



**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**“PROPUESTA DE UNA GUÍA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
LABORAL PARA EL PERSONAL DE LA EMPRESA ELÉCTRICA
PÚBLICA ESTRATÉGICA CORPORACIÓN NACIONAL
DE ELECTRICIDAD CNEL E. P. UNIDAD DE
NEGOCIOS SANTA ELENA, PROVINCIA
DE SANTA ELENA, AÑO 2013”**

TRABAJO DE TITULACIÓN
Previo a la obtención del Título de:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

AUTORA: YILDA GRACIELA PIN SÁNCHEZ

TUTOR: ECON. DAVID BATALLAS GONZÁLEZ, MSc.

LA LIBERTAD – ECUADOR

2013

**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**“PROPUESTA DE UNA GUÍA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
LABORAL PARA EL PERSONAL DE LA EMPRESA ELÉCTRICA
PÚBLICA ESTRATÉGICA CORPORACIÓN NACIONAL
DE ELECTRICIDAD CNEL E. P. UNIDAD DE
NEGOCIOS SANTA ELENA, PROVINCIA
DE SANTA ELENA, AÑO 2013”**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del Título de:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

AUTORA: YILDA GRACIELA PIN SÁNCHEZ

TUTOR: ECON. DAVID BATALLAS GONZÁLEZ, MSc.

LA LIBERTAD – ECUADOR

2013

La Libertad, octubre de 2013

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación, **“PROPUESTA DE UNA GUÍA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL PARA EL PERSONAL DE LA EMPRESA ELÉCTRICA PÚBLICA ESTRATÉGICA CORPORACIÓN NACIONAL DE ELECTRICIDAD CNEL E.P. – UNIDAD DE NEGOCIOS SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013”**, elaborado por la Srta. Yilda Graciela Pin Sánchez, egresada de la Carrera de Administración Pública, Escuela de Administración, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Licenciada en Administración Pública, me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado, la apruebo en todas sus partes.

Atentamente

.....
ECON. DAVID BATALLAS GONZÁLEZ, MSc.
TUTOR

DEDICATORIA

A mis padres, dignos de mi admiración para seguir adelante. Este logro es de ustedes por guiarme, apoyarme diariamente e impulsar el cumplimiento de mi meta. A mi hijo para que tome en cuenta lo logrado como referencia y reflexione acerca de que, aunque los sueños parezcan inalcanzables, hay que ser perseverante en su búsqueda hasta alcanzarlos. A quien le agrade el esfuerzo y la mística de trabajo en el servicio público, ya que este éxito lo he logrado con estas dos principales actitudes, las cuales me permitieron conocer y servir a la ciudadanía de mi Provincia.

Yilda

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Estatal Península de Santa Elena, por abrirme las puertas para desarrollar mis conocimientos y permitirme la culminación de una etapa importante en mi vida como estudiante. A mis docentes, pues gracias a las bases y herramientas que ellos me brindaron a través de los cuatro años de preparación, me proporcionaron la motivación necesaria. A mi tutor Econ. David Batallas por la orientación que me brindó para realizar mi trabajo de investigación.

Yilda

TRIBUNAL DE GRADO

Ing. Mercedes Freire Rendón, MSc.
**DECANA DE LA FACULTAD
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

Econ. David Batallas González, MSc.
**DIRECTOR DE CARRERA
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

Econ. David Batallas González, MSc.
PROFESOR-TUTOR

Econ. Vladimir Soria Freire, MSc.
PROFESOR DE ÁREA

Ab. Milton Zambrano Coronado, MSc.
SECRETARIO GENERAL - PROCURADOR

**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**“PROPUESTA DE UNA GUÍA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
LABORAL PARA EL PERSONAL DE LA EMPRESA ELÉCTRICA
PÚBLICA ESTRATÉGICA CORPORACIÓN NACIONAL
DE ELECTRICIDAD CNEL E. P. UNIDAD DE
NEGOCIOS SANTA ELENA, PROVINCIA
DE SANTA ELENA, AÑO 2013”**

Autora: Srta. Yilda Graciela Pin Sánchez
Tutor: Econ. David Batallas González, MSc.

RESUMEN

El objetivo de la investigación es diseñar una guía de evaluación de desempeño laboral, con el fin de contar con una herramienta que permita desarrollar actividades eficientes de los trabajadores de la Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad CNEL EP - Unidad de Negocios Santa Elena; cuyo proceso se orienta a la medición, evaluación de los resultados del desempeño laboral, con el fin de observar en qué medida el colaborador es productivo o es susceptible de mejora en su rendimiento. La evaluación de desempeño laboral de los empleados de CNEL EP - Unidad de Negocios Santa Elena, proporciona elementos objetivos de juicio, permite identificar empleados con un alto potencial de desarrollo, valida los procedimientos de selección de personal, evalúa la efectividad de los programas de capacitación y proporciona información para mejorar el rendimiento. Las estrategias metodológicas empleadas en el estudio se encauzaron a la investigación descriptiva tipo de campo, con sustento documental. Se utilizaron las técnicas de la encuesta y la entrevista, las cuales determinaron que no se mide el desempeño laboral mediante evaluaciones periódicas. Por lo tanto, no se han identificado problemas que obstaculizan la eficiencia y eficacia del personal que labora en dicha entidad y que impactan negativamente en la organización. La solución a este problema radica en que CNEL EP - Unidad de Negocios Santa Elena, cuente con una herramienta que evalúe periódicamente el desempeño de sus colaboradores, lo cual implica un proceso técnico, que, de forma integral, sistemática y continua, realizada por parte de los jefes inmediatos, valore el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones.

ÍNDICE GENERAL

APROBACIÓN DEL TUTOR	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
TRIBUNAL DE GRADO	v
RESUMEN	vi
ÍNDICE GENERAL	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xi
ÍNDICE DE CUADROS	xiii
ÍNDICE DE TABLAS	xiv
ÍNDICE DE ANEXOS	xv
INTRODUCCIÓN	1
MARCO CONTEXTUAL	3
Planteamiento del problema.	3
Formulación del problema	4
Justificación	5
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.	7
Objetivo General.	7
Objetivos específicos.	7
HIPÓTESIS.	8
CAPÍTULO I	11
MARCO TEÓRICO	11
1.1. ANTECEDENTES DEL TEMA	11
1.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	13
1.2.1. La evaluación del desempeño laboral	13
1.2.1.1. El desempeño laboral	13
1.2.1.1.1. Factores de desempeño laboral	15
1.2.1.2. El ambiente organizacional	15
1.2.1.2.1. Estructura Organizacional	19
1.2.1.2.2. Organizaciones formales	20
1.2.1.3. Evaluación del desempeño	20
1.2.1.4. Importancia de la evaluación de desempeño	21

1.2.1.5.	Ventajas de la evaluación del desempeño	22
1.2.1.6.	Objetivos de la evaluación del desempeño	24
1.2.1.7.	Beneficios de la evaluación del desempeño	24
1.2.1.8.	Modelo de evaluación del desempeño	27
1.2.1.8.1.	Evaluación de 360 Grados	27
1.2.1.9.	Parámetros de desempeño.	30
1.2.1.9.1.	Método de la escala gráfica de calificaciones	30
1.2.1.9.2.	Método de clasificación alterna	31
1.2.1.9.3.	Método de la comparación por pares.	31
1.2.1.9.4.	El método de la distribución forzada	31
1.2.1.9.5.	Métodos de los incidentes críticos	32
1.2.1.9.6.	Escalas de estimación ancladas	33
1.2.2.	Gestión del Talento Humano	34
1.2.2.1.	Conceptos básicos del enfoque de recursos y capacidades	34
1.2.2.2.	El capital afectivo vinculado al capital humano	36
1.3.	FUNDAMENTACIÓN LEGAL	38
1.3.1.	La Constitución del Ecuador	38
1.3.2.	Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado	39
1.4.	TEORÍA SITUACIONAL	43
1.4.1.	Diagnóstico de La Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad CNEL EP - Unidad de Negocios Santa Elena.	43
1.4.1.1.	Visión de CNEL EP	44
1.4.1.2.	Misión de CNEL EP	44
1.4.1.3.	Objetivos de CNEL EP	44
1.4.1.3.1.	Objetivo General	44
1.4.1.3.2.	Objetivos Específicos	45
1.4.1.4.	Áreas administrativas	45
1.4.1.4.1.	Área administrativa financiera	46
1.4.1.4.2.	Área comercial	48
1.4.1.4.3.	Área de planificación	51
1.4.1.4.4.	Área Técnica – Operaciones	53
	CAPÍTULO II	56
	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	56

2.1.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	56
2.1.1.	Modalidad de investigación	56
2.1.2.	Tipos de investigación	57
2.1.3.	Métodos de la investigación.	58
2.1.4.	Técnicas de investigación.	59
2.1.5.	Población y Muestra	61
2.1.6.	Procedimientos de la investigación	63
2.1.7.	Procesamiento	63
CAPÍTULO III		64
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS		64
3.1.	ANÁLISIS DE LA ENCUESTA	64
3.2.	ANÁLISIS DE LAS ESCALAS	70
3.3.	ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS	74
3.4.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	75
3.5.	COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS	76
3.4.1.	Informe sobre la Comprobación de la Hipótesis	81
3.6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	82
3.6.1.	Conclusiones	82
3.6.2.	Recomendaciones	84
CAPÍTULO IV		86
4.1.	PRESENTACIÓN	86
4.2.	OBJETIVOS	88
4.2.1.	Objetivo General	88
4.2.2.	Objetivos Específicos	88
4.3.	PLAN DE ACCIÓN	89
4.4.	MODELO DE LA PROPUESTA	91
4.4.1.	Desarrollo del sistema de evaluación	92
4.4.1.1.	Planeación del desempeño	92
4.4.1.2.	Evaluación para el desarrollo	93
4.4.1.2.1.	Políticas para conducir las evaluaciones	94
4.4.1.2.2.	Evaluación 360 Grados	94
4.4.1.2.3.	Aplicación de la ficha de evaluación	95

4.4.1.2.3.1.	Diseño de formularios de evaluación de 360 grados	96
4.4.1.2.3.2.	Resumen de Evaluación de 360 grados	102
4.4.1.3.	Control y seguimiento del desempeño	104
4.4.1.3.1.	Retroalimentación	104
4.4.1.3.2.	Seguimiento a la evaluación del desempeño	105
4.5.	PRESUPUESTO DE LA PROPUESTA	106
4.5.1.	Inversión en Activos fijos	106
4.5.2.	Gastos Directos	108
4.5.3.	Total de inversión	109
4.6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	110
4.6.1.	Conclusiones	110
4.6.2.	Recomendaciones	111
	BIBLIOGRAFÍA	112
	ANEXOS	114

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N ^o 1.1. CICLO DINÁMICO DE LA ADMINISTRACIÓN BÁSICA	14
GRÁFICO N ^o 1.2. FINES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	28
GRÁFICO N ^o 1.3. MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360°	29
GRÁFICO N ^o 1.4. CARACTERÍSTICAS DE LOS RECURSOS Y LAS CAPACIDADES	35
GRÁFICO N ^o 1.5. ÁREAS DE CNEL U. N. SANTA ELENA	46
GRÁFICO N ^o 1.6. PERSONAL EVENTUAL Y DE PLANTA	48
GRÁFICO N ^o 1.7. PERSONAL DEL ÁREA ADMINISTRATIVA	48
GRÁFICO N ^o 1.8. PERSONAL EVENTUAL Y DE PLANTA DEL ÁREA COMERCIAL	50
GRÁFICO N ^o 1.9. PERSONAL DEL ÁREA COMERCIAL	50
GRÁFICO N ^o 1.10. PERSONAL EVENTUAL Y DE PLANTA DEL ÁREA PLANIFICACIÓN	51
GRÁFICO N ^o 1.11. PERSONAL DEL ÁREA DE PLANIFICACIÓN Y SU CLASIFICACIÓN	52
GRÁFICO N ^o 1.12. PERSONAL EVENTUAL Y DE PLANTA DEL ÁREA TÉCNICA- OPERACIONES	53
GRÁFICO N ^o 1.13. PERSONAL DEL ÁREA TÉCNICA-OPERACIONES	55
GRÁFICO N ^o 3.1. IDONEIDAD EN LOS PUESTOS DE TRABAJO	64
GRÁFICO N ^o 3.2. COMPETENCIAS DEL TALENTO HUMANO	65
GRÁFICO N ^o 3.3. RESULTADO DEL DESEMPEÑO LABORAL	66
GRÁFICO N ^o 3.4. DETERMINACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES	67
GRÁFICO N ^o 3.5. ACCIONES PARA MEJORAR DESEMPEÑO LABORAL	68
GRÁFICO N ^o 3.6. PARÁMETROS DE EVALUACIÓN	69
GRÁFICO N ^o 3.7. SUPERVISIÓN Y COMUNICACIÓN	70
GRÁFICO N ^o 3.8. MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO	71
GRÁFICO N ^o 3.9. AMBIENTE DE TRABAJO	72
GRÁFICO N ^o 3.10. SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN	73
GRÁFICO N ^o 4.1. MODELO DE LA PROPUESTA	91

GRÁFICO N ^o 4.2. MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360°	95
GRÁFICO N ^o 4.3. DIAGRAMA DEL PROCESO DEL DISEÑO DE EVALUACIÓN	102

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N ^o 1	OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	9
CUADRO N ^o 2.1.	POBLACIÓN	61
CUADRO N ^o 3.2.	MUESTRA PROBABILÍSTICA	62
CUADRO N ^o 4.1.4	PLAN DE ACCIÓN	89
CUADRO N ^o 4.2.5	FACTORES A CONSIDERARSE EN LA EVALUACIÓN	96
CUADRO N ^o 4.3.6	FORMULARIOS PARA EL NIVEL EJECUTIVO	97
CUADRO N ^o 4.4.7	FORMULARIOS PARA EL NIVEL ADMINISTRATIVO	98
CUADRO N ^o 4.5.8	FORMULARIOS PARA EL NIVEL OPERATIVO	99
CUADRO N ^o 4.6.9	OBSERVACIONES Y COMENTARIOS	100
CUADRO N ^o 4.7.10	FORMULARIOS PARA LOS CLIENTES EXTERNOS (USUARIOS)	101
CUADRO N ^o 4.8.11	INDICADORES DE GESTIÓN	102
CUADRO N ^o 4.9.12	FORMATO DESTREZAS / HABILIDADES	102
CUADRO N ^o 4.10.13	FORMATO DE SEGUIMIENTO DE DESEMPEÑO	105
CUADRO N ^o 4.11.14	EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	107
CUADRO N ^o 4.12.15	EQUIPOS DE OFICINA	107
CUADRO N ^o 4.13.16	MUEBLES OFICINA	108
CUADRO N ^o 4.14.17	SUMINISTROS DE OFICINA	108
CUADRO N ^o 4.15.18	TOTAL DE LA INVERSIÓN	109

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N ^o 1.1.	ÁREAS DE CNEL EP U.N. SANTA ELENA	46
TABLA N ^o 3.1.	IDONEIDAD EN LOS PUESTOS DE TRABAJO	64
TABLA N ^o 3.2.	COMPETENCIAS DEL TALENTO HUMANO	65
TABLA N ^o 3.3.	RESULTADO DEL DESEMPEÑO LABORAL	66
TABLA N ^o 3.4.	LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL PERSONAL	67
TABLA N ^o 3.5.	ACCIONES PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO	68
TABLA N ^o 3.6.	PARÁMETROS DE EVALUACIÓN	69
TABLA N ^o 3.7.	SUPERVISIÓN Y COMUNICACIÓN	70
TABLA N ^o 3.8.	MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO	71
TABLA N ^o 3.9.	AMBIENTE DE TRABAJO	72
TABLA N ^o 3.10.	SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN	73
TABLA N ^o 3.11.	VARIABLE INDEPENDIENTE	78
TABLA N ^o 3.12.	VARIABLE DEPENDIENTE	78
TABLA N ^o 3.13.	SUMATORIA DE VARIABLES	79
TABLA N ^o 3.14.	TOTAL DE FRECUENCIAS ABSOLUTAS	79

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1: ENCUESTA	116
ANEXO 2: ENTREVISTA	120
ANEXO 3: MATRIZ N°.1 FORMULACIÓN DE PROBLEMA	121
ANEXO 4: MATRIZ N°.2 CUESTIONAMIENTO DE VARIABLES	121
ANEXO 5: MATRIZ N°.3 SUB-PROBLEMAS Y FORMULACIÓN DE OBJETIVOS	123
ANEXO 6: AUTORIZACIÓN PARA DESARROLLO DE TESIS	124

INTRODUCCIÓN

Toda empresa se caracteriza por el incesante flujo de recursos necesarios para poder desarrollar sus operaciones y generar resultados, ante lo cual se destaca el Talento Humano. La evaluación es una actividad cuyo objetivo inmediato consiste en proporcionar información sobre el rendimiento de los empleados e identificar las estrategias que promuevan su crecimiento, de modo que contribuyan al desarrollo socio-económico, ambiental y organizacional de la empresa.

Para realizar cambios de personal, cuando la empresa busca mejorar su desempeño general, hay que tener en cuenta las políticas que aplicará en sus distintas áreas y los cambios de filosofía que pueden estar en proceso de aplicación. La visión global de la empresa y de sus perspectivas interviene en un alto grado en la definición del perfil del personal buscado.

Es necesario enfocar la importancia del tema de investigación dentro de la CNEL EP - Unidad de Negocios Santa Elena, por cuanto la empresa y su entorno se encuentran en constante evolución y crecimiento. Por lo tanto, la organización necesita programas de evaluación de desempeño bien planeado, coordinado y desarrollado, que impacten positivamente en la organización, en los directivos y en los colaboradores.

El presente trabajo apunta a que CNEL EP - Unidad de Negocios Santa Elena, cuente con un instrumento de evaluación de desempeño que permita desarrollar la eficiencia y la eficacia de sus colaboradores. El estudio está estructurado de la siguiente manera: El Capítulo I. Marco Teórico, se refiere al análisis de las variables, como es la evaluación del desempeño, que describe el proceso estructural y sistemático que mide, evalúa e influye sobre los atributos, el comportamiento y los resultados de la práctica laboral; su importancia, beneficios, objetivos y ventajas. Y la gestión del Talento Humano, que es el capital intangible de la organización, y que sirve para el desarrollo de ventajas

competitivas sostenibles de la empresa. Este capítulo plantea la fundamentación legal que sirve de sustento para la solución del problema.

El Capítulo II. Marco Metodología de la investigación, describe el diseño, tipo y técnicas e instrumentos de investigación a utilizados, además de la obtención de la muestra de la población y demás parámetros del estudio.

El Capítulo III Análisis e Interpretación de los resultados, presenta el análisis de los resultados de las técnicas aplicadas en la investigación de campo, y la comprobación de la hipótesis, partiendo de la base de que los resultados de tal evaluación del desempeño laboral contribuyen a fortalecer la gestión del Talento Humano de CNEL EP - Unidad de Negocios Santa Elena.

El Capítulo IV Propuesta, muestra la solución del problema identificado, como es una guía de evaluación de desempeño laboral para el personal de la Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad CNEL EP - Unidad de Negocios Santa Elena, cuyo objetivo se orienta a tomar las medidas adecuadas que permitan mejorar el desempeño laboral de sus colaboradores.

MARCO CONTEXTUAL

Planteamiento del problema.

Las organizaciones dependen de manera directa de los individuos para brindar servicios y alcanzar sus objetivos generales y estratégicos. Es por tanto, vital contar con el esfuerzo y la colaboración de los empleados para el mejor funcionamiento de la organización.

En el contexto nacional, la baja productividad de las empresas se debe muchas veces a la poca motivación, a la falta de liderazgo para tomar decisiones y a la ausencia de evaluaciones de desempeño de sus colaboradores como sustento de medidas que encaucen el mejoramiento de sus capacidades, habilidades y destrezas, de acuerdo con el perfil profesional requerido en sus puestos de trabajo. Dada entonces la necesidad de tener empleados competentes, las organizaciones deben ofrecer un ambiente laboral orientado a lograr objetivos organizacionales e individuales, tomando en cuenta que estos objetivos se logran mediante la evaluación continua del desempeño de los empleados.

El proceso de evaluación de desempeño que realiza el Ministerio de Relaciones Laborales en la CNEL EP - Unidad de Negocios Santa Elena, no especifica la realidad exacta de las actividades de los servidores. Tampoco se dispone de una información suficiente que permita satisfacer las necesidades internas de la Dirección de Administración de Talentos Humanos de CNEL EP - Unidad de Negocios Santa Elena, para cumplir con los objetivos propuestos.

La ausencia de evaluación del desempeño laboral incide negativamente en la gestión del Talento Humano. En la CNEL EP - Unidad de Negocios Santa Elena no ha habido una evaluación adecuada del personal en función de los cargos que desempeña. No se realiza la evaluación del desempeño con periodicidad.

Se evalúa al personal muy rara vez. Si todo esto es así ¿cómo pueden mejorar entonces la organización y los empleados, si no se conocen sus habilidades o las incapacidades que manifiestan en su puesto de trabajo? Además, las pocas veces que se evalúa al personal, ellos (personal) desconocen los resultados, con lo que quedan privados de ese estímulo para mejorar laboralmente.

La consecuencia es la insatisfacción de los empleados, lo que repercute notablemente en sus desempeños laborales e impacta en los resultados e imagen que tiene la Corporación en la comunidad.

La poca comunicación, el estilo de mando de los jefes, la carencia del reconocimiento del desempeño por parte de los superiores, las relaciones con los compañeros, el inadecuado ambiente en que se trabaja, y la falta de capacitación, son factores que obstaculizan el desempeño laboral y las metas de la organización, cuya imagen en la comunidad se deteriora.

Tanto el diseño del proceso de evaluación como la aplicación que actualmente se está llevando en la Corporación, no cumplen con la tarea directa de buscar el desarrollo de competencias del personal lo que ha generado en los subordinados y en los trabajadores en general resentimiento e inconformidad y por ende un rendimiento laboral no acorde con su potencial.

Es necesario que la CNEL EP - Unidad de Negocios Santa Elena, aplique un proceso sistemático y periódico de evaluación del desempeño para establecer en qué medida se están dando los aportes y logros de los miembros de la organización, tanto desde el alcance de resultados como del comportamiento, de acuerdo a una filosofía basada en la misión, visión y conformación de objetivos estratégicos.

Formulación del problema

¿En qué medida la evaluación de desempeño laboral mejora el rendimiento del personal de La Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad CNEL EP - Unidad de Negocios Santa Elena?

Justificación

En esta era de globalización mundial en los mercados se hace cada vez más difícil la supervivencia de las empresas, donde seguramente sólo lograrán superar los desafíos de la competencia las organizaciones que cuenten con personal capacitado y comprometido con los valores corporativos.

Existe una preocupación en el sentido de que estas diferencias podrían generar ventajas desiguales para aquellos países que adoptan estándares más bajos y comercian sus bienes en el ámbito internacional.

Estas realidades inducen a los empresarios a desarrollar procesos relevantes constituidos por métodos adecuados para obtener el producto bajo el concepto de competitividad, lo cual les exige que para continuar en tal desarrollo es vital contar con el personal idóneo, según los perfiles de cada puesto de trabajo, cuidando con precisión los procesos que se llevan a cabo para identificar sus capacidades.

Un adecuado proceso de evaluación de personal permite a las empresas conseguir mayores niveles de competitividad, eficiencia, eficacia, productividad y satisfacción de los empleados en el desarrollo de la actividad laboral a través de la interacción entre las exigencias de los cargos y las características de sus trabajadores. Por tal motivo el presente trabajo investigativo ambiciona establecer una ventaja competitiva a través de una Guía de evaluación de Personal.

En las empresas de Ecuador poco a poco el Talento Humano va siendo considerado dentro de las empresas como el ente generador y principal factor para producir. Y la realidad es que el Talento Humano es escaso para ciertos tipos de responsabilidades, ya que no todo el mundo posee las mismas habilidades, conocimientos y destrezas, cuya importancia está siendo reconocida para el buen funcionamiento organizacional.

El Talento Humano es la clave del éxito para el futuro de las empresas. Sin el personal adecuado es muy probable que una organización no logre sus objetivos empresariales. Cuando el proceso de evaluación no se lleva a efecto bajo un adecuado procedimiento, el departamento de talentos humanos y la empresa en general no logran sus objetivos. Consecuentemente, ello puede afectar el éxito de la organización. En la mayoría de las administraciones públicas se suele escoger al personal en base a conveniencias políticas o amistades personales, sin someter a los empleados a evaluaciones de desempeño laboral.

La Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad CNEL EP - Unidad de Negocios Santa Elena, es una empresa que promete un servicio de calidad a los ciudadanos de la Península de Santa Elena. Por tal motivo es necesario que se describa técnicamente la forma en la que se realiza el proceso de evaluación de desempeño del personal, aplicando normas relacionadas con la experiencia, conocimientos, capacitación y habilidades del personal.

La investigación y el diagnóstico de la situación actual del proceso de evaluación en La Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad CNEL EP - Unidad de Negocios Santa Elena, nos permitirán conocer si es o no eficaz.

El presente estudio beneficiará de manera íntegra a la empresa al permitirle tomar decisiones oportunas que promuevan el desarrollo de capacidades del personal, para obtener mejores resultados organizacionales con ahorro de tiempo y costos.

CNEL EP - Unidad de Negocios Santa Elena, contará con una herramienta de evaluación de desempeño laboral que será de gran utilidad para el servidor que participe en ella, ya que a través de técnicas debidamente sistematizadas y estructuradas se obtendrá información suficiente y objetiva sobre la medición de logros, la apreciación de lo conseguido y las acciones de mejora y reconocimiento. Será una oportunidad para su desarrollo personal y profesional. Se trata de un instrumento bajo el cual se genera la comunicación, orientando a los

servidores públicos hacia las prioridades estratégicas de competitividad de la empresa. Servirá también como motivador para desarrollar de forma eficaz y efectiva las actividades de su cargo o puesto de trabajo.

La aplicación de esta herramienta de evaluación de desempeño no sólo beneficia a los clientes internos, sino también a los clientes externos o usuarios.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

Objetivo General.

Diseñar una guía de evaluación de desempeño laboral, mediante el estudio sistemático con el fin de contar con una herramienta que permita desarrollar actividades eficientes de los trabajadores de La Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad CNEL EP - Unidad de Negocios Santa Elena.

Objetivos específicos.

- ✓ Fundamentar teóricamente los criterios y definiciones del proceso de evaluación de desempeño del personal.
- ✓ Establecer los instrumentos de investigación, considerando la operacionalización de las variables para identificar la situación actual de los empleados de la CNEL EP - Unidad de Negocios Santa Elena.
- ✓ Efectuar una investigación de tipo descriptiva a través de las técnicas de recopilación de información para el diagnóstico interno y externo de los empleados de la empresa.
- ✓ Proponer una guía de evaluación de desempeño del personal como solución al problema identificado.

HIPÓTESIS.

La evaluación de desempeño laboral, contribuye a fortalecer la gestión del Talento Humano de La Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad CNEL EP - Unidad de Negocios Santa Elena.

CUADRO N°1 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variable Independiente	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicador	Ítems	Instrumentos
Evaluación de desempeño laboral	Proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos; se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones	Actitudes y rendimientos laborales	Idoneidad en los puestos de trabajo	¿Cree usted que el Talento Humano que labora en CNEL EP - Unidad de Negocios Santa Elena, es idóneo para cada uno de los puestos de trabajo?	Encuestas
			Competencias del Talento Humano	¿La CNEL EP - Unidad de Negocios Santa Elena, realiza evaluaciones periódicas del desempeño laboral?	
		Capacidades	Resultado del desempeño laboral	¿Cuando se realiza una evaluación del desempeño se les da a conocer los resultados de la misma?	Entrevistas
			Fortalezas y debilidades	¿Cree usted que en el área de Talento Humano de la empresa se conoce cuáles son las fortalezas y debilidades del personal para encaminar de manera eficiente los esfuerzos de la organización?	
		Proceso técnico	Parámetros de evaluación	¿Considera usted que CNEL EP - Unidad de Negocios Santa Elena, debe contar con parámetros de evaluación del desempeño acordes al puesto de trabajo, para el personal que labora en la organización?	Escalas

Fuente: Trabajo de Investigación
Elaborado por: Yilda Pin Sánchez

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variable Dependiente	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicador	Ítems	Instrumentos
Gestión del Talento Humano	Son las políticas y prácticas destinadas a atraer, desarrollar, motivar y retener a los empleados de una organización.	Políticas y prácticas	Competencias del Talento Humano	¿Considera usted que la empresa debería llevar acciones adecuadas para mejorar el desempeño laboral de sus colaboradores?	Encuestas
			Supervisión y comunicación	¿La comunicación y supervisión satisfacen a los empleados?	
		Motivación	Motivación y reconocimiento	¿Los empleados están motivados por la empresa y son reconocidos sus esfuerzos laborales?	Entrevistas
			Ambiente de trabajo	¿Está de acuerdo con el ambiente de trabajo?	Escalas
		Desarrollo profesional	Selección y capacitación	¿Está satisfecho con la selección y capacitación en la organización?	

Fuente: Trabajo de Investigación
Elaborado por: Yilda Pin Sánchez

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. ANTECEDENTES DEL TEMA

La evaluación del desempeño laboral se ha convertido en pieza fundamental de los departamentos de Talento Humano en las empresas. El Talento Humano manifiesta una atracción mutua, es decir que las personas atraen y seleccionan a las empresas, y las empresas tratan de atraer al personal y obtener informaciones acerca de ellos para decidir si hay o no interés de admitirlos. A las organizaciones corresponde atraer de manera selectiva candidatos que cumplan con los requisitos mínimos que el cargo exige. El trabajo de la selección es escoger entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido y desempeñarlo bien. En consecuencia, el objetivo de la evaluación es suministrar información para mejorar su desempeño en el corto plazo.

En el ámbito nacional, las investigaciones referidas al desempeño laboral del personal sugieren la importancia de la implementación de un adecuado proceso de evaluación en todo tipo de organizaciones, para lograr una medición clara y transparente del rendimiento de los trabajadores, buscando que el personal desempeñe bien sus tareas y disminuya la brecha existente entre el perfil del puesto y el perfil del trabajador. Como ejemplo de investigaciones relacionadas con el proceso de evaluación de desempeño laboral existe la realizada por (Iturralde, 2010). Su propósito fue determinar “La Evaluación de Desempeño Laboral, las variables que inciden en los resultados del rendimiento de los trabajadores” Pág. 12. Tuvo como objetivo primordial proponer soluciones que le permita mejorar en el corto plazo la situación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda. De la ciudad de Ambato en el año 2.010.

Algunas investigaciones a nivel de evaluación de desempeño laboral son elaboradas para perfilar tal evaluación como una herramienta activa que permita conocer si se cuenta con el personal competente para el funcionamiento óptimo de la organización.

Ese fue el propósito de un estudio realizado por (R., 2011), enfocado en estructurar un modelo de evaluación del desempeño por competencias ajustado a la realidad organizacional, con la fijación de objetivos de desempeño alcanzables y la aplicación de estrategias para la planificación, desarrollo y retroalimentación del sistema, que permita evaluar a los trabajadores según sus cargos. Pág.7.

En el ámbito público, el tema de la evaluación tiene relevante importancia, ya que, a diferencia del sector privado, las medidas para identificar el cumplimiento de resultados requieren construir medidas explícitas de lo que se considera un buen desempeño.

Las instituciones públicas afrontan muchas dificultades para precisar e identificar claramente el tema del mandato (que es lo que debe producirse), los usuarios y los parámetros con los cuales se juzgará el buen o mal desempeño.

Los antecedentes expuestos representan un elemento base de investigación y contribuyen con aportes significativos para la mejor comprensión del objeto de estudio. Podemos evidenciar que para cualquier empresa lo primordial para la consecución de resultados esperados es el buen desempeño de su personal.

Por ello se ha considerado realizar el presente trabajo de investigación en La Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad CNEL EP - Unidad de Negocios Santa Elena, con la visión de implementar una guía de evaluación de desempeño del personal para contar con el personal idóneo dentro de la institución.

1.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.2.1. La evaluación del desempeño laboral

Antes de analizar la evaluación del desempeño laboral, es importante definir primeramente la conceptualización sobre la administración del desempeño laboral en lo que se refiere a la organización. Además de los factores que impactan ya sea positiva o negativamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa.

1.2.1.1. El desempeño laboral

Los teóricos definen a la administración del desempeño laboral como “el proceso mediante el cual la compañía asegura que el empleado trabaja alineado con las metas de la organización”.

Según (García, y otros, 2006), El desempeño equivale a “aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados, que son relevantes para los objetivos de la organización” Pág.3.

Para medir tales comportamientos se toman en cuenta las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa, aunque hay investigadores que opinan que la definición de desempeño debe incluir la descripción de qué es lo que se espera de los empleados, junto con una continua orientación hacia el desempeño eficaz.

Cuando las organizaciones fallan en adoptar una efectiva administración del desempeño, los resultados pueden ser costosos en términos de pérdida de oportunidades, actividades no enfocadas y pérdida de motivación y moral. Por el contrario, las compañías que han instaurado eficaces sistemas de administración del desempeño han obtenido de sus empleados mejores resultados que aquellas que no lo han hecho.

La administración del desempeño es un ciclo dinámico que propicia la mejora de las compañías actuando como un ente integrado y cuyas etapas, como en todo ciclo, pueden ser observadas. Véase el gráfico 1.1.

**GRÁFICO N°1.1. CICLO DINÁMICO DE LA ADMINISTRACIÓN
BÁSICA**



Fuente: (Stoner, y otros, 2005)
Elaborado por: Yilda Pin Sánchez.

La fase en la que la empresa identifica el mejor rendimiento que desea lograr es la Conceptualización. En la fase de desarrollo, la empresa examina donde el rendimiento actual está variando en función de los niveles deseados, utilizando como mecanismo un Sistema de Soporte Integrado del Desempeño. La implementación, de la forma tradicional, es la fase de monitoreo informal del desempeño actual, seguido de sesiones de entrenamiento y revisiones periódicas del desempeño. La retroalimentación efectuada durante y después del proceso permite a la empresa y al empleado identificar cuáles son los aspectos que debe reforzar para mejorar su desempeño. En la etapa de evaluación se utilizan las medidas de desempeño para monitorear los indicadores de resultados del proceso y establecer si responden o no a los objetivos de mejora organizacional.

1.2.1.1.1. Factores de desempeño laboral

El desempeño laboral no depende solamente de quien lo ejecuta, sino que está condicionado por factores externos al trabajador, incluyendo el clima o ambiente dentro del cual se desenvuelve y la estructura formal en la cual están definidas sus funciones. Solo entonces puede entenderse al desempeño laboral como la relación entre el trabajo realizado y los resultados obtenidos.

1.2.1.2. El ambiente organizacional

(Luthans, y otros, 2007), señala que “El ambiente de trabajo o clima organizacional es un aspecto que puede ser percibido tanto por los miembros de la organización como por los no miembros” Pág. 37.

Muchas organizaciones se preocupan de mejorar el clima organizacional solo cuando tienen problemas de ventas o de merma de utilidades o cuando tras remociones y reemplazo de personal la situación de la empresa no mejora. No toman en cuenta que el ambiente organizacional puede ser afectado por el estilo de liderazgo, el nivel de motivación de los colaboradores, por la forma en que se adoptan las decisiones, por el tipo comunicación reinante, por la manera como se establecen los objetivos organizacionales o por los medios utilizados de control.

En realidad, el clima organizacional es el resultado de algo mucho más profundo que la propia organización ha venido cultivando a través del tiempo y que puede definirse como cultura organizacional.

La cultura organizacional influye notablemente en el clima de la organización porque significa un estilo de vida, un sistema de creencias y valores compartidos que modelan las relaciones y la interacción dentro de la empresa.

Siendo las organizaciones sistemas abiertos de insumo-elaboración-producto, todas ellas existen dentro de un contexto ambiental en el que interactúan personal y tecnología.

(Suárez, 2013) cita a Hall definiendo el clima laboral como “Un conjunto de propiedades del ambiente organizacional, percibidas directa o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado” Pág.35.

(CHIAVENATO, 2001), explica que:

“Cuando los colaboradores de una organización tienen una gran motivación, se eleva el clima motivacional y se establecen relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración, etc. Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a disminuir y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, etc., hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad, entre otros, característicos de situaciones en que los empleados se enfrentan abiertamente contra la empresa, como lo son los casos de huelgas, sindicatos, etc.” Pág. 119-120

De acuerdo con este autor, una serie de características del medio ambiente interno organizacional forman el clima organizacional, características que son percibidas por los miembros de una empresa, y que aunque no se ven ni se tocan, tienen una existencia real capaz de afectar a todo lo que ocurre dentro.

Las organizaciones tienden a atraer a las personas que gustan de su clima organizacional y repelen a aquellas que no se adaptan.

Siendo el ambiente organizacional parte del activo de la empresa, los directivos deben darle la debida atención, pues puede ser factor de estímulo o de obstáculo para el comportamiento de sus integrantes y el logro de las metas organizacionales, siendo el clima organizacional la “opinión” que tienen los trabajadores y directivos de la organización a la que pertenecen. Esta “opinión”

abarca el sentimiento de cercanía, confianza o distanciamiento hacia su jefe, sus compañeros y demás integrantes y que se expresa en términos de autonomía, estructura, recompensas, cordialidad y otros factores importantes.

Según (Martínez, 2003), “las características del sistema organizacional generan un determinado clima laboral, y que éste repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento” Pág. 42, todo lo cual redundaría en la productividad, la satisfacción, la adaptación y otros factores positivos.

Litwin y Stinger (1978) citados por (Martínez, 2003), postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada organización. Pág. 23-26

Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización tales como:

- 1) “Estructura: Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone énfasis en un ambiente de trabajo libre, informal e estructurado.”

- 2) “Responsabilidad: Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo o tener sentido de pertenencia.”

- 3) “Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo. Compensación o premio que se obtiene por un servicio.”
- 4) “Desafío: Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.”
- 5) “Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la organización acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.”
- 6) “Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.”
- 7) “Estándares: Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que ponen las organizaciones sobre las normas del rendimiento.”
- 8) “Conflicto: Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.”
- 9) “Identidad: Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo.”

El análisis de estos elementos permite una retroalimentación de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales y permiten también la introducción de cambios planificados en las conductas y en la estructura. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización y buscar el desarrollo profesional.

Tomando en cuenta que el clima organizacional influye en el comportamiento manifiesto de sus miembros, autores como Martínez proponen medir y evaluar las actitudes hacia la compañía y la gerencia, hacia las oportunidades de ascenso, el contenido del puesto, la supervisión, las recompensas económicas, las condiciones de trabajo y las actitudes hacia los compañeros.

1.2.1.2.1. Estructura Organizacional

La manera como se agrupan y coordinan formalmente las tareas de trabajo es lo que se conoce como estructura organizacional, para cuyo diseño hay que tomar en cuenta factores como la especialización del trabajo, la departamentalización, la cadena de mando, el control, la centralización y la descentralización y la formalización. De acuerdo con (Brunet, 2006), la estructura se define como:

“Las propiedades físicas de una organización que existen sin tener en cuenta los componentes humanos del sistema, se encuentran así elementos organizacionales tales como la dimensión de la organización, los productos, los procedimientos de fabricación, la tecnología, la estructura jerárquica y el número de niveles jerárquicos... La estructura es un fenómeno objetivo que influye mucho en el clima, el cual es un fenómeno subjetivo percibido por los integrantes de la empresa.” Pág. 55.

Siendo la organización la base de la eficiencia de las diferentes actividades humanas es de suma importancia que el acto de organizar arroje como resultado una estructura que propicie orden y relaciones armoniosas, lo que significa en gran medida que organizar es armonizar a un grupo de personas, personalidades y funciones distintas.

1.2.1.2.2. Organizaciones formales

- ✚ Estructura Lineal o estructura simple, utilizada por pequeñas empresas en las que el dueño y el gerente son la misma persona.

- ✚ Estructura Matricial, en la que los talentos humanos y materiales son asignados temporalmente a los diferentes proyectos, creándose así equipos con integrantes de varias áreas de la organización para alcanzar un objetivo común. Como no todas las empresas pueden desarrollar este tipo de estructura, hay que tomar en cuenta la capacidad de organización y coordinación, el procesamiento de la información, disponibilidades financieras y un equilibrio de poder entre las distintas funciones.

- ✚ Estructura por Departamentalización. Implica crear departamentos basados en las funciones de trabajo, el producto o servicio que se ofrece, el territorio cubierto y los procesos de conversión de los insumos en productos. La departamentalización puede ser por funciones, por producto, por territorio, por clientes y puede tener una estructura circular, híbrida, mono funcional, jerárquico, piramidal, etc.

1.2.1.3. Evaluación del desempeño

Evaluar el desempeño implica ejercitar un proceso estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, el comportamiento y los resultados de la práctica laboral y en qué medida el empleado es productivo y es o no susceptible de mejora en su rendimiento. (Hernandez, 2008), indica que:

“La evaluación del desempeño pretende conocer las fortalezas y debilidades del personal y, en ocasiones, se compara a los colaboradores unos con otros con el fin de encaminar de manera más eficiente los esfuerzos de la organización” Pág.16.

Para evaluar objetiva y técnicamente el desempeño habrá que recopilar datos sobre las unidades producidas por un trabajador, errores cometidos, material desperdiciado, aciertos e innovaciones logradas. (Cruz, 2007), define a la evaluación del desempeño como “una referencia de una serie de factores o aspectos que apuntan directamente hacia la productividad y la calidad en el cumplimiento de un puesto o trabajo”. Pág. 36.

Proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo su puesto es el propósito de la Evaluación del Desempeño, para lo cual los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables.

1.2.1.4. Importancia de la evaluación de desempeño

Cabe resaltar que la evaluación del desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado, pues es un proceso notablemente importante que ayuda a implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, refuerza la toma de decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detecta errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo, por lo cual es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado.

(Durán, 2005), destaca que “La evaluación del desempeño consiste en la calificación formal y sistemática del rendimiento que ha tenido un empleado en su puesto, así como de su potencial de desarrollo”. Pag.52. Es decir, busca tanto hacer un juicio de lo logrado por el empleado en el pasado, como mejorar su desempeño futuro.

Los siguientes beneficios obtiene la gerencia al evaluar el desempeño:

- ✚ Proporciona elementos objetivos de juicio para otorgar incentivos o llamadas de atención.
- ✚ Da las bases para otorgar promociones, transferencias o incluso el despido.
- ✚ Permite identificar empleados con un alto potencial de desarrollo.
- ✚ Valida los procedimientos de selección de personal.
- ✚ Evalúa la efectividad de los programas de capacitación.
- ✚ Además, la evaluación del desempeño proporciona información para mejorar el rendimiento futuro del empleado, a través de: dar orientación para mejorar el desempeño. Sugiere formas para vencer los obstáculos y barreras al desempeño.
- ✚ Identifica necesidades de entrenamiento y desarrollo.
- ✚ Establece acuerdos entre el jefe y el empleado sobre las expectativas del rendimiento.

1.2.1.5. Ventajas de la evaluación del desempeño

El personal también se beneficia de la evaluación del desempeño, como lo resalta (Gendrán, 2007). Pág. 45-47. Entre esas ventajas destaca:

- a) “Mejora el Desempeño: mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el desempeño.”

- b) “Políticas de Compensación: la Evaluación del Desempeño ayuda a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir tasas de aumento. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos basándose en el mérito, el cual se determina principalmente mediante Evaluaciones de Desempeño Laboral dentro de la organización.”
- c) “Decisiones de Ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto.
- d) Las promociones. son con frecuencia un reconocimiento del desempeño anterior a los empleados.”
- e) “Necesidades de Capacitación y Desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar.
- f) De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial no aprovechado.”
- g) “Planeación y Desarrollo de la Carrera Profesional: la retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.”
- h) “Imprecisión de la Información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre análisis de puesto, los planes de talentos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal para la toma de decisiones. Al confiar en información que no es precisa se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.”
- i) “Errores en el Diseño de Puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar estos errores.”
- j) “Desafíos Externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas”, etc.

1.2.1.6. Objetivos de la evaluación del desempeño

Tomando en cuenta que el objetivo de la evaluación del desempeño es describir exacta y confiablemente cómo el empleado realiza sus labores y cumple con sus responsabilidades, el procedimiento debe estar directamente relacionado con el puesto, con niveles de medición estándares y verificable, de modo que tanto los evaluadores como los empleados se comprendan mutua y fácilmente para evitar malos entendidos y conflictos.

En la mayor parte de los países de lengua española está vigente un esquema legal de “igual compensación por igual labor”, por lo que sistema de evaluación estandarizado para toda la organización es muy útil porque permite prácticas iguales y comparables, tomando en cuenta que la evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino un instrumento, medio o herramienta para mejorar los resultados de los talentos humanos de la empresa. La evaluación del desempeño permite medir el potencial humano para determinar su plena aplicación.

Permite desarrollar la productividad del Talento Humano y proporciona oportunidades de crecimiento para todos los miembros de la organización.

1.2.1.7. Beneficios de la evaluación del desempeño

(CHIAVENATO, 2001), refiere que:

“Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad.” Pág.41.

1) Para la organización.

La organización se beneficia porque la evaluación del desempeño permite identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas

áreas de actividad, dinamiza la política de talentos humanos, estimula la productividad y mejora las relaciones humanas en el trabajo; señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos; programa las actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución; e invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consultar su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.

Una evaluación técnica del desempeño permite conocer en el momento necesario a quiénes debe darse preferencia en los ascensos, a quiénes rechazarse fundamentalmente en los periodos de prueba, qué trabajadores pueden seleccionarse para que ocupen los puestos de confianza, qué cualidades pueden ser aprovechadas y desarrolladas en el personal, etc.

Gracias a la evaluación del desempeño se puede determinar necesidades de entrenamiento, productividad, comunicación y desarrollo, y mejorar los planes y objetivos de la organización. Sirve como base para un cambio efectivo en las actividades del trabajo.

2) Para el jefe inmediato

El jefe tiene la oportunidad de:

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad en la evaluación.
- Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos.
- Alcanzar una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando éste.
- Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje.

Puede además mejorar la labor del supervisor ayudando a que los empleados acepten sus opiniones en casos de promociones de trabajadores, aumentos de salarios, transferencias, etc., con lo cual mejora su labor de supervisión, contribuyendo a la modificación y desarrollo de su personal.

3) Para el trabajador

- Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios.
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y así mismo, según él, sus fortalezas y debilidades.
- Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etc.) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (auto corrección, esmero, atención, entrenamiento, etc.).
- Tiene oportunidad para hacer auto evaluación y autocrítica para su auto desarrollo y auto-control.
- Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa.
- Mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores.
- Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas.
- Atiende con prontitud los problemas y conflictos, y si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican.
- Estimula la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones.

Al darse a conocer los resultados alcanzados por la evaluación, el trabajador puede mejorar su desempeño y cuando se identifican sus deficiencias no podrá

argumentar desconocimiento, porque periódicamente se ha estado evaluando su comportamiento, razón por la cual tiende a esmerarse, pues sabe que se le observa y califica, que su esfuerzo no pasa inadvertido, y que la organización toma interés en su trabajo.

1.2.1.8. Modelo de evaluación del desempeño

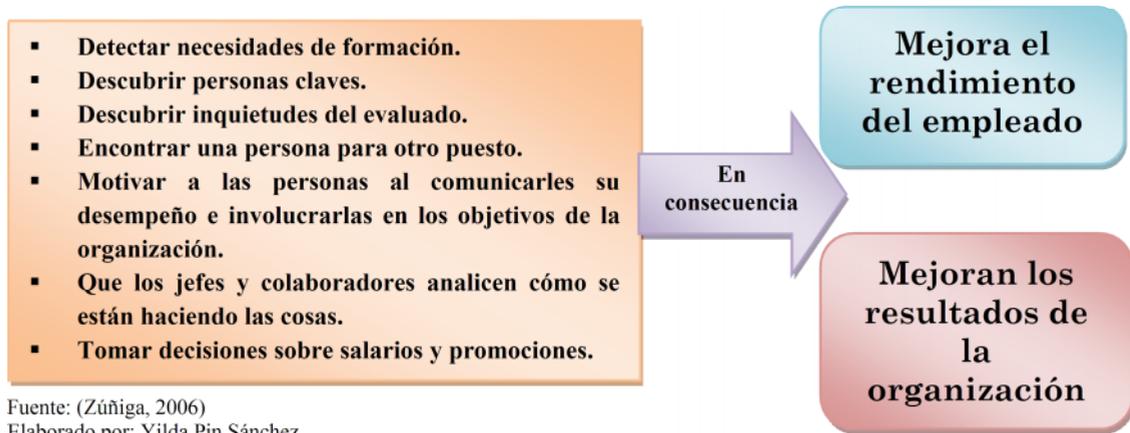
1.2.1.8.1. Evaluación de 360 Grados

El instrumento para efectuar evaluaciones denominado 360° se empezó a utilizar de manera intensiva a mediados de los años 80"s utilizándose principalmente para evaluar las competencias de los ejecutivos de alto nivel. Es una forma de evaluar que rompe con el paradigma de que "el jefe es la única persona que puede evaluar las competencias de sus subordinados" pues ahora también se toma en cuenta la opinión de otras personas que le conocen y lo ven actuar, como sus pares, sus subordinados, sus clientes internos y proveedores." (Zúñiga, 2006). Pág.52.

La evaluación de 360° es el proceso de recolecta, elaboración y comunicación de información de forma estructurada, en beneficio de la mejora y/o la evaluación de directivos, miembros de equipos y equipos completos. Se obtiene la información desde diferentes perspectivas; de los directivos, de posibles subordinados, de compañeros de trabajo próximos y de clientes internos y/o externos. También los empleados mismos evalúan su propio funcionamiento.

La Evaluación de 360 Grados es una herramienta basada en la colección de información de múltiples fuentes (Jefe Inmediato, supervisor, colega y cliente interno); que nos permita apreciar el resultado del desempeño, competencias, habilidades y comportamientos específicos de los trabajadores; con la finalidad de mejorar los resultados del desempeño y efectividad del servicio prestado por todo individuo de la organización.

GRÁFICO N° 1.2. FINES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO



Fuente: (Zúñiga, 2006)
Elaborado por: Yilda Pin Sánchez

La evaluación del desempeño es un proceso obligatorio a aplicarse al siguiente personal: Gerentes, Directores Regionales, Coordinadores Nacionales, Jefes de Área/Proyecto, Administradores Regionales y Representantes de Programas. Para cualquier otro nivel, será opcional, siempre que el Jefe Inmediato lo considere conveniente.

Personal para proveer retroalimentación del desempeño:

a) Las personas encuestadas, para dar retroalimentación del desempeño anual del trabajador, deben ser como máximo seis. Estas, deben estar relacionadas con el trabajo del evaluado, o bien con quienes hayan desarrollado proyectos o actividades durante su desempeño anual. Tienen el compromiso de ser objetivos en sus observaciones sobre las acciones y comportamientos de los trabajadores a evaluar.

b) Es responsabilidad del Jefe Inmediato definir a los encuestados de acuerdo a la siguiente distribución: Superiores, Colegas (pares), Supervisados, y/o clientes internos, con la finalidad de obtener una visión global acerca del desempeño del supervisado.

Disposiciones específicas

- a) El encuestador, debe ser lo más objetivo posible para asignar las calificaciones de cada competencia. Así mismo, debe señalar con una “X” la calificación que mejor describa al evaluado. Si la calificación es 1 o 5 deben justificar con un BREVE comentario.
- b) La Hoja Resumen de la Evaluación de 360 grados tiene carácter de Acta, en la que se reflejarán los resultados finales, siendo responsabilidad del jefe Inmediato realizar los resúmenes de cada punto respectivamente.
- c) Concluida la evaluación deberá ser archivada en los documentos del personal respectivo.
- d) El jefe inmediato, debe sostener una entrevista con el trabajador, a fin de comunicarle cuales han sido las apreciaciones registradas, presentando los resultados en forma agregada, sin referencias personales.

**GRÁFICO N°1.3. MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
360°**



Fuente: (Zúñiga, 2006)
Elaborado por: Yilda Pin Sánchez.

La evaluación de 360 grados pretende brindar una perspectiva del desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: Jefes, compañeros, subordinados, usuarios internos o externos, etcétera; que se involucran en el proceso.

1.2.1.9. Parámetros de desempeño.

La evaluación eficaz requiere de parámetros o mediciones que se relacionen estrechamente con los resultados que se desean en cada puesto, tras la realización de un análisis de puestos que ponga de relieve normas específicas de desempeño, de modo que el analista pueda decidir qué elementos son esenciales y deben evaluarse en todos los casos, tomando en cuenta que el objetivo de la Evaluación del Desempeño, es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo su función.

A fin de lograr este objetivo, los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables.

(Wayne, y otros, 2010)

“Es necesario que tengan niveles de medición o estándares, completamente verificables. Si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez. La evaluación es práctica cuando es comprendida por evaluadores y empleados. Un sistema complicado puede conducir a confusión o generar suspicacia o conflicto” Pág. 321.

La evaluación puede realizarse por parte de los superiores que conocen los puestos de trabajo a evaluar, por los propios empleados que hacen un estudio de su desempeño o por partes de iguales entre personas del mismo nivel o cargo.

1.2.1.9.1. Método de la escala gráfica de calificaciones

Se trata de una de las técnicas más simples y populares mediante la cual se enumeran características como calidad y confiabilidad y una escala de valoración

del desempeño para que un supervisor las califique una por una, sume los resultados y obtenga un total.

1.2.1.9.2. Método de clasificación alterna

Mediante este método se clasifica a los empleados ordenándolos desde el mejor hasta el peor, en cuanto a una característica particular, luego de lo cual se hace una lista de todos los subordinados que se piensa calificar, eliminando luego los nombres de aquellos que no se conoce lo bastante bien e indicando enseguida cuál es el empleado que ocuparía el lugar más alto en la característica que está midiendo y también cuál estaría en el lugar más bajo.

Después se selecciona el que iría después del más alto y del más bajo alternando entre ambos hasta que hayan quedado ordenados todos los empleados.

1.2.1.9.3. Método de la comparación por pares.

El método de comparación por pares sirve para aumentar la exactitud del método de calificación alterna. Se toma cada una de las características (cantidad de trabajo, calidad de trabajo, etc.) y comparamos cada uno de los subordinados con cada uno de los demás para poder compararlos.

Para este método se realiza una gráfica con todos los pares posibles que se generen con el determinado número de empleados que evaluará y de cada una de las características.

1.2.1.9.4. El método de la distribución forzada

Se colocan porcentajes predeterminados de empleados en varias categorías de desempeño. El propósito es lograr una mayor diferenciación entre los empleados, de tal manera que los empleados sobresalientes puedan ser identificados.

La metodología consiste en establecer intervalos en porcentajes, donde sólo pueden entrar los subordinados que reúnan los criterios de evaluación encuadrándolos en los intervalos, no entrando más personas con porcentajes diferentes a los establecidos.

Esta metodología exige que el evaluador escoja el enunciado más descriptivo en cada una de las observaciones sobre el trabajador que está calificando.

Este procedimiento considera los otros componentes del proceso, siendo los siguientes:

- ✚ Selección de los factores
- ✚ Descripción de los factores
- ✚ Selección de los actores descriptivos
- ✚ Ponderación de los factores de evaluación
- ✚ Diseño de las tablas de equivalencia final
- ✚ Validación del contenido del instrumento aplicado

1.2.1.9.5. Métodos de los incidentes críticos

A través de este método cada superior investiga, observa y registra los hechos positivos o negativos más destacados del desempeño de cada subordinado en sus tareas.

Realizando primero una fase de observación, luego un registro de los hechos significativos y finalmente una investigación de su aptitud y comportamiento, resaltando los incidentes críticos que podrían manifestar un comportamiento positivo o negativo.

1.2.1.9.6. Escalas de estimación ancladas

Se trata de una estimación vinculada con las conductas del subordinado que combina la narración de incidentes críticos y estimaciones cuantificadas en una escala que toma en cuenta ejemplos conductuales específicos de desempeño bueno y deficiente. Por lo general siguen cinco pasos:

- 1) Generar incidentes críticos. se pide a personas que conocen el trabajo que será evaluado (empleados y/o supervisores que describan casos específicos (incidentes críticos) de un desempeño eficaz o uno ineficaz.
- 2) Elaborar las dimensiones del desempeño. Estas personas agrupan los incidentes en un conjunto más limitado de dimensiones del desempeño, (por ejemplo, 5 o 10).
- 3) Reasignar lo incidentes. Otros grupos de personas que también conocen el trabajo reasignan los incidentes críticos originales. Se les proporciona las definiciones de los grupos y los incidentes críticos y se les pide que reasignen cada incidente al grupo que en su opinión encajen mejor.
- 4) Hacer una escala con los incidentes. Este segundo grupo de personas, por lo general se encarga de estimar la conducta descrita en el incidente, sobre la eficacia o ineficiencia con la que se representa el desempeño en una dimensión apropiada (lo típico son escalas de siete o nueve puntos).
- 5) Elaborar el instrumento final. Se usa una subserie de incidentes (por lo general seis o siete grupo) como anclas de la conducta para cada dimensión.

1.2.2. Gestión del Talento Humano

1.2.2.1. Conceptos básicos del enfoque de recursos y capacidades

Los recursos y las capacidades son los dos conceptos centrales sobre los que se basa este enfoque, conceptos interrelacionados que representan dos niveles de agregación diferentes.

Desde un punto de vista organizativo y estratégico (García, y otros, 2006), observan que: “Los recursos de una empresa abarcan los activos, procesos organizativos, atributos empresariales, información y conocimiento a través de los cuales la organización concibe y ejecuta estrategias para mejorar su eficiencia y eficacia”. Pág.42.

(Mcgrath, 2006), señala que “Hay recursos tangibles e intangibles, los primeros de los cuales son aquellos que son más visibles, como edificaciones, maquinaria o acceso a capital financiero, en tanto que los intangibles incluyen habilidades, información y conocimiento, rutinas organizativas, que no son observables directamente” Pág. 39.

Los recursos intangibles han ganado en importancia a los tangibles debido a los requerimientos competitivos de las empresas, ya que son más difíciles de imitar por los competidores y más escasos en el mercado.

Según (Denis, 2003), indica que: “dentro de estos recursos intangibles, el recurso humano es uno de los más importantes y críticos para el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles de las organizaciones” Pág. 21.

Aisladamente, los recursos no permiten el desarrollo de determinadas actividades, razón por la cual las actividades productivas necesitan de la cooperación y

coordinación del conjunto de recursos, lo que nos conduce al concepto de capacidad, pues los recursos no son productivos por sí mismos, sino que necesitan de las capacidades para emprender una actividad concreta.

Por ello, a los recursos se les otorga un carácter estático y a las capacidades un carácter más dinámico. Cabe definir entonces a la capacidad como la habilidad de una empresa para acometer una actividad concreta mediante el uso de un conjunto de recursos.

El siguiente gráfico resume las características de los recursos y las capacidades.

GRÁFICO N°1.4. CARACTERÍSTICAS DE LOS RECURSOS Y LAS CAPACIDADES



Fuente: (Cruz, 2007)
Elaborado por: Yilda Pin Sánchez

El enfoque de recursos y capacidades destaca la importancia estratégica del Talento Humano, por un lado, y por otro la de la función que lo gestiona, con lo cual resalta y explica la influencia de las prácticas y sistemas de gestión de los talentos humanos sobre los resultados de las organizaciones.

Reconociendo la importancia de una adecuada gestión del Talento Humano, (Hernández, 2008) Pág. 53, destacan la utilidad del enfoque de recursos y capacidades para mejorar la competitividad de la organización. De este modo, siendo el Talento Humano fuente de ventajas competitivas se requiere la utilización de políticas efectivas de formación, selección, diseño de puestos, etc., gracias a lo cual el recurso se vuelve difícilmente imitable.

1.2.2.2. El capital afectivo vinculado al capital humano

(Goleman, 2005), determina que:

“La faceta afectiva y/o emocional de las personas es una dimensión que juega un importante papel sobre la motivación y estímulo de los empleados. Así se ha puesto de manifiesto desde diferentes disciplinas, principalmente, la psicología organizativa, la sociología industrial y la organización de empresas”. Pág. 32.

El enfoque psicológico es considerado por algunos autores como un concepto complementario de otras dimensiones del capital humano.

(Mcgrath, 2006), define el capital emocional como “la capacidad de la organización para evocar y mantener en el tiempo, mediante el uso de prácticas, símbolos y su cultura organizativa, una valoración positiva de pertenecer a la misma” Pág. 29.

(Gendrón, 2007), indica que:

“El capital emocional interno es aquel presente en el corazón de los empleados. Este capital emocional interno aglutina los sentimientos, las creencias y los valores de cada uno de los miembros que conforman el equipo humano de la organización y se corresponde con el capital afectivo vinculado al capital humano” Pág. 23.

(Grattion, y otros, 2006), definen al capital afectivo como “lo que se necesita para pasar a la acción, aquel capital asentado en diversos rasgos como el autoconocimiento, la autoestima y la integridad” Pág. 12.

Puesto que los individuos necesitan de auto-confianza, autoconocimiento, valentía y capacidad de adaptación para poder pasar a la acción, es decir, para aplicar sus conocimientos y llevar a cabo actos concretos que beneficien a su organización.

Otros aportes vinculan el capital afectivo al concepto de inteligencia emocional, tal como lo hace (Durán, 2005), al considerar que “surge de la suma de la inteligencia emocional que hay en las personas que forman la organización”, definiendo la inteligencia emocional como “la capacidad para reconocer sentimientos propios y ajenos, así como para manejarlos”. Pág. 16.

(Luthans, y otros, 2007), introducen el enfoque de comportamiento organizativo positivo al definirlo como “capital psicológico, caracterizado por el estado emocional positivo en relación con la autoconfianza para enfrentarse y desarrollar el esfuerzo necesario para alcanzar con éxito nuevas tareas”. Pág. 27.

El capital psicológico abarca el optimismo sobre el presente y el futuro; la perseverancia y esperanza en conseguir sus metas.

Para (Luthan, y otros, 2013), el capital psicológico es parte del capital humano que debe ser debidamente gestionado para lograr un comportamiento adecuado y eficaz de los empleados. Pág. 37.

Desde una perspectiva estratégica, el capital humano es un recurso único e intangible que diferencia a una organización de otras y asienta la base para su capacidad competitiva.

Es además fuente de innovación porque los empleados tienen la capacidad de aprender, autoalimentando así su propio capital humano con nuevo conocimiento y mejoras en la competitividad, aparte de que se trata de un capital renovable.

Por lo tanto se puede establecer que La Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad CNEL EP - Unidad de Negocios Santa Elena, es una organización formada por varios elementos que juntos trabajan y se relacionan persiguiendo un mismo objetivo.

La misma que se encuentra constituida por distintos departamentos, entre ellos el departamento de talentos humanos, que es el eje fundamental para que la empresa alcance la eficiencia en una medida considerable, ya que el éxito de la organización depende de la forma en que su personal que labora en la institución pueda ser administrado y utilizado.

Y ¿cómo sabremos que se está alcanzando el objetivo de la empresa? Una de las maneras para medir el resultado es evaluando continuamente al personal, con el objeto de realizar una gestión óptima en el desempeño laboral.

1.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

1.3.1. La Constitución del Ecuador

La (Constitución de la República del Ecuador 2008), establece en su art. 227, que la administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por

los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.

En el art. 228 de la misma Constitución se determina que el ingreso al servicio público, el ascenso y la promoción en la carrera administrativa se realizarán mediante concurso de méritos y oposición, en la forma que determine la ley, con excepción de las servidoras y servidores públicos de elección popular o de libre nombramiento y remoción.

El Art. 233 C.R.E, señala que no existirá servidora ni servidor público exento de responsabilidades por los actos u omisiones realizados en el ejercicio de sus funciones; y determina en el Art. 314 C.R.E. que los servicios que brinde el Estado deben responder a los principios de obligatoriedad, generalidad, uniformidad, eficiencia, responsabilidad, universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad y calidad.

Como se puede observar, la Constitución de la República del Ecuador establece que la administración pública debe brindar un servicio de calidad y al mismo tiempo refiere el desarrollo de un sistema de gestión del Talento Humano sustentado en la igualdad de derechos y oportunidad.

En concordancia a lo que establece la Constitución del Ecuador, se publica la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.

1.3.2. Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado

La Ley Orgánica general del Estado tiene como objetivo propender al desarrollo profesional, técnico y personal de las y los servidores públicos, para lograr el

permanente mejoramiento, eficiencia, eficacia, calidad, productividad del Estado y de sus instituciones, mediante la conformación, el funcionamiento y desarrollo de un sistema de gestión del Talento Humano sustentado en la igualdad de derechos, oportunidades y la no discriminación.

El art. 23 establece que son derechos irrenunciables de las servidoras y servidores públicos, entre otros, los siguientes:

- a) Gozar de estabilidad en su puesto;
- b) Percibir una remuneración justa, que será proporcional a su función, eficiencia, profesionalización y responsabilidad. Los derechos y las acciones que por este concepto correspondan a la servidora o servidor, son irrenunciables;
- c) Desarrollar sus labores en un entorno adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar;
- d) No ser discriminada o discriminado, ni sufrir menoscabo ni anulación del reconocimiento o goce en el ejercicio de sus derechos;
- e) Ejercer el derecho de la potencialización integral de sus capacidades humanas e intelectuales;
- f) Recibir formación y capacitación continua por parte del Estado, para lo cual las instituciones prestarán las facilidades.

El art. 61 de la LOCGE, determina que el subsistema de clasificación de puestos del servicio público es el conjunto de normas estandarizadas para analizar, describir, valorar y clasificar los puestos en todas las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas de las señaladas en el Artículo 3 de esta Ley.

Y que se fundamenta principalmente en el tipo de trabajo, su dificultad, ubicación geográfica, ámbito de acción, complejidad, nivel académico y responsabilidad, así como los requisitos de aptitud, instrucción y experiencia necesarios para su desempeño de los puestos públicos.

El art. 68 LOCGE, indica que los ascensos se realizarán mediante concurso de méritos y oposición, en el que se evaluará primordialmente la eficiencia de las servidoras y los servidores y, complementariamente, los años de servicio. Se deberá cumplir con los requisitos establecidos para el puesto. El art. 70 de la misma Ley, menciona que el subsistema de capacitación y desarrollo de personal está orientado al desarrollo integral del Talento Humano que forma parte del Servicio Público, a partir de procesos de adquisición y actualización de conocimientos, desarrollo de técnicas, habilidades y valores para la generación de una identidad tendiente a respetar los derechos humanos, practicar principios de solidaridad, calidez, justicia y equidad reflejados en su comportamiento y actitudes frente al desempeño de sus funciones de manera eficiente y eficaz, que les permita realizarse como seres humanos y ejercer de esta forma el derecho al Buen Vivir.

Así mismo se indica que la evaluación del desempeño servirá de base para:

- a) Ascenso y cesación; y,
- b) Concesión de otros estímulos que contemplen esta Ley o los reglamentos, tales como: menciones honoríficas, licencias para estudio, becas y cursos de formación, capacitación e instrucción.

Las empresas públicas son entidades que pertenecen al Estado en los términos que establece la Constitución de la República, personas jurídicas de derecho público, con patrimonio propio, dotadas de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión.

Estarán destinadas a la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y en general al desarrollo de actividades económicas que corresponden al Estado.

La Ley tiene como objetivos, entre otros.

- ✚ Fomentar el desarrollo integral, sustentable, descentralizado y desconcentrado del Estado, contribuyendo a la satisfacción de las necesidades básicas de sus habitantes, a la utilización racional de los recursos naturales, a la reactivación y desarrollo del aparato productivo y a la prestación eficiente de servicios públicos con equidad social.

- ✚ Actuar en cumplimiento de los parámetros de calidad definidos por el Directorio y las regulaciones aplicables, con sujeción a criterios empresariales, económicos, sociales y ambientales;

El art. 3 de la LOEP, establece como principios que rigen las empresas públicas, el promover en forma sostenida el desarrollo humano y buen vivir de la población ecuatoriana como también propiciar la obligatoriedad, generalidad, uniformidad, eficiencia, universalidad, accesibilidad, regularidad, calidad, continuidad, seguridad, precios equitativos y responsabilidad en la prestación de los servicios públicos.

En cuanto a la gestión del Talento Humano para las empresas públicas, la Ley indica que los sistemas del Talento Humano que desarrollen las empresas públicas estarán basados en los siguientes principios:

- ✚ 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.

- ✚ 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.

Esta Ley por la que está regida La Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad CNEL EP - Unidad de Negocios Santa Elena, claramente establece que se debe de realizar una evaluación periódica del desempeño de su personal para el cumplimiento de las metas y objetivos planteados por la organización.

1.4. TEORÍA SITUACIONAL

1.4.1. Diagnóstico de La Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad CNEL EP - Unidad de Negocios Santa Elena.

Con las reformas establecidas en la (2008), el estado se reserva el derecho de administrar, regular, controlar y gestionar los sectores estratégicos, donde se encuentra inmerso el sector eléctrico. Es así que la Empresa Eléctrica Península de Santa Elena – EMEPE; cambia de razón social pasando a ser la Corporación Nacional de Electricidad –CNEL.

Corporación Nacional de Electricidad – CNEL S.A., se constituyó oficialmente en Empresa Pública Estratégica, el 13 de marzo de 2013, por medio de Decreto Ejecutivo No 1459, bajo la denominación de Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad CNEL EP.

Es así como CNEL S.A. queda disuelta sin liquidarse y CNEL EP asume todos los activos, pasivos y en general los derechos y obligaciones así como las actividades relacionadas con la administración y gestión, en el marco de la Ley Orgánica de Empresas Públicas.

1.4.1.1. Visión de CNEL EP

Convertirse en una empresa distribuidora y comercializadora, modelo del sector eléctrico de la Provincia de Santa Elena, satisfaciendo las necesidades de sus clientes.

1.4.1.2. Misión de CNEL EP

Distribuir y comercializar energía eléctrica con calidad, seguridad y adecuada tecnología e infraestructura, apoyada en un equipo humano competente, contribuye al desarrollo de sus clientes y a la conformación de una organización exitosa en la Provincia de Santa Elena.

1.4.1.3. Objetivos de CNEL EP

1.4.1.3.1. Objetivo General

Proporcionar los equipos y los conocimientos necesarios a los trabajadores de la CNEL EP, para el desarrollo de sus actividades con eficiencia y eficacia a fin de garantizar un servicio de calidad a la comunidad de la Provincia de Santa Elena.

1.4.1.3.2. Objetivos Específicos

La Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad CNEL EP Unidad de Negocios Santa Elena, ha definido en su planificación estratégica los siguientes objetivos:

- Proporcionar al país un servicio eléctrico de alta calidad y confiabilidad que garantice su desarrollo económico y social;
- Promover la competitividad de los mercados de producción de electricidad y las inversiones de riesgo del sector privado para asegurar el suministro a largo plazo;
- Asegurar la confiabilidad, igualdad y uso generalizado de los servicios e instalaciones de comercialización y distribución de electricidad;
- Proteger los derechos de los consumidores mediante la aplicación de políticas que garanticen un óptimo servicio;
- Reglamentar y regular las operaciones técnicas y económicas del sistema, así como garantizar el libre acceso de los actores del servicio a las instalaciones de transmisión y distribución.

1.4.1.4. Áreas administrativas

La CNEL EP – Unidad de Negocios Santa Elena, comprende las funciones apoyadas en 4 áreas: Administrativa-Financiera, Comercial, Planificación, Técnica-Operaciones, las que contribuyen con la generación de productos y servicios para satisfacer las necesidades de los clientes, sean estos internos como externos.

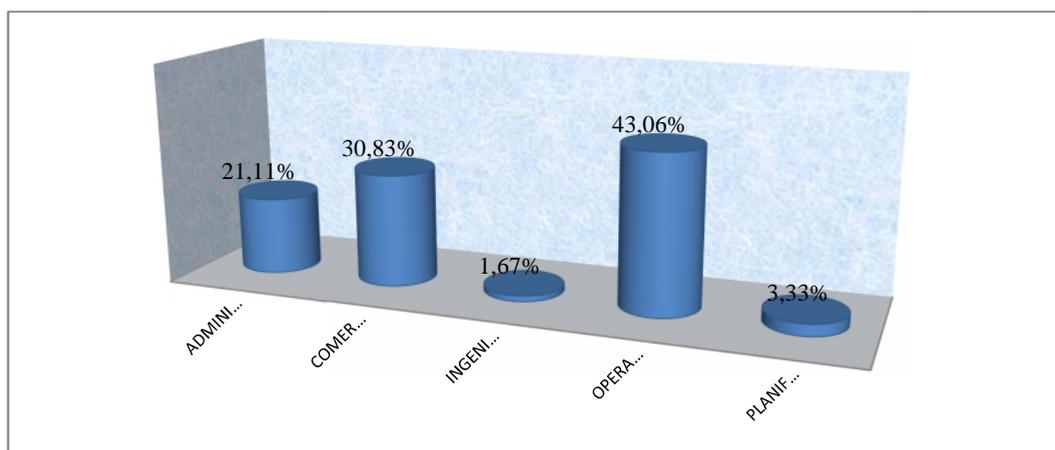
El total de empleados por áreas se detalla a continuación:

**TABLA N° 1.1. ÁREAS DE CNEL E.P. UNIDAD DE NEGOCIOS
SANTA ELENA**

ÁREAS	N° EMPLEADOS	%
ADMINISTRATIVA	76	21,11%
COMERCIAL	111	30,83%
INGENIERIA Y PROYECTOS	6	1,67%
OPERACIONES	155	43,06%
PLANIFICACION	12	3,33%
TOTAL	360	100,00%

Fuente: CNEL EP - Unidad de Negocios Santa Elena
Elaborado por: Yilda Pin Sánchez

**GRÁFICO N°1.5. ÁREAS DE CNEL E.P. – UNIDAD DE NEGOCIOS
SANTA ELENA**



Fuente: Base de datos de departamento de Talentos Humanos CNEL EP
Elaborado por: Yilda Pin Sánchez

1.4.1.4.1. Área administrativa financiera

Dirigida por una Gerencia, es la responsable de programar, organizar, dirigir coordinar y controlar las actividades relacionadas con la administración de talentos humanos, prestación de servicios generales, recursos económicos, materiales y financieros de la empresa. Está conformada por:

- Gerencia Administrativa Financiera
- Superintendencia de Talentos humanos
- Contabilidad
- Presupuesto
- Tesorería
- Bodega
- Compras
- Unidad de Inventarios y Avalúos
- Seguridad Industrial y Salud Ocupacional
- Trabajo Social y Dispensario Médico

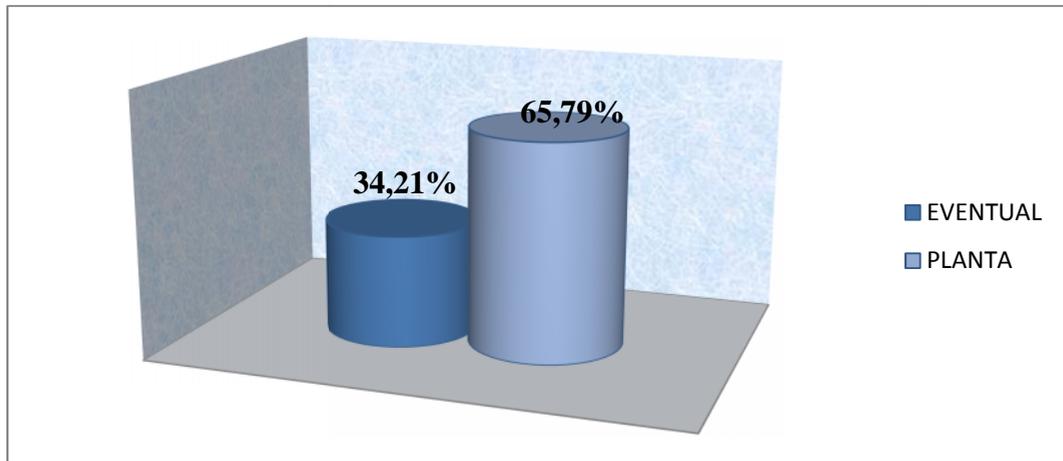
Es considerable la inestabilidad de la alta gerencia, lo que afecta a los planes de trabajo de la Empresa porque causan nuevas alineaciones y políticas que si bien es cierto llegan con la predisposición de lograr un desarrollo, afectan al desempeño administrativo por la falta de un plan de desarrollo a largo plazo.

La estructura funcional vigente de CNEL EP – Unidad de Negocios Santa Elena, no responde a las exigencias del desarrollo del sector eléctrico de su área de concesión, razón por la cual se dificulta el cumplimiento de los valores corporativos de la organización.

Hay dificultad en el desarrollo de las iniciativas y la integración de equipos de trabajo, ya que hay personal que está ocupando puestos que no son acordes con el perfil solicitado.

El área administrativa financiera está formada por 76 empleados de los cuales el 65,79% es personal de planta y el 34,21% es eventual.

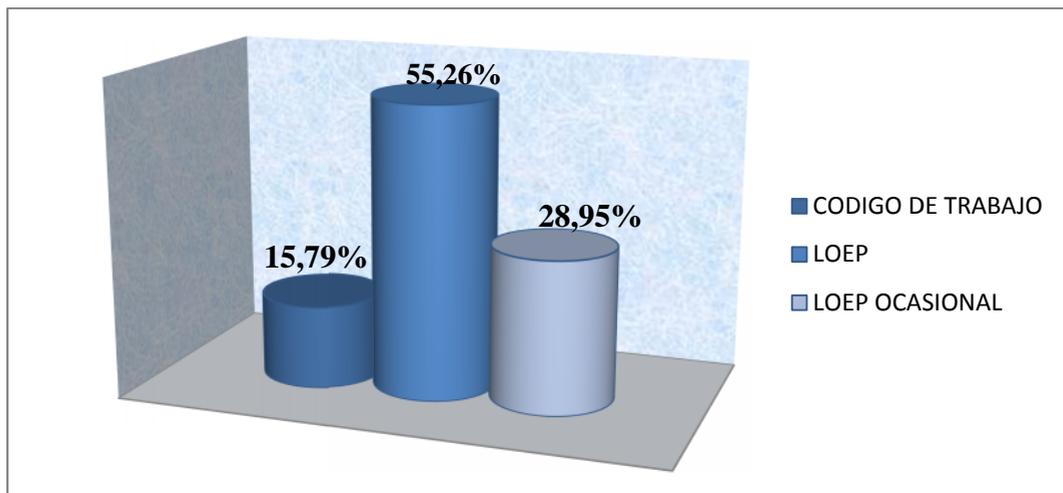
GRÁFICO N° 1.6. PERSONAL EVENTUAL Y DE PLANTA



Fuente: Base de datos de departamento de Talentos Humanos CNEL EP
Elaborado por: Yilda Pin Sánchez

En lo que respecta al área administrativa el 55,26% se rige a la LOEP, el 28,95% por la LOEP ocasional y la diferencia por el código del trabajo.

GRÁFICO N° 1.7. PERSONAL DEL ÁREA ADMINISTRATIVA



Fuente: Base de datos de departamento de Talentos Humanos CNEL EP
Elaborado por: Yilda Pin Sánchez

1.4.1.4.2. Área comercial

Dirigida por una Gerencia Comercial es la responsable de la programación, organización, dirección, coordinación y control de las actividades referentes a la comercialización de la energía eléctrica.

Está conformada por:

- Superintendencia de Control de Pérdidas
- Jefe de Clientes
- Operaciones Comerciales
- Recaudaciones
- Jefe de unidad de Cobranzas
- Facturación
- Participación Ciudadana

Hay la percepción de que la atención al cliente es insatisfactoria y los tiempos de solución y respuesta a los requerimientos de los usuarios son dilatados.

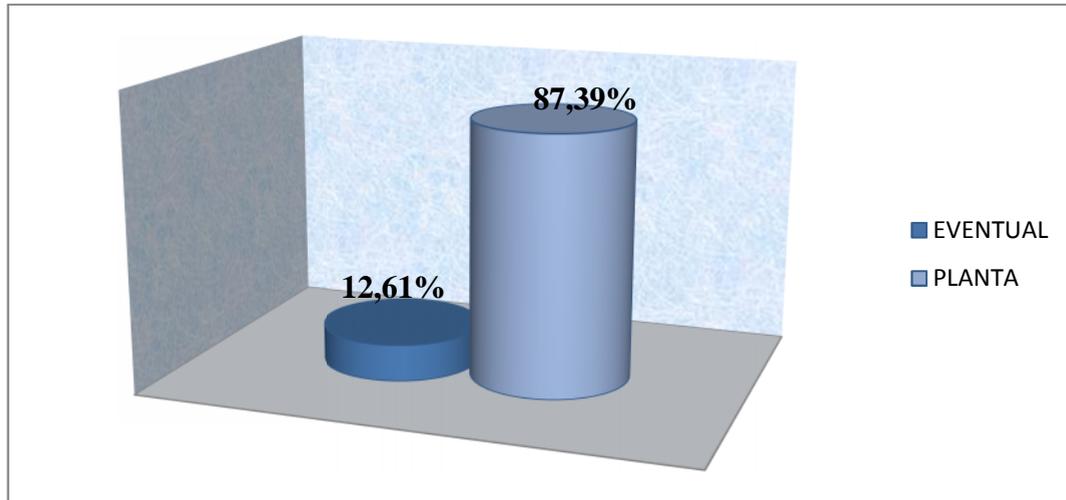
Esto es consecuencia del poco conocimiento de los procesos, y el bajo desarrollo de habilidades y destrezas de los empleados.

Otro problema se refleja en la mala toma de lectura de los medidores, cuyas rutas y secuencia deben ser actualizadas, por cuanto no hay el sentido de pertenencia de parte de quienes efectúan dicho trabajo. Es importante para estos puestos incluir a personal capacitado para ello.

Por lo tanto, es necesario analizar los métodos de evaluación de desempeño aplicados al personal actual e identificar si cumplen con el perfil requerido para el puesto en el que se desenvuelven.

El área administrativa financiera está formada por 11 empleados, de los cuales el 87,39% es personal de planta y el 12,61% es eventual.

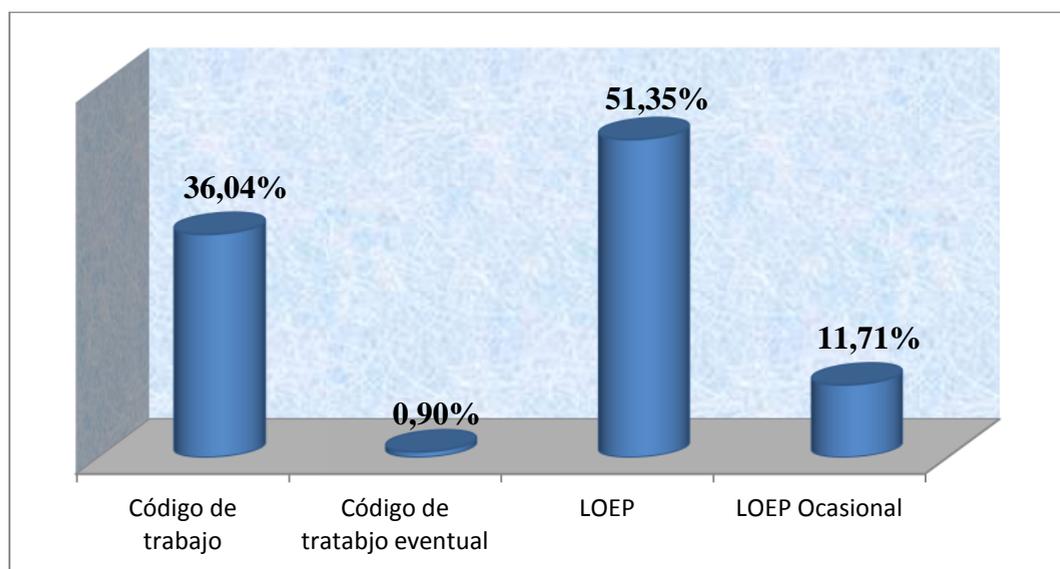
GRÁFICO N° 1.8. PERSONAL EVENTUAL Y DE PLANTA DEL ÁREA COMERCIAL



Fuente: base de datos de departamento de Talentos Humanos CNEL EP
Elaborado por: Yilda Pin Sánchez

En lo que respecta al área administrativa el 51,35% se rige a la LOEP, el 36,04% se rige por el código de trabajo, el 11,71% se rige por el LOEP ocasional y solo el 0,9% se rige por el código de trabajo eventual.

GRÁFICO N° 1.9. PERSONAL DEL ÁREA COMERCIAL Y SU CLASIFICACIÓN



Fuente: Base de datos de departamento de Talentos Humanos CNEL EP
Elaborado por: Yilda Pin Sánchez

1.4.1.4.3. Área de planificación

Dirigida por una Gerencia de Planificación, es la responsable de crear, desarrollar, mantener y mejorar los planes de desarrollo estratégicos a corto, mediano y largo plazo, que permitan corregir los tradicionales sistemas de atención e integrar metas y políticas de la empresa. Está conformada por:

- Superintendencia de Planificación
- Jefatura de Proyectos

El desarrollo estratégico de la empresa en gran medida depende de los planes que se diseñen para la consecución de los objetivos corporativos y en la CNEL EP - Unidad de Negocios Santa Elena, las actividades del área no se realizan en base a la planificación integral de la Empresa.

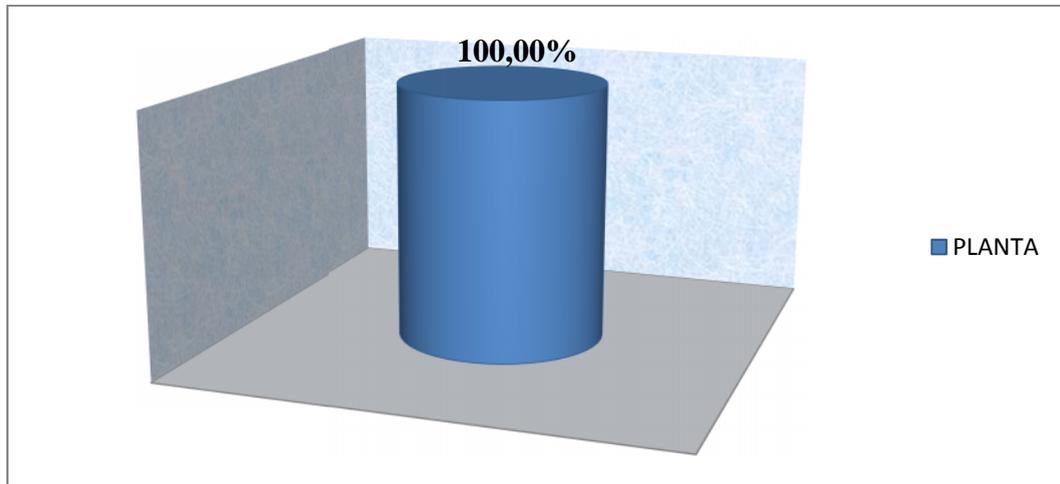
En el personal no se manifiesta el conocimiento o habilidades que permitan realizar estudios de proyección económica y financiera de la Empresa.

La falta de cumplimiento de labores propias de los cargos del personal de la Dirección de Planificación ha conllevado a que en esta unidad se realicen actividades ajenas y se sobrecargue de trabajo al cumplir también los requerimientos del CONELEC y demás entidades del sector eléctrico.

En lo que respecta al área de planificación, el 100% del total de los empleados es de planta.

En total son 11 los empleados que gozan de este beneficio.

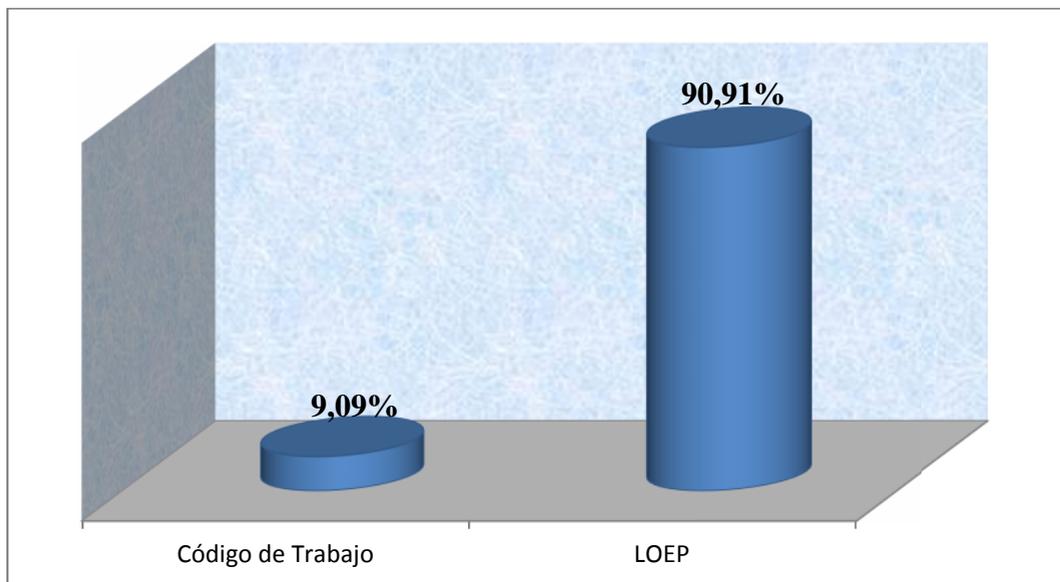
GRAFICO N° 1.10. PERSONAL EVENTUAL Y DE PLANTA DEL ÁREA DE PLANIFICACIÓN



Fuente: base de datos de departamento de Talentos Humanos CNEL EP
Elaborado por: Yilda Pin Sánchez

En lo que respecta a la clasificación del personal, el 90,91% del total de estos se rigen LOEP, el 9,09% se rige por el código de trabajo.

GRÁFICO N° 1.11. PERSONAL DEL ÁREA DE PLANIFICACIÓN Y SU CLASIFICACIÓN



Fuente: base de datos de departamento de Talentos Humanos CNEL EP
Elaborado por: Yilda Pin Sánchez

1.4.1.4.4. Área Técnica – Operaciones

Dirigida por una Gerencia, y es la responsable de la programación, organización dirección coordinación y control de las actividades referentes a la producción y distribución de la energía eléctrica: así como de la aplicación de las políticas.

Está conformada por:

- Gerencia de Operaciones
- Superintendencia de Distribución
- Superintendencia de Mantenimiento Eléctrico y Subestaciones
- Superintendencia de Construcciones

Es innegable la importancia del trabajo que realiza el personal de esta área. Sin embargo, también es relevante el número de accidentes que se registran a consecuencia del desconocimiento técnico de las actividades que se realizan y en muchas ocasiones no se cumple con normas de seguridad e higiene del trabajo.

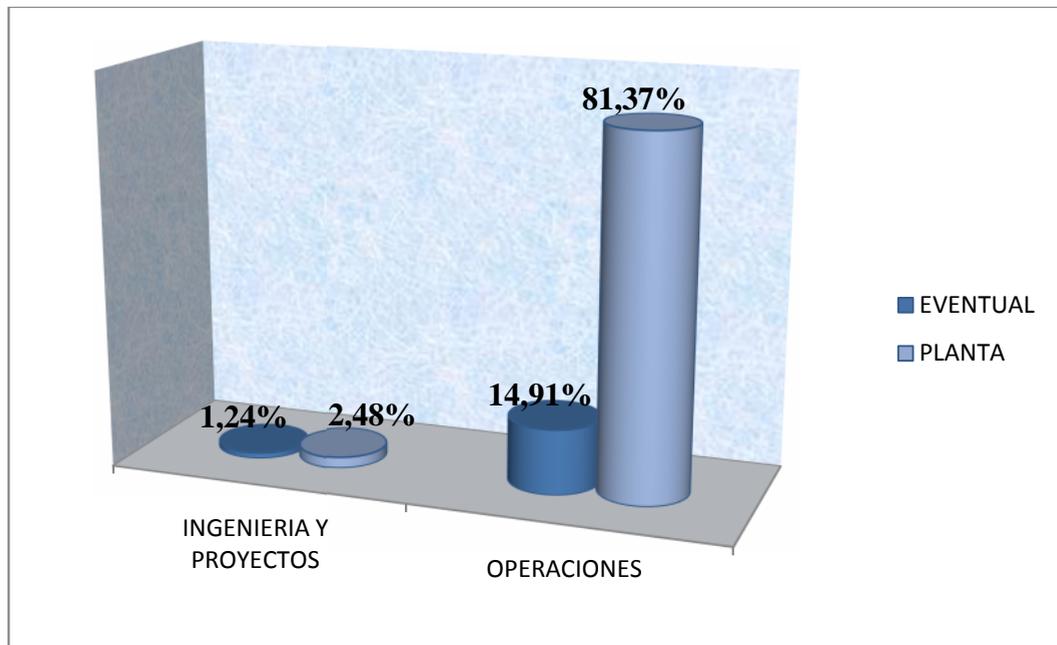
El trabajo operativo que desempeña el personal de esta área se realiza a la intemperie y exige esfuerzo físico permanente, por lo que el departamento de Talentos humanos debe tratar cuidadosamente el proceso de evaluación del personal que integre a la empresa para dotarle de las condiciones necesarias de seguridad y eficacia.

Se debe considerar que la técnica implica tanto el conocimiento de las operaciones como el manejo de habilidades; tanto las herramientas, como los conocimientos técnicos y la capacidad inventiva y nos referimos también a los procedimientos prácticos que tienen como objetivo la transformación consciente de la materia en general, la fabricación de bienes la provisión de servicios.

En la definición de riesgo eléctrico se entiende, no solo la probabilidad de sufrir una descarga eléctrica (sea por contacto directo o indirecto) que produce el efecto inicial fisiológico debido al paso de la corriente por el cuerpo humano, sino que también se han considerado otro tipo de riesgos/efectos asociados, generalmente considerados por separado y relativamente frecuentes, tales como quemaduras, caídas, incendios, explosiones, intoxicaciones, etc.

Cuyo origen sea una utilización indebida o accidental de la electricidad que de una u otra manera afectan al desarrollo del empleado.

GRÁFICO N° 1.12. PERSONAL EVENTUAL Y DE PLANTA DEL ÁREA TÉCNICA- OPERACIONES

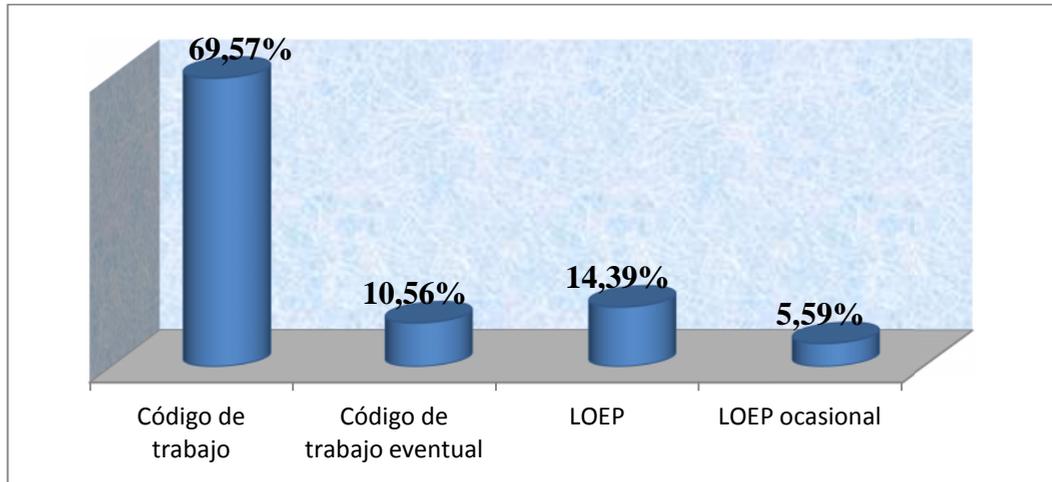


Fuente: base de datos de departamento de Talentos Humanos CNEL EP

Elaborado por: Yilda Pin Sánchez

Del total de personal, el 81,37% es de planta en la parte de operaciones y solo el 14,91% es eventual. El 2,28% del personal de ingeniería y proyectos es de planta y el 1,24% es eventual.

GRÁFICO N° 1.13. PERSONAL DEL ÁREA TÉCNICA-OPERACIONES



Fuente: base de datos de departamento de Talentos Humanos CNEL EP
Elaborado por: Yilda Pin Sánchez

En lo que respecta a la clasificación del personal, los empleados del área técnica y de operaciones el 69,57% se rigen bajo el Código de trabajo, el 10,56% bajo el código de trabajo eventual, el 14,39% por la LOEP y el 5,59% por la LOEP ocasional.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación constituye el plan general del estudio, el mismo que fue elaborado con el objeto de dar respuestas a las interrogantes y comprobar la hipótesis planteada en la investigación. El diseño desglosa las estrategias básicas que se adoptaron para generar información exacta e interpretable.

La investigación se encuadró en un diseño descriptivo, tipo de campo, con sustento documental, permitiendo obtener la mayor información posible sobre el desempeño laboral que incide en el rendimiento del personal de la Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad-Unidad de Negocios Santa Elena.

2.1.1. Modalidad de investigación

La modalidad de la investigación fue cualitativa y cuantitativa. Cualitativa, debido al valor prioritario a entender los fenómenos, a partir de una comprensión en un nivel personal de los motivos y comportamientos que están detrás de las acciones que realizan los empleados de las diferentes áreas de CNEL EP, Unidad de Negocios Santa Elena.

Se decidió basar la investigación en el análisis cualitativo por ser el más apropiado para obtener la información necesaria y lograr los objetivos planteados

Las razones que condujeron a elegir el análisis cualitativo son las siguientes:

En primer lugar, la investigación cualitativa produce datos descriptivos.

En segundo lugar proporciona un conocimiento profundo sobre la gestión del Talento Humano en lo que concierne al desempeño laboral.

Y cuantitativo ya que en el estudio se analizaron diversos elementos que pudieron ser medidos y cuantificados. Los datos se obtuvieron a base de muestras de la población, y sus resultados fueron extrapolables a toda la población, con un nivel de error de 0,5% y nivel de confianza de 95%.

2.1.2. Tipos de investigación

Por el propósito: Se utilizó la investigación aplicada con el fin de proponer una guía de evaluación de desempeño laboral, que permita desarrollar actividades eficientes de los trabajadores de la CNEL EP – UNIDAD DE NEGOCIOS SANTA ELENA. La investigación aplicada se sustenta en la investigación básica que se fundamenta en las teorías, principios y leyes que rigen el objeto de estudio.

Por el nivel de estudio: Por el nivel de estudio se aplicó el descriptivo o correlacional. En el estudio descriptivo se midieron las variables de manera independientemente para así describir lo que se investigó.

El nivel descriptivo refleja lo que aparece, tanto en el ambiente natural, como social. La descripción se llevó a efecto con información primaria y secundaria.

Este nivel estuvo encaminado al descubrimiento de relaciones entre las variables y comprende las encuestas, entrevistas y la observación directa.

Por la fuente: Se empleó la investigación documental bibliográfica. La aplicación de esta investigación tuvo como propósito conocer, comparar, ampliar,

profundizar y deducir diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre:

La evaluación del desempeño laboral, factores de desempeño laboral, el ambiente organizacional, estructura organizacional, gestión del Talento Humano y el capital afectivo vinculado al capital humano, como también se analizó el marco jurídico que sustenta el estudio.

Por el lugar: Se utilizó la investigación de campo que es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen los acontecimientos. En esta modalidad se tomó contacto en forma directa con la realidad, con el fin de obtener información de acuerdo con los objetivos del proyecto de investigación en lo que concierne a la evaluación del desempeño de los colaboradores de la empresa, al análisis de las capacidades del Talento Humano con el fin de mejorar en sus resultados, competencia del Talento Humano para el puesto de trabajo, valoración del ambiente de trabajo y apreciación sobre el desarrollo profesional del colaborador de la empresa CNEL EP – Unidad de Negocios Santa Elena.

2.1.3. Métodos de la investigación.

Método Inductivo

El método inductivo es un proceso analítico, sintético, mediante el cual se parte del estudio de causas, con el objeto de conocer los hechos o fenómenos particulares que originaron el problema para llegar al descubrimiento de un principio o ley general.

Se aplicó este método con el fin de observar las causas y efectos particulares y sacar una conclusión, sobre la manera que influye la falta de evaluación de

desempeño laboral en la gestión del Talento Humano de la empresa CNEL EP – Unidad de Negocios Santa Elena.

Método Deductivo

El método deductivo se trata de un procedimiento que consiste en desarrollar una teoría empezando por formular sus puntos de partida o hipótesis básicas y deduciendo luego sus consecuencias con la ayuda de las subyacentes teorías formales.

Una vez que identificadas las causas del problema de estudio, se procedió a estructurar la funcionalidad de una guía de evaluación de desempeño laboral para el personal de la Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad CNEL EP – Unidad de Negocios Santa Elena.

2.1.4. Técnicas de investigación.

Las técnicas utilizadas sirvieron como instrumento para el desarrollo de trabajo de investigación; se recolectaron los datos, se analizó la información. Esto permitió facilitar el procesamiento de la información en la investigación mediante la entrevista y la encuesta.

La Encuesta

Se recabó información sobre las variables a través de preguntas. La información obtenida fue de gran utilidad para relacionar las variables y comprobar la hipótesis.

La encuesta cubrió una parte de la población. Por lo tanto fue una encuesta muestral, la misma que fue dirigida a los empleados de las diferentes áreas de la empresa.

Los indicadores fueron los siguientes:

- Evaluación del desempeño:
 - Idoneidad en los puestos de trabajo
 - Competencias del Talento Humano
 - Resultado del desempeño laboral
 - Motivación
 - Competencias del Talento Humano
 - Parámetros de evaluación

La Escala

Con la escala se midieron las siguientes dimensiones que se relacionan directamente con el desempeño laboral:

- Supervisión y comunicación
- Motivación y reconocimiento
- Ambiente de trabajo
- Selección y capacitación

La Entrevista

Se utilizó un cuestionario estructurado con preguntas abiertas para de esta manera poder generar una mayor información por parte de los entrevistados.

La entrevista fue dirigida a los jefes de cada área de la empresa CNEL EP – Unidad de Negocios Santa Elena.

Los indicadores que se midieron fueron los siguientes:

- La comunicación
- Evaluación periódica del desempeño laboral
- Mejoramiento continuo del colaborador.

La entrevista fue estandarizada o estructurada. Las preguntas se presentaron con las mismas palabras y en el mismo orden a todos los entrevistados.

2.1.5. Población y Muestra

El universo a estudiar son los 360 empleados que laboran en las diferentes áreas de la empresa CNEL EP Unidad de Negocios Santa Elena.

CUADRO N°2.1. POBLACIÓN

ÁREA	No EMPLEADOS
Administrativa	76
Comercial	111
Ingeniería y proyectos	6
Operaciones	155
Planificación	12
Total	360

Fuente: base de datos de departamento de Talentos Humanos CNEL EP
Elaborado por: Yilda Pin Sánchez

Tipo de muestra

Muestra probabilística

Se aplicó la muestra probabilística, con el muestreo aleatorio simple. El muestreo aleatorio simple constituye la base de métodos de muestreo más complejos.

De manera formal, este diseño básico o técnica de muestreo se define de la siguiente manera.

Si se selecciona un tamaño de muestra n de una población de tamaño N de tal manera que cada muestra posible de tamaño n tenga la misma probabilidad de ser seleccionada, el procedimiento de muestreo se denomina muestreo aleatorio simple. A la muestra así obtenida se le denomina muestra aleatoria simple.

Muestreo aleatorio simple; cuya fórmula es:

$$n = \frac{N(p \cdot q)}{(N-1) \left(\frac{e}{K}\right)^2 + p \cdot q}$$

$$n = \frac{360 (0,5 \cdot 0,5)}{(360 - 1) (0,05/2)^2 + 0,5 \cdot 0,5} \quad n = \frac{90}{(359) (0,000625) + 0,25}$$

$$n = \frac{90}{0,4743}$$

n= 190

Lo que implica que nuestra muestra probabilística sería aproximadamente de 190 colaboradores de las diferentes áreas.

$$f = \frac{n}{N} = \frac{190}{360} = 0,5277$$

CUADRO N°3.2. MUESTRA PROBABILÍSTICA

Área	Población	Factor Multiplicador	Muestra Estratificada
Administrativa	76	0,5277	40
Comercial	111	0,5277	59
Ingeniería y proyectos	6	0,5277	3
Operaciones	155	0,5277	82
Planificación	12	0,5277	6
TOTAL	360		190

Fuente: base de datos de departamento de Talentos Humanos CNEL EP
Elaborado por: Yilda Pin Sánchez

2.1.6. Procedimientos de la investigación

A continuación se detalla la secuencia realizada en esta investigación:

- 1) Esquematización de la estrategia de investigación.
- 2) Definición de los procedimientos implementados para el desarrollo de la estrategia.
- 3) Definición de las variables de interés.
- 4) Explicación del proceso mediante el cual fueron seleccionados los participantes del estudio.
- 5) Discusión de los instrumentos utilizados para el estudio.

2.1.7. Procesamiento

El procesamiento lleva el siguiente orden:

- a) Organizar los datos auscultados.
- b) Tabulación de datos.
- c) Elaboración de tablas y gráficos de los datos a obtenerse.
- d) Presentación del proceso de análisis aplicado a los datos.
- e) Formulación de las conclusiones.
- f) Planteamiento de las recomendaciones.
- g) Finalmente la elaboración de la propuesta.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1. ANÁLISIS DE LA ENCUESTA

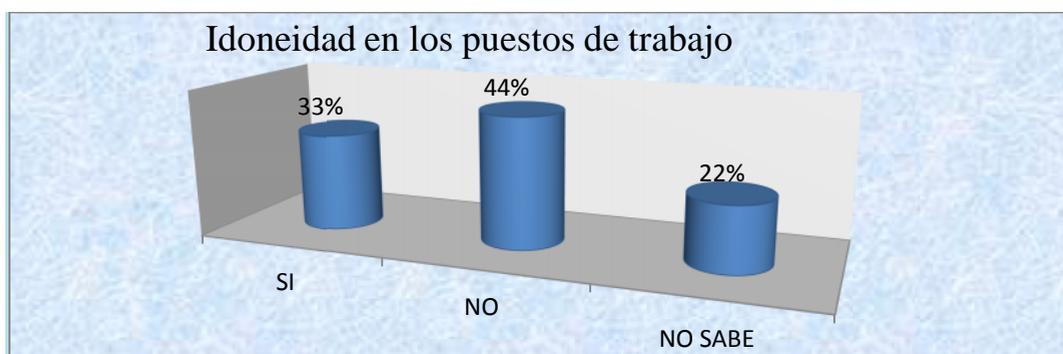
1.- ¿Cree usted que el Talento Humano que labora en CNEL EP - Unidad de Negocios Santa Elena, es idóneo para cada uno de los puestos de trabajo?

TABLA N° 3.1. IDONEIDAD EN LOS PUESTOS DE TRABAJO

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	63	33%
NO	84	44%
NO SABE	42	22%
TOTAL	190	100%

Fuente: Encuesta colaboradores CNEL EP
Elaborado por: Yilda Pin Sánchez

GRÁFICO N° 3.1. IDONEIDAD EN LOS PUESTOS DE TRABAJO



Fuente: Encuesta colaboradores CNEL EP
Elaborado por: Yilda Pin Sánchez

En el gráfico se observa que el 44% de las personas encuestadas manifestó que no es idóneo el Talento Humano que labora en CNEL EP Unidad de Negocios Santa Elena, para cada uno de los puestos de trabajo. Un 33% indican que si. Esto nos da a entender que no ha habido una selección adecuada del personal. La selección del personal incide en la eficiencia del empleado en la tarea del cargo.

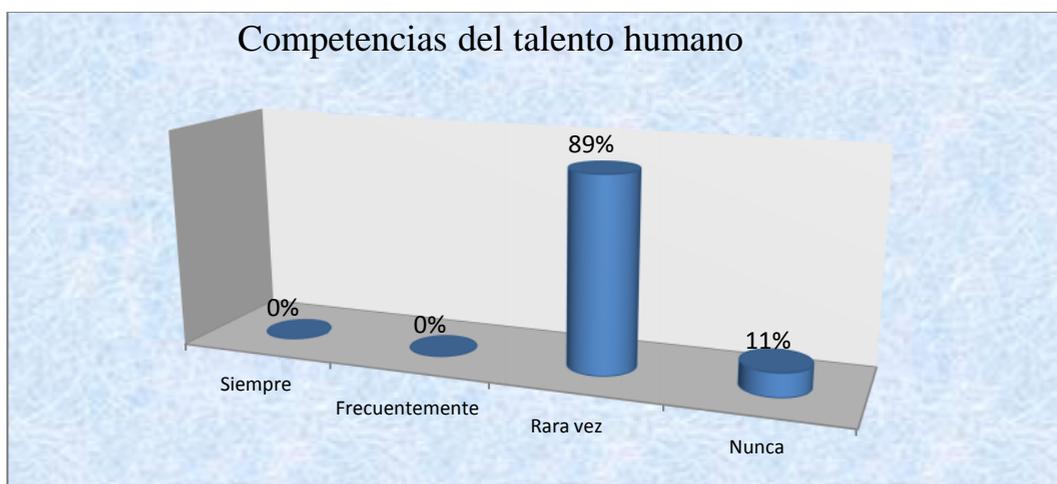
2.- ¿La CNEL EP - Unidad de Negocios Santa Elena, realiza evaluaciones periódicas del desempeño laboral?

TABLA N° 3.2. COMPETENCIAS DEL TALENTO HUMANO

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	0	0%
Frecuentemente	0	0%
Rara vez	169	89%
Nunca	21	11%
TOTAL	190	100%

Fuente: Encuesta colaboradores CNEL EP
Elaborado por: Yilda Pin Sánchez

GRÁFICO N° 3.2. COMPETENCIAS DEL TALENTO HUMANO



Fuente: Encuesta colaboradores CNEL EP
Elaborado por: Yilda Pin Sánchez

El gráfico indica que el 89% de los empleados que fueron encuestados manifestó que rara vez se realiza en la empresa evaluaciones del desempeño laboral. CNEL EP, no realiza constantemente evaluaciones.

Al no realizar las evaluaciones la empresa no puede medir el desempeño que tiene el colaborador en su respectivo cargo. Tampoco puede identificar problemas que afecta a la obtención de los resultados en la organización.

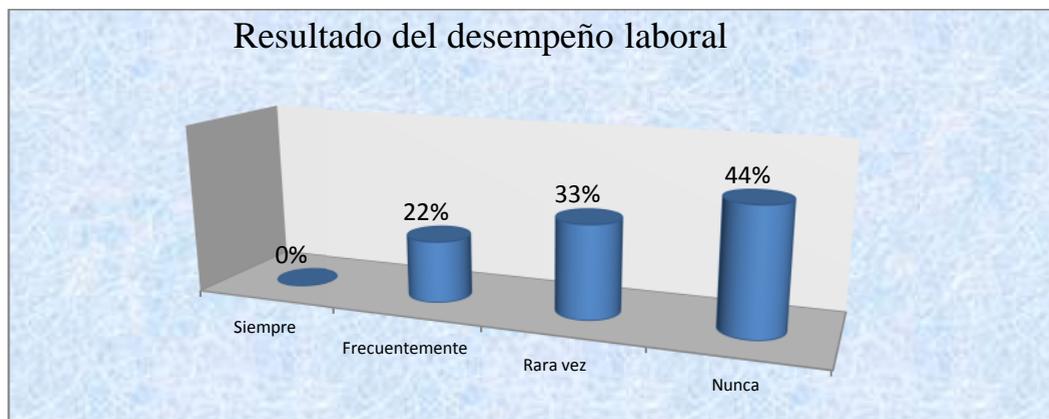
3.- ¿Cuándo se realiza una evaluación de desempeño, se les da a conocer los resultados de la misma?

TABLA N° 3.3. RESULTADO DEL DESEMPEÑO LABORAL

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	0	0%
Frecuentemente	42	22%
Rara vez	63	33%
Nunca	84	44%
TOTAL	190	100%

Fuente: Encuesta colaboradores CNEL EP
Elaborado por: Yilda Pin Sánchez

GRÁFICO N° 3.3. RESULTADO DEL DESEMPEÑO LABORAL



Fuente: Encuesta colaboradores CNEL EP
Elaborado por: Yilda Pin Sánchez

En el gráfico se aprecia que el 44% de la muestra encuestada manifiesta que cuando se ha realizado una evaluación de desempeño en la empresa, no se ha dado a conocer los resultados a los empleados; el 33% establece que rara vez y un 22% expresa que frecuentemente tienen conocimiento de los resultados de la evaluación. Si los empleados no conocen el resultado de la evaluación del desempeño ¿cómo pueden mejorar en su tarea laboral? La función de la evaluación es estimular o buscar el valor, la excelencia y las cualidades de los colaboradores de la organización, con miras a potencializar el desarrollo del personal en su cargo.

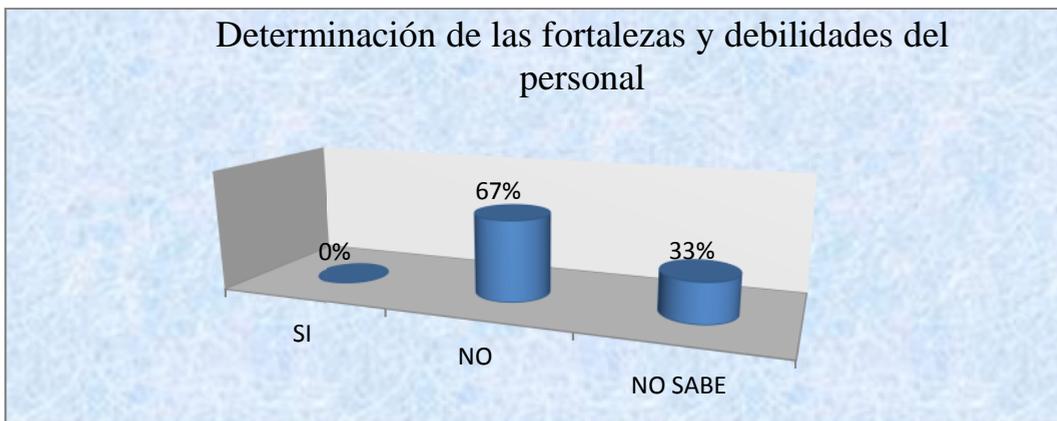
4.- ¿Cree usted que en el área de Talento Humano de la empresa se conoce cuáles son las fortalezas y debilidades del personal para encaminar de manera eficiente los esfuerzos de la organización?

TABLA N° 3.4. SE CONOCE LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL PERSONAL

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	127	67%
NO SABE	63	33%
TOTAL	190	100%

Fuente: Encuesta colaboradores CNEL EP
Elaborado por: Yilda Pin Sánchez

GRÁFICO N° 3.4. DETERMINACIÓN DE LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL PERSONAL



Fuente: Encuesta colaboradores CNEL EP
Elaborado por: Yilda Pin Sánchez

El 67% de los empleado encuestados estableció que en el área de Talento Humano de la empresa no se conoce cuales son las fortalezas y debilidades del personal para encaminar de manera eficiente los esfuerzos de la organización.

Es importante indicar que una organización competitiva es aquella que tiene su Talento Humano comprometido y capaz de brindar a la organización todos sus conocimientos y habilidades. Si no se conoce las fortalezas y debilidades del personal, entonces CNEL EP, estaría limitando el desarrollo laboral del empleado.

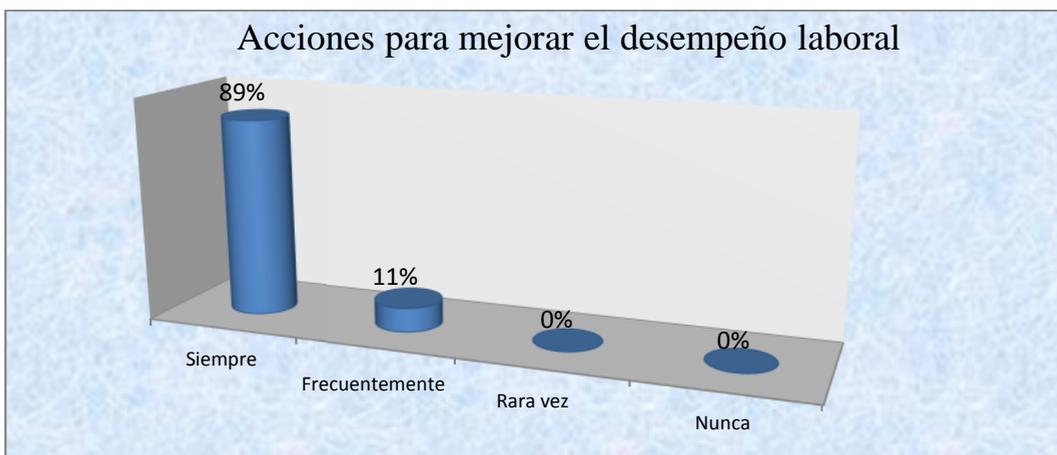
5.- ¿Considera usted que la empresa debería llevar acciones adecuadas para mejorar el desempeño laboral de sus colaboradores?

TABLA N° 3.5. ACCIONES PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	169	89%
Frecuentemente	21	11%
Rara vez	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	190	100%

Fuente: Encuesta colaboradores CNEL EP
Elaborado por: Yilda Pin Sánchez

GRÁFICO N° 3.5. ACCIONES PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL



Fuente: Encuesta colaboradores CNEL EP
Elaborado por: Yilda Pin Sánchez

El gráfico muestra que el 89% de las personas encuestadas considera que la empresa debería llevar acciones adecuadas para mejorar el desempeño laboral de sus colaboradores.

Es importante que la empresa emprenda acciones que orienten al mejoramiento del desempeño laboral de los empleados, con el objeto de lograr la eficiencia y eficacia laboral del Talento Humano.

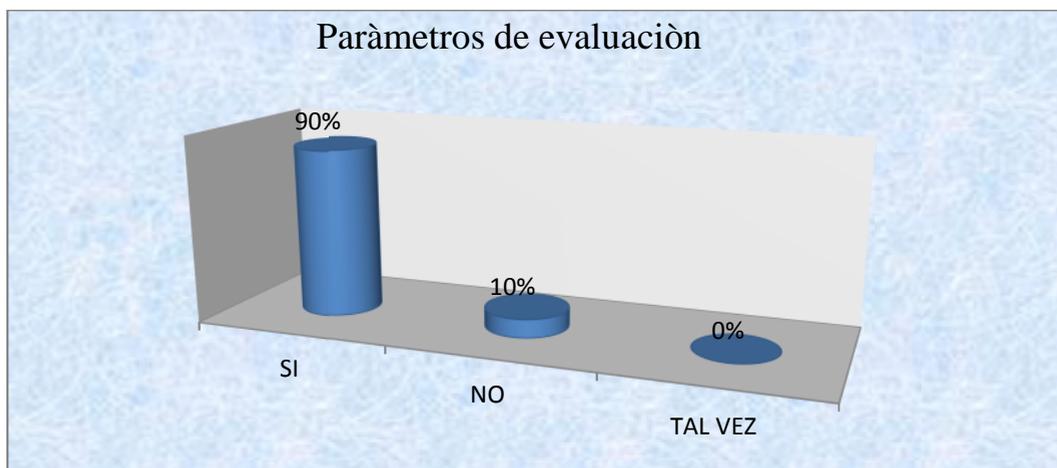
6.- ¿Considera usted que CNEL EP - Unidad de Negocios Santa Elena, debe contar con parámetros de evaluación del desempeño acordes al puesto de trabajo, para el personal que labora en la organización?

TABLA N° 3.6. PARÁMETROS DE EVALUACIÓN

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	171	90%
NO	19	10%
TAL VEZ	0	0%
TOTAL	190	100%

Fuente: Encuesta colaboradores CNEL EP
Elaborado por: Yilda Pin Sánchez

GRÁFICO N° 3.6. PARÁMETROS DE EVALUACIÓN



Fuente: Encuesta colaboradores CNEL EP
Elaborado por: Yilda Pin Sánchez

Es preciso que CNEL EP Unidad de Negocios, cuente con parámetros de evaluación del desempeño acordes al puesto de trabajo. Así lo manifestó el 90% de los empleados encuestados. Sólo un 10% indicó que no.

La medición de desempeño es un esfuerzo sistemático aplicado a la organización para evaluar su gestión, la misma que está orientada al cumplimiento de su misión, a partir de la optimización de sus procesos.

3.2. ANÁLISIS DE LAS ESCALAS

TABLA N° 3.7. SUPERVISIÓN Y COMUNICACIÓN

¿La comunicación con su jefe inmediato se da de forma directa?	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
	FRECUENCIA			
¿La comunicación con su jefe inmediato se da de forma directa?	127	63	0	0
¿La comunicación entre los empleados es fluida?	95	76	19	0
¿El esfuerzo que realizan usted y sus compañeros de trabajo, para alcanzar los objetivos de la empresa es reconocido por su supervisor?	106	84	0	0
¿Su participación en el trabajo es mayor en relación a la de sus compañeros?	0	19	101	70
¿La empresa le permite participar en la toma de decisiones?	133	57	0	0
¿En su área se fomenta la participación con opiniones y sugerencias sobre el trabajo?	143	48	0	0
¿Su jefe actúa consistentemente con su estilo de apoyador, que permite aportar ideas?	143	48	0	0
PORCENTAJE	56%	30%	9%	5%

Fuente: Encuesta colaboradores CNEL EP
Elaborado por: Yilda Pin Sánchez

GRÁFICO N° 3.7. SUPERVISIÓN Y COMUNICACIÓN



Fuente: Encuesta colaboradores CNEL EP
Elaborado por: Yilda Pin Sánchez

En lo que se refiere a la supervisión y comunicación, el 56% manifestó que está muy insatisfecho, mientras que el 30% expresó que está insatisfecho. Solamente el 14% expresa su satisfacción. Esta insatisfacción se da por motivo de que no hay comunicación de forma directa entre el empleado con su jefe inmediato. La información entre los empleados no es fluida. El esfuerzo que realizan los empleados para alcanzar los objetivos de la empresa no es reconocido por su supervisor.

TABLA N° 3.8. MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO

¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
	FRECUENCIA			
	19	114	38	19
¿Recibe información de cómo usted desempeña su trabajo?	152	38	0	0
¿Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?	95	57	38	0
¿Cómo califica su relación con los compañeros?	5	67	48	19
¿Se siente parte de un equipo de trabajo?	48	95	48	0
¿Se siente partícipe de los éxitos y fracasos de su área de trabajo?	38	76	48	29
PORCENTAJE	36%	39%	19%	5%

Fuente: Encuesta colaboradores CNEL EP
Elaborado por: Yilda Pin Sánchez

GRÁFICO N° 3.8. MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO



Fuente: Encuesta colaboradores CNEL EP
Elaborado por: Yilda Pin Sánchez

En lo que corresponde a la motivación y reconocimiento, se aprecia en el gráfico que el 39% de los empleados de CNEL EP, está insatisfecho y un 36% esta “muy insatisfecho”. Solo un 19% de los empleados manifiestan sentirse a gusto con su trabajo. Esto se debe a que sus funciones y responsabilidades en el puesto no están bien definidas. No reciben información de cómo se desempeñan en su trabajo. No están motivados con el trabajo que desempeñan. No existe un buen compañerismo. Tampoco se consideran parte de un equipo de trabajo y no se sienten partícipes de los éxitos y fracasos de su área de trabajo.

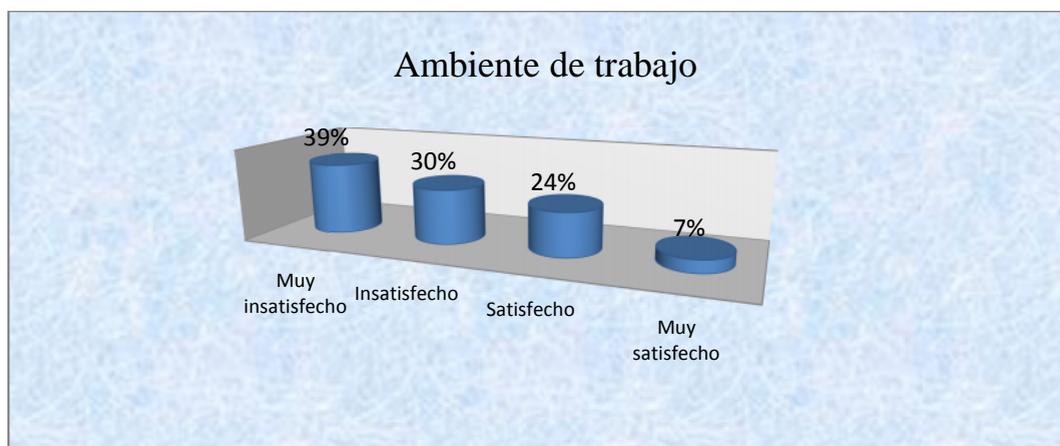
TABLA N° 3.9. AMBIENTE DE TRABAJO

¿El trabajo en su área está bien organizado?	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
	FRECUENCIA			
¿El trabajo en su área está bien organizado?	37	86	48	0
¿Las condiciones de trabajo en su área son seguras?	143	48	0	0
¿Las cargas de trabajo están bien repartidas?	114	37	19	0
¿Mantiene su lugar de trabajo limpio y libre de obstáculos?	19	19	114	38
El espacio donde realiza sus actividades es el adecuado	38	76	48	29
PORCENTAJE	39%	30%	24%	7%

Fuente: Encuesta colaboradores CNEL EP

Elaborado por: Yilda Pin Sánchez

GRÁFICO N° 3.9. AMBIENTE DE TRABAJO



Fuente: Encuesta colaboradores CNEL EP

Elaborado por: Yilda Pin Sánchez

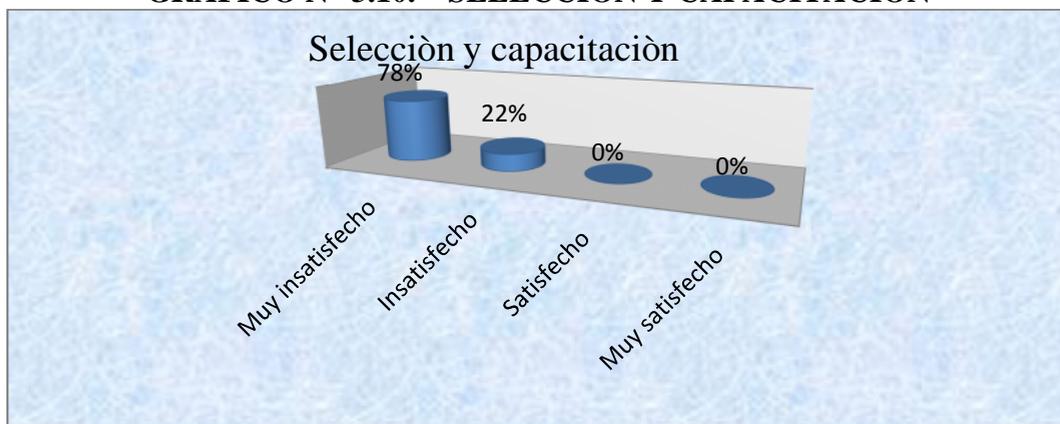
Referente al ambiente de trabajo se denota que existe una gran insatisfacción. Así lo indica el 39% de los empleados que están “muy insatisfechos” y el 30% insatisfechos. Se consideran que la insatisfacción se debe a que el trabajo en el área del empleado no está bien organizado. Las condiciones de trabajo en el área no son seguras. Las cargas de trabajo no están bien repartidas. El espacio donde se realizan las actividades no es el adecuado. El impacto del ambiente del trabajo es negativo en el desempeño laboral del empleado, por lo tanto hay que tenerlo muy en cuenta.

TABLA N° 3.10. SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN

¿Recibe la formación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
	FRECUENCIA			
	143	48	0	0
¿Cuándo necesita formación específica, al margen de la establecida en el plan de formación ¿ha sido satisfecha?	143	48	0	0
¿Los cursos de actualización que se ofrecen responden a las necesidades del puesto?	152	38	0	0
¿La empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional?	152	38	0	0
PORCENTAJE	78%	22%	0%	0%

Fuente: Encuesta colaboradores CNEL EP
Elaborado por: Yilda Pin Sánchez

GRÁFICO N° 3.10. SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN



Fuente: Encuesta colaboradores CNEL EP
Elaborado por: Yilda Pin Sánchez

Se observa que en cuanto a la capacitación hay un 78% de personas “muy insatisfechas” y un 22% insatisfechas. La insatisfacción se debe a que no reciben los empleados la formación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo. Los cursos de actualización que se ofrece, no responden a las necesidades del puesto y la empresa no proporciona oportunidades para el desarrollo profesional de sus empleados. Vale recordar que la capacitación permite la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio para contribuir a los propósitos de la organización y de los usuarios.

3.3. ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS

Las entrevistas estuvieron dirigidas a los jefes de cada área de la empresa CNEL EP Unidad de Negocios Santa Elena.

Al preguntarle a los entrevistados si existe una eficaz comunicación interna en la empresa, los jefes afirmaron que la comunicación es una práctica positiva que se realiza en la organización entre los jefes y los subalternos y que esta repercute positivamente en la satisfacción de los empleados.

Su comportamiento y sus sentimientos de afecto están orientados hacia la organización porque existe comunicación y participación como factores concluyentes en el desempeño laboral de cada empleado.

Esto permite tomar decisiones en asuntos concernientes a la organización.

En lo que respecta a la evaluación periódica del desempeño del personal los entrevistados indicaron que la aplicación del sistema de evaluación de desempeño facilita el análisis periódico del trabajo de cada integrante de la organización con el fin de obtener información de mayor calidad para ser utilizada de manera eficiente y propender al mejoramiento continuo del Talento Humano.

Los entrevistados manifestaron que la evaluación de desempeño es una responsabilidad inherente a la supervisión y que su efectividad está dada en función directa de la objetividad con que se realiza y de la comunicación entre supervisor y supervisado. Por lo tanto, se puede indicar que si no existe evaluación periódica de desempeño laboral en la organización, no puede haber mejora en el servicio de CNEL EP - Unidad de Negocios Santa Elena.

3.4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La investigación establece que no existe evaluación para el desempeño laboral en la organización. Cabe de indicar que las organizaciones se preocupan de mejorar sólo cuando los usuarios presentan quejas y dentro de la empresa se presentan remociones y reemplazo de personal.

Evaluar el desempeño implica medir, evaluar e influir sobre las competencias de los empleados con el fin de mejorar su desempeño en la tarea en que se desenvuelven. Sin la evaluación del desempeño no hay como conocer cuáles son las fortalezas y debilidades del personal.

El Talento Humano de la empresa se siente afectado por cuanto no hay una buena comunicación entre los compañeros y jefes inmediatos. Si en la organización no hay comunicación entonces no se pueden alcanzar las metas ni obtener los resultados deseados. En CNEL EP Unidad de Negocios Santa Elena, hay desmotivación laboral, lo cual incide negativamente en su desempeño. Cuando los colaboradores de una organización están motivados, las relaciones entre ellos y los clientes mejoran y el rendimiento aumenta. Pero cuando la motivación es escasa, el clima organizacional tiende a desmejorar.

Existe un porcentaje muy alto de insatisfacción por la falta de capacitación laboral en la CNEL EP Unidad de Negocios Santa Elena. Hay que indicar que la capacitación es la oportunidad que tiene la organización para incrementar el desempeño y la productividad. Se trata de cualificar a las personas, desarrollar sus competencias y evidenciar el talento de cada colaborador.

Es fundamental medir el desempeño laboral de los colaboradores de CNEL EP Unidad de Negocios Santa Elena, ya que es el proceso mediante el cual se asegura que el empleado trabaja alineado con las metas de la organización.

3.5. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

La hipótesis planteada en el estudio es la siguiente:

La evaluación de desempeño laboral contribuye a fortalecer la gestión del Talento Humano de La Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad CNEL EP - Unidad de Negocios Santa Elena.

Para comprobar la hipótesis se utilizó la técnica estadística denominada Chi Cuadrado. Esta técnica permitió obtener datos confiables que nos orientaron a definir si la evaluación de desempeño laboral contribuye a fortalecer la gestión del Talento Humano en CNEL EP Unidad de Negocios Santa Elena.

En el estudio se observaron tanto la variable independiente como dependiente y se correlacionaron entre sí.

La variable “Evaluación de Desempeño laboral” muestra seis indicadores, siendo los siguientes:

- Idoneidad en los puestos de trabajo
- Resultado del desempeño laboral
- Determinación de las fortalezas y debilidades del personal
- Parámetros de Evaluación
- Motivación y reconocimiento
- Acciones para mejorar el desempeño laboral

Esta variable midió la necesidad de aplicar la evaluación de desempeño laboral en el Talento Humano de la CNEL EP - Unidad de Negocios Santa Elena.

En lo que respecta a la variable “Gestión del Talento Humano”, se presentaron cuatro indicadores, los cuales fueron:

- Competencias del Talento Humano
- Supervisión y comunicación
- Ambiente de trabajo
- Selección y capacitación

Estos indicadores demostraron el efecto que tiene la variable dependiente en la independiente.

El cálculo de las frecuencias absolutas esperadas para cada celda, se las realizó mediante el uso de la siguiente fórmula:

Para calcular la frecuencia absoluta esperada, se aplica la siguiente fórmula:

$$nie = \frac{(Tniof)(Tnioc)}{n}$$

Dónde:

nie = frecuencia absoluta esperada.

Tniof= total de las frecuencias absolutas observadas en la fila.

Tnioc= total de las frecuencias absolutas observadas en la columna.

n= tamaño muestral.

Cálculo de frecuencias:

Variable Independiente

Para la celda 1

$$nie1 = (947 \times 190) / 1138 = 158$$

Para la celda 2

$$nie1 = (191 \times 190) / 1138 = 32$$

Variable dependiente

Para la celda 1

$$nie1 = (674 \times 190) / 760 = 168$$

Para la celda 2

$$nie1 = (86 \times 190) / 760 = 21$$

TABLA N° 3.11. VARIABLE INDEPENDIENTE

VARIABLE \ INDICADO	SATISFACTORIO	NO SATISFACTORIO
Idoneidad en los puestos de trabajo	126	63
Resultado del desempeño laboral.	147	42
Determinación de las fortalezas y debilidades del personal.	190	0
Parámetros de evaluación.	171	19
Motivación y reconocimiento.	144	46
Acciones para mejorar el desempeño laboral.	169	21
Promedio	158	32

Fuente: Encuesta colaboradores CNEL EP
Elaborado por: Yilda Pin Sánchez

TABLA N° 3.12. VARIABLE DEPENDIENTE

VARIABLE \ INDICADO	SATISFACTORIO	NO SATISFACTORIO
Competencias del Talento Humano	190	0
Supervisión y comunicación	163	27
Ambiente de trabajo	131	59
Selección y capacitación	190	0
Promedio	168,5	21,5

Fuente: Encuesta colaboradores CNEL EP
Elaborado por: Yilda Pin Sánchez

TABLA N° 3.13. SUMATORIA DE VARIABLES

VARIABLE	SATISFACTORIO	NO SATISFACTORIO
V. I: Evaluación del desempeño laboral	158	32
V.D: Gestión del Talento Humano	168,5	21,5
TOTAL	326,5	53,5

Fuente: Encuesta colaboradores CNEL EP

Elaborado por: Yilda Pin Sánchez

En la variable independiente la frecuencia absoluta esperada (nie) fue de 158 para la celda 1. La frecuencia esperada para la celda 2 fue de 32.

En la variable dependiente, la frecuencia absoluta esperada (nie) fue de 168 para la celda 1. La frecuencia esperada para la celda 2 fue de 21.

Como se muestra en la tabla 3.11, 158 colaboradores de CNEL EP - Unidad de Negocios Santa Elena, expresaron la necesidad de aplicar la evaluación de desempeño laboral en la organización. Solo 32 empleados indicaron que no. 168 colaboradores manifestaron que la evaluación de desempeño laboral contribuye a fortalecer la gestión del Talento Humano de la Empresa, 21 empleados no estuvieron de acuerdo.

Para calcular el Tniof (total de las frecuencias absolutas observadas en la fila) y el Tnioc (total de las frecuencias absolutas observadas en la columna), se realiza el siguiente procedimiento:

TABLA N° 3.14. TOTAL DE LAS FRECUENCIAS ABSOLUTAS OBSERVADAS

VARIABLE	SATISFACTORIO	NO SATISFACTORIO	Tniof
VI	nio= 158 nie= 326	nio = 32 nie= 53	379
VD	nio= 168 nie= 326	nio = 21 nie= 53	379
Tnioc	326	53	379

Fuente: Encuesta colaboradores CNEL EP

Elaborado por: Yilda Pin Sánchez

En la tabla 3.14 se refleja que el total de las frecuencias absolutas observadas en la fila es de 379 y corresponden al mismo número del total de las frecuencias absolutas observadas en la columna.

Una vez obtenidas las frecuencias esperadas, se procede a aplicar la fórmula para encontrar la *nie* (frecuencia absoluta esperada).

$$nie = \frac{(T_{niof})(T_{nioc})}{n}$$

$$nie = \frac{379 \cdot 379}{1138}$$

$$nie = \frac{143641}{1138}$$

$$nie = 126$$

La *nie* (frecuencia absoluta esperada), es 126, se procede a restar la frecuencia absoluta observada de la esperada, elevando al cuadrado esta diferencia para luego dividir ese resultado entre la frecuencia esperada.

$$X^2 = \frac{(nio - nie)^2}{nie}$$

$$X^2 = \frac{(189 - 126)^2}{126}$$

$$X^2 = \frac{3969}{126} = X^2 = 31,5$$

Se determinó el valor de chi cuadrada que es 31,5 se la comparó con su valor teórico, con un nivel de confianza de 95%. Para poder comparar el valor de chi cuadrada calculada con su valor teórico, debemos calcular el grado de libertad para cuadros 2x2 al 95% de confianza mediante la siguiente fórmula:

$$gl = (f-1) (c-1)$$

Donde

gl= grados de libertad

f= filas

c= columnas del cuadro

Entonces:

$$gl = (2-1) (2-1) = (1) (1) = 1$$

$$X^2 = 1$$

$$gl = (f-1) (c-1)$$

$$gl = (2-1) (2-1)$$

$$gl = (1) (1) = gl = 1 = 3.841$$

3.4.1. Informe sobre la Comprobación de la Hipótesis

La chi cuadrada calculada es 31,5, superior a la chi teórica $gl = 1 =$ al 95% = 3.841 por lo que se acepta la hipótesis de trabajo. Se puede establecer que la evaluación de desempeño laboral contribuye a fortalecer la gestión del Talento Humano de La Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad CNEL EP - Unidad de Negocios Santa Elena.

3.6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

3.6.1. Conclusiones

- De acuerdo al estudio realizado se puede establecer que la comunicación interna en CNEL EP - Unidad de Negocios Santa Elena no es directa entre los jefes y subordinados. Los empleados están excluidos en la participación para la toma de decisiones. No se permite que el empleado o colaborador aporte con ideas en la solución de problemas. El jefe, en cada nivel jerárquico, debe de desarrollar su trabajo eficaz y eficientemente basándose en un sistema que integre la comunicación ascendente, descendente como horizontal.
- Se evidencia en la organización que no existe motivación ni reconocimiento. El personal no se siente conforme con las funciones y responsabilidades que desempeña en el puesto de trabajo. Es bien conocido que la motivación de las personas es un aspecto determinante de su desempeño profesional.
- La motivación en el contexto laboral depende de numerosos factores, entre los que destacan el compromiso con la organización, el estilo de liderazgo existente en los equipos de trabajo, las relaciones con los compañeros, la compensación que se percibe, los objetivos que se plantean, el tipo de tarea que se va a realizar, el grado de responsabilidad, el reconocimiento sobre el trabajo realizado que incide en la satisfacción del colaborador.
- En lo que se refiere a las condiciones de trabajo, se denota una gran insatisfacción de los colaboradores de CNEL EP - Unidad de Negocios Santa Elena. Ambiente de trabajo inseguro, cargas de trabajo no bien repartidas, espacio de trabajo inadecuado. El ambiente laboral de la organización es un factor que tiene una gran incidencia en el desempeño y en la productividad del trabajador.

- La selección y capacitación del personal de CNEL EP - Unidad de Negocios Santa Elena, genera un alto porcentaje de insatisfacción debido a que la capacitación no se orienta a las necesidades del personal.

- Los resultados determinaron que no se mide el desempeño laboral mediante evaluaciones periódicas que permitan identificar problemas que obstaculizan la eficiencia y eficacia del personal. No basta que el Talento Humano cuente con algún tipo de competencia laboral ni que disponga de habilidades requeridas para el cargo que realiza. Es fundamental hacer una medición constante del desempeño de los trabajadores una vez que son contratados, con el objeto de que los mismos estén más preocupados en realizar las tareas programadas.

3.6.2. Recomendaciones

- ✚ Implementar estrategias comunicacionales para optimizar el buen desempeño de la gestión del Talento Humano, como un instrumento de gestión necesario para apoyar los cambios y transformaciones en la empresa.
- ✚ La comunicación interna es un instrumento fundamental para la gestión de la comunicación que depende directamente de la función directiva y de las estrategias, políticas, misión y objetivos definidos por la organización.
- ✚ Reconocer a los empleados por un trabajo bien hecho, creando un impacto en el significado que se da al trabajo; impactando en la satisfacción del colaborador, productividad y rendimiento de la organización. La motivación en el contexto laboral depende de numerosos factores, entre los que destacan el compromiso con la organización, el estilo de liderazgo existente en los equipos de trabajo, las relaciones con los compañeros, la compensación que se percibe, los objetivos que se plantean, el tipo de tarea que se va a realizar, el grado de responsabilidad y el reconocimiento sobre el trabajo realizado.
- ✚ Mejorar las condiciones de trabajo con el fin de generar cambios de actitudes y comportamientos en los ambientes laborales. Tanto los comportamientos como las condiciones inseguras deben ser corregidas a partir del diseño y la modificación de los procesos organizativos y de los cambios en las actitudes y comportamientos de las personas que los lideraran.
- ✚ Aplicar criterios de selección en el área de T. H. de CNEL EP - Unidad de Negocios Santa Elena y desarrollar programas de inducción y capacitación de acuerdo a las necesidades del personal que labora en la organización.

El departamento de Talentos humanos tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por la organización y

desarrollar habilidades y aptitudes del colaborador, tomando en consideración que las organizaciones dependen para su funcionamiento y evolución del elemento humano para conseguir sus objetivos organizacionales.

- ✚ Elaborar una guía de evaluación de desempeño laboral para el personal de la Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad CNEL EP - Unidad de Negocios Santa Elena, con el objeto de mejorar el desempeño, reforzar la toma de decisiones de ascensos o de ubicación, determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayudar a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

CAPÍTULO IV

GUÍA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL PARA EL PERSONAL DE LA EMPRESA ELÉCTRICA PÚBLICA ESTRATÉGICA CORPORACIÓN NACIONAL DE ELECTRICIDAD CNEL EP - UNIDAD DE NEGOCIOS SANTA ELENA.

4.1. PRESENTACIÓN

La evaluación del desempeño es una práctica extendida en el ámbito de los talentos humanos. Es un proceso en el que se intenta determinar las actitudes, rendimiento y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo.

La evaluación del desempeño sirve para dirigir y controlar al personal de forma más justa y comprobar la eficacia de los procesos de selección de personal. Cuando seleccionamos a un candidato estamos haciendo una predicción sobre su rendimiento futuro y a través de la evaluación de desempeño podemos comprobar si esta predicción se ha cumplido o no.

También nos proporciona datos sobre el clima laboral, si se debe mejorar el ajuste entre la persona y el puesto, adaptación personal al puesto, rediseño del puesto, rotación de puestos y se puede conocer las capacidades individuales, las motivaciones y expectativas de las personas para asignar los trabajos de forma adecuada.

La evaluación de desempeño mide, evalúa e interviene sobre las cualidades, el comportamiento y los resultados laborales y en qué medida el empleado es productivo y es o no susceptible de mejora en su rendimiento.

La evaluación del desempeño pretende conocer las fortalezas y debilidades del colaborador del personal con el fin de encaminar de manera más eficiente los esfuerzos de la organización.

La guía de evaluación de desempeño laboral para el personal de La Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad-Unidad de Negocios Santa Elena se fundamenta legalmente en la Constitución del Ecuador, que establece en su art. 227 que la administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.

Y en la Ley Orgánica de Empresas Públicas art. 3, que indica que los sistemas del Recurso Humano que desarrollen las empresas públicas estarán basados en los principios, entre otros, de evaluación periódica del desempeño de su personal para garantizar que respondan 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 Recurso Humano de las empresas públicas.

La propuesta tiene relación directa con la visión de CNEL EP Unidad de Negocios Santa Elena, que se proyecta a convertirse en una empresa distribuidora y comercializadora, ser modelo en el sector eléctrico de la Provincia de Santa Elena, satisfaciendo las necesidades de sus clientes.

Como también se incluye en la misión que tiene CNEL EP Unidad de Negocios Santa Elena, en apoyarse en un equipo humano competente, que contribuya al desarrollo de los clientes y a la conformación de una organización exitosa en la Provincia de Santa Elena.

La guía de evaluación de desempeño laboral para el personal de CNEL EP Unidad de Negocios Santa Elena, es de gran utilidad, debido, a que el Talento Humano es

uno de los más importantes y críticos para el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles de la organización.

4.2. OBJETIVOS

4.2.1. Objetivo General

Proporcionar una herramienta técnica para la evaluación del desempeño del personal de la organización, mediante el análisis objetivo con el fin de brindarle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas adecuadas que orienten al mejoramiento de su desempeño y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro.

4.2.2. Objetivos Específicos

- 1) Conocer el desempeño de cada uno de los evaluados de acuerdo a las competencias requeridas por la organización y el puesto en particular.
- 2) Detectar áreas de oportunidad del individuo, del equipo y/o de la organización.
- 3) Llevar a cabo acciones precisas para mejorar el desempeño del personal y por lo tanto, de la organización.

4.3. PLAN DE ACCIÓN

CUADRO N° 4.1. PLAN DE ACCIÓN

Problema Principal: La ausencia de un proceso de evaluación de desempeño laboral para el personal de La Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad CNEL EP - Unidad de Negocios Santa Elena.				
Fin de la Propuesta: Diseñar una guía de evaluación de desempeño laboral, que permita desarrollar actividades eficientes de los trabajadores de la CNEL EP - Unidad de Negocios Santa Elena.			Indicadores: Planes de evaluación, Fichas de evaluación, Desempeño laboral del colaborador.	
Propósito de la Propuesta: Proporcionar una herramienta técnica para la evaluación del desempeño del personal de la organización.				
Coordinador del Proyecto: Sra. Yilda Pin Sánchez				
OBJETIVOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	COORDINADOR DEL OBJETIVO	ACTIVIDADES
Definir los objetivos y metas de la organización y establecer las estrategias para alcanzar las metas.	Planes de evaluación.	Planeación del desempeño	Departamento de Talentos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar compromisos, resultados, y condiciones. • Relacionar las áreas de CNEL EP - Unidad de Negocios Santa Elena.

Fuente: Trabajo de investigación
Elaborado por: Yilda Pin Sánchez

PLAN DE ACCIÓN

Problema Principal: La ausencia de un proceso de evaluación de desempeño laboral para el personal de La Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad CNEL EP - Unidad de Negocios Santa Elena.				
Fin de la Propuesta: Diseñar una guía de evaluación de desempeño laboral, que permita desarrollar actividades eficientes de los trabajadores de la CNEL EP - Unidad de Negocios Santa Elena.			Indicadores: Planes de evaluación, Fichas de evaluación, Desempeño laboral del colaborador.	
Propósito de la Propuesta: Proporcionar una herramienta técnica para la evaluación del desempeño del personal de la organización.				
Coordinador del Proyecto: Yilda Pin Sánchez				
OBJETIVOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	COORDINADOR DEL OBJETIVO	ACTIVIDADES
Evaluar al personal de la organización, a través de la aplicación del modelo de evaluación del desempeño.	Fichas de evaluación.	Evaluación para el desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe departamental • Colaborador • Usuarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar políticas para conducir las evaluaciones. • Aplicar modelo de evaluación 360 Grados. • Aplicar la ficha de evaluación.
Comunicar la evaluación al colaborador con el fin de planear y darle el seguimiento al mejoramiento del desempeño laboral.	Desempeño laboral del colaborador.	Control y seguimiento del desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de Talentos Humanos • Jefe departamental • Colaborador 	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar la información de las deficiencias en el desempeño. • Efectuar seguimiento a la evaluación.

Fuente: Trabajo de investigación
Elaborado por: Yilda Pin Sánchez

4.4. MODELO DE LA PROPUESTA

La evaluación de 360 grados que mide el desempeño laboral, contribuye a fortalecer la gestión del Talento Humano de La Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad CNEL EP - Unidad de Negocios Santa Elena. Será una herramienta para el desarrollo de competencias del personal, basado su diseño en los comportamientos esperados para la organización a fin de alcanzar los objetivos deseados.

El proceso no concluye cuando se presentan los resultados, ni después de su lectura y análisis. La persona debe incorporar, comprender el alcance y aceptar los resultados de la evaluación recibida, para reflexionar y emprender en acciones concretas para mejorar lo que se requiera.

El modelo propuesto presenta las siguientes fases de la evaluación del desempeño. Cabe de indicar que es responsabilidad de la dirección de CNEL EP - Unidad de Negocios Santa Elena, realizar el proceso de evaluación del desempeño, para el mejoramiento continuo.

El proceso se encuentra definido en tres fases (ver Gráfico 4.1) que a continuación se plantean y se explican.

GRÁFICO N° 4.1. MODELO DE LA PROPUESTA



Fuente: Trabajo de investigación
Elaborado por: Yilda Pin Sánchez

4.4.1. Desarrollo del sistema de evaluación

El proceso de evaluación del desempeño en CNEL EP Unidad de Negocios Santa Elena, debe ser el producto del desarrollo de las siguientes etapas importantes y que en cada caso son el resultado de la aplicación de información a través de formatos que se deben regir por principios y criterios y que deben tener un porcentaje el cual define el estado del funcionamiento del evaluado y futuro compromiso con la organización.

4.4.1.1. Planeación del desempeño

En esta primera etapa es preciso identificar de manera concisa y objetiva:

- a. Los compromisos y resultados que deben cumplirse en el ejercicio de un cargo durante un periodo de tiempo determinado, acorde con las funciones y responsabilidades del colaborador.
- b. Las condiciones necesarias para su desarrollo se identifican, precisan, definen y establecen en los formatos que defina el departamento de Talento Humano.

Los objetivos o los compromisos especiales se refieren a las competencias que debe de tener cada colaborador para el puesto de trabajo, como son habilidades, destrezas y conocimientos que estimulan la innovación y creatividad e impulsan el mejoramiento de la organización.

La evaluación debe ser relacionada con el trabajo para que sea válida y confiable. Igualmente se deben identificar y precisar las necesidades especiales de entrenamiento (reinducción), capacitación y desarrollo que el colaborador requiera recibir en el momento actual, lo cual contribuye al logro exitoso de su desempeño.

La evaluación del desempeño de CNEL EP - Unidad de Negocios Santa Elena, debe guardar relación con las siguientes áreas y actividades:

- ✚ En el área Administrativa Financiera de CNEL EP - Unidad de Negocios Santa Elena, se debe de enfocar la planeación del desempeño en las actividades relacionadas con la administración de talentos humanos, prestación de servicios generales, recursos económicos, materiales y financieros de la empresa.
- ✚ En el área Comercial debe orientarse la evaluación a las actividades referentes a la comercialización de la energía eléctrica.
- ✚ En el área de Planificación se encauza la evaluación en las actividades de los planes de desarrollo estratégicos.
- ✚ En el área Técnica-Operaciones, la evaluación se orienta a las actividades referentes a la producción y distribución de la energía eléctrica.

4.4.1.2. Evaluación para el desarrollo

En esta etapa se califica la conducta laboral y se debe valorar el conjunto de habilidades y destrezas de cada empleado.

El departamento del Talento Humano de CNEL EP - Unidad de Negocios Santa Elena, será el responsable del proceso de evaluación del desempeño de 360 grados. Para esto es muy importante que el proceso de evaluación sea conocido de manera estratégica y cuidadosa por todos los integrantes de la organización a través de:

- ✚ Explicar con claridad que el propósito de utilizar este proceso de retroalimentación de 360 grados es para coadyuvar con el desarrollo de los individuos que colaboran en la organización.
- ✚ Destacar sobre la confidencialidad del proceso.
- ✚ Garantizar a los empleados que los resultados del proceso no serán utilizados para ejercer medidas disciplinarias.

Se evalúa al personal y se determinan las fortalezas que tiene cada colaborador, con el fin de desarrollarlas y que puedan las mismas contribuir con la organización y convertirse en oportunidades de crecimiento personal y profesional. Así mismo se identifican las debilidades para que sean corregidas y se constituya un compromiso de mejora para el colaborador y la organización.

4.4.1.2.1. Políticas para conducir las evaluaciones

- ✚ El departamento de Talentos humanos seleccionará a los evaluadores. Estos evaluadores deberán incluir al superior inmediato, los compañeros del mismo grupo de trabajo y colegas de otros departamentos o grupos de trabajo. Los evaluadores deberán seleccionarse teniendo en mente que lo que se requiere es información profunda y objetiva.
- ✚ Los evaluadores serán notificados de que participarán en el proceso de evaluación de determinado empleado y se les enviará el formato vía electrónica o en papel.
- ✚ Antes de calificar, los evaluadores deberán recibir orientación para saber cómo se llevará a cabo el proceso y cuál es su objetivo y así, evitar efectos Halo (todas las calificaciones altas)
- ✚ Los evaluadores llenarán el formato de evaluación.
- ✚ Los evaluadores regresarán el formato a la persona que se les indique para que tabule los datos.
- ✚ Esta persona deberá ser un elemento neutral dentro de este proceso y será seleccionada por el líder del proyecto de evaluación 360 grados.

4.4.1.2.2. Evaluación 360 Grados

La evaluación incluye a todos los integrantes de la organización o departamentos, como muestra el gráfico.

GRÁFICO No 4.2.25 MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360°



Fuente: Trabajo de investigación
Elaborado por: Yilda Pin Sánchez

4.4.1.2.3. Aplicación de la ficha de evaluación

La utilización de la ficha de evaluación se la aplica a todos los niveles de la organización como son. Ejecutivo, administrativo y operativo de la Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad CNEL EP - Unidad de Negocios Santa Elena.

Disposiciones específicas:

- ✚ El encuestado, debe ser lo más objetivo posible para asignar las calificaciones de cada competencia. Así mismo, debe señalar con una “X” la calificación que mejor describa al evaluado. Si la calificación es 1 ó 5; deben justificar con un breve comentario.
- ✚ La Hoja Resumen de la Evaluación de 360 grados tiene carácter de Acta, en él se reflejarán los resultados finales, siendo responsabilidad del Jefe Inmediato realizar los resúmenes de cada punto respectivamente. Concluida la evaluación deberá ser archivado en el expediente de personal respectivo.

- ✚ El Jefe Inmediato, debe sostener una entrevista con el colaborador, a fin de comunicarle cuales han sido las apreciaciones registradas, presentando los resultados en forma agregada, sin referencias personales.

4.4.1.2.3.1. Diseño de formularios de evaluación de 360 grados

Los formularios serán para los clientes internos y externos de la organización:

Cientes internos:

- ✚ Nivel Ejecutivo
- ✚ Nivel Administrativo
- ✚ Nivel Operacional
- ✚ Clientes externos (Usuarios)

CUADRO N° 4.2. FACTORES A CONSIDERARSE EN LA EVALUACIÓN

GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LOS FACTORES	
1. Nunca lo aplica y /o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo.	
2. Ocasionalmente lo aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo.	
3. Habitualmente lo aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo.	
4. Casi siempre lo aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo.	
5. Siempre lo aplica y/o cumple y comportamiento que exige el trabajo.	

Fuente: Trabajo de investigación
Elaborado por: Yilda Pin Sánchez

Estos factores son cualitativos ya que para realizar la valoración se lo toman como un todo.

Los formularios que se presentan a continuación son para evaluar a los clientes internos como externo. Los clientes internos presentan tres niveles a evaluarse como son: El ejecutivo, administrativo y operacional

CUADRO N° 4.3. FORMULARIOS PARA EL NIVEL EJECUTIVO

I. DATOS DEL EVALUADO		 FECHA/				
Nombres		Cargo				
Oficina/Área		Ubic. Física				
DATOS DEL EVALUADOR		Relaciones con el evaluador:				
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO						
FACTORES	CALIFICACIÓN					COMENTARIO
	1	2	3	4	5	
DISCIPLINA						
Grado de cumplimiento de normas y reglamentos de CNEL EP, Santa Elena.						
CALIDAD DE TRABAJO						
Aciertos de los trabajos ejecutados, con eficiencia y capacidad demostrada.						
CONOCIMIENTOS						
Conocimiento aplicado en la realización de sus labores.						
JEFATURA DE EQUIPO						
Ejerce la dirección y conducción del grupo de trabajo apropiadamente.						
CONTROL						
Vigila la ejecución del trabajo.						
ORGANIZACIÓN						
Aplica un sistema ordenado de trabajo.						
CAPACIDAD DE TOMAR DECISIÓN						
Aplica seguridad en el tratamiento de los problemas que se presentan.						

Fuente: Trabajo de investigación
Elaborado por: Yilda Pin Sánchez

CUADRO N° 4.4. FORMULARIOS PARA EL NIVEL ADMINISTRATIVO

I. DATOS DEL EVALUADO			 FECHA/			
Nombres		Cargo				
Oficina/Área		Ubic. Física				
DATOS DEL EVALUADOR		Relaciones con el evaluador:				
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO						
FACTORES	CALIFICACIÓN					COMENTARIO
	1	2	3	4	5	
DISCIPLINA						
Grado de cumplimiento de normas y reglamentos de CNEL EP, Santa Elena.						
CALIDAD DE TRABAJO						
Aciertos de los trabajos ejecutados, con eficiencia y capacidad demostrada.						
CONOCIMIENTOS						
Conocimiento aplicado en la realización de sus labores.						
CUMPLIMIENTO						
Desempeño de los trabajos asignados en los tiempos previsto.						
ORGANIZACIÓN						
Aplica un sistema ordenado de trabajo.						
RELACIONES HUMANAS						
Mantiene relaciones cordiales con sus subordinados, superiores, y público en general.						
CANTIDAD DE TRABAJO						
Volumen de trabajo en la actividad que se desarrolla, si tiene al día sus tareas, no se deja influir por la calidad de trabajo.						

Fuente: Trabajo de investigación
Elaborado por: Yilda Pin Sánchez

CUADRO N° 4.5. FORMULARIOS PARA EL NIVEL OPERATIVO

I. DATOS DEL EVALUADO				FECHA/			
Nombres		Cargo					
Oficina/Área		Ubic. Física					
DATOS DEL EVALUADOR		Relaciones con el evaluador:					
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO							
FACTORES		CALIFICACIÓN					COMENTARIO
		1	2	3	4	5	
DISCIPLINA							
Grado de cumplimiento de normas y reglamentos de CNEL EP, Santa Elena.							
CALIDAD DE TRABAJO							
Aciertos de los trabajos ejecutados, con eficiencia y capacidad demostrada.							
SEGURIDAD							
Acatamiento de las medidas de seguridad, previniendo perjuicios a la institución y/o personas.							
CONOCIMIENTO							
Conocimiento aplicado en la realización de sus labores.							
CUMPLIMIENTO							
Desempeño de los trabajos asignados en los tiempos previstos.							
ORGANIZACIÓN							
Aplica un sistema ordenado de trabajo.							
RELACIONES HUMANAS							
Mantiene relaciones cordiales con sus subordinados, superiores, y público en general.							
CANTIDAD DE TRABAJO							
Volumen de trabajo en la actividad que se desarrolla, si tiene al día sus tareas, no se deja influir por la calidad de trabajo.							

Fuente: Trabajo de investigación
Elaborado por: Yilda Pin Sánchez

CUADRO N° 4.6. OBSERVACIONES Y COMENTARIOS

OBSERVACIONES Y COMENTARIOS	
<p>1.- DEL EVALUADO</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>FIRMA:.....</p> <p>FECHA:.....</p> <p>CL:.....</p> <p>NOMBRE:.....</p>	
<p align="center">PARA USO EXCLUSIVO DEL DEPARTAMENTO DE TALENTOS HUMANOS</p>	
<p>RESULTADO DE LA EVALUACIÓN</p> <p>PUNTAJE OBTENIDO.....</p> <p>APRECIACIÓN CUALITATIVA.....</p> <p>OBSERVACIONES.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	
<p>FIRMA:.....</p> <p>JEFE DEL TALENTOS HUMANOS</p> <p>FECHA:.....</p>	

Fuente: Trabajo de investigación
 Elaborado por: Yilda Pin Sánchez

**CUADRO N° 4.7. FORMULARIOS PARA LOS CLIENTES EXTERNOS
(USUARIOS)**

ENCUESTA DE SERVICIO											
NOMBRE DEL USUARIO: FECHA: TRANSACCIÓN QUE REALIZÓ:											
1.- La atención recibida por el empleado fue: <table border="1" data-bbox="624 875 1038 1122" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr><td>EXCELENTE</td><td></td></tr> <tr><td>MUY BUENA</td><td></td></tr> <tr><td>BUENA</td><td></td></tr> <tr><td>REGULAR</td><td></td></tr> <tr><td>MALA</td><td></td></tr> </table>		EXCELENTE		MUY BUENA		BUENA		REGULAR		MALA	
EXCELENTE											
MUY BUENA											
BUENA											
REGULAR											
MALA											
2.- La rapidez en el servicio fue: <table border="1" data-bbox="624 1245 1038 1491" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr><td>EXCELENTE</td><td></td></tr> <tr><td>MUY BUENA</td><td></td></tr> <tr><td>BUENA</td><td></td></tr> <tr><td>REGULAR</td><td></td></tr> <tr><td>MALA</td><td></td></tr> </table>		EXCELENTE		MUY BUENA		BUENA		REGULAR		MALA	
EXCELENTE											
MUY BUENA											
BUENA											
REGULAR											
MALA											
3.- La información que le brindó el empleado que lo atendió fue: <table border="1" data-bbox="624 1615 1038 1861" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr><td>EXCELENTE</td><td></td></tr> <tr><td>MUY BUENA</td><td></td></tr> <tr><td>BUENA</td><td></td></tr> <tr><td>REGULAR</td><td></td></tr> <tr><td>MALA</td><td></td></tr> </table>		EXCELENTE		MUY BUENA		BUENA		REGULAR		MALA	
EXCELENTE											
MUY BUENA											
BUENA											
REGULAR											
MALA											

Fuente: Trabajo de investigación
Elaborado por: Yilda Pin Sánchez

4.4.1.2.3.2. Resumen de Evaluación de 360 grados

El jefe inmediato debe consolidar la retroalimentación brindada por el grupo de evaluadores, a fin de compartirlo confidencialmente con el trabajador. Para ello sumará el puntaje promedio obtenido y lo registrará en el recuadro que corresponda. La evaluación de las destrezas y habilidades se las hará a todos los niveles de la organización.

CUADRO N° 4.8. INDICADORES DE GESTIÓN

	PUNTAJE PROMEDIO
Disciplina	
Calidad de trabajo	
Seguridad	
Conocimiento	
Cumplimiento	
Organización	
Relaciones humanas	
Cantidad de trabajo	

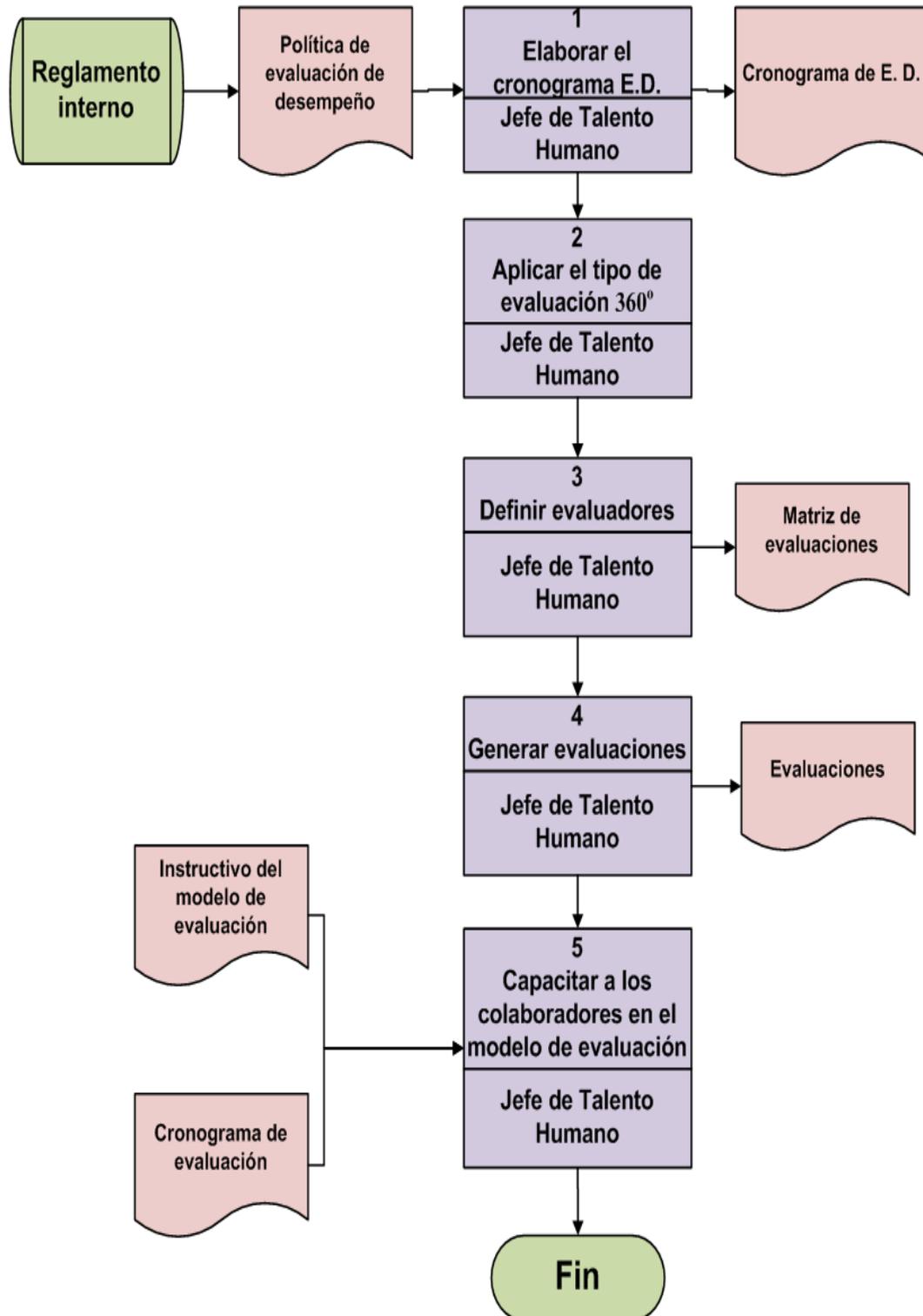
Fuente: Trabajo de investigación
Elaborado por: Yilda Pin Sánchez

CUADRO N° 4.9. FORMATO DESTREZAS / HABILIDADES

	PUNTAJE PROMEDIO
Iniciativa y excelencia	
Integridad	
Comunicación a todo nivel	
Supervisión Acompañamiento	
Apertura para el cambio	

Fuente: Trabajo de investigación
Elaborado por: Yilda Pin Sánchez

GRÁFICO N° 4.3. DIAGRAMA DEL PROCESO DEL DISEÑO DE EVALUACIÓN



Fuente: (Zúñiga, 2006)
Elaborado por: Yilda Pin Sánchez

4.4.1.3. Control y seguimiento del desempeño

La evaluación realizada por los jefes de áreas es más objetiva y ofrece una perspectiva más amplia del desempeño del empleado. Además, en esa etapa los superiores deben estar conscientes de los tipos de errores de evaluación y de los perjuicios que pudieran surgir.

4.4.1.3.1. Retroalimentación

El éxito del sistema de evaluación del desempeño depende de la utilización y retroalimentación de la información resultante de la ejecución de la evaluación. Tal información es igualmente valiosa para hacer cambios en los diversos programas del departamento de Talentos Humanos.

La información obtenida debe comunicarse al colaborador, para que éste procure el cambio, por sí solo. Sin embargo, tanto la entrevista de evaluación como la de resultados con los colaboradores deben llevarse a cabo correctamente.

El objetivo principal de la evaluación de resultados obtenidos es la toma de decisiones para corregir las deficiencias.

Por lo tanto, las entrevistas con el colaborador deben proporcionar la información de tales deficiencias en el desempeño, así como las bases para planear su mejoramiento mediante la puesta en marcha de la capacitación por el departamento de Talentos Humanos.

En esta etapa se debe valorar y apreciar el potencial de desarrollo del empleado, y se debe establecer un plan de acción que permita:

- ✚ Mantener o reforzar fortalezas y aciertos dados en la conducta laboral.

✚ Corregir aspectos débiles o desaciertos observados en el desempeño del cargo.

4.4.1.3.2. Seguimiento a la evaluación del desempeño

Paralelamente se debe efectuar un seguimiento a la evaluación del desempeño como acción complementaria, elaborando un formato de seguimiento del desempeño.

CUADRO N° 4.10. FORMATO DE SEGUIMIENTO DEL DESEMPEÑO.

I. DATOS DEL EVALUADO		FECHA/				
Nombres						
Oficina/Área		Ubic. Física				
SEGUIMIENTO		Supervisor:				
SEGUIMIENTO DEL DESEMPEÑO						
5	Supera las expectativas	100% a más de cumplimiento				
4	Cumple las expectativas	76% a 100% de cumplimiento				
3	Cumple la mayoría de las expectativas	51 a 75% de cumplimiento				
2	Cumple parcialmente las expectativas	26 a 50% de cumplimiento				
1	No cumple la mayoría las expectativas	0 a 25% de cumplimiento				
OBJETIVOS		GRADO DE CONSECUCIÓN				
		1	2	3	4	5
1						X
2				X		
	Sub Total	0	0	0	37.5	50
	Total			87.5		
DESEMPEÑO EN BASE DE COMPETENCIAS						
5	Supera las expectativas	100% a más de cumplimiento				
4	Cumple la mayoría de las expectativas	76% a 100% de cumplimiento				
3	Supera las expectativas	51 a 75% de cumplimiento				
2	Cumple parcialmente las expectativas.	26 a 50% de cumplimiento				
1	No cumple las expectativas	0 a 25% de cumplimiento				

Fuente: Trabajo de Investigación
Elaborado por: Yilda Pin Sánchez

La periodicidad de la evaluación del desempeño debe tomar en cuenta la frecuencia que se requiera para hacer saber a los colaboradores qué tipo de trabajo está haciendo, y si el desempeño no es satisfactorio, las medidas y correcciones que el evaluador aconseje pertinentes para lograr una mejoría y lograr la excelencia en su labor diaria.

En el proceso de evaluación de desempeño independiente del nivel administrativo en el que se encuentre el evaluado, es preciso que haya un feedback, limpio. Es decir, el proceso de comunicación entre el evaluador y el evaluado, debe estar bajo los criterios de respeto y de disposición, pues permite argumentar el temor por la evaluación de desempeño, y éste radica en el escuchar aquellos aspectos negativos y que requieren mejora.

Es ahí, donde el evaluador debe tener en la comunicación un aspecto alentador, amistoso y diplomático, en vez de presentar un tono juzgador y de culpabilidad.

4.5. PRESUPUESTO DE LA PROPUESTA

En el departamento de Talentos Humanos se acoplará un área destinada a la ejecución de la propuesta. Ésta será equipada con una serie de activos fijos que se muestra en los siguientes cuadros:

4.5.1. Inversión en Activos fijos

Se adquirirá una computadora y una impresora para cubrir las necesidades surgidas de las diferentes actividades inmersas en el desarrollo del proyecto.

CUADRO N° 4.11. EQUIPOS DE COMPUTACIÓN

EQUIPOS DE COMPUTACIÓN			
CANTIDAD	CONCEPTO	COSTO UNITARIO US\$	COSTO TOTAL US\$
1	COMPUTADORA	\$ 336,00	\$ 336,00
1	IMPRESORA	\$ 176,00	\$ 176,00
TOTAL		\$ 512,00	\$ 512,00

Fuente: Trabajo de Investigación
Elaborado por: Yilda Pin Sánchez

Además dos perforadoras y tres grapadoras que se utilizarán a lo largo de periodo de encuestas y evaluaciones.

CUADRO N° 4.12. EQUIPOS DE OFICINA

EQUIPOS DE OFICINA			
CANTIDAD	CONCEPTO	COSTO UNITARIO US\$	COSTO TOTAL US\$
2	PERFORADORA	\$ 5,50	\$ 11,00
3	GRAPADORA	\$ 6,00	\$ 18,00
TOTAL		\$ 11,50	\$ 29,00

Fuente: Trabajo de Investigación
Elaborado por: Yilda Pin Sánchez

Dentro de los muebles de oficina se tendrá que disponer de un escritorio ejecutivo con su respectiva silla giratoria para la persona designada a cargo del grupo de encuestadores y evaluadores, una mesa redonda y seis sillas plásticas para el resto de personas que colaborarán en el proyecto.

CUADRO N° 4.13. MUEBLES OFICINA

MUEBLES OFICINA			
CANTIDAD	CONCEPTO	COSTO UNITARIO US\$	COSTO TOTAL US\$
1	ESCRITORIO EJECUTIVO	\$ 432,00	\$ 432,00
1	SILLA GIRATORIA	\$ 32,00	\$ 32,00
1	MESA REDONDA DE MDF	\$ 130,00	\$ 130,00
6	SILLAS PLASTICAS	\$ 18,00	\$ 108,00
TOTAL		\$ 472,00	\$ 702,00

Fuente: Trabajo de Investigación
Elaborado por: Yilda Pin Sánchez

4.5.2. Gastos Directos

Los gastos directos que se generarán estarán destinados para suplir las necesidades de las personas encargadas de las actividades que se realizarán en el proyecto, como se muestra en el siguiente cuadro:

CUADRO N° 4.14. SUMINISTROS DE OFICINA

SUMINISTROS DE OFICINA			
CONCEPTO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Carpetas	30	\$ 23,00	\$ 690,00
Archivadores	6	\$ 3,50	\$ 21,00
Tableros	6	\$ 4,00	\$ 24,00
Papel	1000	\$ 0,01	\$ 10,00
Esferos	30	\$ 0,30	\$ 9,00
Lápices	30	\$ 0,30	\$ 9,00
Tinta	4	\$ 0,90	\$ 3,60
Clip (cajita)	5	\$ 1,20	\$ 6,00
TOTAL			\$ 772,60

Fuente: Trabajo de Investigación
Elaborado por: Yilda Pin Sánchez

4.5.3. Total de inversión

El total de la inversión resultará de la sumatoria del total de los activos fijos más los gastos de oficina y además un rubro proveniente del costo de la capacitación a las personas encuestadoras y evaluadoras.

CUADRO N° 4.15. TOTAL DE LA INVERSIÓN

DETALLES	MONTO
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	\$ 512,00
EQUIPOS DE OFICINA	\$ 29,00
MUEBLES OFICINA	\$ 702,00
SUMINISTROS DE OFICINA	\$ 772,60
CAPACITACIÓN A LOS ENCUESTADORES	\$ 500,00
TOTAL	\$ 2.515,60

Fuente: Trabajo de Investigación
Elaborado por: Yilda Pin Sánchez

4.6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.6.1. Conclusiones

- ✚ La evaluación del desempeño, se presenta en la organización como un punto clave para la identificación de las competencias que presenta el personal, pues es a través de ésta que se puede identificar los aspectos más importantes y que generan impacto en el servicio y el desarrollo organizacional.

- ✚ El modelo de evaluación de desempeño utilizado tiene como objetivo principal permitir a los evaluados en la organización poder interpretar y plasmar los nuevos desafíos que deben asumir para que significativamente se incremente su desempeño laboral.

- ✚ La dirección del Talento Humano tendrá en sus manos una herramienta que brinde resultados al inicio de un plan de intervención transversal que abarca a toda la organización, permitiendo así que se ajusten los comportamientos y desempeños según los resultados de los colaboradores en el proceso de evaluación.

4.6.2. Recomendaciones

- ✚ Aplicar el modelo de evaluación del desempeño que permita a la CNEL EP - Unidad de Negocios Santa Elena, atender los factores de calidad, confiabilidad y veracidad, permitiendo así que se pueda abordar puntos que permitan ser intervenidos por la dirección de Talentos humanos para que se pueda contar con un nivel de objetividad y respeto de opinión.

- ✚ Emplear la metodología de 360 Grados y la técnica de elección forzada, la misma que permitirá favorecer los programas, procedimiento, e instrumentos de evaluación de desempeño, que contribuyan a la retroalimentación que encaucen el desarrollo de competencias laborales en los empleados de CNEL EP Santa Elena.

- ✚ Implementar el proceso de evaluación del desempeño laboral en el departamento de Talentos Humanos de CNEL EP Santa Elena, con el objeto de medir el potencial humano y permitir desarrollar la productividad del Talento Humano y proporcionar oportunidades de crecimiento para todos los miembros de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- **Brunet, L. 2006.** El Clima de Trabajo en las Organizaciones. México: D.F.: Trillas, 2006.
- **CHIAVENATO, I. 2001.** Administración de recursos humanos. México: Ed. Altos, 2001.
- **CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR 2008**
- **Cruz, R. 2007.** Relación entre el enfoque de gestión de la calidad y el desempeño organizativo. Una aproximación desde la perspectiva basada en los recursos. s.l.: México., 2007.
- **Denis, A. 2003.** Managing knowledge for sustained competitive advantage: Designing strategies for effective human resource management. s.l.: Pfeiffer, 2003.
- **Durán, J. 2005.** La dirección estratégica del capital humano con base en el conocimiento. Análisis de conocimientos en empresas textiles y de la confección. España: Universidad de Barcelona., 2005.
- **García, Marín, Segovia, L. y Gázquez, A. 2006.** Application of factorial analysis and Regression models to the formation of Marketing competitive advantages. s.l.: Local Firms, 2006.
- **Gendrán, B. 2007.** Emotional Capital: a crucial capital for a citizenship society with personal, social and Economic returns. 2007.
- **Goleman, D. 2005.** La inteligencia emocional en la empresa. Madrid: s.n., 2005.

- **Gordon, J. 2005.** Comportamiento Organizacional. México: Edit. Prentice Hall Hispanoamericana, 2005.
- **Grattion, L. y Ghoshal, S. 2006.** Managing Personal Human Capital. published by Random House in 2000 New Ethos for the Volunteer 'Employee. s.l.: European Management Journal, 2006.
- **Hernandez, P. 2008.** Efectividad de la estrategia de recursos humanos: modelo integrador de la Teoría de Recursos y Capacidades y la Teoría del Comportamiento en las entidades financieras de la economía social. s.l.: Revista de Estudios, 2008 .
- **Hernández, P. 2008.** Efectividad de la estrategia de recursos humanos: modelo integrador de la Teoría de Recursos y Capacidades y la Teoría del Comportamiento en las entidades financieras. s.l.: Revista de Estudios, 2008.
- **Iturrealde, Torre. 2010.** La Evaluación de Desempeño Laboral. Ambato, Ecuador: s.n., 2010.
- **Ley Orgánica de Empresas Públicas.** Ecuador: s.n., 2011.
- **LEY ORGÁNICA DE EMPRESAS PÚBLICAS 2011.**
- **LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO 2011.**
- **Luthan y Jensen. 2013.** Integrity in Organizations. s.l.: Content, 2013.
- **Luthans, F. y Youssef, C. 2007.** Emerging positive organizational behavior. s.l.: Journal of Management, 2007.

- **Martínez, L. 2003.** Clima organizacional. Obtenido de Disponible en monografias.com/trabajos/clior Mazariegos, J. [En línea] 16 de Octubre de 2003.
- **Mcgrath, R. 2006.** Exploratory learning, innovative capacity and managerial oversight. s.l.: Academy of management journal, 2006.
- **R., Seijas. 2011.** Evaluacion de Desempeño por Competencias. 2011.
- **Robbins, P. 2006.** Comportamiento Organizacional. Décima edición. Mexico: s.n., 2006.
- **Stoner, Wankel y Wankel, C. 2005** Administración. México: Prentice-Hall, 2005.
- **Suárez, C. 2013.** Cultura y clima organizacional. En Red, disponible en <http://www.losrecursoshumanos.com/culturayclimaorganizacional.htm#likert>. [En línea] 12 de Septiembre de 2013.
- **Wayne, Mondy y Noe 2010** Administración de recursos humanos. Última edición. México: PEARSON, 2010.
- **Zúñiga, Bernal. 2006.** Evaluación 360°Evaluación integral de productividad empresarial. Guatemala: s.n., 2006.

ANEXOS



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

**ANEXO 1: ENCUESTA DIRIGIDA A LOS COLABORADORES DEL
CNEL EP - UNIDAD DE NEGOCIOS SANTA ELENA**

1.- ¿Cree usted que el Talento Humano que labora en CNEL EP - Unidad de Negocios Santa Elena, es idóneo para cada uno de los puestos de trabajo?

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI		
NO		
NO SABE		
TOTAL		

2.- ¿La CNEL EP - Unidad de Negocios Santa Elena, realiza evaluaciones periódicas del desempeño laboral?

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre		
Frecuentemente		
Rara vez		
Nunca		
TOTAL		

3.- ¿Cuando se realiza una evaluación de desempeño se les da a conocer los resultados de la misma?

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre		
Frecuentemente		
Rara vez		
Nunca		
TOTAL		

4.- ¿Cree usted que en el área de Talento Humano de la empresa se conoce cuales son las fortalezas y debilidades del personal para encaminar de manera eficiente los esfuerzos de la organización?

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI		
NO		
NO SABE		
TOTAL		

5.- ¿Considera usted que la empresa debería llevar acciones adecuadas para mejorar el desempeño laboral de sus colaboradores?

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre		
Frecuentemente		
Rara vez		
Nunca		
TOTAL		

6.- ¿Considera usted que CNEL EP - Unidad de Negocios Santa Elena, debe contar con parámetros de evaluación del desempeño acordes al puesto de trabajo, para el personal que labora en la organización?

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI		
NO		
TAL VEZ		
TOTAL		

ESCALA

SUPERVISIÓN Y COMUNICACIÓN

La comunicación con su jefe inmediato se da de forma directa.	1	2	3	4
La comunicación entre los empleados es fluida.				
El esfuerzo que realiza usted y sus compañeros de trabajo para alcanzar los objetivos de la empresa es reconocido por su supervisor				
Su participación en el trabajo es mayor en relación a la de sus compañeros				
La empresa le permite participar en la toma de decisiones				
¿En su área se fomenta la participación con opiniones y sugerencias sobre el trabajo?				
Su jefe actúa consistentemente con su estilo de apoyador, que permite aportar ideas.				
Muy insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho	
1	2	3	4	

Fuente: Trabajo de Investigación
Elaborado por: Yilda Pin Sánchez

MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO

¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?	1	2	3	4
¿Recibe información de cómo usted desempeña su trabajo?				
¿Está motivado por la empresa y le gusta el trabajo que desarrolla?				
¿Cómo califica su relación con los compañeros?				
¿Se siente parte de un equipo de trabajo?				
¿Se siente partícipe de los éxitos y fracasos de su área de trabajo?				
Muy insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho	
1	2	3	4	

Fuente: Trabajo de Investigación
Elaborado por: Yilda Pin Sánchez

AMBIENTE DE TRABAJO

		1	2	3	4
¿El trabajo en su área está bien organizado?					
¿Las condiciones de trabajo en su área son seguras?					
¿Las cargas de trabajo están bien repartidas?					
¿Mantiene su lugar de trabajo limpio y libre de obstáculos?					
El espacio donde realiza sus actividades es el adecuado					
Muy insatisfecho 1	Insatisfecho 2	Satisfecho 3		Muy satisfecho 4	

Fuente: Trabajo de Investigación
Elaborado por: Yilda Pin Sánchez

SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN

		1	2	3	4
¿Recibe la formación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo					
¿Cuando necesita formación específica, al margen de la establecida en el plan de formación ¿ha sido satisfecha?					
¿Los cursos de actualización que se ofrecen responden a las necesidades del puesto?					
¿La empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional?					
Muy insatisfecho 1	Insatisfecho 2	Satisfecho 3		Muy satisfecho 4	

Fuente: Trabajo de Investigación
Elaborado por: Yilda Pin Sánchez



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**ANEXO 2: ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS JEFES DE LAS
DIFERENTES ÁREAS DE CNEL EP - UNIDAD DE NEGOCIOS SANTA
ELENA**

1. ¿Considera usted que existe una buena comunicación interna entre los colaboradores de la organización?
2. ¿Los colaboradores de la organización participan en la toma de decisiones para mejorar en el desempeño laboral?
3. ¿Existe evaluación sobre el desempeño laboral de sus colaboradores de manera periódica en la organización?

ANEXO 3

MATRIZ No. 1 FORMULACIÓN DE PROBLEMA GENERAL, TEMA, OBJETIVO E HIPÓTESIS

**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

NOMBRE: YILDA GRACIELA PIN SANCHEZ

TÍTULO: PROPUESTA DE UNA GUÍA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL PARA EL PERSONAL DE LA EMPRESA ELÉCTRICA PÚBLICA ESTRATÉGICA CORPORACIÓN NACIONAL DE ELECTRICIDAD CNEL EP - UNIDAD DE NEGOCIOS SANTA ELENA 2013			
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	TEMA:	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS
¿En qué medida la evaluación de desempeño laboral, mejora el rendimiento del personal de la Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad CNEL EP - Unidad de Negocios Santa Elena?	Propuesta de una guía de evaluación de desempeño laboral para el personal de la Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad CNEL EP - Unidad de Negocios Santa Elena.	Diseñar una guía de evaluación de desempeño laboral, mediante el estudio sistemático con el fin de contar con una herramienta que permita desarrollar actividades eficientes de los trabajadores de la Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad CNEL EP - Unidad de Negocios Santa Elena.	La evaluación de desempeño laboral contribuye a fortalecer la gestión del Talento Humano de la Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad CNEL EP - Unidad de Negocios Santa Elena.

Fuente: Trabajo de Investigación
Elaborado por: Yilda Pin Sánchez

ANEXO 4

MATRIZ No. 2 CUESTIONAMIENTO DE VARIABLES: INDEPENDIENTE Y DEPENDIENTE

**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

NOMBRE: YILDA GRACIELA PIN SANCHEZ

TÍTULO: PROPUESTA DE UNA GUÍA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL PARA EL PERSONAL DE LA EMPRESA ELÉCTRICA PÚBLICA ESTRATÉGICA CORPORACIÓN NACIONAL DE ELECTRICIDAD CNEL EP - UNIDAD DE NEGOCIOS SANTA ELENA 2013	
VARIABLES	
INDEPENDIENTE: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL	DEPENDIENTE: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
¿Qué es la evaluación del desempeño laboral?	¿Cuáles son los diferentes enfoques sobre recursos y capacidades?
¿Cuáles son los factores el desempeño laboral?	¿Cuáles son las características de las capacidades del Talento Humano?
¿Cuál es la importancia del desempeño laboral?	¿Qué es el capital efectivo vinculado al capital humano?

Fuente: Trabajo de Investigación
Elaborado por: Yilda Pin Sánchez

ANEXO 5

MATRIZ No. 3 CUESTIONAMIENTO DE SUB-PROBLEMAS Y FORMULACIÓN DE OBJETIVOS ESPECÍFICOS

**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

NOMBRE: YILDA GRACIELA PIN SANCHEZ

TÍTULO: PROPUESTA DE UNA GUÍA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL PARA EL PERSONAL DE LA EMPRESA ELÉCTRICA PÚBLICA ESTRATÉGICA CORPORACIÓN NACIONAL DE ELECTRICIDAD CNEL EP - UNIDAD DE NEGOCIOS SANTA ELENA 2013		
SUB-PROBLEMAS		
OBJETIVOS ESPECÍFICOS		
VI	¿Cómo afecta la falta de evaluaciones periódicas en la organización?	- Determinar la incidencia que tiene las evaluaciones en el desempeño laboral, mediante la entrevista a los jefes departamentales.
VI	¿Cómo incide el desconocimiento de las capacidades del personal que labora en la organización?	- Establecer las fortalezas y debilidades de los colaboradores a través de las encuesta a los empleados.
VD	¿De qué manera se puede mejorar el desempeño laboral de los empleados?	- Analizar las acciones que conllevan al mejoramiento del desempeño laboral, mediante la encuesta a los colaboradores.
VD	¿De qué manera incide el ambiente de trabajo en la organización?	- Definir el ambiente de trabajo de la organización a través de la observación directa con los empleados de la organización.

Fuente: Trabajo de Investigación
Elaborado por: Yilda Pin Sánchez

ANEXO 6
AUTORIZACIÓN PARA DESARROLLO DE TESIS

 <small>CORPORACIÓN NACIONAL DE ELECTRICIDAD</small>	<small>www.cnel.gob.ec</small> SANTA ELENA
 Oficio Nro. CNEL-STE-GR-2012-0416-O La Libertad, 29 de mayo de 2012 	
Asunto: AUTORIZACION DESARROLLO DE TESIS	
 Ingeniero Jimmy Candell Soto Rector UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA En su Despacho 	
De mi consideración:	
<p>En atención a lo solicitado mediante comunicación S/N de fecha 2 de mayo del 2012, y recibida en este despacho el 19 de mayo del 2012, manifiesto a usted, que esta Gerencia autoriza y brindará las facilidades para el desarrollo de "El Sistema de Admisión y el Desempeño Laboral del Personal de la Corporación Nacional de Electricidad – Regional Santa Elena" como su tema de tesis, labor que además beneficiará a la CNEL Regional Santa Elena.</p>	
<p>Con sentimientos de distinguida consideración.</p>	
<p>Atentamente,</p>	
 <i>Documento firmado electrónicamente</i>	
Ing. Arturo Gustavo Benavides Rodríguez GERENTE REGIONAL - STE	
Copia: Señorita Yilda Graciela Pin Sánchez Atendente de Oficina de Operaciones Comerciales	
 img5	

Fuente: Sistema Quipux
Elaborado por: Yilda Pin Sánchez