



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
VICERRECTORADO DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN
INSTITUTO DE POSGRADO

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGISTER
EN ADMINISTRACIÓN, MENCIÓN GERENCIA DE RECURSOS
HUMANOS POR COMPETENCIAS**

TEMA:

**ELABORACIÓN Y APLICACIÓN DEL MODELO GERENCIAL
“STRATEGIC” POR COMPETENCIAS PARA LA EVALUACIÓN DE
DESEMPEÑO DE LOS FUNCIONARIOS DE LA CORPORACIÓN NACIONAL
DE TELECOMUNICACIONES CNT EP- CHIMBORAZO, RIOBAMBA.
PERIODO AGOSTO 2013 – ENERO 2014.**

AUTORA:

Ing. Com. Patricia Fernanda Gallegos Tapia

TUTOR:

Mgs. René Basantes

RIOBAMBA - ECUADOR

2015

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo de investigación previo a la obtención del Grado de Magister en Administración, Mención Gerencia de Recursos Humanos por Competencias con el tema: **ELABORACIÓN Y APLICACIÓN DEL MODELO GERENCIAL “STRATEGIC” POR COMPETENCIAS PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE LOS FUNCIONARIOS DE LA CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT EP-CHIMBORAZO, RIOBAMBA. PERIODO AGOSTO 2013 – ENERO 2014** ha sido elaborado por la Ing. Com. Patricia Fernanda Gallegos Tapia, el mismo que ha sido revisado y analizado en un cien por ciento con el asesoramiento permanente de mi persona en calidad de Tutor, por lo que se encuentra apto para su presentación y defensa respectiva.

Es todo cuanto puedo informar en honor a la verdad.

Riobamba, Abril del 2015



Mgs. René Basantes

DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

Yo, Patricia Fernanda Gallegos Tapia, con cédula de identidad N° 0916324189 soy responsable de las ideas, doctrinas, resultados y lineamientos alternativos realizados en la presente investigación y el patrimonio intelectual del trabajo investigativo pertenece a la Universidad Nacional de Chimborazo.



Ing. Cam. Patricia Fernanda Gallegos Tapia

AGRADECIMIENTO

A quienes son pilares en mi vida: Mi querida madre Norma, mi esposo Mario, mi hermano Christian, a mi apreciado Carlitos y a mis queridos padres Víctor y Marcelo, por su amor, sus palabras de motivación, sabios consejos y apoyo espiritual e incondicional en mi vida...

A la Universidad Nacional de Chimborazo, Instituto de Posgrado, al Director de mi tesis Mgs. René Basantes, por su amistad y apoyo profesional en el desarrollo del presente trabajo.

Mi gratitud a la CNT EP- Chimborazo, en especial al Dr. Luis Gómez Prado por su apertura y colaboración en el proceso investigativo.

A mis amigos: Yadira E., Eduardo M., Alexander V., Jhonny C. y Katty LL.; que a pesar de la distancia saben que la amistad y el cariño se mantiene entre nosotros. Gracias por su interés en que esta etapa de mi vida culmine con éxito.

A todas aquellas personas especiales que han formado parte de mi vida personal y profesional en el transcurso de esta etapa, quienes de una u otra forma estuvieron cerca en los momentos más difíciles e importantes de mi vida; algunos presentes y otros en mis recuerdos y en mi corazón, sin importar en donde estén *Mi Gratitud para Ustedes... Dios les bendiga...*

Patricia Fernanda Gallegos Tapia

DEDICATORIA

Al Padre Eterno y Celestial. Mi fortaleza y sentido de vida personal y profesional, por la segunda oportunidad de vida que me brindaste y por haber puesto en mi camino a las personas que han sido mi soporte en este propósito.

A mi madre Norma. Ejemplo de perseverancia, amor y constancia que la caracterizan y que ha infundido en mi vida siempre, por sus consejos y valor demostrado para salir adelante y darlo todo por sus hijos y familia. **TE AMO...**

A mi padre Víctor Hugo. Por la amistad y el cariño de Padre y Amigo que Dios permitió que ahora compartiéramos.

A mi esposo Mario. Por el amor practicado en sus palabras, en su apoyo y comprensión; por ser un amigo y esposo incondicional, aquella persona que está siempre a mi lado y quien me impulsó en hacer realidad este momento de mi vida...Gracias por depositar tu confianza en mí y tu apoyo cuando más necesitaba de ti.

A mis familiares. A mi hermano Christian del cual aprendí de sus sabias palabras y consejos; *a mi tío Carlitos* mi guía y confidente amigo.... *A mi mami Mercedes* por su amor, su fuerza de lucha y ejemplo para cada uno de nosotros... Sus hijos.

Patricia Fernanda Gallegos Tapia

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	Pág.
CERTIFICACIÓN	i
AUTORÍA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
DEDICATORIA	iv
ÍNDICE GENERAL	v
ÍNDICE DE IMÁGENES	x
ÍNDICE DE CUADROS	xi
ÍNDICE DE TABLAS	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xiv
RESUMEN	xv
ABSTRACT	xvi
INTRODUCCIÓN	xvii

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO	1
1.1.ANTECEDENTES	1
1.2.FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA	2
1.2.1. Fundamentación Filosófica	2
1.2.2. Fundamentación Epistemológica	5
1.2.3. Fundamentación Axiológica	7
1.2.4. Fundamentación Psicológica	7
1.2.5. Fundamentación Legal	8
1.3.FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	13
1.3.1. Perspectiva Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP – Chimborazo, Riobamba	13

1.3.1.1 Misión CNT EP	16
1.3.1.2. Visión CNT EP	16
1.3.1.3. Valores Empresariales CNT EP	16
1.3.1.4 Objetivos Empresariales 2013 - 2017	17
1.3.1.5. Gobierno Corporativo CNT EP	18
1.3.1.6. Estructura de Gobierno CNT EP	19
1.3.1.7. Estructura Organizacional CNT EP	20
1.3.1.8. Plan Estratégico Empresarial CNT EP y Direccionamiento Empresarial	24
1.3.1.9. Cadena de Valor CNT EP	25
1.3.1.10. Servicios de la CNT EP	26
1.3.1.11. Gestión Administrativa del Talento Humano	27
1.3.2. Modelos Gerenciales	32
1.3.2.1. Modelo Gerencial por Competencia	33
1.3.2.1.1. Importancia de los Modelos Gerenciales por Competencia	37
1.3.3. Evaluación de Desempeño por Competencias	38
1.3.3.1. Evaluación de Desempeño en la Gestión de Talento Humano por Competencias	39
1.3.3.2. Objetivos del Programa de Evaluación de Desempeño – PED-	41
1.3.3.3. Principios de la Evaluación de Desempeño por Competencias	43
1.3.3.4. Evaluación de Desempeño y el Gestor de Talento Humano	44
1.3.3.5. Problemas dentro del Proceso de Evaluación	45
1.3.3.6. Entrevista de Evaluación	46
1.3.3.7. Métodos de Evaluación de Desempeño	47
1.3.3.7.1. Método de Evaluación de Desempeño por Resultado	48
1.3.3.7.2. Método de Evaluación de Desempeño CNT EP (Período de Prueba y Plazo Fijo)	50
1.3.3.8. Normativa Legal – Proceso Aplicativo de la Evaluación de Desempeño	60

CNT EP

1.3.4. Gestión de Control para la Valoración del Desarrollo Potencial	63
1.3.4.1. Valoración de la Gestión de Conocimiento	64
1.3.4.2. Valoración del Capital Intelectual	65
1.3.4.2.1. Capital Humano y Capital Intelectual	66
1.3.4.3. Valoración del nivel de Retroalimentación y Ajuste	68

CAPÍTULO II

2. METODOLOGÍA	71
2.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	71
2.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN	71
2.3. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	72
2.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS	72
2.4.1. Técnicas Cualitativas	73
2.4.2. Técnicas Cuantitativas	74
2.5. POBLACIÓN Y MUESTRA	74
2.5.1. Población	74
2.5.2. Muestra	74
2.6. PROCESAMIENTO PARA EL ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	75
2.7. HIPÓTESIS	75
2.7.1. Hipótesis General	75
2.7.2. Hipótesis Específica	76

CAPÍTULO III

3. LINEAMIENTO ALTERNATIVO	77
3.1. TEMA	77
3.2. PRESENTACIÓN	77

3.3.OBJETIVOS	78
3.3.1. Objetivo General	78
3.3.2. Objetivos Específicos	78
3.4. FUNDAMENTACIÓN	79
3.4.1. Fundamentación Científica	79
3.4.2. Fundamentación Axiológica	80
3.4.3. Fundamentación Legal: CNT EP – Chimborazo, Riobamba	80
3.5.CONTENIDO	85
3.5.1. Fase de Diagnóstico	85
3.5.2. Modelo Gerencial “Strategic” por Competencias para la Evaluación de Desempeño	86
3.6.OPERATIVIDAD	88
3.6.1. Objetivo	88
3.6.2. Alcance	88
3.6.3. Términos de Interés	89
3.6.4. Equipo Responsable	91
3.6.5. Aplicación	91
3.6.6. Período de Evaluación	91
3.6.7. Legalización y Conformidad	92
3.6.8. Grupo Ocupacional CNT EP	92
3.6.9. Pasos para la aplicabilidad de la Herramienta “Strategic” para la Evaluación de Desempeño	92
3.6.10. Herramienta “Strategic” por Competencias para la Evaluación de Desempeño	94
3.6.11. Formulario de Evaluación de Desempeño “Strategic”	97
3.6.12. Niveles de Evaluación y Parámetros de Calificación	110
3.6.13. Conglomerado de Competencias	112
3.6.14. Responsable del Procesamiento de Resultados Obtenidos de la	112

aplicación del Formulario de Evaluación “Strategic”	
3.6.15. Comité EVA “Strategic”	112

CAPÍTULO VI

4	EXPOSICIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	114
4.1.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	114
4.1.1.	Resultados de las Encuestas aplicadas para determinar la gestión administrativa del talento humano y su proceso de evaluación de desempeño	114
4.1.2.	Resultados de la Evaluación del Desempeño a los Funcionarios de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP – Chimborazo, Riobamba	131
4.1.2.1.	Resultados de los Grupos Ocupacionales: Analistas; Asistentes / Auxiliares y Técnicos	131
4.1.2.1.1.	Primer Evaluación Septiembre 2013	131
4.1.2.1.2.	Segunda Evaluación: Febrero 2014	133
4.2.	COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS	136
4.2.1.	Comprobación de la hipótesis específica 1	136
4.2.2.	Comprobación de la hipótesis específica 2	138
4.2.3.	Comprobación de la hipótesis específica 3	139
4.2.4.	Comprobación de la hipótesis específica 4	141

CAPÍTULO V

5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	143
5.1.	CONCLUSIONES	143
5.2.	RECOMENDACIONES	144
	BIBLIOGRAFÍA	145
	ANEXOS	

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen N° 1.1. Valores Empresariales CNT EP	16
Imagen N° 1.2. Objetivos Empresariales CNT EP	17
Imagen N° 1.3. Direccionamiento Empresarial CNT EP	24

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1.1. Cambios y Transformaciones CNT	15
Cuadro N° 1.2. Gobierno Corporativo CNT EP	18
Cuadro N° 1.3. Simbología de la Estructura Organizacional CNT EP	20
Cuadro N° 1.4. Estructura Organizacional CNT EP – Nivel 0	21
Cuadro N° 1.5. Estructura Organizacional CNT EP – Nivel 1	22
Cuadro N° 1.6. Estructura Organizacional CNT EP – Chimborazo	23
Cuadro N° 1.7. Cadena de Valor CNT EP	25
Cuadro N° 1.8. Descripción de Perfil por Competencias	30
Cuadro N° 1.9. Grupo Ocupacional – Clasificación 2014	51
Cuadro N° 1.10. Niveles de Evaluación para Procesos Periodo de Prueba	53
Cuadro N° 1.11. Calificación Cuantitativa y Cualitativa	54
Cuadro N° 1.12. Registro Evaluaciones del Desempeño	55
Cuadro N° 1.13. Formulario Evaluación de Continuidad – JS.002	56
Cuadro N° 1.14. Formulario Evaluación de Continuidad – AN. 003	57
Cuadro N° 1.15. Formulario Evaluación de Continuidad – TC. 004	58
Cuadro N° 1.16. Formulario Evaluación de Continuidad – AA.002	59
Cuadro N. 3.1. Grupo Ocupacional – Clasificación	92
Cuadro N° 3.2. Ubicación en el Cuadro de Parámetro de Calificación	97
Cuadro N°3.3. Formulario de Evaluación de Desempeño “Strategic” – JS.002	98
Cuadro N° 3.4. Formulario de Evaluación de Desempeño “Strategic” – AN. 003	101
Cuadro N° 3.5. Formulario de Evaluación de Desempeño “Strategic” - TC. 004	104
Cuadro N° 3.6. Formulario de Evaluación de Desempeño “Strategic” - AA.002	107
Cuadro N° 3.7. Niveles de Evaluación	110
Cuadro N° 3.8. Parámetros de Calificación	110

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 4.1 Cargo Ocupacional	115
Tabla N° 4.2 Actividades Planificadas en la CNT EP – Chimborazo, Riobamba	116
Tabla N° 4.3 Procesos de Direccionamiento en la Gestión de Talento Humano	117
Tabla N° 4.4 Procesos de Cumplimiento en el Desempeño Laboral	118
Tabla N° 4.5 Manejo de la Gestión Administrativa y Gerencial CNT EP Chimborazo, Riobamba	119
Tabla N° 4.6 Diagnóstico del Desarrollo Organizacional CNT EP Chimborazo, Riobamba	120
Tabla N° 4.7 Diagnóstico del Desempeño Laboral / CNT EP Chimborazo, Riobamba	121
Tabla N° 4.8 Motivos Favorables para realizar un Diagnóstico del Desempeño Laboral	122
Tabla N° 4.9 Funciones Claramente establecidas	123
Tabla N° 4.10 Modelo de Gestión para la Evaluación de Desempeño / Potencialización y descubrimiento de Talentos Profesionales en la corporación	124
Tabla N° 4.11 Modelo de Gestión para la Evaluación de Desempeño Mejora en su Desempeño Laboral / Proyección de su Desarrollo	125
Tabla N° 4.12 Evaluación de Desempeño de forma Periódica	126
Tabla N° 4.13 Evaluación de Desempeño / Beneficios	127
Tabla N° 4.14 Evaluación de Desempeño / Desarrollo - Funcionarios	128
Tabla N° 4.15 Evaluación de Desempeño / Periodicidad Estratégica	129
Tabla N° 4.16 Evaluación de Desempeño / Incentivos por Mejores Resultados	130
Tabla N° 4.17. Primera Evaluación de los Grupos Ocupacionales Analistas - Asistentes / Auxiliares - Técnicos	132
Tabla N° 4.18. Segunda Evaluación de los Grupos Ocupacionales Analistas - Asistentes / Auxiliares y Técnicos	134
Tabla N° 4.19. Incremento del Nivel de Desempeño Adquirido Septiembre 2013 – Febrero 2014 Grupos Ocupacionales: Analistas -Asistentes / Auxiliares - Técnicos	135
Tabla N° 4.20. Cálculo del Chi Cuadrado H_1	137

Tabla N° 4.21. Cálculo del Chi Cuadrado H ₂	139
Tabla N° 4.22. Cálculo del Chi Cuadrado H ₃	140

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 4.1 Cargo Ocupacional	115
Gráfico N° 4.2 Actividades Planificadas en la CNT EP – Chimborazo, Riobamba	116
Gráfico N° 4.3 Procesos de Direccionamiento en la Gestión de Talento Humano	117
Gráfico N° 4.4 Procesos de Cumplimiento en el Desempeño Laboral	118
Gráfico N° 4.5 Manejo de la Gestión Administrativa y Gerencial CNT EP Chimborazo, Riobamba	119
Gráfico N° 4.6 Diagnóstico del Desarrollo Organizacional CNT EP Chimborazo, Riobamba	120
Gráfico N° 4.7 Diagnóstico del Desempeño Laboral / CNT EP Chimborazo, Riobamba	121
Gráfico N° 4.8 Motivos Favorables para realizar un Diagnóstico del Desempeño Laboral	122
Gráfico N° 4.9 Funciones Claramente establecidas	123
Gráfico N° 4.10 Modelo de Gestión para la Evaluación de Desempeño Potencialización y descubrimiento de Talentos Profesionales en la corporación	124
Gráfico N° 4.11 Modelo de Gestión para la Evaluación de Desempeño Mejora en su Desempeño Laboral / Proyección de su Desarrollo	125
Gráfico N° 4.12 Evaluación de Desempeño de forma Periódica	126
Gráfico N° 4.13 Evaluación de Desempeño / Beneficios	127
Gráfico N° 4.14 Evaluación de Desempeño / Desarrollo - Funcionarios	128
Gráfico N° 4.15 Evaluación de Desempeño / Periodicidad Estratégica	129
Gráfico N° 4.16 Evaluación de Desempeño / Incentivos por Mejores Resultados	130
Gráfica N° 4.17. Primera y Segunda Evaluación de los Grupos Ocupacionales Analistas; Asistentes / Auxiliares y Técnicos	134
Gráfica N° 4.18. Incremento del Nivel de Desempeño Adquirido Septiembre 2013 – Febrero 2014 Grupos Ocupacionales: Analistas; Asistentes / Auxiliares y Técnicos	135

RESUMEN

El presente trabajo se orientó a elaborar y aplicar el Modelo Gerencial “Strategic” por Competencias para la Evaluación de Desempeño de los Funcionarios de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP – Chimborazo, Riobamba. Periodo Agosto 2013 – Enero 2014.

La presente investigación se sustentó en determinar los fundamentos requeridos para la gestión, valoración y desarrollo potencial, apoyados en principios, procesos de gestión y valoración del capital humano; los mismos que permitieron elaborar una herramienta estratégica para la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP – Chimborazo - Riobamba, acorde a las necesidades requeridas para el proceso de evaluación de desempeño; cuya finalidad se centró en el desarrollo de competencias en sus colaboradores, la mejora de su desempeño, el aprovechamiento de su capital intelectual en calidad de recurso cognitivo y de forma técnica en la contribución al sistema gerencial de la Corporación, principalmente a la efectividad en la gestión de talento humano.

El Modelo Gerencial “Strategic” por Competencias para la evaluación de desempeño es planteado de acuerdo a los requerimientos modernos en la gestión de talento humano, se lo elaboró como puntal estratégico que sirva de soporte para identificar el perfil óptimo de desempeño y valorar los conocimientos, competencias básicas, específicas y complementarias para un cargo determinado, mediante el cual califique en base a parámetros previamente constituidos, la conducta laboral y aportes al cumplimiento de resultados y metas institucionales. Para el análisis de resultados se utilizó encuestas, cuestionarios, baterías de medición e instrumentos de valoración aplicados a los colaboradores de la institución para establecer la conformidad del lineamiento alternativo; los mismos que permiten poner en marcha planes y programas de desarrollo potencial adecuados para la corporación.

Se concluyó en el proceso de investigación y aplicación que es requerido implementar herramientas estratégicas para la mejora continua y efectividad en la gestión de talento humano valorando las competencias del capital humano de la institución.

ABSTRACT



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS
CENTRO DE IDIOMAS

This paper is focused on the developing and implementation of the model management 'Strategic' competencies for the officials' performance evaluation of the National Corporation of telecommunications CNT EP - Chimborazo, Riobamba. August 2013 to January 2014.

This research was to determine the basics required for management, valuation and potential development, supported by principles, management and valuation of human capital processes; that allowed developing a strategic tool for the National Corporation of telecommunications CNT EP - Chimborazo - Riobamba, according to the needs required for the process of evaluation of performance; whose purpose focused on skills development in their collaborators, the performance improvement, taking advantage of its intellectual capital in quality of cognitive resource and the contribution to the management system of the Corporation the in a technical way, primarily to the effectiveness in the management of human talent.

The model management 'Strategic' by competencies for evaluation of performance is raised according to the modern requirements in the management of human talent, it was developed as a strut strategic that serves as support to identify the optimal profile of performance and value knowledge, basic, specific and complementary competencies for a particular position, which qualify on the basis of previously established parameters, the labor behavior and contributions to the achievement of results and institutional goals. The analysis of results was surveys, questionnaires, sets of measurement and assessment instruments applied to the staff of the institution to establish the structure of the alternative guidelines; the same that will put in place plans and potential development programs suitable for the Corporation.

It is concluded in the process of research and application which is required to implement strategic tools for continuous improvement and effectiveness in the management of human talent, valuing the skills of the institution human capital.

Revised by: Leonardo E. Cabezas A.



INTRODUCCIÓN

La Evaluación de Desempeño por Competencias determina aportes a la formación, reconocimiento, desarrollo del potencial del colaborador y fortalecimiento del cargo, ajustando la acción colaborador – cargo y brindando lineamientos para la efectividad del proceso.

El Modelo Gerencial “Strategic” por Competencias permite contribuir en la fijación de requisitos que se alinean al contexto y a disminuir la posibilidad de detectar, mediante el proceso de evaluación, deficiencias en el desempeño de los colaboradores; por medio de una gestión de control para la valoración del desarrollo potencial, gestión de conocimiento y gestión del nivel de retroalimentación y ajuste como finalidad de su sistema por resultados.

Como lineamiento alternativo propone una evaluación de desempeño por competencias mediante el sistema estratégico de formación y desarrollo, accionado en el control para la valoración del desarrollo potencial y el logro de los resultados esperados; constituye además ser el elemento esencial en las relaciones de la institución con sus colaboradores, integrando al recurso cognitivo con la cultura corporativa y los fines de la institución. Las competencias, habilidades y destrezas del talento humano son conocidas a través de este proceso de evaluación, los resultados establecidos favorablemente pueden llegar a determinar el Desarrollo Potencial y las posibilidades de generar un Capital Humano e Intelectual en el colaborador; de tal forma, se podrá considerar aprovechar el potencial y desarrollar planes de carreras que generen oportunidad de establecer funciones directivas y/o profesionales gestionados por parte del área competente de la institución.

El presente trabajo investigativo está estructurado en 5 capítulos de la siguiente manera:

El Primer Capítulo contiene la acción teórica de los antecedentes investigativos, fundamentación científica de la Elaboración y Aplicación del Modelo Gerencial “Strategic” por Competencias para la Evaluación de Desempeño; el mismo que se sustenta conceptualmente.

El Segundo Capítulo establece el esquema de la investigación de carácter no experimental, investigándose la tarea de la evaluación de desempeño en la gestión de talento humano y su sentido de valoración, potencialización y desarrollo del colaborador, a través de un modelo gerencial denominado “Strategic” por su enfoque estratégico basado en competencias; para lo cual se planteó el marco metodológico, guía de acción en función de métodos estadísticos utilizados, que permitieron recolectar datos para describir las variables y analizar su relación.

En el **Tercer Capítulo** se desarrolla el lineamiento alternativo; explicándose el enfoque del Modelo Gerencial “Strategic” por Competencias para la Evaluación de Desempeño de los funcionarios, enmarcado en las funciones de la CNT EP- Chimborazo, Riobamba; considerándose una guía participativa para el proceso de evaluación, el mismo que contiene: los objetivos, el alcance, la normativa legal que está sujeta la institución en el proceso, descripción de su estructura e instrumentos para su aplicabilidad, definiciones relevantes, entre otros; como aporte a la mejora continua y efectividad en la gestión de talento humano y desarrollo organizacional de la corporación.

En el **Cuarto Capítulo** se plantean el análisis e interpretación de los resultados obtenidos mediante los instrumentos, baterías y herramientas de aplicación.

El **Quinto Capítulo** enuncia las conclusiones, recomendaciones y la fuente bibliográfica considerada en el presente proyecto investigativo.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO

1.1. ANTECEDENTES

Una vez revisado las herramientas administrativas de la CNT EP- Chimborazo, Riobamba y verificado en la biblioteca del Instituto de Posgrado de la Universidad Nacional de Chimborazo sobre investigaciones anteriores relacionadas al tema: Modelo Gerencial “Strategic” por Competencias para la Evaluación de Desempeño; se constata que no existe tema alguno, por lo que es procedente establecer el proceso de investigación.

Al hablar de modelos se deben considerar esquemas representativos para ser aplicados en función de una realidad existente, los mismos que determinarán pautas, procesos y/o bases que establezcan el desarrollo de la institución o empresa, como fuente de apoyo del direccionamiento estratégico y creativo que se aplica en el proceso administrativo por parte del gestor.

“Los modelos gerenciales son estrategias de gestión organizacionales que se utilizan en la dirección y desarrollo del sistema y procesos de la misma”. (...) “Los modelos gerenciales se originan en las diferentes escuelas del pensamiento administrativo, tanto clásicas como de última generación. Las escuelas de administración no necesariamente constituyen modelos de gerencia así como tampoco los modelos de management”. (FORERO, 2008)

Pueden ser también relacionados con la *planificación estratégica*, en función al diseño de planes estratégicos para el logro de objetivos y metas planteadas; con la *calidad total*, dando alusión a la mejora continua para el logro de la calidad óptima en la totalidad de las áreas; *kaizen* sistema enfocado en la mejora continua; con el *Just in Time (Justo a Tiempo)* que tiene origen japonés y cuyo objetivo es determinar una cultura empresarial que facilita el manejo de los recursos de la empresa y la organización del ambiente laboral, cambiando conductas que repercutan en un aumento de la productividad; basado en el *Empowerment (Empoderamiento)* proceso estratégico

para aumentar la confianza, responsabilidad, autoridad y compromiso para servir mejor al cliente; entre otros enfoques considerados modelos gerenciales modernos alineados estratégicamente al talento humano.

“Todo proceso en el análisis del desempeño de una persona se debe fundamentar como un instrumento para gerenciar, dirigir, supervisar personal, teniendo como propósito entre sus objetivos el desarrollo del personal, la mejora de los resultados y el aprovechamiento”. (ALLES, 2000, pág. 383)

Lo anterior justifica el desarrollo de este proyecto investigativo, lo cual se ha determinado con un enfoque estratégico basado en competencias, valiéndose como pilar fundamental de los modelos gerenciales para el alcance de un proceso de evaluación de desempeño, en función de cómo se ha definido el puesto fijándose sus competencias, área o nivel de posición y evaluar en función de ellas a los colaboradores de la institución; estableciéndose mediante una forma técnica que contribuya al sistema gerencial de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP – Chimborazo, Riobamba y con el propósito de promover, mantener o impulsar su efectividad en la gestión de talento humano.

El presente Modelo Gerencial denominado “Strategic” por competencias pretende ser una herramienta administrativa cualitativa, práctica y efectiva para el proceso de evaluación de desempeño. Se busca con ello establecer información necesaria para implementar una continuidad en el nivel de retroalimentación y ajuste dentro del proceso de fortalecimiento del desempeño del colaborador, considerando que este es el capital intelectual de la institución.

1.2. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA

1.2.1. Fundamentación Filosófica

El eje temático de esta investigación es el desarrollo de competencias gerenciales en la gestión institucional, a través de la experiencia significativa de sus actores. Es prudente discernir sobre el término desarrollo con el propósito de vincularlo con el término competencias, este se vincula con el saber y las habilidades que requiere una persona para que lo acrediten competente para el ejercicio de una actividad. Las competencias

podrían categorizarse según el área de interés, desde las competencias del saber conocer, las competencias técnicas hasta las competencias de escucha, de comunicación, de persuasión, de delegación, de negociación, las competencias gerenciales y su desarrollo; a su vez en modelos administrativos basados en competencias, el referente científico y epistemológico del enfoque por competencias y los estudios o antecedentes de investigación relacionados con el problema de estudio. En este sentido se realizó una revisión de fuentes bibliográficas y electrónicas del área del conocimiento:

Para Sousa (2001) indica que: “Las competencias son las características que describen el desempeño exitoso de los gerentes y su estudio se remonta a la década de los años 60 del siglo XX con las investigaciones realizadas en las área de Psicología Industrial por Ghiselli en 1966 y Mischel en 1968, quienes vincularon las competencias con la personalidad y el desempeño de las personas en las organizaciones”. “Estos autores demostraron que los rasgos comprobables de la personalidad rara vez mostraban correlaciones superiores a con respecto al desempeño en el trabajo”. (ORTEGA, ESQUEDA, & ELIO, 2008)

En 1973 David McClelland, en una posición clara y distinta del enfoque tradicional de las competencias se centraba en los elementos del trabajo, donde por ejemplo se hacía referencia a la relación tiempo-tarea, formuló un conjunto de planteamientos relacionados con la conducta en el trabajo y entre los aspectos más resaltantes se cita la asociación del éxito con la personalidad; en función a ello realizó un estudio comparativo entre las personas que han triunfado claramente en su trabajo, en aspectos importantes de la vida o con rendimientos superiores evidentes, con respecto a otras personas que fracasan o muestran rendimientos inferiores. No obstante, para darle validez a su propuesta argumentó que para medir las competencias era necesario conocer e identificar las aptitudes especiales y las conductas operativas causalmente relacionadas con los resultados favorables del desempeño de los trabajadores estrellas. Una aptitud para McClelland (citado por Goleman, 2000) “es una característica de la personalidad o conjunto de hábitos, que llevan a un desempeño laboral superior o más efectivo. Esto quiere decir entonces, que los ocho hábitos propuestos por Covey representan aptitudes”.

Hooghemstra (1996) considera que: “Las competencias pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, concepto de uno mismo (actitudes o valores), capacidades cognitivas, conductas o cualquier otra característica que se pueda medir de manera fiable diferencias entre desempeños eficaces e ineficaces”. (...) “Posterior a McClelland se realizaron investigaciones sobre el método de evaluación de competencias que llevaron a definir el término de competencias en el ámbito del aprendizaje, entendido como el cambio de la conducta de la persona”. Por ejemplo Alles (2006) pone de relieve en los actuales momentos que “las competencias se perciben a través de los comportamientos porque estos son observables” y Goleman (2000) quien incluso fue asesorado por McClelland, desarrolló la teoría de la inteligencia emocional y puso de relieve “la importancia de las emociones en el estudio de las organizaciones, aspecto que ha tomado fuerza en el siglo XXI”.

En este orden de ideas Levy-Leboyer (1997) afirma que: “Los estudios de McClelland estuvieron orientados hacia la persona, su imagen, sus estrategias para resolver problemas y hacia el manejo de las relaciones interpersonales, con el propósito de evaluar el desempeño a través de las conductas y características de las personas”. Los tres sistemas motivacionales que gobiernan el comportamiento humano según McClelland son la motivación al logro, el poder y la pertenencia, aspecto también considerado por Alles (2005)” (ORTEGA, ESQUEDA, & ELIO, 2008).

La Gestión por Competencias es “Un enfoque moderno como herramienta de mejora continua que se direcciona hacia el desarrollo sostenible y sustentable del talento humano y de la organización” (ALLES, 2011); la implementación de Modelos Gerenciales para el Sistema de Evaluación de Desempeño como Herramienta de Mejora Continua basada en Competencias se analiza a través de la epistemología, con la finalidad de determinar el enfoque adecuado para llevar a cabo el estudio del capital intelectual y formación gerencial estratégica. Se asume en este sentido, una opción epistemológica basada en la acción humana, lo cual responde a la necesidad de superar las limitaciones provenientes de la idea de la gerencia. Toda acción humana, incluida la producción de los conocimientos relacionados con la formación de los gerentes, requiere de un acoplamiento en su matriz epistemológica, que contiene lo ético, lo científico y lo social.

La acción gerencial se establece dentro de la perspectiva de la complejidad y se humaniza en su gestión, resultando del interés de una diversidad de disciplinas sociales.

“Este concepto de disciplinas sociales, se lo considera: a la administración, economía, sociología, psicología, el derecho, entre otras. Estas disciplinas se integran en el estudio del trabajo humano, con el fin de ejecutar el proceso de producción a través de las relaciones colaborativas entre la gente que lo realiza. La concepción humanista se distingue por el enfoque interdisciplinario y holístico, que se adjudica para el desempeño de la dirección y por su intención de superar el pragmatismo gerencial” (ORTEGA, ESQUEDA, & ELIO, 2008).

El enfoque de sistema como se indica, aporta a la entidad los conocimientos necesarios para realizar un ejercicio creativo, integrador y trascendente, con indicadores de calidad técnica y equidad social, todo lo cual contribuye a humanizar la acción gerencial de un modelo gerencial como herramienta de mejora continua basada en competencias.

En consideración se plantea que la eficiencia del talento humano no es tan solo el ámbito de desarrollo, el proceso como tal requiere de la humanización al identificar al colaborador como un ser humano, asociándolo a un carácter social de producción que trasciende la idea del hombre como una fuerza de trabajo que se asocia exclusivamente al aspecto técnico de la producción pero mediante una Gestión Humana. Este carácter sistémico ha significado para el paradigma económico – humanista una condición indispensable en el ejercicio de una nueva dirección empresarial, donde coincidan los aspectos técnicos con el funcionamiento de la gente en los procesos productivos, al lado de las oportunidades y las amenazas que se encuentran en el entorno.

1.2.2. Fundamentación Epistemológica

El presente trabajo de investigación se fundamenta de forma epistemológica y teórica en (MARCHAN & CABALLERO, 2011) que al hablar de los modelos gerenciales manifiesta que son “Estrategias de gestión organizacionales que se utilizan en la dirección y desarrollo del sistema y procesos de la misma”. De acuerdo a este enfoque y a los cambios presentes en el entorno administrativo se establece entonces de la participación oportuna de una gerencia efectiva y estratégica, con sentido crítico de la

realidad de la que forman parte competente y calificada para generar competitividad en la organización, cimentada en una concepción de gestión humana.

Las teorías sobre modelos gerenciales se originan en las diferentes escuelas del pensamiento administrativo tanto clásicas como de última generación y han oscilado entre el método científico y básicamente cuantitativo propuesto por Taylor y estilos dinámicos, creativos manifestados por Hernández; se podría indicar que los modelos gerenciales hacen parte de las estrategias que las empresas adoptan con el propósito de promover, mantener o impulsar su efectividad de gestión; estos constituyen algunos de los lineamientos del perfil del gestor efectivo. La combinación de estas teorías, tanto la racional como la gestión de la formación gerencial permitirán la obtención de resultados acordes con las nuevas exigencias planteadas a la gerencia.

Las empresas del sector público no escapan a esta realidad, razón por la cual se han incorporado nuevos métodos para gestionar estos cambios y enfrentar la responsabilidad de una forma de vida en continuo movimiento ante constantes desafíos en el entorno laboral. Bajo esta visión, se determina a la gerencia como un concepto integral evolucionado a lo largo del tiempo, la necesidad de que las organizaciones se flexibilicen ante las diferenciaciones en la propia cultura organizacional han hecho variar los esquemas tradicionales, incorporando nuevas tendencias gerenciales para sus sistemas y subsistemas de gestión.

En este escenario de cambios para fortalecer la mejora continua y competitividad en las instituciones los modelos gerenciales estratégicos por competencias son los interventores, lo que constituyen la forma de abordar de acuerdo al estilo gerencial la realidad institucional, el equilibrio interno entre los componentes de la institución y principalmente el interés del desarrollo del talento humano y su desempeño como acción productiva.

El Modelo Gerencial “Strategic” por Competencias complementa el sistema de gestión de calidad de la corporación, fortaleciendo estratégicamente el estilo gerencial, la realidad organizacional, dando lugar a la competitividad y principalmente el interés del desarrollo del talento humano como acción productiva.

La Gestión por Competencias determinada por (ALLES, 2007) es “Un enfoque moderno como herramienta de mejora continua que se direcciona hacia el desarrollo sostenible y sustentable del talento humano y de la organización”. La implementación de Modelos Gerenciales para la Evaluación de Desempeño por Competencias se analiza a través de la epistemología, con la finalidad de determinar el enfoque adecuado para llevar a cabo el estudio de la gestión del conocimiento y capital intelectual. Se asume en este sentido, una opción epistemológica basada en la acción humana, lo cual responde a la necesidad de superar las limitaciones provenientes de la idea de la gerencia.

1.2.3. Fundamentación Axiológica

La fundamentación axiológica del presente trabajo investigativo hace relación a su teoría en valores y ajustes de conductas de los individuos, destacando elementos basados en la personalidad, comportamientos, principios y valores humanísticos y axiológicos que enfocan la competencia personal de los involucrados de la institución y considerando el liderazgo ético y la gestión humana como elementos importantes de la gestión gerencial; a su vez se establece ante las necesidades existentes una formación gerencial transdisciplinaria y de equidad de género, con visión y autoridad con responsabilidad compartida hacia el manejo de una serie de conceptos que le permitan el abordaje humanístico, efectivo y competitivo.

1.2.4. Fundamentación Psicológica

La fundamentación psicológica en el proceso investigativo radica considerando que un modelo gerencial por competencias para la evaluación de desempeño está desarrollado propositivamente para fortalecer comportamientos humanos y prácticos en todo su contexto personal y profesional mediante la búsqueda del desarrollo potencial.

Desde una perspectiva psicológica su fundamentación se establece en las teorías de Abraham Maslow, teoría de la autorrealización, crecimiento y desarrollo que parte de la idea de que el hombre es un todo integrado y organizado, sin partes diferenciadas, considerando que cualquier motivo que afecta a un sistema afecta a toda la persona; en función a esta teoría se considera el quinto nivel denominado “auto-realización”, que a través de su concreción, se encuentra un sentido a la vida mediante el desarrollo

potencial de una actividad, complementándose aquello al lograr los niveles personales y accionados en la vida humana.

Para Douglas Mc Gregor considera a las organizaciones que funcionan:

“En base a los supuestos que tienen los gerentes respecto del comportamiento humano de su personal; en base a estos supuestos sobre comportamiento humano cada gerente elige una forma de relacionarse con sus subordinados, de dirigirlos, de esperar resultados y ver como el propio gerente es; estos supuestos implícitos en cuanto a la motivación humana muestran características que se agrupan en las Teorías X y Y.”
(MARTÍNEZ & INGRID, 2013)

Douglas Mc Gregor considera además que “la transición de un modelo “X” efectivo en tiempos pasados a un modelo “Y” donde el personal se caracteriza por mayor grado de autonomía no es fácil pero que existen mecanismos a los cuales la organización puede lograr hacerlo, como por ejemplo las evaluaciones del personal, los sistemas de promoción, el entrenamiento y capacitación entre otros.

1.2.5. Fundamentación Legal

Mediante escritura pública de fusión de las compañías anónimas ANDINATEL S.A. y PACIFICTEL S.A., otorgada el 1 de Octubre del 2008, ante el señor Notario Décimo Séptimo del cantón Quito DM, doctor Remigio Poveda Vargas, se creó la compañía Corporación Nacional de Telecomunicaciones, CNT S.A. Dicha escritura pública fue aprobada por la Superintendencia de Compañías el 24 de Octubre del 2008, mediante Resolución N° 08.Q.IJ.4458, debidamente inscrita en el Registro Mercantil del cantón Quito el 30 de octubre del 2008, resultado de la fusión de las extintas Andinatel S.A. y Pacifictel S.A. El 14 de enero del 2010 la CNT S.A. se convierte en empresa pública ante Notario Décimo Séptimo del Cantón Quito. Mantuvo su personería jurídica de derecho privado hasta el 25 de enero del 2010 y pasa a llamarse Corporación Nacional de Telecomunicaciones, CNT EP; Empresa Pública de Telecomunicaciones del Ecuador.

La Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT EP) es una persona jurídica de derecho público, con patrimonio propio, dotada de autonomía presupuestaria,

financiera, económica, administrativa y de gestión; con domicilio principal en Quito, Distrito Metropolitano, Provincia de Pichincha. Creada por Decreto Ejecutivo No. 218 de 14 de enero de 2010, publicado en el Registro Oficial No. 122 de 3 de febrero de 2010 con los siguientes antecedentes históricos:

La Compañía de Telecomunicaciones Móviles del Ecuador TELECSA S.A. se transformó en la Empresa Pública de Telecomunicaciones Móviles del Ecuador TELECSA EP por Decreto Ejecutivo No.443 del 29 de julio de 2010, publicado en el Registro Oficial No. 255 del 11 de agosto de 2010. Mediante Actas No. DIR-CNT-010-2010 del 30 de julio de 2010 y DIR-TELECSA-001-2010 del 30 de julio de 2010. Respectivamente, los directorios de las empresas públicas TELECSA EP y CNT EP.

Posteriormente, el 30 de julio del 2010 se oficializó la fusión de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, CNT EP con la empresa de telefonía móvil Alegre, lo que permite potenciar la cartera de productos, enfocando los esfuerzos empresariales en el empaquetamiento de servicios y en convergencia de tecnologías.

Por otra parte, el Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017 en su Objetivo No. 11 busca “asegurar la soberanía y la eficiencia de los sectores estratégicos para la transformación industrial y tecnológica”. Considerando el rol de empresa pública de CNT EP y siendo las telecomunicaciones uno de los sectores estratégicos del Gobierno Nacional, la participación de la Corporación es trascendental para democratizar la concentración del poder del mercado alrededor de las telecomunicaciones y las tecnologías de la información (TIC) en el Ecuador.

La CNT EP, por su carácter público persigue objetivos de índole empresarial sin descuidar el campo social como un eje primordial en su accionar, proporcionando los servicios de telecomunicaciones (de telefonía fija y móvil, internet fijo y móvil, televisión etc...) a nivel nacional, incluyendo a los quintiles más bajos y a los lugares más apartados de la república, donde la rentabilidad puede no ser atractiva para otros sujetos (empresas), favoreciendo así efectivamente la disminución de la brecha digital en el país.

De conformidad con el Objetivo 11 del Plan Nacional del Buen Vivir, en el que se indica: “La principal estrategia de CNT EP- Chimborazo, Riobamba ha sido su servicio, propuesta de valor que la ha posicionado como una de las marcas más reconocidas y recordadas; es considerada una empresa líder y visionaria en el mercado de las telecomunicaciones del Ecuador; su aporte encamina al Estado Ecuatoriano a gobernar los mercados de telecomunicaciones para construir el nuevo sujeto social”; de ahí, que constantemente está en el desarrollo de nuevos servicios y productos. Es socialmente responsable, lo que se evidencia en la oferta de sus servicios a las comunidades más alejadas y desatendidas, brindándoles la mejor tecnología.

El alcance del Sistema de Gestión de Calidad en la CNT - EP, bajo la Norma ISO 9001-2008 está en “Proveer Productos y Servicios de Telecomunicaciones: Telefonía Fija, Transmisión de Datos e Internet”. La Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional y su Unidad Gerencia de Desarrollo del Talento Humano – Jefatura de Evaluación de Desempeño y el área acorde al proceso de Planificación mediante su Plan de Acción Estratégica han definido 17 objetivos, clasificados en 5 perspectivas, entre los que se destacan: “Orientar a la empresa hacia el cliente y ciudadano, mejorar la participación del mercado, expandir infraestructura de telecomunicaciones, fortalecer procesos de operación y mantenimiento, entregar servicios de calidad, mantener crecimiento empresarial y fortalecer el talento humano”, siendo este último un factor importante para el desarrollo, acción de gestión y control entre sus participantes, que estimula la profesionalización y carrera de la o el servidor, promueve su desarrollo y alcance del rendimiento participativo, en función de los resultados cualitativos y cuantitativos; cuya perspectiva se fija en “Desarrollar recursos humanos competentes y asegurar el direccionamiento óptimo de este recurso; Alinear la cultura organizacional y recursos humanos a la estrategia y Desarrollar liderazgo orientado al logro de resultados”; lo que hasta en la actualidad se determina parte del fortalecimiento de un capital intelectual. En consideración, la Evaluación del Desempeño, en el ámbito público, no solo se constituye en un instrumento de gestión, sino en el mecanismo de control del uso adecuado de los recursos públicos sobre la base de asignación previa de responsabilidades. Además es un sistema gerencial que debe concebirse como un subsistema; es decir, parte del Sistema de Gestión del Talento Humano, sin embargo mantienen para sí las características del sistema del cual forma parte, de la acción de Auditoría de Recursos Humanos del Sector Público.

La CNT EP- Chimborazo se sujeta a normas internas para la gestión de talento humano, en aplicación a las disposiciones de la Constitución de la República; Mandatos Constituyentes; Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP) y Código del Trabajo, en lo que sea aplicable y correspondan a los ocupantes de los puestos de que han sido clasificados por parte del Ministerio de Relaciones Laborales bajo la categoría de obreros; y, demás normas, mecanismos, técnicas, políticas y procedimientos que regulan la administración pública y permitan garantizar a la administración del talento humano bajo preceptos de eficacia y eficiencia buscando la mayor productividad a ser aplicables en la Empresa Pública CNT EP; además del Reglamento de Gestión de Talento Humano, tomado en consideración, siempre y cuando no se contrapongan a los principios rectores establecidos en la LOEP a su clasificación de servidores públicos sujetos a diferentes directrices.

En concordancia, el presente proyecto de investigación se sustenta en las siguientes leyes vigentes para la Evaluación de Desempeño de funcionarios en calidad de servidores públicos.

De conformidad con la Base Legal del Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público; consiguiente al Art. 126, De la estructura de la carrera del servicio público manifiesta:

Para la estructuración de la carrera del servicio público se considerará nivel académico, experiencia, perfiles y requisitos para cada puesto, el ascenso progresivo a través de los diferentes niveles y roles dentro de la estructura posicional institucional, la evaluación del desempeño, la capacitación y otros componentes que sean determinados a través de la norma técnica que regule e implemente la carrera del servicio público y cuya responsabilidad estará a cargo del Ministerio de Relaciones Laborales.

A su vez en el Capítulo II, Del Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano del Sector Público, Sección 1ª. Estructura, Objeto y Característica; determina consiguiente al Artículo 130.- Estructura del sistema:

“La administración del talento humano del servicio público, responde a un sistema integrado que está conformado por los subsistemas de planificación del talento humano; clasificación de puestos; reclutamiento y selección de personal; formación, capacitación

y desarrollo profesional; y, evaluación del desempeño. Además se considerará como parte integrante del desarrollo del talento humano la salud ocupacional. Para su administración y regulación el Ministerio de Relaciones Laborales emitirá las políticas, regulaciones y normas, que serán aplicadas en cada una de las instituciones públicas por parte de las UATH. La aplicación de este sistema se soportará en la plataforma informática integrada, cuyo diseño, implementación y administración estará a cargo del Ministerio de Relaciones Laborales. Corresponde además a las UATH el control y aplicación del sistema de remuneraciones e ingresos complementarios”.

Asimismo, en el Artículo 131.- Objetivo del sistema, determina:

“El objetivo del Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano es garantizar en las instituciones del servicio público, un equipo humano competente, comprometido, capaz de adaptarse a nuevas políticas y realidades para asumir retos y conseguir el logro de los objetivos institucionales, con eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia, evaluación y responsabilidad”.

Consiguiente al Artículo 132.- Características del sistema, indica:

“El sistema propende a una gestión técnica y flexible, sustentada en puestos orientados a generar productos y servicios de los procesos, con grupos ocupacionales que integran puestos similares, para aplicar principios de equidad interna y competitividad externa que garanticen un trato equitativo a sus participantes, que estimule la profesionalización y capacitación de la o el servidor, promueva su desarrollo en la carrera institucional en función de los resultados, que impulse en el servicio público una cultura gerencial basada en la medición de objetivos y metas de la institución, de los procesos internos y del personal”.

En concordancia con lo anterior, El Ministerio de Relaciones Laborales en función de la naturaleza y especificidades propias de las diversas instituciones establecidas en el Artículo 3 de la LOSEP, Sectores y Funciones del Estado, que indica:

“Podrá establecer sistemas especiales, constituyendo condiciones de igualdad entre aquellos. La Administración del Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano

es centralizada en cuanto a la definición de políticas, normas e instrumentos de carácter general a cargo del Ministerio de Relaciones Laborales. Las UATH, en forma descentralizada, constituyen los órganos técnicos de aplicación del sistema en coordinación con el Ministerio de Relaciones Laborales” (CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES, 2014).

Todos los artículos relacionados dentro de la fundamentación legal del presente proyecto investigativo implican que el colaborador debe ser partícipe de un trabajo eficiente por medio del direccionamiento estratégico del gestor de la Unidad Administrativa de Talento Humano (UATH) y las áreas de desarrollo si los hubiere; relacionando que dentro del proceso de evaluación de desempeño no solo se valora al colaborador, sino que su finalidad debe generar un análisis de oportunidades, retroalimentación y ajuste en el desempeño de los funcionarios.

1.3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.3.1. Perspectiva Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP – Chimborazo, Riobamba

Según (REGALADO IGLESIAS, 2013), Gerente General CNT EP; al identificar a la institución manifiesta:

“La Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP – Chimborazo, Riobamba es una institución que provee las más importantes soluciones tecnológicas de telecomunicaciones a la comunidad, acercando las tecnologías de la información y comunicación a la mayoría de las poblaciones urbanas y rurales del país aportando al desarrollo y crecimiento de la sociedad, de manera equitativa, generando riqueza y algo fundamental, apoyando significativamente la reducción de la brecha digital que, años atrás, tenía al país entre los peores posicionados en Latinoamérica. Los distintos ámbitos de gestión y resultados que refleja la corporación en el periodo de estudio determinan importantes logros, enmarcados en el Plan Nacional del Buen Vivir y que en la actualidad está evolucionando hacia un nuevo enfoque con miras a la transformación de la matriz productiva”.

En este contexto, la CNT EP mantiene compromisos y gestión corporativa, encaminados por estrategias de innovación y transformación permanentes con sus ejes de crecimiento, productividad y sostenibilidad institucional; facilitando mediante ello a cumplir con el enfoque de responsabilidad, social y de negocio; garantizando la permanencia sustentable y el entorno transparente de acción.





CNT EP, considerada empresa nacional con enfoque moderno, ha logrado cumplir con programas de capacitación ampliamente establecidos para los funcionarios de la institución en temáticas técnicas, estableciendo sus conocimientos requeridos para el cumplimiento de funciones asignadas y logros de objetivos planteados en cada área; consolidando un personal comprometido y empoderado a la orientación del servicio de calidad al ciudadano.

Sin embargo (REGALADO IGLESIAS, 2013), a pesar de sus logros continuos como institución pública, al identificar ámbitos desarrollados en la gestión a nivel provincial, determina que: “Se ejecuta un proceso aún esperado en el cumplimiento de los objetivos trazados como corporación; como lo es al momento de establecer la equidad, igualdad y acceso a oportunidades con las mismas consideraciones y condiciones para cualquier tipo de colaborador”

(REGALADO IGLESIAS, 2013) , amplía su perspectiva e indica: “Se da de manera no constante el alcance de objetivos y desarrollo de talentos institucionales a nivel de formación, desarrollo y potencialización; entre otras”.

Dentro de un contexto histórico la CNT EP ha generado cambios y transformaciones hasta la actualidad en su imagen corporativa; los mismos que se detallan a continuación:

Cuadro N° 1.1. Cambios y Transformaciones CNT

	<p>2008</p> <p>El primer logotipo de la CNT se desarrolló en octubre del 2008 cuando se llevó a cabo la fusión oficial entre Andinatel S.A. y Pacifictel S.A.</p>
	<p>2009</p> <p>Evolucionó a un logotipo acorde a los nuevos valores de la marca fresco, moderno, cálido, bajo el eslogan “nos une”, enfatizando así la cercanía y los lazos emocionales con sus clientes.</p>
	<p>2010</p> <p>En febrero del 2010 se diseñó el logotipo para evidenciar la alianza entre CNT y Alegro, y dar al mismo tiempo un fuerte impulso a la convergencia de productos móviles y fijos.</p>
	<p>2011</p> <p>En septiembre de este año se consolidó a CNT con un único logotipo, manteniendo sus valores y atributos de marca de eficiencia, modernidad y responsabilidad</p>

Fuente: Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP - Chimborazo, Riobamba
Elaborado por: Patricia Fernanda Gallegos Tapia

Para CNT EP es prioritario su imagen y filosofía institucional además de perseguir objetivos de índole empresarial sin descuidar el campo de responsabilidad y desarrollo, tanto en la institución como en sus funcionarios, valiéndose de su contexto de formación para el fortalecimiento de sus colaboradores, como principal motor productivo de la institución; por tal motivo, la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP – Chimborazo, Riobamba requiere el fortalecimiento de su convicción institucional a nivel provincial de forma estratégica.

1.3.1.1. Misión CNT EP

“Unimos a todos los ecuatorianos integrando nuestro país al mundo, mediante la provisión de soluciones de telecomunicaciones innovadoras, con talento humano comprometido y calidad de servicio de clase mundial”.

1.3.1.2. Visión CNT EP

“Ser la empresa líder de telecomunicaciones del país, por la excelencia en su gestión, el valor agregado que ofrece a sus clientes y el servicio a la sociedad, que sea orgullo de los ecuatorianos”.

1.3.1.3. Valores Empresariales CNT EP

Imagen N° 1.1. Valores Empresariales CNT EP



Fuente: Plan Estratégico Empresarial CNT EP 2011-2015

Los valores empresariales que afianzan la identidad de CNT EP como ejes fundamentales para generar el compromiso con la comunidad interna y externa son (REGALADO IGLESIAS C. , 2013):

- **Trabajo en Equipo:** Sumamos nuestros esfuerzos individuales para cumplir los objetivos de la CNT

- **Integridad:** Actuamos con responsabilidad, honestidad, transparencia y lealtad, propiciando un entorno de trabajo ético
- **Compromiso y Servicio:** Atendemos a nuestros clientes con excelencia, calidez y alegría, generando confianza y ofreciendo soluciones de última generación
- **Cumplimiento de Objetivos Empresariales:** Aplicamos el empoderamiento de funciones con excelencia y equidad social, para lograr la consecución de nuestras metas con innovación
- **Responsabilidad Social:** Somos socialmente responsables; buscamos el bienestar de nuestros grupos de interés, siendo una empresa sustentable que aplica el desarrollo sostenible.

1.3.1.4. Objetivos Empresariales 2013 – 2017

Imagen N° 1.2. Objetivos Empresariales CNT EP



Fuente: Reporte de Responsabilidad Corporativa 2013 CNT EP

1.3.1.5. Gobierno Corporativo CNT EP

El gobierno corporativo está comprometido con el rol de empresa pública de llegar a todos los ecuatorianos y diferenciarse de sus competidores.

La CNT EP cuenta dentro de su estructura organizacional con un total de 7 Agencias Regionales y 17 Agencias Provinciales. Todas ellas cuentan con un Gerente con responsabilidades y atribuciones delegadas directamente por la Gerencia General.

Cuadro N° 1.2. Gobierno Corporativo CNT EP



Fuente: Reporte de Responsabilidad Corporativa 2013 CNT EP

En esta lógica, el máximo representante de la organización es su gerente general, quien no ocupa otro cargo ejecutivo dentro de la CNT EP. (REGALADO IGLESIAS C. , 2013).

1.3.1.6. Estructura de Gobierno CNT EP

El diseño de la Estructura Organizacional está alineado a la planificación de la CNT EP que considera la visión, misión y objetivos estratégicos de la organización y tiene como objetivos (REGALADO IGLESIAS C. , 2013):

- Expandir y fomentar la accesibilidad a los servicios de telecomunicaciones para incorporar a la población a la sociedad de información
- Asegurar que los servicios ofertados sean eficientes, efectivos y competitivos, orientados a lograr el bien común con especial énfasis en la equidad
- Disminuir la brecha urbano – rural en la densidad de servicios de telecomunicaciones
- Construir infraestructura de telecomunicaciones en áreas urbanas y rurales
- Reorientar los procesos con un enfoque prioritario a los clientes y al desarrollo comercial
- Oferta comercial segmentada y planes sociales
- Generar empaquetamiento de productos y servicios.
- La Estructura Organizacional de la CNT EP responde a una necesidad de Regionalización y está conformada por siete (7) Gerencias Regionales que se manejan por procesos desconcentrados y concentrados, dependiendo de la naturaleza del proceso.

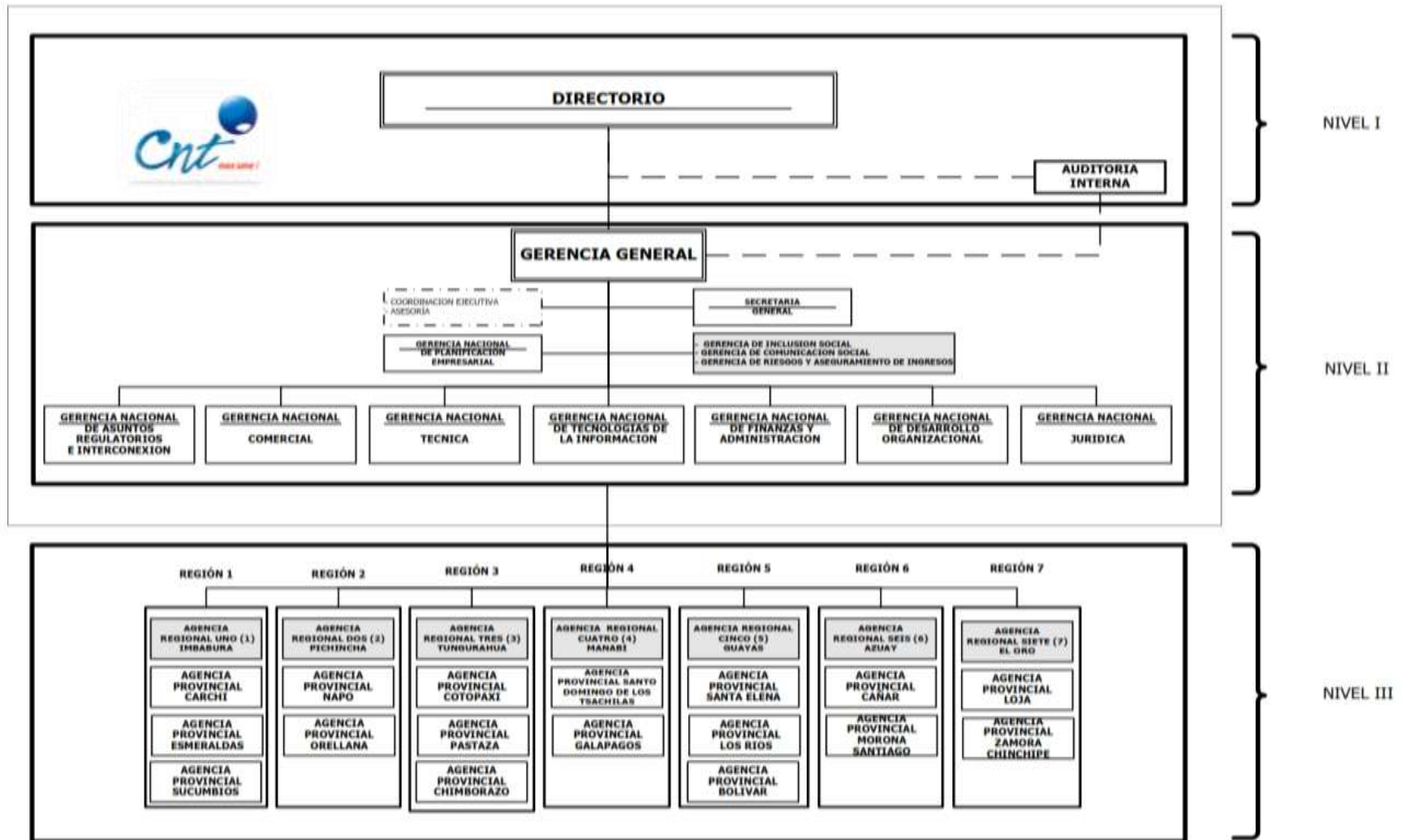
1.3.1.7. Estructura Organizacional CNT EP

Cuadro N° 1.3. Simbología de la Estructura Organizacional CNT EP



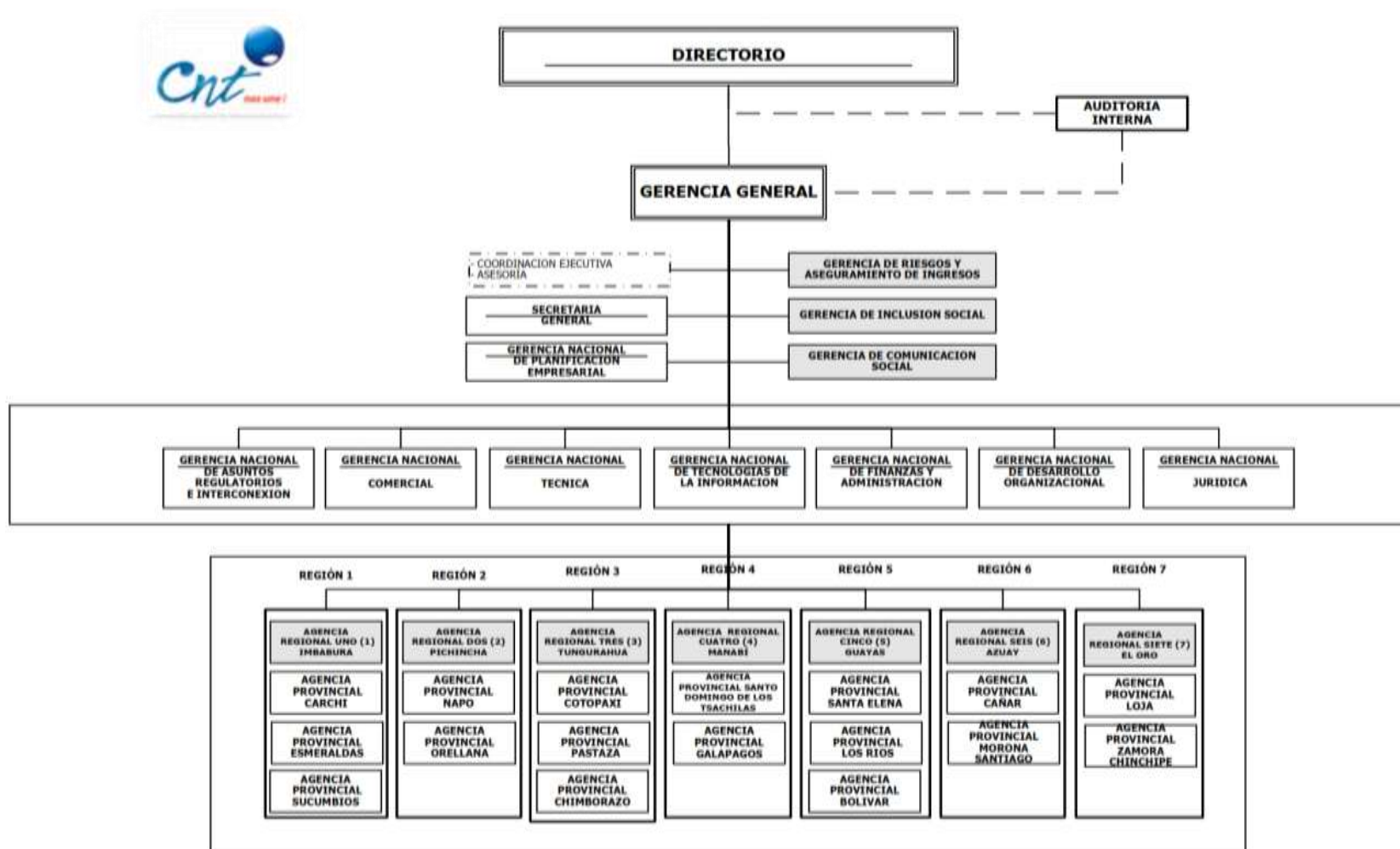
Fuente: Estructura Organizacional CNT EP – Chimborazo

Cuadro N° 1.4. Estructura Organizacional CNT EP – Nivel 0



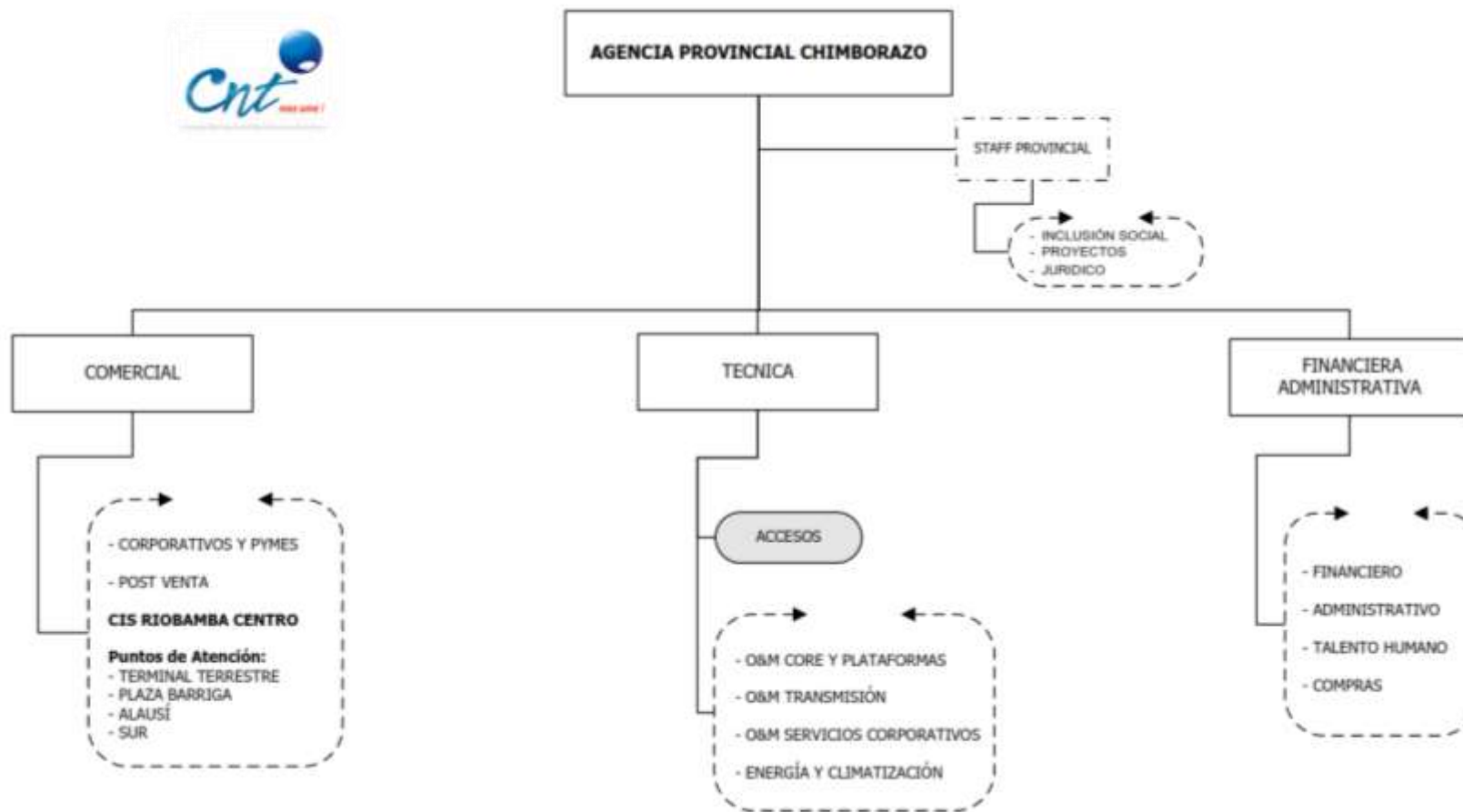
Fuente: Estructura Organizacional CNT EP – Chimborazo

Cuadro N° 1.5. Estructura Organizacional CNT EP – Nivel 1



Fuente: Estructura Organizacional CNT EP – Chimborazo

Cuadro N° 1.6. Estructura Organizacional CNT EP – Chimborazo



Fuente: Estructura Organizacional CNT EP – Chimborazo

1.3.1.8. Plan Estratégico Empresarial CNT EP y Direccionamiento Empresarial

El Plan Estratégico Empresarial CNT EP 20130 – 2017 se enfoca en la innovación y transformación empresarial para satisfacer de manera sostenible las necesidades de servicios convergentes de telecomunicaciones de los ciudadanos, con calidad y excelencia en su gestión, a través de un alineamiento estratégico con los objetivos nacionales y políticas sectoriales.

Tal como fue descrito anteriormente, sus ejes de Crecimiento, Productividad y Sostenibilidad se orientan a ofertar servicios convergentes e innovadores de telecomunicaciones, incrementar la eficiencia y eficacia en producción de productos y servicios, creando valor económico, ambiental y social, y contribuyendo de esta manera al mejoramiento interno y externo de su gestión empresarial. “Además maneja una perspectiva de Desarrollo – Aprendizaje en el colaborador, como principal fuente de la institución” (REGALADO IGLESIAS C. , 2013).

Imagen N° 1.3. Direccionamiento Empresarial CNT EP



Fuente: Objetivos CNT EP 2011-2015

1.3.1.9. Cadena de Valor CNT EP

Cuadro N° 1.7. Cadena de Valor CNT EP



Fuente: Estructura Organizacional CNT EP – Chimborazo

1.3.1.10. Servicios de la CNT EP

La CNT brinda todos los servicios integrales que las nueva tecnología de la telecomunicación lo permiten como telefonía fija y pública, internet, transmisión de datos, TICs y televisión satelital. Continuamente, busca alternativas con promociones exclusivas para todos sus clientes; cabe recalcar que la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, CNT EP presta sus servicios en las 24 provincias ecuatorianas y comunica los 365 días del año a más ecuatorianos.

Actualmente, se han comercializado alrededor de 5. 973 equipos con Internet Equipado en todas las regiones del Ecuador; Internet Equipado es un producto creado para satisfacer las necesidades de los clientes, navegar desde su propio computador con precios cómodos y accesibles, sin uso de teléfono, con respaldo y garantía de las mejores marcas, navegación ilimitada, además de servicio técnico de 24 horas. El compromiso de la CNT EP con sus clientes externos está en mantener una comunicación efectiva, poniendo a su elección múltiples alternativas de equipos de computación: “Desktop, AIO, Laptop, Netbook, con opciones de financiamiento de hasta 24 meses sin intereses y con garantía extendida por 2 años y total contra todo riesgo y entrega inmediata”.

La CNT EP cumple con el Plan del Buen Vivir promovido por el Gobierno de la Revolución Ciudadana, ampliando las redes de telecomunicaciones a fin de brindar accesibilidad a la comunicación a las ciudadanas y los ciudadanos del país. Su principal objetivo está en atender a los clientes en ambientes cómodos y seguros, servicio de forma directa y personalizada e infraestructura a nivel de cualquier empresa internacional, desarrollo de la mejor tecnología y servicio de calidad, asegurando constantemente fortalecer los proyectos de desarrollo Interno y los Proyectos de Inversión, que impulsen el aumento de la capacidad y la gama de servicios que CNT EP a nivel nacional y provincial pone a disposición de los mayores destinatarios del desarrollo de una nación: sus ciudadanos y ciudadanas.

1.3.1.11. Gestión Administrativa del Talento Humano

La gestión administrativa de talento humano genera un papel importante para el logro de objetivos y metas institucionales mediante el desarrollo y potencial del talento humano; viabilizando, la interacción de las competencias personales y profesionales específicas requeridas por los procesos corporativos, el fortalecimiento y el sistema general de gestión administrativa del talento humano caracteriza una visión estratégica del gerenciamiento del capital más valioso de las instituciones, su colaborador.

Según la Ley Orgánica de Empresas Públicas, Título IV, De la Gestión de Talento Humano de las Empresas Públicas; manifiesta que: “La Administración de Talento Humano corresponde al Gerente General o a quien éste delegue expresamente”.

A su vez, en su Art. 20, De los Principios que orientan la Administración de Talento Humano de las Empresas Públicas; indica: “Los sistemas de administración de talento humano que desarrollen las empresas públicas estarán basados en los siguientes principios” (LEY ORGÁNICA DE EMPRESAS PÚBLICAS):

- Profesionalización y capacitación permanente del personal, mediante el manejo de un Plan de Capacitación y fomento de la investigación científica y tecnológica acorde a los requerimientos y consecución de objetivos de la empresa
- Definición de estructuras ocupacionales, que respondan a las características de especificidad por niveles de complejidad, riesgos ocupacionales, responsabilidad, especialización, etc.;
- Equidad remunerativa, que permita el establecimiento de remuneraciones equitativas para el talento humano de la misma escala o tipo de trabajo, fijadas sobre la base de los siguientes parámetros: funciones, profesionalización, capacitación, responsabilidad y experiencia
- Sistemas de remuneración variable, que se orientan a bonificar económicamente el cumplimiento individual, grupal y colectivo de índices de eficiencia y eficacia, establecidos en los reglamentos pertinentes, cuyos incentivos económicos se reconocerán proporcionalmente al cumplimiento de tales índices, mientras éstos se conserven o mejoren, mantendrán su variabilidad de acuerdo al cumplimiento de las metas empresariales. El componente variable de la remuneración no podrá considerarse como inequidad remunerativa ni constituirá derecho adquirido. El pago

de la remuneración variable se hará siempre y cuando las empresas generen ingresos propios a partir de la producción y comercialización de bienes y servicios;

- Evaluación Periódica del desempeño de su personal, para garantizar que éste responda al cumplimiento de las metas de la empresa pública y las responsabilidades del evaluado en la misma y estructurar sistemas de capacitación y profesionalización del talento humano de las empresas públicas;
- Confidencialidad en la información comercial, empresarial y en general, aquella información, considerada por el Directorio de la empresa pública como estratégica y sensible a los intereses de ésta, desde el punto de vista tecnológico, comercial y de mercado, la misma que goza de la protección del régimen de propiedad intelectual e industrial de acuerdo a los instrumentos internacionales y la Ley de Propiedad Intelectual, con el fin de precautelar la posición de las empresas en el mercado; y,
- Transparencia y responsabilidad en el manejo de los recursos de la empresa, para cuyo efecto se presentará la declaración juramentada de bienes, al inicio y finalización de la relación con la empresa pública, de conformidad con lo previsto en el Reglamento General de esta Ley.

El desarrollo y cumplimiento del desempeño de los funcionarios de la CNT EP Chimborazo, Riobamba se basa en la descripción del perfil específico de los cargos establecidos por competencias por la institución a nivel nacional; la descripción del perfil por competencias establecido en la institución enuncia lo siguiente (Perfiles CNT EP / Información Confidencial CNT EP, s/f):

- Datos de identificación: Datos requeridos y alineados según el cargo y grupo ocupacional y relacionando al área de estudio con las vinculantes del cargo
- Misión del cargo: Los perfiles de cada cargo enuncian el propósito establecido; el mismo que facilita el empoderamiento y alcance de los objetivos institucionales
- Matriz de competencias: Enuncia las actividades esenciales y requeridas del cargo; además se expresa descriptivamente las competencias corporativas, genéricas y específicas y su nivel requerido en el cargo
- Educación formal, Capacitación adicional y conocimiento de recursos o herramientas requerido en el cargo: Estas determinan de manera formal el alineamiento del perfil ocupacional con el profesional, sus competencias cognoscitivas y potencialidades que cargo requiere de acuerdo a su necesidad

- Experiencia y formación laboral: Su acción está ligada a establecer las dimensiones de experiencia el cargo se ajusta
- Factores de riesgo del puesto de trabajo: Describe las actividades del puesto de trabajo y sus factores de riesgo
- Actividades específicas del cargo: Detalladas e identificadas de acuerdo a su nivel esencial de cumplimiento.


De acuerdo a la descripción realizada, la institución agrupa su estructura por Grupos Ocupacionales: Jefes y Supervisores, Analistas, Asistentes / Auxiliares y Técnicos.

La Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional – GNDO, de acuerdo a las disposiciones de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP, es quién tiene la competencia de validar los perfiles de los cargos existentes en cada Gerencia Nacional, Regional, Provincial y de Área o del desarrollo de cambios y mejoras en la metodología y aplicación de procesos de evaluación de desempeño.

Según la (GERENCIA NACIONAL DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL, 2009), su competencia establece en “Identificar quienes serán los involucrados directos de la aplicación del proceso, los tipos de instrumentos o herramientas que se requieran, la metodología y momento aplicativo para la realización de la evaluación”(…) “Es quien propone la comunicación a los evaluados, sobre los resultados de su evaluación, a través de reuniones o sesiones ejecutadas por parte de sus jefes inmediatos a nivel nacional o provincial y en cualquier ámbito institucional”.

Con base a lo detallado se presenta de forma esquemática la herramienta estratégica del perfil por competencias que maneja internamente la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP a nivel institucional y provincial en cada uno de los Grupos Ocupacionales (Perfiles CNT EP / Información Confidencial CNT EP, s/f):

Cuadro N° 1.8. Descripción de Perfil por Competencias



Descripción del Perfil por Competencias

1. Datos de Identificación:

Cargo:		Nivel Salarial:	
Grupo Ocupacional:		Reg. De Jubilación:	
Área:		Código:	
Cargo supervisor:			
Regimen Laboral			

2. Misión del Cargo: _____

3. Matriz de competencias

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Requerimiento de selección Marque (x)	Requerimiento de capacitación Marque (x)

3.1. Competencias Corporativas

Competencias	Descripción	Nivel requerido A-B-C-D
Comunicación		
Enfoque en los Resultados		
Trabajo en equipo		
Integridad		
Orientación de Servicio		

3.2. Competencias Genéricas

Grupo Ocupacional	Competencia	Descripción	Nivel requerido A-B-C-D

3.3. Competencias Específicas

Grupo	Competencia	Descripción	Requerimiento de selección Marque (x)	Requerimiento de capacitación Marque (x)	Nivel requerido A-B-C-D
	Conocimiento del Entorno				
	Manejo de la Incertidumbre				
	Pensamiento crítico				
	Asertividad y firmeza				
	Reconocimiento de problemas				
	Razonamiento inductivo				
	Monitoreo y Control				
	Instrucción				
	Operación y Control				
	Diligencia				
	Generación de ideas				
	Negociación				
	Capacidad de Planificación y Organización				
	Flexibilidad				
	Aprendizaje activo				
	Evaluación de soluciones				
	Desarrollo de Personas				
	Orientación y asesoramiento				
	Organización de la información				
	Meticulosidad				
	Disponibilidad				
	Otros si el cargo los requiere				


Fuente: Información Confidencial/Perfiles CNT EP

Elaborado por: Patricia Fernanda Gallegos Tapia

Continúa

Cuadro N° 1.8. Descripción de Perfil por Competencias

Sigue...

 Descripción del Perfil por Competencias				
4. Educación formal requerida:				
Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio	Especifique el título requerido	Indique el área de conocimientos formales	
5. Capacitación adicional requerida:				
Curso / Seminario / Pasantía		Especifique el número de horas del curso / seminario / pasantías requerido		
6. Recursos o Herramientas requeridas				
Recursos o Herramientas	Detalle	Requerimiento de selección Marque (x)	Requerimiento de capacitación Marque (x)	Nivel requerido A-B-C-D
7. Experiencia laboral requerida:				
Dimensiones de experiencia			Detalle	
Tiempo de experiencia				
Especificidad de la experiencia				
8. Factores de riesgo:				
Nº.	Descripción de actividades del puesto de trabajo	Peligro	Factor de riesgo	Tipo de riesgo
1		Piso, Gradas, Vehículos, Trabajo en la calle; otros	Caidas al mismo nivel, Desplazamiento en vehículos; otros	Mecánico
2		Pantallas de visualización de datos; otros	Radiaciones UV; otros	Físico
3		Teclado, Mouse, Pesos, Silla; otros	Posición de los dedos de las manos, Posición de la mano derecha o izquierda, Posición del cuerpo al sentarse; otros	Ergonómicos
4		Requerimiento del puesto; otros	Trabajo bajo presión, extensión de la jornada de trabajo; otros	Psicosociales
9. Actividades del cargo:				
Nº	Actividades del cargo	Esencial SI - NO		

Fuente: Información Confidencial/Perfiles CNT EP

Elaborado por: Patricia Fernanda Gallegos Tapia

“El establecer desarrollo mediante una filosofía empresarial como institución hace que la CNT EP genere su enfoque en el Desarrollo del Talento Humano, como su razón de ser como equipo” (REGALADO IGLESIAS C. , 2013).

1.3.2. Modelos Gerenciales

“Los Modelos Gerenciales son estrategias de gestión organizacionales que se utilizan en la dirección y desarrollo del sistema y procesos de la misma” (ANDERSSON, 2008).

A su vez indica que los modelos gerenciales mantienen un propósito fundamental y que a su vez implica en consecuencia:

“Ser una representación de una realidad y como tal determinará una pauta como base de sustento que a la larga permite el desarrollo orientado de la organización en general que lo utiliza. A su vez, que todo modelo gerencial se origina en las diferentes escuelas de pensamiento administrativo tanto clásicas como de última generación. Las escuelas de administración no necesariamente constituyen modelos de gerencia así como tampoco los modelos de Management (palabra inglesa para gerencia o administración que asume como sinónimos), se convierten en escuelas de pensamiento. En consecuencia, se afirma que los modelos gerenciales hacen parte de las estrategias que las empresas adoptan con el propósito de promover, mantener, o impulsar su efectividad de gestión” (ANDERSSON, 2008).

En este nuevo entorno se encuentra inmerso las empresas del sector público como la CNT EP- Chimborazo, Riobamba objeto de estudio, la cual está interesada en una filosofía de Gestión por Competencias como base al proceso de evaluación de desempeño que se está desarrollando de forma gradual.

David McClelland, profesor de Psicología de la Universidad de Harvard, buscó nuevas variables capaces de predecir con fiabilidad la adecuada adaptación a los problemas de la vida cotidiana, y en consecuencia el éxito profesional, a las que llamó competencias, que permitieron una mejor predicción del rendimiento laboral.

Así consecutivamente se prolonga el estudio de este término por diversos autores y diferentes modelos a nivel mundial para analizar las competencias laborales según el enfoque que se quiera dar al aprendizaje del colaborador y la posición que ocupa la persona en la estructura de mando y responsabilidades de la organización los cuales pueden coexistir varios a la vez sin que esto afecte negativamente la coherencia como sistema.

1.3.2.1. Modelo Gerencial por Competencia

Los modelos gerenciales por competencias determinan como finalidad ser el soporte necesario para un direccionamiento y manejo empresarial de forma efectiva, mediante pautas y lineamientos continuos, logrando establecer los objetivos institucionales y la gestión de forma competitiva y objetiva.

Actualmente se han incrementado empresas que han implementado algún modelo de gerencia en el sector tanto público como privado, ya que las necesidades y exigencias de ley y de competitividad lo requieren; estos modelos de gerencia o modelos gerenciales permiten que las organizaciones funcionen de manera eficaz, teniendo plenamente identificado a donde se quiere llegar y los propósitos que se quieren lograr, alineando así al talento humano con los objetivos organizacionales. Por esto las empresas que han logrado la implementación de algún modelo de gerencia con éxito buscan seguir fortaleciendo todos los ambientes que rodean el funcionamiento de la misma y aquellas empresas que no lograron el éxito con el modelo de gerencia implementado, buscan otras opciones de modelos en los cuales basarse para lograr la eficacia y eficiencia en el desarrollo de sus labores; en consideración, se debe establecer que los modelos gerenciales son óptimos en su aplicación cuando se considera su flexibilidad al momento de estructurar uno como tal, determinando una acción exclusiva de diagnóstico de su entorno influenciada en diferentes necesidades, objetivos particulares, objetivos administrativos, objetivos gerenciales, productos y/o servicios suministrados, procesos empleados y sobre todo la disposición de las directrices empresariales establecidas por la organización que tiene que ver con la estructura de la misión, visión, valores o cultura organizacional y objetivos organizacionales que hacen de la labor constante; por tal razón la implementación de un modelo de gerencia dependerá de la identificación de mejoras tanto en los procesos administrativos como productivos y del valor agregado que aporta todo el equipo de trabajo de la organización.

“Uno de los elementos esenciales dentro de modelos modernos es la Gestión por Competencias, pues es el hecho de que éstas se desarrollan a partir de los recursos, cualidades de los colaboradores, estando éstas ligadas a un proceso de formación y desarrollo, donde las organizaciones ejercen decisivo rol, viéndose entonces ligadas a la evaluación de desempeño, la formación y compensación del mismo. Considerando que

se pasa de niveles inferiores a superiores hasta llegar a colaboradores altamente competentes, siendo las matrices de competencias laborales una vía efectiva para lograr este propósito”. (ALLES, 2011)

Según (SAGI, 2010), la gestión por competencias “permite la integración de todos los sistemas de gestión de talento humano o recursos humanos, bajo un único modelo”. Este modelo determina dos aspectos del modelo de gestión de talento humano, referentes a la investigación:

- La recuperación del concepto de profesión frente a un puesto de trabajo
- El concepto de competencia frente al de función y tarea.

Se considera dentro de esta gestión al hablar de competencias a las características de personalidad, devenidas de comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. “Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas diferentes” (ALLES, 2006); a su vez “vincula a los niveles de competencias desde el saber, hasta el querer y poder hacer, donde se relacionan conocimientos, habilidades, con comportamientos que considera necesarios observar en los colaboradores para garantizar la coherencia con su filosofía y cultura organizacional”. (ALLES, 2011).

En síntesis, Alles cita a Spencer & Spencer y clasifica a las competencias en:

- **Competencias de logro y acción:** Establecidas en la Orientación al logro, preocupación por el orden, la calidad y precisión, iniciativa y búsqueda de información
- **Competencias de ayuda y servicio:** Que se relacionan con el entendimiento interpersonal y la orientación al cliente
- **Competencias de influencia:** Que estudia la influencia e impacto, construcción de relaciones y conciencia organizacional
- **Competencias gerenciales:** Estas competencias son requeridas para el enfoque de estudio del desarrollo de personas, dirección de personas, trabajo en equipo, cooperación, y liderazgo
- **Competencias cognoscitivas:** Comprende el pensamiento analítico, razonamiento conceptual, experiencia técnica, profesional y de dirección

- **Competencias de eficiencia personal:** Que se relacionan con el autocontrol, confianza de sí mismo, comportamiento ante los fracasos y flexibilidad del individuo.

Según (FERNÁNDEZ, 2005), establece sobre la gestión por competencias que:

“Es una de las formas más eficaces de administrar o gestionar los distintos procesos de los recursos humanos en una empresa; a su vez, la forma más efectiva de evaluación está relacionada por competencias, porque los resultados de la evaluación muestran en qué áreas se debe entrenar, capacitar o desarrollar los potenciales del personal; además de definir las competencias necesarias, se debe conocer a partir de las evaluaciones por competencias a los colaboradores”.

El implementar y mantener un modelo gerencial que esté acorde a las necesidades y propósitos de la organización logra el éxito competitivo como tal, para definirlo es necesario realizar un enfoque basado en hechos para la toma de una decisión, esto tiene que ver con lo que internamente se quiere lograr para que se pueda ver reflejado en el éxito de la administración de la organización de forma estratégica, teniendo en consideración que requiere y busca a nivel gerencia la alta dirección, para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

“Su alcance en acción de valoración, sirven para controlar cada uno de los procesos gerenciales, administrativos, productivos u operativos que conforman todo el ámbito estructural de la organización; se establece dentro de la gestión de talento humano implementados estratégicamente, con el fin de buscar la estabilidad necesaria para el sostenimiento de la organización; se debe resaltar que las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y de la información de lo que se requiera accionar”.

El modelo gerencial por competencias consiste en implementar un sistema de gestión y control, encaminado al desarrollo, teniendo en cuenta las necesidades y dificultades administrativas de cada proceso.

En consideración se determina que es además:

“La base fundamental para el funcionamiento de una nueva estructura cultural y nuevas formas de comportamiento en el colaborador, que permita establecer sólidas relaciones de apoyo, enmarcadas por valores como autonomía, cooperación, compromiso, confianza, entre otros y direccionamiento interno y externo de la corporación” (LÓPEZ & VÍCTOR , 2005).

El modelo gerencial determina un propósito y orientación institucional, considera además mantener un ambiente laboral favorable internamente reflejado al contexto institucional en una mejora continua y el cumplimiento de propósitos oportunos para el desarrollo del desempeño estipulado por la alta dirección.

Es importante enfatizar que para (LÓPEZ & VÍCTOR , 2005) “Para la implantación de modelos gerenciales, los líderes de las organizaciones ya sean Gerentes, Administradores, Directores Generales o cualquier persona que forme parte de la alta dirección posean Liderazgo Ejecutivo”.

Cabe indicar que dentro del enfoque se debe apreciar el direccionamiento de forma estratégica por parte del líder en el proceso, ya que este será el que de forma directa influya en los colaboradores de la institución para que realicen su trabajo de forma individual y colectivamente integrando factor motivacionales de logro, productividad y desarrollo.

Según el Modelo Conceptual de Desarrollo Empresarial Basado en Competencias indica que: “Este talento ejecutivo requiere de competencias interpersonales, orientadas a lograr relaciones interpersonales efectivas, de comunicación efectiva, trabajo en equipo, delegación y de otros factores necesarios para lograr establecer la unidad del propósito y la orientación de la organización”.

El líder efectivo y/o ejecutivo como tal logrará el direccionamiento estratégicamente con el apoyo de una gestión de proceso técnico y objetivo para la gestión y valoración del desarrollo potencial en sus colaboradores; aquello si considera ser ante todo un gestor humano, modelo de cambio y vinculante al cambio, que efectiviza una responsabilidad compartida para el alcance de la organización.

1.3.2.1.1. Importancia de los Modelos Gerenciales por Competencia

La importancia de los Modelos Gerenciales está en fortalecer la estructura administrativa institucional mediante un contexto de gestión humana del talento humano, el bienestar en su entorno laboral, profesional y de desarrollo del equipo de trabajo en calidad de colaborador y el contexto de desarrollo de un capital intelectual potencializando las competencias del talento humano.

(HAMEL & CRAINER, 2001), determina que: “La visión humanista parte de una gestión humana y del enfoque que experimentalmente ha procurado recoger los aportes de la sociabilidad organizacional en los modelos gerenciales”. (...) “La gestión de control que se establece con los modelos gerenciales es de apoyo para mejorar continuamente, crear estrategias administrativas gerenciales y fortalecer la toma de decisiones efectivas teniendo en cuenta los resultados obtenidos”. A su vez indican que:

“Una administración actualizada es el tema principal de un modelo gerencial efectivo basado en competencias, el mismo que cada vez se hace necesario implementar en las organizaciones. El nuevo líder gerencial debe ser ante todo, aquel que logre trascender la satisfacción de las necesidades materiales de sus colaboradores, además debe permitirles un más alto grado de satisfacción en otros aspectos más profundos del ser humano. De esta manera, la organización se convierte en un medio e instrumento de apoyo y desarrollo personal para el colaborador, esto es, en un modo eficaz de realización en un plano superior” (HAMEL & CRAINER, 2001).

Mediante esta perspectiva, los modelos gerenciales son la base fundamental de una gestión humana fortalecedora de un direccionamiento estratégico en los procesos de eficiencia, productividad, desarrollo de empoderamiento, integridad y sinergia, del talento humano.

Asimismo, tradicionalmente los modelos gerenciales o de gestión se han centrado, de forma casi exclusiva, en los activos tangibles contabilizados, resultando incapaces de capturar el valor de los activos intangibles. De acuerdo a ello (Nonaka y Takeuchi, 2000; Watson et al., 2005) consideran en las últimas décadas del siglo veinte lo siguiente: “Los modelos de gestión reconocieron la importancia de valorar los recursos intangibles como uno de ellos el capital humano considerando gestionarlos

adecuadamente. En este sentido, se estima que el capital intelectual de una organización supone la mayor parte del valor de mercado de la misma aunque éste no se vea reflejado en los estados contables. Las dificultades relacionadas con la valoración de este tipo de recursos intangibles no constituyen un impedimento para que, de manera creciente, las organizaciones acometan iniciativas para gestionarlos y ponerlos en valor”.

“Su administración efectiva crea una enorme potencial para crear valor en las organizaciones y, por ello, no pueden ser ignorados” (BOZBURA, 2007).

En relación a esto, diversos trabajos han enfatizado la idea de que: “El capital intelectual constituye una verdadera fuente de ventajas competitivas sostenibles para la efectividad y desarrollo de una organización y que, por tanto, tienen un impacto directo sobre los resultados empresariales y el desempeño en los colaboradores” (TEIJEIRO, pág. 47).

1.3.3. Evaluación de Desempeño por Competencias

Desller (2009), en su enfoque sobre la Evaluación de Desempeño determinaba que: “Es una herramienta de gestión muy útil que sirve para evaluar las competencias de los colaboradores y en qué manera los conocimientos, habilidades, comportamientos que la componen aportan al logro de los objetivos de la empresa”. Consideraba también que: “Un sistema de Evaluación de Desempeño tiene como propósito lograr un rendimiento superior en los colaboradores, que se vea reflejado en los resultados de la empresa y en la propia satisfacción profesional de cada colaborador.”

Según (DESLER, 2009) “La consecución de los objetivos empresariales en gran medida depende del desempeño que tengan los trabajadores de una organización” (...) Permite además “Visualizar el rendimiento progresivo y la relación de los objetivos de la empresa con los objetivos personales de los colaboradores”.

En la actualidad se considera un elemento fundamental el valorar al colaborador en todo su contexto pero considerando aplicar una forma técnica y cualitativa el proceso de evaluación de su desempeño; ya que mediante los requerimientos en las leyes vigentes se requiere de datos confiables y válidos acerca del desempeño, productividad y potencialización del talento humano, con la finalidad de establecer su efectividad,

contribución al logro y objetivo institucional y aporte al capital intelectual de la empresa.

“La evaluación de desempeño trataría de calificar a un empleado, comparando su actuación, presente o pasada con las normas establecidas para su desempeño”. (DESSLER, 2009).

A su vez cita las siguientes razones por las cuales evaluar el desempeño:

- Las evaluaciones del desempeño ofrecen información con base en la cual pueden tomarse decisiones de promoción y remuneración
- La evaluación de desempeño ofrece una oportunidad para que el supervisor y su subordinado se reúnan y revisen el comportamiento de este, relacionado con el trabajo.

1.3.3.1. Evaluación de Desempeño en la Gestión de Talento Humano por Competencias

“La tarea de evaluar el desempeño constituye un aspecto básico de la gestión de talento humano en las organizaciones. La evaluación de desempeño constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna” (MUÑIZ, 2007).

Al evaluar el desempeño la organización obtiene información para la toma de decisiones:

- Si el desempeño es inferior a lo estipulado, deben emprenderse acciones correctivas
- Si el desempeño es satisfactorio, debe ser alentado.

La evaluación de desempeño normalmente tiene 3 fases (MUÑIZ, 2007):

- **Fase Uno: Definir el trabajo.** Significa que las obligaciones y normas que debe cumplir el trabajador están claras para él y su jefe inmediato
- **Fase Dos: Evaluar el desempeño.** Significa el comparar el desempeño real con las normas establecidas; es decir, significa obtener una calificación

- **Fase Tres: Retroalimentación.** A través de una o varias sesiones entre el jefe o encargado y el trabajador se analiza el desempeño y avance de este último, concluyendo con planes para el desarrollo que pudiera necesitar.

“Contar con un sistema formal de evaluación de desempeño permite a la gestión de talento humano evaluar sus procedimientos”. Sus principales contribuciones son las que se indican a continuación (ABE, ASOCIACIÓN DE BUENOS EMPLEADORES, s.f.):

- **Captación de Talento Humano:** Sus elementos primordiales se enfocan en: Revisar y valorar los criterios de selección, poner en evidencias debilidades existentes entre personas procedentes de una determinada selección y revisar programas de reclutamiento y selección a realizar en el futuro
- **Compensaciones:** Dentro de este elemento se determina en completar de forma eficaz la política de compensaciones basada en la responsabilidad de cada puesto y en la contribución que cada persona realiza en función de los objetivos del puesto
- **Motivación:** Trata el contribuir como medio eficaz para servir de instrumento de motivación, y no solo de valoración cuantitativa
- **Desarrollo y Promoción:** Proceso para una magnífica ocasión de analizar la acción, definir objetivos y planes de actuación, confrontar los diferentes puntos de vista de los diferentes niveles jerárquicos y abordar los problemas de relaciones interpersonales, así como el clima laboral de la empresa, obtener datos para el desarrollo de cada persona en su carrera profesional, sirviendo de base a la programas de planes de carrera
- **Comunicación:** Permite el diálogo constante entre los responsables y los subordinados, tanto en la comunicación de resultados como en la planificación y proyección de acciones a seguir en el futuro y de objetivos a conseguir
- **Adaptación al Puesto de Trabajo:** Facilitar la operación de cambios, el obtener del colaborador información acerca de sus aspiraciones a largo plazo, integrar al colaborador al puesto a través de un proceso de seguimiento
- **Descripción de Puestos:** Dentro de ello permite analizar las características del puesto desempeñado, así como su entorno, revisar los objetivos previstos en cada puesto de trabajo, plantear procesos de desarrollo y capacitación; a más de detectar necesidades de capacitación, tanto personal como colectiva.

A estos efectos, deberá tenerse presente que evaluar el desempeño del colaborador no debe ser considerado un ejercicio de examen anual, ni un procedimiento para juzgar y sancionar, sino fundamentalmente ayudar, colaborar y mejorar las relaciones interpersonales en la empresa. Es, en definitiva, un análisis del pasado, en el momento presente, para proyectar el futuro”. (ABE, ASOCIACIÓN DE BUENOS EMPLEADORES, s.f.).

Es importante tener en cuenta que los procesos estratégicos de reclutamiento, selección, inducción y desarrollo del talento humano requieren este tipo de información del colaborador de manera cualitativa, sintetizada, técnica, sistemática y documentada por considerarse de impacto y objetiva para el fortalecimiento en la gestión y desarrollo del potencial del colaborador como acción de control potencial y cognitivo, formación y planes de carrera.

La CNT EP ha considerado a la evaluación de desempeño su alineamiento y orientación para a la evaluación y medición de la gestión de los servidores de la Corporación y se la realiza con una periodicidad anual o cuando lo creyeran conveniente si así estuviera dispuesto. Sus principales objetivos enfocan: conocer el desempeño, identificar factores negativos que obstaculizan la eficiente acción del desempeño de sus funcionarios, proceso de apoyo para mejorar desempeños y generar planes de capacitación.

1.3.3.2. Objetivos del Programa de Evaluación de Desempeño –PED-

Los beneficios de implantar un programa de evaluación de desempeño se representan en los resultados, productividad y desarrollo organizacional y del colaborador; considerándose como factores (ABE, ASOCIACIÓN DE BUENOS EMPLEADORES, s.f.):

- Determina las responsabilidades y prioridades de cada colaborador
- Desarrolla las habilidades, destrezas y competencias de sus colaboradores
- Mejora el rendimiento individual de sus colaboradores y la productividad de su empresa
- Proporciona una opinión constructiva sobre lo que se hace bien (reconocimiento) y lo que es mejorable (para aprender)

- Fomenta la comunicación efectiva entre sus colaboradores y sus líderes gestores directos.

Se consideran que los Programas de Evaluación de Desempeño (PED) por naturaleza son flexibles en el contexto aplicativo, recomendándose realizarlos por lo menos una vez al año, pero aquello no dificulta la oportunidad de presentarse una posibilidad de establecer procesos de control individual y colectivo en cualquier mes o momento que sean requeridos y a su vez seguimientos continuos, ya sean estos trimestral o semestralmente; este proceso determina la acción de análisis de oportunidades, retroalimentación y ajuste en el desempeño del colaborador con la finalidad de realizar la valoración y medición de resultados deseados, esperados y no deseados en su debido momento.

La (ABE, ASOCIACIÓN DE BUENOS EMPLEADORES, s.f.), considera que a comienzos del periodo a evaluar “Debe llevarse a cabo una reunión personal entre el líder gestor y cada colaborador directamente bajo su cargo, para establecer claramente los objetivos individuales que debe cumplir el colaborador en su puesto de trabajo”. (...) “En este primer paso, deben establecerse los indicadores o ratios a utilizar así como la forma de calcularlos”

Estos objetivos deben estar alineados con la estrategia de la empresa y deben ser específicos, medibles y alcanzables por el colaborador; donde:

“Una vez que el líder gestor y el colaborador acuerden los objetivos establecidos para el puesto de trabajo, los objetivos y sus indicadores de mejora deben ser anotados detalladamente en el formulario sugerido para el PED, donde constarán los datos del evaluado y del líder - supervisor del proceso, el factor de desempeño en base a objetivos y grado de cumplimiento, en base a competencias genéricas y específicas; en el que a su vez tiene posibilidad de dar a conocer necesidades de programas de desarrollo especialmente las dirigidas para mejoras en el desempeño laboral” (ABE, ASOCIACIÓN DE BUENOS EMPLEADORES, s.f.).

1.3.3.3. Principios de la Evaluación de Desempeño por Competencias

“La evaluación de desempeño debe estar fundamentada en una serie de principios básicos que orienten su desarrollo”. Estos son (PARRA URDANETA, 2000):

- La evaluación de desempeño debe estar unida al desarrollo de las personas en la empresa
- Los estándares de la evaluación de desempeño deben estar fundamentados en información relevante del puesto de trabajo
- Deben definirse claramente los objetivos del sistema de evaluación de desempeño
- El sistema de evaluación de desempeño requiere el compromiso y participación activa de todos los colaboradores
- El papel de juez del supervisor-evaluador debe considerarse la base para aconsejar mejoras.

Sin embargo (PARRA URDANETA, 2000), establece que: “Este proceso con frecuencia no alcanza resultados satisfactorios en razón de que en su desarrollo suelen aparecer distanciamientos, ya sea por sentimientos de explotación, indiferencia o infrautilización; conflictos, por resultados mal entendidos, choque de intereses o pocas muestras de aprecio; errores en la utilización de las técnicas y herramientas; problemas de aplicación por deficiencias en normas y procedimientos y otros”.

Se ha indicado que la clave para establecer un proceso óptimo de evaluación del colaborador está en aplicar un direccionamiento estratégico alineado a la gestión humana y por competencias. Parra Urdaneta considera que “La metodología de evaluación de desempeño es la clave para mejorar la interacción entre el colaborador y la empresa para un beneficio mutuo” e indica:

“La búsqueda de una metodología de evaluación de desempeño posibilita la creación de las condiciones para un adecuado desempeño, medido en términos de esfuerzo, capacidad y percepción de su rol en la empresa, de parte del trabajador, y de factores del entorno, es uno de los retos más importantes del gestor del talento humano”.

“En la búsqueda de respuestas el responsable de la gestión de talento humano, al tratar de definir la metodología de evaluación de desempeño apropiada”, debe tener presente los siguientes elementos (PARRA URDANETA, 2000):

- La gente optimiza su productividad cuando el trabajo que hace es – a sus ojos -, algo que vale la pena hacer
- La gente puede diseñar trabajo que agregue valor si se le permite y ayuda
- Las metas de la organización y las metas personales son más fáciles de conjugar cuando los puestos de trabajo están definidos en términos de tareas específicas, criterios para medir esas tareas y competencias requeridas
- La tarea de definir el trabajo, revisar el desempeño y, consecuentemente, programar el futuro es doble, pues requiere profunda involucración del supervisor – líder y colaborador.

De acuerdo con lo anterior, evaluar el desempeño supone el desarrollo de un proceso que se inicia con la programación de las tareas de parte de la organización y del colaborador, bajo un esquema que permita al mismo expresar su concepto respecto a sí mismo en su actividad laboral y los mecanismos que estiman convenientes para mejorar sus niveles de productividad y satisfacción, sus necesidades y aspiraciones. De esta manera, “Evaluar el desempeño requiere que, tanto el supervisor – líder – evaluador como el colaborador – evaluado, analicen en profundidad y determinen las causas del desempeño; ya sea insatisfactorio, para eliminarlas, o exitoso, para que se mantenga en continuidad” (PARRA URDANETA, 2000),

1.3.3.4. Evaluación de Desempeño y el Gestor de Talento Humano

Es recomendable que el gestor de talento humano en el momento de establecer el proceso de evaluación de desempeño considere estrategias y actitudes favorables en su direccionamiento en el colaborador, evaluador o gestor ejecutivo para obtener con responsabilidad que el proceso lo asuman con entusiasmo, compromiso y competencia entre las partes involucradas.

Según (PARRA URDANETA, 2000) “La evaluación de desempeño sirve como indicador de la calidad de la labor del gestor del talento humano, tanto el diseño del sistema como sus procedimientos suelen ser responsabilidad del gestor”

La perspectiva determina, que el gestor por medio de sus competencias asignadas es el indicado en manifestar la mejor metodología a utilizar en el proceso; considerando los objetivos del mismo, como lo indica Parra Urdaneta (2000):

“Consiste en evaluar el desempeño durante el pasado y en la concesión de sanciones y reconocimientos, es probable que se prefieran enfoques de carácter comparativo, si lo que se busca es optimizar la gestión de talento humano lo recomendable está en emplearse métodos basados en resultados. Sin embargo, independientemente de la técnica seleccionada, es necesario que el enfoque adoptado sea utilizado por los gestores gobernantes de la institución”.

Por otro lado: “Si el proceso de evaluación indica que es frecuente el desempeño de bajo nivel, serán muchos los colaboradores excluidos de los planes de promociones y transferencias, será alto el porcentaje de problemas de personal y bajo en general el nivel de dinamismo de toda la empresa. Niveles altos de colaboradores que no se desempeñan productivamente pueden indicar la presencia de errores en varias facetas de la gestión de talento humano. Es posible, por ejemplo, que el desarrollo del talento humano no corresponda con los planes de promoción profesional, porque los candidatos no se seleccionan adecuadamente. Puede ocurrir también que el plan de talento humano sea erróneo, porque la información obtenida del análisis de puestos sea incompleta o se hayan postulado objetivos equivocados. Las fuentes de error son múltiples y requieren una cuidadosa inspección de toda la función que cumple el gestor de talento humano en la empresa” (PARRA URDANETA, 2000).

En consecuencia, el determinar como fuente la gestión humana dentro del proceso de evaluación de desempeño por competencias acciona los resultados favorables y deseados de las evaluaciones del desempeño en un mayor porcentaje.

1.3.3.5. Problemas dentro del Proceso de Evaluación

Entre los factores más frecuentes que pueden originar problemas en el proceso de evaluación de desempeño se encuentran (PARRA URDANETA, 2000):

- Que se definan criterios de desempeño inequitativos

- Que se presenten incoherencias en las calificaciones por que los supervisores-evaluadores no sigan pautas basadas estrictamente en los méritos
- Que los supervisores-evaluadores no consideren la evaluación de desempeño como una oportunidad sino como una obligación
- Que se desarrollen prejuicios personales
- Que se presente el efecto “halo”
- Que se sobrestime o subestime al evaluador
- Que se presente el efecto de tendencia central
- Que se produzca un efecto de indulgencia
- Que se evalúe por inmediatez
- Que se evalúe por apariencia externa, posición social, raza, otros
- Cuando el supervisor-evaluador no entiende la responsabilidad que se le asigna.

1.3.3.6. Entrevista de Evaluación

“La entrevista es la clave del sistema de evaluación y, de no ser manejada adecuadamente, puede complicar los factores del proceso. Su objetivo fundamental es darle a conocer al colaborador información significativa sobre su desempeño” (PARRA URDANETA, 2000).

Un aspecto fundamental en el proceso del sistema de evaluación es como se indica la entrevista, la misma que como actividad principal consolida y da valor a la sinergia de directivos con los demás niveles o procesos como parte de una acción estratégica de un direccionamiento efectivo; esto se establece con el fin de plantear una gestión de control y valoración de logros en función a los objetivos institucionales, resultados esperados y no deseados planteados en el proceso de forma continua.

La entrevista de evaluación cumple los siguientes propósitos (PARRA URDANETA, 2000):

- Llegar a acuerdos con el colaborador, de manera que se le permita tener una idea clara de cómo se desempeña comparado con los patrones, normas o conductas esperadas
- Definir medidas de mejoramiento

- Estimular relaciones motivadoras más fuertes
- Eliminar o reducir disonancias, ansiedades, tensiones o dudas.

1.3.3.7. Métodos de Evaluación de Desempeño

Diversos autores coinciden en cuanto a señalar los objetivos de cualquier programa de evaluación de desempeño.

Entre estos objetivos pueden mencionarse los siguientes:

“Adecuar el colaborador al cargo; distribuir incentivos salariales; permitir el mejoramiento de las relaciones empresa-colaborador; establecer controles sobre la conducta de las personas o provocar cambios en su conducta; detectar necesidades de adiestramiento; tomar decisiones de despido; manejar la política de sueldos y salarios. Sin embargo, las organizaciones tradicionalmente han utilizado estos procesos, casi exclusivamente, para tomar decisiones relativas a premios y sanciones para el talento humano”. (CHIAVENATO, 2009).

Asimismo explica que los métodos más conocidos para evaluar el desempeño son los siguientes (CHIAVENATO, 2009):

- **Método de escala gráficas:** Este método evalúa el desempeño mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados
- **Método de elección forzada:** Es un método que consiste en evaluar el desempeño de los trabajadores mediante frases descriptivas alternativas de tipos de desempeño individual
- **Método de ensayo:** Es un método que requiere que el evaluador redacte una declaración donde describa el comportamiento del evaluado
- **Método de investigación de campo:** Se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato, mediante las cuales se evalúa el desempeño de sus subordinados, buscando causas, orígenes y motivos de tal desempeño
- **Método de incidentes críticos:** Es una técnica en que el supervisor inmediato observa y registra los hechos excepcionalmente positivos y negativos con respecto al desempeño de los subordinados

- **Método de comparación por pares:** Compara a los empleados de dos en dos; el método puede utilizar factores de evaluación
- **Método de frases descriptivas:** En ese método el evaluador señala tres frases que caracterizan el desempeño del subordinado y aquellos que demuestran el opuesto de su desempeño.

Con frecuencia, los resultados de la aplicación de este tipo de métodos no son los esperados, haciendo necesario la utilización de una metodología que se fundamente en los siguientes factores (CHIAVENATO, 2009):

- Aceptación del colaborador por participar en la fijación de objetivos y programas de actividades
- Generación de un adecuado grado de confianza entre el supervisor – líder y el subordinado colaborador; basado en datos e información suficiente, pertinente y objetiva
- Que utilice metas cuantitativas
- Que permita revisiones periódicas del desempeño para ajustes
- Que permita acordar con el colaborador estrategias para superar sus deficiencias
- Que se permita la participación en el desarrollo inicial, diseño de herramientas
- Que permita a los colaboradores tener un conocimiento completo y actualizado sobre lo que piensa la empresa acerca de sus esfuerzos; apoyado en procesos de Desarrollo y Capacitación para los colaboradores
- Que el líder – evaluador - supervisor conozca en detalle el puesto de trabajo”.

1.3.3.7.1. Método de Evaluación de Desempeño por Resultado

“El método de evaluación por resultados se fundamenta según las teorías de (PARRA URDANETA, 2000) “En la fijación de metas como técnica unida a la evaluación de desempeño. Éste es un mecanismo para informar a los colaboradores sobre el progreso alcanzado frente a las metas fijadas; tal retroalimentación personal o impersonal, absoluta o comparativa puede incrementar la productividad”.

La fijación de metas es un proceso participativo que consta de dos pasos fundamentales (PARRA URDANETA, 2000):

- Planificar el desempeño
- Comunicar a los colaboradores la forma en que están desempeñando su trabajo y cumpliendo con los objetivos.

El proceso de comparación de resultados esperados con resultados efectivos para identificar puntos fuertes, débiles y medidas correctivas, contribuye con al logro de los objetivos de la institución.

Las actividades específicas del método técnico y cualitativo son (PARRA URDANETA, 2000):

- Establecer las metas de la organización
- Determinar la capacidad actual de la unidad y establecer metas para ésta
- Elaborar la descripción del puesto conjuntamente entre subordinado – colaborador - evaluado y líder – supervisor - evaluador. Llegar a acuerdos sobre el contenido e importancia de las principales funciones o tareas, y establecer criterios de desempeño para cada una de ellas
- Obtener el compromiso de los individuos con las metas de la unidad y precisarlo con su superior
- Fijar los objetivos individuales o de equipo para el siguiente período y ponerse de acuerdo en los métodos para lograrlos
- Definir puntos de comprobación para la evaluación del progreso
- Evaluar el desempeño real al final del período determinado.

Según (PARRA URDANETA, 2000), son un factor importante para el desarrollo de lo expuesto son los criterios de desempeño, indicadores, tasas o datos del resultado deseado en la ejecución de alguna tarea. “Los criterios de desempeño están relacionados con las funciones principales del puesto y constituyen no solo una lista de tareas sino que describen lo que el colaborador debe lograr en el desempeño de su puesto”.

En el método de evaluación por resultados, la fijación de criterios de desempeño supone la fijación de una norma o nivel esperado de “producción” y criterios de desempeño; el mismo que permite minimizar la aparición de elementos de subjetividad en el proceso

de evaluación y la comparación de los resultados de cada colaborador o equipo con esa norma.

De la misma manera como se mide el desempeño de una organización mediante datos, el desempeño de las personas hay que administrarlo con datos; (PARRA URDANETA, 2000) considera: “Fijados los criterios de desempeño, al momento de la evaluación, el evaluador hace una descripción de los resultados del colaborador. Es importante que se hayan realizado revisiones periódicas, tanto de los criterios de desempeño inherentes a cada tarea, como de los objetivos en forma separada. La evaluación adecuada busca mejorar el desempeño, desarrollar posibilidades, permitir la distribución de recompensas y el conocimiento del potencial del colaborador”.

Las acciones a cumplir son:

- Evaluación del cumplimiento general de los criterios de desempeño
- Evaluación del logro específico de los objetivos
- Revisión de los logros especiales alcanzados
- Establecer el plan de mejoras para el desarrollo del colaborador. (PARRA URDANETA, 2000)

1.3.3.7.2. Método de Evaluación de Desempeño CNT EP (Período de Prueba y Plazo Fijo)

El Instructivo Selección y Evaluación del Talento Humano, manifiesta: “La evaluación de desempeño (periodo de prueba y plazo fijo) determina (CNT EP, s/f): “Al momento de su ingreso, se entregará a cada nuevo trabajador el formulario de inducción, documento en el que se certificará que la Corporación ha entregado las herramientas necesarias para su desempeño, ha realizado la inducción general e inducción al puesto de trabajo. Este documento deberá ser entregado a la Jefatura de Selección y nómina en el caso de las Gerencias Nacionales o las provincias de Pichincha y Guayas o la Jefatura Provincial Financiera Administrativa, en el caso de las demás provincias”.

En consecuencia, este último contexto se aplica para la CNT EP Chimborazo, Riobamba. A su vez, indica (GERENCIA NACIONAL DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL, 2009):

- Una vez que el trabajador ingrese a la corporación, este será evaluado por el jefe inmediato en un plazo máximo de 70 días luego su fecha de ingreso y en el día 300 desde su fecha de ingreso
- La jefatura de Selección y Nómina o la Jefatura Provincial Financiera Administrativa a través del área de Talento Humano, enviará vía correo electrónico las instrucciones de evaluación a cada jefe inmediato quien será el evaluador, junto con los respectivos formatos y dependiendo del grupo ocupacional

La Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional, a través de la Gerencia de Desarrollo del Talento Humano, Jefatura de Evaluación del Desempeño, conforme la naturaleza legal de la corporación y su ordenamiento jurídico que la rige, la Ley Orgánica de Empresas Públicas Art. 20, Numeral 5, considera: “Modificar el formulario de evaluación de desempeño (continuidad), con respecto al fondo y forma del mismo, documento que es temporal hasta la definición de competencias que el área de Gestión Salarial y Competencias realice” (TORRES JARAMILLO, 2014).

Se detalla los cambios considerados y efectuados en el citado documento entregado por la Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional – GNDO y la clasificación actualizada de los Grupos Ocupacionales (TORRES JARAMILLO, 2014):

- Los factores de Evaluación se han reformulado por la Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional - GNDO dependiendo del grupo ocupacional, a fin de que los evaluadores tengan mejor criterio de calificación:

Cuadro N° 1.9. Grupo Ocupacional – Clasificación 2014

Grupo Ocupacional	Formato
Directivos	DR. 001
Jefes y Supervisores	JS. 002
Analistas	AN.003
Técnicos	TC. 004
Asistentes / Auxiliares	A.A.002

Fuente: Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional- GNDO CNT EP 2014

La CNT EP mediante su instructivo enunciado relaciona los grupos ocupacionales e indica los siguientes parámetros:

- El jefe inmediato será el responsable de ejecutar la evaluación y deberá remitir los resultados en un máximo de 3 días hábiles. En caso de que la evaluación no sea enviada en el tiempo establecido se aplicará el reglamento interno de trabajo para el colaborador que incurrió en la falta
- El tiempo máximo de 3 días hábiles, señalado en el literal anterior, puede variar dependiendo del número de evaluaciones a realizarse. En el caso de que el número de evaluaciones sea mayor a diez (1) se considerarán hasta cinco (5) días hábiles para su administración y se aumentará un (1) día hábil por cada tres (3) evaluaciones adicionales
- Los evaluadores enviarán la Jefatura de Selección y Nómina o la Jefatura Provincial Financiera Administrativa sus evaluaciones calificadas y firmadas
- La Jefatura de Selección y Nómina o la Jefatura Provincial Financiera Administrativa, a través del área de Talento Humano, calificará las evaluaciones e informará de los resultados y acciones a tomarse de acuerdo a su detalle.

Según la Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional - GNDO determina en las directrices de actualizaciones del instrumento de apoyo que: “Cada responsable de Talento Humano de las diferentes regionales y provincias, serán los encargados de la ejecución, control, retroalimentación y registro periódico de la evaluación de desempeño de continuidad, en coordinación con la Jefatura de Evaluación de Desempeño de la Gerencia de Desarrollo del Talento Humano, a quien remitirá mensualmente las evaluaciones junto con el Registro de Evaluación del Desempeño, los documentos físicos y archivo magnético para el control respectivo” (GERENCIA NACIONAL DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL, 2009).

Los cambios efectuados de forma y de fondo en el formulario de evaluación del desempeño en el citado documento entregado por parte de la Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional enfocan los siguientes puntos (GERENCIA NACIONAL DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL, 2009):

- Nombre del Formulario “Evaluación de Continuidad”
- Se establece una escala de calificación, desarrollada en 5 niveles, que a través de una progresión matemática se asignaron diferentes puntuaciones a las escalas dependiendo de la evaluación a realizarse como se detalla a continuación:

Cuadro N° 1.10. Niveles de Evaluación para Procesos Periodo de Prueba

Nivel de evaluación	Calificación cualitativa	Peso Asignado
A	Alto	25
B	Desarrollado	21
C	En Desarrollo	18
D	Poco Desarrollado	14
E	Bajo	10

Fuente: Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional CNT EP 2014

Conforme el procedimiento de Evaluación la Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional - GNDO determina que se aplicará las acciones indicadas en el siguiente cuadro; actualizando los campos y enunciando los responsables:

Cuadro N° 1.11. Calificación Cuantitativa y Cualitativa

Puntaje Obtenido	Calificación Cualitativa	Acción	Observación	Responsable
91 – 100%	Excelente	Continuidad	Retroalimentación Informar la satisfacción de la Empresa por la gestión realizada	Jefe Inmediato Jefatura de EDD Área de TH
81 – 90%	Muy Bueno	Continuidad	Retroalimentación al colaborador, indicar fortalezas y factores de mejora	Jefe Inmediato Jefatura de EDD Áreas de TH
70 – 80%	Satisfactorio	Continuidad	Retroalimentación al colaborador poner más énfasis en mejorar los puntos más débiles	Jefe Inmediato Jefatura de EDD Áreas de TH
0 – 69%	Deficiente	Desvinculación del colaborador	Retroalimentación Informar motivos de salida	Jefe Inmediato Jefatura de EDD Áreas de TH

Fuente: Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional CNT EP 2014

Cuadro N° 1.12. Registro Evaluaciones del Desempeño

Gerencia: Regional () / Provincial ()

Responsable: _____


Periodo Desde: /a: / m: / d: /

Hasta: /a: / m: / d: /

NOMBRE	CARGO	GERENCIA	DEPARTAMENTO	PUNTAJE	STATUS DE EVALUACIÓN	SE REALIZÓ RETROALIMENTACIÓN

Fuente: Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional CNT EP 2014

Cuadro N° 1.13. Formulario Evaluación de Continuidad - JS.002

	EVALUACIÓN DE CONTINUIDAD JEFES Y SUPERVISORES	JS. 002				
IDENTIFICACIÓN DEL EVALUADOR						
Apellidos:	Nombres:	Relación:	Jefe Inmediato	Gerente		
			Colega	Subalterno		
IDENTIFICACIÓN DEL COLABORADOR EVALUADO						
Apellidos:	Nombres:	Periodo:				
		3 Meses	1 Año	Eventual		
Gerencia Nacional:	Gerencia de Área:	Jefatura:				
Cargo:	Fecha de Ingreso:	Fecha de Evaluación:				
FACTORES		NIVEL DE EVALUACIÓN			OBSERVACIONES DEL EVALUADOR	
Marque con una X la casilla que corresponda con la ejecución del evaluado (1 opción)		A	B	C		D
DESEMPEÑO DE LA FUNCIÓN						
PLANIFICACIÓN: Capacidad para programar, de forma oportuna, las estrategias de trabajo a ejecutar en tiempo presente y futuro						
DIRECCIÓN: Habilidad para guiar y supervisar el personal bajo su mando, tanto en trabajos individuales como en equipo						
TOMA DE DECISIONES: Forma como resuelve los problemas cotidianos, escogiendo la alternativa correcta						
COOPERACIÓN: Capacidad de participar con esfuerzo y dinamismo en las actividades, contribuyendo al logro de los objetivos de la institución e involucrándose en las actividades de su equipo de trabajo						
RESPONSABILIDAD POR TRABAJO ASIGNADO: Interés en el trabajo, perseverancia y preocupación por el cumplimiento de labores en el menor tiempo posible						
CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES						
INICIATIVA Y CREATIVIDAD: Facilidad para aportar nuevas ideas destinadas a mejorar el trabajo						
LIDERAZGO: Califique si posee la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada						
CAPACIDAD PARA SOPORTAR PRESIÓN AL ENTREGAR RESULTADOS: Califique la habilidad del colaborador para apresurarse en su trabajo. Cumplir sin tomarse ansioso, agresivo y voluble en su temperamento						
COMUNICACIÓN: Habilidad para transmitir mensajes emitidos por la autoridad correspondiente						
RELACIONES INTERPERSONALES: Comportamiento social adecuado en el trato con sus superiores y compañeros de trabajo, así como con el público en general						

EQUIVALENCIAS DE EVALUACIÓN: A: Alto; B: Desarrollado; C: En Desarrollo; D: Poco Desarrollado; E: Bajo


Firma del Evaluador
C.I. N°

Firma del Colaborador
C.I. N°

CALIFICACIÓN:
PONDERACIÓN:

Fuente: Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional CNT EP 2014

Cuadro N° 1.14. Formulario Evaluación de Continuidad – AN. 003

	EVALUACIÓN DE CONTINUIDAD ANALISTAS	AN. 003			
IDENTIFICACIÓN DEL EVALUADOR					
Apellidos:	Nombres:	Relación:	Jefe Inmediato	Gerente	
			Colega	Subalterno	
IDENTIFICACIÓN DEL COLABORADOR EVALUADO					
Apellidos:	Nombres:	Periodo:			
		3 Meses	1 Año	Eventual	
Gerencia Nacional:	Gerencia de Área:	Jefatura:			
Cargo:	Fecha de Ingreso:	Fecha de Evaluación:			
FACTORES			NIVEL DE EVALUACIÓN		
Marque con una X la casilla que corresponda con la ejecución del evaluado (1 opción)	A	B	C	D	E
DESEMPEÑO DE LA FUNCIÓN					
IDENTIFICACIÓN CON LA INSTITUCIÓN: Grado de compromiso con el logro de los objetivos de la organización					
COLABORACIÓN: Aptitud para alcanzar los objetivos comunes a través del trabajo propio y en equipo					
CALIDAD DEL TRABAJO: Cuidado, esmero, preocupación por la nitidez del tema de presentación de las labores asignadas. Califíquese la presencia o ausencia de errores y su frecuencia e incidencia					
PROACTIVIDAD: Califique la actitud del colaborador en el cumplimiento de actividades y proyectos, así como las destrezas y habilidades aplicadas en el cumplimiento de las mismas; actitud para enfrentar y solucionar problemas, proponer sugerencias					
CANTIDAD DE TRABAJO: Volumen de trabajo ejecutado. Hay que tomar en cuenta la rapidez en la ejecución de la labor, atención de servicio de modo eficiente y el tiempo oportuno					
CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES					
INICIATIVA Y CREATIVIDAD: Facilidad para aportar nuevas ideas destinadas a mejorar el trabajo					
RESPONSABILIDAD POR LABORES: Preocupación por el cumplimiento de deberes y tareas inherentes al desempeño de sus funciones. Considere interés en el trabajo, grado de concentración y perseverancia					
CAPACIDAD PARA SOPORTAR PRESIÓN AL ENTREGAR RESULTADOS: Califique la habilidad del colaborador para apresurarse en su trabajo. Cumplir sin tomarse ansioso, agresivo y voluble en su temperamento					
COMUNICACIÓN: Habilidad para transmitir mensajes emitidos por la autoridad correspondiente					
RELACIONES INTERPERSONALES: Comportamiento social adecuado en el trato con sus superiores y compañeros de trabajo, así como con el público en general					

EQUIVALENCIAS DE EVALUACIÓN: A: Alto; B: Desarrollado; C: En Desarrollo; D: Poco Desarrollado; E: Bajo


Firma del Evaluador
C.I. N°

Firma del Colaborador
C.I. N°

CALIFICACIÓN:
PONDERACIÓN:

Fuente: Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional CNT EP 2014

Cuadro N° 1.15. Formulario Evaluación de Continuidad – TC. 004

	EVALUACIÓN DE CONTINUIDAD TÉCNICOS	TC. 004				
IDENTIFICACIÓN DEL EVALUADOR						
Apellidos:	Nombres:	Relación:	Jefe Inmediato	Gerente		
			Colega	Subalterno		
IDENTIFICACIÓN DEL COLABORADOR EVALUADO						
Apellidos:	Nombres:	Periodo:				
		3 Meses	1 Año	Eventual		
Gerencia Nacional:	Gerencia de Área:	Jefatura:				
Cargo:	Fecha de Ingreso:	Fecha de Evaluación:				
FACTORES		NIVEL DE EVALUACIÓN				
Marque con una X la casilla que corresponda con la ejecución del evaluado (1 opción)	A	B	C	D	E	OBSERVACIONES DEL EVALUADOR
DESEMPEÑO DE LA FUNCIÓN						
CALIDAD DEL TRABAJO: Cuidado, esmero, preocupación por la nitidez del tema de presentación de las labores asignadas. Califíquese la presencia o ausencia de errores y su frecuencia e incidencia						
CANTIDAD DE TRABAJO: Volumen de trabajo ejecutado. Hay que tomar en cuenta la rapidez en la ejecución de la labor, atención de servicio de modo eficiente y el tiempo oportuno						
CAPACIDAD TÉCNICA: Considere conocimientos, técnicos y habilidades, aplicadas al eficaz ejercicio del puesto						
IDENTIFICACIÓN CON LA INSTITUCIÓN: Grado de compromiso con el logro de los objetivos de la organización						
ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO: Evalúe el interés por cumplir de forma organizada el trabajo planificado. Se ajusta a estándares, evita pérdidas de tiempo injustificadas. Optimiza su tiempo sin necesidad de extender la jornada. Disciplina y métodos de trabajo adecuados						
CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES						
COLABORACIÓN: Juzgue la actitud de cooperación del colaborador con sus compañeros de trabajo para cumplir con las tareas del área. Disposición de trabajo en equipo, voluntad y entusiasmo con que colabora						
COMUNICACIÓN: Califique la Habilidad del colaborador para intercambiar en, forma eficaz y permanente, mensajes relativos a los intereses de la organización con otros supervisores, colaboradores y clientes internos y externos						
RESPONSABILIDAD POR LABORES: Preocupación por el cumplimiento de deberes y tareas inherentes al desempeño de sus funciones. Considere interés en el trabajo, grado de concentración y perseverancia						
CAPACIDAD PARA SOPORTAR PRESIÓN AL ENTREGAR RESULTADOS: Habilidad para apresurarse en su trabajo. Cumplir sin tomarse ansioso, agresivo y voluble en su temperamento						
RELACIONES INTERPERSONALES: Comportamiento social adecuado en el trato con sus superiores y compañeros de trabajo, así como con el público en general						

EQUIVALENCIAS DE EVALUACIÓN: A: Alto; B: Desarrollado; C: En Desarrollo; D: Poco Desarrollado; E: Bajo


Firma del Evaluador
C.I. N°

Firma del Colaborador
C.I. N°

CALIFICACIÓN:
PONDERACIÓN:

Fuente: Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional CNT EP 2014

Cuadro N° 1.16. Formulario Evaluación de Continuidad – AA.002

	EVALUACIÓN DE CONTINUIDAD ASISTENTES / AUXILIARES	AA. 002				
IDENTIFICACIÓN DEL EVALUADOR						
Apellidos:	Nombres:	Relación:	Jefe Inmediato	Gerente		
			Colega	Subalterno		
IDENTIFICACIÓN DEL COLABORADOR EVALUADO						
Apellidos:	Nombres:	Periodo:				
		3 Meses	1 Año	Eventual		
Gerencia Nacional:	Gerencia de Área:	Jefatura:				
Cargo:	Fecha de Ingreso:	Fecha de Evaluación:				
FACTORES		NIVEL DE EVALUACIÓN				
Marque con una X la casilla que corresponda con la ejecución del evaluado (1 opción)	A	B	C	D	E	OBSERVACIONES DEL EVALUADOR
DESEMPEÑO DE LA FUNCIÓN						
ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO: Capacidad para lograr eficiencia en su labor haciendo uso adecuado de los medios y del tiempo.						
ADAPTACIÓN AL CAMBIO: Califique la capacidad del colaborador para asimilar y aplicar nuevos procedimientos, políticas, sistemas y métodos de trabajo, facilidad para integrarse a su nuevo ambiente de trabajo						
CALIDAD DEL TRABAJO: Cuidado, esmero, preocupación por la nitidez del tema de presentación de las labores asignadas. Califíquese la presencia o ausencia de errores y su frecuencia e incidencia						
CANTIDAD DE TRABAJO: Volumen de trabajo ejecutado. Hay que tomar en cuenta la rapidez en la ejecución de la labor, atención de servicio de modo eficiente y el tiempo oportuno						
ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO: Evalúe el interés por cumplir de forma organizada el trabajo planificado. Se ajusta a estándares, evita pérdidas de tiempo injustificadas. Optimiza su tiempo sin necesidad de extender la jornada. Disciplina y métodos de trabajo adecuados						
CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES						
COLABORACIÓN: Juzgue la actitud de cooperación del colaborador con sus compañeros de trabajo para cumplir con las tareas del área. Disposición de trabajo en equipo, voluntad y entusiasmo con que colabora						
RESPONSABILIDAD POR LABORES: Preocupación por el cumplimiento de deberes y tareas inherentes al desempeño de sus funciones. Considere interés en el trabajo, grado de concentración y perseverancia						
CAPACIDAD PARA SOPORTAR PRESIÓN AL ENTREGAR RESULTADOS: Habilidad para apresurarse en su trabajo. Cumplir sin tomarse ansioso, agresivo y voluble en su temperamento						
COMUNICACIÓN: Califique la Habilidad del colaborador para intercambiar en, forma eficaz y permanente, mensajes relativos a los intereses de la organización con otros supervisores, colaboradores y clientes internos y externos						
RELACIONES INTERPERSONALES: Comportamiento social adecuado en el trato con sus superiores y compañeros de trabajo, así como con el público en general						
EQUIVALENCIAS DE EVALUACIÓN: A: Alto; B: Desarrollado; C: En Desarrollo; D: Poco Desarrollado; E: Bajo						
Firma del Evaluador			Firma del Colaborador			
C.I. N°			C.I. N°			

CALIFICACIÓN:
PONDERACIÓN:

Fuente: Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional CNT EP 2014

1.3.3.8. Normativa Legal - Proceso Aplicativo de la Evaluación de Desempeño CNT EP

A continuación se detalla la normativa legal de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP para la Gestión de Talento Humano.

En consecuencia, la normativa legal aporta en su Capítulo VII los enfoques para el proceso aplicativo de la Evaluación de Desempeño (Reglamento de Gestión de Talento Humano CNT EP, 2009): “Art. 67. Del Proceso de Evaluación de Desempeño. Es el conjunto de normas, mecanismos, técnicas, métodos y procedimientos que sistemáticamente se orientan a evaluar y medir la gestión sus servidores”.

De conformidad con lo señalado en el numeral 5 del Art. 20 y el numeral 1 del Art. 30 de la LOEP, la Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional - GNDO, efectuará la evaluación periódica a todos los servidores de la empresa.

Art. 68. Objetivos de la Evaluación de Desempeño. Son objetivos de la evaluación periódica del desempeño del personal:

- a) Conocer el desempeño laboral del personal
- b) Identificar los factores que obstaculizan el desempeño eficiente del personal.
- c) Determinar las medidas correctivas para mejorar el desempeño
- d) Motivar al personal a través de la remuneración variable por superar las metas y objetivos empresariales
- e) Mejorar el desempeño empresarial
- f) Generar el Plan de Capacitación que permita mejorar el desempeño de los servidores.

Art. 69. Subprocesos del Proceso de Evaluación de Desempeño. Los subprocesos que forman parte de este proceso son:

- Diseño
- Ejecución
- Seguimiento y Control.

Art. 70. Diseño. Es el subproceso técnico mediante el cual se definirán los tipos de evaluación a implantarse orientados a medir el potencial del personal, el cumplimiento de objetivos y metas, y el nivel de competencias.

Art. 71. Ejecución. Al interior de la CNT EP se aplicarán los siguientes tipos de evaluación, que serán aprobados por el Gerente General:

- a) Evaluación del Desempeño para Continuidad. Todos los servidores que sean vinculados a la CNT EP y se encuentren en período de prueba o previa a la renovación indefinida de la relación laboral, independiente de su régimen, deberán sujetarse a la evaluación respectiva de acuerdo al procedimiento y formato propuesto por la Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional - GNDO
- b) Evaluación del desempeño por resultados. Los servidores se sujetarán a evaluaciones por resultados en base a la metodología y al plan de que proponga la Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional - GNDO y será considerada para efecto de aplicación de los sistemas de remuneración variable y permanencia en la empresa
- c) Evaluación del Desempeño por Competencias. Los servidores se sujetarán a evaluaciones de desempeño por competencias en base a la metodología y al plan de aplicación que proponga la Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional - GNDO, y será considerada para efecto de promociones, ascensos y eventos de capacitación.

Según (Reglamento de Gestión de Talento Humano CNT EP, 2009), indica que: “La Gerencia General podrá aprobar otro tipo de sistemas de evaluación que conlleve a conocer la situación y potencialidad del personal para generar planes de carrera, planes de retención u otros que garanticen la profesionalización y experticia del personal”.

Considerando que todo proceso de evaluación de desempeño requiere de una continuidad el (Reglamento de Gestión de Talento Humano CNT EP, 2009), determina en su Art. 72. Seguimiento y Control: “En el caso de evaluaciones, constantes en el artículo precedente, el personal que no se sujete a la misma será considerada como causal para no renovar o dar por terminada la relación laboral, de acuerdo a la normativa que aplique a su régimen”.

A su vez aclara:

“Los servidores que ingresen a prestar sus servicios durante el primer año se sujetarán a evaluaciones de medición de potencial, competencias y resultados en base a la metodología que proponga la Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional - GNDO y de no cumplir con el mínimo requerido será considerado para la terminación de la relación mediante la figura que se establezca de acuerdo a su régimen.

Los servidores permanentes se sujetarán a evaluaciones de medición de competencias y resultados, por lo menos una vez al año, de las que se podrán derivar ajustes salariales, de acuerdo a la disponibilidad presupuestaria; eventos de capacitación; permanencia en la empresa según la metodología, aprobada por la Gerencia General”.

En consecuencia, determina como único responsable y competente a la Gerencia General para generar, administrar y difundir todo lo concerniente al proceso de evaluación; como lo expresa el (Reglamento de Gestión de Talento Humano CNT EP, 2009):

Art. 73. Competencia para la Realización de Evaluaciones de Desempeño. La Gerencia General será la única área competente para generar, administrar y difundir modelos, metodologías, procedimientos, herramientas y demás normas técnicas para la aplicación y sus efectos de las evaluaciones descritas en el presente reglamento. La aplicación de esta herramienta es de cumplimiento obligatorio para todo servidor y obrero.

Art. 74. De la Apelación de la Evaluación de Desempeño. Los servidores que como resultado de la evaluación aplicada hayan obtenido un puntaje menor al mínimo requerido y se sientan indebidamente evaluados podrán presentar su apelación ante la Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional - GNDO, cuyo resultado podrá ser apelado en última instancia al Gerente General.

Art. 75. Efectos de la Evaluación de Desempeño. La Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional - GNDO establecerá mediante procedimiento los efectos de la evaluación de desempeño bajo las siguientes directrices:

- a) El nivel de calificación será de excelente, muy bueno, satisfactorio, regular y deficiente

- b) Los servidores que obtengan una calificación de deficiente serán cesados en funciones, previo el procedimiento legal correspondiente
- c) Los servidores que hayan obtenido una calificación equivalente a regular deberán ser evaluados nuevamente en el plazo de tres (3) meses. De mantenerse dicha calificación se procederá a la desvinculación de acuerdo a su régimen
- d) Los servidores que hayan obtenido una calificación equivalente a excelente serán considerados para el plan de carrera; y,
- e) La evaluación de desempeño será considerada como parte integrante para el pago de remuneración variable por objetivos.

1.3.4. Gestión de Control para la Valoración del Desarrollo Potencial

“La Gestión de control para la valoración del desarrollo potencial es considerada un factor estratégico de evaluación” (MUÑOZ GALLARDO, 2012).

Dentro del estudio de la Gestión de Control para la Valoración del Desarrollo Potencial se plantean factores elementales; tales como (MUÑOZ GALLARDO, 2012):

- La medición de continuidad de la eficiencia, madurez y liderazgo de forma individual y colectiva en los colaboradores
- Establecer estrategias de formación permanente, las mismas que se desarrollan a base de planes personales de desarrollo, planes de carrera de altos potenciales y planes de sucesión
- La valoración del rendimiento participativo del colaborador en función a la valoración de aptitudes, creatividad, motivaciones y personalidad
- Desarrollo competitivo que es medible a corto, mediano y largo plazo.

“El desarrollo potencial del talento humano es una acción estratégica gestionada por la unidad administrativa de talento humano y de desarrollo, cuya finalidad radica en la construcción de una organización suficientemente sólida en su competitividad” (...)

“Un plan de desarrollo promueve en el colaborador competencias y factores de liderazgo estratégico para el fortalecimiento de su talento y potencial” (MUÑOZ GALLARDO, 2012).

Este tipo de planes de desarrollo potencial en las organizaciones permite disminuir la rotación y deserción laboral, clarifica la visión futurista y aumenta el sentido de pertenencia y empoderamiento hacia la organización” (MUÑOZ GALLARDO, 2012).

La Gestión de Control como Plan de Desarrollo Potencial debe tomar en cuenta las preferencias de carreras, evaluaciones de desempeño y necesidades organizacionales de forma alineada. La evaluación de desempeño debe incluir el nivel actual de las competencias y el potencial de desarrollo de las personas que trabajan en la organización, así como los avances periódicos según los objetivos trazados, como acción de control y retroalimentación del proceso.

1.3.4.1. Valoración de la Gestión de Conocimiento

La valoración del conocimiento y su proceso de gestión se establece en el control del recurso intangible en el control de los programas de desarrollo y de carrera, que tienen como fin generar la potencialización del colaborador y creación de valores dentro de la institución.

(FUNDIBEQ, s.f.), establece que “Dentro del proceso de valoración se debe considerar la medición de la gestión efectiva del capital; que no es otra cosa que el recurso cognitivo o capital intelectual individual y colectivo de una organización”. Asimismo se establece que son aquellos que no tienen una existencia física.

La valoración y medición de la gestión efectiva del capital intelectual dentro de un proceso de evaluación de desempeño por competencias acciona el sistema de valores de competencias personales y profesionales con la relación del cumplimiento de su desempeño en cada una de las actividades asignadas; este proceso determina la transformación de la información de conocimiento de forma técnica y cualitativa, facilitando el contexto de desarrollo cotidiano en la institución y el proceso de determinar pautas o ajustes de acción y retroalimentación en el colaborador, para enfatizar de forma continua el desempeño esperado y efectivo como mejora continua en el proceso; potencializando de tal forma estratégicamente la cultura y filosofía como identidad organizacional, el conocimiento intelectual como perspectiva de desarrollo – aprendizaje y de potencial de carrera en el colaborador de la institución.

1.3.4.2. Valoración del Capital Intelectual

Generar un potencial óptimo del recurso cognitivo por medio de la administración permite un desarrollo competente del talento humano como cumplimiento a sus acciones objetivas y estratégicas; este proceso por medio de la valoración del capital intelectual compone el activo intangible de la organización.

(FUNDIBEQ, s.f.), explica que: “Esta medición de la valoración del capital intelectual está dada en la valoración de la acumulación del conocimiento que crea valor en una organización, compuesta por un conjunto de activos intangibles (intelectuales) o recursos y competencias basados en conocimiento”. (...) “Cuando se ponen en acción, según una determinada estrategia, en combinación con el capital físico o tangible, es capaz de producir y generar ventajas competitivas o competencias esenciales”.

En consecuencia, el recurso cognitivo, las competencias personales y profesionales, su empoderamiento, satisfacción, desempeño e intelecto desarrollado en cada una de las actividades y dentro del proceso de cumplimiento de una actividad de los colaboradores es el saber de la organización; por tal motivo se debe determinar un activo importante en la parte de la valoración organizacional y que hasta la actualidad no se lo considera un valor contable de la misma por el desconocimiento de su aplicabilidad.

Uno de los métodos participativos que daría inicio aquello es la gestión y valoración del desarrollo potencial como capital intelectual dentro del proceso de evaluación de desempeño basado en competencias de forma técnica y cualitativa; considerando este proceso como estrategias o políticas de la organización y valorado por medio de condiciones objetivas de un direccionamiento estratégico y participativo, vinculante a retribuir al talento humano igualdad de oportunidades, posibilidades de ajustes personalizados si se requieren en el proceso, desarrollo profesional continuo y oportunidades de progreso /carrera; su finalidad consiste en la capacidad de identificar, desarrollar, activar y fidelizar el talento personal, profesional en calidad de talento humano y capital intelectual de la organización.

1.3.4.2.1. Capital Humano y Capital Intelectual

“Los miembros de una organización son considerados el capital humano que posee conocimiento tácito individual que posee todas las capacidades individuales, conocimientos, destrezas y experiencias de los colaboradores”(FUNDIBEQ, s.f.).

El individuo como tal está formado por su personalidad, actitudes, aptitudes personales y profesionales por medio de habilidades, destrezas, experiencia, conocimientos adquiridos y potencializados; esta formación es la base fundamental y participativa del capital humano e intelectual en una organización al formar parte de ella como talento humano. La creatividad, innovación y efectividad de la organización y del colaborador se interrelacionan estratégicamente como un recurso de valor que contribuye a mejorar los procesos de la organización.

Según (FUNDIBEQ, s.f.), esto significa que: “Gran parte del valor de la empresa no está bajo su control directo, pero que sin embargo forma parte del mismo”.

Considera como capital intelectual: “Al conocimiento transformado en algo valioso para la empresa. La clave para gestionar el capital intelectual es guiar su transformación desde el conocimiento entendido como materia prima o recurso cognitivo, a valor para la organización (LYNN, 2000), de tal modo que solo cuando el conocimiento (individual u organizacional), sea utilizado y compartido para crear valor organizacional, llegará a ser parte del capital intelectual” (MARTÍNEZ, 2003).

El conocimiento o recurso cognitivo se lo considera entonces parte fundamental en los colaboradores para establecer el capital intelectual que requiere una organización con enfoque moderno en su gestión, agregando valor al momento de establecer los objetivos y logros empresariales.

“Los activos intangibles constituyen uno de los principales factores del éxito presente y futuro de las empresas por lo que cada vez se incrementan más las inversiones en este tipo de activos” (DOMINGO, 2008).

En definitiva, el desarrollo de todo un conjunto de atributos que forman parte del “capital intangible” se está convirtiendo en los pilares de las instituciones inteligentes al

encontrarse éstas inmersas en una economía basada en el conocimiento y en desarrollar el capital intelectual; estos atributos basados en valorar sus competencias como recurso de desarrollo y perspectiva empresarial estratégica y gerencial para generar competitividad tanto en el talento humano como a nivel organizacional.

Domingo (2008) considera al conocimiento como: “El elemento básico de la escena empresarial para el capital humano y capital intelectual, valorando su interés en definir, valorar, controlar y gestionar el factor intelectual como fuente y aspecto fundamental para competitividad empresarial dentro del actual contexto socioeconómico”.

Para toda institución en un contexto público o privado se debe plantear en estrategias y/o políticas internas al capital humano e intelectual como un factor clave y estratégico para fortalecer su competitividad; su sentido determina potencializar sus competencias e “invertir” en el talento humano como un recurso directamente participativo de los resultados objetivos. Esta estratégica oportunidad de mejora continua genera en el talento humano de la empresa competencias para desempeñar roles de superior responsabilidad en la organización; valorando oportunamente que forma parte de un “activo intelectual” y por ende debemos de potencializar su desarrollo.

“El problema existente en la gestión del capital humano es la dificultad que presenta su medición, ya que bajo este concepto se encuentran aspectos relativos a los individuos como su educación, su experiencia laboral, su capacidad, su motivación” (...) “Hay que tener en cuenta su importancia, sorprende observar que pese a la escala de interés en la amortización del capital humano son muy pocos los estudios prácticos que existen sobre este hecho” (GRIP & VAN LOO, 2002).

El enfoque moderno de un modelo gerencial de mejora continua que debe asumir principalmente el gestor plantea acciones estratégicas en los procesos de desarrollo; su reto vincula el aporte mediante un direccionamiento y responsabilidad compartida con su talento humano, considera además la necesidad de que debe adaptarse y ser parte del cambio continuo y nuevos enfoques en su acción de responsabilidad y direccionamiento, manejar un liderazgo ejecutivo y efectivo para el alcance de la competitividad incrementará la productividad del capital intelectual de la empresa.

Según (LÓPEZ & VÍCTOR , 2005), en su estudio sobre la acción gerencial explican: “La acción gerencial visto como eje dinamizador de los procesos empresariales debe enfocar un sentido de facilitador, que desarrolle efectivamente todo el potencial humano; estableciendo paradigmas positivos al momento de considerar una cultura organizacional basada en una nueva forma de pensar, actuar y hacer las cosas con disciplina individual, asertiva y comprometida de una libertad responsable para una gestión trascendente y de autoridad más responsabilidad compartida.

El capital intelectual se puede medir mediante el establecimiento de los distintos componentes y presentando, indicadores pertinentes que sean fácilmente inteligibles, aplicables y comparables con otras empresas, mediante una estructura que permita unir el pasado, el presente y el futuro de la organización, recogiendo de manera significativa la capacidad de la empresa de producir beneficios sostenibles y posibilitando a la dirección la consecución de las diferentes estrategias de una forma equilibrada, sin poner mayor énfasis en unas que otras”.

El análisis del potencial del capital humano e intelectual por parte del evaluador y/o gestor será más exitoso si se maneja con liderazgo efectivo – ejecutivo, de forma creativa y parcial, aplicando una amplitud de visión, sentido de realidad, pertinencia y adaptabilidad social.

En consecuencia, agregar en el proceso como aporte adicional a su gestión la determinación necesaria y ética de identificar estratégicamente cuáles son los puntos fuertes y débiles como acción de ajuste y/o retroalimentación del evaluado, sus características personales, profesionales y su nivel de expectativa para una promoción o potencialización de su desarrollo potencial y de carrera en la institución.

1.3.4.3. Valoración del Nivel de Retroalimentación y Ajuste

“La valoración del Nivel de Retroalimentación y Ajuste es una acción estratégica para la gestión de control del desarrollo potencial como fuente de apoyo para los procesos de evaluación de desempeño y desarrollo del potencial” (LÓPEZ & VÍCTOR , 2005).

Se considera a la valoración del nivel de retroalimentación y ajuste dentro del proceso de evaluación de desempeño basado en competencias como la medición de control de

los resultados obtenidos, los mismos que pueden ser resultados deseados, esperados, no deseados y el incremento de posibles mejoras aplicadas como resultados esperados previo a la valoración y determinación de una acción de ajuste.

El factor estratégico de este proceso de valoración en el sistema de evaluación de desempeño está en la valoración individual y colectiva como gestión de control para el análisis, retroalimentación y ajuste requerido en el cumplimiento y participación efectiva y no efectiva de los funcionarios.

La valoración del nivel de retroalimentación y ajuste es una sesión de seguimiento dentro de un proceso de evaluación de desempeño, cuya modalidad es enfocar el rendimiento, comportamiento, desarrollo participativo y colectivo, entre colaboradores en calidad de capital humano e intelectual de la organización; con el fin de determinar circunstancias e impactos favorables y no favorables en el equipo de trabajo, buscando establecer cambios propositivos para mejorar, cambiar y mantener un buen rendimiento individual y colectivo en el talento humano, desarrollando todo su potencial como persona y como profesional.

El gestor administrativo o evaluador del proceso se transformará en un mentor que deberá direccionar mediante una comunicación efectiva y abierta al talento humano o mentorizado con menos experiencia, con el fin de detectar falencias y desarrollar todo su potencial para su crecimiento dentro del proceso de modalidad de potencialización en la evaluación de desempeño con enfoque estratégico.

El sistema de retroalimentación en este caso aportaría para el seguimiento y desarrollo de competencias requeridas o identificadas sean estas personales y profesionales, identificando tanto el gestor – mentor como el colaborador – mentorizado a tiempo los factores a mejorar; a este último permitiendo identificarlos a tiempo y generar por sí mismo cambios en su desempeño.

La retroalimentación es un proceso necesario, pero no se debe considerar suficiente para un cambio en el desempeño; para generar cambios, es necesario combinar la retroalimentación con el ajuste o refuerzo positivo, la función básica y fundamental de la retroalimentación en la evaluación de desempeño basado en competencias debe

plantear información cualitativa, que contenga los comportamientos que deben cambiarse, mejorarse o mantenerse; caso contrario pierde el enfoque de retroalimentación. Los factores más determinantes en el proceso de retroalimentación y/o ajuste y de la información cualitativa requerida a considerar son:

- Se debe enfocar información que se refiere a comportamientos o resultados diferenciados tanto resultados positivos como no deseados
- Los ajustes al desempeño pueden expresarse no solo por parte del gestor, evaluador o mentor; sino también por parte del colaborador generando cambios en su actitud y desempeño; esto aportará a mantenerse en un nivel adecuado de forma continua
- La finalidad de la retroalimentación y/o ajuste está ligada en que el desempeño sea algo que el talento humano considere hacer por sí mismo
- El responsable directo del proceso de retroalimentación será el jefe o líder inmediato; el mismo que aplicará el direccionamiento y liderazgo estratégico requerido para potencializarlo.
- El responsable del proceso deberá registrar los datos alcanzados para determinar qué y cuándo reforzar en el colaborador a cargo
- Dentro del proceso de seguimiento de comportamientos o resultados se debe optar por la aplicación de estrategias reforzadoras para mantener conductas deseadas, de manera individual y/o colectiva. Este proceso debe ser veraz y real.

La valoración del nivel de retroalimentación y ajuste debe considerarse como un medio de apoyo, como componente vinculante dentro del instrumento de evaluación de desempeño basado en competencias; un instrumento que ayuda al individuo a darse cuenta cómo su conducta afecta a otros y a la organización, sus resultados esperados y del grado de armonía o discrepancia que puede haber entre los resultados de los actos y lo que el colaborador conscientemente quiere lograr de forma individual y colectiva.

CAPÍTULO II

2. METODOLOGÍA

2.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se fundamentó en los parámetros científicos establecidos hacia la resolución del problema en estandarizar el desempeño determinando el alcance del rendimiento participativo; además fortalece la formación permanente en los Funcionarios de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP-Chimborazo, Riobamba; lo que conduce al propósito fundamental de una Gestión de Control para la Valoración del Desarrollo Potencial por medio del Modelo Gerencial por Competencias para la Evaluación de Desempeño.

La investigación fue de campo, desarrollada a partir de la observación directa del comportamiento y desempeño de los actores del sistema; además fue de carácter no experimental, pues no existió una intervención directa en las características del objeto de estudio. El análisis de los resultados determinó la comprobación de la hipótesis; siendo útil para describir las variables y analizar su interrelación en el momento de la Aplicación del Modelo Gerencial “Strategic” por Competencias para la Evaluación de Desempeño.

2.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación realizada de acuerdo a los objetivos fue pura y básica al ser diagnóstica y propositiva; a su vez fue de nivel descriptiva, la misma que detalló y analizó las condiciones en las cuales los procesos de evaluación de desempeño, su proceso de valoración y desarrollo se establecen y son manejados dentro de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP- Chimborazo, Riobamba. La investigación realizada por sus objetivos fue:

Aplicada: Por haber estado enfocada en el método deductivo al relacionar el Modelo Gerencial “Strategic” por Competencias como acción y enfoque de solución al problema determinado en el proceso investigativo; resolviendo los problemas planteados mediante alternativas de solución.

De campo: Los instrumentos apoyados en la observación y baterías de medición determinaron mediante el análisis sistémico el problema de estudio y factores que influyen en el proceso de evaluación de desempeño a los funcionarios.

2.3. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

En la presente investigación se aplicó el método científico como herramienta fundamental a partir de la percepción directa del objeto de investigación, que permitió diagnosticar el problema. A su vez el método investigativo fue de carácter deductivo; el mismo que facilitó el proceso de aplicación, comprobación y demostración del contexto investigativo y en la obtención de información, basada en apoyos sólidos de conocimientos teóricos y en identificar los problemas que se encuentran dentro de la corporación en el proceso de evaluación de desempeño de los funcionarios; determinando las causas de dicho fenómeno.

Para llegar a los objetivos planteados en este proyecto de investigación se ubicó como uno de los componentes básicos la observación directa, baterías de medición y valoración y test de medición de actitudes, aptitudes y cultura; los mismos que fueron aplicados a los funcionarios de la corporación en función de la muestra, considerando las diferentes áreas y procesos a través de la medición de productividad y del desempeño, determinando de forma cuantitativa y cualitativa el total de funcionarios directos con resultados esperados y con resultados no esperados por la institución; factores de interés para el proceso investigativo.

2.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS

Se establecieron 97 instrumentos debidamente estructurados, diseñados de acuerdo a los requerimientos de la investigación; detallándose factores como:

- Porcentaje de Eficiencia y Liderazgo; Procesos de medición del Nivel de Rendimiento Participativo en función a: Aptitudes, Creatividad, Motivaciones y Personalidad y su valoración de alcance; Medición y Control de Programas, Control de Inventario del Activo Intangible Individual y Colectivo, Medición de la creación de valores; Valoración del conocimiento y valor potencial, factores de cumplimiento de métodos y procedimientos de trabajo; Valoración de resultados no

deseados y resultados esperados en función al porcentaje de participación efectiva y no efectiva, productividad entre otros.

- En calidad de instrumentos: La Guía de Observación, Test Aplicativos, Baterías de Valoración y Fichas de Medición que fueron llenadas por los funcionarios inmersos en el proceso investigativo, a través de la acción participativa en días normales de actividades.

2.4.1. Técnicas Cualitativas

Se utilizó como fuente de apoyo la **entrevista**, en la que se diseñó reactivos dirigidos al Analista de Talento Humano, Jefe de Evaluación de Desempeño y Gerencia de Calidad y Productividad de la CNT EP- Chimborazo; determinando parámetros establecidos dentro de la corporación en el proceso de evaluación de desempeño y desarrollo; en lo que se refiere a:

- Plan Operativo y Administrativo para el Proceso de Gestión
- Objetivos y Metas Estratégicas – Ejes Estratégicos
- Políticas y Normas de Evaluación de Desempeño
- Perfil Ocupacional del Cargo
- Funciones Básicas, Específicas y Complementarias de cada cargo
- Productos y Servicios de cada Proceso Interno (Incluido el de los servidores que se encuentran en periodo de prueba – en caso de ingresos por concursos de oposición y méritos)
- Medición de Gestión de Productividad del Talento Humano.

Para el desarrollo de estas técnicas se contó con el aporte de informantes claves de la corporación; como:

- Jefe de la Unidad Administrativa de Talento Humano
- Analista de Talento Humano
- Jefe de Evaluación de Desempeño
- Gerencia de Calidad y Productividad.

2.4.2. Técnicas Cuantitativas

Se utilizó las siguientes técnicas en lo que se refieren a:

- Observación
- Prueba de Diagnóstico del Potencial
- Análisis del Inventario del Recurso Intangible
- Análisis del clima laboral
- Análisis del nivel de competencias
- Análisis del nivel de productividad
- Análisis de evaluación de desempeño
- Análisis de oportunidades de crecimiento.

Estas técnicas fueron diseñadas de acuerdo a los requerimientos de la investigación y dirigidas a los funcionarios de la corporación, en la que se detalló variables como:

- Porcentaje del Potencial alcanzado en los funcionarios
- Factores limitantes y positivos en el clima laboral
- Valoración del nivel de competencias y productividad de forma individual y colectiva
- Resultados determinativos del proceso de retroalimentación y ajuste, continuidad y seguimiento.

2.5. POBLACIÓN Y MUESTRA

2.5.1. Población

En la presente investigación la población objeto de estudio fue de 130 funcionarios de la CNT EP- Chimborazo, Riobamba.

2.5.2. Muestra

Para el tamaño de la muestra se consideró la población de 130 funcionarios con lo que se obtiene:

$$p=0,5$$

$$ME= 0.05$$

$$NC=1.96$$

$$P=130$$

$$q= 0.5$$

$$n = \frac{Npq}{N - 1 \frac{ME^2}{NC^2} + pq}$$

$$n = \frac{130(0,5)(0,5)}{(129) \frac{(0,05)^2}{(1,96)^2} + (0,5)(0,5)}$$

$$n = \frac{32,5}{(129) \frac{0,0025}{3,8416} + 0,25}$$

$$n = \frac{32,5}{(129)0,0006507 + 0,25} \quad n = \frac{32,5}{0,839403 + 0,25}$$

$$n = \frac{32,5}{0,339403}$$

$$n = 97,32 \text{ Tamaño de la muestra}$$

2.6. PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Para el análisis de resultados y procesamiento de datos se utilizó de forma crítica la información recogida de los funcionarios, detectando los factores claves para el desarrollo del proceso investigativo; además se utilizó algunos utilitarios como son la hoja electrónica en Excel y el Programa IBM SPSS Statistics para la clasificación, tabulación y presentación de los resultados obtenidos en la investigación. Estos resultados se presentan en forma de tablas y gráficos.

De igual forma se utilizó Microsoft Word, para el desarrollo del informe final, presentación de resultados y análisis del proceso investigativo.

2.7. HIPÓTESIS

2.7.1. Hipótesis General

La Elaboración y Aplicación del Modelo Gerencial “Strategic” por Competencias permite la Evaluación de Desempeño mediante la Gestión de Control para la Valoración del Desarrollo Potencial, la Valoración de la Gestión del Conocimiento, Capital

Intelectual y el Nivel de Retroalimentación y Ajuste de los Funcionarios de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP- Chimborazo – Riobamba. Período Agosto 2013 – Enero 2014.

2.7.2. Hipótesis Específicas

H1. La Elaboración y Aplicación del Modelo Gerencial “Strategic” por Competencias mediante la Gestión de Control para la Valoración del Desarrollo Potencial permite la Evaluación de Desempeño de los Funcionarios de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP- Chimborazo – Riobamba. Periodo Agosto 2013 – Enero 2014, a través de la Medición de Continuidad, Estrategias de Formación Permanente, Rendimiento Participativo y el Desarrollo Competitivo

H2. La Elaboración y Aplicación del Modelo Gerencial “Strategic” por Competencias mediante la Valoración de la Gestión del Conocimiento permite la Evaluación de Desempeño de los Funcionarios de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP- Chimborazo – Riobamba. Periodo Agosto 2013 – Enero 2014, a través del Control de Programas de Gestión, Inventarios del Recurso Intangible y la Potencialidad de la Creación de Valores

H3. La Elaboración y Aplicación del Modelo Gerencial “Strategic” por Competencias mediante la Valoración del Capital Intelectual permite la Evaluación de Desempeño de los Funcionarios de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP- Chimborazo – Riobamba. Periodo Agosto 2013 – Enero 2014, a través de la Generación de los Activos Intangibles, Capital Humano y Capital Estructural

H4. La Elaboración y Aplicación del Modelo Gerencial “Strategic” por Competencias mediante la Valoración del Nivel de Retroalimentación y Ajuste permite la Evaluación de Desempeño de los Funcionarios de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP- Chimborazo – Riobamba. Periodo Agosto 2013 – Enero 2014, a través de la Medición de Control Individual y Colectiva, Resultados no Deseados y Esperados.

CAPÍTULO III

3. LINEAMIENTO ALTERNATIVO

3.1. TEMA:

MODELO GERENCIAL “STRATEGIC” POR COMPETENCIAS PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE LOS FUNCIONARIOS DE LA CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT EP-CHIMBORAZO, RIOBAMBA.

3.2. PRESENTACIÓN

La Evaluación de Desempeño, en el ámbito público, no solo se constituye en un instrumento de gestión, sino en el mecanismo de control del uso adecuado de los recursos públicos sobre la base de asignación previa de responsabilidades y la medición del cumplimiento de esas responsabilidades; este es el sentido que conforme a los principios y políticas establecidas en la Ley Orgánica de Empresas Públicas, la Codificación del Código de Trabajo y las Leyes que regulan la administración pública le otorgan a la Evaluación de Desempeño, Gestión de Control y Desarrollo. En concordancia con el enfoque sistémico de estas normas, la evaluación de desempeño es un sistema gerencial que debe concebirse como un subsistema; es decir, parte del Sistema de Gestión de Talento Humano; el mismo que interactúa y se interrelaciona tanto como los otros componentes de este sistema en su direccionamiento, basados en modelos gerenciales estratégicos y en competencias, como con los demás sistemas de gestión y control, regulados en las leyes que sistematizan la administración pública; determinando una acción de interés en la Ley Orgánica de Servicio Público y el Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público; y las demás que se encuentren en vigencia.

El modelo gerencial sugerido adopta una decisión estratégica, planteada para cada una de las unidades, jefaturas y áreas de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP – Chimborazo, Riobamba; con el fin de accionar una gestión de mejoramiento en los procesos y servicios que esta ofrece; la participación en la responsabilidad compartida de los servidores de la institución debe estar sujeta en todos los niveles,

dentro del proceso de certificación como esencia para la corporación; el total compromiso posibilita al beneficio de la entidad y su talento humano como principal pilar.

El siguiente Modelo Gerencial denominado “Strategic” por Competencias para la Evaluación de Desempeño es un aporte al sistema y procesos de planificación en la gestión de la corporación; cuyo objetivo característico es el desempeño laboral eficiente y productivo hacia el desarrollo potencial de sus servidores; transformándolos como parte del capital intelectual de la institución.

3.3. OBJETIVOS

3.3.1. Objetivo General

Crear el Modelo Gerencial “Strategic” por Competencias para la Evaluación de Desempeño, que permita a la administración un direccionamiento y desarrollo competente del talento humano para generar un potencial óptimo de este recurso como cumplimiento a sus acciones corporativas, ligadas a su Perspectiva Desarrollo Aprendizaje.

3.3.2. Objetivos Específicos

- Establecer elementos estratégicos que permitan llevar a cabo un proceso técnico y objetivo para la gestión y valoración del desarrollo potencial de los funcionarios de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP – Chimborazo, Riobamba
- Determinar herramientas que aporten técnicamente a la gestión integral de la institución para la potencialidad de creación de valores en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP – Chimborazo, Riobamba
- Construir herramientas estratégicas para descubrir características personales, potenciales y niveles de expectativas para una promoción en el funcionario de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP – Chimborazo, Riobamba como aporte a su continuo desarrollo competitivo

- Desarrollar un instrumento estratégico que permita generar el control individual y colectivo de los resultados no deseados y esperados dentro del sistema de evaluación, para el análisis de oportunidades, retroalimentación y ajuste en el desempeño de los funcionarios de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP – Chimborazo, Riobamba.

3.4. FUNDAMENTACIÓN

3.4.1. Fundamentación Científica

La aplicación del Modelo gerencial “Strategic” por Competencias para la Evaluación de Desempeño establece como principal finalidad y beneficio estandarizar y determinar el alcance del rendimiento participativo y excelencia corporativa, a su vez fortalece la formación permanente como propósito fundamental de una gestión de control para la valoración del desarrollo potencial del talento humano.

Este modelo de carácter estratégico contribuye como herramienta de gestión de talentos a la aproximación y detección de su potencial presente (competencias individuales, colectivas, experiencia y aporte a la empresa) y potencial futuro (para su crecimiento o desarrollo). Su orientación facilita al establecimiento y logro de objetivos profesionales y acordes al campo desempeñado por el colaborador; detecta sus competencias susceptibles de mejora, analiza oportunidades de potencializar su capital intelectual como talento, genera el control individual y colectivo de sus resultados no deseados y esperados dentro de su proceso de evaluación en el campo laboral, establece a su vez el análisis de oportunidades, retroalimentación y ajuste en su desempeño; por otro lado, contribuye a la capacidad de identificar, desarrollar, activar y fidelizar al talento humano creando valor en todos los niveles profesionales.

El Modelo Gerencial “Strategic” por Competencias se convierte en un instrumento que maneja factores estratégicos con alto valor para la organización y para el continuo desarrollo competitivo de los funcionarios de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP – Chimborazo, Riobamba.

3.4.2. Fundamentación Axiológica

La Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP – Chimborazo, Riobamba, considera la evaluación de desempeño como un proceso sistemático orientado al desarrollo integral del talento humano y su potencial; el Modelo Gerencial “Strategic” por Competencias se involucra con su orientación en el proceso de evaluación al identificar cambios de actitudes y comportamientos, tendientes a mejorar los niveles de eficiencia y eficacia de sus servidores (as); alineándose directamente con la estrategia empresarial de la corporación planteada en la perspectiva de desarrollo aprendizaje. Todas las acciones que integran el sistema de gestión de la institución están alineadas al objetivo principal del Plan Nacional del Buen Vivir, el “Sumak Kawsay”; el mismo que está enfocado al bienestar de los colaboradores.

3.4.3. Fundamentación Legal: CNT EP- Chimborazo, Riobamba

Mediante escritura pública de fusión de las compañías anónimas ANDINATEL S.A. y PACIFICTEL S.A., otorgada el 1 de Octubre del 2008, ante el señor Notario Décimo Séptimo del cantón Quito DM, doctor Remigio Poveda Vargas, se creó la compañía Corporación Nacional de Telecomunicaciones, CNT S.A. Dicha escritura pública fue aprobada por la Superintendencia de Compañías el 24 de Octubre del 2008, mediante Resolución N° 08.Q.IJ.4458, debidamente inscrita en el Registro Mercantil del cantón Quito el 30 de octubre del 2008, resultado de la fusión de las extintas Andinatel S.A. y Pacifictel S.A. El 14 de enero del 2010 la CNT S.A. se convierte en empresa pública ante Notario Décimo Séptimo del Cantón Quito. Mantuvo su personería jurídica de derecho privado hasta el 25 de enero del 2010 y pasa a llamarse Corporación Nacional de Telecomunicaciones, CNT EP; Empresa Pública de Telecomunicaciones del Ecuador.

La Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT EP) es una persona jurídica de derecho público, con patrimonio propio, dotada de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión; con domicilio principal en Quito, Distrito Metropolitano, Provincia de Pichincha. Creada por Decreto Ejecutivo No. 218 de 14 de enero de 2010, publicado en el Registro Oficial No. 122 de 3 de febrero de 2010 con los siguientes antecedentes históricos (CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES, 2009): “La Compañía de Telecomunicaciones Móviles

del Ecuador TELECSA S.A. se transformó en la Empresa Pública de Telecomunicaciones Móviles del Ecuador TELECSA EP por Decreto Ejecutivo No.443 del 29 de julio de 2010, publicado en el Registro Oficial No. 255 del 11 de agosto de 2010. Mediante Actas No. DIR-CNT-010-2010 del 30 de julio de 2010 y DIR-TELECSA-001-2010 del 30 de julio de 2010. Respectivamente, los directorios de las empresas públicas TELECSA EP y CNT EP.

Posteriormente, el 30 de julio del 2010 se oficializó la fusión de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, CNT EP con la empresa de telefonía móvil Alegro, lo que permite potenciar la cartera de productos, enfocando los esfuerzos empresariales en el empaquetamiento de servicios y en convergencia de tecnologías”.

Por otra parte, el Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017 en su Objetivo No. 11, manifiesta: “Asegurar la soberanía y la eficiencia de los sectores estratégicos para la transformación industrial y tecnológica”. Considerando el rol de empresa pública de CNT EP y siendo las telecomunicaciones uno de los sectores estratégicos del Gobierno Nacional, la participación de la Corporación es trascendental para democratizar la concentración del poder del mercado alrededor de las telecomunicaciones y las tecnologías de la información (TIC) en el Ecuador.

La CNT EP, por su carácter público persigue objetivos de índole empresarial sin descuidar el campo social como un eje primordial en su accionar proporcionando los servicios de telecomunicaciones (de telefonía fija y móvil, internet fijo y móvil, televisión etc...) a nivel nacional, incluyendo a los quintiles más bajos y a los lugares más apartados de la república, donde la rentabilidad puede no ser atractiva para otros sujetos (empresas), favoreciendo así efectivamente la disminución de la brecha digital en el país.

De conformidad con el Objetivo 11 del Plan Nacional del Buen Vivir, se indica: “La principal estrategia de CNT EP- Chimborazo, Riobamba ha sido su servicio, propuesta de valor que la ha posicionado como una de las marcas más reconocidas y recordadas; es considerada una empresa líder y visionaria en el mercado de las telecomunicaciones del Ecuador; su aporte encamina al Estado Ecuatoriano a gobernar los mercados de telecomunicaciones para construir el nuevo sujeto social.

En consecuencia, se determina que la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT -EP constantemente está en el desarrollo de nuevos servicios y productos; además es socialmente responsable, lo que se evidencia en la oferta de sus servicios a las comunidades más alejadas y desatendidas, brindándoles la mejor tecnología”.

El alcance del Sistema de Gestión de Calidad en la CNT - EP, bajo la Norma ISO 9001-2008 está en “Proveer Productos y Servicios de Telecomunicaciones: Telefonía Fija, Transmisión de Datos e Internet”. La Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional y su Unidad Gerencia de Desarrollo del Talento Humano – Jefatura de Evaluación de Desempeño y el área acorde al proceso de Planificación mediante su Plan de Acción Estratégica han definido 17 objetivos, clasificados en 5 perspectivas, entre los que se destacan: “Orientar a la empresa hacia el cliente y ciudadano, mejorar la participación del mercado, expandir infraestructura de telecomunicaciones, fortalecer procesos de operación y mantenimiento, entregar servicios de calidad, mantener crecimiento empresarial y fortalecer el talento humano”, siendo este último un factor importante para el desarrollo, acción de gestión y control entre sus participantes, que estimula la profesionalización y carrera de la o el servidor, promueve su desarrollo y alcance del rendimiento participativo, en función de los resultados cualitativos y cuantitativos; cuya perspectiva se fija en “Desarrollar recursos humanos competentes y asegurar el dimensionamiento óptimo de este recurso, Alinear la cultura organizacional y recursos humanos a la estrategia y Desarrollar liderazgo orientado al logro de resultados”; lo que hasta en la actualidad se determina parte del fortalecimiento de un capital intelectual. En consideración, la Evaluación del Desempeño, en el ámbito público, no solo se constituye en un instrumento de gestión, sino en el mecanismo de control del uso adecuado de los recursos públicos sobre la base de asignación previa de responsabilidades. Además es un sistema gerencial que debe concebirse como un subsistema; es decir, parte del Sistema de Gestión del Talento Humano, sin embargo mantienen para sí las características del sistema del cual forma parte, de la acción de Auditoría de Recursos Humanos del Sector Público.

La CNT EP- Chimborazo se sujeta a normas internas para la gestión de talento humano, en aplicación a las disposiciones de la Constitución de la República; Mandatos Constituyentes; Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP) y Código del Trabajo, en lo que sea aplicable y correspondan a los ocupantes de los puestos de que han sido

clasificados por parte del Ministerio de Relaciones Laborales bajo la categoría de obreros; y, demás normas, mecanismos, técnicas, políticas y procedimientos que regulan la administración pública y permitan garantizar a la administración del talento humano bajo preceptos de eficacia y eficiencia buscando la mayor productividad a ser aplicables en la Empresa Pública CNT EP; además del Reglamento de Gestión de Talento Humano, tomado en consideración, siempre y cuando no se contrapongan a los principios rectores establecidos en la LOEP a su clasificación de servidores públicos sujetos a diferentes directrices.

En concordancia, el presente proyecto de investigación se sustenta en las siguientes leyes vigentes para la Evaluación de Desempeño de funcionarios en calidad de servidores públicos.

De conformidad con la Base Legal del Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público; consiguiente al Art. 126, De la estructura de la carrera del servicio público manifiesta: “Para la estructuración de la carrera del servicio público se considerará nivel académico, experiencia, perfiles y requisitos para cada puesto, el ascenso progresivo a través de los diferentes niveles y roles dentro de la estructura posicional institucional, la evaluación del desempeño, la capacitación y otros componentes que sean determinados a través de la norma técnica que regule e implemente la carrera del servicio público y cuya responsabilidad estará a cargo del Ministerio de Relaciones Laborales”.

A su vez en el Capítulo II, Del Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano del Sector Público, Sección 1ª. Estructura, Objeto y Característica; determina consiguiente al Artículo 130.- Estructura del sistema: “La administración del talento humano del servicio público, responde a un sistema integrado que está conformado por los subsistemas de planificación del talento humano; clasificación de puestos; reclutamiento y selección de personal; formación, capacitación y desarrollo profesional; y, evaluación del desempeño. Además se considerará como parte integrante del desarrollo del talento humano la salud ocupacional. Para su administración y regulación el Ministerio de Relaciones Laborales emitirá las políticas, regulaciones y normas, que serán aplicadas en cada una de las instituciones públicas por parte de las UATH. La aplicación de este sistema se soportará en la plataforma informática integrada, cuyo diseño,

implementación y administración estará a cargo del Ministerio de Relaciones Laborales; corresponde además a las UATH el control y aplicación del sistema de remuneraciones e ingresos complementarios”.

Asimismo, en el Artículo 131.- Objetivo del sistema, determina: “El objetivo del Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano es garantizar en las instituciones del servicio público, un equipo humano competente, comprometido, capaz de adaptarse a nuevas políticas y realidades para asumir retos y conseguir el logro de los objetivos institucionales, con eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia, evaluación y responsabilidad”.

Consiguiente al Artículo 132.- Características del sistema, indica: “El sistema propende a una gestión técnica y flexible, sustentada en puestos orientados a generar productos y servicios de los procesos, con grupos ocupacionales que integran puestos similares, para aplicar principios de equidad interna y competitividad externa que garanticen un trato equitativo a sus participantes, que estimule la profesionalización y capacitación de la o el servidor, promueva su desarrollo en la carrera institucional en función de los resultados, que impulse en el servicio público una cultura gerencial basada en la medición de objetivos y metas de la institución, de los procesos internos y del personal”.

En consecuencia, El Ministerio de Relaciones Laborales en función de la naturaleza y especificidades propias de las diversas instituciones establecidas en el Artículo 3 de la LOSEP, Sectores y Funciones del Estado, que indica: “Podrá establecer sistemas especiales, constituyendo condiciones de igualdad entre aquellos. La Administración del Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano es centralizada en cuanto a la definición de políticas, normas e instrumentos de carácter general a cargo del Ministerio de Relaciones Laborales. Las UATH, en forma descentralizada, constituyen los órganos técnicos de aplicación del sistema en coordinación con el Ministerio de Relaciones Laborales” (CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES, 2014).

Todos los artículos relacionados dentro de la fundamentación legal del presente proyecto investigativo implican que el colaborador debe ser partícipe de un trabajo eficiente por medio del direccionamiento estratégico del gestor de la Unidad Administrativa de Talento Humano (UATH) y las áreas de desarrollo si los hubiere;

relacionando que dentro del proceso de evaluación de desempeño no solo se valora al colaborador, sino que su finalidad debe generar la potencialización del talento humano, un análisis de oportunidades, retroalimentación y ajuste en el desempeño de los funcionarios.

3.5. CONTENIDO

3.5.1. Fase de Diagnóstico

Se realizó un proceso de diagnóstico en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP – Chimborazo, Riobamba de la gestión aplicada en la evaluación de desempeño por parte de la administración e institución, determinando mediante ello el Modelo Gerencial más idóneo y propositivo para el enfoque de resultados y de la perspectiva de desarrollo aprendizaje a nivel corporativo. Este modelo gerencial para la evaluación de desempeño de los funcionarios de la Corporación de Telecomunicaciones CNT EP – Chimborazo, Riobamba fue denominado “Strategic” por Competencias; el mismo que tiene como finalidad aportar con un proceso cualitativo, técnico y estratégico que permita un sistema de valoración continua de su capital intelectual en el talento humano; su propósito radica en establecer un potencial óptimo de este recurso como cumplimiento a sus acciones corporativas, ligadas a la perspectiva Desarrollo Aprendizaje y basado en las siguientes fases:

- Describir competencias requeridas para el perfil operativo del talento humano
- Considerar una herramienta para el proceso técnico y objetivo de la gestión de evaluación de desempeño de los funcionarios; con la finalidad de que los involucrados directos e indirectos en el proceso identifiquen parámetros y criterios estratégicos, para potencializar el desarrollo competente, potencial y niveles de expectativas de promoción en los funcionarios
- Establecer procedimientos valorativos que fortalecerán y aporten a identificar factores favorables y no favorables en el proceso; con el fin de dar cumplimiento de las acciones corporativas ligadas a su Perspectiva de Desarrollo – Aprendizaje en el Modelo Gerencial “Strategic” por Competencias para la Evaluación de Desempeño de los funcionarios de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP – Chimborazo, Riobamba.

Para CNT EP – Chimborazo es prioritario “Perseguir objetivos de índole empresarial sin descuidar el campo de responsabilidad y desarrollo, tanto en la institución como en sus funcionarios, valiéndose de su contexto de formación para el fortalecimiento de sus colaboradores, como principal motor productivo de la institución” (REGALADO IGLESIAS, 2013). Por tal motivo, la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP – Chimborazo, Riobamba requiere el fortalecimiento de su convicción institucional a nivel provincial de forma estratégica.

Bajo estos criterios, el Modelo Gerencial “Strategic” por Competencias tiene como finalidad generar y potencializar de forma óptima el recurso humano como talento; a su vez, está alineado al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la corporación y acciona el proceso valorativo de forma objetiva en su gestión, e identifica de manera integral la valoración continua, el desarrollo competitivo y potencial que generan los funcionarios de la institución en su desempeño empresarial.

3.5.2. Modelo Gerencial “Strategic” por Competencias para la Evaluación de Desempeño

La responsabilidad de los funcionarios que se desempeñan en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP- Chimborazo, Riobamba no solamente debe ser ética y moral, es una obligación que se debe mantener al igual que institucionalmente a nivel provincial y está claramente señalada en el Artículo 11 de la Ley Orgánica de la Administración Pública; cuando señala: “Las autoridades, funcionarias y funcionarios de la Administración Pública deberán rendir cuentas de los cargos que desempeñen, en los términos y condiciones que determine la ley”.

En relación, la aplicación de un modelo gerencial estratégico, como el Modelo “Strategic” por Competencias que se plantea en esta investigación fortalece el desempeño de los funcionarios mediante el proceso de evaluación estratégica con direccionamiento y desarrollo competente del talento humano, la potencialización óptima de este recurso, su desarrollo y retroalimentación con gestión eficaz en su operatividad; como cumplimiento a sus acciones corporativas, ligadas a su perspectiva desarrollo aprendizaje.

La evaluación de desempeño del talento humano determina el proceso mediante el cual se estima el rendimiento del servidor o servidora en su puesto de trabajo; es a su vez considerada una herramienta estratégica que se requiere plantearla con cultura entre evaluadores y evaluados, considerándola entre ellos que es una herramienta de apoyo y no de presión.

El objetivo fundamental de este proceso está en fortalecer las debilidades determinadas en los resultados no deseados y en resultados favorables de igual forma, mediante la retroalimentación y ajuste, el planteamiento de un proceso continuo de desarrollo, potencialidad y formación del funcionario; valorando de tal forma el desarrollo potencial del colaborador institucional.

Se considera necesario resaltar la necesidad de que la evaluación de desempeño no debe ser simplemente una calificación anual, semestral o cuando se disponga realizarla; sino, una herramienta estratégica que permita a la administración un direccionamiento y desarrollo competente del talento humano, potencializando de manera óptima como recurso para el cumplimiento de acciones corporativas ligadas a sus perspectivas de alcance.

A continuación se detalla el contexto operativo del lineamiento alternativo del presente trabajo investigativo:

CONTENIDO

- Objetivo
- Alcance
- Términos de Interés
- Equipo Responsable
- Aplicación
- Periodo de Evaluación
- Legalización y Conformidad
- Grupo Ocupacional CNT EP
- Pasos para la aplicabilidad de la Herramienta “Strategic” para la Evaluación de Desempeño

- Herramienta “Strategic” por Competencias para la Evaluación de Desempeño
- Formulario de Evaluación de Desempeño “Strategic”
- Niveles de Evaluación y Parámetros de Calificación
- Conglomerado de Competencias
- Responsable del Procesamiento de Resultados Obtenidos de la aplicación del Formulario de Evaluación “Strategic”
- Comité EVA “Strategic”

3.6. OPERATIVIDAD

3.6.1. Objetivo

Aportar al cumplimiento de las acciones corporativas de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP Chimborazo, Riobamba, ligadas a su perspectiva desarrollo aprendizaje, establecido en el plan estratégico empresarial, mediante el desarrollo de herramientas técnicas y objetivas para el proceso de aplicación de la evaluación de desempeño por competencias de forma estratégica para la continuidad y desarrollo en su gestión.

3.6.2. Alcance

La Evaluación del Desempeño enriquece el cargo si consideramos plantear el proceso de retroalimentación y de forma estratégica; a su vez esta relación es considerada de suma importancia, ya que se trata de comprobar la adecuación perfil – cargo y potencializar su desarrollo y formación de manera objetiva como recurso óptimo de la empresa.

El presente Modelo Gerencial “Strategic” por Competencias para la Evaluación de Desempeño es una herramienta que permite fortalecer y contribuir a la gestión administrativa de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP – Chimborazo, Riobamba, mediante un direccionamiento y desarrollo competente del talento humano; con el fin de generar de manera estratégica el potencial óptimo de este recurso.

Además, se pretende que la continuidad del proceso aplicativo del modelo gerencial “Strategic” por Competencias para la Evaluación de Desempeño y el apoyo de sus herramientas generen de forma objetiva y técnica la valoración del potencial en los funcionarios, medición y análisis de oportunidades, niveles de expectativas para plantear procesos de promoción, capacitación, desarrollo, retroalimentación y ajuste en el desempeño de los funcionarios; como gestión de control individual y visionariamente colectivo de los resultados no deseados y esperados dentro del proceso de evaluación.

3.6.3. Términos de Interés

A continuación se detallan los términos más frecuentes dentro del enfoque de evaluación de desempeño:

- **Acción:** Parámetro de decisión o gestión que identifica la continuidad o desvinculación del colaborador dentro de los parámetros de calificación cuantitativa y cualitativa
- **Calificación cualitativa:** Valoración atributiva que se da de acuerdo al puntaje obtenido que se determina en los parámetros de calificación cualitativa y cuantitativa; siendo esta excelente, aceptable y/o insatisfactorio
- **Competencias:** Habilidades, Destrezas, Aptitudes y Actitudes que se evidencian en conjunto al momento de desarrollar actividades básicas, específicas y/o complementarias del cargo. Son consideradas también conductas observables y medibles que tiene una persona
- **Evaluado:** Persona a quien se considera para medir su desempeño por medio del proceso de evaluación de desempeño y aplicación de herramientas que valoran su proceso de desarrollo
- **Evaluador:** Responsable encargado del proceso de valoración, gestión, ejecución, control, retroalimentación y registro periódico de la evaluación de desempeño
- **Funciones:** Tareas u obligaciones ejercidas de manera sistemática asignadas en un puesto o cargo. Para que una o un conjunto de obligaciones constituya una función es necesario que haya reiterado en su desempeño.
- **GNDO:** Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional; área competente que valida los perfiles de los cargos existentes en cada gerencia nacional, regional, provincial y de área para actualizarlos conforme a los cambios exigidos por la

corporación; fija la metodología y calendario para el proceso de la evaluación; identifica a los evaluadores (jefe inmediato, subalternos, colaboradores, clientes y/o auto-evaluaciones); establece los procesos para la realización de la gestión de evaluación; consolida y analiza los resultados para el enfoque de retroalimentación, desarrollo y otros

- **Grupo ocupacional:** Agrupación de áreas de forma estratégica para mejor comprensión y aplicación del formulario de evaluación de desempeño
- **Jefe inmediato:** Responsable de ejecutar la evaluación y remitir los resultados; a quien se denomina también evaluador
- **Observación:** Detalle explicativo dentro del parámetro de calificación cuantitativa y cualitativa para el proceso de evaluación de desempeño, que orienta los procesos dentro de la valoración de los resultados que se deben establecer continuo a la evaluación
- **Perfil óptimo de desempeño:** Logro esperado como resultado final del proceso aplicativo de la evaluación de desempeño, cuyo perfil obtenido supera las expectativas y su calificación cualitativa es excelente dentro de los parámetros de escala de calificación cualitativa y cuantitativa
- **Puntaje obtenido:** Rango establecido dentro de los parámetros de calificación cualitativa y cuantitativa considerados para el proceso de evaluación de desempeño
- **Retroalimentación:** Proceso aplicativo sobre su desempeño para determinar una oportunidad de potencializar y mejorar los resultados no esperados; se lo considera dentro de la evaluación al proporcionar información de la percepción que tienen las personas con las que interactúa el colaborador en el ámbito laboral, su desempeño, el manejo de comportamientos, actitudes y competencias puestas en marcha en el cumplimiento de sus funciones. La retroalimentación sobre el desempeño es una guía en las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas y su desarrollo potencial.
- **Strategic:** Modelo Gerencial estratégico basado en competencias para la evaluación de desempeño que se valoriza como una herramienta aplicativo para el proceso que determina el alcance del potencial del colaborador, su nivel de expectativa, desarrollo, aprendizaje, retroalimentación y/o ajuste en su desempeño.

3.6.4. Equipo Responsable

El responsable de talento humano, gestor o mentor que la institución a nivel provincial considere será el encargado de la ejecución, control, retroalimentación y registro periódico de la evaluación de desempeño en coordinación con la jefatura institucional de Evaluación de Desempeño de la Gerencia de Desarrollo de Talento Humano, a quien remitirá de acuerdo al periodo establecido las evaluaciones junto con el Registro de Evaluación de Desempeño (documento entregado al responsable) de forma física y en archivo magnético para el control respectivo. (GERENCIA NACIONAL DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL, 2009).

El equipo responsable e involucrado en el proceso será:

- Jefe inmediato
- Jefatura de Evaluación de Desempeño de la Gerencia de Desarrollo de Talento Humano
- Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional - GNDO
- Área de Talento Humano
- Pares o Colegas / Subalternos.

3.6.5. Aplicación

Se aplicará de acuerdo a la normativa interna vigente a funcionarios de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP – Chimborazo, Riobamba.

3.6.6. Periodo de Evaluación

Considerando obtener información que permita analizar el cumplimiento de los objetivos trazados en el presente lineamiento; y, de acuerdo a las respuestas entregadas por los evaluados, se deberá enfocar el proceso de forma semestral.

Las fechas tentativas para el proceso fueron la primera semana de septiembre y la última semana de febrero 2014.

3.6.7. Legalización y Conformidad

La legalidad, de conformidad en el desarrollo del formulario y del proceso aplicativo de evaluación de desempeño, determina el requerimiento de las firmas de los involucrados, en calidad de Evaluado y Evaluador, dando fe al proceso, mediante el uso de las normas y procedimientos aplicativos, establecidos en el Instructivo Selección y Evaluación del Talento Humano de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, Reglamento de Gestión de Talento Humano y normas vigentes.

3.6.8. Grupo Ocupacional CNT EP

Los Grupos Ocupacionales son establecidos de acuerdo a la clasificación determinada por la Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional - GNDO de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones y su nivel representativo para facilitar el enfoque en la gestión interna de evaluación de desempeño y la metodología aplicativa de la herramienta dentro del proceso evaluativo. El Grupo ocupacional será representado por una codificación para la diferenciación en los formularios de cada uno de ellos:

Cuadro N° 3.1. Grupo Ocupacional – Clasificación

Grupo Ocupacional	Formato
Directivos / Grupo Ocupacional Nivel Gobernante	DR. 001
Jefes y Supervisores / Grupo Ocupacional Nivel Estratégico	JS. 002
Analistas/ Grupo Ocupacional Nivel Estratégico Mentor	AN.003
Técnicos / Grupo Ocupacional Nivel Operativo	TC. 004
Asistentes / Auxiliares / Grupo Ocupacional Nivel Operativo	A.A.002

Fuente: Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional- GNDO CNT EP 2014
Elaborado Por. Patricia Fernanda Gallegos Tapia

3.6.9. Pasos para la aplicabilidad de la Herramienta “Strategic” para la Evaluación de Desempeño

El proceso de evaluación de desempeño y su aplicación lo determinará la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP – Chimborazo, Riobamba; dando este a comprender en su instructivo corporativo (GERENCIA NACIONAL DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL, 2009):

- El Jefe de Selección y Nómina y el Jefe Financiero Administrativo, a través del área de Talento Humano, controlará que el personal en su jurisdicción realice las evaluaciones correspondientes

- La Jefatura de Selección y Nómina o la Jefatura Provincial Financiera Administrativa a través del área de Talento Humano, enviará vía correo institucional las instrucciones de evaluación a cada Jefe inmediato, quien será el evaluador, junto con los respectivos formatos y dependiendo del grupo ocupacional indicado anteriormente
- El Jefe inmediato será el responsable de ejecutar la evaluación y deberá remitir los resultados en un máximo de 3 días hábiles. En caso de que la evaluación no sea enviada en el tiempo establecido se aplicará el reglamento interno de trabajo para el colaborador que incurrió en la falta. El tiempo máximo de 3 días hábiles, señalado, puede variar dependiendo del número de evaluaciones a realizarse. En el caso de que el número de evaluaciones sea mayor a diez (10) se considerarán hasta cinco (5) días hábiles para su administración y se aumentará un (1) día hábil por cada tres (3) evaluaciones adicionales
- Los evaluadores enviarán a la Jefatura de Selección y nómina o a la Jefatura Provincial Financiera Administrativa sus evaluaciones calificadas y firmadas
- La Jefatura de Selección y Nómina o la Jefatura Provincial Financiera Administrativa, a través del área de Talento Humano, calificará las evaluaciones e informará de los resultados y acciones a tomarse de acuerdo a lo detallado en el cuadro de parámetro de calificación enunciado
- En el caso de que se considere una calificación cuantitativa de Excelente según su escala, se entregará una carta de felicitación por la gestión realizada al trabajador; firmada por el Gerente Provincial o Regional de acuerdo a su jurisdicción. En los casos de retroalimentación, la Jefatura de Selección y Nómina o la Jefatura Provincial Financiera Administrativa, coordinará una reunión con el Jefe Inmediato del evaluado y el evaluado para realizar la sesión de retroalimentación
- La Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional consolidará y analizará los resultados de las evaluaciones, para posterior a ello presentarlo a la Gerencia General
- La Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional - GNDO propondrá la comunicación, a los evaluados, sobre los resultados de su evaluación a través de reuniones o sesiones de retroalimentación ejecutadas por parte de sus jefes inmediatos

- Una vez que se conozca el resultado de las evaluaciones, la Jefatura de Selección y Nómina o la Jefatura Provincial Financiera Administrativa, enviarán a la Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional quien validará y enviará a la Gerencia General, la nómina de trabajadores que no hayan alcanzado el puntaje mínimo establecido, a fin de contar con la autorización correspondiente y proceder con su desvinculación.

El procedimiento estará dado de acuerdo a las necesidades de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones EP – Chimborazo, Riobamba.

3.6.10. Herramienta “Strategic” por Competencias para la Evaluación de Desempeño

La Herramienta estratégica planteada está elaborada acorde a las perspectivas del plan estratégico institucional y de acuerdo a las necesidades identificadas y requeridas de modificaciones en el formulario institucional; a través de la Gerencia de Desarrollo del Talento Humano, Jefatura de Evaluación del Desempeño, conforme a la naturaleza legal de la empresa y su ordenamiento jurídico que la rige, la Ley Orgánica de Empresas Públicas Art. 20 Numeral 5. A continuación se detalla el propósito de cada uno de los componentes de la herramienta estratégica como complemento al instrumento institucional:

- **Identificación del Formulario de Evaluación “Strategic”:** Se debe considerar su distinción acorde a los cargos ocupacionales, mediante la codificación y su clasificación correspondiente, para facilitar su identificación y aplicación. Estas se encuentran identificadas de la siguiente manera: Directivos (DIR. 001); Jefes y Supervisores (JS. 002); Analistas (AN. 003); Asistentes /Auxiliares (A.A. 002); Técnicos (TC. 004)
- **Identificación del Evaluador:** Datos personales y referenciales con la relación que tiene el evaluador directamente con el evaluado en función al cargo; sea esta jefe inmediato, gerente, colega o subalterno
- **Identificación del Colaborador / Evaluado:** Datos personales y referenciales de su cargo y dependencia. Se cita el periodo en el cual el evaluado se encuentra dentro del proceso de evaluación de desempeño; sea este periodo de 3 meses, 1 año, eventual y se indica además la fecha en la que se efectuó la evaluación

- **Identificación del desempeño de la función:** Valorado de acuerdo a las competencias requeridas en su desempeño dentro del cargo, considerando los niveles de evaluación y observaciones del evaluador, si las hubieren, con relación a su escala asignada
- **Identificación de características individuales:** Valorado de acuerdo a las competencias requeridas en su actitud para el desempeño del cargo, considerando los niveles de evaluación y observaciones del evaluador, si las hubieren, con relación a su escala asignada
- **Contribución de Objetivos: Individuales y Colectivos o Grupales:** Se detallan de los objetivos individuales y/o colectivos y su cumplimiento de acuerdo a lo proyectado para determinar practicidad las acciones de soporte requeridas para el fortalecimiento de su desempeño. **De Mejora Personal:** Desde un objetivo de medición de actitudes personales, habilidades profesionales, experiencia y conocimientos aportados de forma individual y colectiva; su valoración se la determina de acuerdo a los niveles de evaluación. **De Control de Desfases apreciados:** Detalle cualitativo por medio de comentarios y percepciones en el proceso del evaluador y/o evaluado. **De Acción para el control de desfases apreciados:** Detalle explicativo de los aspectos a mejorar, acciones de desarrollo y el objetivo de potencializar y ajustar el desfase para mejora en el desempeño. Se considera detallar la fecha tentativa para ejecutar el plan de acción mediante este ítem
- **Equivalencias de Evaluación:** Están dadas acorde a los niveles de calificación
- **Firmas de Conformidad:** Respaldo de legalidad y conformidad por parte del evaluado, evaluador y supervisor del evaluador si se estimare. Se considera detallar la fecha, hora y firma de manera legible para su transparencia en la aplicación del proceso.
- **Calificación y Ponderación:** Se considera el cuadro de parámetros de calificación cualitativa y cuantitativa y los niveles de evaluación según el peso asignado por la institución para su ponderación
- **Acta de Conformidad:** El Acta de Conformidad establecerá el respaldo de legalidad por parte de los involucrados en el proceso de evaluación, determinando que se han socializado los resultados consignados en el formulario respectivamente acorde a los cargos ocupacionales clasificados en: Jefes y Supervisores (JS. 002);

Analistas (AN. 003); Asistentes /Auxiliares (A.A. 002) y Técnicos (TC. 004). El acta de conformidad es parte del formulario de evaluación de desempeño denominado “Strategic” para su constancia y valoración.

Las evaluaciones son de carácter continuo y su calificación es acorde a la calificación de los factores detallados en la herramienta estratégica del Formulario de Evaluación “Strategic”, considerando como el nivel de mayor puntuación el Nivel A, cuyo peso asignado equivale a 25 puntos, que representan el 100% alcanzado. **Los niveles de evaluación alcanzados se deberán sumar de acuerdo al equivalente del peso asignado; Ejemplo:**

Primera Evaluación:

5B = 5 Factores con calificación de B

5 = Factores calificados

21 = Peso asignado en función al nivel de evaluación alcanzado

Segunda Evaluación:

5C = 5 Factores con calificación de C

5 = Factores calificados

18 = Peso asignado en función al nivel de evaluación alcanzado

Total: El total es la suma de la primera y segunda evaluación

5B = 5 x 21 = 105 Puntos

5C = 5 x 18 = 90 Puntos

Total = 105 + 90 Puntos

TOTAL = 195 Puntos

Posterior a ello (Considerando que el nivel más alto es A, equivalente según el peso asignado de 25 puntos - 100%; representaría el 100% de los factores de la herramienta <> alcanzados con esa calificación; con nivel de calificación alta).*

Se deberá establecer un cálculo matemático de una regla de tres; donde su aplicación representaría lo siguiente:

250 puntos - 100%

195 Puntos - X

195 Puntos x 100 / 250 puntos = 78%

Puntaje que deberá ser ubicado en el cuadro de Parámetros de Calificación:

Cuadro N° 3.2. Ubicación en el Cuadro de Parámetros de Calificación

Puntaje Obtenido	Calificación Cualitativa	Acción	Observación	Responsable
70 – 80%	Satisfactorio / Énfasis en Mejora	Continuidad	Retroalimentación al colaborador poner más énfasis en mejorar los puntos más débiles	Jefe Inmediato Jefatura de EDD Áreas de TH
<i><*> Se considera tan solo como ejemplo, que los factores enunciados en la herramienta para la evaluación de desempeño, resultaren ser 10; para efecto de cálculo: (10 factores x 25 puntos = 250 puntos)</i>				

Fuente: Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional CNT EP 2014
Elaborado por: Patricia Fernanda Gallegos Tapia


La siguiente herramienta elaborada de acuerdo a los grupos ocupacionales establecidos por parte de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones EP y sus competencias identificadas institucionalmente, plantea y valora de forma cualitativa, técnica y sistemática la actividad laboral con orientación a complementar y facilitar su uso en la medición del potencial y desarrollo del colaborador; además facilita el establecimiento y logro de los objetivos profesionales propios del rol profesional desempeñado y detecta resultados no deseados o carencias competenciales con enfoque de mejora, estimando su potencial de futuro y la oportunidad de retroalimentar o realizar un ajuste de mejora continua para el desarrollo y competitividad del capital humano de la institución.

El Modelo Gerencial “Strategic” por Competencias para la Evaluación de Desempeño de los funcionarios considera parámetros estratégicos que valoran de forma cualitativa y técnica una perspectiva de mejora continua y potencialización en el colaborador relacionada con las que determina el Ministerio de Relaciones Laborales.

3.6.11. Formulario de Evaluación de Desempeño “Strategic”

A continuación se detallan los formularios de apoyo para el proceso de evaluación de desempeño acorde a cada uno de los grupos ocupacionales de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP – Chimborazo, Riobamba:


Cuadro N° 3.3. Formulario de Evaluación de Desempeño “Strategic” - JS.002

		EVALUACIÓN DE CONTINUIDAD JEFES Y SUPERVISORES					JS. 002		
IDENTIFICACIÓN DEL EVALUADOR									
Apellidos:			Nombres:			Relación:	Jefe Inmediato		Gerente
							Colega		Subalterno
IDENTIFICACIÓN DEL COLABORADOR EVALUADO									
Apellidos:			Nombres:			Periodo:			
						3 Meses	1 Año	Eventual	
Gerencia Nacional:			Gerencia de Área:			Jefatura:			
Cargo:			Fecha de Ingreso:			Fecha de Evaluación:			
FACTORES			NIVEL DE EVALUACIÓN					OBSERVACIONES DEL EVALUADOR	
Marque con una X la casilla que corresponda con la ejecución del evaluado (1 opción)			A	B	C	D	E		
DESEMPEÑO DE LA FUNCIÓN									
PLANIFICACIÓN: Capacidad para programar, de forma oportuna, las estrategias de trabajo a ejecutar en tiempo presente y futuro									
DIRECCIÓN: Habilidad para guiar y supervisar el personal bajo su mando, tanto en trabajos individuales como en equipo									
TOMA DE DECISIONES: Forma como resuelve los problemas cotidianos, escogiendo la alternativa correcta									
COOPERACIÓN: Capacidad de participar con esfuerzo y dinamismo en las actividades, contribuyendo al logro de los objetivos de la institución e involucrándose en las actividades de su equipo de trabajo									
RESPONSABILIDAD POR TRABAJO ASIGNADO: Interés en el trabajo, perseverancia y preocupación por el cumplimiento de labores en el menor tiempo posible									
CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES									
INICIATIVA Y CREATIVIDAD: Facilidad para aportar nuevas ideas destinadas a mejorar el trabajo									
LIDERAZGO: Califique si posee la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada									
CAPACIDAD PARA SOPORTAR PRESIÓN AL ENTREGAR RESULTADOS: Califique la habilidad del colaborador para apresurarse en su trabajo. Cumplir sin tomarse ansioso, agresivo y voluble en su temperamento									
COMUNICACIÓN: Habilidad para transmitir mensajes emitidos por la autoridad correspondiente									
RELACIONES INTERPERSONALES: Comportamiento social adecuado en el trato con sus superiores y compañeros de trabajo, así como con el público en general									

Fuente: Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional CNT EP 2014

Elaborado por: Patricia Fernanda Gallegos Tapia

Cuadro N° 3.3. Formulario de Evaluación de Desempeño “Strategic” - JS.002

		EVALUACIÓN DE CONTINUIDAD JEFES Y SUPERVISORES			JS. 002			
IDENTIFICACIÓN DEL EVALUADOR								
Apellidos:		Nombres:		Relación:	Jefe Inmediato	Gerente		
					Colega	Subalterno		
IDENTIFICACIÓN DEL COLABORADOR EVALUADO								
Apellidos:		Nombres:		Periodo:				
				3 Meses	1 Año	Eventual		
Gerencia Nacional:		Gerencia de Área:		Jefatura:				
Cargo:		Fecha de Ingreso:		Fecha de Evaluación:				
IDENTIFICACIÓN DE LA CONTRIBUCIÓN DE OBJETIVOS								
Objetivos Individuales		% Cumplimiento		Objetivos Colectivos o Grupales		% Cumplimiento		
•				•				
•				•				
•				•				
Acciones de soporte requeridas:				Acciones de soporte requeridas:				
Objetivos de Mejora Personal				NIVEL DE EVALUACIÓN			OBSERVACIONES DEL EVALUADOR	
				A	B	C		D
Actitudes personales: <ul style="list-style-type: none"> Confianza y Seguridad en sí mismo Habilidades profesionales: <ul style="list-style-type: none"> Visión y capacidad de análisis - síntesis Experiencia: <ul style="list-style-type: none"> Capacidad de toma de decisiones Conocimientos: <ul style="list-style-type: none"> Capacidad de negociar hacia el logro de acuerdos 								
Acciones de soporte requeridas:								
Control de Desfases apreciados								
Del Evaluador:								
Del evaluado:								
PLAN DE ACCIÓN PARA SUPERAR LOS DESFASES APRECIADOS								
ASPECTOS A MEJORAR								
ACCIONES DE DESARROLLO								
OBJETIVO								
FECHA / HORA DE ACCIÓN DEL PLAN:								
EQUIVALENCIAS DE EVALUACIÓN								
NIVEL A		NIVEL B		NIVEL C		NIVEL D	NIVEL E	
Alto / Muy Bueno		Desarrollado / Bueno		En Desarrollo /Regular		Poco Desarrollado / Mejorable	Bajo / Insuficiente	

Firma del Evaluador
C.I. N°


Firma del Colaborador
C.I. N°

CALIFICACIÓN:
PONDERACIÓN:

Fuente: Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional CNT EP 2014

Elaborado por: Patricia Fernanda Gallegos Tapia


Cuadro N° 3.3. Formulario de Evaluación de Desempeño “Strategic” - JS.002

		EVALUACIÓN DE CONTINUIDAD JEFES Y SUPERVISORES		JS. 002	
IDENTIFICACIÓN DEL EVALUADOR					
Apellidos:		Nombres:		Relación:	Jefe Inmediato Colega Gerente Subalterno
IDENTIFICACIÓN DEL COLABORADOR EVALUADO					
Apellidos:		Nombres:		Periodo:	
				3 Meses	1 Año
Gerencia Nacional:		Gerencia de Área:		Jefatura:	
Cargo:		Fecha de Ingreso:		Fecha de Evaluación:	
ACTA DE CONFORMIDAD					
<p>Fecha: _____ Ciudad: _____</p> <p>Yo, _____ funcionario legalmente contratado por la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP – Chimborazo, Riobamba; de cargo ocupacional _____, tengo pleno conocimiento de los resultados consignados en el Formulario de Evaluación “Strategic”. Además certifico competencia de mi evaluador.</p> <p>Para constancia de lo manifestado, asiento mi firma en este documento, reservándome el derecho de solicitar la revisión de los resultados de la evaluación ante el Comité de Evaluación Strategic (CEVA-S), organismo competente.</p>					
ACEPTA LOS RESULTADOS		NO ACEPTA LOS RESULTADOS			
FIRMA DEL EVALUADOR		(F) _____ C.I.:			
FIRMA DEL EVALUADO		(F) _____ C.I.:			
FIRMA DEL CEVA-S		(F) _____ C.I.:			
		(F) _____ C.I.:			
		(F) _____ C.I.:			

Fuente: Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional CNT EP 2014

Elaborado por: Patricia Fernanda Gallegos Tapia


Cuadro N° 3.4. Formulario de Evaluación de Desempeño “Strategic” – AN. 003

		EVALUACIÓN DE CONTINUIDAD ANALISTAS					AN. 003		
IDENTIFICACIÓN DEL EVALUADOR									
Apellidos:			Nombres:			Relación:	Jefe Inmediato	Gerente	
							Colega	Subalterno	
IDENTIFICACIÓN DEL COLABORADOR EVALUADO									
Apellidos:			Nombres:			Periodo:			
						3 Meses	1 Año	Eventual	
Gerencia Nacional:			Gerencia de Área:			Jefatura:			
Cargo:			Fecha de Ingreso:			Fecha de Evaluación:			
FACTORES			NIVEL DE EVALUACIÓN					OBSERVACIONES DEL EVALUADOR	
Marque con una X la casilla que corresponda con la ejecución del evaluado (1 opción)			A	B	C	D	E		
DESEMPEÑO DE LA FUNCIÓN									
IDENTIFICACIÓN CON LA INSTITUCIÓN: Grado de compromiso con el logro de los objetivos de la organización									
COLABORACIÓN: Aptitud para alcanzar los objetivos comunes a través del trabajo propio y en equipo									
CALIDAD DEL TRABAJO: Cuidado, esmero, preocupación por la nitidez del tema de presentación de las labores asignadas. Califíquese la presencia o ausencia de errores y su frecuencia e incidencia									
PROACTIVIDAD: Califique la actitud del colaborador en el cumplimiento de actividades y proyectos, así como las destrezas y habilidades aplicadas en el cumplimiento de las mismas; actitud para enfrentar y solucionar problemas, proponer sugerencias									
CANTIDAD DE TRABAJO: Volumen de trabajo ejecutado. Hay que tomar en cuenta la rapidez en la ejecución de la labor, atención de servicio de modo eficiente y el tiempo oportuno									
CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES									
INICIATIVA Y CREATIVIDAD: Facilidad para aportar nuevas ideas destinadas a mejorar el trabajo									
RESPONSABILIDAD POR LABORES: Preocupación por el cumplimiento de deberes y tareas inherentes al desempeño de sus funciones. Considere interés en el trabajo, grado de concentración y perseverancia									
CAPACIDAD PARA SOPORTAR PRESIÓN AL ENTREGAR RESULTADOS: Califique la habilidad del colaborador para apresurarse en su trabajo. Cumplir sin tomarse ansioso, agresivo y voluble en su temperamento									
COMUNICACIÓN: Habilidad para transmitir mensajes emitidos por la autoridad correspondiente									
RELACIONES INTERPERSONALES: Comportamiento social adecuado en el trato con sus superiores y compañeros de trabajo, así como con el público en general									

Fuente: Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional CNT EP 2014

Elaborado por: Patricia Fernanda Gallegos Tapia

Cuadro N° 3.4. Formulario de Evaluación de Desempeño “Strategic” – AN. 003

		EVALUACIÓN DE CONTINUIDAD ANALISTAS			AN. 003		
IDENTIFICACIÓN DEL EVALUADOR							
Apellidos:		Nombres:		Relación:	Jefe Inmediato	Gerente	
					Colega	Subalterno	
IDENTIFICACIÓN DEL COLABORADOR EVALUADO							
Apellidos:		Nombres:		Periodo:			
				3 Meses	1 Año	Eventual	
Gerencia Nacional:		Gerencia de Área:		Jefatura:			
Cargo:		Fecha de Ingreso:		Fecha de Evaluación:			
IDENTIFICACIÓN DE LA CONTRIBUCIÓN DE OBJETIVOS							
Objetivos Individuales		% Cumplimiento		Objetivos Colectivos o Grupales		% Cumplimiento	
•				•			
•				•			
•				•			
Acciones de soporte requeridas:				Acciones de soporte requeridas:			
Objetivos de Mejora Personal				NIVEL DE EVALUACIÓN			OBSERVACIONES DEL EVALUADOR
				A	B	C	
Actitudes personales:							
• Confianza y Seguridad en sí mismo							
Habilidades profesionales:							
• Visión y capacidad de análisis - síntesis							
Experiencia:							
• Capacidad de toma de decisiones							
Conocimientos:							
• Capacidad de negociar hacia el logro de acuerdos							
Acciones de soporte requeridas:							
Control de Desfases apreciados							
Del Evaluador:							
Del evaluado:							
PLAN DE ACCIÓN PARA SUPERAR LOS DESFASES APRECIADOS							
ASPECTOS A MEJORAR							
ACCIONES DE DESARROLLO							
OBJETIVO							
FECHA / HORA DE ACCIÓN DEL PLAN:							
EQUIVALENCIAS DE EVALUACIÓN							
NIVEL A		NIVEL B		NIVEL C		NIVEL D	
Alto / Muy Bueno		Desarrollado / Bueno		En Desarrollo /Regular		Poco Desarrollado / Mejorable	
						NIVEL E	
						Bajo / Insuficiente	

Firma del Evaluador
C.I. N°


Firma del Colaborador
C.I. N°

CALIFICACIÓN:
PONDERACIÓN:

Fuente: Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional CNT EP 2014

Elaborado por: Patricia Fernanda Gallegos Tapia


Cuadro N° 3.4. Formulario de Evaluación de Desempeño “Strategic” – AN. 003

		EVALUACIÓN DE CONTINUIDAD ANALISTAS		AN. 003	
IDENTIFICACIÓN DEL EVALUADOR					
Apellidos:		Nombres:		Relación:	Jefe Inmediato Colega Gerente Subalterno
IDENTIFICACIÓN DEL COLABORADOR EVALUADO					
Apellidos:		Nombres:		Periodo:	
				3 Meses	1 Año
Gerencia Nacional:		Gerencia de Área:		Jefatura:	
Cargo:		Fecha de Ingreso:		Fecha de Evaluación:	
ACTA DE CONFORMIDAD					
<p>Fecha: _____ Ciudad: _____</p> <p>Yo, _____ funcionario legalmente contratado por la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP – Chimborazo, Riobamba; de cargo ocupacional _____, tengo pleno conocimiento de los resultados consignados en el Formulario de Evaluación “Strategic”. Además certifico competencia de mi evaluador.</p> <p>Para constancia de lo manifestado, asiento mi firma en este documento, reservándome el derecho de solicitar la revisión de los resultados de la evaluación ante el Comité de Evaluación Strategic (CEVA-S), organismo competente.</p>					
ACEPTA LOS RESULTADOS		NO ACEPTA LOS RESULTADOS			
FIRMA DEL EVALUADOR		(F) _____ C.I.:			
FIRMA DEL EVALUADO		(F) _____ C.I.:			
FIRMA DEL CEVA-S		(F) _____ C.I.:			
		(F) _____ C.I.:			
		(F) _____ C.I.:			

Fuente: Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional CNT EP 2014

Elaborado por: Patricia Fernanda Gallegos Tapia


Cuadro N° 3.5. Formulario de Evaluación de Desempeño “Strategic” – TC. 004

		EVALUACIÓN DE CONTINUIDAD TÉCNICOS					TC. 004		
IDENTIFICACIÓN DEL EVALUADOR									
Apellidos:			Nombres:			Relación:	Jefe Inmediato		Gerente
							Colega		Subalterno
IDENTIFICACIÓN DEL COLABORADOR EVALUADO									
Apellidos:			Nombres:			Periodo:			
						3 Meses	1 Año	Eventual	
Gerencia Nacional:			Gerencia de Área:			Jefatura:			
Cargo:			Fecha de Ingreso:			Fecha de Evaluación:			
FACTORES			NIVEL DE EVALUACIÓN					OBSERVACIONES DEL EVALUADOR	
Marque con una X la casilla que corresponda con la ejecución del evaluado (1 opción)			A	B	C	D	E		
DESEMPEÑO DE LA FUNCIÓN									
CALIDAD DEL TRABAJO: Cuidado, esmero, preocupación por la nitidez del tema de presentación de las labores asignadas. Califíquese la presencia o ausencia de errores y su frecuencia e incidencia									
CANTIDAD DE TRABAJO: Volumen de trabajo ejecutado. Hay que tomar en cuenta la rapidez en la ejecución de la labor, atención de servicio de modo eficiente y el tiempo oportuno									
CAPACIDAD TÉCNICA: Considere conocimientos, técnicos y habilidades, aplicadas al eficaz ejercicio del puesto									
IDENTIFICACIÓN CON LA INSTITUCIÓN: Grado de compromiso con el logro de los objetivos de la organización									
ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO: Evalúe el interés por cumplir de forma organizada el trabajo planificado. Se ajusta a estándares, evita pérdidas de tiempo injustificadas. Optimiza su tiempo sin necesidad de extender la jornada. Disciplina y métodos de trabajo adecuados									
CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES									
COLABORACIÓN: Juzgue la actitud de cooperación del colaborador con sus compañeros de trabajo para cumplir con las tareas del área. Disposición de trabajo en equipo, voluntad y entusiasmo con que colabora									
COMUNICACIÓN: Califique la Habilidad del colaborador para intercambiar en, forma eficaz y permanente, mensajes relativos a los intereses de la organización con otros supervisores, colaboradores y clientes internos y externos									
RESPONSABILIDAD POR LABORES: Preocupación por el cumplimiento de deberes y tareas inherentes al desempeño de sus funciones. Considere interés en el trabajo, grado de concentración y perseverancia									
CAPACIDAD PARA SOPORTAR PRESIÓN AL ENTREGAR RESULTADOS: Habilidad para apresurarse en su trabajo. Cumplir sin tomarse ansioso, agresivo y voluble en su temperamento									
RELACIONES INTERPERSONALES: Comportamiento social adecuado en el trato con sus superiores y compañeros de trabajo, así como con el público en general									

Fuente: Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional CNT EP 2014

Elaborado por: Patricia Fernanda Gallegos Tapia

Cuadro N° 3.5. Formulario de Evaluación de Desempeño “Strategic” – TC. 004

		EVALUACIÓN DE CONTINUIDAD TÉCNICOS				TC. 004			
IDENTIFICACIÓN DEL EVALUADOR									
Apellidos:		Nombres:		Relación:	Jefe Inmediato		Gerente		
					Colega		Subalterno		
IDENTIFICACIÓN DEL COLABORADOR EVALUADO									
Apellidos:		Nombres:		Periodo:					
				3 Meses		1 Año	Eventual		
Gerencia Nacional:		Gerencia de Área:		Jefatura:					
Cargo:		Fecha de Ingreso:		Fecha de Evaluación:					
IDENTIFICACIÓN DE LA CONTRIBUCIÓN DE OBJETIVOS									
Objetivos Individuales		% Cumplimiento		Objetivos Colectivos o Grupales		% Cumplimiento			
•				•					
•				•					
•				•					
Acciones de soporte requeridas:				Acciones de soporte requeridas:					
Objetivos de Mejora Personal				NIVEL DE EVALUACIÓN					OBSERVACIONES DEL EVALUADOR
				A	B	C	D	E	
Actitudes personales:									
• Confianza y Seguridad en sí mismo									
Habilidades profesionales:									
• Visión y capacidad de análisis - síntesis									
Experiencia:									
• Capacidad de toma de decisiones									
Conocimientos:									
• Capacidad de negociar hacia el logro de acuerdos									
Acciones de soporte requeridas:									
Control de Desfases apreciados									
Del Evaluador:									
Del evaluado:									
PLAN DE ACCIÓN PARA SUPERAR LOS DESFASES APRECIADOS									
ASPECTOS A MEJORAR									
ACCIONES DE DESARROLLO									
OBJETIVO									
FECHA / HORA DE ACCIÓN DEL PLAN:									
EQUIVALENCIAS DE EVALUACIÓN									
NIVEL A		NIVEL B		NIVEL C		NIVEL D	NIVEL E		
Alto / Muy Bueno		Desarrollado / Bueno		En Desarrollo /Regular		Poco Desarrollado / Mejorable	Bajo / Insuficiente		

Firma del Evaluador
 C.I. N°


Firma del Colaborador
 C.I. N°

CALIFICACIÓN:
PONDERACIÓN:

Fuente: Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional CNT EP 2014

Elaborado por: Patricia Fernanda Gallegos Tapia


Cuadro N° 3.5. Formulario de Evaluación de Desempeño “Strategic” – TC. 004

		EVALUACIÓN DE CONTINUIDAD TÉCNICOS		TC. 004	
IDENTIFICACIÓN DEL EVALUADOR					
Apellidos:		Nombres:		Relación:	Jefe Inmediato Colega
					Gerente Subalterno
IDENTIFICACIÓN DEL COLABORADOR EVALUADO					
Apellidos:		Nombres:		Periodo:	
				3 Meses	1 Año
				Eventual	
Gerencia Nacional:		Gerencia de Área:		Jefatura:	
Cargo:		Fecha de Ingreso:		Fecha de Evaluación:	
ACTA DE CONFORMIDAD					
<p>Fecha: _____ Ciudad: _____</p> <p>Yo, _____ funcionario legalmente contratado por la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP – Chimborazo, Riobamba; de cargo ocupacional _____, tengo pleno conocimiento de los resultados consignados en el Formulario de Evaluación “Strategic”. Además certifico competencia de mi evaluador.</p> <p>Para constancia de lo manifestado, asiento mi firma en este documento, reservándome el derecho de solicitar la revisión de los resultados de la evaluación ante el Comité de Evaluación Strategic (CEVA-S), organismo competente.</p>					
ACEPTA LOS RESULTADOS				NO ACEPTA LOS RESULTADOS	
FIRMA DEL EVALUADOR		(F) _____ C.I.:			
FIRMA DEL EVALUADO		(F) _____ C.I.:			
FIRMA DEL CEVA-S		(F) _____ C.I.:			
		(F) _____ C.I.:			
		(F) _____ C.I.:			

Fuente: Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional CNT EP 2014

Elaborado por: Patricia Fernanda Gallegos Tapia


Cuadro N° 3.6. Formulario de Evaluación de Desempeño “Strategic” – AA.002

		EVALUACIÓN DE CONTINUIDAD ASISTENTES / AUXILIARES					AA. 002		
IDENTIFICACIÓN DEL EVALUADOR									
Apellidos:			Nombres:			Relación:		Jefe Inmediato	Gerente
								Colega	Subalterno
IDENTIFICACIÓN DEL COLABORADOR EVALUADO									
Apellidos:			Nombres:			Periodo:			
						3 Meses	1 Año	Eventual	
Gerencia Nacional:			Gerencia de Área:			Jefatura:			
Cargo:			Fecha de Ingreso:			Fecha de Evaluación:			
FACTORES			NIVEL DE EVALUACIÓN					OBSERVACIONES DEL EVALUADOR	
Marque con una X la casilla que corresponda con la ejecución del evaluado (1 opción)			A	B	C	D	E		
DESEMPEÑO DE LA FUNCIÓN									
ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO: Capacidad para lograr eficiencia en su labor haciendo uso adecuado de los medios y del tiempo.									
ADAPTACIÓN AL CAMBIO: Califique la capacidad del colaborador para asimilar y aplicar nuevos procedimientos, políticas, sistemas y métodos de trabajo, facilidad para integrarse a su nuevo ambiente de trabajo									
CALIDAD DEL TRABAJO: Cuidado, esmero, preocupación por la nitidez del tema de presentación de las labores asignadas. Califíquese la presencia o ausencia de errores y su frecuencia e incidencia									
CANTIDAD DE TRABAJO: Volumen de trabajo ejecutado. Hay que tomar en cuenta la rapidez en la ejecución de la labor, atención de servicio de modo eficiente y el tiempo oportuno									
ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO: Evalúe el interés por cumplir de forma organizada el trabajo planificado. Se ajusta a estándares, evita pérdidas de tiempo injustificadas. Optimiza su tiempo sin necesidad de extender la jornada. Disciplina y métodos de trabajo adecuados									
CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES									
COLABORACIÓN: Juzgue la actitud de cooperación del colaborador con sus compañeros de trabajo para cumplir con las tareas del área. Disposición de trabajo en equipo, voluntad y entusiasmo con que colabora									
RESPONSABILIDAD POR LABORES: Preocupación por el cumplimiento de deberes y tareas inherentes al desempeño de sus funciones. Considere interés en el trabajo, grado de concentración y perseverancia									
CAPACIDAD PARA SOPORTAR PRESIÓN AL ENTREGAR RESULTADOS: Habilidad para apresurarse en su trabajo. Cumplir sin tomarse ansioso, agresivo y voluble en su temperamento									
COMUNICACIÓN: Califique la Habilidad del colaborador para intercambiar en, forma eficaz y permanente, mensajes relativos a los intereses de la organización con otros supervisores, colaboradores y clientes internos y externos									
RELACIONES INTERPERSONALES: Comportamiento social adecuado en el trato con sus superiores y compañeros de trabajo, así como con el público en general									

Fuente: Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional CNT EP 2014

Elaborado por: Patricia Fernanda Gallegos Tapia

Cuadro N° 3.6. Formulario de Evaluación de Desempeño “Strategic” – AA.002

		EVALUACIÓN DE CONTINUIDAD ASISTENTES / AUXILIARES				A.A. 002			
IDENTIFICACIÓN DEL EVALUADOR									
Apellidos:			Nombres:		Relación:	Jefe Inmediato	Gerente		
						Colega	Subalterno		
IDENTIFICACIÓN DEL COLABORADOR EVALUADO									
Apellidos:			Nombres:		Periodo:				
					3 Meses	1 Año	Eventual		
Gerencia Nacional:			Gerencia de Área:		Jefatura:				
Cargo:			Fecha de Ingreso:		Fecha de Evaluación:				
IDENTIFICACIÓN DE LA CONTRIBUCIÓN DE OBJETIVOS									
Objetivos Individuales		% Cumplimiento	Objetivos Colectivos o Grupales			% Cumplimiento			
•			•						
•			•						
•			•						
Acciones de soporte requeridas:				Acciones de soporte requeridas:					
Objetivos de Mejora Personal				NIVEL DE EVALUACIÓN			OBSERVACIONES DEL EVALUADOR		
				A	B	C			D
Actitudes personales:									
• Confianza y Seguridad en sí mismo									
Habilidades profesionales:									
• Visión y capacidad de análisis - síntesis									
Experiencia:									
• Capacidad de toma de decisiones									
Conocimientos:									
• Capacidad de negociar hacia el logro de acuerdos									
Acciones de soporte requeridas:									
Control de Desfases apreciados									
Del Evaluador:									
Del evaluado:									
PLAN DE ACCIÓN PARA SUPERAR LOS DESFASES APRECIADOS									
ASPECTOS A MEJORAR									
ACCIONES DE DESARROLLO									
OBJETIVO									
FECHA / HORA DE ACCIÓN DEL PLAN:									
EQUIVALENCIAS DE EVALUACIÓN									
NIVEL A		NIVEL B		NIVEL C		NIVEL D		NIVEL E	
Alto / Muy Bueno		Desarrollado / Bueno		En Desarrollo /Regular		Poco Desarrollado / Mejorable		Bajo / Insuficiente	

Firma del Evaluador
C.I. N°


Firma del Colaborador
C.I. N°

CALIFICACIÓN:
PONDERACIÓN:

Fuente: Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional CNT EP 2014

Elaborado por: Patricia Fernanda Gallegos Tapia

Cuadro N° 3.6. Formulario de Evaluación de Desempeño “Strategic” – AA.002

		EVALUACIÓN DE CONTINUIDAD ASISTENTES / AUXILIARES		A.A. 002	
IDENTIFICACIÓN DEL EVALUADOR					
Apellidos:		Nombres:		Relación:	Jefe Inmediato Colega Gerente Subalterno
IDENTIFICACIÓN DEL COLABORADOR EVALUADO					
Apellidos:		Nombres:		Periodo:	
				3 Meses	1 Año
Gerencia Nacional:		Gerencia de Área:		Jefatura:	
Cargo:		Fecha de Ingreso:		Fecha de Evaluación:	
ACTA DE CONFORMIDAD					
<p>Fecha: _____ Ciudad: _____</p> <p>Yo, _____ funcionario legalmente contratado por la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP – Chimborazo, Riobamba; de cargo ocupacional _____, tengo pleno conocimiento de los resultados consignados en el Formulario de Evaluación “Strategic”. Además certifico competencia de mi evaluador.</p> <p>Para constancia de lo manifestado, asiento mi firma en este documento, reservándome el derecho de solicitar la revisión de los resultados de la evaluación ante el Comité de Evaluación Strategic (CEVA-S), organismo competente.</p>					
ACEPTA LOS RESULTADOS		NO ACEPTA LOS RESULTADOS			
FIRMA DEL EVALUADOR		(F) _____ C.I.:			
FIRMA DEL EVALUADO		(F) _____ C.I.:			
FIRMA DEL CEVA-S		(F) _____ C.I.:			
		(F) _____ C.I.:			
		(F) _____ C.I.:			

Fuente: Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional CNT EP 2014

Elaborado por: Patricia Fernanda Gallegos Tapia

3.6.12. Niveles de Evaluación y Parámetros de Calificación

Se establece una escala de calificación para el proceso evaluativo y desarrollados en 5 niveles, asignándose diferentes puntuaciones para ser aplicados al momento de valorar los factores que se encuentran en los formularios para el proceso. A continuación se detallan los niveles de evaluación:

Cuadro N. 3.7. Niveles de Evaluación

NIVEL	CALIFICACIÓN	PESO ASIGNADO
A	Alto / Muy Bueno	25
B	Desarrollado / Bueno	21
C	En Desarrollo / Regular	18
D	Poco Desarrollado / Mejorable	14
E	Bajo / Insuficiente	10

Fuente: Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional - GNDO 2009
Elaborado por: Patricia Fernanda Gallegos Tapia

A su vez se detallan los parámetros de evaluación que se aplican conforme al procedimiento de evaluación como acciones indicadas a continuación:

Cuadro N° 3.8. Parámetros de Calificación

Puntaje Obtenido Calificación Cuantitativa	Calificación Cualitativa	Acción	Observación	Responsable
91 – 100%	Excelente / Requerido	Continuidad	Retroalimentación Informar la satisfacción de la Empresa por la gestión realizada	Jefe Inmediato Jefatura de EDD Área de TH
81 – 90%	Muy Bueno / Factores de Mejora	Continuidad	Retroalimentación al colaborador, indicar fortalezas y factores de mejora	Jefe Inmediato Jefatura de EDD Áreas de TH
70 – 80%	Satisfactorio / Énfasis en Mejora	Continuidad	Retroalimentación al colaborador poner más énfasis en mejorar los puntos más débiles	Jefe Inmediato Jefatura de EDD Áreas de TH
0 – 69%	Deficiente /Salida	Desvinculación del colaborador	Retroalimentación Informar motivos de salida	Jefe Inmediato Jefatura de EDD Áreas de TH

Fuente: Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional CNT EP 2014
Elaborado por: Patricia Fernanda Gallegos Tapia

Considerar los factores enunciados en los formatos de evaluación; los cuales se deben calificar por niveles de evaluación establecidos con las letras A, B, C, D o E, que serán relacionadas con el cuadro de calificaciones, descritas en el cuadro parámetros de calificación.

La escala de A, es considerada de mayor grado de puntuación alta, equivalente a 25 puntos como peso asignado, correspondiente al 100% para su enfoque valorativo.

La escala de B, es considerada medianamente de mayor grado de puntuación desarrollada y buena, equivalente a 21 puntos como peso asignado, correspondiente al 75% aproximadamente para su enfoque valorativo

La escala de C, es considerada en desarrollo de puntuación buena, equivalente a 18 puntos como peso asignado, correspondiente al 50% aproximadamente para su enfoque valorativo

La escala de D, es considerada poco desarrollada de puntuación mejorable, equivalente a 14 puntos como peso asignado, correspondiente al 25% aproximadamente para su enfoque valorativo

La escala de E, es considerada baja e insuficiente, equivalente al mínimo por debajo del puntaje, equivalente a 10 puntos como peso asignado, su equivalente es la desvinculación del colaborador.

Se sumarán los niveles de evaluación de manera continua como lo creyere favorable la Gerencia Nacional de Desarrollo - GNDO de acuerdo a su registro; realizando al final de la suma de los niveles de evaluación alcanzados una regla de tres; tomando en consideración la escala A equivalente al 100% para su aplicación. Posterior a ello el porcentaje alcanzado determinará la calificación obtenida, cuya ubicación correspondiente es de acuerdo al cuadro de parámetros de calificación en la columna de puntaje objetivo.

Para su análisis se expresará la calificación cuantitativa (en porcentaje de referencia según el rango establecido) y la calificación cualitativa (según su asignación); además de enunciar la observación citada en el cuadro de parámetros de calificación. A su vez, se recomienda identificar a responsables del proceso.

3.6.13. Conglomerado de Competencias

Para determinar la valoración de competencias en el formulario de evaluación “Strategic” se utilizará el conglomerado de competencias generales o personales y específicas o profesionales, enunciado en el Anexo N° 4. Su relevancia del comportamiento observable será valorada según la complejidad del puesto.

3.6.14. Responsable del Procesamiento de Resultados Obtenidos de la aplicación del Formulario de Evaluación “Strategic”

El procesamiento de las evaluaciones de desempeño será realizado por: El Jefe inmediato, Jefatura de Evaluación de Desempeño de la Gerencia de Desarrollo de Talento Humano, Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional – GNDO, Área de Talento Humano y/o Pares o Colegas / Subalternos, que será el equipo responsable en el proceso. Se considerará mentor el Gestor o Jefe inmediato, en el caso que requiera retroalimentación y/o ajuste.

El Jefe inmediato deberá comunicar los resultados a los funcionarios evaluados y/o mentorizados, a través de una entrevista que deberá ser comunicada oportunamente. Esta entrevista se manejará con las normativas éticas de la institución y será de carácter privado e individual con transparencia en el proceso y manejo de la información receptada como informe final del proceso de evaluación de desempeño.

3.6.15. Comité EVA “Strategic”

Se deberá conformar el Comité EVA “Strategic” (CEVA-S) de manera interna, cuyo objetivo estratégico es potencializar el contexto del modelo gerencial y que tendrá como principal función, analizar los procesos de inconvenientes o inconformidades en la gestión aplicada y resultados de evaluación de desempeño que tenga cualquier funcionario de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP – Chimborazo, Riobamba.

Su conformación estará agrupada por un representante de cada una de las áreas estratégicas que están vinculadas en el proceso de desarrollo del colaborador; a más del evaluado y evaluador o jefe inmediato en calidad de responsable del proceso de evaluación, este último explicará por medio de sesión los resultados establecidos u

obtenidos por el evaluado. Además, para efectivizar el procedimiento que se deberá ejecutar, se requiere que:

- El empleado que exprese su inconformidad con los resultados obtenidos por su desempeño, deberá presentar, por escrito, en no más a 3 días de haber recibido su evaluación, una solicitud de revisión, dirigida a su máxima autoridad y con copia a su jefe inmediato
- Dando contestación al proceso, el Comité EVA “Strategic” (CEVA-S), en no más de 4 días, contados desde la recepción de la solicitud, deberá planificar la sesión o reunión para el proceso de revisión de los resultados de evaluación de desempeño. Este proceso se efectivizará con transparencia en su totalidad; debiendo además estar presente el evaluado para presentar ante el comité sus argumentos y motivos de inconformidad con los resultados obtenidos en su evaluación de desempeño; el mismo derecho se otorga al evaluador
- El CEVA-S será quien, mediante análisis del registro de evaluaciones, resultados de evaluaciones periódicas y el historial laboral del evaluado, si lo hubiere, establecerá y tomará las decisiones, que deberán ejecutarse de acuerdo a los principios de objetividad, valores institucionales y demás normativas de ley que sustenten el proceso
- El CEVA-S tendrá la potestad de recalificar, cuando el evaluado demuestre de forma transparente y clara, que el proceso aplicado en la evaluación de su desempeño por parte de su Jefe Inmediato o involucrado y/o responsable asignado, manejó influencia emocional, o de otra índole que no fuere la que se encuentra estipulada para la aplicación de la evaluación específica de su desempeño laboral.

CAPÍTULO IV

4. EXPOSICIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Se realizaron las siguientes actividades para determinar resultados en el proceso de investigación:

- Se elaboró un cuestionario que permitió establecer el punto de vista de los funcionarios de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP – Chimborazo, Riobamba con relación a la gestión administrativa del talento humano; considerándose su aplicación a 97 personas de la institución
- Se realizaron evaluaciones a los funcionarios de la Corporación de Nacional de Telecomunicaciones CNT EP – Chimborazo, Riobamba; a través de herramientas de apoyo del proceso técnico y objetivo de la gestión y por medio del Formulario de Evaluación “Strategic”, establecido en el Modelo Gerencial por Competencias para la Evaluación de Desempeño; con el fin de establecer la pertinencia del lineamiento alternativo. Estos resultados permitirán poner en marcha planes de estimación potencial, desarrollo y formación para la potencialidad de las competencias de los colaboradores de la corporación; además de generar la orientación a resultados adecuados y esperados para la empresa y su alcance de perspectiva de desarrollo aprendizaje de forma continua.

4.1.1. Resultados de las Encuestas aplicadas para determinar la gestión administrativa del talento humano y su proceso de evaluación de desempeño

A continuación se presentan las respuestas obtenidas a través de este método aplicativo:

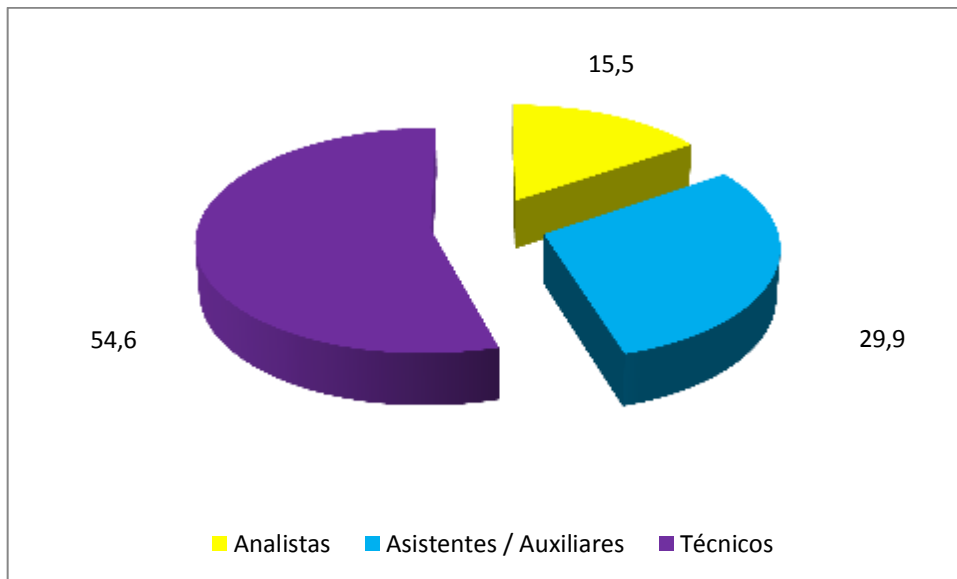
- **Cargo Ocupacional**

Tabla N° 4.1
Cargo Ocupacional

Cargos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Analistas	15	15,5	15,5	15,5
Asistentes / Auxiliares	29	29,9	29,9	45,4
Técnicos	53	54,6	54,6	100,0
TOTAL	97	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas
Elaboración Patricia Fernanda Gallegos Tapia

Gráfico N° 4.1
Cargo Ocupacional



Fuente: Tabla N° 4.1.
Elaboración Patricia Fernanda Gallegos Tapia

Análisis e Interpretación: El mayor Grupo Ocupacional que representaban los funcionarios correspondía a los Técnicos de la corporación, con un 54,6% de su totalidad; siguiendo su orden aquellos que representaban al grupo de Asistentes / Auxiliares con un 29,9%.

- ¿Las actividades que se realizan en la corporación a nivel provincia se las desarrolla de forma planificada?

Tabla N° 4.2

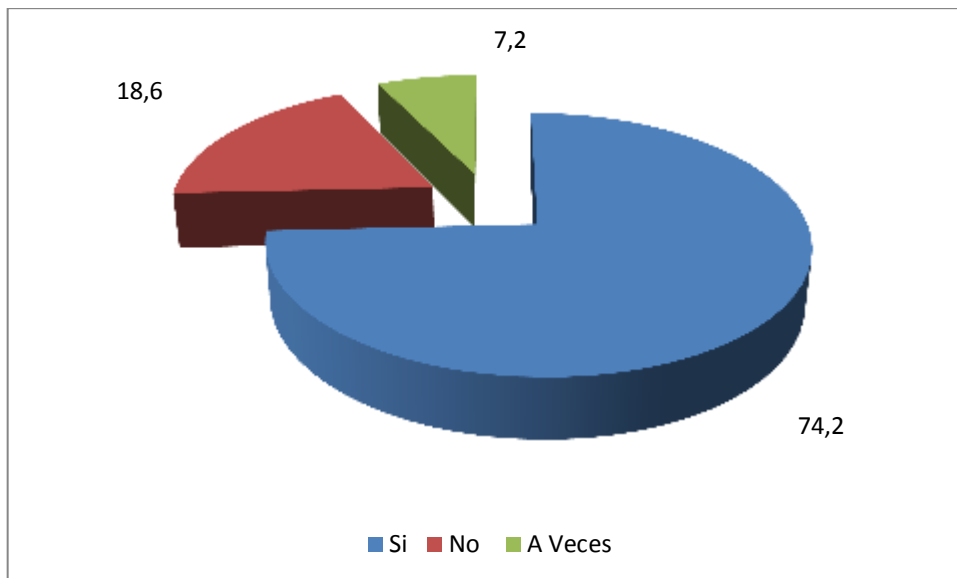
Actividades Planificadas en la CNT EP – Chimborazo, Riobamba

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Si	72	74,2	74,2	74,2
No	18	18,6	18,6	92,8
A Veces	7	7,2	7,2	100,0
TOTAL	97	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas
Elaboración Patricia Fernanda Gallegos Tapia

Gráfico N° 4.2

Actividades Planificadas en la CNT EP – Chimborazo, Riobamba



Fuente: Tabla N° 4.2.
Elaboración Patricia Fernanda Gallegos Tapia

Análisis e Interpretación: El 74,2% de los funcionarios de la corporación consideran que la institución plantea actividades debidamente planificadas a corto, mediano y largo plazo.

- ¿La institución maneja procesos de direccionamiento en la gestión Administrativa del Talento humano?

Tabla N° 4.3

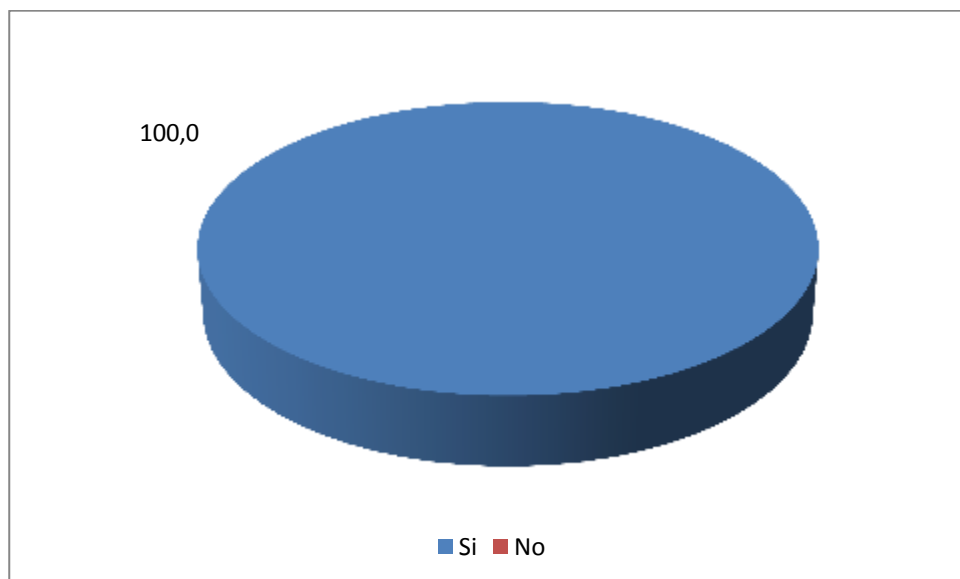
Procesos de Direccionamiento en la Gestión de Talento Humano

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Si	97	100,0	100,0	100,0
No	0	0,0	0,0	100,0
TOTAL	97	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas
Elaboración Patricia Fernanda Gallegos Tapia

Gráfico N° 4.3

Procesos de Direccionamiento en la Gestión de Talento Humano



Fuente: Tabla N° 4.3.
Elaboración Patricia Fernanda Gallegos Tapia

Análisis e Interpretación: El 100% de los funcionarios de la corporación considera una respuesta positiva al indicar que la gestión administrativa de talento humano tiene enfoque de direccionamiento para el cumplimiento de su plan estratégico corporativo y para el contexto de formación a nivel nacional y provincial de los funcionarios.

- ¿Conoce usted todos los procesos que debe cumplir en su desempeño laboral?

Tabla N° 4.4

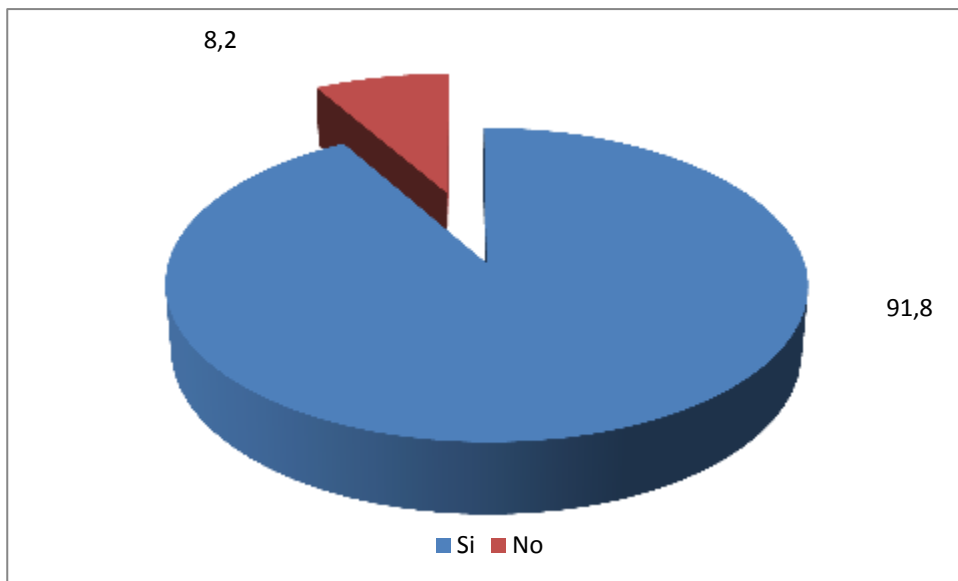
Procesos de Cumplimiento en el Desempeño Laboral

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Si	89	91,8	91,8	91,8
No	8	8,2	8,2	100,0
TOTAL	97	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas
Elaboración Patricia Fernanda Gallegos Tapia

Gráfico N° 4.4

Procesos de Cumplimiento en el Desempeño Laboral



Fuente: Tabla N° 4.4.
Elaboración Patricia Fernanda Gallegos Tapia

Análisis e Interpretación: El 91,8% de los funcionarios de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP – Chimborazo, Riobamba consideran que sí conocen claramente los procesos que debe ejecutar en cada una de las funciones asignadas para el cumplimiento de su desempeño.

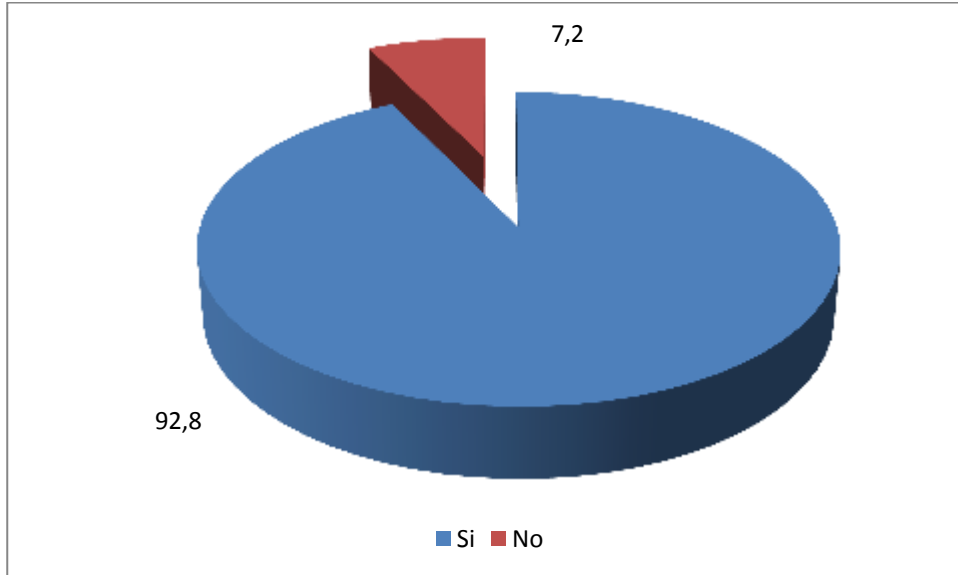
- ¿Cree usted que la gestión administrativa y gerencial de la institución se la maneja de forma técnica y objetiva?

Tabla N° 4.5
Manejo de la Gestión Administrativa y Gerencial
CNT EP Chimborazo, Riobamba

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Si	90	92,8	92,8	92,8
No	7	7,2	7,2	100,0
TOTAL	97	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas
 Elaboración Patricia Fernanda Gallegos Tapia

Gráfico N° 4.5
Manejo de la Gestión Administrativa y Gerencial
CNT EP Chimborazo, Riobamba



Fuente: Tabla N° 4.5.
 Elaboración Patricia Fernanda Gallegos Tapia

Análisis e Interpretación: El 92,8% de los funcionarios de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP – Chimborazo, Riobamba considera que la institución maneja una gestión administrativa y gerencial en perspectiva al desarrollo por ser una empresa pública y encontrarse sujeto al cumplimiento de objetivos y metas.

- ¿Conoce si la institución realiza algún tipo de Diagnóstico del Desarrollo Organizacional?

Tabla N° 4.6

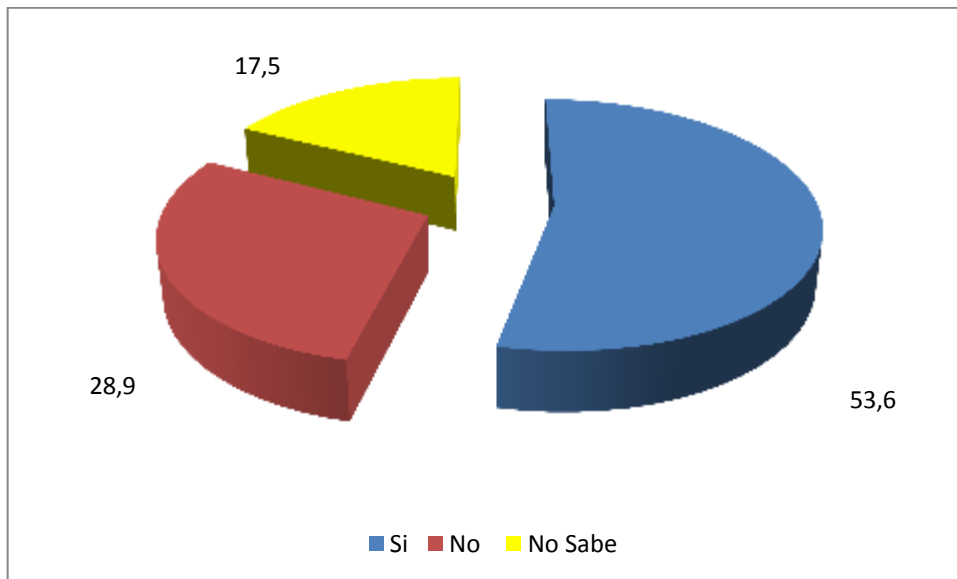
Diagnóstico del Desarrollo Organizacional / CNT EP Chimborazo, Riobamba

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Si	52	53,6	53,6	53,6
No	28	28,9	28,9	82,5
No Sabe	17	17,5	17,5	100,0
TOTAL	97	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas
Elaboración Patricia Fernanda Gallegos Tapia

Gráfico N° 4.6

Diagnóstico del Desarrollo Organizacional / CNT EP Chimborazo, Riobamba



Fuente: Tabla N° 4.6.
Elaboración Patricia Fernanda Gallegos Tapia

Análisis e Interpretación: El 53,6% de los funcionarios de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP – Chimborazo, Riobamba considera que internamente se mide el desarrollo organizacional periódicamente, dándolo a conocer mediante su plataforma web y en la socialización del proceso de rendición de cuentas; cumpliendo con la ley de transparencia y control.

- ¿Cómo cree usted que aportaría al desempeño laboral de los funcionarios elaborar un diagnóstico?

Tabla N° 4.7

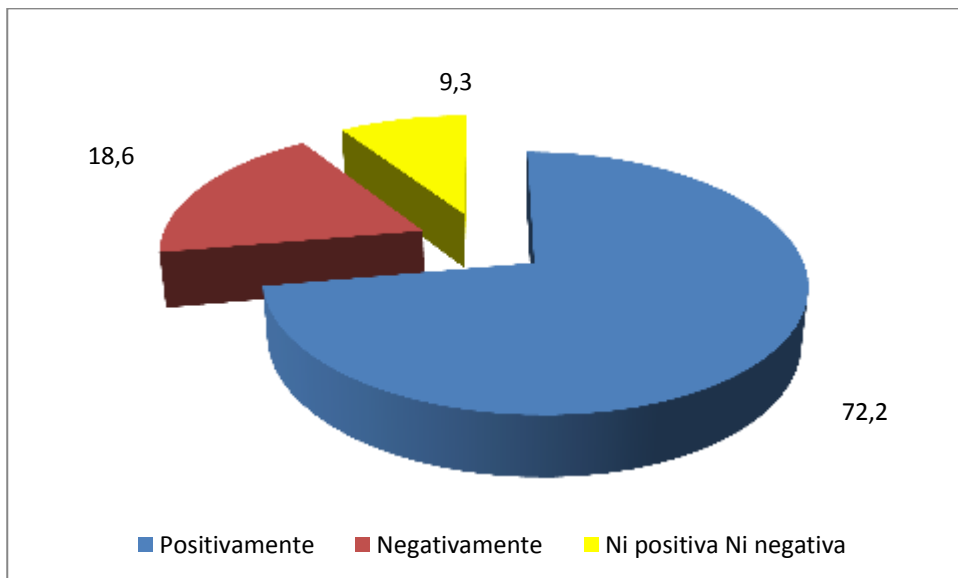
Diagnóstico del Desempeño Laboral / CNT EP Chimborazo, Riobamba

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Positivamente	70	72,2	72,2	72,2
Negativamente	18	18,6	18,6	90,7
Ni positiva Ni negativa	9	9,3	9,3	100,0
TOTAL	97	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas
Elaboración Patricia Fernanda Gallegos Tapia

Gráfico N° 4.7

Diagnóstico del Desempeño Laboral / CNT EP Chimborazo, Riobamba



Fuente: Tabla N° 4.7.
Elaboración Patricia Fernanda Gallegos Tapia

Análisis e Interpretación: El 72,2% de los funcionarios de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP – Chimborazo, Riobamba considera que los diagnósticos del desempeño laboral son favorables; a su vez, aportan en el fortalecimiento del conocimiento y desarrollo de oportunidades para el colaborador, mediante la oportunidad de formarse eficazmente y tener un ambiente laboral estable.

- ¿Cuál es la razón por lo que se da un Diagnóstico del desempeño laboral?

Tabla N° 4.8

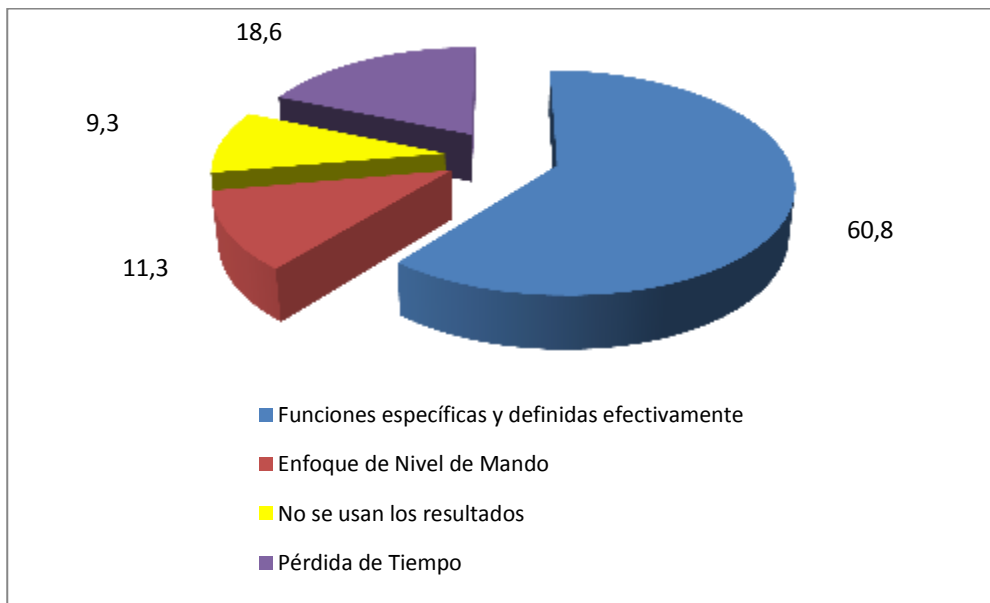
Motivos para realizar un Diagnóstico del Desempeño Laboral

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Funciones específicas y definidas efectivamente	59	60,8	60,8	60,8
Enfoque de Nivel de Mando	11	11,3	11,3	72,2
No se usan los resultados	9	9,3	9,3	81,4
Pérdida de Tiempo	18	18,6	18,6	100,0
TOTAL	97	100,0	100,0	100,0

Fuente: Encuestas
Elaboración Patricia Fernanda Gallegos Tapia

Gráfico N° 4.8

Motivos para realizar un Diagnóstico del Desempeño Laboral



Fuente: Tabla N° 4.8.
Elaboración Patricia Fernanda Gallegos Tapia

Análisis e Interpretación: El 72,1% de los funcionarios de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP – Chimborazo, Riobamba considera que los diagnósticos del desempeño laboral son favorables cuando las funciones son específicas y definidas efectivamente por el gestor; a su vez el enfoque de nivel de mando manejado en la corporación es propositiva, ya que estos aceptan sugerencias de parte de sus funcionarios para el planteamiento de la planificación estratégica institucional.

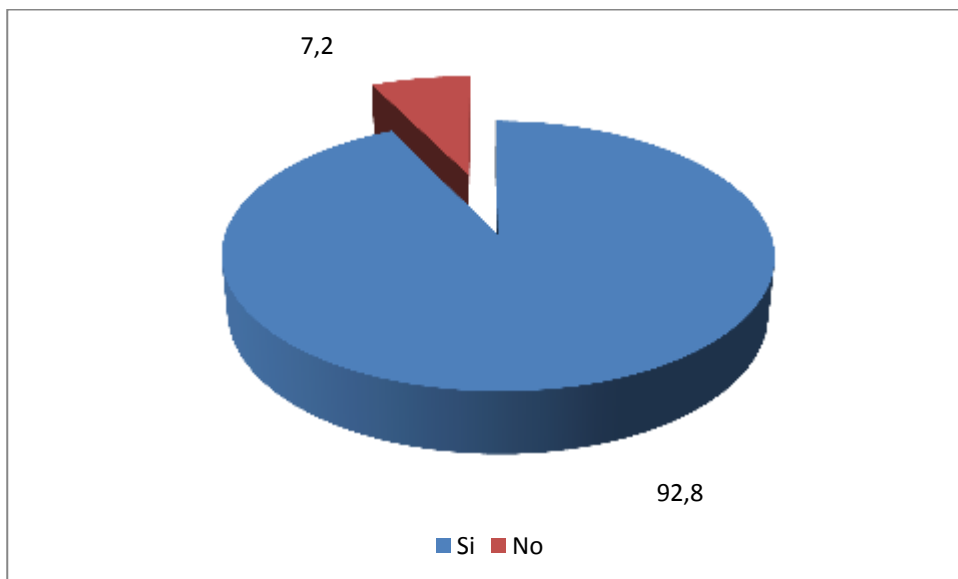
- ¿Cree usted que las funciones están claramente establecidas?

Tabla N° 4.9
Funciones Claramente establecidas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Si	90	92,8	92,8	92,8
No	7	7,2	7,2	100,0
TOTAL	97	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas
Elaboración Patricia Fernanda Gallegos Tapia

Gráfico N° 4.9
Funciones Claramente establecidas



Fuente: Tabla N° 4.9.
Elaboración Patricia Fernanda Gallegos Tapia

Análisis e Interpretación: El 92,8% de los funcionarios considera que las funciones son específicas y definidas efectivamente por el gestor y socializadas en el proceso de inducción al puesto y al ingreso a la institución; tan solo el 7,2% considera lo contrario, pues no es parte de funciones relacionadas con la planificación estratégica empresarial y asume que sus responsabilidades son básicas y no vinculantes

- ¿Considera que la empresa debe elaborar un modelo de gestión con enfoque estratégico para la evaluación de desempeño, con el fin de potencializar y descubrir talentos profesionales en la corporación?

Tabla N° 4.10

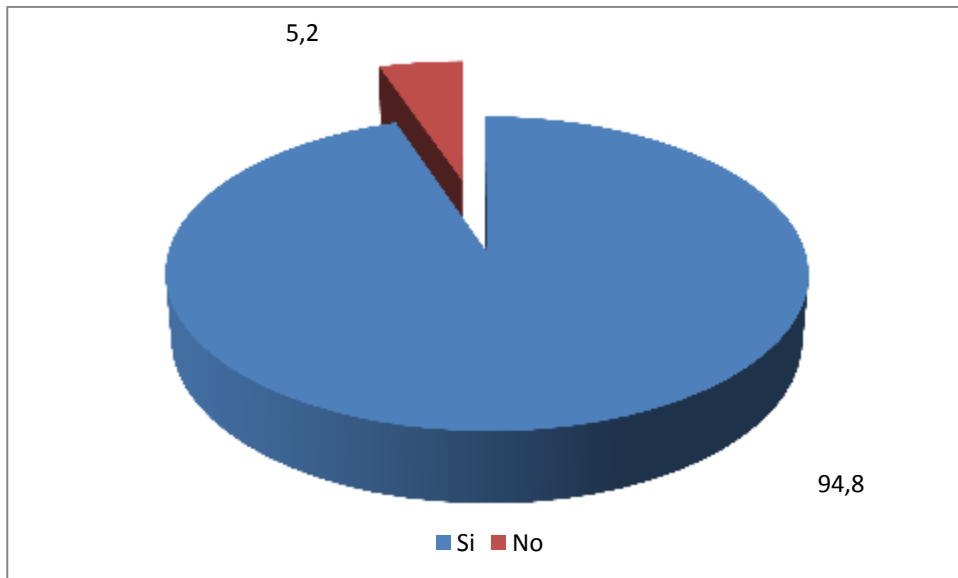
**Modelo de Gestión para la Evaluación de Desempeño
Potencialización y descubrimiento de Talentos Profesionales en la corporación**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Si	92	94,8	94,8	94,8
No	5	5,2	5,2	100,0
TOTAL	97	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas
Elaboración Patricia Fernanda Gallegos Tapia

Gráfico N° 4.10

**Modelo de Gestión para la Evaluación de Desempeño
Potencialización y descubrimiento de Talentos Profesionales en la corporación**



Fuente: Tabla N° 4.10.
Elaboración Patricia Fernanda Gallegos Tapia

Análisis e Interpretación: El 94,8% de los funcionarios considera necesario definir un modelo de gestión para el proceso de evaluación de desempeño y tener la oportunidad de generar un desarrollo potencial para crecer en la institución y establecer un desarrollo que le proyecte a nuevos retos dentro de la institución en su entorno laboral.

- ¿Cree usted que elaborar este modelo gerencial para el proceso de evaluación de desempeño de los funcionarios de la corporación ayudará a mejorar su desempeño laboral y proyectar su desarrollo?

Tabla N° 4.11

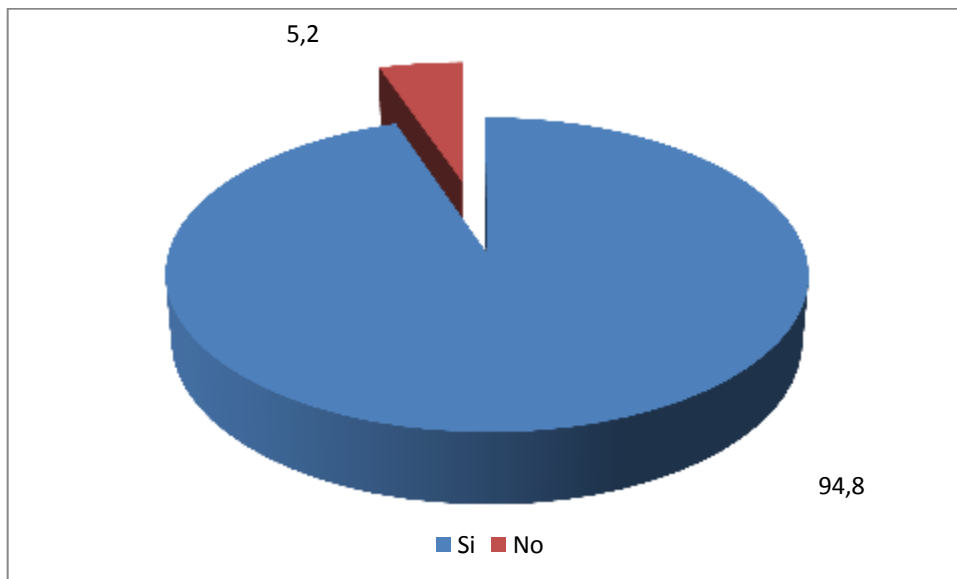
Modelo de Gestión para la Evaluación de Desempeño
Mejora en su Desempeño Laboral / Proyección de su Desarrollo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Si	92	94,8	94,8	94,8
No	5	5,2	5,2	100,0
TOTAL	97	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas
 Elaboración Patricia Fernanda Gallegos Tapia

Gráfico N° 4.11

Modelo de Gestión para la Evaluación de Desempeño
Mejora en su Desempeño Laboral / Proyección de su Desarrollo



Fuente: Tabla N° 4.11.
 Elaboración Patricia Fernanda Gallegos Tapia

Análisis e Interpretación: El 94,8% de los funcionarios considera que el Modelo Gerencial para el proceso de evaluación de desempeño aportará al desarrollo y desempeño laboral de los funcionarios de la institución.

- ¿En la institución se han realizado periódicamente evaluaciones de desempeño?

Tabla N° 4.12

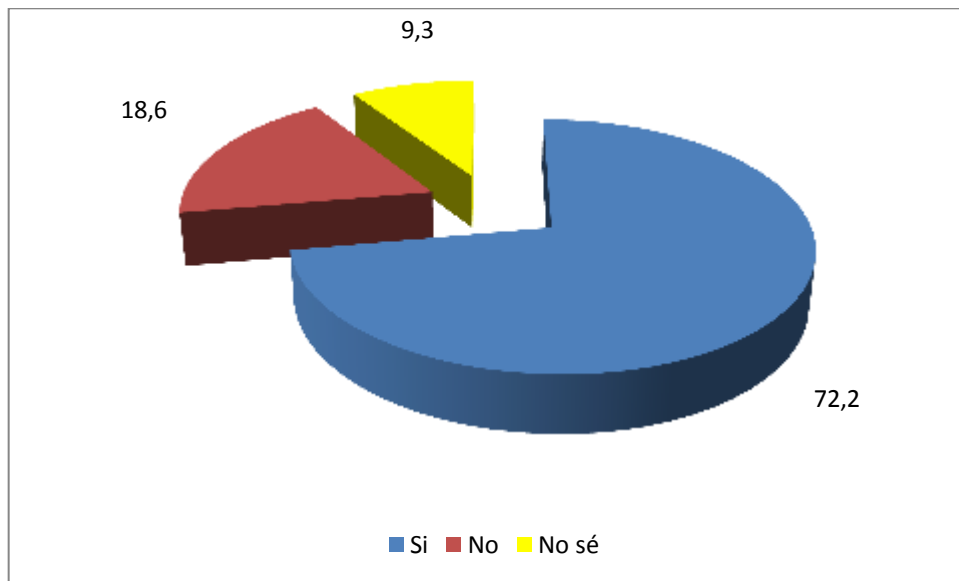
Evaluación de Desempeño de forma Periódica

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Si	70	72,2	72,2	72,2
No	18	18,6	18,6	90,7
No sé	9	9,3	9,3	100,0
TOTAL	97	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas
Elaboración Patricia Fernanda Gallegos Tapia

Gráfico N° 4.12

Evaluación de Desempeño de forma Periódica



Fuente: Tabla N° 4.12.
Elaboración Patricia Fernanda Gallegos Tapia

Análisis e Interpretación: El 72,2% de los funcionarios considera que si se realizan procesos de evaluación de desempeño; tan solo el 27, 9% equivalente considera no saber o no conocer si se realizan o no los procesos a nivel provincial.

- ¿Considera que dentro de la institución hay beneficios en la aplicación de la evaluación de su desempeño?

Tabla N° 4.13

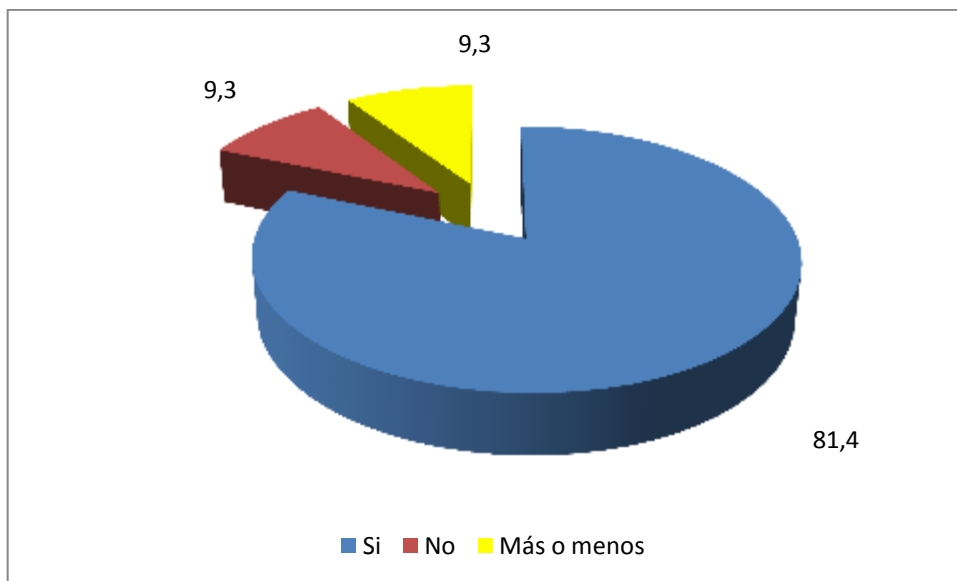
Evaluación de Desempeño / Beneficios

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Si	79	81,4	81,4	81,4
No	9	9,3	9,3	90,7
Más o menos	9	9,3	9,3	100,0
TOTAL	97	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas
Elaboración Patricia Fernanda Gallegos Tapia

Gráfico N° 4.13

Evaluación de Desempeño / Beneficios



Fuente: Tabla N° 4.13.
Elaboración Patricia Fernanda Gallegos Tapia

Análisis e Interpretación: El 81,4% de los funcionarios considera que aplicar procesos de evaluación de desempeño fortalecen a la institución y al funcionario; ya que tiene la oportunidad de mejorar y perfeccionar sus conocimientos, siendo parte además de los objetivos institucionales y de manera individual y por equipo de trabajo de los resultados de forma efectiva si su desempeño es favorable.

- ¿En qué forma cree usted que una evaluación del desempeño ayudaría a los funcionarios de la institución?

Tabla N° 4.14

Evaluación de Desempeño / Desarrollo - Funcionarios

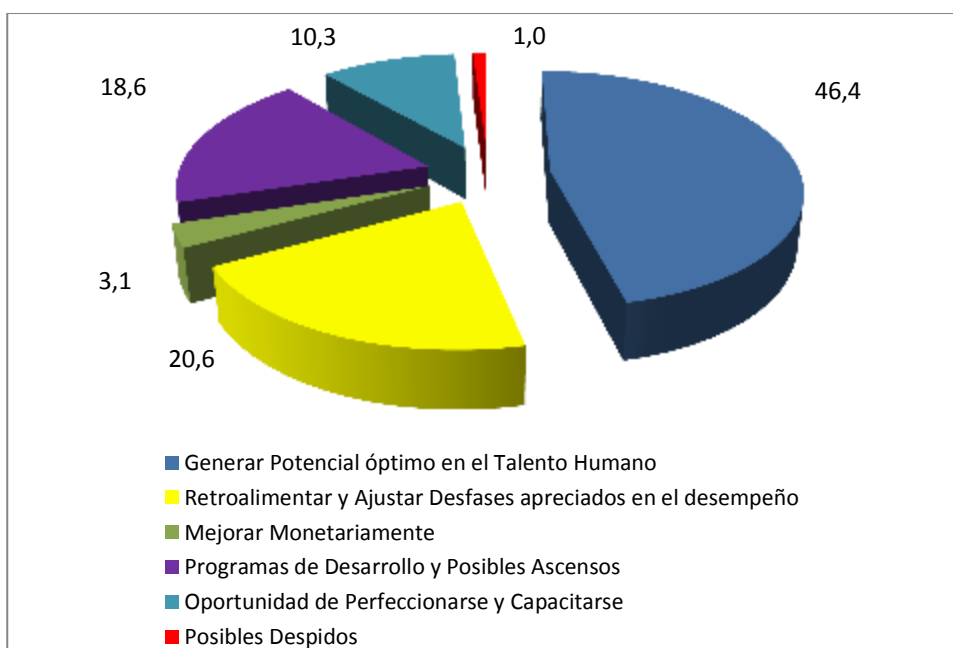
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Generar Potencial óptimo en el Talento Humano	45	46,4	46,4	46,4
Retroalimentar y Ajustar Desfases apreciados en el desempeño	20	20,6	20,6	67,0
Mejorar Monetariamente	3	3,1	3,1	70,1
Programas de Desarrollo y Posibles Ascensos	18	18,6	18,6	88,7
Oportunidad de Perfeccionarse y Capacitarse	10	10,3	10,3	99,0
Posibles Despidos	1	1,0	1,0	100,0
TOTAL	97	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas

Elaboración Patricia Fernanda Gallegos Tapia

Gráfico N° 4.14

Evaluación de Desempeño / Desarrollo - Funcionarios



Fuente: Tabla N° 4.14.

Elaboración Patricia Fernanda Gallegos Tapia

Análisis e Interpretación: El 95,9% de los funcionarios determina acertadamente el fin propositivo de la aplicación de los procesos de evaluación de desempeño por competencias

- ¿Con qué periodicidad considera estratégico plantear el proceso de evaluación de desempeño en la institución?

Tabla N° 4.15

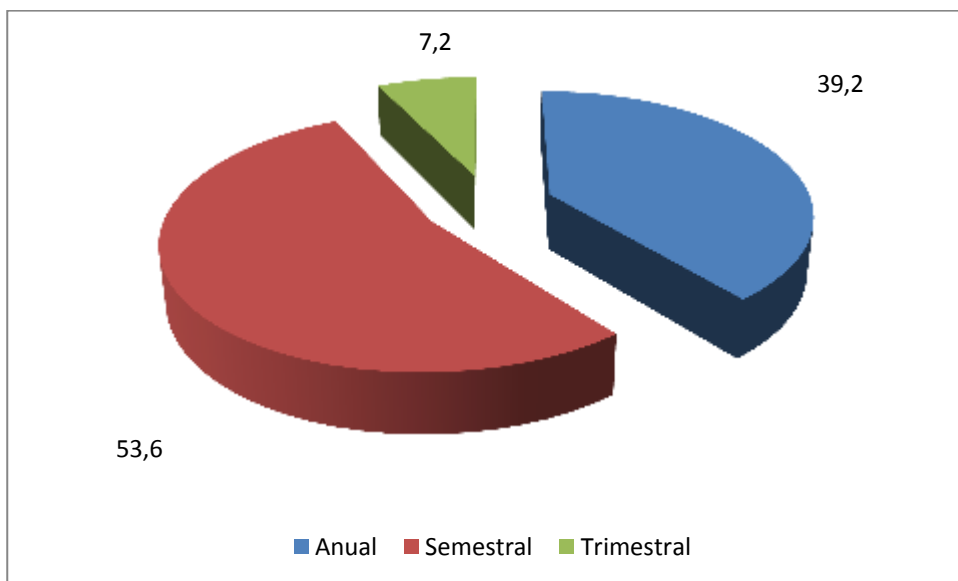
Evaluación de Desempeño / Periodicidad Estratégica

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Anual	38	39,2	39,2	39,2
Semestral	52	53,6	53,6	92,8
Trimestral	7	7,2	7,2	100,0
TOTAL	97	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas
Elaboración Patricia Fernanda Gallegos Tapia

Gráfico N° 4.15

Evaluación de Desempeño / Periodicidad Estratégica



Fuente: Tabla N° 4.15.
Elaboración Patricia Fernanda Gallegos Tapia

Análisis e Interpretación: El 92,8% de los funcionarios considera que la periodicidad estratégica para aplicar los procesos de evaluación de desempeño en los funcionarios está entre evaluaciones de forma semestral y anual; de tal forma valorar de manera acumulativa y determinar a corto plazo los resultados no deseados y esperados dentro del sistema de evaluación y a su vez para establecer el análisis a tiempo de oportunidades, retroalimentación y ajuste de desfases apreciados.

- ¿Qué tipos de incentivos cree que se debe entregar a los empleados que obtengan los mejores resultados en la evaluación de desempeño?

Tabla N° 4.16

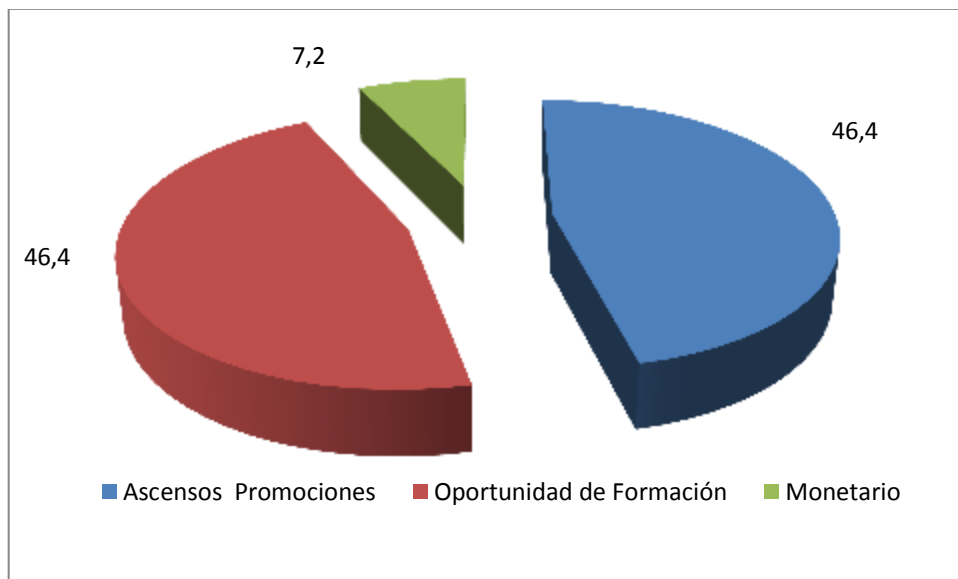
Evaluación de Desempeño / Incentivos por Mejores Resultados

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Ascensos Promociones	45	46,4	46,4	46,4
Oportunidad de Formación	45	46,4	46,4	92,8
Monetario	7	7,2	7,2	100,0
TOTAL	97	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas
Elaboración Patricia Fernanda Gallegos Tapia

Gráfico N° 4.16

Evaluación de Desempeño / Incentivos por Mejores Resultados



Fuente: Tabla N° 4.16.
Elaboración Patricia Fernanda Gallegos Tapia

Análisis e Interpretación: El 92,8% de los funcionarios considera de manera equitativa que los incentivos que se deben plantear estratégicamente en los procesos de evaluación de desempeño, a beneficio de los funcionarios, deberían ser por medio de ascensos, promociones y oportunidades de formación.

4.1.2. Resultados de la Evaluación de Desempeño a los Funcionarios de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP – Chimborazo, Riobamba

Para establecer los resultados se planteó la aplicación del Modelo Gerencial “Strategic” por Competencias para la Evaluación de Desempeño planteado en el capítulo anterior.

El proceso de evaluaciones se realizó en dos periodos bajo las siguientes consideraciones:

- Primer Periodo: Del 2 al 5 de Septiembre del 2013
- Segundo Periodo: Del 25 al 28 de Febrero del 2014

Se consideró para la aplicabilidad de las evaluaciones a los siguientes grupos ocupacionales: Analistas; Asistentes / Auxiliares y Técnicos de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP – Chimborazo, Riobamba; a su vez como Jefes Inmediatos a los Analistas del grupo ocupacional.

Los resultados obtenidos durante el proceso en detalle se presentan en la Matriz de Datos Consolidados por grupos ocupacionales para mejor manejo e interpretación.

4.1.2.1. Resultados de los Grupos Ocupacionales: Analistas; Asistentes / Auxiliares y Técnicos

4.1.2.1.1. Primera Evaluación: Septiembre 2013

En el mes de septiembre se obtuvieron los siguientes resultados con respecto a los grupos ocupacionales:

- El grupo de 15 analistas obtuvo un promedio de 291 puntos promedio sobre 336, en las evaluaciones realizadas. Este valor implica un puntaje de 86,61%, según el cuadro de parámetros de calificación el puntaje obtenido está entre los rangos de 81 – 90%, cuya calificación de forma cualitativa es equivalente a Muy Bueno; que implicaría al desarrollo de Factores de Mejora, mediante una retroalimentación a los colaboradores del grupo analista; hay que considerar fundamental indicar las fortalezas y factores de mejora que estos necesitarán potencializar; su desempeño

como grupo, tiene una relación mínima de un 4,39%, para el alcance de la excelencia, potencial requerido por la institución

- El grupo ocupacional de 29 Asistentes / Auxiliares obtuvo un promedio de 276 puntos promedio sobre 336, en las evaluaciones realizadas. Este valor implica un puntaje de 82,14%, según el cuadro de parámetros de calificación el puntaje obtenido está entre los rangos 81 – 90%, cuya calificación de forma cualitativa es equivalente a Muy Bueno; que implicaría al desarrollo de Factores de Mejora, mediante una retroalimentación a los colaboradores del grupo de Asistentes /Auxiliares; hay que considerar fundamental indicar las fortalezas y factores de mejora que estos necesitarán potencializar, su desempeño como grupo, tiene una relación mínima de un 8,86%, para el alcance de la excelencia, potencial requerido por la institución
- El grupo ocupacional de 53 Técnicos obtuvo un promedio de 288 puntos promedio sobre 336, en las evaluaciones realizadas. Este valor implica un puntaje de 85,71%, según el cuadro de parámetros de calificación el puntaje obtenido está entre los rangos 81 – 90% cuya calificación de forma cualitativa es equivalente a Muy Bueno. Se considera aplicar la misma estrategia para el grupo ocupacional de Técnicos planteada en los dos casos anteriores.

**Tabla N° 4.17. Primera Evaluación de los Grupos Ocupacionales
Analistas - Asistentes / Auxiliares - Técnicos**

GRUPO OCUPACIONAL	PORCENTAJE PRIMERA EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
Analistas	86,61%	Muy Bueno /Factores de Mejora
Asistentes / auxiliares	82,14%	Muy Bueno /Factores de Mejora
Técnicos	85,71%	Muy Bueno /Factores de Mejora
	84,82%	Muy Bueno /Factores de Mejora

Fuente: Formulario de Evaluación “Strategic”

Elaborado por: Patricia Fernanda Gallegos Tapia

4.1.2.1.2. Segunda Evaluación: Febrero 2014

En el mes de Febrero se obtuvieron los siguientes resultados con respecto a los grupos ocupacionales:

- El grupo de 15 analistas obtuvo un promedio de 307 puntos promedio sobre 336, en las evaluaciones realizadas. Este valor implica un puntaje de 91,37%, según el cuadro de parámetros de calificación el puntaje obtenido está entre los rangos de 91 – 100%, cuya calificación de forma cualitativa es equivalente a Excelente; que implicaría al potencial requerido por la institución, se considera que para el alcance de la excelencia, potencial requerido por la institución, se mantenga el proceso de retroalimentación e informar la satisfacción de la empresa por la gestión realizada
- El grupo ocupacional de 29 Asistentes / Auxiliares obtuvo un promedio de 302 puntos promedio sobre 336, en las evaluaciones realizadas. Este valor implica un puntaje de 89,88%, según el cuadro de parámetros de calificación el puntaje obtenido está entre los rangos 81 – 90%, cuya calificación de forma cualitativa es equivalente a Muy Bueno; que implicaría al desarrollo de Factores de Mejora. Se considera mantener el proceso de potencialización del talento humano y la continuidad de factores de mejora
- El grupo ocupacional de 53 Técnicos obtuvo un promedio de 288 puntos promedio sobre 336, en las evaluaciones realizadas. Este valor implica un puntaje de 95,83%, según el cuadro de parámetros de calificación el puntaje obtenido está entre los rangos 91 - 100% cuya calificación de forma cualitativa es equivalente a Excelente se considera que para el alcance de la excelencia, potencial requerido por la institución, se mantenga el proceso de retroalimentación e informar la satisfacción de la empresa por la gestión realizada

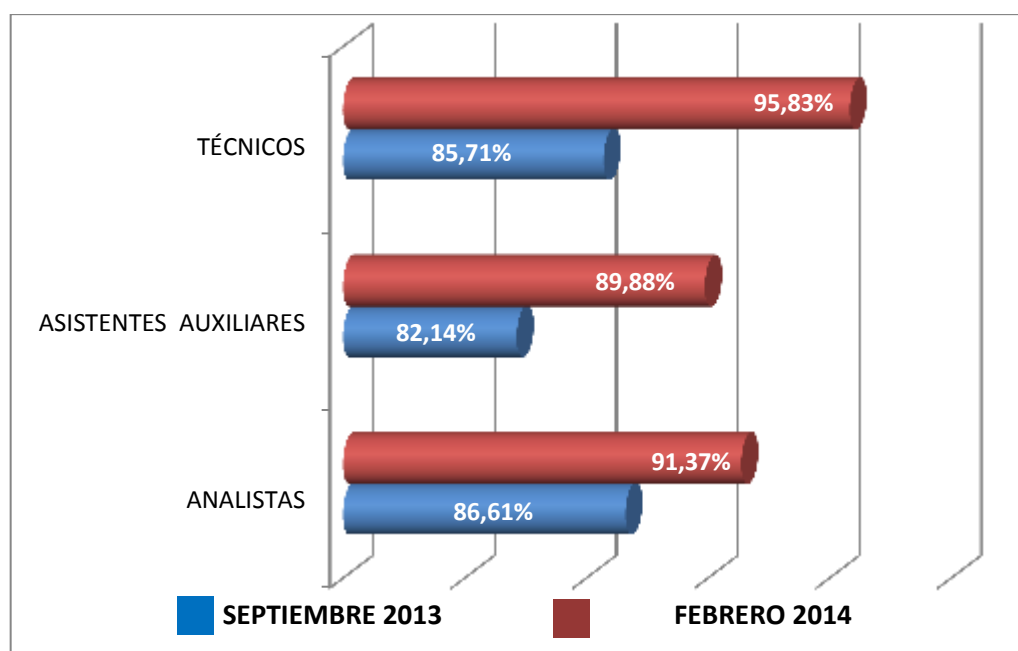
Tabla N° 4.18. Segunda Evaluación de los Grupos Ocupacionales
Analistas - Asistentes / Auxiliares - Técnicos

GRUPO OCUPACIONAL	PORCENTAJE SEGUNDA EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
Analistas	91,37%	Excelente / Requerido
Asistentes / auxiliares	89,88%	Muy Bueno /Factores de Mejora
Técnicos	95,83%	Excelente / Requerido
	92,36%	Excelente / Requerido

Fuente: Formulario de Evaluación "Strategic"

Elaborado por: Patricia Fernanda Gallegos Tapia

Gráfica N° 4.17. Primera y Segunda Evaluación de los Grupos Ocupacionales
Analistas; Asistentes / Auxiliares y Técnicos



Fuente: Tabla N° 4.17; 4.18.

Elaborado por: Patricia Fernanda Gallegos Tapia

Análisis e Interpretación: Estos resultados permiten determinar que en un promedio general entre los dos periodos de evaluación han mejorado su desempeño los grupos ocupacionales de estudio en un 7,54%; en referencia: el grupo ocupacional de Analistas obtuvo un alcance de mejora en un 4,76%; el grupo de Asistentes / Auxiliares en un 7,74% y el grupo de Técnicos que lograron alcanzar una mejora de un 10,12% más de lo generado en el primer periodo de evaluación.

Tabla N° 4.19. Incremento del Nivel de Desempeño Adquirido

Septiembre 2013 – Febrero 2014

Grupos Ocupacionales: Analistas - Asistentes / Auxiliares - Técnicos

GRUPO OCUPACIONAL	PORCENTAJE PRIMERA EVALUACIÓN	PORCENTAJE SEGUNDA EVALUACIÓN	NIVEL DE DESEMPEÑO ADQUIRIDO Sept. 2013 Feb. 2014
ANALISTAS	86,61%	91,37%	4,76%
ASISTENTES AUXILIARES	82,14%	89,88%	7,74%
TÉCNICOS	85,71%	95,83%	10,12%
	84,82%	92,36%	7,54%

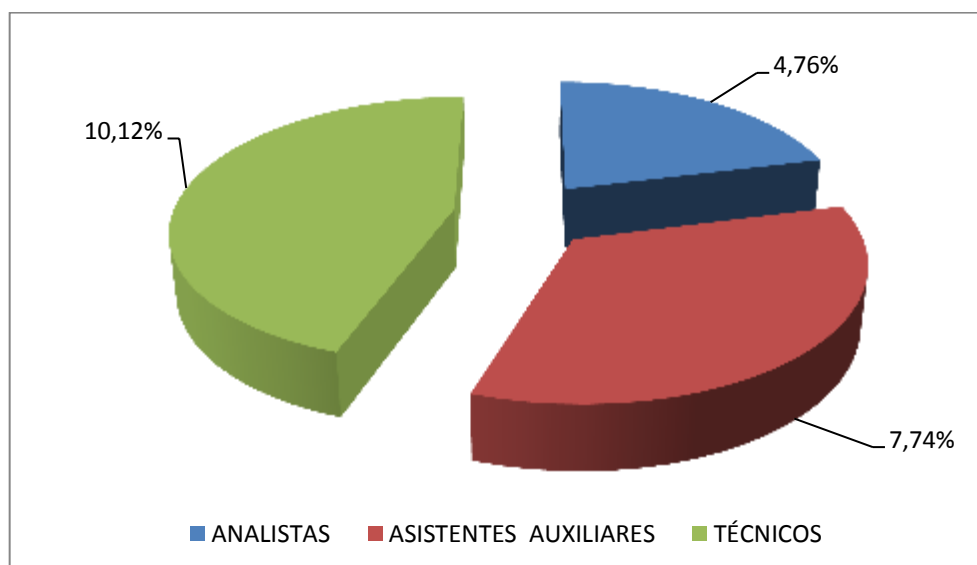
Fuente: Formulario de Evaluación “Strategic”

Elaborado por: Patricia Fernanda Gallegos Tapia

Gráfica N° 4.18. Incremento del Nivel de Desempeño Adquirido

Septiembre 2013 – Febrero 2014

Grupos Ocupacionales: Analistas; Asistentes / Auxiliares y Técnicos



Fuente: N°4.19.

Elaborado por: Patricia Fernanda Gallegos Tapia

Análisis e Interpretación: Los valores del incremento en el nivel de desempeño adquirido muestran que la aplicación del modelo gerencial “Strategic” por Competencias para la Evaluación de Desempeño ha logrado mejorar el rendimiento y la calificación de la mayoría de los funcionarios; se considera un motivo específico el planteamiento de los procesos de retroalimentación por parte de los Jefes Inmediatos de la corporación.

4.2. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

La prueba estadística $\chi^2 = x^2$ se utiliza en datos medibles en una escala nominal es por este motivo que sí cabe su aplicación para la demostración de las hipótesis planteadas. Cabe señalar que para este estudio se tomó un 5% de nivel de significancia; puesto que el universo corresponde a menos de 100 individuos encuestados. Las hipótesis específicas 1, 2 y 3 serán comprobadas mediante la prueba del Chi cuadrado cuyo objetivo es evaluar la bondad del ajuste de un conjunto de datos a una determinada distribución esperada. Su objetivo es aceptar o rechazar la siguiente hipótesis:

4.2.1. Comprobación de la hipótesis específica 1

Hipótesis nula: La Elaboración y Aplicación del Modelo Gerencial “Strategic” por Competencias mediante la Gestión de Control para la Valoración del Desarrollo Potencial no permite la Evaluación de Desempeño de los Funcionarios de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP- Chimborazo – Riobamba. Periodo Agosto 2013 – Enero 2014, a través de la Medición de Continuidad, Estrategias de Formación Permanente, Rendimiento Participativo y el Desarrollo Competitivo

Hipótesis alternativa: La Elaboración y Aplicación del Modelo Gerencial “Strategic” por Competencias mediante la Gestión de Control para la Valoración del Desarrollo Potencial permite la Evaluación de Desempeño de los Funcionarios de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP- Chimborazo – Riobamba. Periodo Agosto 2013 – Enero 2014, a través de la Medición de Continuidad, Estrategias de Formación Permanente, Rendimiento Participativo y el Desarrollo Competitivo

- Nivel de significancia: $\alpha=0,05$
- Grado de libertad: $(11-1) (2-1)= 10$
- Nivel de significancia en la tabla de distribución del Chi cuadrado: 18,31

Tabla N° 4.20. Cálculo del Chi Cuadrado H₁

	FO	FE	FO-FE	(FO-FE) ²	(FO-FE) ² / FE
Conocimiento de los procesos y funciones en el desempeño laboral	89	-0,45	89,45	8000,56	89,89
Manejo de la gestión administrativa y gerencial de forma técnica y objetiva	90	-0,39	90,39	8170,38	90,78
Conocimiento de los procesos de Diagnóstico del DO	52	-2,51	54,51	2971,12	57,14
Motivos Favorables para realizar un Diagnóstico del Desempeño Laboral	70	-1,50	71,50	5112,94	73,04
Funciones establecidas de manera efectiva para el desempeño óptimo	90	-0,39	90,39	8170,38	90,78
Elaboración del Modelo de Gestión para la Evaluación de Desempeño (Potencialización y Descubrimiento de Talentos Profesionales en la Corporación)	92	-0,28	92,28	8515,35	92,56
Evaluación de Desempeño de forma periódica	70	-1,50	71,50	5112,94	73,04
Beneficios en la aplicación de la Evaluación de desempeño (Formación Permanente, potencialización del recurso humano)	79	-1,00	80,00	6400,51	81,02
Evaluación de Desempeño para el desarrollo de los funcionarios (Generar potencial óptimo en el talento humano, retroalimentar y ajustar desfases, entre otros)	93	-0,22	93,22	8690,52	93,45
Periodicidad y medición continua en la evaluación de desempeño	90	-0,39	90,39	8170,38	90,78
Incentivos para el talento humano potencial con resultados esperados y efectivos en su desempeño	90	-0,39	90,39	8170,38	90,78
TOTAL	905	-9,03	914,03	77485,45	923,27

Fuente: Resultados de encuestas

Elaborado por: Patricia Fernanda Gallegos Tapia

Fórmula Chi cuadrado

$$x^2 = \sum \frac{(fo-fe)^2}{fe}$$

El valor obtenido es 923,27 que es mayor a 18,31, por tanto se comprueba la hipótesis alternativa.

4.2.2. Comprobación de la hipótesis específica 2

Hipótesis nula: La Elaboración y Aplicación del Modelo Gerencial “Strategic” por Competencias mediante la Valoración de la Gestión del Conocimiento no permite la Evaluación de Desempeño de los Funcionarios de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP- Chimborazo – Riobamba. Periodo Agosto 2013 – Enero 2014, a través del Control de Programas de Gestión, Inventarios del Recurso Intangible y la Potencialidad de la Creación de Valores

Hipótesis alternativa: La Elaboración y Aplicación del Modelo Gerencial “Strategic” por Competencias mediante la Valoración de la Gestión del Conocimiento permite la Evaluación de Desempeño de los Funcionarios de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP- Chimborazo – Riobamba. Periodo Agosto 2013 – Enero 2014, a través del Control de Programas de Gestión, Inventarios del Recurso Intangible y la Potencialidad de la Creación de Valores

- Nivel de significancia: $\alpha=0,05$
- Grado de libertad: $(4-1) (2-1) = 3$
- Nivel de significancia en la tabla de distribución del Chi cuadrado: 7,82

Fórmula Chi cuadrado

$$x^2 = \sum \frac{(fo-fe)^2}{fe}$$

Tabla N° 4.21. Cálculo del Chi Cuadrado H₂

	FO	FE	FO-FE	(FO-FE) ²	(FO-FE) ² / FE
Actividades desarrolladas de forma planificada (Control de Programas de Gestión)	72	-0,94	72,94	5320,56	73,90
Manejo de Direccionamiento en la Gestión Administrativa de Talento Humano (Potencialidad y Creación de Valores)	97	0,00	97,00	9409,00	97,00
Diagnóstico como aporte al Desempeño Laboral (Para establecer potencialidad)	70	-1,02	71,02	5043,50	72,05
Evaluaciones de Desempeño periódicas	70	-1,02	71,02	5043,50	72,05
TOTAL	309	-2,98	311,98	24816,56	315,00

Fuente: Resultados de encuestas

Elaborado por: Patricia Fernanda Gallegos Tapia

El valor obtenido es 315,00 que es mayor a 7,82 por tanto se comprueba la hipótesis alternativa.

4.2.3. Comprobación de la hipótesis específica 3

Hipótesis nula: La Elaboración y Aplicación del Modelo Gerencial “Strategic” por Competencias mediante la Valoración del Capital Intelectual no permite la Evaluación de Desempeño de los Funcionarios de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP- Chimborazo – Riobamba. Periodo Agosto 2013 – Enero 2014, a través de la Generación de los Activos Intangibles, Capital Humano y Capital Estructural

Hipótesis alternativa: La Elaboración y Aplicación del Modelo Gerencial “Strategic” por Competencias mediante la Valoración del Capital Intelectual permite la Evaluación de Desempeño de los Funcionarios de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP- Chimborazo – Riobamba. Periodo Agosto 2013 – Enero 2014, a través de la Generación de los Activos Intangibles, Capital Humano y Capital Estructural

- Nivel de significancia: $\alpha=0,05$
- Grado de libertad: $(2-1) (2-1) = 1$
- Nivel de significancia en la tabla de distribución del Chi cuadrado: 3,84

Fórmula Chi cuadrado

$$x^2 = \sum \frac{(fo-fe)^2}{fe}$$

Tabla N° 4.22. Cálculo del Chi Cuadrado H₃

	FO	FE	FO-FE	(FO-FE) ²	(FO-FE) ² / FE
Elaboración del Modelo Gerencial para el Proceso de Evaluación de Desempeño (Mejora del desempeño laboral, Proyección del Desarrollo, Generación del Capital Humano)	92	-0,25	92,25	8510,20	92,50
Evaluaciones Periódicas (Medición de Control de Programas de Gestión)	70	-1,35	71,35	5091,42	72,73
TOTAL	162	-1,60	163,60	13601,62	165,24

Fuente: Resultados de encuestas

Elaborado por: Patricia Fernanda Gallegos Tapia

El valor obtenido es 165,24 que es mayor a 3,84 por tanto se comprueba la hipótesis alternativa.

4.2.4. Comprobación de la hipótesis específica 4

Hipótesis nula: La Elaboración y Aplicación del Modelo Gerencial “Strategic” por Competencias mediante la Valoración del Nivel de Retroalimentación y Ajuste no permite la Evaluación de Desempeño de los Funcionarios de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP- Chimborazo – Riobamba. Periodo Agosto 2013 – Enero 2014, a través de la Medición de Control Individual y Colectiva, Resultados no Deseados y Esperados.

Hipótesis alternativa: La Elaboración y Aplicación del Modelo Gerencial “Strategic” por Competencias mediante la Valoración del Nivel de Retroalimentación y Ajuste permite la Evaluación de Desempeño de los Funcionarios de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP- Chimborazo – Riobamba. Periodo Agosto 2013 – Enero 2014, a través de la Medición de Control Individual y Colectiva, Resultados no Deseados y Esperados.

Para la comprobación de esta hipótesis se utilizaron las siguientes preguntas:

- ¿Cómo cree usted que aportaría al desempeño laboral de los funcionarios elaborar un diagnóstico?
- ¿En la institución se han realizado periódicamente evaluaciones de desempeño?
- ¿Con qué periodicidad considera estratégico plantear el proceso de evaluación de desempeño en la institución?

Tomando en consideración la aplicación del Modelo de Evaluación del Desempeño para la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP – Chimborazo, Riobamba, con respecto a los cargos ocupacionales de Analistas, Asistentes /Auxiliares y Técnicos, se consideran los siguientes resultados:

- El cargo ocupacional de Analistas obtuvo un promedio de 598 puntos sobre 672, en las evaluaciones realizadas en el mes de septiembre y febrero; considerándose como nivel promedio, entre los dos periodos, el 88,99% de alcance; esto implica que el puntaje obtenido se acerca a la calificación cualitativa de excelente, determinando tan solo el 2, 01% de diferencia. Se considera mantener de manera continua el

potencial de los funcionarios por medio de los factores de mejora establecidos internamente

- El cargo ocupacional de Asistentes /Auxiliares obtuvo un promedio de 578 puntos sobre 672. Los resultados implican mantenerse entre el rango 81 – 90% equivalente a Muy Bueno, su continuidad de retroalimentación permite alcanzar un 86,01% como puntaje obtenido entre los dos periodos. Se mantienen los factores de mejora y ajuste de desfases determinados en el proceso
- El cargo ocupacional de Técnicos obtuvo un promedio de 610 puntos sobre 672. Los resultados determinan tan solo el 0,23% para generar resultados requeridos por la institución para el proceso de potencialización, desarrollo y formación corporativa. Entre los dos periodos de evaluación el cargo ocupacional alcanzó el 90,77% de puntaje obtenido.

Los resultados anteriormente citados permiten determinar que una vez aplicado el modelo de evaluación del desempeño en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP – Chimborazo, Riobamba los resultados alcanzados en el proceso por parte de los funcionarios han sido aceptables para el proceso de potencialización del talento humano y formación de su potencial en la institución.

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

El resultado de la investigación permite llegar a las conclusiones siguientes:

- El diagnóstico establecido es concebido como parte de la mejora en el proceso de evaluación de desempeño, la información obtenida aportó para determinar la necesidad de fortalecer las herramientas de evaluación de desempeño por competencias con un enfoque estratégico; planteando la identificación de la contribución de parte de los funcionarios de objetivos individuales, colectivos y de mejoras, sus acciones de soporte requeridas en el cargo y para establecer de forma propositiva el plan de acción para superar los desfases apreciados durante el proceso evaluativo, considerando los aspectos a mejorar y acciones de desarrollo como parte de una gestión continua de control, retroalimentación y ajuste para potencializar al talento humano como recurso óptimo y estratégico de la institución
- El procedimiento propuesto es pertinente, porque se puede aplicar integralmente de acuerdo con las condiciones reales que presenta y requiere la corporación. Para realizar una correcta aplicabilidad, es necesario valorar adecuadamente el comportamiento del funcionario, considerando el perfil de los objetivos de mejora personal que se establecen en el Formulario de Evaluación “Strategic”
- El modelo de evaluación de desempeño fue elaborado tomando en consideración parámetros requeridos para potencializar al talento humano de acuerdo a los cargos ocupacionales y su clasificación. Su aplicabilidad determinó estratégicamente los niveles de expectativas que los funcionarios consideran en su desempeño laboral y proyección de desarrollo

5.2. RECOMENDACIONES

- Es necesario mantener de manera continua el diagnóstico de los procesos manejados en la institución, con el fin de alinear mejoras y actualizaciones de los procesos si fuera necesario; su continuidad aportará al alcance del plan estratégico empresarial
- Se recomienda a la CNT EP Chimborazo, Riobamba considerar el lineamiento y procedimiento propuesto para la evaluación de desempeño para su aplicabilidad integral a nivel institucional; con el fin de potencializar su talento humano y dar cumplimiento a sus acciones corporativas ligadas a su perspectiva de desarrollo aprendizaje
- Finalmente, se recomienda que el uso del Modelo Gerencial “Strategic” por Competencias para la Evaluación de Desempeño de los Funcionarios de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP – Chimborazo, Riobamba sea un proceso de continuidad con el plan de acción para superar los desfases apreciados en el proceso y generar una retroalimentación, ajustes de acciones o aspectos a mejorar por parte del talento humano institucional.

BIBLIOGRAFÍA

- ABE, A. D. (s.f.). *ABE, ASOCIACIÓN DE BUENOS EMPLEADORES*. Recuperado el 21 de 08 de 2013, de PROGRAMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: http://www.amcham.org.pe/abe/descargas/GUIA_ABE_EVALUACION_DESEMPEÑO.pdf
- ALLES, M. (2000). Análisis del Desempeño. En M. ALLES, *Gestión por Competencias* (pág. 383).
- ALLES, M. (2006). Dirección estratégica de Recursos Humanos. En M. Alles.
- ALLES, M. (2007).
- ALLES, M. (07 de 11 de 2011). *Talento Humano*. (Revista Leadership) Recuperado el 21 de 08 de 2013, de Revista Leadership: https://www.youtube.com/watch?v=AIZRGYBtDTQ&feature=channel_video_title
- ANDERSSON, F. (2008). *Modelos Gerenciales y Técnicas Modernas*.
- CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES. (2014). Obtenido de <http://www.cnt.com.ec>
- CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES, C. (01 de 07 de 2009). Reglamento de Gestión de Talento Humano CNT EP. Quito.
- DOMINGO, N. (2008). ¿Cómo medir el Capital Intelectual de una Empresa? En D. N, *¿Cómo medir el Capital Intelectual de una Empresa?*
- FORERO, S. (22 de 07 de 2008). *Modelos Gerenciales y Técnicas Modernas*. Obtenido de <http://modelosgerencialestecnicasmodernas.blogspot.com/>
- FUNDIBEQ. (s.f.). *GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO*. Recuperado el 21 de 08 de 2013, de LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/methodology/tools/gestion_del_conocimiento.pdf

- GERENCIA NACIONAL DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL, G. (07 de 2009). Instructivo Selección y Evaluación del Talento Humano de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones.
- HAMEL, G., & CRAINER, S. (2001). Los 50 mejores libros del Management. En G. HAMEL, & S. CRAINER, *Los 50 mejores libros del Management*. Bogotá: Casa Editorial El Tiempo.
- LEY ORGÁNICA DE EMPRESAS PÚBLICAS. (s.f.). LOEP.
- LÓPEZ , A., & VÍCTOR , H. (2005). Modelos Gerenciales. En *Modelos Gerenciales*. Medellín: E.A.F.I.T.
- MARCHAN, M., & CABALLERO, C. (20 de 02 de 2011). *Gerencia General XVI Sección "A"*. Recuperado el 14 de 04 de 2014, de <http://legislacionempresarialgga.blogspot.com/2011/02/los-modelos-yo-paradigmas-gerenciales.html>
- MARTÍNEZ , I., & INGRID, A. (22 de 07 de 2013). *Gestiopolis*. Recuperado el 12 de 12 de 2014, de Teoría de Skinner, Maslow y Mc Gregor en equipos de alto rendimiento: <http://www.gestiopolis.com/teoria-de-skinner-maslow-y-mc-gregor-en-equipos-de-alto-rendimiento/>
- MUÑOZ GALLARDO, C. (2012). Desarrollo del potencial humano [Versión electrónica]. . *La revista EL UNIVERSO*.
- ORTEGA, A., ESQUEDA, & ELIO. (2008). Lineamientos Estratégicos de Formación Gerencial Basados en las Competencias. Caracas: Eumed.net.
- PARRA URDANETA, M. (16 de 04 de 2000). *Grupo de Comunicación R.H.M.* Recuperado el 09 de 09 de 2014, de La Evaluación de Desempeño y la Gestión de RRHH: <http://www.rrhhmagazine.com/articulos.asp?id=28>
- PINZON, L. (04 de 12 de 2009). *Gerencia Emprendedora*. Recuperado el 18 de 05 de 2014, de Epistemología Formación Gerencial, Un enfoque holístico: <https://gerenciaemprendedora.wordpress.com/2009/11/27/epistemologia-formacion-gerencial-un-enfoque-holistico/>

- REGALADO IGLESIAS, C. (2013). *Reporte de Responsabilidad Corporativa 2013*. Quito.
- REGLAMENTO GENERAL A LA LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO. (s.f.).
- RODRIGO, V., & OLGA, B. (2006). Modelo Conceptual de Desarrollo Empresarial Basado en Competencias. En R. V, & O. B.
- SAGI. (2010).
- TEIJEIRO, M. (s.f.). La Gestión del Capital Humano en el Marco de la Teoría del Capital Intelectual. Una Guía de indicadores. En *La Gestión del Capital Humano en el Marco de la Teoría del Capital Intelectual. Una Guía de indicadores* (pág. 47).
- TORRES JARAMILLO, R. (2014). *Formulario de Evaluación de Desempeño*.
- V, R., & B., O. (2006). Modelo Conceptual de Desarrollo Empresarial Basado en Competencias. En R. V, & O. B.

ANEXOS

ANEXO N° 1. PROYECTO DE INVESTIGACIÓN (APROBADO)



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
VICERRECTORADO DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN
INSTITUTO DE POSGRADO**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN
DEL GRADO DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN, MENCIÓN
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS**

TEMA:

**ELABORACIÓN Y APLICACIÓN DEL MODELO GERENCIAL
“STRATEGIC” POR COMPETENCIAS PARA LA EVALUACIÓN DE
DESEMPEÑO DE LOS FUNCIONARIOS DE LA CORPORACIÓN NACIONAL
DE TELECOMUNICACIONES CNT EP- CHIMBORAZO, RIOBAMBA.
PERIODO AGOSTO 2013 – ENERO 2014.**

AUTORA:

Ing. Com. Patricia Fernanda Gallegos Tapia

RIOBAMBA - ECUADOR

2013

1. TEMA

Elaboración y Aplicación del Modelo Gerencial “Strategic” por Competencias
Evaluación de Desempeño de los Funcionarios de la Corporación Naci
Telecomunicaciones CNT EP- Chimborazo, Riobamba. Periodo Agosto 2013
2014.

2. PROBLEMATIZACIÓN

2.1. UBICACIÓN DEL SECTOR DONDE SE VA A REALIZAR LA INVESTIGACIÓN

La Corporación Nacional de Telecomunicaciones, CNT EP- Chimborazo es una empresa pública, líder en el mercado de las telecomunicaciones desde hace 39 años a nivel local y nacional, ofrece a sus clientes valor agregado en su servicio y es parte del desarrollo de la sociedad ecuatoriana; a nivel provincial cuenta con 5 Agencias o Centros Integrales de Servicio apoyadas con asesores de telefonía fija – móvil, internet banda ancha, televisión por suscripción DTH; asesoría - venta de productos, servicios y punto de recaudación, ubicadas en la ciudad de Riobamba de forma estratégica como se cita a continuación:

Cuadro N° 1 Centros Integrales de Servicio

Agencias	Dirección	Horarios de Atención		Teléfono ATC
		Lunes a Viernes	Sábado	
Terminal Terrestre	Av. De la Prensa y Daniel León Borja	08H00 AM 17H00 PM	-	03 2964272
Sur	Av Leopoldo Freire y La Paz	08H00 AM 17H00 PM	-	03 2626749
Centro (Matriz)	Tarqui S/N Veloz	08H00 AM 17H00 PM	08H00 AM 13H00 PM	03 2943080
Plaza Barriga	Primera Constituyente y Av Miguel A. León	08H00 AM 17H00 PM	-	03 2964272
Alausi	Antonio Mora S/N y Guatemala	08H00 AM 20H00 PM	Domingo 08H00 AM 18H00 PM	03 2930104

Fuente: <https://www.cnt.gob.ec/index.php/centros-integrales-de-servicio>

“La principal estrategia de CNT EP- Chimborazo, Riobamba ha sido su servicio, propuesta de valor que la ha posicionado como una de las marcas más reconocidas y recordadas; es considerada una empresa visionaria que piensa en el futuro, de ahí que constantemente está en el desarrollo de nuevos servicios y productos. Es socialmente responsable, lo que se evidencia en la oferta de sus servicios a las comunidades más alejadas y desatendidas, brindándoles la mejor tecnología.

2.2.SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

El alcance del Sistema de Gestión de Calidad en la CNT - EP, bajo la Norma ISO 9001-2008 está en “Proveer Productos y Servicios de Telecomunicaciones: Telefonía Fija, Transmisión de Datos e Internet”. La Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional y su Unidad Gerencia de Desarrollo del Talento Humano – Jefatura de Evaluación de Desempeño y el área acorde al proceso de Planificación mediante su Plan de Acción Estratégica 2011-2015 que se han definido 17 objetivos, clasificados en 5 perspectivas, entre los que se destacan: “Orientar a la empresa hacia el cliente y ciudadano, mejorar la participación del mercado, expandir infraestructura de telecomunicaciones, fortalecer procesos de operación y mantenimiento, entregar servicios de calidad, mantener crecimiento empresarial y fortalecer el talento humano”, siendo este último un factor importante para el desarrollo en la actualidad, ya que no se determina la existencia del de la aplicación de principios de equidad interna, direccionamiento estratégico, que garantice su acción de gestión y control entre sus participantes, que estimule la profesionalización y carrera de la o el servidor, promueva su desarrollo y alcance del rendimiento participativo, en función de los resultados cualitativos y cuantitativos; cuya perspectiva se fija en su acción de planificación estratégica en: “Desarrollar recursos humanos competentes y asegurar el dimensionamiento óptimo de este recursos, Alinear la cultura organizacional y recursos humanos a la estrategia y Desarrollar liderazgo orientado al logro de resultados”; lo que hasta en la actualidad se determina como alcance en los colaboradores y factor de soluciones inmediatas, el generar empoderamiento y motivación hacia el cambio para el proceso de mejora continua y fortalecimiento de un capital intelectual .

Por otra parte, la mayor parte de las decisiones y medidas que tienen que ver con el colaborador se prefiguran y adoptan de un modo uniforme y centralizado, siendo su principal problemática para el cumplimiento de un sistema de gestión con calidad, sin

que los gestores de línea dispongan de atribuciones significativas al respecto. Estas carencias limitan, obviamente, las posibilidades de implementar y dar alcance en la corporación sistemas de gestión estratégicos para el desarrollo laboral.

La función de Gestión de Talento Humano presenta todavía grandes obstáculos en su gestión de control y evaluación; en algunos casos, la función sigue identificándose sobre todo con las tareas de administración de personal: trámite, formalización y constancia de procesos, contratos, pagos, beneficios, incidencias diversas, entre otros. Los subsistemas de gestión no se han desarrollado del todo con relación de la planificación, diseño de tareas, perfiles y evaluación, los procesos de selección, promoción se lo determinan de manera habitual, sin responder a prioridades precisas ni incorporar innovaciones significativas.

Determinar la forma en que las personas perciben sobre la estructura, políticas y procedimientos internos, influye de manera significativa dentro de los procesos de la corporación, los cuales deben ser planificados y fundamentados en las actitudes y conductas de los miembros; de forma tal, que el talento humano se encuentre involucrado y motivado hacia el cambio. El identificar las variables que favorecen u obstaculizan los procesos de cambio, compromiso con la calidad, así como el desarrollo humano y profesional mediante la gestión de control y de evaluación se convierte en una herramienta estratégica y valiosa para la toma de decisiones dentro de la corporación. La Evaluación de Desempeño, en el ámbito público, no solo se constituye en un instrumento de gestión, sino en el mecanismo de control del uso adecuado de los recursos públicos sobre la base de asignación previa de responsabilidades. Este es el sentido que tanto conforme a los principios y políticas establecidas en la Ley Orgánica de Empresas Públicas, la Codificación del Código de Trabajo y las leyes que regulan la administración pública, le otorga a la Evaluación de Desempeño, Gestión de Control y Desarrollo. En concordancia con el enfoque sistémico de estas normas, la Evaluación de Desempeño, es un sistema gerencial que debe concebirse como un subsistema, es decir, parte del Sistema de Gestión de Talento Humano; sin embargo, mantiene para sí, las características del sistema del cual forma parte, de la acción de Auditoría de Recursos Humanos del Sector Público.

La evaluación de desempeño como componente del sistema de gestión de talento humano, interactúa y se interrelaciona tanto con los otros componentes de este sistema en su direccionamiento, basados en modelos gerenciales estratégicos y en competencias, como con los demás Sistemas de Gestión y Control, regulados en las leyes que sistematizan la administración pública; determinando una acción de interés en la Ley Orgánica de Servicio Público y el Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público.

La adopción de un sistema de gestión de calidad es una decisión estratégica asumida por cada una de las unidades, jefaturas y áreas de la corporación, con el fin de una gestión de mejoramiento de los procesos y servicios. La participación en la responsabilidad compartida del servidor de la empresa pública debe estar sujeta en todos los niveles, dentro del proceso de certificación, es la esencia de la CNT EP-Chimborazo; el total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para beneficio de la entidad y su talento humano como principal pilar. La Elaboración y Aplicación del Modelo Gerencial “Strategic” por Competencias para la Evaluación de Desempeño de los Funcionarios de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP- Chimborazo, Riobamba es un aporte al Sistema y Procesos de Planificación en la gestión de la corporación, su finalidad está concentrada en la gestión del conocimiento del capital humano como subsistema estratégico, cuyo objetivo característico es el desempeño laboral eficiente y productivo en sus servidores, transformándolos como parte del capital intelectual de la corporación.

2.3.FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿De qué manera la Elaboración y Aplicación del Modelo Gerencial “Strategic” por Competencias permite la Evaluación de Desempeño de los Funcionarios de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP- Chimborazo, Riobamba. Periodo Agosto 2013 – Enero 2014?

2.4. PROBLEMAS DERIVADOS

- ¿Cómo la Elaboración y Aplicación del Modelo Gerencial “Strategic” por Competencias mediante la Gestión de Control para la Valoración del Desarrollo Potencial permite la Evaluación de Desempeño de los Funcionarios de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP- Chimborazo, Riobamba. Período Agosto 2013 – Enero 2014?
- ¿Cómo la Elaboración y Aplicación del Modelo Gerencial “Strategic” por Competencias mediante la Valoración de la Gestión del Conocimiento permite el la Evaluación de Desempeño de los Funcionarios de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP- Chimborazo, Riobamba. Periodo Agosto 2013 – Enero 2014?
- ¿Cómo la Elaboración y Aplicación del Modelo Gerencial “Strategic” por Competencias mediante la Valoración del Capital Intelectual permite la Evaluación de Desempeño de los Funcionarios de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP- Chimborazo, Riobamba. Periodo Agosto 2013 – Enero 2014?
- ¿Cómo la Elaboración y Aplicación del Modelo Gerencial “Strategic” por Competencias mediante la Valoración del Nivel de Retroalimentación y Ajuste permite la Evaluación de Desempeño de los Funcionarios de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP- Chimborazo, Riobamba. Periodo Agosto 2013 – Enero 2014?

3. JUSTIFICACIÓN

La investigación propuesta se deriva con el propósito de determinar factores esenciales de direccionamiento estratégico para el sistema de evaluación de desempeño por competencias para la CNT EP- Chimborazo, Riobamba; considerando que los procesos determinados en la corporación se establecen mediante la gestión de la calidad y, por consiguiente se relacionan en su productividad; asimismo el contexto investigativo se encuentra alineado en los objetivos corporativos, funcionales y participativos y los requeridos en cumplimiento dentro de la gestión de talento humano como entidad del sector público.

La investigación se justifica en la base legal del Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público, consiguiente al: *Artículo 126.- De la estructura de la carrera del servicio público*, que manifiesta lo siguiente: ... “Para la estructuración de la carrera del servicio público se considerará: nivel académico, experiencia, perfiles y requisitos para cada puesto, el ascenso progresivo a través de los diferentes niveles y roles dentro de la estructura posicional institucional, la evaluación de desempeño, la capacitación y otros componentes que sean determinados a través de la norma técnica que regule e implemente la carrera del servicio público y cuya responsabilidad estará a cargo del Ministerio de Relaciones Laborales.”; a su vez en el *Capítulo II Del Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano del Sector Público, Sección 1ª. Estructura, objeto y características, Artículo 130.- Estructura del sistema*, manifiesta: “La administración del talento humano del servicio público, responde a un sistema integrado que está conformado por los subsistemas de planificación del talento humano; clasificación de puestos; reclutamiento y selección de personal; formación, capacitación y desarrollo profesional; y, evaluación de desempeño. Además se considerará como parte integrante del desarrollo del talento humano la salud ocupacional. Para su administración y regulación el Ministerio de Relaciones Laborales emitirá las políticas, regulaciones y normas, que serán aplicadas en cada una de las instituciones públicas por parte de las UATH. La aplicación de este sistema se soportará en la plataforma informática integrada, cuyo diseño, implementación y administración estará a cargo del Ministerio de Relaciones Laborales. Corresponde además a las UATH el control y aplicación del sistema de remuneraciones e ingresos complementarios”; “*Artículo 131.- Objetivo del sistema.-* El objetivo del Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano es garantizar en las instituciones del servicio público, un equipo humano competente, comprometido, capaz de adaptarse a nuevas políticas y realidades para asumir retos y conseguir el logro de los objetivos institucionales, con eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia, evaluación y responsabilidad.”; “*Artículo 132- Características del sistema.-* El sistema propende a una gestión técnica y flexible, sustentada en puestos orientados a generar productos y servicios de los procesos, con grupos ocupacionales que integran puestos similares, para aplicar principios de equidad interna y competitividad externa que garanticen un trato equitativo a sus participantes, que estimule la profesionalización y capacitación de la o el servidor, promueva su desarrollo en la carrera institucional en función de los resultados, que impulse en el

servicio público una cultura gerencial basada en la medición de objetivos y metas de la institución, de los procesos internos y del personal.

El Ministerio de Relaciones Laborales en función de la naturaleza y especificidades propias de las diversas instituciones establecidas en el artículo 3 de la LOSEP, sectores y funciones del Estado, podrá establecer sistemas especiales, estableciendo condiciones de igualdad entre aquellos. La administración del sistema integrado de desarrollo del talento humano es centralizada en cuanto a la definición de políticas, normas e instrumentos de carácter general a cargo del Ministerio de Relaciones Laborales. Las UATH, en forma descentralizada, constituyen los órganos técnicos de aplicación del sistema en coordinación con el Ministerio de Relaciones Laborales.”.

En consecuencia, las políticas y prácticas del colaborador relacionadas con el rendimiento constituyen una pieza básica en un sistema integrado de gestión de talento humano de una organización y para la corporación; actualmente, el capital humano es considerado el factor de competitividad y pilar fundamental para el desarrollo de la corporación; de ahí la importancia que representa para la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, CNT EP- Chimborazo de disponer del Modelo Gerencial “Strategic” por Competencias para la Evaluación de Desempeño de los Funcionarios. Es así, que medir el desempeño solo tiene sentido si contribuye al logro de ese propósito, estableciendo un direccionamiento estratégico en su proceso como gestión de talento humano.

En consideración, plantearse como acción objetiva el sistema de evaluación y gestión del rendimiento laboral en las administraciones públicas supone, por el contrario, invertir en el desarrollo de competencias organizativas, profesionales y personales, mejorar la calidad de la función de dirigir y cambiar, en algunos aspectos fundamentales, la forma en que se desarrolla la relación entre las organizaciones y las personas que forman parte de ellas.

El Modelo Gerencial “Strategic” por Competencias para la Evaluación de Desempeño de los Funcionarios de la CNT EP- Chimborazo, Riobamba es un sistema de gestión de direccionamiento estratégico dentro de la estructura documental del Sistema de Gestión de la Calidad de la corporación, diseñada de forma general conforme a los requisitos

establecidos por ley y los definidos por las normas de referencia, adoptadas dentro del sistema de gestión de control para la valoración del desarrollo potencial de los funcionarios como responsabilidad de la UATH de la CNT EP- Chimborazo; a su vez principalmente como lo establece la Ley Orgánica del Servicio Público, el Reglamento General de la Ley Orgánica de Servicio Público, publicado en el Suplemento del Registro Oficial N°. 418 de 1 de abril del 2011, conforme la norma de evaluación y desempeño emitida por el Ministerio de Relaciones Laborales organismo rector en lo relativo a la administración del talento humano de las y los servidores del sector público y en virtud de las competencias otorgadas por la Constitución de la República y la Ley.

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Demostrar de qué manera la Elaboración y Aplicación del Modelo Gerencial “Strategic” por Competencias permite la Evaluación de Desempeño de los Funcionarios de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP- Chimborazo, Riobamba. Periodo Agosto 2013 – Enero 2014.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Evidenciar cómo la Elaboración y Aplicación del Modelo Gerencial “Strategic” por Competencias mediante la Gestión de Control para la Valoración del Desarrollo Potencial permite la Evaluación de Desempeño de los Funcionarios de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP- Chimborazo, Riobamba. Período Agosto 2013 – Enero 2014
- Manifiestar cómo la Elaboración y Aplicación del Modelo Gerencial “Strategic” por Competencias mediante la Valoración de la Gestión del Conocimiento permite la Evaluación de Desempeño de los Funcionarios de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP- Chimborazo, Riobamba. Periodo Agosto 2013 – Enero 2014
- Establecer cómo la Elaboración y Aplicación del Modelo Gerencial “Strategic” por Competencias mediante la Valoración del Capital Intelectual permite la Evaluación de Desempeño de los Funcionarios de la Corporación Nacional de

Telecomunicaciones CNT EP- Chimborazo, Riobamba. Periodo Agosto 2013 – Enero 2014

- Identificar cómo la Elaboración y Aplicación del Modelo Gerencial “Strategic” por Competencias mediante la Valoración del Nivel de retroalimentación y ajuste permite la Evaluación de Desempeño de los Funcionarios de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP- Chimborazo, Riobamba. Periodo Agosto 2013 – Enero 2014.

5. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

5.1. ANTECEDENTES DE INVESTIGACIONES ANTERIORES

Una vez revisado las herramientas administrativas de la CNT EP- Chimborazo, Riobamba y verificado en la biblioteca del Instituto de Posgrado de la Universidad Nacional de Chimborazo sobre investigaciones anteriores relacionados al tema: Modelo Gerencial “Strategic” por Competencias para la Evaluación de Desempeño; se constata que no existe tema alguno, por lo que es procedente establecer el proceso de investigación.

5.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

En la presente investigación se establecen ejes temáticos que encierran las bases del proyecto de investigación; a su vez se consideran las teorías y enfoques relacionados con los puntos que conforman los objetivos de este contexto, como son: Modelo Gerencial por Competencia, Evaluación de Desempeño y la Gestión de Control para la Valoración del Desarrollo Potencial que comprende la Valoración de la Gestión de Conocimiento, Valoración del Capital Intelectual y la Valoración del Nivel de Retroalimentación y Ajuste; estos en calidad de ejes estratégicos de valoración.

5.2.1 Modelo Gerencial por Competencia

Los Modelos Gerenciales son estrategias de gestión organizacionales que se utilizan en la dirección y desarrollo del sistema y procesos de la misma. Todo modelo es una representación de una realidad que refleja, por lo que en Gerencia, como en otras ciencias, los modelos determinarán una pauta, una base de sustento que a la larga permite el desarrollo orientado de la empresa u organización en general que lo utiliza.

Los modelos gerenciales se originan en las diferentes escuelas de pensamiento administrativo tanto clásicas como de última generación. Las escuelas de administración no necesariamente constituyen modelos de gerencia así como tampoco los modelos de Management (palabra inglesa para gerencia o administración que asume como sinónimos), se convierten en escuelas de pensamiento. En consecuencia, se afirma que los modelos gerenciales hacen parte de las estrategias que las empresas adoptan con el propósito de promover, mantener, o impulsar su efectividad de gestión. (ANDERSSON, 2008).

En este nuevo entorno se encuentra inmerso las empresas del sector público como la CNT EP- Chimborazo, Riobamba objeto de estudio, la cual está interesada en una filosofía de Gestión por Competencias como base al proceso de evaluación de desempeño, que se irá realizando de forma gradual.

David McClelland, profesor de Psicología de la Universidad de Harvard, buscó nuevas variables capaces de predecir con fiabilidad la adecuada adaptación a los problemas de la vida cotidiana, y en consecuencia el éxito profesional, a las que llamó competencias, que permitieron una mejor predicción del rendimiento laboral.

Así sucesivamente se continuó el estudio de este término por diversos autores, apareciendo diferentes modelos a nivel mundial para analizar las competencias laborales, según el enfoque que se quiera dar al aprendizaje del colaborador y la posición que ocupa la persona en la estructura de mando y responsabilidades de la organización, los cuales pueden coexistir varios a la vez en la misma, sin que esto afecte negativamente la coherencia como sistema.

Uno de los elementos esenciales de la Gestión por Competencias y de las competencias laborales es el hecho de que éstas se desarrollan a partir de los recursos, cualidades de los colaboradores, estando éstas ligadas a un proceso de formación y desarrollo, donde las organizaciones ejercen decisivo rol, viéndose entonces ligadas a la evaluación de desempeño, la formación y compensación del mismo. Considerando que se pasa de niveles inferiores a superiores hasta llegar a colaboradores altamente competentes, siendo las matrices de competencias laborales una vía efectiva para lograr este propósito.

Vinculando los niveles de competencias desde el saber, hasta el querer y poder hacer, donde se vinculan conocimientos, habilidades, con comportamientos que son necesarios observar en los colaboradores para garantizar además, la coherencia con su filosofía y cultura organizacional (ALLES, Talento Humano, 2011) .

Los modelos gerenciales consisten y son el soporte necesario para direccionar y manejar una organización en forma exitosa, es decir, se requiere de los modelos gerenciales que concentran una serie de pautas y lineamientos a seguir para llevar a las empresas al logro de sus objetivos organizacionales y a la gestión competitiva.

Actualmente se han incrementado empresas que han implementado algún modelo de gerencia en el sector tanto público como privado, ya que las necesidades y exigencias de ley y de competitividad lo requieren; estos modelos de gerencia o modelos gerenciales permiten que las organizaciones funcionen de manera eficaz, teniendo plenamente identificado a donde se quiere llegar y los propósitos que se quieren lograr, alineando así al talento humano con los objetivos organizacionales. Por esto las empresas que han logrado la implementación de algún modelo de gerencia con éxito buscan seguir fortaleciendo todos los ambientes que rodean el funcionamiento de la misma y aquellas empresas que no lograron el éxito con el modelo de gerencia implementado, buscan otras opciones de modelos en los cuales basarse para lograr la eficacia y eficiencia en el desarrollo de sus labores; en consideración, se debe establecer que los modelos gerenciales son óptimos en su aplicación cuando se considera su flexibilidad al momento de estructurar uno como tal, determinando una acción exclusiva de diagnóstico de su entorno influenciada en diferentes necesidades, objetivos particulares, objetivos administrativos, objetivos gerenciales, productos y/o servicios suministrados, procesos empleados y sobre todo la disposición de las directrices empresariales establecidas por la organización que tiene que ver con la estructura de la misión, visión, valores o cultura organizacional y objetivos organizacionales que hacen de la labor constante; por tal razón la implementación de un modelo de gerencia dependerá de la identificación de mejoras tanto en los procesos administrativos como productivos y del valor agregado que aporta todo el equipo de trabajo de la organización.

El implementar y mantener un modelo gerencial que esté acorde a las necesidades y propósitos de la organización logra el éxito competitivo como tal, para definirlo es necesario realizar un enfoque basado en hechos para la toma de una decisión, esto tiene que ver con lo que internamente se quiere lograr para que se pueda ver reflejado en el éxito de la administración de la organización, teniendo en consideración que requiere y busca a nivel gerencia la alta dirección para el cumplimiento de los objetivos organizacionales; además su alcance en acción de valoración sirven para controlar cada uno de los procesos gerenciales, administrativos, productivos u operativos que conforman todo el ámbito estructural de la organización; se establece indicadores de gestión implementados estratégicamente con el fin de buscar la estabilidad necesaria para el sostenimiento de la organización; se debe resaltar que las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y de la información.

El modelo gerencial consiste en implementar un sistema de gestión y control, encaminado al desarrollo, teniendo en cuenta las necesidades y dificultades administrativas de cada proceso; es además la base fundamental para el funcionamiento de una nueva estructura cultural y nuevas formas de comportamiento en el colaborador, que permita establecer sólidas relaciones de apoyo, enmarcadas por valores como autonomía, cooperación, compromiso, confianza, entre otros y direccionamiento interno y externo de la corporación (LÓPEZ & VÍCTOR , 2005).

De igual manera se establece que el modelo gerencial sirve como propósito y orientación de toda organización, ya que busca crear y mantener como objetivo un buen ambiente laboral interno que permita reflejarse en los logros de los objetivos de la organización, llevando de esta forma a las organizaciones por el camino de la mejora continua y el cumplimiento a los objetivos, metas y propósitos estipulados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño.

Es importante enfatizar que para la implantación de modelos gerenciales, los líderes de las organizaciones ya sean Gerentes, Administradores, Directores Generales o cualquier persona que forme parte de la Alta Dirección posean Liderazgo Ejecutivo, quien concentrará la figura del que influye en los colaboradores de la organización para que realicen su trabajo individual correctamente, de forma entusiasta, formando parte de un equipo integrado a través de la motivación, inspiración, aliento, estímulos y aprendizaje;

además de considerarse su apoyo y guía para los demás como factor clave para el avance y mejora de toda la empresa; este talento ejecutivo requiere de competencias interpersonales, orientadas a lograr relaciones interpersonales efectivas, de comunicación efectiva, trabajo en equipo, delegación y de otros factores necesarios para lograr establecer la unidad del propósito y la orientación de la organización. Se es líder ejecutivo, cuando se logra transformar y mejorar la vida de las personas, cuando ante todo se considera un ser humano, modelo de cambio ante sus colaboradores y, a través de éste cambio, se logra mejorar y desarrollar la organización (RODRIGO & OLGA, 2006).

5.2.1.1 Importancia de los Modelos Gerenciales

Los Modelos Gerenciales fortalecen la estructura administrativa de las organizaciones, además de garantizar el bienestar del equipo de trabajo, desarrollando habilidades, destrezas como parte estratégica para desarrollar el capital intelectual de la organización. El conocimiento de la visión humanista parte de una gestión humana y del enfoque que experimentalmente ha procurado recoger los aportes de la sociabilidad organizacional en los modelos gerenciales, potencial recurso de gran utilidad en los procesos de eficiencia y sinergia en toda su extensión e integralidad.

La gestión de control que se establece con los modelos gerenciales es de apoyo para mejorar continuamente, crear estrategias administrativas gerenciales y fortalecer la toma de decisiones efectivas teniendo en cuenta los resultados obtenidos.

Una administración actualizada es el tema principal de un modelo gerencial efectivo basado en competencias, el mismo que cada vez se hace necesario implementar en las organizaciones. El nuevo líder gerencial debe ser ante todo, aquel que logre trascender la satisfacción de las necesidades materiales de sus colaboradores, además debe permitirles un más alto grado de satisfacción en otros aspectos más profundos del ser humano. De esta manera, la organización se convierte en un medio e instrumento de apoyo y desarrollo personal para el colaborador, esto es, en un modo eficaz de realización en un plano superior (HAMEL & CRAINER, 2001).

Tradicionalmente los modelos gerenciales o de gestión se han centrado, de forma casi exclusiva, en los activos tangibles contabilizados, resultando incapaces de capturar el valor de los activos intangibles. Sin embargo, en las últimas décadas del siglo veinte, los

modelos de gestión reconocieron la importancia de valorar los recursos intangibles como uno de ellos el capital humano considerando gestionarlos adecuadamente. En este sentido, se estima que el capital intelectual de una organización supone la mayor parte del valor de mercado de la misma aunque éste no se vea reflejado en los estados contables (Nonaka y Takeuchi, 2000; Watson et al., 2005). Las dificultades relacionadas con la valoración de este tipo de recursos intangibles no constituyen un impedimento para que, de manera creciente, las organizaciones acometan iniciativas para gestionarlos y ponerlos en valor. Su administración efectiva crea una enorme potencial para crear valor en las organizaciones y, por ello, no pueden ser ignorados (Bozbura et al, 2007). En relación a esto, diversos trabajos han enfatizado la idea de que el capital intelectual constituye una verdadera fuente de ventajas competitivas sostenibles para la efectividad y desarrollo de una organización y que, por tanto, tienen un impacto directo sobre los resultados empresariales y el desempeño en los colaboradores (TEIJEIRO, pág. 47).

5.2.2. Evaluación de Desempeño por Competencias

La Evaluación de Desempeño es una herramienta de gestión muy útil que sirve para evaluar las competencias de los colaboradores y en qué manera los conocimientos, habilidades, comportamientos que la componen aportan al logro de los objetivos de la empresa.

Un sistema de Evaluación de Desempeño tiene como propósito lograr un rendimiento superior en los colaboradores, que se vea reflejado en los resultados de la empresa y en la propia satisfacción profesional de cada colaborador. Permite visualizar el rendimiento progresivo y la relación de los objetivos de la empresa con los objetivos personales de los colaboradores.

Los beneficios de implantar un programa de evaluación de desempeño se representan en los resultados, productividad y desarrollo organizacional y del colaborador; considerándose como factores:

- Determina las responsabilidades y prioridades de cada colaborador
- Desarrolla las habilidades, destrezas y competencias de sus colaboradores
- Mejora el rendimiento individual de sus colaboradores y la productividad de su empresa

- Proporciona una opinión constructiva sobre lo que se hace bien (reconocimiento) y lo que es mejorable (para aprender)
- Fomenta la comunicación efectiva entre sus colaboradores y sus líderes gestores directos.

Los Programas de Evaluación de Desempeño (PED) son flexibles en cuanto a su aplicación, pero se recomienda que se realicen al menos una vez al año, lo cual no limita la posibilidad de tener reuniones de seguimiento trimestrales o semestrales con la finalidad de realizar ajustes y/o correcciones de manera oportuna. Es usual que el inicio del PED coincida con el inicio de cada año, pero si considera que el periodo anual de evaluación debe empezar en cualquier otro mes, no hay inconveniente alguno.

5.2.2.1. Objetivos del Programa de Evaluación de Desempeño –PED-

A comienzos del periodo a evaluar debe llevarse a cabo una reunión personal entre el líder gestor y cada colaborador directamente bajo su cargo, para establecer claramente los objetivos individuales que debe cumplir el colaborador en su puesto de trabajo, para el periodo iniciado.

En este primer paso, deben establecerse los indicadores o ratios a utilizar así como la forma de calcularlos. Estos objetivos deben estar alineados con la estrategia de la empresa y deben ser específicos, medibles y alcanzables por el colaborador.

Una vez que el líder gestor y el colaborador acuerden los objetivos establecidos para el puesto de trabajo, los objetivos y sus indicadores de mejora deben ser anotados detalladamente en el formulario sugerido para el PED, donde constarán los datos del evaluado y del líder - supervisor del proceso, el factor de desempeño en base a objetivos y grado de cumplimiento, en base a competencias genéricas y específicas; en el que a su vez tiene posibilidad de dar a conocer necesidades de programas de desarrollo especialmente las dirigidas para mejoras en el desempeño laboral (ABE, s.f.).

5.2.2.2. Tarea de la Evaluación de Desempeño en la Gestión de Talento Humano

La tarea de evaluar el desempeño constituye un aspecto básico de la gestión de talento humano en las organizaciones. La evaluación de desempeño constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. Al evaluar el desempeño la organización obtiene información para la toma de decisiones: Si el desempeño es inferior a lo estipulado, deben emprenderse acciones correctivas; si el desempeño es satisfactorio, debe ser alentado.

Contar con un sistema formal de **evaluación de desempeño** permite a la gestión de talento humano evaluar sus procedimientos. Los procesos de reclutamiento y selección, de inducción, las decisiones sobre promociones, compensaciones y adiestramiento y desarrollo del talento humano requieren información sistemática y documentada proveniente del sistema de evaluación de desempeño.

En este orden de ideas, al puntualizar el impacto de la evaluación de desempeño sobre la gestión de talento humano, sus principales contribuciones son las que se indican a continuación:

a. Captación de Talento Humano

- Revisar y valorar los criterios de selección
- Poner en evidencias debilidades existentes entre personas procedentes de una determinada selección
- Revisar programas de reclutamiento y selección a realizar en el futuro.

b. Compensaciones

- Completar en forma eficaz la política de compensaciones basada en la responsabilidad de cada puesto y en la contribución que cada persona realiza en función de los objetivos del puesto.

c. Motivación

- Contribuir como medio eficaz para servir de instrumento de motivación, y no sólo de valoración cuantitativa.

d. Desarrollo y Promoción

- Es una magnífica ocasión para analizar la acción, definir objetivos y planes de actuación
- Confrontar los diferentes puntos de vista de los diferentes niveles jerárquicos y abordar los problemas de relaciones interpersonales, así como el clima laboral de la empresa
- Obtener datos para el desarrollo de cada persona en su carrera profesional, sirviendo de base a la programas de planes de carrera.

e. Comunicación

- Permite el diálogo constante entre los responsables y los subordinados, tanto en la comunicación de resultados como en la planificación y proyección de acciones a seguir en el futuro y de objetivos a conseguir.

f. Adaptación al Puesto de Trabajo

- Facilitar la operación de cambios
- Obtener del colaborador información acerca de sus aspiraciones a largo plazo
- Integrar al colaborador al puesto a través de un proceso de seguimiento.

g. Descripción de Puestos

- Analizar las características del puesto desempeñado, así como su entorno
- Revisar los objetivos previstos en cada puesto de trabajo
- Desarrollo y Capacitación
- Detectar necesidades de Capacitación, tanto personal como colectiva.

A estos efectos, deberá tenerse presente que evaluar el desempeño del colaborador no debe ser considerado un ejercicio de examen anual, ni un procedimiento para juzgar y sancionar, sino fundamentalmente ayudar, colaborar y mejorar las relaciones interpersonales en la empresa. Es, en definitiva, un análisis del pasado, en el momento presente, para proyectar el futuro. (ABE, s.f.)

5.2.2.3. Principios de la Evaluación de Desempeño

La evaluación de desempeño debe estar fundamentada en una serie de principios básicos que orienten su desarrollo. Estos son:

- La evaluación de desempeño debe estar unida al desarrollo de las personas en la empresa
- Los estándares de la evaluación de desempeño deben estar fundamentados en información relevante del puesto de trabajo
- Deben definirse claramente los objetivos del sistema de evaluación de desempeño
- El sistema de evaluación de desempeño requiere el compromiso y participación activa de todos los colaboradores
- El papel de juez del supervisor-evaluador debe considerarse la base para aconsejar mejoras.

Sin embargo, de este proceso, con frecuencia, no se alcanzan resultados satisfactorios en razón de que en su desarrollo suelen aparecer distanciamientos, ya sea por sentimientos de explotación, indiferencia o infrautilización; conflictos, por resultados mal entendidos, choque de intereses o pocas muestras de aprecio; errores en la utilización de las técnicas y herramientas; problemas de aplicación por deficiencias en normas y procedimientos y otros.

La búsqueda de una metodología de evaluación de desempeño que sea capaz de mejorar la interacción entre el colaborador y la empresa para el logro de un beneficio mutuo, posibilitando la creación de las condiciones para un adecuado desempeño, medido en términos de esfuerzo, capacidad y percepción de su rol en la empresa, de parte del trabajador, y de factores del entorno, es uno de los retos más importantes del gestor del talento humano.

En la búsqueda de respuestas, el responsable de la gestión de talento humano, al tratar de definir la metodología de evaluación de desempeño apropiada, debe tener presente los siguientes elementos:

- La gente optimiza su productividad cuando el trabajo que hace es – a sus ojos -, algo que vale la pena hacer
- La gente puede diseñar trabajo que agregue valor si se le permite y ayuda
- Las metas de la organización y las metas personales son más fáciles de conjugar cuando los puestos de trabajo están definidos en términos de tareas específicas, criterios para medir esas tareas y competencias requeridas

- La tarea de definir el trabajo, revisar el desempeño y, consecuentemente, programar el futuro es doble, pues requiere profunda involucración del supervisor – líder y colaborador.

De acuerdo con lo anterior, evaluar el desempeño supone el desarrollo de un proceso que se inicia con la programación de las tareas de parte de la organización y del colaborador, bajo un esquema que permita al mismo expresar su concepto respecto a sí mismo en su actividad laboral y los mecanismos que estiman convenientes para mejorar sus niveles de productividad y satisfacción, sus necesidades y aspiraciones. De esta manera, evaluar el desempeño requiere que, tanto el supervisor – líder – evaluador como el colaborador – evaluado, analicen en profundidad y determinen las causas del desempeño; ya sea insatisfactorio, para eliminarlas, o exitoso, para que se mantenga en continuidad.

5.2.2.4. Métodos de Evaluación de Desempeño

Diversos autores coinciden en cuanto a señalar los objetivos de cualquier programa de evaluación de desempeño. Entre estos, pueden mencionarse los siguientes: Adecuar el colaborador al cargo; distribuir incentivos salariales; permitir el mejoramiento de las relaciones empresa-colaborador; establecer controles sobre la conducta de las personas o provocar cambios en su conducta; detectar necesidades de adiestramiento; tomar decisiones de despido; manejar la política de sueldos y salarios. Sin embargo, las organizaciones tradicionalmente han utilizado estos procesos, casi exclusivamente, para tomar decisiones relativas a premios y sanciones para el talento humano.

Existen diversas metodologías de evaluación, entre estas pueden mencionarse las siguientes: de escalas gráficas, de comparación, de comprobación, Hay de evaluación de desempeño, el método ECBC, por incidentes críticos. No obstante, con frecuencia los resultados de la aplicación de este tipo de métodos no son los esperados, haciendo necesario la utilización de una metodología que se fundamente en los siguientes factores:

- Aceptación del colaborador por participar en la fijación de objetivos y programas de actividades

- Generación de un adecuado grado de confianza entre el supervisor – líder y el subordinado colaborador; basado en datos e información suficiente, pertinente y objetiva
- Que utilice metas cuantitativas
- Que permita revisiones periódicas del desempeño para ajustes
- Que permita acordar con el colaborador estrategias para superar sus deficiencias
- Que se permita la participación en el desarrollo inicial, diseño de herramientas
- Que permita a los colaboradores tener un conocimiento completo y actualizado sobre lo que piensa la empresa acerca de sus esfuerzos; apoyado en procesos de Desarrollo y Capacitación para los colaboradores
- Que el líder – evaluador - supervisor conozca en detalle el puesto de trabajo.

5.2.2.4.1. Método de Evaluación de Desempeño por Resultados

El método de evaluación por resultados se fundamenta en la fijación de metas como técnica unida a la evaluación de desempeño. Éste es un mecanismo para informar a los colaboradores sobre el progreso alcanzado frente a las metas fijadas; tal retroalimentación personal o impersonal, absoluta o comparativa puede incrementar la productividad. Revisar el desempeño es tan importante como fijar metas.

La fijación de metas es un proceso participativo que consta de dos pasos fundamentales: planificar el desempeño y determinar y comunicar a los colaboradores la forma en que están desempeñando su trabajo y cumpliendo con los objetivos. Comparar resultados esperados con resultados efectivos para identificar puntos fuertes, débiles y medidas correctivas, contribuyendo con ello al logro de los objetivos empresariales.

Las actividades específicas del método son:

- Establecer las metas de la organización
- Determinar la capacidad actual de la unidad y establecer metas para ésta
- Elaborar la descripción del puesto conjuntamente entre subordinado – colaborador - evaluado y líder – supervisor - evaluador. Llegar a acuerdos sobre el contenido e importancia de las principales funciones o tareas, y establecer criterios de desempeño para cada una de ellas

- Obtener el compromiso de los individuos con las metas de la unidad y precisarlo con su superior
- Fijar los objetivos individuales o de equipo para el siguiente período y ponerse de acuerdo en los métodos para lograrlos
- Definir puntos de comprobación para la evaluación del progreso
- Evaluar el desempeño real al final del período determinado.

Un factor importante para el desarrollo de lo expuesto son los criterios de desempeño, indicadores, tasas o datos del resultado deseado en la ejecución de alguna tarea. Los criterios de desempeño están relacionados con las funciones principales del puesto y constituyen no sólo una lista de tareas sino que describen lo que el colaborador debe lograr en el desempeño de su puesto. Fijar criterios de desempeño permite minimizar la aparición de elementos de subjetividad en el proceso de evaluación.

En el método de evaluación por resultados, la fijación de criterios de desempeño supone la fijación de una norma o nivel esperado de “producción”, y la comparación de los resultados de cada colaborador o equipo con esa norma. De la misma manera como se mide el desempeño de una organización mediante datos, el desempeño de las personas hay que administrarlo con datos.

Fijados los criterios de desempeño, al momento de la evaluación, el evaluador hace una descripción de los resultados del colaborador. Es importante que se hayan realizado revisiones periódicas, tanto de los criterios de desempeño inherentes a cada tarea, como de los objetivos en forma separada. La evaluación adecuada busca mejorar el desempeño, desarrollar posibilidades, permitir la distribución de recompensas y el conocimiento del potencial del colaborador.

Las acciones a cumplir son:

- Evaluación del cumplimiento general de los criterios de desempeño
- Evaluación del logro específico de los objetivos
- Revisión de los logros especiales alcanzados
- Establecer el plan de mejoras para el desarrollo del colaborador.

5.2.2.5. Problemas del Proceso de Evaluación

Entre los factores más frecuentes que pueden originar problemas en el proceso de evaluación de desempeño se encuentran:

- Que se definan criterios de desempeño inequitativos
- Que se presenten incoherencias en las calificaciones por que los supervisores-evaluadores no sigan pautas basadas estrictamente en los méritos
- Que los supervisores-evaluadores no consideren la evaluación de desempeño como una oportunidad sino como una obligación
- Que se desarrollen prejuicios personales
- Que se presente el efecto “halo”
- Que se sobrestime o subestime al evaluador
- Que se presente el efecto de tendencia central
- Que se produzca un efecto de indulgencia
- Que se evalúe por inmediatez
- Que se evalúe por apariencia externa, posición social, raza, otros
- Cuando el supervisor-evaluador no entiende la responsabilidad que se le asigna.

5.2.2.6. Entrevista de Evaluación

La entrevista es la clave del sistema de evaluación y, de no ser manejada adecuadamente, puede complicar los factores del proceso. Su objetivo fundamental es darle a conocer al colaborador información significativa sobre su desempeño.

La entrevista se debe considerar como la revisión usual de la gestión de talento humano; es la actividad principal que ha de consolidar y dar valor al contacto diario de directivos con los demás procesos para revisar lo que pasa y lo que debería pasar entre el colaborador y la empresa.

La entrevista de evaluación cumple los siguientes propósitos:

- Llegar a acuerdos con el colaborador, de manera que se le permita tener una idea clara de cómo se desempeña comparado con los patrones, normas o conductas esperadas

- Definir medidas de mejoramiento
- Estimular relaciones motivadoras más fuertes
- Eliminar o reducir disonancias, ansiedades, tensiones o dudas.

5.2.2.7. Evaluación de Desempeño y el Gestor del Talento Humano

La evaluación de desempeño sirve como indicador de la calidad de la labor del gestor del talento humano. Tanto el diseño del sistema como sus procedimientos suelen ser responsabilidad del gestor. El gestor competente seleccionará la metodología a utilizar considerando los objetivos del mismo. Si el objetivo consiste en evaluar el desempeño durante el pasado y en la concesión de sanciones y reconocimientos, es probable que se prefieran enfoques de carácter comparativo. Si lo que se busca es optimizar la gestión de talento humano, lo recomendable está en emplearse métodos basados en resultados, como el descrito antes.

Sin embargo, independientemente de la técnica seleccionada, es necesario que el enfoque adoptado sea utilizado por los gestores gobernantes de la organización. El gestor de talento humano deberá identificar estrategias para lograr que los gerentes y supervisores-evaluadores asuman con entusiasmo, compromiso y competencia esta responsabilidad.

Por otro lado, si el proceso de evaluación indica que es frecuente el desempeño de bajo nivel, serán muchos los colaboradores excluidos de los planes de promociones y transferencias, será alto el porcentaje de problemas de personal y bajo en general el nivel de dinamismo de toda la empresa. Niveles altos de colaboradores que no se desempeñan productivamente pueden indicar la presencia de errores en varias facetas de la gestión de talento humano. Es posible, por ejemplo, que el desarrollo del talento humano no se corresponda con los planes de promoción profesional, porque los candidatos no se seleccionan adecuadamente. Puede ocurrir también que el plan de talento humano sea erróneo, porque la información obtenida del análisis de puestos sea incompleta o se hayan postulado objetivos equivocados. Las fuentes de error son múltiples y requieren una cuidadosa inspección de toda la función que cumple el gestor de talento humano en la empresa. Los resultados de las evaluaciones del desempeño constituyen el termómetro de la gestión humana de la organización.

5.2.3. Gestión de Control para la Valoración del Desarrollo Potencial

La Gestión de control para la valoración del desarrollo potencial es considerada un factor estratégico de evaluación, que permite como factores elementales: la medición de continuidad de la eficiencia, madurez y liderazgo de forma individual y colectiva en los colaboradores; establecer estrategias de formación permanente, las mismas que se desarrollan a base de planes personales de desarrollo, planes de carrera de altos potenciales y planes de sucesión; la valoración del rendimiento participativo del colaborador en función a la valoración de aptitudes, creatividad, motivaciones y personalidad; y a su desarrollo competitivo que es medible a corto, mediano y largo plazo.

El desarrollo potencial del talento humano es una acción estratégica gestionada por la unidad administrativa de talento humano y de desarrollo, cuya finalidad radica en la construcción de una organización suficientemente sólida en su competitividad. Un plan de desarrollo promueve en el colaborador competencias y factores de liderazgo estratégico para el fortalecimiento de su talento y potencial; este tipo de planes de desarrollo potencial en las organizaciones permite disminuir la rotación y deserción laboral, clarifica la visión futurista y aumenta el sentido de pertenencia y empoderamiento hacia la organización (MUÑOZ GALLARDO, 2012) .

La Gestión de Control como Plan de Desarrollo Potencial debe tomar en cuenta las preferencias de carreras, evaluaciones de desempeño y necesidades organizacionales de forma alineada. La evaluación de desempeño debe incluir el nivel actual de las competencias y el potencial de desarrollo de las personas que trabajan en la organización, así como los avances periódicos según los objetivos trazados, como acción de control y retroalimentación del proceso.

5.2.3.1. Valoración de la Gestión de Conocimiento

Es el estudio del control de programas, inventarios del recurso intangible y la potencialidad de la creación de valores dentro de una organización. Dentro del proceso de valoración se debe considerar la medición de la gestión efectiva del capital, que no es otra cosa que el recurso cognitivo o capital intelectual individual y colectivo de una organización; asimismo, los factores atrayentes como recursos que generan valor y son

parte de los inventarios del recurso intangible o activos intangible, los mismos que comprenden aquellos que no tienen una existencia física, pero que son reconocidos en algún sistema de valores, conocimientos, destrezas, innovación e ingenio para relacionar el cumplimiento de las actividades de manera efectiva como factores de aprendizaje organizacional que determinan un proceso de transformación de la información de conocimiento con el fin de facilitar el desarrollo de rutinas organizativas o de pautas de acción para el desempeño efectivo de las actividades de la organización; además de potencializar el conocimiento intelectual, la cultura y la filosofía como identidad organizacional.

5.2.3.2. Valoración del Capital Intelectual

La valoración del capital intelectual está compuesto por el conocimiento y representa los activos intangibles de la organización; el mismo que se relaciona mediante el capital humano y capital estructural. Esta mediación está dada en la valoración de la acumulación del conocimiento que crea valor en una organización, compuesta por un conjunto de activos intangibles (intelectuales) o recursos y competencias basados en conocimiento, que cuando se ponen en acción, según una determinada estrategia, en combinación con el capital físico o tangible, es capaz de producir y generar ventajas competitivas o competencias esenciales.

Los conocimientos de las personas como clave de la organización por ser considerados un recurso cognitivo, la satisfacción de los colaboradores, el saber – hacer de la organización, la satisfacción de los clientes, la propiedad intelectual, otros. Son activos que explican buena parte de la valoración organizacional y que, sin embargo, no son considerados en el valor contable de la misma (FUNDIBEQ, s.f.).

5.2.3.2.1. Capital Humano y Capital Intelectual

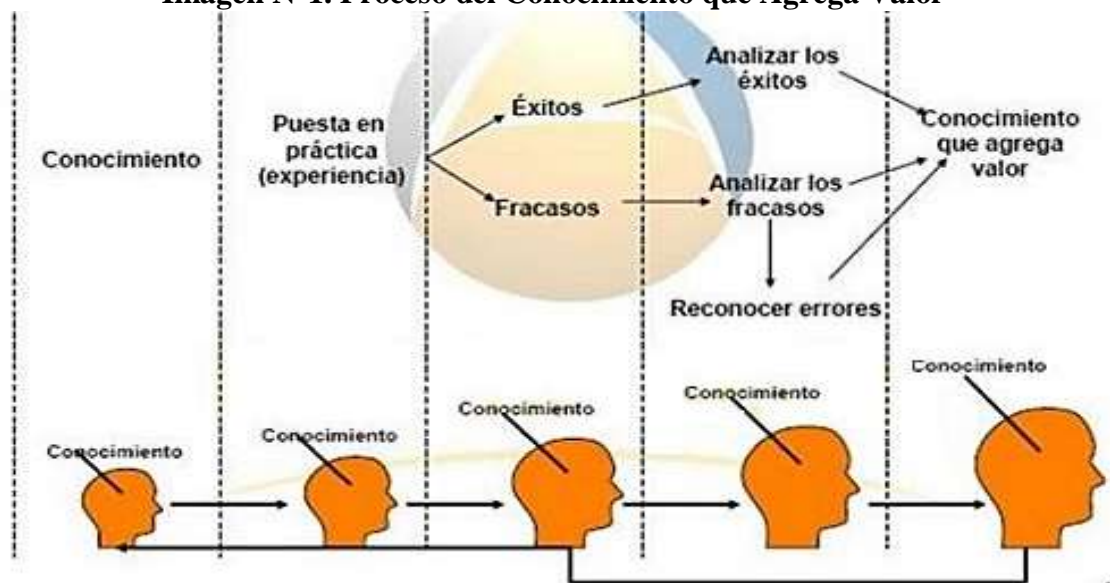
Los miembros de una organización son considerados el capital humano que posee conocimiento tácito individual que posee todas las capacidades individuales, conocimientos, destrezas y experiencias de los colaboradores. Es algo más que la simple suma de esas medidas; este capta igualmente la dinámica de la organización inteligente en un ambiente competitivo cambiante. El capital de un individuo está formado por su medio genético, su educación, experiencia y su actitud. Este capital es la base de la

innovación y la efectividad estratégica. Este capital incluye la creatividad e inventiva de la organización, el mismo que participa dentro de ella. Esto significa que gran parte del valor de la empresa no está bajo su control directo, pero que sin embargo forma parte del mismo. Para Johan & Gôran Roos (2002) el capital humano permite ver a los administradores cuanto están pagando las inversiones en el corto tiempo sobre el recurso humano o talento humano. El capital humano se origina de competencias, actitud y agilidad intelectual (FUNDIBEQ, s.f.).

Se considera como capital intelectual al conocimiento transformado en algo valioso para la empresa. La clave para gestionar el capital intelectual es guiar su transformación desde el conocimiento entendido como materia prima o recurso cognitivo, a valor para la organización (LYNN, 2000), de tal modo que sólo cuando el conocimiento (individual u organizacional), sea utilizado y compartido para crear valor organizacional, llegará a ser parte del capital intelectual (MARTÍNEZ, 2003).

El conocimiento o recurso cognitivo se lo considera entonces parte fundamental en los colaboradores para establecer el capital intelectual que requiere una organización con enfoque moderno en su gestión, agregando valor al momento de establecer los objetivos y logros empresariales.

Imagen N°1. Proceso del Conocimiento que Agrega Valor



Fuente: www.marthaalles.com

Los activos intangibles constituyen uno de los principales factores del éxito presente y futuro de las empresas por lo que cada vez se incrementan más las inversiones en este tipo de activos. En definitiva, el desarrollo de todo un conjunto de atributos de carácter intangible se está convirtiendo en los pilares de las empresas inteligentes al encontrarse éstas inmersas en una economía basada en el conocimiento y en desarrollar el capital intelectual.

Por lo tanto, los nuevos cambios que se están produciendo en la economía mundial están llevando a considerar al conocimiento como el elemento básico de la escena empresarial para el capital humano y capital intelectual, considerando su interés en definir, valorar, controlar y gestionar el factor intelectual como fuente y aspecto fundamental para competitividad empresarial dentro del actual contexto socioeconómico.

El capital humano como capital intelectual de una organización hoy en día se constituye en elemento clave para poder obtener ventajas competitivas, por lo que su identificación y la inversión en ellos se convierte en un objetivo principal, debido a que en gran medida el valor de la empresa se acciona de estos activos, por lo que además habrá que desarrollar las formas de poder gestionarlos con éxitos (DOMINGO, 2008).

El problema existente en la gestión del capital humano es la dificultad que presenta su medición, ya que bajo este concepto se encuentran aspectos relativos a los individuos como su educación, su experiencia laboral, su capacidad, su motivación, etc. Por otro lado, es importante tener presente que en su medición, al igual que en cualquier tipo de activo, hay que tener en cuenta su importancia, sorprende observar que pese a la escala de interés en la amortización del capital humano son muy pocos los estudios prácticos que existen sobre este hecho. (GRIP & VAN LOO, 2002).

Los gerentes con un enfoque administrativo moderno deben adaptarse a los retos, al cambio continuo como parte de una mejora continua, conocer ampliamente el ámbito en el que se van a desenvolver, sin olvidarse de su capital humano y basado en ello planear las estrategias para el desarrollo y la consecución de los objetivos planteados. Ser líder ejecutivo puede marcar la diferencia para ser competitivo, incrementar la productividad

en sus colaboradores y gestionar estratégicamente todos los procesos de manera efectiva.

La acción gerencial, visto como eje dinamizador de los procesos empresariales debe enfocar un sentido de facilitador, que desarrolle efectivamente todo el potencial humano; estableciendo paradigmas positivos al momento de considerar una cultura organizacional basada en una nueva forma de pensar, actuar y hacer las cosas con disciplina individual, asertiva y comprometida de una libertad responsable para una gestión trascendente y de autoridad más responsabilidad compartida.

El capital intelectual se puede medir mediante el establecimiento de los distintos componentes y presentando, indicadores pertinentes que sean fácilmente inteligibles, aplicables y comparables con otras empresas, mediante una estructura que permita unir el pasado, el presente y el futuro de la organización, recogiendo de manera significativa la capacidad de la empresa de producir beneficios sostenibles y posibilitando a la dirección la consecución de las diferentes estrategias de una forma equilibrada, sin poner mayor énfasis en unas que otras (LÓPEZ & VÍCTOR , 2005).

Cuadro N° 2 Perspectiva del Capital Intelectual

Brooking	La combinación de activos intangibles
Stewart	El material intelectual –conocimientos, información, propiedad intelectual, experiencia- que pueden ser utilizados para crear riqueza.
Roos et al.	La suma del conocimiento convertido en marcas, productos y procesos.
Edvinsson y Malone	Conocimientos, experiencias, tecnología organizacional y relaciones con clientes que otorgan una ventaja competitiva.
Sullivan	El conocimiento convertido en ingresos.

Fuente: (Claves del Talento. Influencia de Liderazgo en el Desarrollo del Capital Humano, 2008)

5.2.3.3. Valoración del Nivel de Retroalimentación y Ajuste

La valoración del Nivel de Retroalimentación y Ajuste es una acción estratégica para la gestión de control del desarrollo potencial como fuente de apoyo para los procesos de evaluación de desempeño y desarrollo del potencial, su factor estratégico está en la medición del control individual y colectivo del desempeño productivo deseado y

resultados no deseados en los colaboradores dentro de los resultados obtenidos en el proceso de evaluación de desempeño; su finalidad radica en la participación efectiva, productividad y acción de alcance de méritos como resultados esperados en el colaborador.

5.3. FUNDAMENTACIÓN EPISTEMOLÓGICA

Las teorías sobre modelos gerenciales han oscilado entre el método científico y básicamente cuantitativo propuesto por Taylor y estilos dinámicos, creativos manifestados por Hernández, constituyen algunos de los lineamientos del perfil del gestor efectivo, destacando elementos basados en la personalidad y considerando el liderazgo como elemento importante de la gestión gerencial; a su vez se exige ante las necesidades existentes una formación gerencial transdisciplinaria, una visión y autoridad más responsabilidad compartida hacia el manejo de una serie de conceptos que le permitan el abordaje efectivo y competitivo. La combinación de ambas teorías, tanto la racional como la gestión de la formación gerencial, permitirán la obtención de resultados acordes con las exigencias planteadas de nuevas tendencias gerenciales para sus sistemas y subsistemas de gestión.

El Modelo Gerencial “Strategic” por Competencias complementa el sistema de gestión de calidad de la corporación fortaleciendo estratégicamente el estilo gerencial, la realidad organizacional, dando lugar a la competitividad y principalmente el interés del desarrollo del talento humano como acción productiva.

La Gestión por Competencias determinada por Alles es un enfoque moderno como herramienta de mejora continua que se direcciona hacia el desarrollo sostenible y sustentable del talento humano y de la organización; la implementación de Modelos Gerenciales para la Evaluación de Desempeño por Competencias se analiza a través de la epistemología, con la finalidad de determinar el enfoque adecuado para llevar a cabo el estudio de la gestión del conocimiento y capital intelectual. Se asume en este sentido, una opción epistemológica basada en la acción humana, lo cual responde a la necesidad de superar las limitaciones provenientes de la idea de la gerencia. Toda acción humana, incluida la producción de los conocimientos relacionados con la formación de los gerentes, requiere de un acoplamiento en su matriz epistemológica, que contiene lo ético, lo científico y lo social. (ALLES, 2007)

En consideración la acción gerencial se asume dentro de la perspectiva de la complejidad y se humaniza, resultando del interés de una diversidad de disciplinas sociales: la economía, la sociología, la psicología, el derecho, entre otras. Estas disciplinas se integran en el estudio del trabajo humano, con el fin de ejecutar el proceso de producción a través de las relaciones colaborativas entre la gente que lo realiza. La concepción humanista se distingue por el enfoque interdisciplinario y holístico, que se asume para el desempeño de la dirección y por su intención de superar el pragmatismo gerencial. Se insiste, de esta manera, en la humanización del proceso de producción para ir más allá de la eficiencia, que está limitado a la optimización del tiempo y el volumen de la producción, y se plantea la idea del colaborador como un ser humano, asociándolo a un carácter social de producción que trasciende la idea del hombre como una fuerza de trabajo que se asocia exclusivamente al aspecto técnico de la producción.

Este carácter sistémico ha significado para el paradigma económico – humanista una condición indispensable en el ejercicio de una nueva dirección empresarial donde confluyan los aspectos técnicos con el funcionamiento de la gente en los procesos productivos, al lado de las oportunidades y las amenazas que se encuentran en el entorno. El enfoque de sistema aporta a la organización los conocimientos necesarios para realizar un ejercicio creativo, integrador y trascendente, con indicadores de calidad técnica y equidad social, todo lo cual contribuye a humanizar la acción gerencial, un modelo gerencial como herramienta de mejora continua basada en competencias. (ALLES, 2007)

5.4. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

Mediante escritura pública de fusión de las compañías anónimas ANDINATEL S.A. y PACIFICTEL S.A., otorgada el 1 de Octubre del 2008, ante el señor Notario Décimo Séptimo del cantón Quito DM, doctor Remigio Poveda Vargas, se creó la compañía Corporación Nacional de Telecomunicaciones, CNT S.A. Dicha escritura pública fue aprobada por la Superintendencia de Compañías el 24 de Octubre del 2008, mediante Resolución N° 08.Q.IJ.4458, debidamente inscrita en el Registro Mercantil del cantón Quito el 30 de octubre del 2008, resultado de la fusión de las extintas Andinatel S.A. y Pacifictel S.A. El 14 de enero del 2010 la CNT S.A. se convierte en empresa pública y pasa a llamarse Corporación Nacional de Telecomunicaciones, CNT EP; Empresa Pública de Telecomunicaciones del Ecuador.

Posteriormente, el 30 de julio del 2010 se oficializó la fusión de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, CNT EP con la empresa de telefonía móvil Alegro, lo que permite potenciar la cartera de productos, enfocando los esfuerzos empresariales en el empaquetamiento de servicios y en convergencia de tecnologías.

La CNT EP- Chimborazo se sujeta a normas internas para la gestión de talento humano, en aplicación a las disposiciones de la Constitución de la República; Mandatos Constituyentes; Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP); Código del Trabajo y Contrato Colectivo, en lo que sea aplicable, y corresponden a los ocupantes de los puestos de que han sido clasificados por parte del Ministerio de Relaciones Laborales bajo la categoría de obreros; y, demás normas, mecanismos, técnicas, políticas y procedimientos que permitan garantizar a la administración del talento humano bajo preceptos de eficacia y eficiencia buscando la mayor productividad aplicables a la Empresa Pública CNT EP; además del Reglamento de Gestión de Talento Humano, tomando en consideración, siempre y cuando no se contrapongan a los principios rectores establecidos en la LOEP a su clasificación de servidores públicos sujetos a diferentes directrices.

6. HIPÓTESIS

6.1. HIPÓTESIS GENERAL

La Elaboración y Aplicación del Modelo Gerencial “Strategic” por Competencias permite la Evaluación de Desempeño mediante la Gestión de Control para la Valoración del Desarrollo Potencial, la Valoración de la Gestión del Conocimiento, Capital Intelectual y el Nivel de Retroalimentación y Ajuste de los Funcionarios de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP- Chimborazo – Riobamba. Período Agosto 2013 – Enero 2014.

6.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

- La Elaboración y Aplicación del Modelo Gerencial “Strategic” por Competencias mediante la Gestión de Control para la Valoración del Desarrollo Potencial permite la Evaluación de Desempeño de los Funcionarios de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP- Chimborazo – Riobamba. Periodo Agosto 2013 –

Enero 2014, a través de la Medición de Continuidad, Estrategias de Formación Permanente, Rendimiento Participativo y el Desarrollo Competitivo

- La Elaboración y Aplicación del Modelo Gerencial “Strategic” por Competencias mediante la Valoración de la Gestión del Conocimiento permite la Evaluación de Desempeño de los Funcionarios de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP- Chimborazo – Riobamba. Periodo Agosto 2013 – Enero 2014, a través del Control de Programas de Gestión, Inventarios del Recurso Intangible y la Potencialidad de la Creación de Valores
- La Elaboración y Aplicación del Modelo Gerencial “Strategic” por Competencias mediante la Valoración del Capital Intelectual permite la Evaluación de Desempeño de los Funcionarios de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP- Chimborazo – Riobamba. Periodo Agosto 2013 – Enero 2014, a través de la Generación de los Activos Intangibles, Capital Humano y Capital Estructural
- La Elaboración y Aplicación del Modelo Gerencial “Strategic” por Competencias mediante la Valoración del Nivel de Retroalimentación y Ajuste permite la Evaluación de Desempeño de los Funcionarios de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP- Chimborazo – Riobamba. Periodo Agosto 2013 – Enero 2014, a través de la Medición de Control Individual y Colectiva, Resultados no Deseados y Esperados.

7. OPERACIONALIZACIÓN DE LA HIPÓTESIS

7.1. OPERACIONALIZACIÓN DE LA HIPÓTESIS DE GRADUACIÓN ESPECÍFICA 1

VARIABLE	CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADOR	TÉCNICA E INSTRUMENTO
Gestión de Control para la Valoración del Desarrollo Potencial	Es un factor estratégico de evaluación que permite la medición de continuidad, establecer estrategias de formación permanente y la valoración del rendimiento participativo del colaborador para su continuo desarrollo competitivo.	Medición de Continuidad	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia • Madurez • Liderazgo. 	<p>TÉCNICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Observación. • Prueba de Diagnóstico del Potencial. <p>INSTRUMENTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Guía de Observación • Test.
		Estrategias de Formación Permanente	<ul style="list-style-type: none"> • Planes Personales de Desarrollo • Planes de Carrera de Altos Potenciales • Planes de Sucesión. 	
		Rendimiento Participativo	<ul style="list-style-type: none"> • R. P./Aptitudes • R.P./Creatividad • R.P./Motivaciones • R.P./Personalidad. 	
		Desarrollo Competitivo	<ul style="list-style-type: none"> • Corto, Mediano y Largo plazo. 	

7.2. OPERACIONALIZACIÓN DE LA HIPÓTESIS DE GRADUACIÓN ESPECÍFICA 2

VARIABLE	CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADOR	TÉCNICA E INSTRUMENTO
<p>Valoración de la Gestión de Conocimiento</p>	<p>Es el estudio del Control de Programas, Inventarios del Recurso Intangible y la Potencialidad de la creación de valores.</p>	<p>Control de Programas</p> <p>Inventarios del Recurso Intangible</p> <p>Potencialidad de la creación de valores</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión Efectiva del Capital. • Recursos de Valor. • Conocimiento Intelectual • Cultura • Filosofía • Políticas Laborales. 	<p>TÉCNICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Observación • Análisis del Inventario del Recurso intangible • Análisis del Clima Laboral. <p>INSTRUMENTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Guía de Observación • Baterías de Valoración Cualitativa y Cuantitativa • Fichas de Medición.

7.3. OPERACIONALIZACIÓN DE LA HIPÓTESIS DE GRADUACIÓN ESPECÍFICA 3

VARIABLE	CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADOR	TÉCNICA E INSTRUMENTO
<p>Valoración del Capital Intelectual</p>	<p>Está compuesto por el conocimiento y representa los activos intangibles de la organización; el mismo que se relaciona mediante el Capital Humano, Capital Estructural.</p>	<p>Activos Intangibles</p> <p>Capital Humano</p> <p>Capital Estructural</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Recurso Cognitivo. • Valor del Conocimiento • Valor Potencial. • Sistemas • Procesos de Dirección • Métodos y Procedimientos de Trabajo. 	<p>TÉCNICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Observación • Análisis del Nivel de Competencias • Análisis del Nivel de Productividad. <p>INSTRUMENTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Guía de Observación • Batería de Medición de Competencias y Productividad • Batería de Control del Uso del Tiempo.

7.4. OPERACIONALIZACIÓN DE LA HIPÓTESIS DE GRADUACIÓN ESPECÍFICA 4

VARIABLE	CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADOR	TÉCNICA E INSTRUMENTO
<p>Valoración del Nivel de Retroalimentación y Ajuste</p>	<p>Es la medición de control de los resultados obtenidos en el sistema de evaluación de desempeño, sean estos resultados no deseados y el incremento de los resultados deseados.</p>	<p>Medición de Control</p> <p>Resultados no deseados</p> <p>Resultados Esperados</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Individual • Colectiva. • Participación no Efectiva • Desmotivación • Bajo rendimiento. • Participación Efectiva • Productividad • Méritos. 	<p>TÉCNICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Observación • Análisis de Evaluación de Desempeño • Análisis de Oportunidades de crecimiento. <p>INSTRUMENTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Guía de Observación • Batería de Medición del Desempeño.

8. METODOLOGÍA

8.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación a realizar de acuerdo a los objetivos es Pura y Básica al ser diagnóstica y propositiva; a su vez es de nivel descriptiva, la misma que pretende detallar y analizar las condiciones en las cuales los procesos de evaluación de desempeño, su proceso de valoración y desarrollo se establecen y son manejados dentro de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP- Chimborazo, Riobamba. La investigación a realizar por sus objetivos es:

Aplicada: Por estar enfocada en el método deductivo al relacionar el Modelo Gerencial “Strategic” por Competencias como acción y enfoque de solución de problemas determinados en el proceso investigativo.

De campo: Porque los instrumentos de información se aplicarán a los sujetos participantes en la investigación en calidad de funcionarios, apoyándose en información proveniente de la observación, aplicación de baterías de medición en un determinado contexto -medio geográfico-, que se basa en el análisis sistémico de los problemas de estudio en el proceso de evaluación de desempeño; su propósito enfoca el describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores que influyen en el mismo y se fundamenta en los conocimientos adquiridos cimentados en la fundamentación teórica definida. Asimismo por el alcance, la investigación propuesta es cualitativa, de acción y participativa, basada en función de hecho

8.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se fundamenta en los parámetros científicos establecidos hacia la resolución de un problema, busca además estandarizar el desempeño determinando el alcance del rendimiento participativo y excelencia corporativa, potencializar al talento humano a través de planes, programas de desarrollo y continuidad en la medición del capital intelectual; además de fortalecer la formación permanente en los Funcionarios de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP- Chimborazo, Riobamba; lo que conducirá como propósito fundamental a una Gestión de Control para la Valoración del Desarrollo Potencial por medio de un Modelo Gerencial por Competencias para la Evaluación de Desempeño de los Funcionarios de la Corporación.

Se trata de una investigación de campo, que será desarrollada a partir de la observación directa del comportamiento y desempeño de los actores del sistema; la información receptada se determinará sobre el número de funcionarios vinculados con el proceso de investigación.

Se considera una investigación no experimental pues no existirá una intervención directa en las características del objeto de estudio.

Se procederá al análisis de los resultados, los mismos que determinarán la comprobación de la hipótesis, además de la Elaboración y Aplicación del Modelo Gerencial “Strategic” por Competencias para la Evaluación de Desempeño.

8.3. POBLACIÓN

En la presente investigación la población objeto de estudio está conformada por 130 funcionarios de la CNT EP- Chimborazo, Riobamba.

8.4. MUESTRA

Para el tamaño de la muestra se considera la población de 130 funcionarios con lo que se obtiene:

$$p=0,5$$

$$ME= 0.05$$

$$NC=1.96$$

$$P=130$$

$$q= 0.5$$

$$n = \frac{Npq}{N-1 \frac{ME^2}{NC^2} + pq}$$

$$n = \frac{130(0,5)(0,5)}{(129) \frac{(0,05)^2}{(1,96)^2} + (0,5)(0,5)}$$

$$n = \frac{32,5}{(129) \frac{0,0025}{3,8416} + 0,25}$$

$$n = \frac{32,5}{(129)0,0006507 + 0,25} \quad n = \frac{32,5}{0,839403 + 0,25}$$

$$n = \frac{32,5}{0,339403}$$

$n = 97,32$ Tamaño de la muestra

8.5. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Se parte del método científico como herramienta fundamental de la investigación a partir de la percepción directa del objeto de investigación, que permite diagnosticar el problema. A su vez el método investigativo es de carácter deductivo; el mismo que facilitará el proceso de aplicación, comprobación y demostración del contexto investigativo y en la obtención de información, basada en apoyos sólidos de conocimientos teóricos y en identificar los problemas que se encuentran dentro de la corporación en el proceso de evaluación de desempeño de los funcionarios; determinando las causas de dicho fenómeno.

Para llegar a los objetivos planteados en este proyecto de investigación, se ubicará como uno de los componentes básicos la observación directa, a través de indicadores de productividad y medición del desempeño, de tal manera que se pueda determinar de forma cuantitativa y cualitativa, el total de funcionarios directos con resultados esperados y con resultados no esperados; y, las baterías de medición y valoración dirigidas a los funcionarios de la corporación en función de la muestra, considerando las diferentes áreas y procesos, así como test de medición de actitudes, aptitudes, cultura y otros factores de interés para el proceso investigativo.

8.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Se establecerán 97 instrumentos debidamente estructurados, diseñados de acuerdo a los requerimientos de la investigación, en la que se detallan factores como:

- Porcentaje de Eficiencia, Madurez y Liderazgo; Procesos de Aplicabilidad y Resultado de Planes, Nivel de Rendimiento Participativo en función a: Aptitudes, Creatividad, Motivaciones y Personalidad y su valoración de alcance; Desarrollo Competitivo en función a resultados: A corto, mediano y largo plazo por medio del Benchmarking; Medición y Control de Programas, Control de Inventario del Activo Intangible Individual y Colectivo, Medición de la creación de valores; Valoración del conocimiento y valor potencial, factores de cumplimiento de métodos y procedimientos de trabajo; Valoración de resultados no deseados y resultados esperados en función al porcentaje de participación efectiva y no efectiva, productividad y méritos.

En calidad de instrumentos: La Guía de Observación, Test Aplicativos, Baterías de Valoración y Fichas de Medición serán llenadas por los funcionarios inmersos en el proceso investigativo, a través de la acción participativa en un día normal de actividades.

8.6.1. TÉCNICAS CUALITATIVAS

Como técnica cualitativa, se utilizará como fuente de apoyo la entrevista, en la que se diseñarán reactivos dirigidos al Analista de Talento Humano, Jefe de Evaluación de Desempeño y Gerencia de Calidad y Productividad de la CNT EP- Chimborazo; para determinar parámetros establecidos dentro de la corporación en el proceso de evaluación de desempeño y desarrollo; en lo que se refiere a:

- Plan Operativo y Administrativo para el Proceso de Gestión
- Objetivos y Metas Estratégicas – Ejes Estratégicos
- Políticas y Normas de Evaluación de Desempeño
- Perfil Ocupacional del Cargo
- Funciones Básicas, Específicas y Complementarias de cada cargo

- Productos y Servicios de cada Proceso Interno (Incluido el de los servidores que se encuentran en periodo de prueba – en caso de ingresos por concursos de oposición y méritos)
- Medición de Gestión de Productividad del Talento Humano.

Para el desarrollo de estas técnicas se contará con el aporte de informantes claves de la corporación; como:

- Jefe de la Unidad Administrativa de Talento Humano
- Analista de Talento Humano
- Jefe de Evaluación de Desempeño
- Gerencia de Calidad y Productividad.

8.6.2. TÉCNICAS CUANTITATIVAS

- Observación
- Prueba de Diagnóstico del Potencial
- Análisis del Inventario del Recurso Intangible
- Análisis del clima laboral
- Análisis del nivel de competencias
- Análisis del nivel de productividad
- Análisis de evaluación de desempeño
- Análisis de oportunidades de crecimiento.

Estas técnicas serán diseñadas de acuerdo a los requerimientos de la investigación y dirigidas a los funcionarios de la corporación, en la que se detalla variables como:

- Porcentaje del Potencial alcanzado en los funcionarios
- Factores limitantes y positivos en el clima laboral
- Valoración del nivel de competencias y productividad de forma individual y colectiva
- Resultados determinativos del proceso de retroalimentación y ajuste –continuidad y seguimiento-.

8.7. TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL ANÁLISIS DE RESULTADOS

Para el procedimiento de análisis de resultados y procesamiento de datos se realizará:

- Revisión crítica de la información recogida de los funcionarios, detectando los factores claves para el desarrollo del proceso investigativo
- Readecuación del instrumento de información en el caso de ser necesario para el proceso de aplicabilidad
- Se realizarán tablas estadísticas con los resultados producto de la tabulación de los instrumentos de medición, baterías; además de utilizar herramientas informáticas de ser necesario
- Se interpretarán los resultados, considerando del mayor al menor porcentaje, a través de un análisis e interpretación del mismo
- Comprobación de hipótesis, mediante verificación estadística
- Redacción de las conclusiones y recomendaciones.

9. RECURSOS HUMANOS Y FINANCIEROS

9.1. RECURSO HUMANO

- Investigadora
- Docente - Tutor
- Funcionarios de la CNT EP- Chimborazo, Riobamba –involucrados en la muestra-.

9.2. RECURSO MATERIAL

- Textos
- Copias
- Folletos
- Revistas
- Material de Oficina.

9.3. RECURSO TECNOLÓGICO

- Computadora
- Cámara Fotográfica
- Impresora

- CD's
- Flash Memory
- Proyector.

9.4. RECURSO FINANCIERO

9.4.1. INGRESOS

La presente investigación será autofinanciada por la autora cuya base es de \$900,00 dólares.

9.4.2. EGRESOS

Cuadro N° 3 Presupuesto

DETALLE	COSTOS US \$
Libro –Bibliografía Básica	95,00
Internet – Bibliografía Complementaria	45,00
Útiles de oficina – Varios	47,00
Papel bond – 4 Resmas	20,00
Anillados	17,00
Empastados	82,00
Impresiones	110,00
Copias	25,00
Memory Flash	12,00
Transporte	80,00
Alimentación	55,00
Subtotal	588,00
Imprevistos 20%	117,60
TOTAL	705,60

Elaborado por: Patricia Fernanda Gallegos Tapia

10. CRONOGRAMA

No	ACTIVIDADES	MESES																																								
		PRIMERO				SEGUNDO				TERCERO				CUARTO				QUINTO				SEXTO				SÉPTIMO				OCTAVO				NOVENO				DÉCIMO				
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	
1	Declaración del Tema	■	■																																							
2	Declaración / Proyecto de Investigación			■	■	■																																				
3	Aprobación del Proyecto de Investigación						■	■																																		
4	Primera Tutoría								■																																	
5	Elaboración Capítulo I									■	■	■																														
6	Segunda Tutoría												■																													
7	Elaboración Capítulo II												■	■																												
8	Aplicación del Instrumento y Análisis de Datos													■	■	■																										
9	Tercera Tutoría															■	■																									
10	Procesamiento de Datos																■	■	■	■																						
11	Cuarta Tutoría																	■	■																							
12	Elaboración Capítulo III																			■	■	■	■																			
13	Elaboración Capítulo IV																					■	■	■	■																	
14	Quinta Teoría																								■	■																
15	Elaboración Capítulo V																										■	■														
16	Revisión del Proyecto Final																											■	■	■												
17	Defensa Privada																													■	■											
18	Defensa Pública																														■	■										

Elaborado por: Patricia Fernanda Gallegos Tapia

11. MATRIZ LÓGICA

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL
<p>¿De qué manera la Elaboración y Aplicación del Modelo Gerencial “Strategic” por Competencias permite la Evaluación de Desempeño de los Funcionarios de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP- Chimborazo, Riobamba. Periodo Agosto 2013 – Enero 2014?</p>	<p>Demostrar de qué manera la Elaboración y Aplicación del Modelo Gerencial “Strategic” por Competencias permite la Evaluación de Desempeño de los Funcionarios de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP- Chimborazo, Riobamba. Periodo Agosto 2013 – Enero 2014.</p>	<p>La Elaboración y Aplicación del Modelo Gerencial “Strategic” por Competencias permite la Evaluación de Desempeño mediante la Gestión de Control para la Valoración del Desarrollo Potencial, la Valoración de la Gestión del Conocimiento, Capital Intelectual y el Nivel de Retroalimentación y Ajuste de los Funcionarios de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP- Chimborazo – Riobamba. Periodo Agosto 2013 – Enero 2014.</p>

PROBLEMAS DERIVADOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS
<p>¿Cómo la Elaboración y Aplicación del Modelo Gerencial “Strategic” por Competencias mediante la Gestión de Control para la Valoración del Desarrollo Potencial permite la Evaluación de Desempeño de los Funcionarios de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP- Chimborazo, Riobamba. Periodo Agosto 2013 – Enero 2014?</p>	<p>Evidenciar cómo la Elaboración y Aplicación del Modelo Gerencial “Strategic” por Competencias mediante la Gestión de Control para la Valoración del Desarrollo Potencial permite la Evaluación de Desempeño de los Funcionarios de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP- Chimborazo, Riobamba. Periodo Agosto 2013 – Enero 2014</p>	<p>La Elaboración y Aplicación del Modelo Gerencial “Strategic” por Competencias mediante la Gestión de Control para la Valoración del Desarrollo Potencial permite la Evaluación de Desempeño de los Funcionarios de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP- Chimborazo – Riobamba. Periodo Agosto 2013 – Enero 2014, a través de la Medición de Continuidad, Estrategias de Formación Permanente, Rendimiento Participativo y el Desarrollo Competitivo.</p>

PROBLEMAS DERIVADOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS
<p>¿Cómo la Elaboración y Aplicación del Modelo Gerencial “Strategic” por Competencias mediante la Valoración de la Gestión del Conocimiento permite la Evaluación de Desempeño de los Funcionarios de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP- Chimborazo, Riobamba. Periodo Agosto 2013 – Enero 2014?</p>	<p>Manifiestar cómo la Elaboración y Aplicación del Modelo Gerencial “Strategic” por Competencias mediante la Valoración de la Gestión del Conocimiento permite la Evaluación de Desempeño de los Funcionarios de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP- Chimborazo, Riobamba. Periodo Agosto 2013 – Enero 2014.</p>	<p>La Elaboración y Aplicación del Modelo Gerencial “Strategic” por Competencias mediante la Valoración de la Gestión del Conocimiento permite la Evaluación de Desempeño de los Funcionarios de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP- Chimborazo – Riobamba. Periodo Agosto 2013 – Enero 2014, a través del Control de Programas de Gestión, Inventarios del Recurso Intangible y la Potencialidad de la Creación de Valores.</p>

PROBLEMAS DERIVADOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS
<p>¿Cómo la Elaboración y Aplicación del Modelo Gerencial “Strategic” por Competencias mediante la Valoración del Capital Intelectual permite la Evaluación de Desempeño de los Funcionarios de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP- Chimborazo, Riobamba. Periodo Agosto 2013 – Enero 2014?</p>	<p>Establecer cómo la Elaboración y Aplicación del Modelo Gerencial “Strategic” por Competencias mediante la Valoración del Capital Intelectual permite la Evaluación de Desempeño de los Funcionarios de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP- Chimborazo, Riobamba. Periodo Agosto 2013 – Enero 2014.</p>	<p>La Elaboración y Aplicación del Modelo Gerencial “Strategic” por Competencias mediante Valoración del Capital Intelectual permite la Evaluación de Desempeño de los Funcionarios de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP- Chimborazo – Riobamba. Periodo Agosto 2013 – Enero 2014, a través de la Generación de los Activos Intangibles, Capital Humano y Capital Estructural.</p>

PROBLEMAS DERIVADOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS
<p>¿Cómo la Elaboración y Aplicación del Modelo Gerencial “Strategic” por Competencias mediante la Valoración del Nivel de Retroalimentación y Ajuste permite la Evaluación de Desempeño de los Funcionarios de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP- Chimborazo, Riobamba. Periodo Agosto 2013 – Enero 2014?</p>	<p>Identificar cómo la Elaboración y Aplicación del Modelo Gerencial “Strategic” por Competencias mediante la Valoración del Nivel de Retroalimentación y Ajuste permite la Evaluación de Desempeño de los Funcionarios de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP- Chimborazo, Riobamba. Periodo Agosto 2013 – Enero 2014.</p>	<p>La Elaboración y Aplicación del Modelo Gerencial “Strategic” por Competencias mediante la Valoración del Nivel de Retroalimentación y Ajuste permite la Evaluación de Desempeño de los Funcionarios de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP- Chimborazo – Riobamba. Periodo Agosto 2013 – Enero 2014, a través de la Medición de Control Individual y Colectiva, Resultados no Deseados y Esperados.</p>

ANEXO N° 2. INSTRUMENTO - RECOLECCIÓN DE DATOS

ENCUESTA PARA DETERMINAR LA GESTION ADMINISTRATIVA Y DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO DE LA CNT EP – CHIMBORAZO, RIOBAMBA

INSTRUCCIONES

Este Cuestionario está diseñado para obtener información sobre su percepción de la Gestión Administrativa y el direccionamiento estratégico que se aplica en la Institución, así como obtener información sobre las necesidades de evaluar el desempeño del talento humano de la CNT EP – Chimborazo, Riobamba

Antes de que empiece a escribir, por favor lea el cuestionario completamente, para que comprenda la información que se le requiere.

DATOS GENERALES

1. Cargo Ocupacional

Nivel del puesto: _____
Administrativo _____ Operativo _____

Persona que ocupa el Puesto: _____

Fecha de Ingreso: _____

Puesto del líder a quien reporta: _____

GESTION ADMINISTRATIVA - DESEMPEÑO

2. ¿Las actividades que se realizan en la corporación a nivel provincia se las desarrolla de forma planificada?

Si _____ No _____ A veces _____

3. ¿La institución maneja procesos de direccionamiento en la gestión administrativa del Talento Humano?

SI _____ NO _____

4. Conoce usted todos los procesos que debe cumplir en su desempeño laboral?

Si _____ No _____

5. ¿Cree usted que la gestión administrativa y gerencial de la institución se la maneja de forma técnica y objetiva?

SI _____ NO _____

6. ¿Conoce si la institución realiza algún tipo de Diagnóstico del Desarrollo Organizacional?

SI _____ NO _____ NO SABE _____

7. ¿Cómo cree usted que aportaría al desempeño laboral de los funcionarios elaborar un diagnóstico?

POSITIVAMENTE _____ NEGATIVAMENTE _____

NI POSTIVIA NI NEGATIVA _____

8. ¿Cuál es la razón por lo que se da un Diagnóstico del desempeño laboral?

Funciones específicas y definidas efectivamente _____ Enfoque de nivel de mando _____

No se usan los resultados _____ Pérdida de tiempo _____

9. ¿Cree usted que las funciones están claramente establecidas?

SI _____ NO _____

10. ¿Considera que la empresa debe elaborar un modelo de gestión con enfoque estratégico para la evaluación de desempeño, con el fin de potencializar y descubrir talentos profesionales en la corporación?

SI _____ NO _____

11. ¿Cree usted que elaborar este modelo gerencial para el proceso de evaluación de desempeño de los funcionarios de la corporación ayudará a mejorar su desempeño laboral y proyectar su desarrollo?

SI _____ NO _____

12. ¿En la institución se han realizado periódicamente evaluaciones de desempeño?

SI _____ NO _____ NO SÉ _____

13. ¿Considera que dentro de la institución hay beneficios en la aplicación de la evaluación de su desempeño?

SI _____ NO _____ MÁS O MENOS _____

14. ¿En qué forma cree usted que una evaluación del desempeño ayudaría a los funcionarios de la institución?

	Marque con una x
Generar Potencial óptimo en el Talento Humano	
Retroalimentar y Ajustar Desfases apreciados en el desempeño	
Mejorar Monetariamente	
Programas de Desarrollo y Posibles Ascensos	
Oportunidad de Perfeccionarse y Capacitarse	
Posibles Despidos	

15. ¿Con qué periodicidad considera estratégico plantear el proceso de evaluación de desempeño en la institución?

ANUAL _____ SEMESTRAL _____ TRIMESTRAL _____

16. ¿Qué tipos de incentivos cree que se debe entregar a los empleados que obtengan los mejores resultados en la evaluación de desempeño?

	Marque con una x
Ascensos Promociones	
Oportunidad de Formación	
Monetario	

Gracias por su colaboración ☺

ANEXO N° 3. FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO


Formulario de Evaluación de Desempeño “Strategic” - JS.002

EVALUACIÓN DE CONTINUIDAD JEFES Y SUPERVISORES		JS. 002				
IDENTIFICACIÓN DEL EVALUADOR						
Apellidos:	Nombres:	Relación:	Jefe Inmediato	Gerente		
			Colega	Subalterno		
IDENTIFICACIÓN DEL COLABORADOR EVALUADO						
Apellidos:	Nombres:	Periodo:				
		3 Meses	1 Año	Eventual		
Gerencia Nacional:	Gerencia de Área:	Jefatura:				
Cargo:	Fecha de Ingreso:	Fecha de Evaluación:				
FACTORES		NIVEL DE EVALUACIÓN			OBSERVACIONES DEL EVALUADOR	
Marque con una X la casilla que corresponda con la ejecución del evaluado (1 opción)		A	B	C		D
DESEMPEÑO DE LA FUNCIÓN						
PLANIFICACIÓN: Capacidad para programar, de forma oportuna, las estrategias de trabajo a ejecutar en tiempo presente y futuro						
DIRECCIÓN: Habilidad para guiar y supervisar el personal bajo su mando, tanto en trabajos individuales como en equipo						
TOMA DE DECISIONES: Forma como resuelve los problemas cotidianos, escogiendo la alternativa correcta						
COOPERACIÓN: Capacidad de participar con esfuerzo y dinamismo en las actividades, contribuyendo al logro de los objetivos de la institución e involucrándose en las actividades de su equipo de trabajo						
RESPONSABILIDAD POR TRABAJO ASIGNADO: Interés en el trabajo, perseverancia y preocupación por el cumplimiento de labores en el menor tiempo posible						
CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES						
INICIATIVA Y CREATIVIDAD: Facilidad para aportar nuevas ideas destinadas a mejorar el trabajo						
LIDERAZGO: Califique si posee la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada						
CAPACIDAD PARA SOPORTAR PRESIÓN AL ENTREGAR RESULTADOS: Califique la habilidad del colaborador para apresurarse en su trabajo. Cumplir sin tomarse ansioso, agresivo y voluble en su temperamento						
COMUNICACIÓN: Habilidad para transmitir mensajes emitidos por la autoridad correspondiente						
RELACIONES INTERPERSONALES: Comportamiento social adecuado en el trato con sus superiores y compañeros de trabajo, así como con el público en general						

Fuente: Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional CNT EP 2014

Elaborado por: Patricia Fernanda Gallegos Tapia

Formulario de Evaluación de Desempeño "Strategic" - JS.002

	EVALUACIÓN DE CONTINUIDAD JEFES Y SUPERVISORES	JS. 002			
IDENTIFICACIÓN DEL EVALUADOR					
Apellidos:	Nombres:	Relación:	Jefe Inmediato	Gerente	
			Colega	Subalterno	
IDENTIFICACIÓN DEL COLABORADOR EVALUADO					
Apellidos:	Nombres:	Periodo:			
		3 Meses	1 Año	Eventual	
Gerencia Nacional:	Gerencia de Área:	Jefatura:			
Cargo:	Fecha de Ingreso:	Fecha de Evaluación:			
IDENTIFICACIÓN DE LA CONTRIBUCIÓN DE OBJETIVOS					
Objetivos Individuales	% Cumplimiento	Objetivos Colectivos o Grupales	% Cumplimiento		
•		•			
•		•			
•		•			
Acciones de soporte requeridas:		Acciones de soporte requeridas:			
Objetivos de Mejora Personal	NIVEL DE EVALUACIÓN				OBSERVACIONES DEL EVALUADOR
	A	B	C	D	E
Actitudes personales:					
• Confianza y Seguridad en sí mismo					
Habilidades profesionales:					
• Visión y capacidad de análisis - síntesis					
Experiencia:					
• Capacidad de toma de decisiones					
Conocimientos:					
• Capacidad de negociar hacia el logro de acuerdos					
Acciones de soporte requeridas:					
Control de Desfases apreciados					
Del Evaluador:					
Del evaluado:					
PLAN DE ACCIÓN PARA SUPERAR LOS DESFASES APRECIADOS					
ASPECTOS A MEJORAR					
ACCIONES DE DESARROLLO					
OBJETIVO					
FECHA / HORA DE ACCIÓN DEL PLAN:					
EQUIVALENCIAS DE EVALUACIÓN					
NIVEL A	NIVEL B	NIVEL C	NIVEL D	NIVEL E	
Alto / Muy Bueno	Desarrollado / Bueno	En Desarrollo /Regular	Poco Desarrollado / Mejorable	Bajo / Insuficiente	

Firma del Evaluador
C.I. N°

Firma del Colaborador
C.I. N°

CALIFICACIÓN:
PONDERACIÓN:

Fuente: Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional CNT EP 2014

Elaborado por: Patricia Fernanda Gallegos Tapia

Formulario de Evaluación de Desempeño “Strategic” - JS.002

	EVALUACIÓN DE CONTINUIDAD JEFES Y SUPERVISORES	JS. 002					
IDENTIFICACIÓN DEL EVALUADOR							
Apellidos:	Nombres:	Relación:	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">Jefe Inmediato</td> <td style="text-align: center;">Gerente</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Colega</td> <td style="text-align: center;">Subalterno</td> </tr> </table>	Jefe Inmediato	Gerente	Colega	Subalterno
Jefe Inmediato	Gerente						
Colega	Subalterno						
IDENTIFICACIÓN DEL COLABORADOR EVALUADO							
Apellidos:	Nombres:	Periodo:					
		3 Meses	1 Año				
Gerencia Nacional:	Gerencia de Área:	Jefatura:					
Cargo:	Fecha de Ingreso:	Fecha de Evaluación:					
ACTA DE CONFORMIDAD							
<p>Fecha: _____ Ciudad: _____</p> <p>Yo, _____ funcionario legalmente contratado por la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP – Chimborazo, Riobamba; de cargo ocupacional _____, tengo pleno conocimiento de los resultados consignados en el Formulario de Evaluación “Strategic”. Además certifico competencia de mi evaluador.</p> <p>Para constancia de lo manifestado, asiento mi firma en este documento, reservándome el derecho de solicitar la revisión de los resultados de la evaluación ante el Comité de Evaluación Strategic (CEVA-S), organismo competente.</p>							
ACEPTA LOS RESULTADOS		<input type="checkbox"/>	NO ACEPTA LOS RESULTADOS				
FIRMA DEL EVALUADOR	(F) _____ C.I.:						
FIRMA DEL EVALUADO	(F) _____ C.I.:						
FIRMA DEL CEVA-S	(F) _____ C.I.:						
	(F) _____ C.I.:						
	(F) _____ C.I.:						

Fuente: Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional CNT EP 2014

Elaborado por: Patricia Fernanda Gallegos Tapia


Formulario de Evaluación de Desempeño “Strategic” – AN. 003

EVALUACIÓN DE CONTINUIDAD ANALISTAS		AN. 003				
IDENTIFICACIÓN DEL EVALUADOR						
Apellidos:	Nombres:	Relación:	Jefe Inmediato	Gerente		
			Colega	Subalterno		
IDENTIFICACIÓN DEL COLABORADOR EVALUADO						
Apellidos:	Nombres:	Periodo:				
		3 Meses	1 Año	Eventual		
Gerencia Nacional:	Gerencia de Área:	Jefatura:				
Cargo:	Fecha de Ingreso:	Fecha de Evaluación:				
FACTORES		NIVEL DE EVALUACIÓN				
Marque con una X la casilla que corresponda con la ejecución del evaluado (1 opción)	A	B	C	D	E	OBSERVACIONES DEL EVALUADOR
DESEMPEÑO DE LA FUNCIÓN						
IDENTIFICACIÓN CON LA INSTITUCIÓN: Grado de compromiso con el logro de los objetivos de la organización						
COLABORACIÓN: Aptitud para alcanzar los objetivos comunes a través del trabajo propio y en equipo						
CALIDAD DEL TRABAJO: Cuidado, esmero, preocupación por la nitidez del tema de presentación de las labores asignadas. Califíquese la presencia o ausencia de errores y su frecuencia e incidencia						
PROACTIVIDAD: Califique la actitud del colaborador en el cumplimiento de actividades y proyectos, así como las destrezas y habilidades aplicadas en el cumplimiento de las mismas; actitud para enfrentar y solucionar problemas, proponer sugerencias						
CANTIDAD DE TRABAJO: Volumen de trabajo ejecutado. Hay que tomar en cuenta la rapidez en la ejecución de la labor, atención de servicio de modo eficiente y el tiempo oportuno						
CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES						
INICIATIVA Y CREATIVIDAD: Facilidad para aportar nuevas ideas destinadas a mejorar el trabajo						
RESPONSABILIDAD POR LABORES: Preocupación por el cumplimiento de deberes y tareas inherentes al desempeño de sus funciones. Considere interés en el trabajo, grado de concentración y perseverancia						
CAPACIDAD PARA SOPORTAR PRESIÓN AL ENTREGAR RESULTADOS: Califique la habilidad del colaborador para apresurarse en su trabajo. Cumplir sin tomarse ansioso, agresivo y voluble en su temperamento						
COMUNICACIÓN: Habilidad para transmitir mensajes emitidos por la autoridad correspondiente						
RELACIONES INTERPERSONALES: Comportamiento social adecuado en el trato con sus superiores y compañeros de trabajo, así como con el público en general						

Fuente: Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional CNT EP 2014

Elaborado por: Patricia Fernanda Gallegos Tapia

Formulario de Evaluación de Desempeño “Strategic” – AN. 003

	EVALUACIÓN DE CONTINUIDAD ANALISTAS	AN. 003					
IDENTIFICACIÓN DEL EVALUADOR							
Apellidos:		Nombres:		Relación:	Jefe Inmediato Gerente		
					Colega Subalterno		
IDENTIFICACIÓN DEL COLABORADOR EVALUADO							
Apellidos:		Nombres:		Periodo:			
				3 Meses 1 Año Eventual			
Gerencia Nacional:		Gerencia de Área:		Jefatura:			
Cargo:		Fecha de Ingreso:		Fecha de Evaluación:			
IDENTIFICACIÓN DE LA CONTRIBUCIÓN DE OBJETIVOS							
Objetivos Individuales	% Cumplimiento	Objetivos Colectivos o Grupales	% Cumplimiento				
•		•					
•		•					
•		•					
Acciones de soporte requeridas:		Acciones de soporte requeridas:					
Objetivos de Mejora Personal		NIVEL DE EVALUACIÓN					OBSERVACIONES DEL EVALUADOR
		A	B	C	D	E	
Actitudes personales:							
• Confianza y Seguridad en sí mismo							
Habilidades profesionales:							
• Visión y capacidad de análisis - síntesis							
Experiencia:							
• Capacidad de toma de decisiones							
Conocimientos:							
• Capacidad de negociar hacia el logro de acuerdos							
Acciones de soporte requeridas:		Acciones de soporte requeridas:					
Control de Desfases apreciados							
Del Evaluador:							
Del evaluado:							
PLAN DE ACCIÓN PARA SUPERAR LOS DESFASES APRECIADOS							
ASPECTOS A MEJORAR							
ACCIONES DE DESARROLLO							
OBJETIVO							
FECHA / HORA DE ACCIÓN DEL PLAN:							
EQUIVALENCIAS DE EVALUACIÓN							
NIVEL A	NIVEL B	NIVEL C	NIVEL D	NIVEL E			
Alto / Muy Bueno	Desarrollado / Bueno	En Desarrollo /Regular	Poco Desarrollado / Mejorable	Bajo / Insuficiente			

Firma del Evaluador
C.I. N°


Firma del Colaborador
C.I. N°

CALIFICACIÓN:
PONDERACIÓN:

Fuente: Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional CNT EP 2014

Elaborado por: Patricia Fernanda Gallegos Tapia


Formulario de Evaluación de Desempeño “Strategic” – AN. 003

	EVALUACIÓN DE CONTINUIDAD ANALISTAS	AN. 003		
IDENTIFICACIÓN DEL EVALUADOR				
Apellidos:	Nombres:	Relación:	<input type="checkbox"/> Jefe Inmediato <input type="checkbox"/> Colega	<input type="checkbox"/> Gerente <input type="checkbox"/> Subalterno
IDENTIFICACIÓN DEL COLABORADOR EVALUADO				
Apellidos:	Nombres:	Periodo:		
		<input type="checkbox"/> 3 Meses	<input type="checkbox"/> 1 Año	<input type="checkbox"/> Eventual
Gerencia Nacional:	Gerencia de Área:	Jefatura:		
Cargo:	Fecha de Ingreso:	Fecha de Evaluación:		
ACTA DE CONFORMIDAD				
Fecha: _____ Ciudad: _____ Yo, _____ funcionario legalmente contratado por la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP – Chimborazo, Riobamba; de cargo ocupacional _____, tengo pleno conocimiento de los resultados consignados en el Formulario de Evaluación “Strategic”. Además certifico competencia de mi evaluador. Para constancia de lo manifestado, asiento mi firma en este documento, reservándome el derecho de solicitar la revisión de los resultados de la evaluación ante el Comité de Evaluación Strategic (CEVA-S), organismo competente.				
ACEPTA LOS RESULTADOS			NO ACEPTA LOS RESULTADOS	
FIRMA DEL EVALUADOR	(F) _____ C.I.:			
FIRMA DEL EVALUADO	(F) _____ C.I.:			
FIRMA DEL CEVA-S	(F) _____ C.I.:			
	(F) _____ C.I.:			
	(F) _____ C.I.:			

Fuente: Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional CNT EP 2014

Elaborado por: Patricia Fernanda Gallegos Tapia


Formulario de Evaluación de Desempeño “Strategic” – TC. 004

	EVALUACIÓN DE CONTINUIDAD TÉCNICOS	TC. 004			
IDENTIFICACIÓN DEL EVALUADOR					
Apellidos:	Nombres:	Relación:	Jefe Inmediato	Gerente	
			Colega	Subalterno	
IDENTIFICACIÓN DEL COLABORADOR EVALUADO					
Apellidos:	Nombres:	Periodo:			
		3 Meses	1 Año	Eventual	
Gerencia Nacional:	Gerencia de Área:	Jefatura:			
Cargo:	Fecha de Ingreso:	Fecha de Evaluación:			
FACTORES	NIVEL DE EVALUACIÓN				OBSERVACIONES DEL EVALUADOR
Marque con una X la casilla que corresponda con la ejecución del evaluado (1 opción)	A	B	C	D	
DESEMPEÑO DE LA FUNCIÓN					
CALIDAD DEL TRABAJO: Cuidado, esmero, preocupación por la nitidez del tema de presentación de las labores asignadas. Califíquese la presencia o ausencia de errores y su frecuencia e incidencia					
CANTIDAD DE TRABAJO: Volumen de trabajo ejecutado. Hay que tomar en cuenta la rapidez en la ejecución de la labor, atención de servicio de modo eficiente y el tiempo oportuno					
CAPACIDAD TÉCNICA: Considere conocimientos, técnicos y habilidades, aplicadas al eficaz ejercicio del puesto					
IDENTIFICACIÓN CON LA INSTITUCIÓN: Grado de compromiso con el logro de los objetivos de la organización					
ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO: Evalúe el interés por cumplir de forma organizada el trabajo planificado. Se ajusta a estándares, evita pérdidas de tiempo injustificadas. Optimiza su tiempo sin necesidad de extender la jornada. Disciplina y métodos de trabajo adecuados					
CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES					
COLABORACIÓN: Juzgue la actitud de cooperación del colaborador con sus compañeros de trabajo para cumplir con las tareas del área. Disposición de trabajo en equipo, voluntad y entusiasmo con que colabora					
COMUNICACIÓN: Califique la Habilidad del colaborador para intercambiar en, forma eficaz y permanente, mensajes relativos a los intereses de la organización con otros supervisores, colaboradores y clientes internos y externos					
RESPONSABILIDAD POR LABORES: Preocupación por el cumplimiento de deberes y tareas inherentes al desempeño de sus funciones. Considere interés en el trabajo, grado de concentración y perseverancia					
CAPACIDAD PARA SOPORTAR PRESIÓN AL ENTREGAR RESULTADOS: Habilidad para apresurarse en su trabajo. Cumplir sin tomarse ansioso, agresivo y voluble en su temperamento					
RELACIONES INTERPERSONALES: Comportamiento social adecuado en el trato con sus superiores y compañeros de trabajo, así como con el público en general					

Fuente: Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional CNT EP 2014

Elaborado por: Patricia Fernanda Gallegos Tapia

Formulario de Evaluación de Desempeño "Strategic" – TC. 004

	EVALUACIÓN DE CONTINUIDAD TÉCNICOS	TC. 004				
IDENTIFICACIÓN DEL EVALUADOR						
Apellidos:	Nombres:	Relación: <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;">Jefe Inmediato</td> <td style="width: 50%; text-align: center;">Gerente</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Colega</td> <td style="text-align: center;">Subalterno</td> </tr> </table>	Jefe Inmediato	Gerente	Colega	Subalterno
Jefe Inmediato	Gerente					
Colega	Subalterno					
IDENTIFICACIÓN DEL COLABORADOR EVALUADO						
Apellidos:	Nombres:	Periodo: <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%; text-align: center;">3 Meses</td> <td style="width: 33%; text-align: center;">1 Año</td> <td style="width: 34%; text-align: center;">Eventual</td> </tr> </table>	3 Meses	1 Año	Eventual	
3 Meses	1 Año	Eventual				
Gerencia Nacional:	Gerencia de Área:	Jefatura:				
Cargo:	Fecha de Ingreso:	Fecha de Evaluación:				
IDENTIFICACIÓN DE LA CONTRIBUCIÓN DE OBJETIVOS						
Objetivos Individuales	% Cumplimiento	Objetivos Colectivos o Grupales	% Cumplimiento			
•		•				
•		•				
•		•				
Acciones de soporte requeridas:		Acciones de soporte requeridas:				
Objetivos de Mejora Personal	NIVEL DE EVALUACIÓN				OBSERVACIONES DEL EVALUADOR	
	A	B	C	D	E	
Actitudes personales:						
• Confianza y Seguridad en sí mismo						
Habilidades profesionales:						
• Visión y capacidad de análisis - síntesis						
Experiencia:						
• Capacidad de toma de decisiones						
Conocimientos:						
• Capacidad de negociar hacia el logro de acuerdos						
Acciones de soporte requeridas:						
Control de Desfases apreciados						
Del Evaluador:						
Del evaluado:						
PLAN DE ACCIÓN PARA SUPERAR LOS DESFASES APRECIADOS						
ASPECTOS A MEJORAR						
ACCIONES DE DESARROLLO						
OBJETIVO						
FECHA / HORA DE ACCIÓN DEL PLAN:						
EQUIVALENCIAS DE EVALUACIÓN						
NIVEL A	NIVEL B	NIVEL C	NIVEL D	NIVEL E		
Alto / Muy Bueno	Desarrollado / Bueno	En Desarrollo /Regular	Poco Desarrollado / Mejorable	Bajo / Insuficiente		

Firma del Evaluador
 C.I. N°

Firma del Colaborador
 C.I. N°

CALIFICACIÓN:
PONDERACIÓN:

Fuente: Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional CNT EP 2014

Elaborado por: Patricia Fernanda Gallegos Tapia


Formulario de Evaluación de Desempeño “Strategic” – TC. 004

	EVALUACIÓN DE CONTINUIDAD TÉCNICOS		TC. 004	
	IDENTIFICACIÓN DEL EVALUADOR			
Apellidos:	Nombres:	Relación:	<input type="checkbox"/> Jefe Inmediato <input type="checkbox"/> Colega	<input type="checkbox"/> Gerente <input type="checkbox"/> Subalterno
IDENTIFICACIÓN DEL COLABORADOR EVALUADO				
Apellidos:	Nombres:	Periodo:		
		<input type="checkbox"/> 3 Meses	<input type="checkbox"/> 1 Año	<input type="checkbox"/> Eventual
Gerencia Nacional:	Gerencia de Área:	Jefatura:		
Cargo:	Fecha de Ingreso:	Fecha de Evaluación:		
ACTA DE CONFORMIDAD				
<p>Fecha: _____ Ciudad: _____</p> <p>Yo, _____ funcionario legalmente contratado por la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP – Chimborazo, Riobamba; de cargo ocupacional _____, tengo pleno conocimiento de los resultados consignados en el Formulario de Evaluación “Strategic”. Además certifico competencia de mi evaluador.</p> <p>Para constancia de lo manifestado, asiento mi firma en este documento, reservándome el derecho de solicitar la revisión de los resultados de la evaluación ante el Comité de Evaluación Strategic (CEVA-S), organismo competente.</p>				
ACEPTA LOS RESULTADOS		<input type="checkbox"/>	NO ACEPTA LOS RESULTADOS	
FIRMA DEL EVALUADOR	(F) _____ C.I.: _____			
FIRMA DEL EVALUADO	(F) _____ C.I.: _____			
FIRMA DEL CEVA-S	(F) _____ C.I.: _____			
	(F) _____ C.I.: _____			
	(F) _____ C.I.: _____			

Fuente: Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional CNT EP 2014

Elaborado por: Patricia Fernanda Gallegos Tapia


Formulario de Evaluación de Desempeño “Strategic” – AA.002

	EVALUACIÓN DE CONTINUIDAD ASISTENTES / AUXILIARES	AA. 002				
IDENTIFICACIÓN DEL EVALUADOR						
Apellidos:	Nombres:	Relación:	Jefe Inmediato	Gerente		
			Colega	Subalterno		
IDENTIFICACIÓN DEL COLABORADOR EVALUADO						
Apellidos:	Nombres:	Periodo:				
		3 Meses	1 Año	Eventual		
Gerencia Nacional:	Gerencia de Área:	Jefatura:				
Cargo:	Fecha de Ingreso:	Fecha de Evaluación:				
FACTORES	NIVEL DE EVALUACIÓN					OBSERVACIONES DEL EVALUADOR
Marque con una X la casilla que corresponda con la ejecución del evaluado (1 opción)	A	B	C	D	E	
DESEMPEÑO DE LA FUNCIÓN						
ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO: Capacidad para lograr eficiencia en su labor haciendo uso adecuado de los medios y del tiempo.						
ADAPTACIÓN AL CAMBIO: Califique la capacidad del colaborador para asimilar y aplicar nuevos procedimientos, políticas, sistemas y métodos de trabajo, facilidad para integrarse a su nuevo ambiente de trabajo						
CALIDAD DEL TRABAJO: Cuidado, esmero, preocupación por la nitidez del tema de presentación de las labores asignadas. Califíquese la presencia o ausencia de errores y su frecuencia e incidencia						
CANTIDAD DE TRABAJO: Volumen de trabajo ejecutado. Hay que tomar en cuenta la rapidez en la ejecución de la labor, atención de servicio de modo eficiente y el tiempo oportuno						
ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO: Evalúe el interés por cumplir de forma organizada el trabajo planificado. Se ajusta a estándares, evita pérdidas de tiempo injustificadas. Optimiza su tiempo sin necesidad de extender la jornada. Disciplina y métodos de trabajo adecuados						
CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES						
COLABORACIÓN: Juzgue la actitud de cooperación del colaborador con sus compañeros de trabajo para cumplir con las tareas del área. Disposición de trabajo en equipo, voluntad y entusiasmo con que colabora						
RESPONSABILIDAD POR LABORES: Preocupación por el cumplimiento de deberes y tareas inherentes al desempeño de sus funciones. Considere interés en el trabajo, grado de concentración y perseverancia						
CAPACIDAD PARA SOPORTAR PRESIÓN AL ENTREGAR RESULTADOS: Habilidad para apresurarse en su trabajo. Cumplir sin tomarse ansioso, agresivo y voluble en su temperamento						
COMUNICACIÓN: Califique la Habilidad del colaborador para intercambiar en, forma eficaz y permanente, mensajes relativos a los intereses de la organización con otros supervisores, colaboradores y clientes internos y externos						
RELACIONES INTERPERSONALES: Comportamiento social adecuado en el trato con sus superiores y compañeros de trabajo, así como con el público en general						

Fuente: Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional CNT EP 2014

Elaborado por: Patricia Fernanda Gallegos Tapia

Formulario de Evaluación de Desempeño "Strategic" – AA.002

	EVALUACIÓN DE CONTINUIDAD ASISTENTES / AUXILIARES	A.A. 002				
IDENTIFICACIÓN DEL EVALUADOR						
Apellidos:	Nombres:	Relación: <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;">Jefe Inmediato</td> <td style="width: 50%; text-align: center;">Gerente</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Colega</td> <td style="text-align: center;">Subalterno</td> </tr> </table>	Jefe Inmediato	Gerente	Colega	Subalterno
Jefe Inmediato	Gerente					
Colega	Subalterno					
IDENTIFICACIÓN DEL COLABORADOR EVALUADO						
Apellidos:	Nombres:	Periodo: <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%; text-align: center;">3 Meses</td> <td style="width: 33%; text-align: center;">1 Año</td> <td style="width: 34%; text-align: center;">Eventual</td> </tr> </table>	3 Meses	1 Año	Eventual	
3 Meses	1 Año	Eventual				
Gerencia Nacional:	Gerencia de Área:	Jefatura:				
Cargo:	Fecha de Ingreso:	Fecha de Evaluación:				
IDENTIFICACIÓN DE LA CONTRIBUCIÓN DE OBJETIVOS						
Objetivos Individuales	% Cumplimiento	Objetivos Colectivos o Grupales	% Cumplimiento			
•		•				
•		•				
•		•				
Acciones de soporte requeridas:		Acciones de soporte requeridas:				
Objetivos de Mejora Personal	NIVEL DE EVALUACIÓN				OBSERVACIONES DEL EVALUADOR	
	A	B	C	D	E	
Actitudes personales: • Confianza y Seguridad en sí mismo Habilidades profesionales: • Visión y capacidad de análisis - síntesis Experiencia: • Capacidad de toma de decisiones Conocimientos: • Capacidad de negociar hacia el logro de acuerdos						
Acciones de soporte requeridas:						
Control de Desfases apreciados						
Del Evaluador:						
Del evaluado:						
PLAN DE ACCIÓN PARA SUPERAR LOS DESFASES APRECIADOS						
ASPECTOS A MEJORAR						
ACCIONES DE DESARROLLO						
OBJETIVO						
FECHA / HORA DE ACCIÓN DEL PLAN:						
EQUIVALENCIAS DE EVALUACIÓN						
NIVEL A	NIVEL B	NIVEL C	NIVEL D	NIVEL E		
Alto / Muy Bueno	Desarrollado / Bueno	En Desarrollo /Regular	Poco Desarrollado / Mejorable	Bajo / Insuficiente		

Firma del Evaluador
 C.I. N°

Firma del Colaborador
 C.I. N°


CALIFICACIÓN:

PONDERACIÓN:

Fuente: Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional CNT EP 2014

Elaborado por: Patricia Fernanda Gallegos Tapia

Formulario de Evaluación de Desempeño “Strategic” – AA.002

	EVALUACIÓN DE CONTINUIDAD ASISTENTES / AUXILIARES	A.A. 002		
IDENTIFICACIÓN DEL EVALUADOR				
Apellidos:	Nombres:	Relación:	Jefe Inmediato	Gerente
			Colega	Subalterno
IDENTIFICACIÓN DEL COLABORADOR EVALUADO				
Apellidos:	Nombres:	Periodo:		
		3 Meses	1 Año	Eventual
Gerencia Nacional:	Gerencia de Área:	Jefatura:		
Cargo:	Fecha de Ingreso:	Fecha de Evaluación:		
ACTA DE CONFORMIDAD				
<p>Fecha: _____ Ciudad: _____</p> <p>Yo, _____ funcionario legalmente contratado por la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP – Chimborazo, Riobamba; de cargo ocupacional _____, tengo pleno conocimiento de los resultados consignados en el Formulario de Evaluación “Strategic”. Además certifico competencia de mi evaluador.</p> <p>Para constancia de lo manifestado, asiento mi firma en este documento, reservándome el derecho de solicitar la revisión de los resultados de la evaluación ante el Comité de Evaluación Strategic (CEVA-S), organismo competente.</p>				
ACEPTA LOS RESULTADOS			NO ACEPTA LOS RESULTADOS	
FIRMA DEL EVALUADOR	(F) _____ C.I.:			
FIRMA DEL EVALUADO	(F) _____ C.I.:			
FIRMA DEL CEVA-S	(F) _____ C.I.:			
	(F) _____ C.I.:			
	(F) _____ C.I.:			

Fuente: Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional CNT EP 2014

Elaborado por: Patricia Fernanda Gallegos Tapia

ANEXO N° 4. CONGLOMERADO DE COMPETENCIAS

COMPETENCIAS GENERALES	
COMPETENCIA	Autocontrol
DEFINICIÓN	Dominio de sí mismo. Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés
COMPETENCIA	Calidad del Trabajo
DEFINICIÓN	Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la experiencia. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender.
COMPETENCIA	Compromiso:
DEFINICIÓN	Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto los personales como los profesionales
COMPETENCIA	Conciencia Organizacional
DEFINICIÓN	Reconocer los atributos y las modificaciones de la organización. Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia empresa o en otras organizaciones, clientes, proveedores, etc. Ello implica la capacidad de identificar tanto a aquellas personas que toman las decisiones como a las que pueden influir sobre las anteriores; asimismo, significa ser capaz de prever la forma en que los acontecimientos o las situaciones afectarán a
COMPETENCIA	Ética
DEFINICIÓN	Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector/organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la empresa así lo desea y, lo comprende

COMPETENCIAS GENERALES	
COMPETENCIA	Iniciativa
DEFINICIÓN	Hace referencia a la actitud permanente de adelantarse a las demás personas en sus acciones. Es la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas, no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de problemas.
COMPETENCIA	Integridad
DEFINICIÓN	Hace referencia a obrar con rectitud y probidad. Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son coherentes con lo que dice.
COMPETENCIA	Responsabilidad
DEFINICIÓN	Hace referencia al compromiso, a un alto sentido del deber, al cumplimiento de las obligaciones en las diferentes situaciones de la vida. Más específicamente, ejecutar aquellos compromisos adquiridos, asumir las consecuencias de sus actos o intentar dar más de lo que se les pide.
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	
COMPETENCIA	Capacidad de Análisis
DEFINICIÓN	Capacidad para extraer conclusiones y previsiones para el futuro, como resultado de obtener información de distintas fuentes y establecer relaciones causa-efecto
COMPETENCIA	Calidad del Trabajo
DEFINICIÓN	Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes. Tener buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir con los demás el conocimiento profesional y expertise. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender
COMPETENCIA	Comunicación
DEFINICIÓN	Capacidad para, de forma voluntaria, transmitir ideas, información y opiniones de forma clara y convincente, por escrito y oralmente, escuchando y siendo receptivo/a a las propuestas de los/as demás.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	
COMPETENCIA	Credibilidad Técnica
DEFINICIÓN	Es la capacidad necesaria para generar credibilidad en los demás (fundamentalmente en la comunidad de negocios) sobre la base de los conocimientos técnicos de su especialidad.
COMPETENCIA	Desarrollo del Equipo
DEFINICIÓN	Es la habilidad de desarrollar el equipo hacia adentro, el desarrollo de los propios recursos humanos. Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás.
COMPETENCIA	Iniciativa
DEFINICIÓN	Es la predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje
COMPETENCIA	Liderazgo
DEFINICIÓN	Capacidad para motivar y dirigir a las personas logrando que estas contribuyan de forma efectiva y adecuada a la consecución de los objetivos, facilitando que se ponga en juego las capacidades y el potencial.
COMPETENCIA	Manejo de Relaciones de Negocios
DEFINICIÓN	Es la habilidad para crear y mantener una red de contactos con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo
COMPETENCIA	Negociación
DEFINICIÓN	Capacidad para argumentar de forma clara y coherente, conciliando posiciones diferentes para lograr acuerdos satisfactorios para todas las personas, con la finalidad de alcanzar los fines propuestos.
COMPETENCIA	Orientación a los Resultados
DEFINICIÓN	Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.
COMPETENCIA	Orientación al Cliente
DEFINICIÓN	Es la vocación y el deseo de satisfacer a los clientes con el compromiso personal para cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	
COMPETENCIA	Presentación de Soluciones Comerciales
DEFINICIÓN	Es la capacidad de comunicar claramente al cliente el valor que la propuesta/solución desarrollada/acordada agrega a su negocio y sus beneficios. Incluye la aptitud para comunicarse eficazmente tanto de manera oral como escrita identificando las características de la audiencia, adaptando la presentación a sus intereses y formación
COMPETENCIA	Productividad
DEFINICIÓN	Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. No espera que los superiores le fijen una meta, cuando el momento llega ya la tiene establecida, incluso superando lo que se espera de ella.
COMPETENCIA	Responsabilidad
DEFINICIÓN	Capacidad para comprometerse con las funciones y tareas, con la empresa, respondiendo por sus acciones pasadas, presentes y futuras.
COMPETENCIA	Toma de Decisiones:
DEFINICIÓN	Capacidad para la toma de decisiones necesarias para el logro de objetivos de forma ágil y proactiva, apoyada en la información relevante para facilitar la elección de la mejor alternativa (mediante la consulta a las fuentes más adecuadas, contrastándola e integrándola) y evaluando la asunción de ciertos riesgos en situaciones de incertidumbre.
COMPETENCIA	Trabajo en Equipo
DEFINICIÓN	Capacidad para establecer relaciones de participación y cooperación con otras personas, compartiendo recursos y conocimiento, armonizando intereses y contribuyendo activamente al logro de los objetivos de la organización.

Fuente: (ALLES, Diccionario de Competencias, 2009)

Elaborado por: Patricia Fernanda Gallegos Tapia