprobados. Es responsable también por la administración, control y supervisión de las recaudaciones de los teléfonos monederos existentes en la Empresa.

Áreas de Responsabilidad – Descripción Funcional

- a) Realizar la recaudación de valores por conceptos de facturación, liquidaciones, comisiones de servicios, reembolsos de seguros, entre otros.
- b) Ingresar los valores recaudados al sistema de ETAPA EP.
- c) Informar sobre los pagos pendientes al beneficiario de dicho pago y a las áreas correspondientes.
- d) Revisar la documentación entregada por los proveedores y/o clientes internos, previo al trámite de su pago respectivo.
- e) Gestionar la legalización de la documentación entregada por parte de los proveedores y/o clientes internos a ETAPA EP a fin de procesar el pago respectivo.
- f) Ejecutar el proceso de pagos electrónicos y legalizar dicho pago en conjunto con el jefe inmediato.
- g) Realizar conciliaciones bancarias y confirmar con el área de Contabilidad los saldos mensuales en las cuentas de la Compañía.
- h) Realizar en conjunto con el área de Contabilidad y Presupuesto la conciliación de los pagos efectuados por la Compañía.

- i) Realizar los pagos diarios.
- j) Controlar los pagos por servicios básicos.
- k) Elaborar informe mensual de pagos.
- l) Coordinar fechas de pagos y notificar a los proveedores.
- m) Actualizar la base de datos de pagos realizados.
- n) Emitir partes de recaudación diaria, elaborar títulos de crédito e ingresarlos en el sistema informático.
- o) Depositar la recaudación en los diferentes bancos registrados por la Empresa.
- p) Controlar y efectuar el conteo y registro para la entrega de seguros, llaves y alcancías para el recorrido diario de los recaudadores.
- q) Coordinar el trabajo con el departamento de telefonía pública.
- r) Suministrar moneda fraccionaria para las diferentes agencias de recaudación de la Empresa.
- s) Elaborar informes y reportes solicitados por el nivel superior.
- t) Cumplir los procedimientos estándares de trabajo con sus respectivas normas y políticas.
- u) Atender a consultas internas o externas afines a la gestión de Tesorería.

Administrador de Cobranzas

Responsable por coordinar la gestión de la recuperación de los financiamientos otorgados a los clientes, así como por controlar y supervisar dicha gestión a fin de mejorar

tanto la cartera activa como la cartera vencida de acuerdo a las políticas, procedimientos y cumplimiento de los objetivos establecidos por la Compañía.

Áreas de Responsabilidad – Descripción Funcional

- a) Elaborar las políticas y procedimientos para la recuperación de la cartera activa y vencida.
- b) Establecer las estrategias mensuales a utilizar para la recuperación de la cartera activa y vencida.
- c) Controlar el cumplimiento de las metas propuestas de recuperación de cartera.
- d) Analizar mensualmente los índices de productividad de cobranzas (llamadas realizadas, pagos, promesas, etc.)
- e) Recomendar el envío al cobro judicial de los casos no recuperables.
- f) Analizar las cifras establecidas en los cuadros diarios y mensuales de la cartera activa y vencida.
- g) Analizar y recomendar los acuerdos de pago y/o negociaciones de deudas realizadas con clientes, de acuerdo a los parámetros establecidos.
- h) Dar seguimiento a los acuerdos de pago negociados con los clientes.
- i) Aprobar compromisos de pagos realizados por los clientes.
- j) Coordinar con las diferentes áreas de la Empresa lo referente a las actividades de facturación.
- k) Verificar la documentación de título de crédito y autorizar la notificación para inicio de Juicios de Coactiva.

- l) Manejar la gestión de procesos coactivos y dar seguimiento a los mismos.
- m) Establecer estrategias para realizar la gestión de recuperación de la cartera vencida asignada.
- n) Definir y gestionar los recursos y materiales requeridos para la elaboración y ejecución del Plan Operativo Anual del área.
- o) Elaborar informes y reportes solicitados por el nivel superior.
- p) Cumplir y hacer cumplir los procedimientos estándares de trabajo con sus respectivas normas y políticas.

Analista de Coactivas

Es responsable por la atención integral a clientes morosos. Es responsable también por la atención a los usuarios en pagos parciales de planillas de servicios, así como por analizar a los clientes que ameritan una acción judicial.

Áreas de Responsabilidad – Descripción Funcional

- a) Atender al Público para consulta de abonos, recuperación de cartera e información adicional del área.
- b) Gestionar la firma del Administrador de Cobranzas de los certificados de no adeudar a la Empresa, verificando la información respectiva.
- c) Coordinar el traslado de la información del cliente sobre las reconexiones de teléfono y de agua a los responsables correspondientes.

- d) Recibir y direccionar reclamos de usuarios, por las reconexiones de servicios, solicitando la atención correspondiente por parte de los departamentos responsables de los servicios de agua y teléfonos.
- e) Verificar la documentación de título de crédito y notificación para inicio de Juicios de Coactiva.
- f) Manejar la gestión de procesos coactivos incluyendo la documentación requerida para juicios de coactiva.
- g) Realizar la gestión telefónica de recuperación de la cartera vencida asignada.
- h) Validar el reporte de los clientes calificados para cobro judicial.
- i) Gestionar el envío a Asesoría Jurídica de memorandos.
- j) Elaborar informes y reportes solicitados por el nivel superior.
- k) Cumplir los procedimientos estándares de trabajo con sus respectivas normas y políticas.

Asistente de Coactivas

Es responsable por dar apoyo en la gestión de cartera vencida, procurando evitar que el caso de esos clientes pase al proceso judicial.

Áreas de Responsabilidad – Descripción Funcional

- a) Atender al Público para consulta de abonos, recuperación de cartera e información adicional del área
- b) Elaborar certificados de no adeudar a la Empresa para la firma del Administrador de Cobranzas, verificando la información respectiva.

- c) Trasladar la información del cliente externo sobre las reconexiones de teléfono y de agua a los responsables correspondientes.
- d) Dar apoyo en la recepción y direccionamiento de los reclamos de usuarios, por las reconexiones de servicios, solicitando la atención correspondiente por parte de los departamentos responsables de los servicios de agua y teléfonos.
- e) Preparar documentación de título de crédito y notificación para inicio de Juicios de Coactiva
- f) Elaborar una base de datos de los clientes que tienen de uno a dos pagos vencidos de cartera para cobro judicial.
- g) Analizar los clientes que a pesar de la gestión de cobro ameritan una acción judicial.
- h) Preparar memorandos para envío a la Subgerencia Jurídica.
- i) Enviar cartas a los clientes para proceder al cobro judicial.
- j) Revisar los procesos para cierres de juicios coactivos.
- k) Elaborar informes y reportes solicitados por el nivel superior.
- l) Cumplir y los procedimientos estándares de trabajo con sus respectivas normas y políticas.

Asistente de Cobranzas

Responsable por realizar la gestión ágil y oportuna de recuperación de la cartera activa, con el objetivo de cumplir con las metas establecidas según los vencimientos asignados. Es responsable también por analizar la situación de los clientes para recomendar la refinanciación o reestructuración de la deuda que posee el cliente con la Empresa.

Notificador

Responsable por realizar la gestión ágil y oportuna de notificación a los clientes a fin de dar a conocer la deuda con la empresa.

Áreas de Responsabilidad – Descripción Funcional

- a) Organizar los recorridos de entrega de notificaciones a los clientes.
- b) Realizar las visitas a los clientes para la entrega de las notificaciones.
- c) Solicitar al receptor de la notificación, la firma para constancia de recepción de la misma.
- d) Elaborar informes y reportes solicitados por el nivel superior.
- e) Cumplir los procedimientos estándares de trabajo con sus respectivas normas y políticas.

4.2 Elaboración de los perfiles de los puestos del departamento financiero

Descripción de las Competencia del Departamento Financiero

A continuación se plantean competencias por departamentos, donde se detallan las funciones que se desarrollarán en cada uno de los cargos en general, con el propósito de conocer las actividades a realizarse y plantear correctamente el perfil de cada uno de los puestos; según el Manual Orgánico Funcional, Noviembre de 2010, elaborado en ETAPA EP, a continuación vamos describir las competencias del Departamento Financiero.

- a) Organizar y ejecutar un adecuado registro contable de las actividades de la Subgerencia Financiera. Controlar la calidad de la información y documentación para el registro, de acuerdo a lo establecido por los Organismos de Control y las necesidades y políticas internas de la Empresa;
- b) Elaborar, en coordinación con la Subgerencia de Planificación el Plan Anual de Inversiones;
- c) Coordinar la gestión económica financiera observada en las disposiciones legales, reglamentarias, políticas, normas técnicas y demás regulaciones establecidas para el sistema de administración financiera y las normas ecuatorianas de contabilidad;
- d) Controlar el sistema de control interno previo y concurrente sobre, compromisos, gastos y desembolsos, verificando la legalidad, conformidad, veracidad, propiedad y disponibilidades presupuestarias;
- e) Supervisar y controlar las recaudaciones de los valores que recibe la Empresa por concepto de los bienes y servicios que comercializa, controlando su correspondiente registro contable;
- f) Contratar las actividades de pagaduría, cartera vencida, recaudación, recolección de monederos, egresos y notificaciones;
- g) Coordinar proyectos, procesos de mejoramiento continuo y sistemas de control que permitan evaluar los objetivos de corto, mediano y largo plazo de acuerdo con el plan estratégico de la Empresa;

- h) Participar en los procesos de contratación para la adquisición de bienes, servicios, obras, créditos, de acuerdo a las disposiciones legales, ordenanzas, reglamentos y otras disposiciones administrativas;

Subgerente Financiero

Educación Formal	
	Graduado de carreras universitarias en: Ingeniería Comercial, Administración de Empresas, Economía, Contabilidad o carreras afines.
Experiencia Requerida	
	Tiempo: Mínimo 3 años en el cargo o en funciones similares.
Capacitación o Conocimientos adicionales	
	Normativa de organismos de control
	Ley de régimen Tributario Interno y su reglamento
	Manejo de utilitarios Windows.
	Inglés
Habilidades y Aptitudes Especiales	
	Organización
	Trabajo bajo presión.
	Toma de decisiones y solución de problemas
	Habilidad verbal
	Manejo de Relaciones Interpersonales.
	Sentido de Oportunidad.
	Trabajo en equipo.
	Orientación y responsabilidad por resultados.

Asistente Administrativa

Educación Formal	
	Mínimo Bachiller
Experiencia Requerida	
	Tiempo: Mínimo de 0 a 6 meses en el cargo o en funciones similares.
Capacitación o Conocimientos adicionales	
	Manejo de paquetes utilitarios Windows
	Conocimiento de Secretariado Ejecutivo
	Sistemas informáticos.
Habilidades y Aptitudes Especiales	
	Organización
	Servicio al Cliente
	Trabajo bajo presión.
	Solución de problemas
	Habilidad verbal
	Manejo de Relaciones Interpersonales.
	Sentido de Oportunidad.
	Trabajo en equipo.

Según el Manual Orgánico Funcional, Noviembre de 2010, elaborado en ETAPA EP, se describen las competencias de los Departamentos Dependientes que componen el Departamento Financiero, con el fin de conocer con mayor detalle las aptitudes, habilidades y destrezas idóneas para el desempeño en cada área.

Descripción de Competencias del Departamento de Contabilidad y Activos Fijos

- a) Programar, organizar, dirigir, coordinar y controlar todas las actividades contables de la entidad, asegurando la calidad de la información;
- b) Vigilar el buen funcionamiento del sistema contable y sugerir la adopción de medidas que se estimen necesarias

- c) Coordinar el funcionamiento de un proceso de control interno financiero – contable adecuado;
- d) Aplicar el control interno previo sobre los gastos y desembolsos, verificando la legalidad, conformidad, veracidad, propiedad y disponibilidades presupuestarias;
- e) Entregar información contable a las diferentes áreas de la Empresa y organismos de control, de acuerdo a las disposiciones y autorizaciones gerenciales;
- f) Registrar oportunamente las transacciones, la elaboración y entrega de informes, estados financieros y sus anexos, mantener actualizado el archivo de la documentación sustentatoria de los registros contables;
- g) Coordinar permanentemente con todas las áreas de la Subgerencia Financiera, a fin de garantizar el registro total de las transacciones realizadas;

Administrador de Contabilidad y Activos Fijos

Educación Formal	
	Graduado de carreras universitarias en: Contador Público, Auditoría o carreras afines.
Experiencia Requerida	
	Tiempo: Mínimo 2 en el cargo o en funciones similares.
Capacitación o Conocimientos adicionales	
	Normativa de organismos de control
	Ley de régimen Tributario Interno y su reglamento
	Manejo de utilitarios Windows.
	Inglés.
Habilidades y Aptitudes Especiales	
	Organización
	Trabajo bajo presión.
	Toma de decisiones y solución de problemas
	Habilidad verbal
	Manejo de Relaciones Interpersonales.
	Sentido de Oportunidad.
	Trabajo en equipo.
	Orientación y responsabilidad por resultados.

Supervisor de Activos Fijos

Educación Formal	
	Graduado de carreras universitarias en: Ingeniería Comercial, Administración de Empresas, Economía, Contabilidad o carreras afines.
Experiencia Requerida	
	Tiempo: De 0 meses a 1 año en el cargo o en funciones similares
Capacitación o Conocimientos adicionales	
	Valoración de activos fijos
	Conocimiento de los Sistemas de la Compañía
	Utilitarios de Windows
Habilidades y Aptitudes Especiales	
	Organización
	Trabajo bajo presión.
	Toma de decisiones y solución de problemas
	Habilidad verbal
	Manejo de Relaciones Interpersonales.
	Sentido de Oportunidad.
	Trabajo en equipo.
	Orientación y responsabilidad por resultados.

Supervisor de Contabilidad y Costos

Educación Formal	
	Graduado de carreras universitarias en Contabilidad o carreras afines.
Experiencia Requerida	
	Tiempo: Mínimo 1 año en el cargo o en funciones similares
Capacitación o Conocimientos adicionales	
	Normativa de organismos de control
	Ley de régimen Tributario Interno y su reglamento
	Manejo de catálogo único de cuentas
	Manejo de utilitarios Windows.
	Inglés.
Habilidades y Aptitudes Especiales	
	Organización
	Trabajo bajo presión.
	Toma de decisiones y solución de problemas
	Habilidad verbal
	Manejo de Relaciones Interpersonales.
	Sentido de Oportunidad.
	Trabajo en equipo.
	Orientación y responsabilidad por resultados.

Analista de Activos Fijos

Educación Formal	
	Graduado de carreras universitarias en: Ingeniería Comercial, Administración de Empresas, Economía, Contabilidad o carreras afines.
Experiencia Requerida	
	Tiempo: De 6 meses a 1 año en el cargo o en funciones similares.
Capacitación o Conocimientos adicionales	
	Valoración de activos fijos
	Conocimiento de los Sistemas de la Compañía
	Utilitarios de Windows
Habilidades y Aptitudes Especiales	
	Trabajo bajo presión.
	Toma de decisiones y solución de problemas
	Habilidad verbal
	Manejo de Relaciones Interpersonales.
	Sentido de Oportunidad.
	Trabajo en equipo.
	Orientación y responsabilidad por resultados.

Analista de Contabilidad y Costos

Educación Formal	
	Graduado de carreras universitarias en: Contabilidad o carreras afines.
Experiencia Requerida	
	Tiempo: De 0 meses a 1 año en el cargo o en funciones similares.
Capacitación o Conocimientos adicionales	
	Leyes y normatividad
	Utilitarios de Windows
Habilidades y Aptitudes Especiales	
	Organización
	Trabajo bajo presión.
	Toma de decisiones y solución de problemas
	Habilidad verbal
	Manejo de Relaciones Interpersonales.
	Sentido de Oportunidad.
	Trabajo en equipo.
	Orientación y responsabilidad por resultados.

Analista de Convenios de Financiamiento

Educación Formal	
	Graduado de carreras universitarias en: Contabilidad o carreras afines.
Experiencia Requerida	
	Tiempo: De 0 meses a 1 año en el cargo o en funciones similares.
Capacitación o Conocimientos adicionales	
	Leyes y normatividad
	Utilitarios de Windows
Habilidades y Aptitudes Especiales	
	Organización
	Trabajo bajo presión.
	Toma de decisiones y solución de problemas
	Habilidad verbal
	Manejo de Relaciones Interpersonales.
	Sentido de Oportunidad.
	Trabajo en equipo.
	Orientación y responsabilidad por resultados.

Analista Tributario

Educación Formal	
	Graduado de carreras universitarias en: Ingeniería Comercial, Administración de Empresas, Economía, Contabilidad o carreras afines.
Experiencia Requerida	
	Tiempo: De 0 meses a 1 año en el cargo o en funciones similares.
Capacitación o Conocimientos adicionales	
	Conocimientos en Finanzas.
	Conocimiento en Contabilidad.
	Ley de Impuesto a la Renta
	Conocimientos del Anexo Transaccional
	Manejo de utilitarios Windows.
	Inglés.
Habilidades y Aptitudes Especiales	
	Organización
	Trabajo bajo presión.
	Toma de decisiones y solución de problemas
	Habilidad verbal
	Manejo de Relaciones Interpersonales.
	Sentido de Oportunidad.
	Trabajo en equipo.
	Orientación y responsabilidad por resultados.

Asistente de Activos Fijos

Educación Formal	
	Graduado de carreras universitarias en: Ingeniería Comercial, Administración de Empresas, Economía, Contabilidad o carreras afines
Experiencia Requerida	
	Tiempo: De 6 meses a 1 año en el cargo o en funciones similares
Capacitación o Conocimientos adicionales	
	Valoración de activos fijos
	Conocimiento de los Sistemas de la Compañía
	Utilitarios de Windows
Habilidades y Aptitudes Especiales	
	Organización
	Trabajo bajo presión.
	Toma de decisiones y solución de problemas
	Habilidad verbal
	Manejo de Relaciones Interpersonales.
	Sentido de Oportunidad.
	Trabajo en equipo.
	Orientación y responsabilidad por resultados.

Asistente de Contabilidad y Costos

Educación Formal	
	Graduado de carreras universitarias en: Contabilidad o carreras afines.
Experiencia Requerida	
	Tiempo: De 0 meses a 1 año en el cargo o en funciones similares
Capacitación o Conocimientos adicionales	
	Leyes y normatividad
	Utilitarios de Windows
Habilidades y Aptitudes Especiales	
	Organización
	Trabajo bajo presión.
	Toma de decisiones y solución de problemas
	Habilidad verbal
	Manejo de Relaciones Interpersonales.
	Sentido de Oportunidad.
	Trabajo en equipo.
	Orientación y responsabilidad por resultados.

Auxiliar de Archivo

Educación Formal	
	Bachiller
Experiencia Requerida	
	Tiempo: De 0 meses a 6 meses en el cargo o en funciones similares
Habilidades y Aptitudes Especiales	
	Organización
	Trabajo bajo presión.
	Habilidad verbal
	Manejo de Relaciones Interpersonales.
	Sentido de Oportunidad.
	Trabajo en equipo.
	Orientación y responsabilidad por resultados.

Descripción de Competencias del Departamento de Análisis Financiero y Control

Según el Manual Orgánico Funcional, Noviembre de 2010, elaborado en ETAPA EP, se describen las competencias del Departamento de Análisis Financiero y Control

- a) Instaurar y ejecutar bajo su responsabilidad el control previo en todas las actividades que se desarrollan en la Subgerencia Financiera, examinar las operaciones y actividades que la Empresa debe ejecutar, con el propósito de determinar la propiedad de dichas operaciones, su legalidad y veracidad, y finalmente su conformidad con el presupuesto, planes y programas;
- b) Controlar la implementación de las recomendaciones de la Contraloría General del Estado;
- c) Mejorar continuamente los procesos financieros en coordinación con las demás áreas de la Empresa;
- d) Revisar y aprobar las conciliaciones bancarias, verificando que las operaciones efectuadas hayan sido oportunas y adecuadamente registradas en la contabilidad;
- e) Realizar análisis financieros de los diferentes negocios y/o servicios que brinda la Empresa; y su proyección financiera.
- f) Controlar y realizar el seguimiento de empréstitos a nivel contable, presupuestario y de tesorería, a nivel de desembolsos, dividendos, fideicomisos, vencimientos, pagos anticipados, etc,;

Administrador de Análisis Financiero y Control

Educación Formal	
	Graduado de carreras universitarias en: Ingeniería Comercial, Administración de Empresas, Economía, o carreras afines.
Experiencia Requerida	
	Tiempo: Mínimo 2 años en el cargo o en funciones similares
Capacitación o Conocimientos adicionales	
	Normas y leyes
	Utilitarios de Windows
	Análisis de Indicadores de gestión
	Marco Normativo
Habilidades y Aptitudes Especiales	
	Organización
	Trabajo bajo presión.
	Toma de decisiones y solución de problemas
	Habilidad verbal
	Manejo de Relaciones Interpersonales.
	Sentido de Oportunidad.
	Trabajo en equipo.
	Orientación y responsabilidad por resultados.

Analista de Control

Educación Formal	
	Graduado de carreras universitarias en: Ingeniería Comercial, Administración de Empresas, Economía, o carreras afines.
Experiencia Requerida	
	Tiempo: De 1 a 2 años en el cargo o en funciones similares
Capacitación o Conocimientos adicionales	
	Herramientas financieras
	Herramientas informáticas
	Análisis de riesgo
	Utilitarios de windows
	Marco Normativo
Habilidades y Aptitudes Especiales	
	Organización
	Trabajo bajo presión.
	Toma de decisiones y solución de problemas
	Habilidad verbal
	Manejo de Relaciones Interpersonales.
	Sentido de Oportunidad.
	Trabajo en equipo.
	Orientación y responsabilidad por resultados.

Analista Financiero

Educación Formal	
	Graduado de carreras universitarias en: Ingeniería Comercial, Administración de Empresas, Economía, o carreras afines.
Experiencia Requerida	
	Tiempo: De 1 a 2 años en el cargo o en funciones similares
Capacitación o Conocimientos adicionales	
	Herramientas financieras
	Herramientas informáticas
	Matemática financiera
	Utilitarios de windows
	Marco Normativo
Habilidades y Aptitudes Especiales	
	Organización
	Trabajo bajo presión.
	Toma de decisiones y solución de problemas
	Habilidad verbal
	Manejo de Relaciones Interpersonales.
	Sentido de Oportunidad.
	Trabajo en equipo.
	Orientación y responsabilidad por resultados.

Asistente de Control

Educación Formal	
	Graduado de carreras universitarias en: Ingeniería Comercial, Administración de Empresas, Economía, o carreras afines.
Experiencia Requerida	
	Tiempo: De 6 meses a 1 año en el cargo o en funciones similares
Capacitación o Conocimientos adicionales	
	Herramientas financieras
	Herramientas informáticas
	Utilitarios de windows
Habilidades y Aptitudes Especiales	
	Organización
	Trabajo bajo presión.
	Toma de decisiones y solución de problemas
	Habilidad verbal
	Manejo de Relaciones Interpersonales.
	Sentido de Oportunidad.
	Trabajo en equipo.
	Orientación y responsabilidad por resultados.

Asistente Financiero

Educación Formal	
	Graduado de carreras universitarias en: Ingeniería Comercial, Administración de Empresas, Economía, o carreras afines.
Experiencia Requerida	
	Tiempo: De 6 meses a 1 año en el cargo o en funciones similares
Capacitación o Conocimientos adicionales	
	Herramientas financieras
	Herramientas informáticas
	Utilitarios de windows
Habilidades y Aptitudes Especiales	
	Organización
	Trabajo bajo presión.
	Toma de decisiones y solución de problemas
	Habilidad verbal
	Manejo de Relaciones Interpersonales.
	Sentido de Oportunidad.
	Trabajo en equipo.
	Orientación y responsabilidad por resultados.

Descripción de Competencias del Departamento de Presupuestos

Según el Manual Orgánico Funcional, Noviembre de 2010, elaborado en ETAPA EP, se describen las competencias del Departamento de Presupuestos.

- a) Programar, organizar, coordinar y controlar las actividades presupuestarias
- b) Controlar el gasto en primera instancia que esté apegado a las leyes que regulan el sistema presupuestario nacional;
- c) Formular proyecciones presupuestarias en relación a los ingresos de la Empresa;
- d) Colaborar con la Subgerencia de Gestión de Talento Humano en la elaboración del distributivo de sueldos;

- e) Participar en la elaboración del Plan Anual de Inversiones, de acuerdo a las partidas presupuestarias aprobadas;
- f) Verificar periódicamente las variaciones entre lo programado y lo ejecutado financieramente, determinar las causas, optimizar los resultados y/o establecer las acciones correctivas que permitan la consecución de los objetivos planteados por la Empresa; actividad que se realizará en coordinación con la Subgerencia de Planificación;

Administrador de Presupuestos

Educación Formal	
	Graduado de carreras universitarias en: Ingeniería Comercial, Administración de Empresas, Economía, o carreras afines.
Experiencia Requerida	
	Tiempo: Mínimo 2 años en el cargo o en funciones similares
Capacitación o Conocimientos adicionales	
	Conocimientos en Finanzas.
	Conocimiento en Contabilidad.
	Conocimientos en elaboración de presupuesto.
	Manejo avanzado de utilitarios Windows.
	Inglés.
Habilidades y Aptitudes Especiales	
	Organización
	Trabajo bajo presión.
	Toma de decisiones y solución de problemas
	Habilidad verbal
	Manejo de Relaciones Interpersonales.
	Sentido de Oportunidad.
	Trabajo en equipo.
	Orientación y responsabilidad por resultados.

Analista de Presupuestos

Educación Formal	
	Graduado de carreras universitarias en: Ingeniería Comercial, Administración de Empresas, Economía, o carreras afines.
Experiencia Requerida	
	Tiempo: De 1 a 2 años en el cargo o en funciones similares
Capacitación o Conocimientos adicionales	
	Conocimientos en Finanzas.
	Conocimiento en Contabilidad.
	Conocimientos en elaboración de presupuesto.
	Manejo avanzado de utilitarios Windows.
	Inglés.
Habilidades y Aptitudes Especiales	
	Organización
	Trabajo bajo presión.
	Toma de decisiones y solución de problemas
	Habilidad verbal
	Manejo de Relaciones Interpersonales.
	Sentido de Oportunidad.
	Trabajo en equipo.
	Orientación y responsabilidad por resultados.

Asistente de Presupuestos

Educación Formal	
	Graduado de carreras universitarias en: Ingeniería Comercial, Administración de Empresas, Economía, o carreras afines.
Experiencia Requerida	
	Tiempo: De 0 a 6 meses en el cargo o en funciones similares
Capacitación o Conocimientos adicionales	
	Normas y leyes
	Utilitarios de Windows
	Marco Normativo
Habilidades y Aptitudes Especiales	
	Organización
	Trabajo bajo presión.
	Toma de decisiones y solución de problemas
	Habilidad verbal
	Manejo de Relaciones Interpersonales.
	Sentido de Oportunidad.
	Trabajo en equipo.
	Orientación y responsabilidad por resultados.

Descripción de Competencias del Departamento de Tesorería

Según el Manual Orgánico Funcional, Noviembre de 2010, elaborado en ETAPA EP, se describen las competencias del Departamento de Tesorería

- a) Coordinar y desarrollar actividades económico financieras a fin de obtener la optimización de la relación de gastos e inversiones con los recursos disponibles,
- b) Supervisar y controlar las recaudaciones de los valores que recibe la Empresa por los servicios que presta, vigilar su depósito diario y enviar la documentación a Contabilidad y Presupuestos para su registro;
- c) Organizar, establecer y mantener actualizado el sistema de recaudaciones y custodia de los recursos y pagos;
- d) Mantener en custodia, realizar el registro y control de valores fiduciarios, especies valoradas, y garantías, debiendo efectuarse las renovaciones pertinentes, informando a la Subgerencia Financiera sobre su cumplimiento y vencimiento.
- e) Administrar permanentemente las gestiones de pagaduría, cartera vencida, recaudación, recolección de monederos, egresos y notificaciones;
- f) Analizar la cartera vencida y su recuperación, mediante la realización de juicios de coactivas

Administrador de Tesorería

Educación Formal	
	Graduado de carreras universitarias en: Ingeniería Comercial, Administración de Empresas, Economía, o carreras afines.
Experiencia Requerida	
	Tiempo: Mínimo 2 años en el cargo o en funciones similares
Capacitación o Conocimientos adicionales	
	Sistemas Financieros
	Utilitarios de Windows
	Marco Normativo
Habilidades y Aptitudes Especiales	
	Organización
	Trabajo bajo presión.
	Toma de decisiones y solución de problemas
	Habilidad verbal
	Manejo de Relaciones Interpersonales.
	Sentido de Oportunidad.
	Trabajo en equipo.
	Orientación y responsabilidad por resultados.

Analista de Tesorería

Educación Formal	
	Graduado de carreras universitarias en: Ingeniería Comercial, Administración de Empresas, Economía, o carreras afines.
Experiencia Requerida	
	Tiempo: De 1 a 2 años en el cargo o en funciones similares
Capacitación o Conocimientos adicionales	
	Utilitarios de Windows
	Marco Normativo
Habilidades y Aptitudes Especiales	
	Organización
	Trabajo bajo presión.
	Toma de decisiones y solución de problemas
	Habilidad verbal
	Manejo de Relaciones Interpersonales.
	Sentido de Oportunidad.
	Trabajo en equipo.
	Orientación y responsabilidad por resultados.

Asistente de Tesorería

Educación Formal	
	Graduado de carreras universitarias en: Ingeniería Comercial, Administración de Empresas, Economía, o carreras afines.
Experiencia Requerida	
	Tiempo: De 0 a 6 meses en el cargo o en funciones similares
Capacitación o Conocimientos adicionales	
	Utilitarios de Windows
	Marco Normativo
Habilidades y Aptitudes Especiales	
	Organización
	Trabajo bajo presión.
	Toma de decisiones y solución de problemas
	Habilidad verbal
	Manejo de Relaciones Interpersonales.
	Sentido de Oportunidad.
	Trabajo en equipo.
	Orientación y responsabilidad por resultados.

Descripción de Competencias del Departamento de Cobranzas

Según el Manual Orgánico Funcional, Noviembre de 2010, elaborado en ETAPA EP, se describen las competencias del Departamento de Cobranzas

- a) Establecer las estrategias mensuales a utilizar para la recuperación de la cartera activa y vencida;
- b) Controlar el cumplimiento de las metas propuestas de recuperación de cartera; analizando los índices de productividad de cobranzas (llamadas realizadas, pagos, promesas, etc.);

- c) Recomendar el envío al cobro judicial de los casos no recuperables; verificando la documentación de título de crédito y autorizar la notificación para inicio de juicio de Coactiva;
- d) Analizar las cifras establecidas en los cuadros diarios y mensuales de la cartera activa y vencida;
- e) Analizar y recomendar los acuerdos de pago y/o negociaciones de deudas realizadas con clientes, de acuerdo a los parámetros establecidos;

Administrador de Cobranzas

Educación Formal	
	Graduado de carreras universitarias en: Ingeniería Comercial, Administración de Empresas, Economía, o carreras afines.
Experiencia Requerida	
	Tiempo: Mínimo 2 años en el cargo o en funciones similares
Capacitación o Conocimientos adicionales	
	Contabilidad y Tributación.
	Manejo de Cobranzas y Cartera.
	Técnicas de Negociación.
	Manejo de utilitarios de Windows.
Habilidades y Aptitudes Especiales	
	Organización
	Trabajo bajo presión.
	Toma de decisiones y solución de problemas
	Habilidad verbal
	Manejo de Relaciones Interpersonales.
	Sentido de Oportunidad.
	Trabajo en equipo.
	Orientación y responsabilidad por resultados.

Analista de Coactivas

Educación Formal	
	Graduado de carreras universitarias en: Ingeniería Comercial, Administración de Empresas, Economía, o carreras afines.
Experiencia Requerida	
	Tiempo: De 1 a 2 años en el cargo o en funciones similares
Capacitación o Conocimientos adicionales	
	Conocimientos Contables y Financieros.
	Utilitarios de Windows.
	Conocimientos de Leyes
Habilidades y Aptitudes Especiales	
	Organización
	Trabajo bajo presión.
	Toma de decisiones y solución de problemas
	Habilidad verbal
	Manejo de Relaciones Interpersonales.
	Sentido de Oportunidad.
	Trabajo en equipo.
	Orientación y responsabilidad por resultados.

Asistente de Coactivas

Educación Formal	
	Graduado de carreras universitarias en: Administración de Empresas, Economía, o Abogacía.
Experiencia Requerida	
	Tiempo: Mínimo 1 año en el cargo o en funciones similares
Capacitación o Conocimientos adicionales	
	Conocimientos Contables y Financieros.
	Utilitarios de Windows.
	Conocimientos de Leyes
Habilidades y Aptitudes Especiales	
	Organización
	Trabajo bajo presión.
	Toma de decisiones y solución de problemas
	Habilidad verbal
	Manejo de Relaciones Interpersonales.
	Sentido de Oportunidad.
	Trabajo en equipo.
	Orientación y responsabilidad por resultados.

Asistente de Cobranzas

Educación Formal	
	Graduado de carreras universitarias en: Administración de Empresas, Economía, o Abogacía.
Experiencia Requerida	
	Tiempo: De 1 a 2 años en el cargo o en funciones similares
Capacitación o Conocimientos adicionales	
	Conocimientos Contables y Financieros.
	Utilitarios de Windows.
	Conocimientos de Leyes
Habilidades y Aptitudes Especiales	
	Organización
	Trabajo bajo presión.
	Toma de decisiones y solución de problemas
	Habilidad verbal
	Manejo de Relaciones Interpersonales.
	Sentido de Oportunidad.
	Trabajo en equipo.
	Orientación y responsabilidad por resultados.

Notificador

Educación Formal	
	Bachiller
Experiencia Requerida	
	Tiempo: De 0 a 6 meses en el cargo o en funciones similares
Habilidades y Aptitudes Especiales	
	Organización
	Trabajo bajo presión.
	Toma de decisiones y solución de problemas
	Habilidad verbal
	Manejo de Relaciones Interpersonales.
	Sentido de Oportunidad.
	Trabajo en equipo.
	Orientación y responsabilidad por resultados.

4.3 Propuesta para la aplicación del nuevo sistema de evaluación del desempeño por competencias para el personal del Departamento Financiero de ETAPA EP

A continuación se realizará la identificación de cargos y competencias que cada uno debería aplicar, se detallan competencias generales y competencias específicas las mismas que se van analizando, y así determinar cuáles serían las más óptimas para el desempeño del cargo, según la descripción de las funciones, conocimientos, responsabilidades y perfiles de los puestos.

Grafico 6 Selección de competencias Departamento Financiero

COMPETENCIAS	CARGOS DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO	
	Subgerente Financiero	Asistente Administrativo
Orientación a resultados	X	
Dirección de personas		
Planificación	X	
Manejo de crisis		
Perseverancia en la consecución de objetivos		X
Liderazgo	X	
Toma de decisiones	X	
Tolerancia a la presión laboral		
Adaptabilidad-Flexibilidad		X
Trabajo en equipo	X	X
Iniciativa		X
Comunicación Efectiva	X	X
Proactividad		
Capacidad de Análisis		X
Actitud de servicio		
Calidad de trabajo		

Grafico 7 Selección de competencias Departamento Financiero Área Contabilidad y Activos Fijos

CARGOS DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO DEL ÁREA DE CONTABILIDAD Y ACTIVOS FIJOS										
COMPETENCIAS	Administrador de Contabilidad y Activos Fijos	Auxiliar de Archivo	Supervisor de Activos Fijos	Analista de Activos Fijos	Asistente de Activos Fijos	Supervisor de Contabilidad y Costos	Analista de Contabilidad y Costos	Asistente de Contabilidad y Costos	Analista Tributario	Analista de Convenios de Financiamiento
Orientación a resultados	X		X			X				
Dirección de personas	X		X			X				
Planificación										
Manejo de crisis	X		X			X				
Perseverancia en la consecución de objetivos				X	X		X	X	X	X
Liderazgo										
Toma de decisiones										
Tolerancia a la presión laboral	X		X			X				
Adaptabilidad-Flexibilidad				X	X		X	X	X	X
Trabajo en equipo	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Iniciativa		X		X	X		X	X	X	X
Comunicación Efectiva	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Proactividad		X								
Capacidad de Análisis				X	X		X	X	X	X
Actitud de servicio		X								
Calidad de trabajo		X								

Grafico 8 Selección de competencias Departamento Financiero Área de Análisis Financiero y Control

CARGOS DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO DEL ÁREA DE ANALISIS FINANCIERO Y CONTROL					
COMPETENCIAS	Administrador de Analisis Financiero y Control	Analista Financiero	Asistente Financiero	Analista de Control	Asistente de Control
Orientación a resultados	X				
Dirección de personas	X				
Planificación					
Manejo de crisis	X				
Perseverancia en la consecución de objetivos		X	X	X	X
Liderazgo					
Toma de decisiones					
Tolerancia a la presión laboral	X				
Adaptabilidad-Flexibilidad		X	X	X	X
Trabajo en equipo	X	X	X	X	X
Iniciativa		X	X	X	X
Comunicación Efectiva	X	X	X	X	X
Proactividad					
Capacidad de Análisis		X	X	X	X
Actitud de servicio					
Calidad de trabajo					

Grafico 9 Selección de competencias Departamento Financiero Área de Presupuestos y Tesorería

COMPETENCIAS	CARGOS DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO DEL ÁREA DE PRESUPUESTOS			CARGOS DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO DEL ÁREA DE TESORERÍA		
	Administrador de Presupuestos	Analista de Presupuestos	Asistente de Presupuestos	Administrador de Tesorería	Analista de Tesorería	Asistente de Tesorería
Orientación a resultados	X			X		
Dirección de personas	X			X		
Planificación						
Manejo de crisis	X			X		
Perseverancia en la consecución de objetivos		X	X		X	X
Liderazgo						
Toma de decisiones						
Tolerancia a la presión laboral	X			X		
Adaptabilidad-Flexibilidad		X	X		X	X
Trabajo en equipo	X	X	X	X	X	X
Iniciativa		X	X		X	X
Comunicación Efectiva	X	X	X	X	X	X
Proactividad						
Capacidad de Análisis		X	X		X	X
Actitud de servicio						
Calidad de trabajo						

Grafico 10 Selección de competencias Departamento Financiero Área de Cobranzas

CARGOS DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO DEL ÁREA DE COBRANZAS					
COMPETENCIAS	Administrador de Cobranzas	Analista de Coactivas	Asistente de Coactivas	Asistente de Cobranzas	Notificador
Orientación a resultados	X				
Dirección de personas	X				
Planificación					
Manejo de crisis	X				
Perseverancia en la consecución de objetivos		X	X	X	
Liderazgo					
Toma de decisiones					
Tolerancia a la presión laboral	X				
Adaptabilidad-Flexibilidad		X	X	X	
Trabajo en equipo	X	X	X	X	X
Iniciativa		X	X	X	X
Comunicación Efectiva	X	X	X	X	X
Proactividad					X
Capacidad de Análisis		X	X	X	
Actitud de servicio					X
Calidad de trabajo					X

Se puede observar las competencias que serían las más óptimas para ejercer cada cargo, revisamos que ciertas competencias se repiten para el desempeño de algunos puestos, por lo que se ve conveniente se apliquen grupos, según las similitudes existentes entre los cargos determinados en el Departamento Financiero de ETAPA EP; observamos que la competencia Trabajo en Equipo tanto como la de Comunicación Efectiva, se mencionan en todos los cargos, esto se da ya que son competencias organizacionales, que deben ser aplicadas en todo momento para mantener sinergia en el departamento.

Determinación de grupos según jerarquías

Como se mencionó anteriormente se definirán grupos según los cargos con competencias similares:

- Grupo A: Subgerentes
- Grupo B: Supervisores y Administradores
- Grupo C: Analistas y Asistentes
- Grupo D: Auxiliares y Notificadores

Grafico 11 Determinación de grupos según jerarquías

A		B	
Organzacional	SUBGERENTES	Organzacional	Supervisores Administradores
	1. Liderazgo		1. Dirección de personas
	2. Orientación a resultados		2. Orientación a resultados
	3. Planificación		3. Manejo de crisis
	4. Toma de decisiones		4. Tolerancia a la presión laboral
	5. Trabajo en equipo		5. Trabajo en equipo
	6. Comunicación Efectiva		6. Comunicación Efectiva

C		D	
Organzacional	Analistas Asistentes	Organzacional	Auxiliares Notificadores
	1. Perseverancia en la consecución de objetivos		1. Actitud de servicio
	2. Capacidad de Análisis		2. Calidad de trabajo
	3. Iniciativa		3. Iniciativa
	4. Adaptabilidad-Flexibilidad		4. Proactividad
	5. Trabajo en equipo		5. Trabajo en equipo
	6. Comunicación Efectiva		6. Comunicación Efectiva

Medición de las competencias

Una vez revisadas conjuntamente con Desarrollo Organizacional las competencias que se evaluarán, se presentará la propuesta para la evaluación del desempeño por competencias, según las funciones, responsabilidades, conocimientos y perfiles de los cargos detallados anteriormente, se manejarán los grupos de competencias que fueron definidos para cada puesto; al momento de la evaluación para definir el nivel de ejecución de la competencia por parte del evaluado, se medirá en base al siguiente parámetro y valoración:

1. Nunca
2. Rara vez
3. Frecuentemente
4. Siempre

Rangos de Calificación

Con la valoración otorgada a cada competencia según como el funcionario la ejerce se obtiene una sumatoria total y con este resultado se sabrá cómo es su desempeño global en el cargo, manteniendo calificaciones definidas por los siguientes rangos según el valor total de la evaluación:

- a) $< 0 = 12$: Insuficiente
- b) 13 a 16 : Regular
- c) 17 a 20 : Satisfactorio
- d) 21 a 24 : Excelente

Acciones o medidas recomendadas

Como valor agregado a la evaluación del desempeño por competencias, se propondrá medidas o acciones que ayudarán a mejorar el rendimiento de los funcionarios, en aquellas competencias que obtuvieron valores no favorables (1. – Nunca y 2. – Rara vez), de esta manera los evaluados tendrán opciones de desarrollo, de las que podrán seleccionar las que más se ajusten a sus cargos, rutinas diarias,

disponibilidad de tiempo y recursos; se detallan las acciones por las que los funcionarios podrían optar:

- Capacitación
- Entrenamiento mediante cursos virtuales
- Rotación de puesto
- Determinar lecturas contribuyentes al desarrollo personal y profesional
- Asignación de tareas específicas
- Asignar un tutor que dirija el desarrollo

El Formulario propuesto para la Evaluación del Desempeño por Competencias del Departamento Financiero de ETAPA EP, contendrá: los datos del funcionario, cargo, departamento en el que labora y el área a la que pertenece, datos del evaluador, las competencias con su descripción en tercera persona para facilitar al evaluador su valoración, y finalmente se contará con el puntaje y la calificación que recibirá el evaluado; a continuación se presentarán los formularios modelo para cada uno de los grupos de funcionarios seleccionados según su nivel jerárquico:

Formulario 01, según las competencias seleccionadas para el Grupo A.

EVALUACION DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS			
ETAPA EP			
DATOS DEL EVALUADO			
Nombres			
Apellidos			
Cargo			
Departamento			
Área			
Rol			
DATOS DEL EVALUADOR			
Nombres			
Apellidos			
Competencia	Descripción		Valoración
1. Liderazgo	Dirige a las personas y logra que contribuyan de forma efectiva y adecuada a la consecución de los objetivos.	<input type="checkbox"/>	4 Siempre
		<input type="checkbox"/>	3 Frecuentemente
		<input type="checkbox"/>	2 Rara vez
		<input type="checkbox"/>	1 Nunca
2. Orientación a resultados	Se preocupa por realizar bien el trabajo, cumplir con un objetivo propuesto, o realizar algo único y excepcional.	<input type="checkbox"/>	4 Siempre
		<input type="checkbox"/>	3 Frecuentemente
		<input type="checkbox"/>	2 Rara vez
		<input type="checkbox"/>	1 Nunca
3. Planificación	Establece eficazmente un orden apropiado de actuación personal o para terceros con el objetivo de alcanzar una meta.	<input type="checkbox"/>	4 Siempre
		<input type="checkbox"/>	3 Frecuentemente
		<input type="checkbox"/>	2 Rara vez
		<input type="checkbox"/>	1 Nunca
4. Toma de decisiones	Elige entre varias alternativas, las más viables para la consecución de objetivos, analizando exhaustivamente los posibles efectos y riesgos.	<input type="checkbox"/>	4 Siempre
		<input type="checkbox"/>	3 Frecuentemente
		<input type="checkbox"/>	2 Rara vez
		<input type="checkbox"/>	1 Nunca
5. Trabajo en equipo	Establece relaciones con compañeros a fin de que cada uno pueda desempeñar sus funciones articulando las metas que le competen para alcanzar objetivos comunes.	<input type="checkbox"/>	4 Siempre
		<input type="checkbox"/>	3 Frecuentemente
		<input type="checkbox"/>	2 Rara vez
		<input type="checkbox"/>	1 Nunca
6. Comunicación Efectiva	Escucha, entiende y valora empáticamente información, ideas y opiniones que su equipo comunique, siendo capaz de retroalimentar el proceso comunicativo.	<input type="checkbox"/>	4 Siempre
		<input type="checkbox"/>	3 Frecuentemente
		<input type="checkbox"/>	2 Rara vez
		<input type="checkbox"/>	1 Nunca
			RESULTADO
			Puntaje
			Calificación

Formulario 02, según las competencias seleccionadas para el Grupo B.

EVALUACION DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS			
ETAPA EP			
DATOS DEL EVALUADO			
Nombres			
Apellidos			
Cargo			
Departamento			
Área			
Rol			
DATOS DEL EVALUADOR			
Nombres			
Apellidos			
Competencia	Descripción		Valoración
1. Dirección de personas	Hace que otras personas actúen según sus deseos utilizando apropiada y adecuadamente el poder personal o la autoridad que el puesto le confiere.	<input type="checkbox"/>	4 Siempre
		<input type="checkbox"/>	3 Frecuentemente
		<input type="checkbox"/>	2 Rara vez
		<input type="checkbox"/>	1 Nunca
2. Orientación a resultados	Se preocupa por realizar bien el trabajo, cumplir con un objetivo propuesto, o realizar algo único y excepcional.	<input type="checkbox"/>	4 Siempre
		<input type="checkbox"/>	3 Frecuentemente
		<input type="checkbox"/>	2 Rara vez
		<input type="checkbox"/>	1 Nunca
3. Manejo de crisis	Discierne, evalúa con objetividad y toma decisiones efectivas en escenarios caracterizados por el riesgo y complejidad.	<input type="checkbox"/>	4 Siempre
		<input type="checkbox"/>	3 Frecuentemente
		<input type="checkbox"/>	2 Rara vez
		<input type="checkbox"/>	1 Nunca
4. Tolerancia a la presión laboral	Firme de carácter bajo presión y oposición, demuestra respuestas controladas en situaciones de estrés	<input type="checkbox"/>	4 Siempre
		<input type="checkbox"/>	3 Frecuentemente
		<input type="checkbox"/>	2 Rara vez
		<input type="checkbox"/>	1 Nunca
5. Trabajo en equipo	Establece relaciones con compañeros a fin de que cada uno pueda desempeñar sus funciones articulando las metas que le competen para alcanzar objetivos comunes.	<input type="checkbox"/>	4 Siempre
		<input type="checkbox"/>	3 Frecuentemente
		<input type="checkbox"/>	2 Rara vez
		<input type="checkbox"/>	1 Nunca
6. Comunicación Efectiva	Escucha, entiende y valora empáticamente información, ideas y opiniones que su equipo comunique, siendo capaz de retroalimentar el proceso comunicativo.	<input type="checkbox"/>	4 Siempre
		<input type="checkbox"/>	3 Frecuentemente
		<input type="checkbox"/>	2 Rara vez
		<input type="checkbox"/>	1 Nunca
RESULTADO			
			Puntaje
			Calificación

Formulario 03, según las competencias seleccionadas para el Grupo C.

EVALUACION DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS			
ETAPA EP			
DATOS DEL EVALUADO			
Nombres			
Apellidos			
Cargo			
Departamento			
Área			
Rol			
DATOS DEL EVALUADOR			
Nombres			
Apellidos			
Relación con el Evaluado:			
Superior	<input type="checkbox"/>		
Subordinado	<input type="checkbox"/>		
Compañero	<input type="checkbox"/>		
Cliente	<input type="checkbox"/>		
Competencia	Descripción	Valoración	
1. Perseverancia en la consecución de objetivos.	Segue adelante a pesar de los obstáculos, termina lo que ha empezado, vuelve a intentarlo tras un fracaso, persigue sus objetivos y se mantiene concentrada trabajando en su tarea.	<input type="checkbox"/>	4 Siempre
		<input type="checkbox"/>	3 Frecuentemente
		<input type="checkbox"/>	2 Rara vez
		<input type="checkbox"/>	1 Nunca
2. Capacidad de Análisis	Identifica, comprende y evalúa diferentes variables, determina las posibles alternativas de viabilidad y eficiencia esperados.	<input type="checkbox"/>	4 Siempre
		<input type="checkbox"/>	3 Frecuentemente
		<input type="checkbox"/>	2 Rara vez
		<input type="checkbox"/>	1 Nunca
3. Iniciativa	Actúa proactivamente ante determinada situación. Incluye saber identificar un problema obstáculo u oportunidad y llevar a cabo acciones que contribuyan a su solución.	<input type="checkbox"/>	4 Siempre
		<input type="checkbox"/>	3 Frecuentemente
		<input type="checkbox"/>	2 Rara vez
		<input type="checkbox"/>	1 Nunca
4. Adaptabilidad - Flexibilidad	Acepta y enfrenta con apertura las diversas situaciones y personas nuevas y para aceptar los cambios positiva y constructivamente	<input type="checkbox"/>	4 Siempre
		<input type="checkbox"/>	3 Frecuentemente
		<input type="checkbox"/>	2 Rara vez
		<input type="checkbox"/>	1 Nunca
5. Trabajo en equipo	Establece relaciones con compañeros a fin de que cada uno pueda desempeñar sus funciones articulando las metas que le competen para alcanzar objetivos comunes.	<input type="checkbox"/>	4 Siempre
		<input type="checkbox"/>	3 Frecuentemente
		<input type="checkbox"/>	2 Rara vez
		<input type="checkbox"/>	1 Nunca
6. Comunicación Efectiva	Escucha, entiende y valora empáticamente información, ideas y opiniones que su equipo comunique, siendo capaz de retroalimentar el proceso comunicativo.	<input type="checkbox"/>	4 Siempre
		<input type="checkbox"/>	3 Frecuentemente
		<input type="checkbox"/>	2 Rara vez
		<input type="checkbox"/>	1 Nunca
RESULTADO			
		Puntaje	
		Calificación	

Formulario 04, según las competencias seleccionadas para el Grupo D.

EVALUACION DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS			
ETAPA EP			
DATOS DEL EVALUADO			
Nombres			
Apellidos			
Cargo			
Departamento			
Área			
Rol			
DATOS DEL EVALUADOR			
Nombres			
Apellidos			
Competencia	Descripción		Valoración
1. Actitud de servicio	Actua, siente o piensa en torno a las necesidades de la ciudadanía para lo cual dirige toda sus acciones como estrategia para garantizar la satisfacción de los mismos.	<input type="checkbox"/>	4 Siempre
		<input type="checkbox"/>	3 Frecuentemente
		<input type="checkbox"/>	2 Rara vez
		<input type="checkbox"/>	1 Nunca
2. Calidad de Trabajo	Realiza sus tareas con estandar de perfección, juzgando si lleva acabo lo que se propuso, se esfuerza por satisfacer las necesidades de su equipo de trabajo.	<input type="checkbox"/>	4 Siempre
		<input type="checkbox"/>	3 Frecuentemente
		<input type="checkbox"/>	2 Rara vez
		<input type="checkbox"/>	1 Nunca
3. Iniciativa	Actua proactivamente ante determinada situación. Incluye saber identificar un problema obstáculo u oportunidad y llevar a cabo acciones que contribuyan a su solución.	<input type="checkbox"/>	4 Siempre
		<input type="checkbox"/>	3 Frecuentemente
		<input type="checkbox"/>	2 Rara vez
		<input type="checkbox"/>	1 Nunca
4. Proactividad	Asume el pleno control de su conducta de modo activo, lo que implica anticiparse con el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras.	<input type="checkbox"/>	4 Siempre
		<input type="checkbox"/>	3 Frecuentemente
		<input type="checkbox"/>	2 Rara vez
		<input type="checkbox"/>	1 Nunca
5. Trabajo en equipo	Establece relaciones con compañeros a fin de que cada uno pueda desempeñar sus funciones articulando las metas que le competen para alcanzar objetivos comunes.	<input type="checkbox"/>	4 Siempre
		<input type="checkbox"/>	3 Frecuentemente
		<input type="checkbox"/>	2 Rara vez
		<input type="checkbox"/>	1 Nunca
6. Comunicación Efectiva	escucha, entiende y valora empáticamente información, ideas y opiniones que su equipo comunique, siendo capaz de retroalimentar el proceso comunicativo.	<input type="checkbox"/>	4 Siempre
		<input type="checkbox"/>	3 Frecuentemente
		<input type="checkbox"/>	2 Rara vez
		<input type="checkbox"/>	1 Nunca
RESULTADO			
			Puntaje
			Calificación

Selección de muestra para evaluación

Para seleccionar la muestra a la que se realizará la Evaluación del Desempeño por Competencias del Departamento Financiero de ETAPA EP, nos basamos en el método de raíz cuadrada de muestreo, propuesta por William H. Press en la página web (<http://es.cyclopaedia.net/wiki/Raiz-cuadrada-de-muestreo-sesgado>), que se utiliza para muestras de una población no numerosa; mediante este procedimiento se realizará las encuestas de la siguiente manera:

FUNCIONARIOS DEL DPTO FINANCIERO		
CANTIDAD	CARGO	RAIZ CUADRADA
1	SUBGERENTE	
5	ADMINISTRADORES	2
2	SUPERVISORES	1
17	ANALISTAS	4
19	ASISTENTES	4
3	AUXILIARES	2
1	NOTIFICADORES	1
3	RECAUDADORES	1
51		15

Grafico12. Obtención de la muestra

Ahora sabemos cuántas personas de cada cargo y nivel jerárquico se deben seleccionar, los mismos se escogerán de manera aleatoria y así obtenemos como resultado el siguiente listado de funcionarios a los que se evaluarán, quienes serán los evaluadores respectivos, y el grupo de competencias al que pertenecen para la evaluación del desempeño.

GRUPO	EVALUADO		EVALUADOR	
	CARGO	NOMBRE	CARGO	NOMBRE
B	Administrador de Contabilidad y Activos Fijos	Claudia Mercedes Lazo Guaman	Subgerente Financiero	Econ. Fernando Martinez
B	Administrador de Tesorería	Ximena Priscila Ortiz Vidal	Subgerente Financiero	Econ. Fernando Martinez
B	Supervisor de Activos Fijos	Gil Lucio Coronel Vidal	Administrador de Contabilidad y Activos Fijos	Claudia Mercedes Lazo Guaman
C	Analista Financiero	Yolanda Cristina Miranda Varas	Subgerente Financiero	Econ. Fernando Martinez
C	Analista de Contabilidad y Costos	Cruz Celestina Guamán Niveló	Administrador de Contabilidad y Activos Fijos	Claudia Mercedes Lazo Guaman
C	Analista de Control	Angel Rodrigo Villavicencio Salinas	Administrador de Contabilidad y Activos Fijos	Claudia Mercedes Lazo Guaman
C	Analista de Tesorería	Paola Patricia Ochoa Altamirano	Administrador de Tesorería	Ximena Priscila Ortiz Vidal
C	Asistente de Activos Fijos	Marcelo Alejandro Lopez Jara	Administrador de Contabilidad y Activos Fijos	Claudia Mercedes Lazo Guaman
C	Asistente Ejecutiva	Sandra Patricia Lopez Sarmiento	Subgerente Financiero	Econ. Fernando Martinez
C	Asistente de Tesorería	Ana Isabel Inga Galarza	Administrador de Tesorería	Ximena Priscila Ortiz Vidal
C	Asistente de Tesorería	Sandra Yanez Ordoñez	Administrador de Tesorería	Ximena Priscila Ortiz Vidal
D	Auxiliar Archivo	Benito Noe Heredia Tapia	Administrador de Contabilidad y Activos Fijos	Claudia Mercedes Lazo Guaman
D	Auxiliar de Servicio	Orlando Zumba Arévalo	Administrador de Tesorería	Ximena Priscila Ortiz Vidal
D	Notificador	Danny Fabian Valencia Falconi	Administrador de Tesorería	Ximena Priscila Ortiz Vidal
D	Recaudador	Nancy Patricia Auquilla Tacuri	Administrador de Tesorería	Ximena Priscila Ortiz Vidal

4.4 Tabulación de la información obtenida

Se realizaron las encuestas de la Evaluación del Desempeño por Competencias a una muestra de los funcionarios del Departamento Financiero de ETAPA EP, a continuación podemos observar la tabulación de las mismas.

TABULACIÓN DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS AÑO 2012																			
DEPARTAMENTO FINANCIERO DE ETAPA EP																			
GRUPO	CARGO	COMPETENCIAS EVALUADAS												Puntaje	Calificación				
		Actitud de servicio	Adaptabilidad - Flexibilidad	Calidad de trabajo	Capacidad de Análisis	Comunicación Efectiva	Dirección de Personas	Iniciativa	Liderazgo	Manejo de Crisis	Orientación a Resultados	Perseverancia en ejecución de objetivos	Planificación			Proactividad	Tolerancia a la presión laboral	Toma de Decisiones	Trabajo en Equipo
B	Administrador de Contabilidad y Activos Fijos					4	3			4	4				3		3	21	Excelente
B	Administrador de Tesorería					4	3			3	3				3		3	19	Satisfactorio
B	Supervisor de Activos Fijos					3	3			3	3				3		4	19	Satisfactorio
C	Analista Financiero		3		4	4		4				3					3	21	Excelente
C	Analista de Contabilidad y Costos		3		3	4		4				4					4	22	Excelente
C	Analista de Control		3		3	4		3				3					4	20	Satisfactorio
C	Analista de Tesorería		3		4	4		3				4					4	22	Excelente
C	Asistente de Activos Fijos		4		3	4		3				3					4	21	Excelente
C	Asistente Ejecutiva		4		3	4		4				3					3	21	Excelente
C	Asistente de Tesorería		3		3	4		3				3					4	20	Satisfactorio
C	Asistente de Tesorería		3		4	4		4				3					4	22	Excelente
D	Auxiliar Archivo	3		3		4		3						4			4	21	Excelente
D	Auxiliar de Servicio	3		2		3		2						3			3	16	Regular
D	Notificador	3		3		2		2						3			3	16	Regular
D	Recaudador	4		4		3		4						3			3	21	Excelente

4.5 Resumen y análisis de resultados

Según los datos de las encuestas que se han tabulado en el punto anterior podemos obtener la siguiente información, la mayoría de los resultados a los evaluados fueron Excelentes y Satisfactorias, un porcentaje mínimo obtuvieron Regular, y no existieron calificaciones Insuficientes; se ha obtenido un promedio de 20/24 entre las calificaciones de las encuestas, y la moda que se presenta es Excelente. Por lo que podemos percibir un alto nivel de competitividad que se presenta en el Departamento Financiero de ETAPA EP, las medidas que se recomendarían serían para mantener y reforzar el desempeño de los funcionarios y en muy pocos casos para elevar el nivel de competencia.

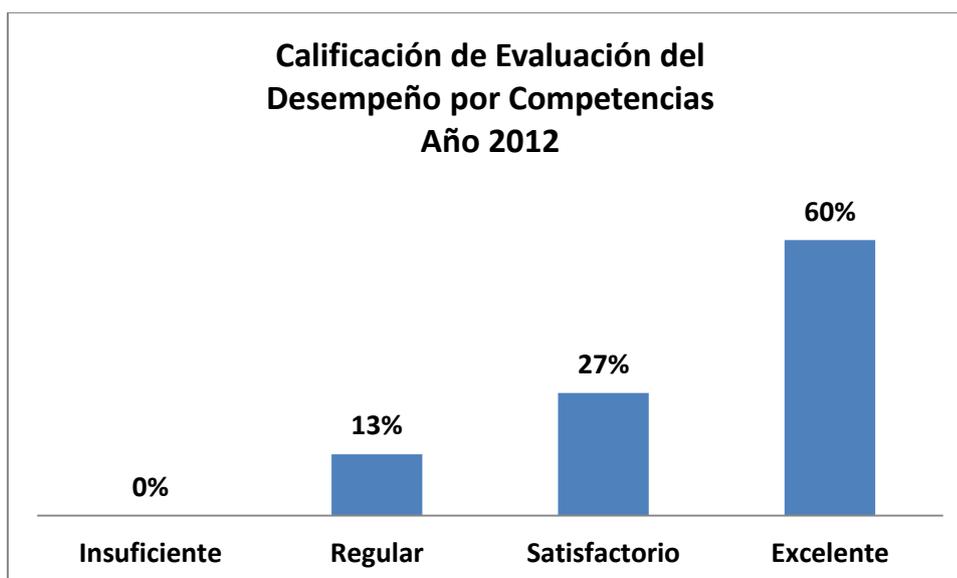


Grafico 13. Calificación de Evaluación del Desempeño por Competencias Año 2012

En los siguientes cuadros comparativos, vamos a observar las competencias evaluadas de cada uno de los grupos jerárquicos, no se evaluó a funcionarios del Grupo A ya que en esta categoría solo entraba el Subgerente Financiero que debía ser evaluado por el Gerente General y no se obtuvo la apertura para esta gestión; a

continuación se presentan los cuadros que corresponden al Grupo B y Grupo C donde observamos un alto nivel de desempeño en todas las competencias destacando la Comunicación Efectiva en ambos casos; en el cuadro referente al Grupo D podemos observar que existen competencias que no están en su máximo desempeño y sobre todo la de Iniciativa; en estos casos se debe recurrir a medidas y acciones que contrarresten estas deficiencias y se mejore el desempeño de los funcionarios.

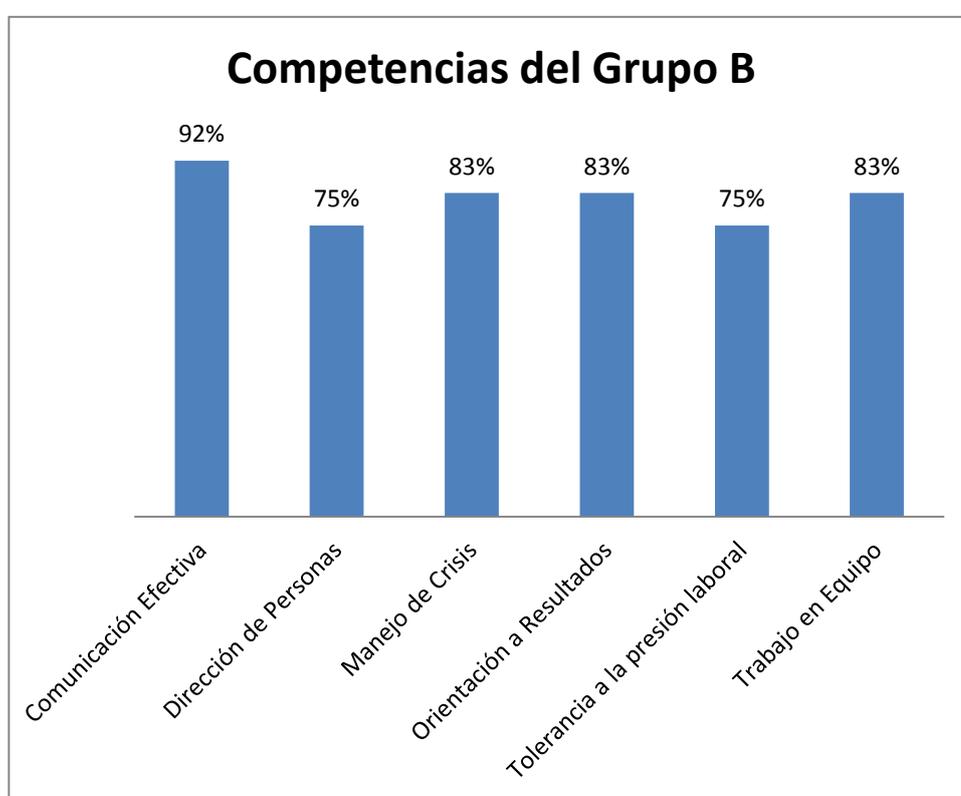


Gráfico 14. Medición de competencias Grupo B

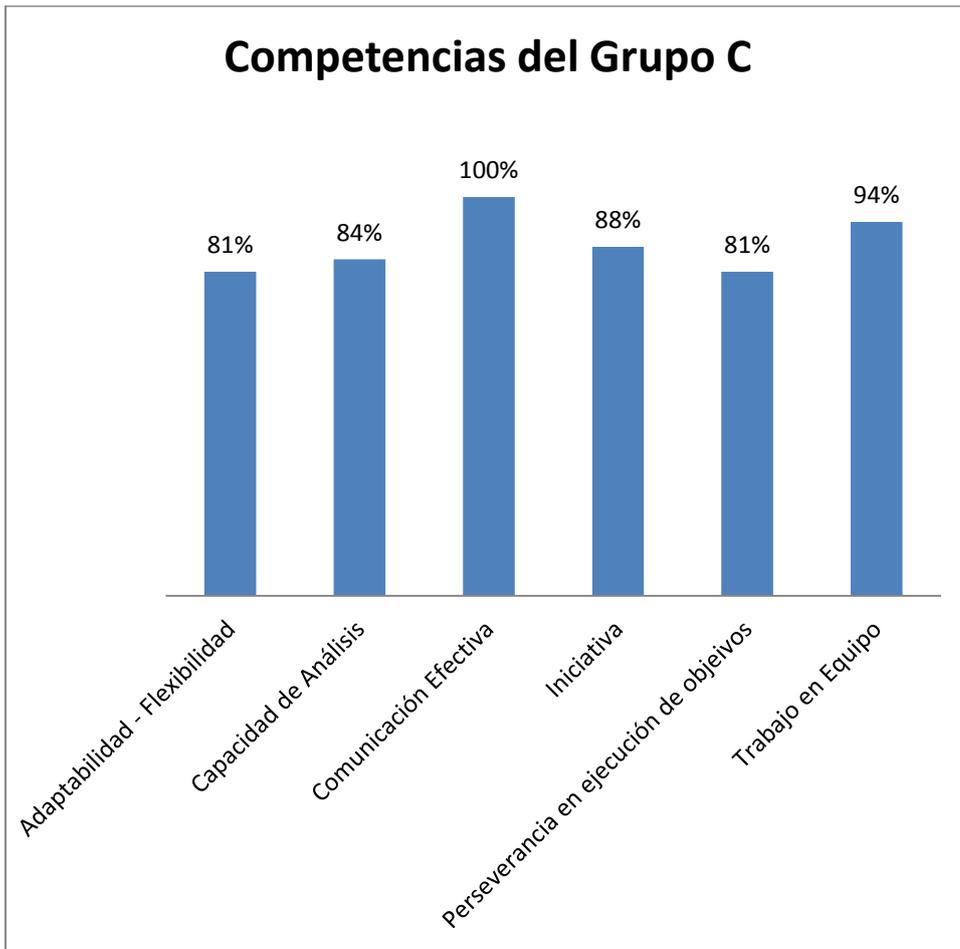


Gráfico 15. Medición de competencias Grupo C

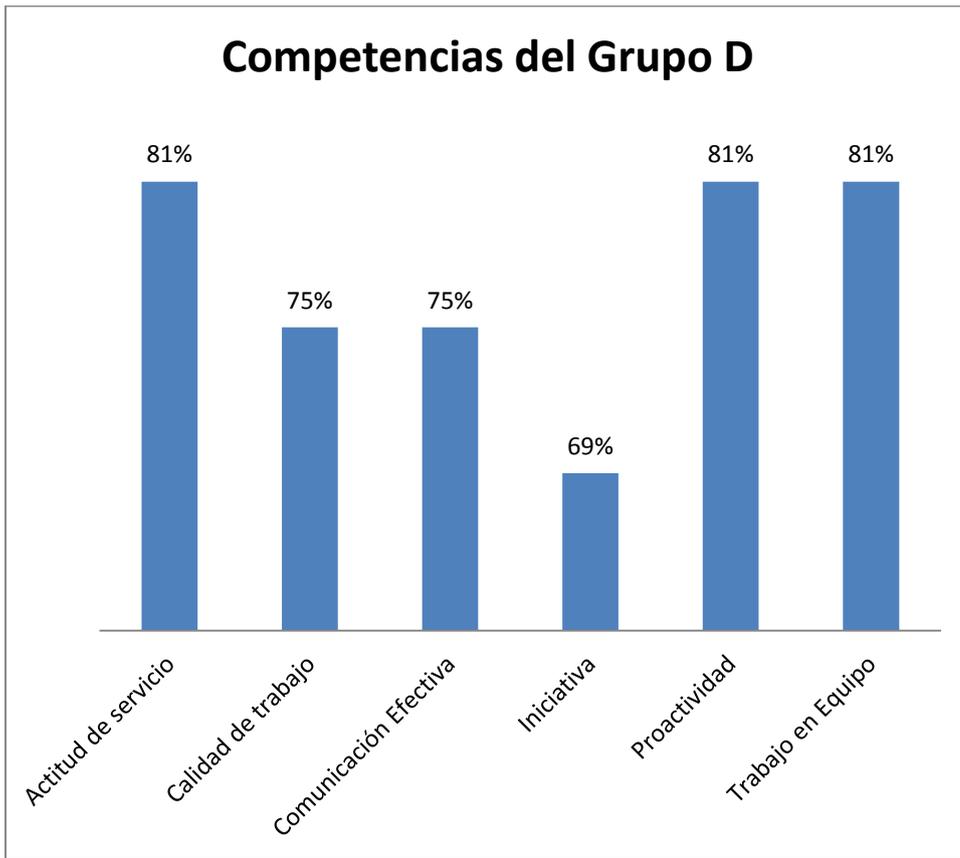


Gráfico 16. Medición de competencias Grupo D.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En conclusión, el método utilizado de Evaluación del Desempeño por Competencias nos brinda una visión objetiva de las aptitudes que tienen los evaluados debido a que es un análisis más directo, según los perfiles en cada uno de los puestos y según su nivel jerárquico y no como anteriormente se evaluaba los mismos factores para todos los cargos en general.

Los resultados de los evaluados fueron Excelentes y Satisfactorias, se ha obtenido un promedio de 20/24 entre las calificaciones de las encuestas, por lo que podemos percibir un alto nivel de competitividad que se presenta en el Departamento Financiero de ETAPA EP,

Se recomienda que al momento de realizar las encuestas el evaluador se encuentre instruido correctamente o exista la tutoría de quién realiza los formularios de evaluación, para que no se den errores por falta de comprensión y así se obtengan resultados sin un margen de error.

Por otro lado en el desarrollo del método se presentaron algunas opciones, que servirán para contrarrestar aquellas competencias que se determinarían como insuficientes según las evaluaciones y así elevar su nivel o estas mismas podrían servir como retroalimentación para mantener y reforzar el desempeño de los funcionarios.

BIBLIOGRAFIA

- Alles, Martha Alicia (2004). Diccionario de Comportamientos Gestión por competencias. Ediciones Granica . Argentina
- Alles, Martha Alicia (2008) Desempeño por competencias: evaluación de 360. Ediciones Granica . Argentina. Biblioteca virtual de la Universidad del Azuay.
- Alles, Martha Alicia (2008). Diccionario de Competencias. Ediciones Granica . Argentina
- Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Recuperado en Julio de 2013. Página web:
<http://www.sisman.utm.edu.ec/libros/FACULTAD%20DE%20CIENCIAS%20ADMINISTRATIVAS%20Y%20ECON%20MICAS/CARRERA%20DE%20ADMINISTRACION%20DE%20EMPRESAS/03/Gestion%20y%20talento%20humano/libro-gestion-del-talento-humano-chiavenato.pdf>
- Dirube Mañueco, Jose Luis (2004). Un modelo de gestión por competencias. Ediciones Gestión 2000 S.A. España
- Dirección de Recursos Humanos LADE. La Gestión del Desempeño de los RRHH. Recuperado en Julio de 2013. Página web:
http://www4.ujaen.es/~jpoza/DRH_archivos/Transparencias%20tema%204.pdf
- Dr. Reis, Paulo. (2007). Evaluación del Desempeño. Ediciones Profesionales S.L.U. Madrid. Recuperado en Julio de 2013. Página web:

[http://books.google.com.ec/books?id=kBmGc0rc2fYC&printsec=frontcover
&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.ec/books?id=kBmGc0rc2fYC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

- Dra. Ruiz Iglesias, Magalys (2008), Maestría Internacional de Competencias Profesionales Universidad Autónoma de Nuevo León / Universidad de la Mancha, Castilla. Recuperado en Julio de 2013. Página web:
http://servicios.encb.ipn.mx/tutorias/formatos/LECTURA_TUTO/LA%20EVALUACION%20DE%20COMPETENCIAS.pdf
- Dr. C. Héctor Valdés Veloz, Manual de buenas prácticas de evaluación del desempeño profesional de los docentes.
- El ciclo de la gestión del desempeño en Recursos humanos. Recuperado en Julio de 2013.
http://www.eoi.es/wiki/index.php/El_ciclo_de_la_gesti%C3%B3n_del_desempe%C3%B1o_en_Recursos_humanos
- La evaluación de desempeño en la administración de los recursos humanos. Recuperado en Julio de 2013.
<http://www.rrhh-web.com/evaluaciondepuesto.html>
- La web de los Recursos Humanos y Empleo. Página web: <http://www.rrhh-web.com/evaluaciondepuesto2.html>
- Puchol, Luis (2007). Dirección y Gestión de los Recursos Humanos. Séptima Edición. Diaz de Santos. Recuperado en Julio de 2013.
http://books.google.com.ec/books?id=sieDkwILO6cC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Qué es y para qué sirve la evaluación del desempeño. Recuperado en Julio de 2013.

[http://www.agorasocial.com/infos/que es evaluacion.pdf](http://www.agorasocial.com/infos/que_es_evaluacion.pdf)

- Veléz Ochoa María Soledad, Diseño y Validación de Perfiles por Competencias para el Hospital Luis F. Martínez. Universidad del Azuay Facultad de Ciencias de la Administración Escuela de Administración de Empresas

ANEXOS

Anexo 1 Diseño de Tesis

UNIVERSIDAD DEL AZUAY



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

“EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA EL PERSONAL

DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO DE ETAPA E.P.”

Diseño previo a la obtención del título
de Ingeniera Comercial

Alumnos:

María Alejandra Herrera

Director sugerido:

Ing. Humberto Jaramillo

CUENCA – ECUADOR

2013

TEMA

“EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA EL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO DE ETAPA E.P.”

ANTECEDENTES

Todo el mundo concuerda en que los servicios básicos, en un centro poblado, barrio, cantón o ciudad son las obras de infraestructuras indispensables para una vida saludable y son componentes esenciales para continuar con el desarrollo tanto de comunidades como el crecimiento de organizaciones; debido al incremento poblacional y al progreso tecnológico la prestación de estos servicios básicos debe ser cada vez de mejor calidad y sustentables para de esta manera satisfacer las necesidades básicas requeridas por nuestra sociedad.

ETAPA E.P. es una empresa pública de servicios básicos sin fines de lucro que se encuentra orientada al buen vivir de la comunidad y contribuye al desarrollo de las organizaciones, es una empresa innovadora responsable que cuenta con los más rigurosos procedimientos para el abastecimiento de agua potable, también presta los servicios de alcantarillado de aguas servidas, telefonía fija, inalámbrica, pública e internacional, internet (banda ancha) y el nuevo servicio de Televisión Digital.

ETAPA E.P. está conformada por un numeroso grupo humano, que se encuentra orientado a brindar el mejor servicio, ya que el cliente es el guía del accionar de la organización, es una actitud del personal atender sus necesidades y satisfacer las expectativas de la comunidad, la empresa vela por el bienestar de cada uno de sus

empleados teniendo de esta manera la responsabilidad de mejorar el clima laboral y el trabajo en equipo para alcanzar fines comunes.

PROBLEMÁTICA

ETAPA EP se encuentra planificando una reestructuración del personal y ya que los recursos humanos se han convertido en una función estratégica que se enfoca a cuestiones empresariales relacionadas con la gente, la evaluación y la gestión del desempeño deben adecuarse a las exigencias de los escenarios modernos, anteriormente se estaba llevando a cabo la evaluación del desempeño por factores, pero se ha buscado un método más apto a los requerimientos del entorno siendo lo más conveniente realizarlo por competencias.

SELECCIÓN Y DELIMITACIÓN DEL TEMA

ETAPA EP es una empresa con un organigrama muy extenso que se encuentra distribuido en varios departamentos, está conformado por 1368 empleados los mismos que desempeñan diferentes funciones según el área a la que pertenecen; La Evaluación del Desempeño por Competencias se va a aplicar al personal que labora en el Departamento Financiero que cuenta con un equipo de trabajo de 68 personas, analizando los perfiles de los cargos que desempeñan para poder determinar sus competencias y aptitudes requeridas para cada puesto.

JUSTIFICACION

El siguiente trabajo tiene el fin de realizar una evaluación del desempeño por competencias al personal del Departamento Financiero de ETAPA EP, el estudio busca enfocar el análisis que anteriormente se lo realizaba mediante factores, transformándolo al método de competencias que es más apropiado según las exigencias del mercado, determinando su factibilidad y de esta manera aportar a la empresa con su proyecto de reestructuración del personal.

OBJETIVO GENERAL

Realizar la evaluación del desempeño por competencias para el personal del Departamento Financiero de ETAPA EP, a fin de que contribuya a mejorar la eficiencia y eficacia del talento humano en la empresa.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Realizar un diagnóstico de la situación actual del manejo de la evaluación del desempeño al personal de la empresa ETAPA EP
- Desarrollar las bases teóricas de la Evaluación del desempeño del personal, de forma que se pueda sustentar la aplicación práctica.

- Aplicación práctica del modelo de evaluación de desempeño por competencias para el personal que labora en el Departamento Financiero de ETAPA EP, para contribuir a mejorar su eficiencia y eficacia

MARCO TEÓRICO

IMPORTANCIA DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

En la actualidad las organizaciones deben utilizar nuevas técnicas de evaluación laboral inspiradas en nuevas filosofías de gestión y resultados, enfocados a una integración orientada por procesos y mediante el uso de nuevas metodologías y herramientas; los indicadores de desempeño en la evaluación nos permiten medir y comunicar los resultados a quienes deben producir una iniciativa de acción clave y actividades estratégicas para el logro de los objetivos y metas, ya que esta encadenado con el desarrollo laboral y la compensación del personal.

Alles (2008) “Desde el punto de vista individual, la evaluación brinda la retroalimentación esencial para analizar las fortalezas y debilidades”, permitiendo de esta forma detectar necesidades, motivar a las personas al comunicar su desempeño e involucrándolas en los objetivos de la organización, en conclusión mejora el rendimiento del empleado y los resultados de la organización en su conjunto.

LOS SISTEMAS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

No existe un sistema perfecto de evaluación del desempeño, pero debemos buscar aquel que se acople de mejor manera a las necesidades de la organización, que busca

asegurar desempeños productivos con calidad, sabiendo que el sistema que fuere siempre se verá afectado por la presencia del factor humano, pero es indispensable para las organizaciones un sistema de evaluación del desempeño basado en las estrategias, metas, indicadores y *feedback*.

Los indicadores son el núcleo de la evaluación del desempeño, ya que contestan la pregunta ¿Qué evaluar?, describiendo los aspectos clave o críticos de la gestión de un puesto de trabajo y contemplando los factores importantes del puesto, cuantitativos y cualitativos, así como la presencia de creatividad e innovación para resolver problemas, mejorar procesos, actividades y ponerlos en práctica, por lo que son objetivos relevantes y consensuados con el superior.

UN MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS

Se sostenía que los sistemas tradicionales de evaluación no eran fiables para predecir el rendimiento ni el éxito en el trabajo, por lo general estos sistemas discriminaban a grupos sociales completos, por lo que se ve conveniente en este estudio adoptar el sistema de gestión por competencias, antes de continuar es necesario aclarar que se entiende por competencia, ya que se presta a múltiples interpretaciones, con este término se quiere indicar que alguien se encuentra en la capacidad para llevar a cabo algún cometido, bien porque está dotado de la autoridad suficiente, posee conocimientos adecuados o porque sus cualidades se lo permiten.

Este sistema permite predecir el comportamiento eliminando criterios discriminatorios e identificando conductas que se daban en los individuos con éxito y que no se manifestaban en el resto. José Luis Dirube (2004) menciona que “estos

comportamientos se ven relacionados con los motivos, los rasgos, los valores, las habilidades y los conocimientos de cada persona, de forma que la combinación de todos estos factores constituye una característica propia que se manifiesta en comportamientos concretos, condicionados por las oportunidades que se encuentran en su entorno para actuar.”

“La competencia es una característica, relativamente estable de la persona, que es la causa de una activación exitosa en el trabajo” (citado por Jose Luis Dirube 2004); para que ciertos comportamientos se identifiquen como competencia deben manifestar una capacidad para alcanzar algo y demostrar la intención de poder conseguirlo; ya que cada cargo y cada entorno requieren conductas concretas existe una herramienta que es el diccionario de competencias donde se aglutinan comportamientos permitiendo una tabulación y así facilitar la elaboración de perfiles profesionales que sirvan como referencia en el momento de identificar la actuación óptima que requiere un determinado puesto.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO EN LA EMPRESA ETAPA EP

ETAPA EP es una organización conformada por un numeroso grupo humano, cuenta con un organigrama muy extenso que se encuentra distribuido en varios departamentos, anteriormente se estaba llevando a cabo la evaluación del desempeño por factores, pero se ha buscado un método que se adapte a los requerimientos del entorno siendo conveniente realizarlo por competencias.

La Evaluación del Desempeño por Competencias se va a aplicar al personal que labora en el Departamento Financiero, analizando los perfiles de los cargos que

desempeñan para poder determinar sus competencias y aptitudes requeridas para cada puesto, a fin de que contribuya a mejorar la eficiencia y eficacia del talento humano en la empresa.

METODOLOGIA

En esta propuesta de La Evaluación del Desempeño por Competencias al Personal del Departamento Financiero de ETAPA EP, se utilizará el método analítico ya que contamos con la fuente de hechos ocurridos en la institución y en base a esta investigación empírica, donde se recolectarán datos de evaluaciones al personal en años anteriores se desarrollará el proyecto, determinando la problemática que existe en la gestión del desempeño por el método de factores, que anteriormente lo realizaba la empresa y manteniendo un enfoque cualitativo con una idea de estudio de antecedentes, posteriormente se planteará un nuevo método de evaluación acoplado al entorno y exigencias de actualidad como es el de competencias, la tesis se desarrollará en términos referenciales, con un 25% de teoría y 75% de aplicación práctica

ESQUEMA DE CONTENIDOS:

El esquema esta propuesto en función de los objetivos específicos, cuyos capítulos serán desarrollados bajo los siguientes lineamientos:

CAPITULO 1: Reseña histórica de la empresa ETAPA EP

1.1 Historia de ETAPA EP

- 1.2 Misión y Visión de la Empresa
- 1.3 Pensamiento Estratégico (Metas y Objetivos) de ETAPA EP
- 1.4 Organigrama General de la Organización
- 1.5 Descripción del Departamento Financiero
- 1.6 Organigrama del Departamento Financiero
- 1.7 Objetivos Generales y Específicos del Departamento Financiero

CAPITULO 2: Realizar un diagnóstico sobre el funcionamiento de la Evaluación de Desempeño en la empresa ETPA EP

- 2.1 La Gestión del Talento Humano en la Empresa ETAPA EP
- 2.2 Evaluación de Desempeño, métodos aplicados en ETAPA EP
- 2.3 Resultados de la Evaluación y Aplicaciones Realizadas en el año 2011
- 2.4 Resultados obtenidos en el Departamento Financiero

CAPITULO 3: Fundamentación teórica de la Evaluación del desempeño del personal, métodos de evaluación de desempeño.

- 3.1 Definición y Objetivos del Sistema de Evaluación del Desempeño
- 3.2 Componentes del Sistema de Evaluación del Desempeño
- 3.3 Métodos del Sistema de Evaluación del Desempeño

3.4 Definición y Propósitos del Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias

3.5 Competencias generales y competencias específicas

CAPITULO 4: Aplicación práctica del modelo de evaluación por competencias al personal del departamento financiero de ETAPA EP

4.1 Identificar conocimientos, funciones y responsabilidades del cargo

4.2 Elaboración de los perfiles de los puestos del departamento financiero

4.3 Tabulación de la información obtenida

4.4 Resumen y análisis de resultados

4.5 Propuesta para la aplicación del nuevo sistema de evaluación por competencias para el personal del departamento de tesorería de ETAPA EP

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

CRONOGRAMA DEL DESARROLLO DE LA TESIS

ACTIVIDADES DE TRABAJO	TIEMPO DE EJECUCIÓN																			
	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5			
Reseña Histórica de la ETAPA EP	■																			
Descripción del Departamento Financiero	■																			
La Gestión del Talento Humano en ETAPA EP		■																		
Evaluación del Desempeño, métodos aplicados en ETAPA EP y sus resultados			■	■																
Fundamentación teórica de la Evaluación del desempeño					■	■														
Descripción de la Evaluación del Desempeño por Competencias						■	■													
Identificar conocimientos, funciones y responsabilidades del cargo								■	■											
Elaboración de los perfiles de los puestos del Departamento Financiero										■	■									
Tabulación de la información obtenida												■	■	■						
Resumen y Análisis de los Resultados															■	■				
Propuesta para aplicar Sistema de Evaluación por Competencias para el Dpto de Tesorería.																			■	
Conclusiones																				■
Recomendaciones																				■
Presentación Final																				■

PRESUPUESTO

DETALLE	CANTIDAD	TIPO	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	JUSTIFICACION
Hojas de Papel Bond	500	hojas	0,01	5,00	Para el borrador, Tesis y cualquier otro requerimiento
Transporte	30	carreras	2,50	75,00	Visitas a la empresa y a la universidad
Internet	2000	megas	0,02	40,00	Para consulta en libros electrónicos, páginas de
Empastado de Tesis	1	empastado	7,00	7,00	Para entregar la tesis
Utiles de oficina	5	unidad	1,50	7,50	Esferos, borrador, corrector, lápiz.
Impresiones (3 copias)	500	hojas	0,05	25,00	Para la entrega de tesis
CD	4	unidad	6,25	25,00	Para la entrega de tesis en digital
Gestión de grado	1	unidad	60,00	60,00	Pago que se debe realizar en tesorería
TOTAL			77,33	244,50	

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, Martha Alicia (2004). Diccionario de Comportamientos Gestión por competencias. Ediciones Granica . Argentina
- Alles, Martha Alicia (2008) Desempeño por competencias: evaluación de 360. Ediciones Granica . Argentina. Biblioteca virtual de la Universidad del Azuay.
- Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Página web:
<http://www.sisman.utm.edu.ec/libros/FACULTAD%20DE%20CIENCIAS%20ADMINISTRATIVAS%20Y%20ECON%20MICAS/CARRERA%20DE%20ADMINISTRACION%20DE%20EMPRESAS/03/Gestion%20y%20talento%20humano/libro-gestion-del-talento-humano-chiavenato.pdf>
- Dirube Mañueco, Jose Luis (2004). Un modelo de gestión por competencias. Ediciones Gestión 2000 S.A. España
- Dirección de Recursos Humanos LADE. La Gestión del Desempeño de los RRHH. Página web:
http://www4.ujaen.es/~jpoza/DRH_archivos/Transparencias%20tema%204.pdf
- Dr. Reis, Paulo. (2007). Evaluación del Desempeño. Ediciones Profesionales S.L.U. Madrid. Página web:
http://books.google.com.ec/books?id=kBmGc0rc2fYC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Dra. Ruiz Iglesias, Magalys (2008), Maestría Internacional de Competencias Profesionales Universidad Autónoma de Nuevo León / Universidad de la Mancha, Castilla. Página web:

http://servicios.encb.ipn.mx/tutorias/formatos/LECTURA_TUTO/LA%20EVALUACION%20DE%20COMPETENCIAS.pdf

- Dr. C. Héctor Valdés Veloz, Manual de buenas prácticas de evaluación del desempeño profesional de los docentes.

- El ciclo de la gestión del desempeño en Recursos humanos.

http://www.eoi.es/wiki/index.php/El_ciclo_de_la_gesti%C3%B3n_del_desempe%C3%B1o_en_Recursos_humanos

- La evaluación de desempeño en la administración de los recursos humanos.

<http://www.rrhh-web.com/evaluaciondepuesto.html>

- Puchol, Luis (2007). Dirección y Gestión de los Recursos Humanos. Séptima Edición. Diaz de Santos.

http://books.google.com.ec/books?id=sieDkwLLO6cC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

- Qué es y para qué sirve la evaluación del desempeño

http://www.agorasocial.com/infos/que_es_evaluacion.pdf

- Veléz Ochoa María Soledad, Diseño y Validación de Perfiles por Competencias para el Hospital Luis F. Martínez. Universidad del Azuay Facultad de Ciencias de la Administración Escuela de Administración de Empresas