

**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**

Tema:

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO  
POR COMPETENCIAS, PARA LA DIRECCIÓN DE RECURSOS  
HUMANOS Y ADMINISTRACIÓN DEL HONORABLE CONSEJO  
PROVINCIAL DE PICHINCHA”**

*Tesis de grado previa a la obtención del  
título de Ingeniera en Administración de  
Empresas*

**AUTORAS:**

*Alba Lilian Miño Díaz  
Martha Irene Flores Vera*

**DIRECTOR DE TESIS:**

*Ing. Dennis Lozano Mereci*

**QUITO - ECUADOR**

**2009**

## CERTIFICACIÓN

Ingeniero

Dennis Lozano M.

DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

CERTIFICA:

Haber dirigido y revisado en su contenido y elaboración el estudio denominado: "DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS, PARA LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y ADMINISTRACIÓN DEL HONORABLE CONSEJO PROVINCIAL DE PICHINCHA", el mismo que contempla cada una de las etapas de la investigación, siendo elaborado por las estudiantes Alba Lilian Miño Díaz y Martha Irene Flores Vera.

Es por ello que autorizo su presentación.

Loja, agosto del 2009.

---

Ing. Dennis Lozano Mereci

**DIRECTOR**

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Los criterios, resultados, análisis y conclusiones expuestos en el presente trabajo de investigación son de total y exclusiva responsabilidad de los autores.

---

Alba Lilian Miño Díaz  
1709021362

---

Martha Irene Flores Vera  
1711279842

## DECLARACIÓN Y CESIÓN DE DERECHOS

“Nosotras, **Alba Lilian Miño Díaz y Martha Irene Flores Vera**, declaramos ser autoras del presente trabajo y eximimos expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaramos conocer y aceptar la disposición del artículo 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica particular e Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del Patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (Operativo) de la Universidad”

\_\_\_\_\_  
Alba Miño Díaz  
C.C.....

\_\_\_\_\_  
Martha Flores Vera  
C.C.....

### **AGRADECIMIENTO**

A Dios que con su infinita misericordia ilumina mi camino y existencia.  
A mi esposo por su comprensión y apoyo, a mis hijos por su amor y colaboración que pusieron de manifiesto en todo momento para el logro de este objetivo, a mis padres,

hermanos y amigos por su apoyo incondicional.

### **Alba Lilian**

Un especial agradecimiento a Dios por permitir que culmine mis estudios; a Albita por toda su comprensión y entereza en cada momento de este proceso; y, a Manuel por su importante apoyo.

**Martha Irene**

A la Universidad Técnica Particular de Loja y todo su personal docente, por hacer posible que mujeres y hombres cumplamos nuestro sueño de obtener un título profesional.

### **Las Autoras**

#### **DEDICATORIA**

A tí Querido Padre que se que no estás muerto, sólo estás dormido, que nunca morirás porque tus recuerdos vivirán en mí por siempre.

Con amor infinito dedico este aporte a mis padres, por inculcar en mi valores que fortalecieron mi desarrollo personal y profesional, a mis lindos hijos Paúl Alejandro y Ronnie Alexander por ser fuente de inspiración, lucha y perseverancia, a mis amigos que compartieron su granito de conocimiento y estuvieron en todo momento

coadyuvando en este proceso.

Un especial reconocimiento y gratitud a Martha Irene, por su gran valor y entereza.

### **Alba Lilian**

Con inmenso amor dedico este trabajo a mi hijo y mi hija porque han sido mi inspiración; a mi padre, a mi madre, hermana y hermanos, por cada motivación para lograr mi superación personal y profesional; y, a mis amigas y amigos por todos sus buenos consejos.

**Martha Irene**

## **ÍNDICE GENERAL**

<b>CERTIFICACIÓN</b>	<b>II</b>
<b>AUTORÍA</b>	<b>III</b>
<b>CESIÓN DE DERECHOS</b>	<b>IV</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b>	<b>V</b>
<b>DEDICATORIA</b>	<b>VI</b>
<b>CONTENIDO</b>	<b>VII</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>	<b>XI</b>

## **CAPÍTULO 1 : GENERALIDADES DE LA INSTITUCIÓN**

<b>1. Antecedentes Históricos</b>	<b>2</b>
El Honorable Consejo Provincial de Pichincha	<b>3</b>
<b>1.1 ¿Quién es el Honorable Consejo Provincial de Pichincha?</b>	<b>5</b>
<b>1.2 ¿Para quién trabaja el H. Consejo Provincial de Pichincha?</b>	<b>5</b>

1.3	Visión, Misión y Objetivos	6
1.4	Estructura Organizativa	7
1.4.1	De los niveles administrativos	8
1.4.2	Atribuciones y deberes	9
1.4.3	De la Dirección de Recursos Humanos y Administración	10
a.-	Subdirección de Recursos Humanos	11
1.	Departamento de Recursos Humanos	12
2.	Departamento de Capacitación	12
3.	Departamento Médico y Trabajo Social	13
b.-	De la Subdirección Administrativa	13
1.	Departamento de Abastecimientos	14
2.	Departamento de Servicios Generales	14
3.	Departamento de Mantenimiento	15

## **CAPÍTULO 2: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS**

2.	Conceptualización	17
2.1	Qué es la Gestión de Recursos Humanos	18
2.1.1	¿Qué son las competencias?	19
2.1.2	Comparación entre el enfoque tradicional y el enfoque de competencias	22
2.1.3	Componentes de las Competencias	24
2.2	Qué son las Competencias Laborales	25
2.3	Creación de valor de la Gestión de Recursos Humanos	27
2.3.2	Cadena de valor	27
2.3.1	Subsistemas que integran el Sistema de Gestión de Recursos Humanos	30
2.3.1.1	Planificación de los Recursos Humanos	30
2.3.1.2	Clasificación de Puestos	30
2.3.1.3	Selección de Personal	30
2.3.1.4	Evaluación del Desempeño	31
2.3.1.5	Capacitación y Desarrollo de Personal	31

2.3.1.6	Desarrollo de Carrera	31
2.4	Métodos de Evaluación del Desempeño	32
2.4.1	Método de las escalas gráficas	32
2.4.2	Método de elección forzada	33
2.4.3	Método de investigación de campo	34
2.4.4	Método de Incidentes Críticos	34
2.4.5	Métodos Mixtos	35
a)	Método de comparación por pares	35
b)	Método de frases descriptivas	35
2.4.6	Método de Formas Narrativas	35
2.4.7	Método de resultados	36
2.4.8	Método de escalas de observación del comportamiento (BARS)	36
2.4.9	Método de escala fundamentada para la medición del comportamiento (BARDS)	37
2.4.10	Método de revisión de conductas	38
2.4.11	Método por administración de objetivos y resultados (APOR)	38
2.4.12	Método de Evaluación del Desempeño por Competencias	39
2.5	Principios de la Evaluación del desempeño por competencias	40
2.6	Debilidades de la Evaluación Tradicional	41
2.7	Proceso de evaluación del desempeño por competencias	42
a)	Preparar aspectos previos	42
b)	Definir objetivos	43
c)	Diseñar Instrumentos de Evaluación	44
d)	Evaluación de competencias o destrezas	44

### **CAPÍTULO 3: DISEÑO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS EN LA DIRECCIÓN DE RRHH Y ADMINISTRACIÓN**

3.	Sistema de Evaluación	47
	Proceso de la Descripción del Puesto	48
3.1	Análisis del Puesto de Trabajo	48
3.2	Identificación de las Actividades del Puesto	50
3.3	Reglas para identificar las actividades esenciales del cargo	52
3.4	Escala de calificaciones de actividades de trabajo	52



3.5 Método de identificación de competencias	56
3.5.1 Metodología para identificar los conocimientos	57
3.5.2 Metodología para identificar las destrezas	58
3.5.3 Experiencia Laboral Requerida	61
3.5.4 Interfaz	61
3.6 Elaboración del Perfil de Competencias	62
3.7 Descripción del puesto de trabajo	62

## **CAPÍTULO 4: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS EN LA DIRECCIÓN DE RRHH Y ADMINISTRACIÓN**

4. Evaluación del Desempeño	65
4.1 Proceso de Evaluación del Desempeño por Competencias	66
4.1.1 Preparar aspectos previos	66
4.1.2 Definir Objetivos	68
4.1.3 Diseñar Herramientas de Evaluación	68
4.1.4 Difundir el Programa	69
4.1.5 Entrenar a los Evaluadores	70
4.1.6 Ejecutar el Proceso	71
4.1.7 Analizar los Resultados	71
4.1.7.1 Comparación contra un estándar	74
4.1.8 Retroalimentar	74
4.1.9 Evaluación de Potencial	74
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>75</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>76</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>77</b>
<b>SIGLAS</b>	<b>78</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>79</b>

## RESUMEN EJECUTIVO

En la presente tesis, buscamos ofrecer al beneficiario directo (H.C.P.P.), conocer la herramienta de aplicación destinada al manejo de los recursos humanos. Para ello, aportaremos en cada tema abordado, los conocimientos teóricos, junto con elementos concretos que puedan ser implementados por la organización en la ardua y fundamental tarea de Gestión del Talento (capital ) Humano, resultado de varias recopilaciones a través de información vertida en libros, manuales, internet, indagación realizada en la Institución mediante información de campo, como también propuestas que vienen de las experiencias y necesidades difundidas a lo largo de esta investigación.

Dichas herramientas serán la práctica que queremos ofrecer a la hora de conducir al personal de la DRHA del H.C.P.P., teniendo en cuenta cada área en particular y su objetivo general es Diseñar un Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias para la Dirección de Recursos Humanos y Administración del Honorable Consejo Provincial de Pichincha. Los aplicativos que contiene el presente trabajo hacen referencia a los siguientes temas:

Describe sobre la Inducción del H. Consejo Provincial de Pichincha, con el fin de conocer los antecedentes históricos, quién es?, para quién trabaja, qué es lo que produce. Genera una base de datos en RRHH dando como resultado un sistema de almacenamiento y acumulación de información debidamente clasificada y disponible para el procesamiento.

También se describe cuáles son sus principios y políticas, su Visión, Misión y los Objetivos, puntualiza la estructura organizacional y funcional.

Se detalla además las principales funciones de las unidades administrativas que integran la Dirección de Recursos Humanos y Administración. Al conocer esta descripción y detalle, se logrará su máximo desarrollo laboral que no solo beneficiará a la Institución, sino también al mismo empleado en su sentimiento de logro y desarrollo personal.

En este capítulo se encuentran definiciones conceptuales, porque sabemos que no existe la práctica sin la teoría y no hay teoría sin la práctica. Esta teoría de la Gestión de Recursos Humanos por Competencias se basa en qué son las competencias, conocimientos, actitudes, dónde se adquieren competencias, comparación entre el enfoque tradicional y el enfoque de

competencias, componentes de las competencias, Modelos de Competencias de las organizaciones, Creación de valor de la Gestión de Recursos Humanos, Métodos de Evaluación del Desempeño, Principios de la Evaluación del Desempeño por Competencias, Proceso de Evaluación del Desempeño por Competencias y por último cadena de valor. Por lo tanto Gestión de Recursos Humanos por Competencias no es nada más ni nada menos que el medio para tener éxito. Las competencias, a su vez, son aquellos comportamientos que nos permiten alcanzar los resultados.

El Capítulo III presenta los Perfiles de Competencias de la DRHA, cuya finalidad es analizar con el máximo detalle, las diferentes tareas de cada puesto para obtener la máxima productividad. Se identifica las actividades esenciales y descripciones del puesto, mediante métodos de identificación de competencias como es el panel de expertos (focus groups) y el análisis de la documentación existente, que se utiliza para proceder a la elaboración de los perfiles por competencias, puntualizando un caso práctico con el uso de matrices y gráficos. Esta herramienta es fundamental para la Evaluación de Desempeño por Competencias, porque estarán en función de cómo se ha definido el puesto.

El Capítulo IV trata sobre la Evaluación del Desempeño por Competencias donde se detalla los procesos de Evaluación del Desempeño por Competencias, los aspectos previos a ser considerados, la definición de objetivos, el diseño de los instrumentos de evaluación, la evaluación de competencias por el método de 270 grados, el análisis de los resultados y la evaluación del entorno laboral con el uso de matrices y gráficos.

El aporte en este capítulo es la objetividad a los procedimientos permitiendo una adecuada medición de las capacidades del talento humano y, por extensión, las de toda la organización.

# **CAPÍTULO I**

## **GENERALIDADES DE LA INSTITUCIÓN**

## 1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS

En el año de 1830, se constituye el Estado del Ecuador, integrado por los departamentos del Azuay, Guayas y Quito, se unen y confederan con los demás Estados de Colombia para formar una sola nación, con el nombre de República de Colombia.

Se crea un Consejo de Estado para auxiliar al Poder Ejecutivo en los diversos campos de la administración pública y a los miembros de este Consejo de Estado se les denomina Consejeros, los mismos que eran nombrados por el Congreso con las mismas cualidades para ser diputados.

De igual forma se crean las Prefecturas, correspondiéndole al Prefecto el Gobierno Político de cada Departamento, pero las Prefecturas como Instituciones se remontan a la época de la Real Audiencia de Quito, cuando el 25 de mayo de 1822, Simón Bolívar nombra a Antonio José de Sucre como el Primer Prefecto del Departamento del Sur, sucediéndole Félix de San Miguel y luego Doroteo Armero hasta 1830, a quienes estaba asignado la suprema autoridad.

Con el pasar del tiempo, durante la vida republicana van evolucionando las Instituciones Jurídicas y Políticas del Estado, hasta que, en el año de 1843, *“Se crea en cada Provincia un Consejo Provincial, compuesto de 5 a 7 ciudadanos, honrados e independientes por su propiedad o medios de subsistencia, que no necesitan de sueldo o remuneración por sus servicios, nombrados por el Poder Ejecutivo con acuerdo del Consejo de Ministros para auxiliar al Gobernador”*; por lo tanto, el Gobierno Político de las provincias, que venían ejerciendo las Prefecturas desde 1830, pasa a residir en el Gobernador, a quien se le constituye como agente inmediato del Poder Ejecutivo; situación ésta que conduce a la primera eliminación de los Consejos Provinciales en el año de 1845, reapareciendo nuevamente las municipalidades provinciales, cantonales y parroquiales en el año de 1861, hasta que en el año de 1869 se vuelve a omitir en el Régimen Administrativo del Estado la existencia legal de los Consejos Provinciales y, por último, en el Gobierno del Ingeniero Federico Páez, Encargado del Mando Supremo de la República, *“Declara que los Consejos Provinciales han terminado su existencia legal”*, según consta en el Registro Oficial No. 2, promulgado el sábado 28 de septiembre de 1935.

Por el bien del país, la sociedad ecuatoriana se dio cuenta de la imperiosa necesidad que tenía el Estado de contar con instituciones sólidas para que vigoricen a la Provincia, impulsen su progreso y se vinculen a los Organismos Centrales, por lo que, inspirados en estas ideas, el de propender a un mejor desarrollo del país, la Asamblea Nacional Constituyente de 1945, vuelve a crear los Consejos Provinciales con fines específicos, *habiéndose ratificado su existencia legal el 31 de diciembre de 1946*, durante el Gobierno del doctor José María Velasco Ibarra, el mismo que otorga por primera vez independencia y autonomía a estos Gobiernos Seccionales, cuya vida jurídica se encuentra vigente hasta nuestros días.

Por esta razón, se levanta un Monumento en la Plaza Velasco Ibarra, como símbolo de grandeza y de un justo homenaje al Estadista que, con sabiduría y claras ideas, supo contribuir profundamente al desarrollo del país y a la existencia de los Consejos Provinciales como instituciones del Estado, hoy llamados a cumplir los objetivos y propósitos establecidos en su propia Ley de Régimen Provincial, la misma que impulsa el desarrollo cultural y material de la provincia, como un gran legado de la historia.

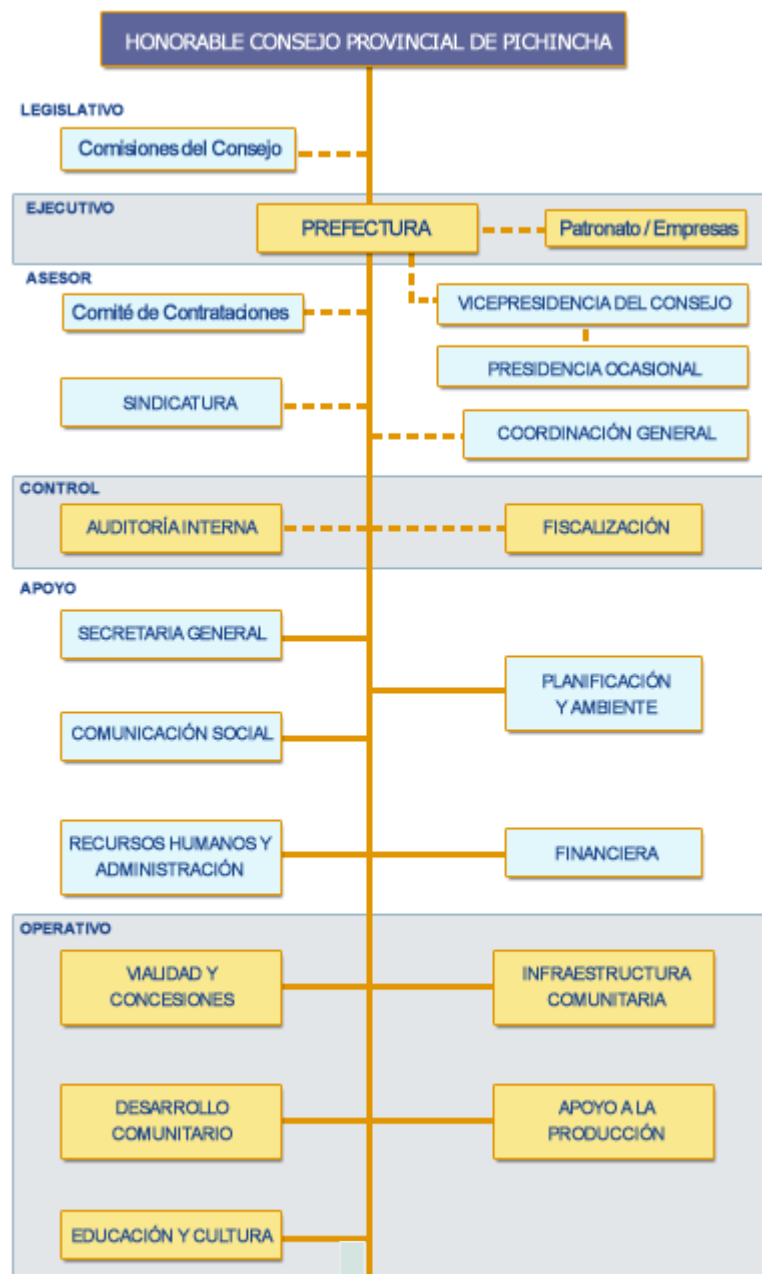
### **El Honorable Consejo Provincial de Pichincha**

El Honorable Consejo Provincial de Pichincha se encuentra ubicado en el Distrito Metropolitano de Quito entre las calles Manuel Larrea 245 y Antonio Ante, tiene jurisdicción en toda la Provincia de Pichincha, sector rural-marginal.

Está integrado por alrededor de 820 funcionarios públicos y 1200 obreros ubicados en los diferentes frentes de trabajo de la provincia de Pichincha.

Las entidades que integran el Honorable Consejo Provincial de Pichincha son:

#### **<sup>1</sup> Gráfico No. 1**



<sup>1</sup> [www.pichincha.gov.ec](http://www.pichincha.gov.ec)

El H. Consejo Provincial de Pichincha, desde sus inicios ha tenido debilidades en el área administrativa, particularmente en el Departamento de Recursos Humanos, el mismo que está sujeto a Leyes propias de los Consejos Provinciales y Reglamento Interno de la Institución. Estas debilidades se pueden visualizar claramente en los procesos de análisis y descripción de puestos, reclutamiento, selección, inducción, evaluación y capacitación,

debido a que no se ha considerado la actualización e innovación de técnicas e instrumentos eficaces para el buen desempeño, ya que poseen un proceso tradicional y caduco para concursos de merecimientos y oposición para diversos puestos, ocasionando retrasos en su desarrollo y por ende la dificultad de competir ante otras instituciones de otros países.

### **1.1 ¿Quién es el Honorable Consejo Provincial de Pichincha?**

<sup>2</sup> El Honorable Consejo Provincial de Pichincha es una Institución de Derecho Público, goza de autonomía y representa a la Provincia. Posee personería jurídica, con capacidad para realizar los actos que fueren necesarios para el cumplimiento de sus fines, en la forma y condiciones que determinen la Constitución Política del Estado y las Leyes de la República. Promueve y ejecuta obras de alcance provincial en vialidad, medio ambiente, riego y manejo de las cuencas y microcuencas hidrográficas de su jurisdicción, ejecutando obras exclusivamente en las áreas rurales.

### **1.2 ¿Para quién trabaja el H. Consejo Provincial de Pichincha?**

Trabaja para dar servicio a las comunidades rurales de la Provincia de Pichincha, como son: construcción de carreteras, mantenimiento vial, estructuras para escuelas y colegios rurales, dotación de kits escolares, alfabetización, capacitación para la creación de microempresas en áreas agrícolas, piscícolas, avícolas, etc.

---

<sup>2</sup> *Manual Orgánico Estructural y Funcional*

### **1.3 Visión, Misión y Objetivos**

#### **<sup>3</sup>VISIÓN**

La provincia de Pichincha, al 2022, será una región integrada social y territorialmente, gracias a su fuerte identidad cultural, socialmente solidaria y equitativa, económicamente eficiente y competitiva, con un ambiente organizado, seguro y sano, que le permita bajar los índices de pobreza y posicionarse estratégicamente en los escenarios nacional e internacional.



## **MISIÓN**

Potenciar y promover el desarrollo integral de la provincia de Pichincha, por tanto:

Contribuir al desarrollo de la capacidad competitiva de la provincia para generar bienestar económico.

Propiciar la accesibilidad a los servicios de infraestructura e impulsar la solidaridad, la justicia social, la equidad de género, la transparencia, la seguridad pública y la concertación social, como medios para producir bienestar social.

Proteger y aprovechar el ambiente, preservar la biodiversidad y el manejo sustentable de los recursos naturales.

## **OBJETIVOS**

- Fortalecer institucionalmente a la Entidad en función de la misión y visión.
- Promover la organización de las comunidades para formular, ejecutar y evaluar los planes de desarrollo comunitarios.

---

<sup>3</sup> [www.pichincha.gov.ec](http://www.pichincha.gov.ec): La Institución

- Crear redes y sistemas de información tecnológica.
- Formular políticas de comunicación para el desarrollo
- Coordinar acciones con organismos nacionales e internacionales de cooperación y desarrollo.
- Elaborar proyectos para generar ingresos propios
- Elaborar propuestas de cambio del marco legal.
- Formular políticas para transparentar la gestión pública
- Formular proyectos intra e interprovincial.

### **1.4 Estructura Organizativa**

### 1.4.1 De los niveles administrativos

La Estructura Orgánico Funcional del H. Consejo Provincial de Pichincha, está integrada por los siguientes niveles administrativos:

**Nivel Legislativo.-** Lo constituye el H. Consejo Provincial en pleno, integrado por el Prefecto, los Consejeros(as) Provinciales y las Comisiones que se establecen de conformidad a la Ley de Régimen Provincial.

**Nivel Ejecutivo.-** Está constituido por el Prefecto, siendo sus funciones las de dirigir, controlar y evaluar las actividades de la Corporación y coordinar su acción con las diferentes entidades públicas, el Viceprefecto y el Presidente Ocasional.

Corresponde al Viceprefecto del Consejo Provincial:

Subrogar al Prefecto en su ausencia, con las mismas facultades, atribuciones y deberes que las leyes le confieren al titular.

Asistir a cada una de las sesiones de Consejo.

Corresponde a la Presidencia Ocasional:

Subrogar al Vicepresidente con las funciones a él asignadas.

**Nivel asesor.-** Está integrado por:

Comité de Calificaciones y Condecoraciones

Comité de Contratación Pública

Dirección de Sindicatura

Coordinación General

**Nivel de control** está constituido por:

Dirección de Auditoría

Dirección de Fiscalización

**Nivel de apoyo** lo conforman:

Secretaría General

Dirección de Recursos Humanos y Administración

Dirección Financiera

Dirección de Planificación

Dirección de Comunicación Social.

**El nivel operativo** está integrado por:

Dirección de Vialidad y Concesiones

Dirección de Infraestructura Comunitaria

Dirección de Desarrollo Comunitario

Dirección de Apoyo a la Producción

Dirección de Educación y Cultura

#### **1.4.2 Atribuciones y deberes:**

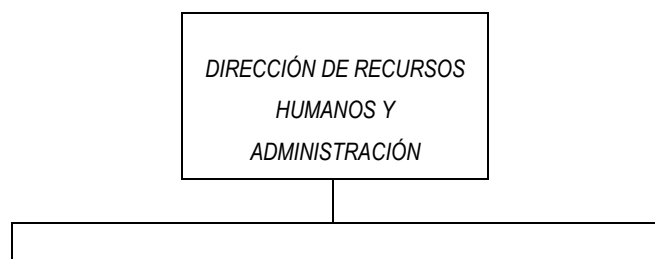
Entre las más relevantes tenemos:

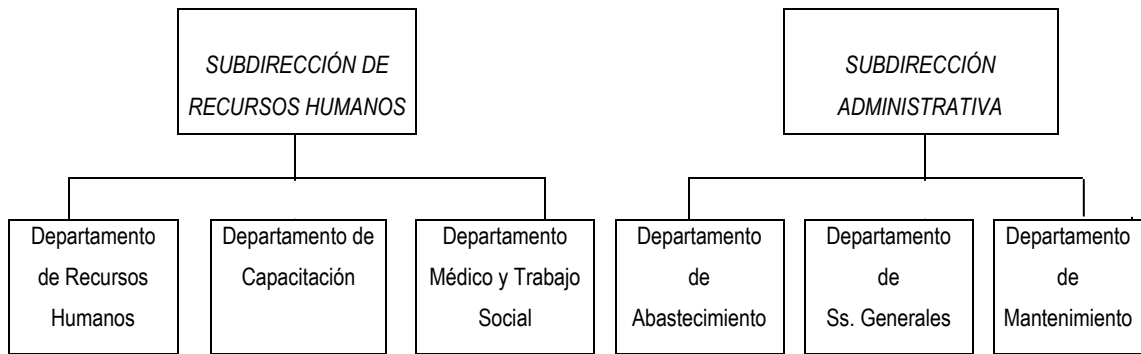
- Prestar servicios públicos de interés provincial, directamente o en colaboración con los organismos del Estado o de las Municipalidades.
- Realizar obras públicas de carácter provincial e interprovincial.
- Fomentar la educación, mediante la creación de escuelas, institutos técnicos, estaciones experimentales y otros centros similares, de acuerdo a la ley.
- Atender y vigilar el estado sanitario de la provincia y propender a su mejoramiento, a través de acciones conjuntas con los organismos estatales, con los concejos municipales y con las juntas parroquiales de su jurisdicción.
- Dictar ordenanzas, acuerdos y resoluciones, para la buena organización administrativa y económica de los servicios provinciales que le incumben y que se proponga realizar, así como los reglamentos necesarios para su funcionamiento interno.

- Ordenar la oportuna recaudación de las rentas que le pertenecieran, solicitar la transferencia de las asignaciones del presupuesto fiscal y el pago de las participaciones en contribuciones generales.
- Promover acuerdos con los municipios a fin de llevar a cabo, conjuntamente, obras de interés común, tales como carreteras, electrificación, suministro de agua potable a las poblaciones de dos o más cantones y conducción de aguas de regadío, de acuerdo con las leyes pertinentes.
- Crear escuelas de trabajo, asilos para indigentes, escuelas para ciegos, centros de educación de adultos y centros de artesanos, en cuanto disponga de medios económicamente suficientes, en asocio con la Asistencia Social o con otras instituciones.
- Expropiar, siguiendo los procedimientos determinados para el caso en la Ley de Régimen Municipal, inmuebles que se requieran para la apertura y seguridad de las vías, así como para prevenir su destrucción, para obras del saneamiento ambiental, y en general, los que requiera para el cumplimiento específico de sus finalidades. En todo caso, por causa de utilidad pública o de interés social
- Conceder licencia por más de sesenta días, a los funcionarios y empleados, de acuerdo con lo dispuesto en la Ley de la materia.
- Conceder licencia al Prefecto y a los Consejeros, de hasta un total de sesenta días al año.
- Nombrar y remover a los Directores, de acuerdo con la Ley y con las ternas presentadas por el Prefecto.
- Ejercer las demás atribuciones señaladas en la Constitución y demás Leyes.

#### 1.4.3 De la Dirección de Recursos Humanos y Administración

Gráfico No. 2





La Dirección de Recursos Humanos y Administración tiene la responsabilidad de planificar, desarrollar, ejecutar y controlar las labores de apoyo a todos los niveles dependientes del Consejo, procurando un óptimo aprovechamiento de los recursos, para que sus labores sean mas ágiles, eficientes y satisfactorias, así como también la Planificación, Organización y Dirección de los Sistemas de Administración de Personal, Capacitación, Bienestar Social, Abastecimientos, Servicios Generales y Mantenimiento.

**Sus principales funciones son:**

Le corresponde al Director de Recursos Humanos y Administración, Dr. Edwin Miño Arcos:

- Planificar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar las actividades de las Subdirecciones de Recursos Humanos y Administrativa, con sus respectivos Departamentos.
- Supervisar que todos los procesos administrativos se cumplan a cabalidad y con apego a la ley.
- Establecer políticas y reglamentos, para la contratación pública.
- Asesorar a las máximas autoridades de la Corporación, sobre políticas de administración de personal, así como de proyectos, normas, procedimientos y sugerencias para optimizar el rendimiento del recurso humano y en materia administrativa para el mejor funcionamiento institucional.
- Ordenar los pagos en forma general y hasta por el 4% de la base para el concurso público de ofertas.
- Solicitar a Sindicatura la elaboración de contratos y convenios, previa autorización de autoridad competente.

- Delegar dentro de su competencia a los Subdirectores Administrativo y de Recursos Humanos.

#### **a.- SUBDIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

La Subdirección de Recursos Humanos, dirigida provisionalmente por el Ing. Freddy Narváez, es la responsable del recurso humano del Consejo Provincial, su capacitación, el manejo adecuado y la efectiva prestación de los servicios: médico, odontológico, social, seguridad y salud laboral, y otros requeridos por los servidores de la entidad, que garanticen el cumplimiento de los fines de la Corporación.

#### **Funciones:**

Le corresponde a la Subdirección de Recursos Humanos:

- Legalizar las acciones de personal relacionadas con traslados administrativos, sanciones y vacaciones.
- Atender administrativamente los trámites relacionados con recursos humanos.
- Establecer modelos de gestión para el Talento Humano.
- Elaborar del Plan Operativo Anual dentro del área de su competencia (Departamentos de Recursos Humanos, Capacitación y Médico y Trabajo Social).
- Ejecutar los planes de capacitación del Talento Humano.

#### **1. Departamento de Recursos Humanos**

Es responsabilidad del Departamento de Recursos Humanos, dirigido por el Dr. Edwin Torres, la implantación, aplicación, actualización y evaluación de los subsistemas de administración de personal como Clasificación y Valoración; Selección y Reclutamiento; Evaluación; y, Registro y Control, de acuerdo con la Ley, políticas y disposiciones institucionales.

- Mantener actualizado el Distributivo de Sueldos.
- Informar a la Subdirección de Recursos Humanos sobre el cumplimiento de metas y objetivos dentro del ámbito de competencia.

- Mantener un registro adecuado y de acuerdo a las disposiciones legales de los nombramientos y contratos de servicios personales y otros.

## **2. Departamento de Capacitación**

El Departamento de Capacitación, dirigido por el Dr. Edgar Espinoza, depende de la Subdirección de Recursos Humanos y sus funciones son:

- Facilitar modalidades de capacitación al personal conforme a los requerimientos del Consejo y a las destrezas y habilidades del recurso humano.
- Llevar un control de cumplimiento y evaluación de los resultados de la capacitación en empleados y trabajadores del Consejo.

## **3. Departamento Médico y Trabajo Social**

Dirigido por la Dra. Martha Morales, sus funciones son:

- Planificar y dirigir la administración de los beneficios sociales para los empleados y trabajadores del Consejo Provincial de Pichincha.
- Planificar y ejecutar los programas para una oportuna atención médica y odontológica, preventiva y curativa para todo el personal del Consejo Provincial de Pichincha.
- Asesorar a los trabajadores y empleados del Consejo Provincial sobre asuntos laborales y trámites a realizarse en la Institución: cobro de subsidios, reubicación de trabajo, renuncias, liquidación, etc.
- Gestionar en el IESS jubilaciones, mortuorias, subsidios de enfermedad, accidentes de trabajo, maternidad, etc., en lo que corresponda a la Corporación y asesorar a los empleados y trabajadores en estos aspectos.
- Legalizar el ingreso en situaciones emergentes al Hospital del IESS y otros servicios médicos.

## **b.- SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA**

La Subdirección Administrativa, dirigida por el Econ. Patricio Olmedo, es la responsable de coordinar y ejecutar las actividades referentes a los procesos de Abastecimientos, Servicios Generales, Mantenimiento y Mecánica Central del H. Consejo Provincial de Pichincha.

Le corresponde a la Subdirección Administrativa:

- Subrogar al Director Administrativo.
- Coordinar con las Direcciones de la Corporación los planes y requerimientos de suministros y materiales.
- Controlar y ejecutar los procesos de adquisición de bienes y servicios para la Corporación.
- Velar por el cumplimiento de las disposiciones legales en los procesos precontractuales.
- Administrar la póliza de seguros de vehículos, maquinaria y bienes de la Institución.
- Preparar informes para conocimiento del Director Administrativo.
- Establecer mecanismos de control y registro sobre el uso de combustible.

## **1. Departamento de Abastecimientos**

La Econ. Fanny Naranjo administra el Departamento de Abastecimientos, que es responsable de dirigir, planificar y ejecutar los procedimientos y las acciones indispensables para proveer de forma oportuna los recursos materiales, equipos y bienes muebles, necesarios para el normal funcionamiento institucional y administrar la bodega de bienes y suministros.

Sus funciones son:

- Elaborar informes relativos a compras, bienes y servicios de la Institución.
- Realizar el seguimiento de los contratos para la adquisición de bienes y servicios, para su puntual cumplimiento.
- Controlar los ingresos y egresos de bodega.
- Controlar el kárdex de las adquisiciones.

## **2. Departamento de Servicios Generales**



El Departamento de Servicios Generales, dirigido por el Ing. Patricio Carrión, es el responsable de brindar el apoyo logístico a las distintas dependencias del Consejo y asegurar el buen funcionamiento de los servicios administrativos, como son las secciones de Copiado, Seguridad, Transporte y Mecánica Central; y sus funciones son:

- Administrar el parque automotor liviano del Consejo de acuerdo a las disposiciones legales de tipo general y específicas de carácter interno.
- Mantener el archivo actualizado de los vehículos en forma individual con los respectivos registros del mantenimiento de los mismos.
- Preparar las órdenes de movilización de acuerdo a las peticiones formuladas por los Directores, quienes serán los responsables de la movilización de los vehículos en gestiones de carácter oficial.
- Mantener el control y registro sobre el consumo de combustible de los vehículos en forma individual.
- Controlar, organizar y supervisar la prestación de servicios de seguridad y copiado
- Realizar actividades de entrenamiento periódicas al personal de seguridad.
- Realizar los trámites pertinentes ante la Compañía Aseguradora para los respectivos reclamos, en materia de automotores.
- Mantener actualizadas las matrículas de los automotores de acuerdo a la ley.

### **3. Departamento de Mantenimiento**

Este Departamento está a cargo del Arquitecto Manuel Gaibor, y sus funciones principales son:

- Planificar, organizar y dirigir las labores de mantenimiento de los edificios, equipos e instalaciones de la Corporación.
- Planificar, dirigir y evaluar las actividades relacionadas con el mantenimiento de los sistemas de energía, de equipo de oficina, muebles y enseres y otros de la Institución.
- Tramitar los pagos y vigilar los servicios básicos de agua potable, energía eléctrica, telecomunicaciones y demás que se contrate.

## **CAPÍTULO II**

# **GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS**

### **2. CONCEPTUALIZACIÓN**

La Gestión de Recursos Humanos por Competencias se constituye en el factor estratégico de las organizaciones, sean estas públicas o privadas. Esta herramienta gerencial, en los 10

últimos años en el Sector Público Ecuatoriano, se ha ido implementando paulatinamente, toda vez que sus bondades sin duda alguna reflejan las actitudes y aptitudes de los trabajadores o servidores en el desempeño laboral, visto que en la actualidad, las capacidades de los individuos ya no se ven reflejadas en los simples documentos de instrucción formal, experiencia y capacitación, sino en el valor agregado que puedan dar las personas a los procesos organizacionales, en el que demuestran básicamente los conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes e intereses, como capacidades que están dentro del individuo y que deben ser reflejados en la entrega oportuna de productos y servicios propios de la misión institucional.

<sup>4</sup>El cúmulo de criterios u orientaciones generales hacia la formulación de estrategias orientarán el desarrollo de gestión en toda su dimensión, es decir un enfoque de innovación, tiene su orientación a dotar servicios de calidad enfocados a los reales requerimientos de nuestros usuarios y de la comunidad, su capacidad de crear el futuro en forma proactiva y su posición competitiva en su conjunto; resulta imprescindible que este estudio identifique competencias organizacionales clave de trascendental importancia como son la **CREATIVIDAD Y LA INNOVACIÓN**, como elementos sustantivos de la Evaluación del Desempeño. Al llevar a cabo el proceso de implementación de desarrollo organizacional, el equipo de conducción superior incrementará su capacidad para ser creativo e innovador. La Creatividad requiere de la generación de nuevas ideas, mientras que la Innovación implica la verdadera aplicación de dichas ideas en el mundo real.

Como en toda organización susceptible de cambio, nos encontramos también, brechas o incidentes críticos, como la falta de liderazgo, resistencia al cambio, temor a enfrentar nuevos retos, falta de planificación, la inexistencia de planes de evaluación del desempeño, estructuras jerarquizadas, falta de presupuesto, desconocimiento de la visión,

---

<sup>4</sup> *Administración de Recursos Humanos, Thomson Learning. México 12a ed 743 p. Es*

misión y objetivos institucionales e individuales, falta de cultura organizacional sobre la base de principios y valores, autoestima baja tanto de los líderes como de los servidores y trabajadores y usuarios, debido al bajo nivel socioeconómico del país, disgregación familiar debida a la migración, procesos mal definidos, para lo cual estos incidentes debemos combatirlos con predisposición aptitudinal y actitudinal y decisiones oportunas de mejoría por parte de las autoridades.

## 2.1 Qué es la Gestión de Recursos Humanos

Es una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, "de lo que saben hacer" o podrían hacer.

### ***¿Por qué es necesario para la Institución el desarrollo del Talento Humano?***

Sabemos que la tecnología de avanzada es indispensable para lograr la productividad que hoy nos exige el mercado, pero vemos también que el éxito de cualquier emprendimiento depende principalmente de la flexibilidad y de la capacidad de innovación que tenga la gente que participa en la organización.

Además en la era actual, la tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio. Esto se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo en las personas a fin de que la educación y experiencias sean medibles y más aún, valorizadas conforme a un Sistema de Competencias.

### ***¿Por qué es necesario el desarrollo de una Gestión por Competencias?***

Es una de las herramientas principales en el desarrollo del Capital Humano. La Gestión por Competencias hace la diferencia entre lo que es un curso de capacitación, con una estructura que encierre capacitación, entrenamiento y experiencia que son necesarios de definir para los requerimientos de un puesto o identificar las capacidades de un trabajador o de un profesional.

Un tema crítico al que atiende directamente el modelo es el impulsar la innovación para el liderazgo tecnológico ya que los trabajadores conocerán su propio perfil de competencia y el requerido por el puesto que ocupan o aspiran, identificando y actuando sobre las acciones necesarias para conseguir el perfil requerido. Se incentiva así el clima innovador desde la base, fundamentalmente a través del autodesarrollo.

Todo esto permite profundizar la Alianza Estratégica empresa - trabajadores al generar mejores recursos humanos con desarrollo de carrera, movilidad, flexibilidad y mayor empleabilidad.

### 2.1.1 ¿Qué son las competencias?

<sup>5</sup>Las competencias pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, contenido de conocimiento o capacidades cognitivas o de conducta: cualquier característica individual que se pueda medir de un modo fiable, y que se pueda demostrar qué diferencia de una manera significativa entre los trabajadores que mantienen un desempeño excelente, de los adecuados o entre los trabajadores eficaces e ineficaces. Es una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo.

Son el conjunto de conocimientos y cualidades profesionales necesarios para que un empleado desempeñe con éxito un conjunto de funciones o tareas y por extensión el conjunto de conocimientos y cualidades necesarias para desarrollar con éxito el negocio de una empresa.

---

<sup>5</sup> David Fitt, "Remuneración basada en competencias: ¿Qué significa eso?, 1996; 131 Organización Internacional del Trabajo. 8.p.5 son comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, y que las hace más eficaces en una determinada situación. Algunos autores les designan con las siglas CHAI (conocimientos, habilidades, actitudes e intereses), que puestas en acción, diferencian a unas personas de otras.

Para nuestro estudio, entenderemos por:

**Competencias:** Todas aquellos conocimientos, habilidades, actitudes e intereses que permitan al trabajador tener un desempeño superior en cualquier puesto de trabajo, que puedan ser medidas y controladas y que de esta forma diferencia a un trabajador distinguido, de un trabajador meramente hacedor de su trabajo.



**Conocimiento.-** Es la información que se adquiere en forma teórica o empírica y que es procesada en el ámbito mental de acuerdo a las experiencias anteriores del sujeto poseedor de este conocimiento y que son la base cognitiva que le permiten desarrollar labores, acciones o tareas.

**Habilidades.-** Capacidad adquirida para ejecutar labores, tareas o acciones en forma destacada, producto de la práctica y del conocimiento.

**Actitudes.-** Inclinação de las personas a realizar determinado tipo de labores, tareas o acciones, que se generan por las motivaciones y conocimientos del individuo.

**Intereses.-** Predisposición de hacer proactivamente las acciones que tiene a cargo un individuo.

Hemos profundizado en el concepto y tratamos algunos aspectos relevantes sobre las mismas, como por ejemplo: **¿dónde se adquieren las competencias?, ¿de qué se componen?**

<sup>6</sup> En el momento de elegir a un candidato en un proceso de selección, las empresas buscan que las nuevas incorporaciones puedan adaptarse rápidamente a la organización, no solamente sus conocimientos y experiencias pasadas.

Por ello, ya no sólo se evalúa el currículum vitae (conocimiento y experiencia profesional) y rasgos de personalidad, sino que se ha pasado a considerar como determinante en la elección del candidato final, **las competencias** de éste.

Existe información diversa y, en ocasiones contradictoria, sobre el concepto competencias. Indicamos una definición que consideramos sería la más adecuada: **competencia es la suma de conocimiento, aptitudes (o capacidades personales) y experiencia.**

Una persona que sabe cómo se debe hacer algo, que además cuenta con capacidad para ello y lo pone en práctica, desarrolla e integra lo que denominamos: Competencia.

## ***El conocimiento***

Información adquirida teórica o empíricamente.

## ***Las aptitudes o capacidades personales***

De manera innata se cuenta con ciertos talentos, tanto a nivel psicológico como físico, que permiten alcanzar el éxito en determinados ámbitos.

Sin embargo, las aptitudes pueden sufrir un deterioro a lo largo de la vida por diferentes causas (una enfermedad grave, un accidente...) o simplemente por la edad. Así mismo si la persona no desarrolla éstas, no se llegaría a destacar en esferas para las cuales se contaba con unas habilidades especiales.

---

<sup>6</sup> [www.navactiva.com/web/es/arrh/doc/articulos/2005/08/33087.php](http://www.navactiva.com/web/es/arrh/doc/articulos/2005/08/33087.php)- Qué son las competencias y para qué sirven?. Recursos Humanos. Navact

Por tanto, recalcar la importancia de su **perfeccionamiento** y la **perseverancia** en ello, ya que desarrollamos nuestras habilidades o capacidades personales desempeñándolas, es decir, mediante la práctica de éstas, a través de la experiencia.

## ***La experiencia***

Las competencias existen si se aúnan conocimientos, aptitudes y experiencia, sin embargo, en procesos de selección donde se valoren candidatos que no hayan tenido la oportunidad de contar con situaciones reales donde aplicar conocimientos y aptitudes, se podrá evaluar la potencialidad de los niveles, es decir, sus capacidades personales o aptitudes que permitan intuir su capacidad de desarrollo competencial futuro.

### **2.1.2 Comparación entre el enfoque tradicional y el enfoque de competencias**

El siguiente cuadro hace una comparación entre el enfoque tradicional con el enfoque de administración de competencias, para destacar las diferencias importantes entre éstas dos y destacar los beneficios de la gestión de competencias.

#### **Cuadro No. 1**

<b>ENFOQUE TRADICIONAL</b>	<b>ENFOQUE POR COMPETENCIAS</b>
Énfasis en actividades operativas.	Énfasis en actividades estratégicas.
Cada subsistema se ejecuta de manera independiente.	Requiere de personal polivalente.
Poca preocupación por los aspectos estratégicos de la organización.	Todas las actividades se las ejecuta con la finalidad de apoyar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
Funciones de recursos humanos centralizadas.	Funciones compartidas. Las actividades involucran a todas las áreas.
<b>ENFOQUE TRADICIONAL</b>	<b>ENFOQUE POR COMPETENCIAS</b>
Pobre conceptualización limitada sobre el desempeño laboral.	Utiliza una teoría muy clara sobre el desempeño y sus causas. Esto se materializa en perfiles integrales de competencias.
Centrada en lo forma (número de contrataciones, número de cursos, etc.)	Centrada en lo esencial: mejorar los niveles de desempeño y satisfacción.
Concepción limitada sobre el desarrollo profesional (concebido especialmente en números de cursos, requisitos formales, etc.).	Amplia concepción sobre el desarrollo profesional. La capacitación con cursos es sólo una modalidad de desarrollo. No es la única ni la más importante.
Selección poco eficaz. Alta interferencia de requisitos contaminantes: edad, sexo.	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 en las actividades esenciales y se analiza el grado de desarrollo de las competencias.
Poca importancia a la retroalimentación.	Alta importancia a la retroalimentación y 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.

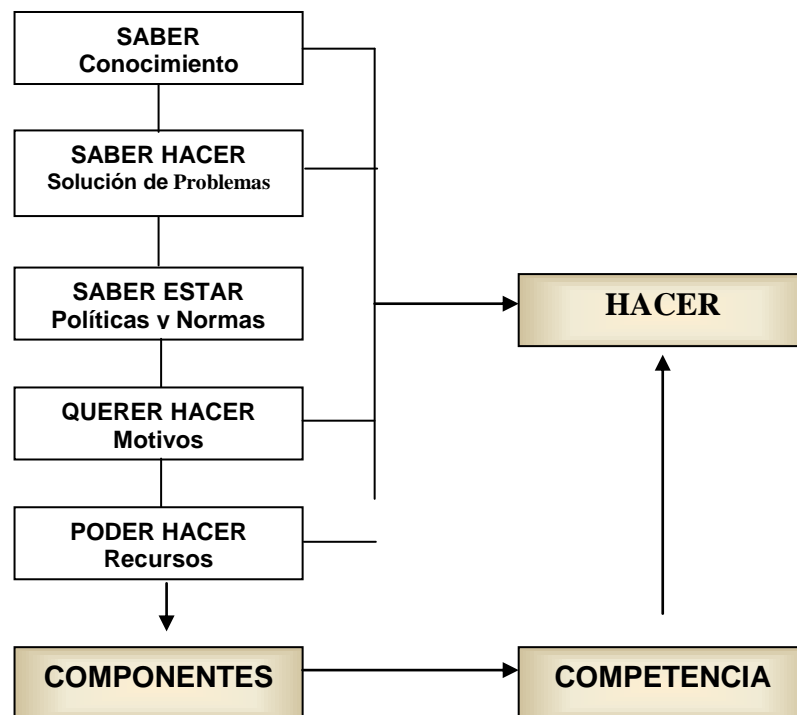


Poca preocupación por el cambio y los requerimientos futuros del personal.	Total preocupación por el cambio y los requerimientos futuros del personal.
Recalca las normas, los procedimientos y los límites.	Recalca la innovación y las opciones de cambio.
Ausencia de un referente que permita planificar y orientar las actividades de recursos humanos.	Referente claro: los modelos de competencias y los objetivos estratégicos de la organización.

Cuadro tomado del Manual de Recursos Humanos por Competencias Paredes & Asociados Consultores.

### 2.1.3 Componentes de las Competencias

Gráfico No. 3



- <sup>7</sup> **Saber**: conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en la competencia. Pueden ser de carácter técnico y de carácter social. En ambos casos la experiencia juega un papel esencial.
- **Saber hacer**: conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se puede hablar de habilidades técnicas, sociales y cognitivas, y deben interactuar entre sí.

- **Saber estar:** conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social. Es decir, se trata de tener en cuenta nuestros valores, creencias, actitudes como elementos que favorecen o dificultan determinados comportamientos en un contexto dado

---

<sup>7</sup> [www.gestiopolis.com/recursos 4/](http://www.gestiopolis.com/recursos 4/)

- **Querer hacer:** conjunto de aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia. Se tratan de factores de carácter interno y/o externo a la persona, que determinan que ésta se esfuerce o no por mostrar una competencia.
- **Poder hacer:** conjunto de factores relacionados con dos cuestiones fundamentales: lo individual y lo situacional. El primer punto de vista se refiere a la capacidad personal, es decir, las aptitudes y rasgos personales que se contemplan como potencialidades de la persona. Y desde el punto de vista situacional que comprende el grado de “favorabilidad” del medio, es decir, diferentes situaciones pueden marcar distintos grados de dificultad para mostrar un comportamiento dado. Es válido destacar la disponibilidad o no de medios y recursos que faciliten o dificulten el desempeño de la competencia.

Todos ellos en su conjunto nos llevan a la competencia que resulta observable para los demás y que permite establecer diferentes niveles de desempeño de las personas en su ámbito personal y/o profesional, ya sea durante la realización de tareas diversas o en sus interacciones sociales.

## 2.2 Qué son las Competencias Laborales

Existen infinidad de definiciones de Competencia Laborales, a continuación citamos algunas de ellas:

<sup>8</sup>**Spencer y Spencer (1993)** consideran que es: “una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio”.

Rodríguez y Feliú (1996) las definen como: “Conjuntos de conocimientos, habilidades,

---

<sup>8</sup> ZARIFIAN, Philippe. *El modelo de competencia y los sistemas productivos Montevideo*. Cinterfor, 1999

disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad”.

**Ansorena Cao (1996)** plantea: “Una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto, que puede definirse como característica de su comportamiento, y, bajo la cual, el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable”.

**Guion (citado en Spencer y Spencer, p. 9)** las define como “Características subyacentes de las personas que indican formas de comportarse o pensar, generalizables de una situación a otra, y que se mantienen durante un tiempo razonablemente largo”.

**Woodruffe (1993)** las plantea como “Una dimensión de conductas abiertas y manifiestas, que le permiten a una persona rendir eficientemente”.

**Boyatzis (Woodruffe, 1993)** señala que son: “Conjuntos de patrones de conducta, que la persona debe llevar a un cargo para rendir eficientemente en sus tareas y funciones”.

Del análisis de estas definiciones puede concluirse que las Competencias:

- Son características permanentes de la persona;
- Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo;
- Están relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad, sea laboral o de otra índole;
- Tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están solamente asociadas con el éxito, sino que se asume que realmente lo causan;
- Pueden ser generalizables a más de una actividad.

## 2.3 Creación de valor de la Gestión de Recursos Humanos

Cuadro No. 2

CREACIÓN DE VALOR	
PARA LA ORGANIZACIÓN	PARA LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Orienta al cambio organizacional.</li><li>➤ Alinea comportamientos a la estrategia organizacional.</li><li>➤ Facilita el diseño de un trabajo flexible.</li><li>➤ Permite la adopción de nuevos productos y servicios.</li><li>➤ Orienta la gestión al desarrollo del recurso humano.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Brinda a la gestión de recursos humanos un enfoque proactivo.</li><li>➤ Facilita el uso de un lenguaje común.</li><li>➤ Se utiliza al sistema como predictor de comportamientos futuros.</li><li>➤ Permite comparar perfiles de exigencias con perfiles de personas.</li><li>➤ Integra la gestión de recursos humanos a la estrategia corporativa.</li></ul>

Zumárraga, Patricio Dr. SENPLADES

### 2.3.2 Cadena de valor

<sup>9</sup> La cadena de valor se utiliza para identificar y evaluar los recursos y capacidades de las empresas, estudiando sus actividades primarias y de apoyo. Las compañías entienden mejor su estructura de costos y las actividades, mediante las cuales pueden crear y captar valor.

La base de este enfoque integrado de los recursos humanos, tiene la característica de que es una cadena de valor con visión sistémica, en virtud de que los subsistemas que lo componen: Planificación de Recursos Humanos, Clasificación de Puestos, Selección de Personal, Evaluación del Desempeño, Capacitación y Desarrollo de Personal, Desarrollo de Carrera, son subsistemas que interactúan, interfuncionales,

---

<sup>9</sup> Werther, William; Davis, Heith; "Administración de personal y recursos humanos, México D.F., McGraw-Hill/Interamericana S.A., 1995

interdependientes, es decir cada uno de ellos dependen el uno del otro para formar el sistema integrado de los recursos humanos, recalcando que este sistema a su vez depende de otro sistema, como es el de desarrollo organizacional, como la estructura, las bases legales que rigen para la organización, la planificación estratégica, la cultura, la misión, visión, objetivos,

valores corporativos, sin estos elementos no existiría la Administración de los Recursos Humanos.

Las conclusiones determinadas en la última década determinan que existen elementos e indicios de que el sistema de recursos humanos, con su cadena de valor, contribuyen a consolidar el cambio en cuatro aspectos importantes:

**Ventajas:**

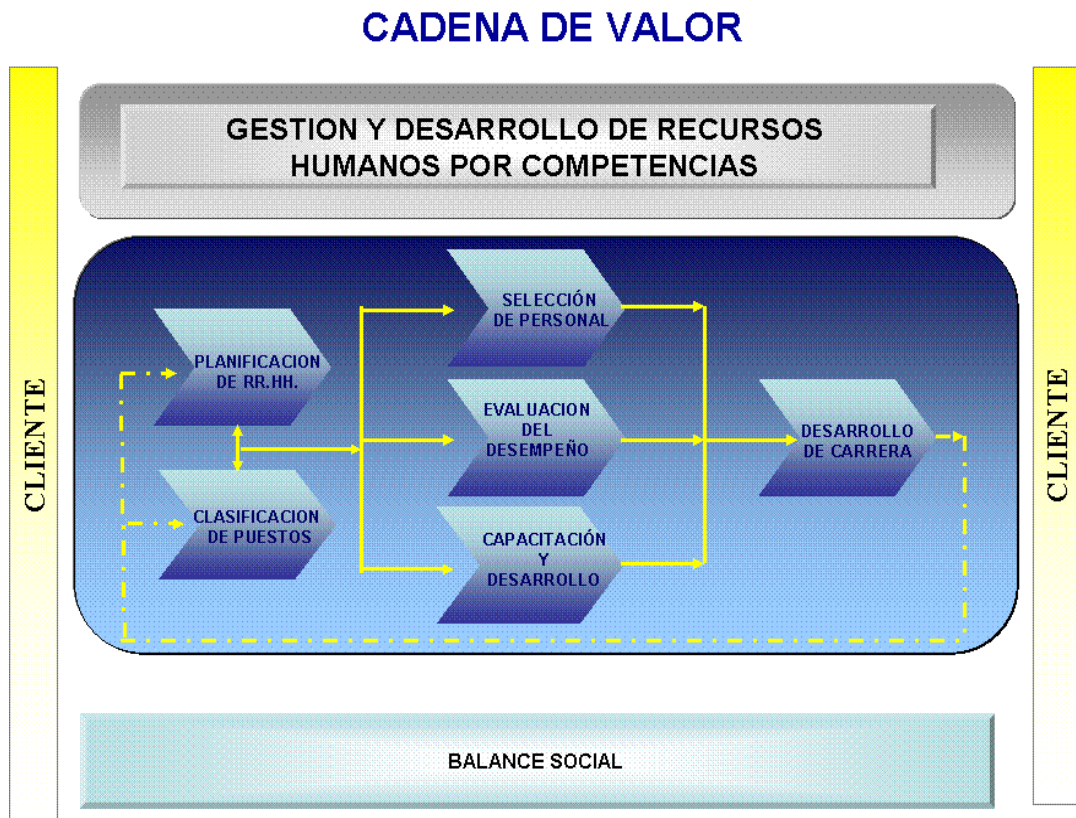
- Facilitan la comunicación de expectativas de comportamientos identifican y ayudan a fomentar conocimientos, habilidades y comportamientos relacionados con los factores críticos para la ventaja competitiva.
- Se obtiene resultados reales mediante la Evaluación del Desempeño de 360 grados.
- Elevan el nivel de destrezas y habilidades de todos los servidores.
- Refuerzan valores importantes, y apoyan el logro de los objetivos de la organización.

Cuando el sistema de recursos humanos se integra mediante el enfoque de competencias y se implementan buscando una amplia participación y aceptación del modelo utilizado, se consigue que las estrategias de recursos humanos apoyen explícitamente a las estrategias de la organización en la siguiente forma:

- Crear conciencia y comprensión de la necesidad de cambiar comportamientos indeseados.
- Identificar claramente y en términos de comportamientos, los requerimientos de los diferentes puestos, roles, atribuciones y responsabilidades.
- Fomentar el desarrollo de la capacidad de dirección en el nivel gerencial, facilitando el desarrollo de habilidades gerenciales.
- Mejorar el trabajo en equipo y la coordinación, fortaleciendo la capacidad de los colaboradores para identificar y adoptar nuevos comportamientos.
- Fortalecer la relación entre el desempeño de las personas y los resultados de los individuos, los equipos y la organización.
- Reforzar los valores, la estrategia y la cultura de la organización.

- Consolidar la Evaluación del Desempeño sobre la base de indicadores como son las competencias.

Gráfico No. 4



### 2.3.1 Subsistemas que integran el Sistema de Gestión de Recursos Humanos

#### 2.3.1.1 Planificación de los Recursos Humanos

<sup>10</sup> Es el estudio cuantitativo y cualitativo de las necesidades de recursos humanos que a corto, mediano y largo plazo puede tener una organización para obtener resultados, determinando la situación histórica, actual y proyectada de los recursos humanos, a fin de garantizar la cantidad y calidad de este recurso, en función su estructura.

Este proceso sistemático que dentro del marco de las estrategias y planes organizacionales, permite disponer de personas necesarias, con las competencias adecuadas, para alcanzar en el plazo y forma fijada, los objetivos planteados, contrastando las necesidades detectadas con las capacidades internas e identificar acciones para cubrir esas diferencias, estableciendo la plantilla cuantitativa y cualitativa organizacional, a fin de disponer del personal necesario.

### **2.3.1.2 Clasificación de Puestos**

Proceso sistemático que establece un ordenamiento lógico de los puestos a través de la definición de roles, requerimientos y competencias, dentro del marco de la estrategia y planes organizacionales, para alcanzar en el plazo y forma fijada, los objetivos planteados, sobre la base del diseño de un modelo de competencias, que permitan identificar roles, requerimientos y comportamientos observables, alineados a las estrategias y planes organizacionales.

### **2.3.1.3 Selección de Personal**

Proceso sistemático, dirigido a la adquisición de competencias necesarias para la organización, que permita a través de la incorporación de personal eficiente, eficaz y

---

<sup>10</sup> [www.losrecursoshumanos.com](http://www.losrecursoshumanos.com)

productivo, alcanzar sus objetivos estratégicos. Actividad orientada a seleccionar al aspirante que demuestre poseer los mejores niveles de competencias requeridas para ejercer el puesto, mediante la aplicación de técnicas selectivas.

### **2.3.1.4 Evaluación del Desempeño**

Proceso sistemático y periódico de medida objetiva del nivel de eficacia y eficiencia de un empleado o equipo en su trabajo, permite identificar fortalezas y debilidades en el rendimiento de los servidores, equipos, procesos y organización, con el fin de diseñar un plan de mejoramiento continuo, desarrollo de competencias y planes de carrera.

### **2.3.1.5 Capacitación y Desarrollo de Personal**

Proceso sistemático y continuo a través del cual se tratan de modificar o desarrollar las competencias y comportamientos de los servidores a través de distintas acciones formativas, dentro del marco definido por los objetivos y planes estratégicos de la institución.

Este proceso permite desarrollar, adquirir, activar o inhibir competencias en función de los objetivos estratégicos de la organización, se refiere a las competencias que los servidores deberán adquirir, desarrollar, activar o inhibir con los programas y acciones formativas.

### **2.3.1.6 Desarrollo de Carrera**

Es el esfuerzo concertado y coordinado, entre individuos y organización. Los individuos quieren avanzar y desarrollarse en su trabajo, a lo largo de su ciclo de vida y su organización, quiere seleccionar, evaluar, asignar y desarrollar a sus trabajadores para mantener su efectividad, crecer y enfrentar los retos del futuro. Un enfoque balanceado permite el encajamiento de las necesidades del individuo y de la organización.

## **2.4 Métodos de Evaluación del Desempeño**

<sup>11</sup>La Evaluación del Desempeño es un medio, un método, una herramienta, y no un fin en sí misma. Es un medio para obtener datos e información que puedan registrarse, procesarse y canalizarse para mejorar el desempeño humano en las organizaciones.

En el fondo, la evaluación del desempeño sólo es un buen sistema de comunicaciones que actúa en sentido horizontal y vertical en la empresa.

Los principales Métodos de Evaluación del Desempeño son:

- Método de las escalas gráficas
- Método de elección forzada
- Método de investigación de campo
- Método de incidentes críticos
- Métodos mixtos: Método de comparación por pares; Método de frases descriptivas.
- Método de formas narrativas



- Método de resultados
- Método de observación del comportamiento (BARS)
- Método de comportamiento
- Método de escala fundamentada para la medición del comportamiento (BARDS)
- Método de revisión de conductas
- Método por administración de objetivos y resultados (APOR)
- Método de Evaluación del Desempeño por Competencias

#### **2.4.1 Método de las escalas gráficas**

Es el método más sencillo, su aplicación exige múltiples cuidados, con el fin de evitar la subjetividad y los prejuicios del evaluador que podrían causar interferencias considerables.

<sup>11</sup> *Chiavenato Adalberto, "Administración de Recursos Humanos"; Ed. mC Graw Hill, 5ta. Edición*

Es muy criticado porque reduce los resultados a expresiones numéricas mediante la aplicación de procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir las distorsiones personales introducidas por los evaluadores.

- Este método evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Utiliza un formulario de doble entrada, en donde las filas (horizontales) representan los factores de evaluación del desempeño, en tanto que las columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores, seleccionados previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar.

Entre las ventajas podemos indicar que brinda a los evaluadores un instrumento de evaluación de fácil comprensión y de aplicación sencilla y que posibilita una visión integrada y resumida de los factores de evaluación, es decir, de las características de desempeño más destacadas por la empresa y la situación de cada empleado ante ellas, y una de sus desventajas que no permite mucha flexibilidad al evaluador; en consecuencia, debe ajustarse al instrumento, y no éste a las características del evaluado, además tiende a presentar resultados tolerantes o exigentes para todos los subordinados.

#### **2.4.2 Método de elección forzada**

Este método consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de alternativas de tipos de desempeño individual. En cada bloque o conjunto compuesto de dos, cuatro o más frases, el evaluador debe elegir por fuerza sólo una o dos, las que más se apliquen al desempeño del empleado evaluado. Una de sus ventajas es que proporciona resultados confiables y exentos de influencias subjetivas y personales porque elimina el efecto de halo o generalización. Su aplicación es sencilla y no requiere preparación previa de los evaluadores. Podemos citar que entre sus desventajas está que su elaboración e implantación son complejas, pues exigen una planeación muy cuidadosa y demorada.

### **2.4.3 Método de investigación de campo**

Este método desarrollado con base en entrevistas de un especialista en evaluación, con el superior inmediato, mediante las cuales se evalúa el desempeño de sus subordinados, buscando las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, mediante el análisis de hechos y situaciones. Es un método de evaluación más amplio que permite, además de emitir un diagnóstico del desempeño del empleado, planear junto con el superior inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización.

El método de investigación de campo puede tener una gran diversidad de aplicaciones, ya que permite evaluar el desempeño y sus causas, planear junto con la supervisión inmediata los medios para su desarrollo y, sobre todo, acompañar el desempeño del empleado de manera mucho más dinámica que otros métodos de evaluación del desempeño.

Entre sus ventajas, permite efectuar una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada empleado, localizando las causas de ciertos comportamientos y las fuentes de problemas, una de sus desventajas es que tiene elevado costo operacional por la intervención de un especialista en evaluación.

### **2.4.4 Método de incidentes críticos**

Se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas características extremas capaces de conducir a resultados positivos (éxito) o negativos (fracasos). En consecuencia, el método no se preocupa por las características normales, sino exactamente por aquellas características muy positivas o muy negativas. Se trata de una técnica en que el

supervisor inmediato observa y registra los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos con respecto al desempeño de sus subordinados. Así, el método de incidentes críticos se centra en la excepción – tanto positiva como negativa – en el desempeño de las personas.

#### **2.4.5 Métodos Mixtos**

##### **a) Método de comparación por pares**

Es un método de evaluación del desempeño que compara los empleados de dos en dos; en la columna de la derecha aquel cuyo desempeño se considera mejor. En este método también puede utilizarse factores de evaluación. De este modo, cada hoja del formulario será ocupada por un factor de evaluación del desempeño.

La aplicación del sistema de comparación por pares sólo se recomienda cuando los evaluadores no estén en condiciones de utilizar otros métodos de evaluación más precisos, porque es un proceso muy sencillo y poco eficiente.

##### **b) Método de frases descriptivas**

Este método es ligeramente diferente del método de elección forzada porque no es obligatorio la elección de frases. El evaluador señala las frases que caracterizan el desempeño del subordinado (signo “+” o “S”) y aquellas que muestran el opuesto de su desempeño (signo “-“ o “N”).

#### **2.4.6 Método de formas narrativas**

A diferencia de la escala de calificación que proporciona un a forma estructurada de evaluación, el método de formas narrativas requiere que el evaluador escriba un ensayo que describa lo mejor posible al empleado que se evalúa.

Por lo general se le dan indicaciones para que describa las fortalezas y debilidades del empleado y plantee recomendaciones para su desarrollo.

Muchas veces este método de formas narrativas se combina con otros métodos de evaluación. Los ensayos brindan información descriptiva adicional sobre el desempeño que no se obtiene, por ejemplo, con una escala evaluatoria estructurada.

El método de formas narrativas proporciona una excelente oportunidad de señalar las características únicas al empleado que se evalúa. Este aspecto mejora cuando se dan instrucciones a un supervisor los talentos especiales, habilidades, fortalezas y debilidades del empleado.

#### **2.4.7 Método de resultados**

En lugar de observar las características de los empleados o las conductas que exhiben en el puesto, muchas organizaciones evalúan los logros de los empleados o los resultados que obtienen mediante su trabajo. Los defensores de las evaluaciones con base en resultados, afirman que son más objetivas y otorgan más autoridad a los empleados.

La observación de resultados (como las cifras de ventas, de producción, etc), supone menos subjetividad, por lo cual quizá esté menos abierta al sesgo.

Además, las evaluaciones de resultados muchas veces dan a los empleados responsabilidad por éstos, al tiempo que les permiten decidir los métodos que utilizan para lograrlos (dentro de ciertos límites). Esto es facultar a los empleados en acción.

#### **2.4.8 Método de escalas de observación del comportamiento (BARS)**

Una escala de observación de comportamiento es similar a la escala fundamentada para la medición del comportamiento, en el sentido de que ambas se basan en incidentes críticos. Sin embargo, en el momento de pedir al evaluador que elija el ancla de comportamiento más representativa, la escala de observación está diseñada para medir la frecuencia con que se observa cada una de las conductas. El valor de la escala de observación de conducta consiste en que permite al evaluador desempeñar solo el papel de observador en el lugar de ser juez. Así, quizá él sea el más fácil para dar retroalimentación constructiva al empleado. Empresas como AT&T, Weyerhaeuser y Dayton-Hudson han utilizado esta escala y la investigación demuestra que los usuarios del

sistema con frecuencia lo prefieren al sistema BARS y las escalas de características porque: 1) conserva la objetividad, 2) separa a los buenos empleados de los malos, 3) proporciona retroalimentación y 4) identifica las necesidades de capacitación.

#### **2.4.9 Método de escala fundamentada para la medición del comportamiento (BARDS)**

Una escala fundamentada para la medición del comportamiento BARDS consiste en una serie de cinco a diez escalas verticales una por cada dimensión importante de desempeño identificada mediante el análisis del puesto.

Estas dimensiones se basan en conductas que se identifican mediante un análisis de incidentes críticos en el puesto. Los incidentes críticos se colocan junto con una escala y se les asignan valores de puntos según las opiniones de los expertos.

Por lo general, un comité que incluye gerentes y subordinados, prepara las escalas de clasificación basada en la conducta. La tarea del comité consiste en identificar todas las características o dimensiones de interés para el puesto. Luego se establecen anclas de conducta en forma de enunciados para cada una de las dimensiones del puesto. Se pide a varios participantes que revisen las declaraciones del ancla y que identifiquen qué dimensión del puesto ilustra cada una de ellas. Las únicas anclas que se observan son aquellas en que está de acuerdo al menos el 70% del grupo.

Por último se anexan anclas a las dimensiones del puesto y se colocan en las escalas apropiadas de acuerdo con los valores que el grupo les asigne.

Una importante ventaja de este método es que en su desarrollo participan empleados ajenos al departamento de RRHH, junto con el personal de éste. La participación del empleado puede llevar a una aceptación mayor del proceso de evaluación del desempeño y de las mediciones de desempeño que utiliza.

La principal desventaja de esta escala es que su desarrollo exige mucho tiempo y esfuerzo. Además debido a que las escalas son específicas para cada puesto, es posible que una escala que se elabore para un puesto, sirva para otro.

#### **2.4.10 Método de revisión de conductas**

Una de las técnicas de evaluación más antiguas, es el método de revisión. Consiste en que el evaluador revise las afirmaciones con una liste que considera características del desempeño o de conducta del empleado. Una lista para un vendedor de equipos de cómputo podría incluir afirmaciones como:

Es capaz de explicar con claridad el equipo?

Se mantiene a la vanguardia respecto de los nuevos desarrollos tecnológicos?

Tiende a ser un empleado estable?

Reacciona con rapidez a las necesidades del cliente?

#### **2.4.11 Método por administración de objetivos y resultados (APOR)**

Un método que pretende superar algunas de las limitaciones de las evaluaciones de resultados, es la Administración por Objetivos. Es una filosofía ejecutiva propuesta por Peter Drucker en 1954, en que los empleados deben establecer objetivos (por ejemplo, costos de producción, ventas por producto, normas de calidad, utilidades), mediante la consulta con los superiores y después utilizar tales objetivos como bases para la evaluación. La administración por objetivos es un sistema que abarca un ciclo que comienza con el establecimiento de las metas y objetivos comunes de la organización y que termina volviendo a ese punto.

Una característica significativa de este ciclo es el establecimiento de metas específicas por parte del empleado, pero tales metas se basan en una declaración general de responsabilidades, preparada por el supervisor. Las metas establecidas por el empleado se analizan, revisan y modifican con el supervisor hasta que las dos partes queden satisfechas. Los enunciados de metas se acompañan con una descripción detallada de las acciones que el empleado propone alcanzar.

A continuación se revisa periódicamente los avances de los objetivos, se realiza una entrevista de autoevaluación del empleado y por último se analiza la conexión entre el desempeño de la persona y de la organización.

#### **2.4.12 Método de Evaluación del Desempeño por Competencias**

<sup>12</sup> Partiremos de la definición de Evaluación del Desempeño como una apreciación sistemática y dinámica, que busca medir el desempeño y comportamiento de un individuo o un equipo, en relación a lo que se espera de él en el puesto de trabajo, tomando en cuenta que el desempeño humano en el cargo encierra innumerables factores o condiciones situacionales que varían de persona a persona.

La Evaluación del Desempeño por Competencias es un sistema de control que permite demostrar la existencia del comportamiento adecuado y está basado en las observaciones de conducta concreta más que en criterios generales de apreciación global. Ésta resulta más objetiva que las evaluaciones tradicionales ya que generalmente las evaluaciones hacen juicios globales basados en factores generales y comunes, más que diseñar instrumentos que detallen las conductas exitosas específicas requeridas por la empresa. El rol del evaluador ya no es juzgar el desempeño sino, identificar la presencia o ausencia de conductas.

Esto nos lleva a enfatizar la importancia del enfoque de competencias como estrategia pertinente para enfrentar los desafíos de las organizaciones en la actualidad. Dicho enfoque permite focalizar los esfuerzos en la identificación de cuáles son los mejores comportamientos para el éxito del negocio, más que en medir y controlar el funcionamiento diario de tareas de naturaleza común.

---

<sup>12</sup> *Levy-Levoyer, Claide, Gestión de las competencias*

Las competencias se determinan para la organización en su conjunto y posteriormente por área o nivel, en función de ellos se evaluará a las personas involucradas; es decir que sólo tomará en cuenta las competencias relacionadas a la persona evaluada y en el grado en que son requeridas por el puesto.

La objetividad del proceso se ancla en el diseño de un instrumento de Evaluación del Desempeño en que a cada competencia evaluada se le asocian categorías de conductas, desde las inexitosas a las exitosas, por lo que el rol del entrevistador es diferenciar qué nivel de conducta es el más frecuente en un trabajador y no juzgar cualitativamente su desempeño.

Es necesario complementar la Evaluación del Desempeño por Competencias con el planteamiento de objetivos mensuales de rendimiento para tener una herramienta global que sirva para la toma de decisiones.

La retroalimentación, como parte de la Evaluación del Desempeño, es esencial ya que es necesario dar a conocer al empleado, cuáles han sido sus fortalezas y debilidades dentro del desempeño de sus tareas y el contexto organizacional, lo que será de gran utilidad para el desarrollo de principios de acción que mejoren la gestión.

## 2.5 Principios de la Evaluación del Desempeño por Competencias

La Evaluación del Desempeño se basa en los siguientes principios:

- a) **Relevancia.**- Los resultados de la Evaluación del Desempeño serán considerados como datos relevantes y significativos, para la definición de objetivos operativos y la identificación de indicadores que reflejen confiablemente los cambios producidos y el aporte de los funcionarios y servidores de la institución.
- b) **Equidad.**- Evaluar el rendimiento de los funcionarios y servidores sobre la base del manual de clasificación de puestos institucional e interrelacionados con los resultados esperados en cada unidad o proceso interno, procediendo con justicia, imparcialidad y objetividad;
- c) **Confiability.**- Los resultados de la Evaluación del Desempeño deben reflejar la realidad de lo exigido para el desempeño del puesto, con lo cumplido por el funcionario o servidor, en relación con los resultados esperados de sus procesos internos y de la institución;
- d) **Confidencialidad.**- Administrar adecuadamente la información resultante del proceso, de modo que llegue exclusivamente, a quien esté autorizado a conocerla;



- e) **Consecuencia.**- El Subsistema derivará políticas que tendrán incidencia en la vida funcional de la institución, de los procesos internos y en el desarrollo de los funcionarios y servidores y en su productividad; y,
- f) **Interdependencia.**- Los resultados de la medición, desde la perspectiva del recurso humano, es un elemento de dependencia recíproca con los resultados reflejados por la institución, el usuario externo y los procesos o unidades internas.

## 2.6 Debilidades de la Evaluación Tradicional

Usar factores comunes para todos los cargos conlleva riesgos: contaminación pues contienen factores que no son relevantes para el desempeño. También se puede dar deficiencia; cuando el instrumento de evaluación no contiene factores de evaluación que si son relevantes para el desempeño. Los formularios tradicionales tienden a incluir factores que propiamente no representan dimensiones del desempeño laboral, sino rasgos psicológicos.

- Utiliza solamente una modalidad de evaluación.
- No toma en cuenta las actividades esenciales del cargo.

Podemos encontrar otras debilidades de Evaluación del Desempeño Tradicional:

- La selección de los factores de evaluación es arbitraria.
- Los factores utilizados son muy generales, (Ej. Liderazgo, Calidad de Trabajo).
- El principal objetivo (y a veces el único) ha sido justificar o distribuir un aumento del salario.
- Los resultados de la evaluación son manejados en secreto.
- No se proporciona retroalimentación basada en los resultados de la misma.
- No se entrena a los evaluadores.

## 2.7 Proceso de Evaluación del Desempeño por Competencias

### a) Preparar aspectos previos

<sup>13</sup> La Evaluación del Desempeño es un proceso sistemático y periódico para evaluar el desempeño de individuos y grupos. No debe ser entendido como actividades que se deben realizar cada cierto tiempo, sino más bien como un proceso de permanente ejecución. Con el fin de lograr este efecto, es necesario que se planifique el proceso, se establezcan los objetivos generales, se formulen las políticas de evaluación y se integre el sistema con otros subsistemas de recursos humanos.

La evaluación no debe ser vista como un fin en sí misma sino como un elemento vital en un conjunto más amplio de prácticas administrativas y de recursos humanos que unen los objetivos del negocio; el desempeño diario; el desarrollo y la compensación.

Este énfasis en la gestión del desempeño incluye la recolección de información sobre el

---

<sup>13</sup> *Administración de Recursos Humanos por Competencia Manual de Paredes & Asociados Cía. Ltda.*

desempeño relativo a las expectativas de los clientes y la estrategia corporativa; la proporción de retroalimentación a los individuos y los grupos, y el uso de la información para el mejoramiento de la efectividad organizacional. Smither (1998).

Esta cita textual expresa una idea sobre la manera en cómo debe ser enfocado este sistema: no desde la perspectiva de la evaluación, sino desde la gestión, es decir que el enfoque tradicional de RR.HH. puso énfasis excesivo en lo que era una etapa de un proceso mayor, pues si se ve las cosas desde la perspectiva de la evaluación, limita seriamente los alcances del sistema. crea falsa presión en la evaluación, cuando lo que interesa es el desempeño.

## **b) Definir objetivos**

El objetivo general de cualquier Sistema de Evaluación del Desempeño, es mantener e incrementar los niveles de desempeño de todos los que hacen la organización. A partir de esta meta global se pueden derivar algunas aplicaciones específicas. Se pueden distinguir 3 tipos de objetivos para los Sistemas de Evaluación del Desempeño (Muchinsky. 1994).

## **Cuadro No. 3**

<b>Decisiones Administrativas</b>	<b>Desarrollo del Personal</b>	<b>Investigación</b>
Sistema de incentivos y recompensas	Detección de necesidades de capacitación	Evaluar calidad de las selecciones
Remuneración variable	Retroalimentación y consejería	Evaluar calidad de la capacitación
Ascensos/Promociones	Planes de desarrollo	Analizar obstáculos del entorno
Traslados/Despidos	Identificación de potenciales	Estudios de satisfacción laboral
Rediseño de Puestos	Identificación de sucesores	Evaluar efectividad planes de desarrollo

*Administración de Recursos Humanos por Competencias Manual de Paredes & Asociados Cia. Ltda.*

Los objetivos que se establezcan deben cumplir los siguientes criterios:

- Integrados con los demás subsistemas del factor humano.
- Alineados con los objetivos y estrategias de la organización.
- Formulados después del establecimiento de políticas de evaluación.

### **c) Diseñar herramientas de evaluación**

La elección de las herramientas de evaluación depende básicamente del tipo de variable a medir (consulta, rasgo y resultado tangible). Se excluyen los rasgos porque la Evaluación del Desempeño como su nombre lo indica, mide las conductas laborales del individuo (desempeño). En algunos casos también se hace la medición del trabajo.

La Evaluación de Resultados se realiza mediante indicadores de desempeño que deben ser establecidos por la institución. La evaluación de resultados está inmersa en los procedimientos de control de gestión. (García 1997)

Una Evaluación del Desempeño por Competencias incluye:

- Evaluación del desempeño en las actividades esenciales del cargo.
- Evaluación de las destrezas.

### **d) Evaluación de competencias o destrezas**

Es el procedimiento para establecer si las personas tienen las competencias necesarias para desempeñar un cargo, actividad. Incluye la evaluación de conocimientos y destrezas.

Las destrezas son conductas automatizadas por la experiencia y la práctica. Dado el carácter claramente conductual de las destrezas, se las puede evaluar con cualquiera de las opciones mencionadas. Cuando las empresas implementan un esquema de gestión por competencias, se preguntan: ¿Cómo están mis ejecutivos, gerentes y demás colaboradores en relación con las competencias definidas? ¿Las cubren? ¿Deberé reemplazarlos? ¿Es posible entrenarlos?. Muchas de estas preguntas sólo pueden responderse si la institución realiza evaluaciones por competencias o evaluaciones de potencial por competencias.

Esto no significa que la institución cambie a sus directivos y otros colaboradores si el resultado no es el esperado. Simplemente sabrá qué debe hacer: entrenar, cambiar de puesto a algún colaborador o, cómo desarrollar en el futuro a su personal.

## **CAPÍTULO III**

# DISEÑO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS EN LA DIRECCIÓN DE RRHH Y ADMINISTRACIÓN

## 3. SISTEMA DE EVALUACIÓN

Previo a efectuar el estudio técnico del Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias en la Dirección de Recursos Humanos y Administración del HCPP, es necesario analizar y definir las siguientes conceptualizaciones.

### **Clasificación de puestos**

**Concepto.-** Es el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos para analizar, describir, valorar, clasificar y definir la estructura de puestos de la institución.

**Objetivo.-** Establecer los mecanismos de carácter técnico que permitan a las UARHs, analizar, describir, valorar, clasificar y estructurar puestos, como un instrumento técnico de gestión para facilitar la operatividad de los subsistemas de selección de personal, evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo de personal, ya que el manual de clasificación de puestos describe de cierta manera indicadores como actividades esenciales, requisitos mínimos, instrucción formal, competencias, experiencia, etc.

## **Principios fundamentales**

- El proceso responde al principio universal de “igual trabajo, igual remuneración”
- La organización del trabajo, responde al portafolio de productos y servicios, funciones y a los niveles de responsabilidad de los puestos que integran una unidad organizacional.
- La clasificación de puestos es un proceso técnico que identifica y agrupa funciones similares para otorgarles un mismo grado de valoración.
- Para la aplicación institucional de la clasificación de puestos, se cuenta con un proceso democrático de apreciación objetiva de factores y parámetros que permiten ubicar de manera organizada los puestos, a fin de que sean factibles de administrarse.
- La clasificación y valoración de los puestos a nivel institucional, tiene el propósito de homologar las remuneraciones de puestos similares.
- Se clasifican los puestos para cumplir con fundamentos técnicos, previo a iniciar el proceso de homologación de las remuneraciones en el sector público.
- Con la clasificación y valoración de los puestos se obtiene un valor económico real del cargo de acuerdo a su nivel de responsabilidad y complejidad al interior de cada institución.
- Reduce la personalización de las remuneraciones en el sector público.

## **Proceso para la Descripción del Puesto**

### **3.1 Análisis del Puesto de Trabajo**

Es el proceso que permite analizar y conocer las características del puesto, respecto de sus principales roles, atribuciones y responsabilidades en función de las unidades y procesos

organizacionales, a fin de determinar su real dimensión e incidencia y definir el perfil de exigencias y de competencias necesarias para un desempeño excelente, que debe ser diseñado y coordinado por la Dirección de Recursos Humanos de la institución.

Además los técnicos de la Unidad de Administración de Recursos Humanos, efectúan el análisis sobre la información recopilada que sustente las descripciones y actividades de cada uno de los puestos de los distintos procesos o unidades administrativas de la institución, este proceso se realiza fundamentalmente de los siguientes insumos:

- Base legal de creación
- Estructura Organizacional
- Estructura Posicional
- Actividades frecuentes
- Funciones
- Productos y servicios
- Plan Estratégico
- Plan Operativo
- Manuales de Clasificación Institucionales anteriores
- Manuales de Clasificación: Modelos

Del análisis efectuado a los insumos descritos, se observó que se disponía de la información relevante para la identificación de las actividades esenciales, previo a la descripción definitiva de los puestos, objeto de estudio, mismos que a continuación se detallan según Grupos Ocupacionales:

**Cuadro No. 4**

<b>GRUPOS OCUPACIONALES</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>NIVEL NO PROFESIONAL</b>	
SERVICIO	Constituyen los puestos que ejecutan actividades de servicios generales.
ADMINISTRATIVO	Constituyen los puestos que facilitan la

	operatividad de los procesos, mediante la ejecución de labores de apoyo administrativo.
TÉCNICO	Constituyen los puestos que proporcionan soporte técnico en una rama u oficio de acuerdo a los requerimientos de los procesos organizacionales.
<b>NIVEL PROFESIONAL</b>	
EJECUCIÓN DE APOYO TÉCNICO Y TECNOLÓGICO	Constituyen los puestos que ejecutan actividades de asistencia técnica y tecnológica.
EJECUCIÓN DE PROCESOS	Constituyen los puestos que ejecutan actividades, agregando valor a los productos y/o servicios que genera la unidad o proceso organizacional.
EJECUCIÓN Y SUPERVISIÓN DE PROCESOS	Constituyen los puestos que ejecutan actividades operativas y supervisan a equipos de trabajo.
EJECUCIÓN Y COORDINACIÓN DE PROCESOS	Constituyen los puestos que ejecutan actividades de coordinación de unidades y/o procesos organizacionales.
<b>NIVEL DIRECTIVO</b>	
DIRECCIÓN DE UNIDAD ORGANIZACIONAL	Les corresponde a estos puestos, direccionar, coordinar, liderar y controlar una unidad que integra varios procesos o subprocesos organizacionales.

### 3.2 Identificación de las Actividades del Puesto

Para cumplir con el proceso indicado, fue necesario describir la actividad pura, ésto es conductas o acciones que efectivamente se realizan y que pueden ser observadas y verificadas. Para cuyo efecto se debió tomar en cuenta algunas sugerencias sobre la



redacción de las actividades, para lo cual se utilizó verbos en indicativo, como se explica en el cuadro siguiente:

**Cuadro No. 5**

No.	VERBO EN INDICATIVO	OBJETO DEL VERBO (QUÉ/QUIÉN)
1	Aplica	los subsistemas
2	Mantiene	actualizado los Distributivos de Sueldos
3	Realiza	el respectivo seguimiento a los contratos
4	Informa	a la Subdirección de RRHH sobre el cumplimiento de metas
5	Ejerce	el control y registro de asistencia
6	Aplica	sanciones de atrasados
7	Controla	permanentemente los uniformes

**No confundir actividad con normativas y resultados**

- Normativas: señalan deberes u obligaciones sobre qué hacer y no hacer.
- Resultados: especifican lo que debe lograrse, obtenerse o alcanzarse.
- Actividades: describen acciones o comportamientos que deben ejecutarse como parte del trabajo. Las acciones deben ser observables y verificables.

**Cuadro No. 6**

**Ejemplo** de actividades del cargo del Jefe de Recursos Humanos de la Dirección de Recursos Humanos y Administración del H.C.P.P.

No.	Puesto: Jefe de Recursos Humanos
1	Aplica los subsistemas: Clasificación y Valoración, Selección y Reclutamiento, Evaluación, Registro y Control de acuerdo a la Ley, políticas y disposiciones generales.

2	Mantiene actualizado el Distributivo de Sueldos.
3	Prepara informes para la Dirección Administrativa sobre sus actividades.
4	Informa a la Subdirección de Recursos Humanos sobre el cumplimiento de metas y objetivos dentro del ámbito de su competencia.
5	Ejerce el control y registro de asistencia, horarios de trabajo, vacaciones y licencias de personal.
6	Informa a la Subdirección de RH sobre la aplicación de las disposiciones legales, reglamentarias y demás normas que regulen la administración de personal.
7	Planifica programas de capacitación para el personal de toda la Institución.
8	Elabora informes sobre traslados administrativos del personal.

### 3.3 Reglas para identificar las actividades esenciales del cargo

- <sup>14</sup> El número de actividades esenciales será entre 4 y 7.
- Las cuatro a siete actividades con las puntuaciones totales más altas son las esenciales.

#### Qué significa una actividad esencial:

- Son las que tienen el mayor impacto para la organización porque genera resultados que agregan valor.
- Demanda los mayores recursos psicológicos del ocupante (conocimientos, destrezas, habilidades)
- La organización debe asegurarse que el ocupante de la posición desempeñe con competencia las actividades esenciales.
- 

### 3.4 Escala de calificaciones de actividades de trabajo

Las siguientes escalas sirven para identificar las actividades esenciales de puestos, procesos, ocupaciones, etc., donde:

---

<sup>14</sup> Norma e Instrumentos de Aplicación del Subsistema de Clasificación de Puestos. SENRES.

F = frecuencia      CO = consecuencias por omisión      CM = complejidad

Y su fórmula es:

$$\text{TOTAL} = \text{FRECUENCIA} + (\text{CONSECUENCIAS POR OMISIÓN} \times \text{COMPLEJIDAD})$$

$$T = F + (CO \times CM)$$

**Cuadro No. 7**

<b>Escala / definición</b>	<b>Para aplicar esta escala hágase la siguiente pregunta:</b>
<b>Frecuencia:</b> cuál es la frecuencia esperada de esta actividad.	¿Con qué frecuencia se ejecuta esta actividad? Si la frecuencia es variable pregúntese: ¿cuál es la frecuencia típica de ejecución de esta actividad?
<b>Consecuencias por Omisión:</b> qué pasaría si la actividad no se ejecutara.	¿Qué tan graves son las consecuencias si la actividad no se ejecutara?
<b>Complejidad:</b> se refiere al grado de esfuerzo y al nivel de conocimientos y destrezas requeridas para desempeñar la actividad.	¿Qué tanto esfuerzo supone desempeñar la actividad? O, ¿Requiere el desempeño de esta actividad un elevado grado de conocimientos y habilidades?

**Cuadro No. 8****Gradación de las escalas**

<b>Grado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Consecuencias por omisión</b>	<b>Complejidad</b>
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos.	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo/ conocimientos/habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos, áreas o unidades funcionales de la organización.	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo/conocimientos, habilidades.
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros.	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo /conocimientos/ habilidades.
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto.	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo /conocimientos/ habilidades.
1	Otro (bimestral, trimestral, semestral, etc)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados.	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo/ conocimientos/ habilidades.

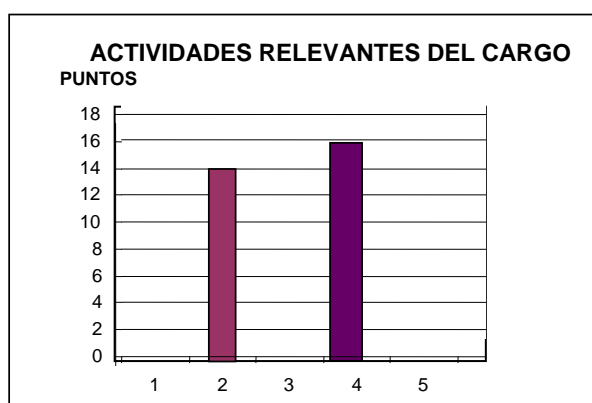
En base a la descripción de las escalas, a su gradación y a la fórmula, se procedió a puntualizar las actividades esenciales de los puestos.

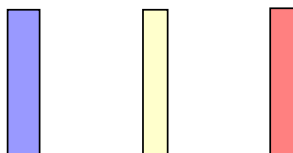
Ejemplo:

**Cuadro No. 9**

No.	Puesto: Jefe de Recursos Humanos	F	CO	CM	Total
1	Aplica los subsistemas: Clasificación y Valoración, Selección y Reclutamiento, Evaluación, Registro y Control de acuerdo a la Ley, políticas y disposiciones generales.	2	3	3	11
2	Mantiene actualizado el Distributivo de Sueldos.	2	4	3	14
3	Prepara informes para la Dirección Administrativa sobre las actividades desarrolladas en esa unidad.	2	2	2	6
4	Informa a la Subdirección de Recursos Humanos sobre el cumplimiento de metas y objetivos dentro del ámbito de su competencia.	2	3	3	11
5	Ejerce el control y registro de asistencia, horarios de trabajo, vacaciones y licencias de personal.	4	4	3	16
6	Informa a la Subdirección de RH sobre la aplicación de las disposiciones legales, reglamentarias y demás normas que regulen la administración de personal.	3	4	2	11
7	Planifica programas de capacitación para el personal de toda la Institución.	1	2	2	5
8	Elabora informes sobre traslados administrativos del personal.	2	3	2	8

**Gráfico No. 5**





### **3.5 Método de identificación de competencias de cada puesto**

Los métodos de identificación de competencias utilizados en este estudio investigativo fueron: la entrevista y el Análisis de la documentación existente, con los cuales se procedió al desarrollo del perfil del cargo por competencias.

Las entrevistas fueron efectuadas al Subdirector de Recursos Humanos, Jefes de Recursos Humanos y de Reclutamiento.

En cuanto al análisis de la documentación, se obtuvo la información del Distributivo aprobado en sesión del Consejo en Pleno, de fecha primero de febrero del 2001; de la Norma Técnica del Subsistema de Clasificación de Puestos de la SENRES (Resolución No. SENRES-RH-2005-000042); y, de formularios entregados al personal que sería evaluado, para que señalen las actividades que han cumplido en el cargo.

#### **3.5.1 Metodología para identificar los conocimientos**

##### **Conocimientos**

Son conjuntos de informaciones que adquirimos vía educación formal, capacitación, experiencia laboral y análisis de la información.

- **Formales: se adquieren vía educación formal y capacitación.**

- Administración.
- Arquitectura.
- Agronomía.
- Jurisprudencia.
- Economía.
- Ingeniería

- **Informativos: se adquieren por vías semiformales:**

- Normas.
- Procedimientos.
- Políticas.
- Clientes.
- Estrategias.
- Reglamentos.
- Sectores, Jurisdicción.
- Ordenanzas.

**Cuadro No.10**

<b>No</b>	<b>Puesto: Jefe de Recursos Humanos</b>	<b>Conocimientos</b>
1	Aplica los subsistemas: Clasificación y Valoración, Selección y Reclutamiento, Evaluación, Registro y Control de acuerdo a la Ley, políticas y disposiciones generales.	Administración de Recursos Humanos, Códigos del Trabajo, LOSCCA.
2	Mantiene actualizado el Distributivo de Sueldos.	Legislación Laboral, LOSCCA.
3	Informa a la Subdirección de RH sobre la aplicación de las disposiciones legales, reglamentarias y demás normas que regulen la administración de personal.	Reglamento Interno, Normas y Políticas del Sector Público.
4	Informa a la Subdirección de Recursos Humanos sobre el cumplimiento de metas y objetivos dentro del ámbito de su competencia.	Informática, Administración de Recursos Humanos, Políticas Institucionales.
5	Ejerce el control y registro de asistencia, horarios de trabajo, vacaciones y licencias de personal.	Administración de Recursos Humanos, Reglamento Interno, Código del Trabajo, LOSCCA.

### **3.5.2 Metodología para identificar las destrezas**

#### **Destrezas o Habilidades**

Son comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de alguna tarea específica.

**Hay dos tipos de destrezas:**

- **Generales: aplicables a una amplia gama de trabajos.**



- Escritura.
- Monitoreo.
- Trabajo en equipo.
- Comunicación.
- Liderazgo
- Responsabilidad

- **Específicas: aplicables a actividades concretas:**

- Operación de maquinaria.
- Uso de software.
- Dominio de lenguas.
- Uso de equipos.

La mejor manera de identificar las destrezas o habilidades es mediante fichas que contengan destrezas y sus definiciones.

Los participantes deberán seleccionar por lo menos cinco destrezas, las más importantes. Si la destreza no puede ser ubicada o vinculada a alguna de las tareas esenciales del puesto, puede significar que:

- Falta identificar alguna actividad esencial de la posición.
- La destreza ha sido erróneamente escogida por una inadecuada priorización.
- La destreza requiere adaptación al puesto.
- La destreza está vinculada a una tarea o criterio de rendimiento extra-puesto.

**Cuadro No. 11**

No	Puesto: Jefe de Recursos Humanos	Habil./Destrezas
----	----------------------------------	------------------

1	Planifica, organiza, dirige, ejecuta y controla las actividades de las Subdirecciones de Recursos Humanos y Administrativa, con sus respectivos Departamentos.	Especialización técnica, Generación de ideas,
2	Mantiene actualizado el Distributivo de Sueldos.	Responsabilidad
3	Informa a la Subdirección de RH sobre la aplicación de las disposiciones legales, reglamentarias y demás normas que regulen la administración de personal.	Responsabilidad
4	Informa a la Subdirección de Recursos Humanos sobre el cumplimiento de metas y objetivos dentro del ámbito de su competencia.	Orientación a los resultados, Pensamiento Analítico
5	Ejerce el control y registro de asistencia, horarios de trabajo, vacaciones y licencias de personal.	Calidad del trabajo

<sup>15</sup> En la Gestión por Competencias es muy importante no confundir conocimientos con otras competencias como las destrezas, las capacidades, etc, por lo que se puede aplicar la siguiente regla:

Por lo general los conocimientos empiezan con sustantivos (Economía, Contabilidad, Finanzas, etc); y las destrezas empiezan con un verbo (negociar, inspeccionar, manejar.

---

<sup>15</sup> Grantt (1996) "El análisis de recursos y capacidades de la empresa se convierte en un instrumento esencial para el análisis interno y la formulación estratégica de la empresa [www. Gestion del conocimiento / conceptos](http://www.Gestion.del.conocimiento/conceptos)  
Ejemplo:

**Cuadro No. 12**

<b>Ejemplo</b>	<b>Es un conocimiento o una destreza?</b>	<b>Respuesta</b>
Economía y Finanzas	Conocimiento	Son áreas que requieren estudio formal.

Elaboración de balances contables	Destreza	Las destrezas son conocimientos de acción.
-----------------------------------	----------	--

### 3.5.3 Experiencia Laboral requerida

Otro factor que se requirió para continuar con la elaboración del perfil de puestos, fue la experiencia, la misma que tiene sus dos dimensiones:

- Tiempo de la experiencia
- Especificidad de la experiencia

### 3.5.4 Interfaz

En la columna interfaz, se detalló los nombres de los puestos, áreas, unidades, clientes, usuarios o beneficiarios internos o externos directos de la actividad, para lo cual se debió contestar cualquiera de las siguientes preguntas:

- ¿Quién(es) resultaron beneficiados con esta actividad?
- ¿Quién(es) necesitaron la ejecución de esta actividad?
- ¿Para quién(es) fue importante la ejecución de esta actividad?
- ¿Quién(es) protestarían si no se ejecutaría la actividad?

### 3.6 Elaboración del Perfil de Competencias

En base a la descripción de sus actividades esenciales, los conocimientos, las destrezas y otras características requeridas como: experiencia, interfaz, instrucción formal, entre otros, se procedió a la elaboración del Perfil de Puestos, de acuerdo a los siguientes datos:

#### Cuadro No. 13

Descripción	Número
Personal que labora en la Dirección de	543

RRHH y Administración	
Grupos ocupacionales	8
Puestos	37
Perfiles elaborados	28

### **Anexo No. 1 : Listado de puestos**

Se debe tener en cuenta que en la Gestión de Recursos Humanos por Competencias, el perfil es el núcleo alrededor del cual giran todas las aplicaciones de Recursos Humanos.

### **3.7 Descripción del puesto de trabajo**

Es el resultado del análisis de cada puesto y registra la información relativa al contenido, situación e incidencia real de un puesto en la organización, a través de la determinación de su rol que define la misión, atribuciones y responsabilidades principales asignadas al puesto, en función del portafolio de productos y servicios de las unidades y los procesos organizacionales.

Cada titular o responsable de la unidad o proceso, en coordinación con la UARHs, elaborará y actualizará la descripción de los puestos asociados a su proceso interno, aplicando los instrumentos y herramientas técnicas respectivas.

En el perfil de exigencias se determinará el grado, instrucción formal, experiencia, capacitación y el nivel de las competencias requeridas, para el desempeño del puesto según el proceso interno.

Es decir que en la descripción del puesto no debería faltar ningún elemento que impida establecer los límites del mismo. Así debería determinarse cuál es la finalidad del puesto y sus objetivos, cuál es su situación dentro de la unidad organizativa en que se ubica y cuáles las relaciones de dependencia e interpretaciones de las actividades con otros puestos, una adecuada descripción de las tareas propias de ese cargo, las herramientas con que se cuenta para emprender las tareas, y bajo qué condiciones se desarrollan las mismas.

La información que se obtenga como resultado, es una referencia útil para el ocupante del puesto o candidato a ocuparlo, éste debe ser un análisis obligado para realizar acciones de diseño o rediseño del trabajo, siendo un instrumento de ajuste interno, ya que aporta información básica para un buen diseño de las políticas básicas de la Dirección de Recursos Humanos, que en mayor o menor medida se utilizan para el análisis de puestos.

#### **ANEXOS Nos. 2 al 15**

Descripción y Perfil de Puestos por Competencias del Personal de la Dirección de Recursos Humanos y Administración del Honorable Consejo Provincial de Pichincha.

## **CAPÍTULO IV**

# **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y ADMINISTRACIÓN**



#### 4. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

<sup>16</sup> La Evaluación del Desempeño es un instrumento básico para el logro de un adecuado grado de ajuste interno, transmite a los empleados información sobre las expectativas de la Institución con respecto a su desempeño laboral, permite reforzar comportamientos deseables positivos, proponiendo cambios en comportamiento, habilidades o conocimientos y, si se le da un enfoque constructivo, los trabajadores evaluados son los que agradecen la retroalimentación, pues las expectativas que un Jefe transmite a su subordinado tendrá un efecto positivo sobre el rendimiento de éste, que tratará de mejorar para lograr lo que se espera de él.

Considerando al factor humano como un componente de gran valor para la organización, es lógico pensar que se hace necesario verificar, con una determinada frecuencia, si las tareas se están realizando de la manera adecuada, y si los empleados han llegado a su nivel óptimo de rendimiento o por el contrario, aún tiene una clara capacidad de mejora.

También las personas con un nivel de desempeño insuficiente pueden poner en evidencia procesos equivocados o pobres de selección, orientación y capacitación (Werther y Davis, 2000). El grado del éxito es, un indicador de las políticas de Recursos Humanos implantadas. No se trata de un instrumento para definir criterios de componentes de retribución variable, función a la que con frecuencia se asocia, sino que es la que aporta información valiosa para muchas otras decisiones de la dirección del factor humano. Por ello se ha incorporado en el proceso de control estratégico vinculado a la auditoría de las funciones.

El sistema debe ser formal, bien estructurado y sistemático, pues bajo estas condiciones se puede reducir la subjetividad de los procesos de valoración informales, venciendo la resistencia de los trabajadores con el temor de ser valorados negativamente.

En consecuencia la Evaluación del Desempeño es el proceso sistemático y

---

<sup>16</sup> *Administración de Recursos Humanos, Thomson Learning. México 12ª ed 743 p.Es.*

estructurado, que da seguimiento a la labor profesional del empleado, para valorar su actuación y los resultados logrados en el desempeño de su cargo, por lo que se convierte en un instrumento que evalúa el nivel de calidad en la ejecución del trabajo, que está orientado a los objetivos que percibe la empresa.

## 4.1 Proceso de Evaluación del Desempeño por Competencias

### 4.1.1 Preparar aspectos previos

Este proceso incluyó:

- En conjunto con el Subdirector de Recursos Humanos, se llevaron a cabo diversas reuniones, con la finalidad de definir las competencias, conocimientos y habilidades o destrezas a ser evaluadas, acordes a la actividad o grupo ocupacional; el personal que sería evaluado; y, el tiempo que nos tomaría este proceso.
- En cuanto a la determinación de conocimientos, habilidades o destrezas, en base a la competencia seleccionada, se recurrió al Diccionario de Competencias de Martha Alles y a material facilitado por la SENRES (Norma Técnica del Subsistema de Clasificación de Puestos RESOLUCIÓN No. SENRES-2005-000042).
- Determinar el número de personas a ser evaluadas, considerando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2 p.q.N}{(N-1) e^2 + z^2 p.q}$$

Dado el tipo de estudio que es de diseño mas no de implantación, la muestra debe ser manejable, tomando en cuenta la optimización de recursos y la disponibilidad de tiempo de los evaluados; por tanto, a continuación se explica los componentes de la fórmula indicada:

**Z** = nivel de confiabilidad o desviación estándar (1.92)

**Pq** = constante de la varianza población (0.50) (0.50)= (0.25)

**N** = Tamaño de la población (543)

**E** = índice de error (8%)



#### Aplicación de la fórmula:

$$n = \frac{(1.92)^2 (0.50)(0.50)(543)}{(543-1)(0.08)^2 + (1.92)^2(0.50)(0.50)}$$

$$n = \frac{(3.6864) (0.25) (543)}{(542) (0.0064) + (3.6864) (0.25)}$$

$$n = \frac{500.4288}{3.4688 + 0.9216}$$

$$n = \frac{500.4288}{4.3904}$$

$n = 114$
-----------

Se estableció este índice de error, por cuanto el tipo de estudio admite y tolera un margen de error de hasta 8% que no implica una gran diferencia al 5% inicial, esto no produce un sesgo significativo en las conclusiones del estudio, por tanto, con una población de 543, un nivel de confiabilidad del 92% y un índice de error del 8%, tolera un tamaño muestral de 114 evaluaciones.

- El tiempo establecido para realizar las evaluaciones fueron de 90 días, debido a la indisponibilidad del tiempo de jefes inmediatos y servidores.

#### 4.1.2 Definir Objetivos

El objetivo general de la Evaluación del Desempeño por Competencias es obtener la máxima eficiencia del talento humano que labora en la Dirección de Recursos Humanos y Administración del HCPP.

Se distinguen objetivos específicos para la Evaluación del Desempeño:

- Detección de necesidades de capacitación
- Ascensos y promociones
- Traslados
- Rediseño de puestos
- Identificación de potenciales
- Planes de Desarrollo

#### 4.1.3 Diseñar Herramientas de Evaluación

La elección de las herramientas de evaluación depende básicamente del tipo de variable a medir, en este caso se consideró un formulario con banco de preguntas por cada competencia, dirigidas a la institución (50 puntos), a las técnicas (25 puntos); y personales (actitudes 25 puntos).

Cada competencia con 4 factores con cinco niveles. En el caso de las institucionales 3 competencias con un total de 12 preguntas; en las técnicas 2 competencias con un total de 8 preguntas al igual que las personales; dando un gran total de 28 preguntas por cada formulario, con un total de 100 puntos.

#### Anexo No. 16 Formulario de Evaluación del Personal

##### CUADRO DE COMPETENCIAS

NIVELES	SERVICIO	ADMINIS TRATIVO.	TÉCNICO	APOYO TEC Y TCNG	EJEC DE PROC.	EJEC Y SUP. PROC
---------	----------	---------------------	---------	------------------------	---------------------	------------------------

##### COMPETENCIAS INSTITUCIONALES

Orientación a los resultados	x	x	x	x	x	x
Trabajo en equipo	x	x	x	x	x	x
Compromiso organizacional			x	x	x	x

Servicio al cliente	x	x				
---------------------	---	---	--	--	--	--

**TÉCNICAS**

Profesionalismo				x	x	x
Calidad del trabajo		x	x			
Multifuncionalidad	x					
Solución de problemas	x	x	x	x	x	x

**PERSONALES**

Comunicación	x	x	x	x		
Orientación al cambio	x	x	x			
Ética profesional					x	x
Liderazgo					x	x
Actitud de servicio al cliente				x		

**Cuadro No. 14**

**Anexos Nos. 17 y 18:** Tablas de calificaciones de Evaluación del Personal

**4.1.4 Difundir el Programa**

Los programas de evaluación deben ser difundidos a todos los participantes, a través de medios que garanticen efectividad comunicacional, de acuerdo a la cultura organizacional; es decir, por medio de correos internos, carteles, memorandos directos, etc. En este caso se aplicó una circular suscrita por el Subdirector de Recursos Humanos que fue difundida por correo interno a todos quienes participaron en este proceso, circular donde se encontraba detallado:

- Objetivos del Programa
- Políticas de Evaluación del Desempeño
- Formas de Evaluación
- Beneficios

**Anexo No. 19:** Circular Informativa enviada por correo interno

**4.1.5 Entrenar a los Evaluadores**

En la administración tradicional de Recursos Humanos no se capacitaba a los evaluadores, ya que se daba por hecho que se comprendía los objetivos del sistema y las instrucciones del evaluador, sin embargo existieron numerosos errores originados por los evaluadores de cómo hacer una evaluación y para evitar éstos, en la actualidad se recurre a este procedimiento; es por eso, que en esta Institución el entrenamiento estuvo basado en los siguientes parámetros:

- Qué se va a evaluar,
- Reducción de los errores de calificación,
- Mejoramiento de las destrezas de observación del desempeño,
- Usos de la evaluación,
- Difusión de los objetivos establecidos en el programa, e
- Importancia de la evaluación del desempeño en la Dirección de Recursos Humanos y Administración.

El entrenamiento estuvo dirigido al Subdirector de Recursos Humanos y a los Jefes Departamentales mediante una charla de manera individual por parte de las autoras.

#### **4.1.6 Ejecutar el Proceso**

La evaluación del desempeño fue ejecutada en el lapso de 30 días, una vez cumplidos los requisitos antes indicados; evaluación que fue efectuada por departamentos o áreas administrativas, tomando en consideración los formularios con las preguntas, conforme a cada grupo ocupacional.

Cabe indicar que la evaluación fue realizada por el Subdirector de RR HH a los Jefes Departamentales; y éstos a su vez, a sus subalternos, decisión que se tomó conjuntamente con el Subdirector de RRHH, debido a que los jefes son quienes conocen del desempeño del servidor a su cargo.

Según la política interna de la Institución, el proceso de evaluación será realizada anualmente.

**Anexos Nos. 20 al 34:** Tablas de Ponderación de Evaluaciones

#### 4.1.7 Analizar los Resultados

Para el análisis de los resultados de la Evaluación por Competencias del H.C.P.P., se utilizó datos numéricos, cuadros estadísticos y gráficos que dan a conocer más claramente, la manera en que el talento humano ha laborado dentro de la Institución, de acuerdo con sus conocimientos, habilidades, actitudes e intereses, (CHAI).

Las evaluaciones se realizaron en todas las áreas que conforman la Dirección de Recursos Humanos y Administración, de acuerdo a los grupos ocupacionales existentes en esa Unidad Administrativa, como se observa en el cuadro precedente:

**Cuadro No. 15**

<b>GRUPOS OCUPACIONALES</b>	<b>No. de Evaluados</b>
SERVICIO	69
ADMINISTRATIVO	8
TÉCNICO	10
EJECUCIÓN DE APOYO TÉCNICO Y TECNOLÓGICO	14
EJECUCIÓN DE PROCESOS	4
EJECUCIÓN Y SUPERVISIÓN DE PROCESOS	6
EJECUCIÓN Y COORDINACIÓN DE PROCESOS	2
DIRECCIÓN DE UNIDAD ORGANIZACIONAL	1
<b>TOTAL</b>	<b>114</b>

La calificación de las evaluaciones se las realizó sobre 100 puntos, en escalas de efectividad del 1 al 5, dando como resultado el siguiente detalle:

**Cuadro No. 16**

<b>Niveles</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Escala de efectividad</b>	<b>% Evaluados</b>	<b>No. Evaluados</b>
1	0 - 20	Inefectivo	0,00	0
2	21 - 40	Poco efectivo	3,51	4
3	41 - 60	Medianamente efectivo	25,44	29
4	61 - 80	Efectivo	40,35	46
5	81 - 100	Altamente efectivo	30,70	35

Como se observa en el cuadro, los servidores evaluados en la escala de calificación, el más alto porcentaje de efectividad está en el 40.35%, lo que significa que de los 114 evaluados, 46 son efectivos, los cuales deberán ser considerados en el plan de incentivos y tendrán preferencia para el desarrollo de carrera y promociones y potenciación de sus competencias; al igual que los 35 servidores evaluados como altamente efectivos. En cuanto al personal evaluado como poco y medianamente efectivos, definitivamente necesitan ser capacitados de manera permanente; y asimismo, en el lapso de tiempo que considere la Institución, deberán ser nuevamente evaluados, y proceder con la aplicación de la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño de la SENRES.

En el siguiente cuadro, se encuentra de manera detallada las calificaciones obtenidas por grupos ocupacionales y por niveles de efectividad:

**Cuadro No. 17**

	<b>Ser Vicio</b>	<b>Adm.</b>	<b>Téc.</b>	<b>Ejec Pr T y T</b>	<b>Ejec. Proc.</b>	<b>Ejec y Sup Proc</b>	<b>Ejec y Coord Proc</b>	<b>Dir. Uni Org</b>	<b>Total</b>
<b>Inefectivo</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	<b>0</b>
<b>Poco efectivo</b>	4	0	0	0	0	0	0	0	<b>4</b>
<b>Medianamente efectivo</b>	23	0	0	4	2	0	0	0	<b>29</b>
<b>Efectivo</b>	26	2	8	5	2	3	0	0	<b>46</b>
<b>Altamente efectivo</b>	16	6	2	5	0	3	2	1	<b>35</b>

Total	69	8	10	14	4	6	2	1	114
-------	----	---	----	----	---	---	---	---	-----

**Anexo No 35:** Gráfico de Análisis de la Evaluación de Personal

#### **4.1.7.1 Comparación contra un estándar**

Las puntuaciones que obtuvo el evaluado fueron comparadas contra un estándar establecido de antemano. En este caso, la evaluación la realiza el jefe de cada área, utilizando una ESCALA DE EFECTIVIDAD, esta escala es la que se estima para que el empleado tenga un nivel de desempeño deseado, se puede decir que es un argumento subjetivo porque las puntuaciones son establecidas según el criterio del evaluador, pero también es cierto que el jefe es la autoridad que de una u otra forma supervisa al subordinado, ya que si la calificación es baja, debe haber un motivo de por qué le dio ese puntaje.

#### **4.1.8 Retroalimentar**

Consiste en hacer saber a los evaluadores sobre los resultados obtenidos en la evaluación. Los resultados de la retroalimentación se los elabora entre el evaluado, el evaluador y el retroalimentador y así cumplir los objetivos que se obtiene de un plan de desarrollo individual o grupal. En este caso, los resultados fueron entregados al Subdirector de Recursos Humanos para su respectivo análisis y aplicación de acuerdo al presupuesto anual y a las políticas de la Institución.

#### **4.1.9 Evaluación de Potencial**

Se centra en el futuro de una persona en la organización. En los Sistemas de Gestión del Desempeño, se busca identificar del grupo actual de colaboradores, quién tiene las mejores probabilidades de desarrollar considerablemente sus niveles de desempeño en el futuro. Es conocido como Política Organizativa de Sistemas de Promoción, Ascensos, Carreras y Sucesión.

La forma para identificar potenciales se realizará mediante:

El análisis longitudinal del desempeño laboral que se realiza examinando las Evaluaciones del Desempeño y de Competencias de una persona a lo largo del tiempo, nos sirve para conocer su trayectoria y así pronosticar su futuro profesional.



## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES

- No existe un diseño de Gestión de los Recursos Humanos, donde se aplique los subsistemas de selección y reclutamiento para el ingreso del personal, así como la clasificación de puestos de los trabajadores, conforme determina la Ley.
- De los muchos Métodos de Evaluación del Desempeño, el Método de Evaluación por Competencias es el que mejor se ajusta a la estructura organizacional de la Dirección de Recursos Humanos y Administración del H. Consejo Provincial de Pichincha.
- Se demuestra que el Método de Evaluación de Desempeño por Competencias, es una nueva herramienta de trabajo que necesita ajustes para que sea práctico y objetivo con la estructura de la Dirección de Recursos Humanos y Administración del H. Consejo Provincial de Pichincha.
- Si se implementa un Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias y éste es construido apropiadamente, ofrecería muchos beneficios a la organización; sin embargo, si el sistema es implementado y conducido inapropiadamente, podría afectar la subjetividad y productividad de los empleados.
- El diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias, provee un marco práctico para establecer metas, objetivos y medidas de desempeño, así como bases para tomar decisiones relacionadas con la eficiencia y eficacia de un puesto de trabajo.
- Por último podemos señalar que el Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias no es un sistema perfecto; sin embargo, es una herramienta útil para mejorar el desempeño del H. Consejo Provincial de Pichincha o de cualquier otra institución o empresa.

### RECOMENDACIONES

- Aplicar de forma correcta los subsistemas de selección, Clasificación y Evaluación del Desempeño, para el ingreso, clasificación de puestos, ascensos y promociones, por parte de la Dirección de Recursos Humanos y Administración del HCPP, conforme lo determina el Art. 228 de la Constitución de la República del Ecuador, en concordancia con el Art. 155 del Reglamento de la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa – LOSCCA.
- Deben ser aplicadas técnicas de selección que permitan conocer realmente las características de los aspirantes a los puestos ofertados.
- Evaluar el rendimiento de los funcionarios y servidores, por lo menos una vez al año, orientado hacia el cumplimiento de objetivos, planes, programas o proyectos, esperados en cada unidad o proceso interno.
- Continuar profundizando cada vez más, en el estudio del tema con el objetivo de seguir perfeccionando el Sistema de Gestión de Recursos Humanos.
- Utilizar el presente trabajo como soporte para lograr mayores conocimientos sobre la Evaluación de Desempeño por Competencias las cuales beneficiarán el proceso de Gestión de los Recursos Humanos del H. Consejo Provincial de Pichincha.

## BIBLIOGRAFÍA

ARMSTRONG, Michael "Gerencia de Recursos Humanos" Ed. Legis. Bogotá Colombia, 1991.

CHIAVENATO, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos"; Ed. Mc Graw Hill, 5ta. Edición.

Distributivo de Salarios del H. Consejo Provincial de Pichincha. 2001

HAROLD, Koontz y HEINZ, Wehrich "Administración una perspectiva global" 11va. Edición.

Normas e Instrumentos de Aplicación del Subsistema de Clasificación de Puestos de la SENRES. 2008

Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño de la SENRES

WILLIAM, Werther, Jr. "Administración de Personal y Recursos Humanos". 3ra. Edición, México 1990.

### Páginas web:

[www.elemprendedoronline.com/pagina/implementacion\\_sistemas\\_evaluacion.htm](http://www.elemprendedoronline.com/pagina/implementacion_sistemas_evaluacion.htm)

[www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldos/rrhh/mancaravila.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldos/rrhh/mancaravila.htm)

[www.gestionxcompetencias.ning.com/forum/topic/show?id=www.pichincha.gov.ec](http://www.gestionxcompetencias.ning.com/forum/topic/show?id=www.pichincha.gov.ec)

[www.info-recursos-humanos.com](http://www.info-recursos-humanos.com)

[www.losrecursoshumanos.com/](http://www.losrecursoshumanos.com/)

[www.losrecursoshumanos.com/evaluacion-desempeno.htm](http://www.losrecursoshumanos.com/evaluacion-desempeno.htm)

[www.monografias.com/trabajos37/coaching-capital-humano/coaching-capital-humano2.shtml](http://www.monografias.com/trabajos37/coaching-capital-humano/coaching-capital-humano2.shtml)

[www.targe-ddi.cl/html/con\\_desarrollo.html](http://www.targe-ddi.cl/html/con_desarrollo.html)

## SIGLAS

1. **DRH.-** Departamento de Recursos Humanos.
2. **DRHA.-** Dirección de Recursos Humanos y Administración.

3. **GPP.-** Gobierno de la Provincia de Pichincha.
4. **HCPP.-** Honorable Consejo Provincial de Pichincha.
5. **LOSCCA.-** Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa.
6. **SENRES.-** Secretaría Nacional de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público.
7. **UARHs.-** Unidades Administrativas de Recursos Humanos.