



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

SEDE
ESMERALDAS

Maestría en Gestión del Talento Humano

Tema: Análisis del proceso de evaluación de desempeño en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP en la provincia de Esmeraldas.

Tesis de grado previo a la obtención del título de Máster en Gestión del Talento Humano

Autora: Ing. Tatiana Solís Cusme

Asesor: Mgt. Xavier Quiñonez Ku

Esmeraldas – Ecuador

Julio 2021

Trabajo de tesis aprobado luego de haber dado cumplimiento a los requisitos establecidos por el reglamento de Grado la PUCESE previo la obtención del Título de Magíster en Gestión de Talento Humano.

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

Título de tesis: Análisis del proceso de evaluación de desempeño en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP en la provincia de Esmeraldas.

Autora: Ing. Tatiana Solís Cusme

Mgt. Xavier Quiñonez Ku
DIRECTOR DE TESIS

F. _____

PhD. Roxana Benites Cañizares
LECTOR 1

F. _____

Mgt. Freddy Betancourt Aguilar
LECTOR 2

F. _____

Mgt. David Puente Holguín
DIRECTOR DE POSGRADO

F. _____

Mgt. Alex Guashpa Gómez
SECRETARIO GENERAL PUCESE

F. _____

Esmeraldas Ecuador
Julio - 2021

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Ing. Tatiana Solís Cusme, portadora de la cédula de ciudadanía No. 0802655209 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de Magíster en Gestión de Talento Humano son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Tatiana Solís Cusme
C.I. 0802655209

CERTIFICACIÓN

Yo, Mgt. Xavier Quiñonez Ku, en calidad de director de la tesis titulada “Análisis del proceso de evaluación de desempeño en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP en la provincia de Esmeraldas”, certifico haber revisado que el trabajo final cumple los requisitos de calidad, originalidad y presentación exigibles y que se han incorporado las sugerencias del tribunal, al trabajo de grado.

Mgt. Xavier Quiñonez Ku
DIRECTOR DE TESIS

DEDICATORIA

El presente trabajo investigativo lo dedico principalmente a Dios, por ser el inspirador y darme fuerzas para continuar en este proceso de obtener uno de mis anhelos más deseados.

A la memoria de mis abuelos Carmen Godo Donoso Cuadros y Lenin Amable Solís Cúlter, quienes me llenaron de tanto amor, me enseñaron que el mejor conocimiento que se puede tener es el que se aprende por sí mismo y la fortaleza que debemos llevar por dentro para superarnos a nosotros mismos.

A mis padres, por su amor y apoyo incondicional en todos estos años, gracias a ustedes he logrado llegar hasta aquí y convertirme en lo que soy. Es un orgullo y privilegio ser su hija, son los mejores padres.

Tatiana Solís

AGRADECIMIENTO

Me gustaría agradecer en estas líneas el apoyo incondicional que siempre me ha brindado mi esposo Gimmy Jacome Vélez, durante el proceso de estudio e investigación y a lo largo de todos los años que llevamos juntos, a mis hijos Tatiana, Gimmy y Mateo quienes han sabido entender los esfuerzos realizados por su madre sobre todo sacrificando el tiempo que no he podido pasar con ellos en busca de mi superación profesional.

Quisiera agradecer también a mi tutor, por haberme orientado en todos los momentos que necesité sus consejos y a mis docentes quienes gustosos compartieron sus conocimientos para formarme a lo largo de esta carrera.

Tatiana Solís

Análisis del proceso de evaluación de desempeño en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP en la provincia de Esmeraldas.

RESUMEN

El propósito del estudio fue analizar el proceso de evaluación de desempeño de los colaboradores de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP en la provincia de Esmeraldas, describiendo la situación actual e identificando las fases aplicadas en el proceso para formular ajustes en beneficio de la empresa. Para lograr este propósito se planteó una investigación cuantitativa, de campo, descriptiva y no experimental. La población estuvo conformada por 85 funcionarios de la entidad, a quienes se sumaron el administrador y analista de talento humano de CNT, a quienes se les aplicó una encuesta, una entrevista y se realizó una revisión documental. Los resultados obtenidos en el proceso investigativo permitieron evidenciar que el proceso de evaluación que se desarrolló en la evaluación de desempeño de los funcionarios de CNT Esmeraldas tuvo fases adecuadamente establecidas y aplicadas de acuerdo a los lineamientos técnicos; la revisión del proceso de evaluación de desempeño en CNT Esmeraldas permitió establecer que la institución ha observado normativas y lineamientos legales, objetivos, métodos, criterios, cronogramas y especificación de indicadores, posibilitando que los funcionarios se sientan conformes y colaboren con el proceso efectuado. Por último, los temas específicos en los que se debe considerar la realización de procesos de feedback son por una parte el enfoque a resultados y el trabajo en equipo en cuanto a competencias corporativas; respecto a competencias funcionales, los procesos de feedback debe orientarse a dinamismo, energía y reconocimiento de problemas.

PALABRAS CLAVE. - Competencias profesionales, Evaluación de desempeño, Instructivo de evaluación, Satisfacción laboral, Optimización del desempeño.

Analysis of the performance evaluation process in the National Telecommunications Corporation CNT EP in the province of Esmeraldas.

ABSTRACT

The purpose of the study was to analyze the performance evaluation process of the employees of Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP in the province of Esmeraldas, describing the current situation and identifying the phases applied in the process in order to formulate adjustments for the benefit of the company. To achieve this purpose, a quantitative, field, descriptive and non-experimental investigation was proposed. The population was made up of 85 officials of the entity, who were joined by the administrator and human talent analyst from CNT, who were given a survey, an interview and a documentary review. The results obtained in the investigative process made it possible to show that the evaluation process that was developed in the performance evaluation of the CNT Esmeraldas officials had phases that were properly established and applied according to the technical guidelines; The review of the performance evaluation process in CNT Esmeraldas made it possible to establish that the institution has observed regulations and legal guidelines, objectives, methods, criteria, schedules and specification of indicators, enabling officials to feel satisfied and collaborate with the process carried out. Finally, the specific issues in which feedback processes should be considered are, on the one hand, the focus on results and teamwork in terms of corporate competencies; regarding functional competencies, feedback processes should be oriented towards dynamism, energy and recognition of problems.

KEYWORDS. - Professional competencies, Performance evaluation, Evaluation instructions, Job satisfaction, Performance optimization

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Portada	i
Tribunal de graduación	ii
Declaración de autenticidad y responsabilidad.....	iii
Certificación.....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
Resumen.....	vii
Abstract.....	viii
Índice de contenidos	ix
Índice de tablas	xi
INTRODUCCIÓN	1
Presentación del tema de investigación	1
Planteamiento del problema.....	2
Justificación	3
Objetivos.....	4
Objetivo general.....	4
Objetivos específicos	4
CAPÍTULO 1 - MARCO TEÓRICO.....	5
1.1 Fundamentación teórico-científica	5
1.1.1 Evaluación del desempeño.....	5
Objetivos de la evaluación de desempeño	6
Tipos de evaluación de desempeño	6
Evaluación de desempeño por competencias.....	8
Métodos de evaluación de desempeño.....	9
1.2 Antecedentes	14
1.3 Marco legal	16
CAPÍTULO 2 - METODOLOGÍA	19
2.1 Tipo de estudio.....	19

2.2 Operacionalización de las variables.....	20
2.3 Población y muestra.....	21
2.4 Técnicas e instrumentos.....	21
2.5 Recolección y análisis de datos	22
2.6 Fases aplicadas en el proceso de evaluación de desempeño.....	23
CAPÍTULO 3 – RESULTADOS	25
3.1 Situación actual del proceso de desempeño.....	25
3.3 Ajustes para mejorar el proceso de evaluación de desempeño.....	36
CAPÍTULO 4 – DISCUSIÓN	39
CAPÍTULO 5 – CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	41
5.1 Conclusiones.....	41
5.1 Recomendaciones	42
Referencias.....	43
Anexos	45

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.- Métodos de evaluación de desempeño	10
Tabla 2.- Comparación de métodos de evaluación	12
Tabla 3.- Detalle de métodos de evaluación	13
Tabla 4.- Operación de variable Detección de necesidades de capacitación	20
Tabla 5.- Población y muestra	21
Tabla 6.- Cumplimiento de normativa legal	25
Tabla 7.- Cumplimiento de objetivos necesarios para la planificación	26
Tabla 8.- Procedimientos detallados del proceso de evaluación	26
Tabla 9.- Diferentes métodos según las áreas	27
Tabla 10.- Diferentes evaluaciones según el puesto	27
Tabla 11.- Consideración de los factores intervinientes	28
Tabla 12.- Especificación de metas de evaluación de desempeño	28
Tabla 13.- Especificación de criterios e indicadores de evaluación	29
Tabla 14.- Comunicación oportuna de cronograma de evaluación	29
Tabla 15.- Cumplimiento de tiempos y plazos de cronograma	30
Tabla 16.- Planificación de programa de feedback.....	36
Tabla 17.- Proceso de retroalimentación	37

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.- Comparación de resultados de evaluación	31
--	----

INTRODUCCIÓN

Presentación del tema de investigación

Podría considerarse que evaluar el desempeño de un empleado es un elemento más que indispensable en toda organización ya que principalmente contribuye a la identificación de aspectos en los que los colaboradores puedan estar fallando y que impiden la consecución de los objetivos planteados por la entidad.

De acuerdo con Lau (2016), la evaluación de desempeño es un proceso sistemático que proporciona juicios objetivos sobre las acciones y funciones que cumple un trabajador en el desempeño cotidiano de sus labores y que además analiza si su contribución está ayudando a que se cumplan las metas institucionales.

La evaluación de desempeño laboral es considerada fundamental dentro de las empresas pues permite conocer los resultados del trabajo efectuado por los colaboradores. Debido a esto son diversos los métodos y procedimientos que se han diseñado para medir la naturaleza misma de las labores de cada empleado y determinar si están acordes a lo que se necesita empresarialmente o deben ser modificados.

A través de los años la evaluación del desempeño laboral ha ido evolucionando a tal punto que hoy en día se pueden encontrar varios ejemplos de evaluaciones y muchas compañías que se dedican a desarrollar software que permita a las empresas contar con una herramienta de evaluación para tener los resultados de manera inmediata, fácil y eficaz. Un sistema de evaluación adecuado puede, también, identificar deficiencias en los flujos de información en gestión de talento humano.

En las entidades de servicio público en la actualidad, debido a la gran exigencia de productos y servicios de calidad, se aplican varios métodos de evaluación del desempeño para conocer oportunamente el nivel de trabajo de los servidores públicos y en base a ello verificar si existen falencias en el diseño de las unidades de trabajo, en la motivación de los colaboradores, en la falta de capacitación en determinados aspectos para oportunamente mejorar y lograr la misión principal de brindar calidad a los usuarios.

La presente investigación aborda el importante tema de la evaluación de desempeño en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP, como alternativa para verificar si tales procesos de medición laboral, son llevados a cabo eficientemente, con la aplicación de métodos y procedimientos adecuados que posibiliten tener una idea clara de la labor que desarrollan los empleados y que del mismo modo sirva para buscar mecanismos que mejoren la gestión de los empleados al interior de la institución.

Planteamiento del problema

La Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP, es una empresa estatal ecuatoriana de telecomunicaciones que fue creada el 30 de octubre de 2008 y cuya misión es la de brindar la mejor experiencia en servicios de telefonía fija, móvil y televisión satelital en función del desarrollo tecnológico y comunicacional de la sociedad ecuatoriana en general (CNT, 2019).

En CNT EP Agencia Provincial de Esmeraldas durante el año 2018 trabajaron 87 funcionarios de los cuales 46 pertenecen al área técnica, 31 al área comercial y diez al área administrativa financiera quienes con su labor diaria contribuyeron a la consecución de la misión y objetivos empresariales planteados y buscan también lograr la visión planteada a futuro.

Dentro de CNT EP, el proceso de evaluación de desempeño es un proceso clave ya que permite medir de una manera más sistemática y objetiva el rendimiento de cada uno de sus colaboradores, lo cual ayuda al área de Talento Humano y a las jefaturas departamentales a tomar decisiones referentes a la mejora de sus procesos e indicadores de gestión.

El sistema de evaluación de desempeño posibilita que se establezcan relaciones entre la estrategia y cultura que tiene una empresa y cuál es su capacidad para administrar de buena forma la gestión de su talento humano con el propósito de lograr un mayor impacto en los resultados que puedan obtenerse a nivel organizacional.

Sin embargo, aunque la tecnología haya avanzado, existen muchas herramientas sofisticadas de evaluación y nuevas herramientas y formas de ejecución, la evaluación de desempeño aún sufre muchas críticas que llega a ser considerada en unos casos anárquica, poco objetiva e incluso informal pues permite que algunos jefes, abusando de su autoridad, minimicen el trabajo realizado por sus colaboradores.

Por ello el objetivo de este análisis fue hacer una evaluación sobre los procesos aplicados para evaluar el desempeño de los colaboradores de CNT EP Agencia Provincial de Esmeraldas y conocer el grado de eficacia que tienen los mismos. Así mismo se puede medir y comparar los resultados de las diferentes áreas para analizar las competencias que tienen mayor deficiencia y poder establecer planes de acción que permitan mejorar, con la finalidad de que la empresa obtenga información para tomar decisiones del funcionamiento organizacional.

Con lo expuesto en las líneas anteriores, la investigación se planteó la siguiente interrogante:

¿Cuál es el grado de eficacia que tiene el proceso de evaluación de desempeño de los trabajadores de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP en la provincia de Esmeraldas?

Justificación

Es muy importante la evaluación del desempeño para el desarrollo administrativo dentro de una organización porque ayuda a tomar decisiones, permite dar una retroalimentación al personal, ayuda a observar si existen problemas personales que afecten en el desempeño del cargo y elaborar un plan para mejorar el desempeño.

Se debe tener presente que para lograr un buen desempeño del empleado es necesario que éste tenga los medios necesarios para el cumplimiento de los objetivos de la empresa, que posea la capacitación enfocada a sus actividades y la habilidad para llevar a cabo las tareas asignadas.

La presente investigación permitió conocer los resultados de la evaluación del desempeño laboral para establecer índices de rendimiento de los trabajadores de la CNT EP los mismos que servirán para crear planes y políticas de mejoramiento del Talento Humano, considerando que los colaboradores son pieza fundamental de esta organización, por lo tanto analizando los resultados para poder realizar una correcta retroalimentación, el trabajador se sentirá estimulado ya que se juzgará el valor y las cualidades que este tiene mejorando los resultados.

Objetivos

Objetivo general

Analizar el proceso de evaluación de desempeño de los colaboradores de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP en la provincia de Esmeraldas.

Objetivos específicos

- 1.- Describir la situación actual del proceso de evaluación de desempeño de los colaboradores de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP.
- 2.- Identificar las fases aplicadas en el proceso de evaluación del desempeño de los colaboradores de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP.
- 3.- Formular ajustes al proceso de evaluación del desempeño de los colaboradores de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP.

CAPÍTULO 1 - MARCO TEÓRICO

1.1 Fundamentación teórico-científica

1.1.1 Evaluación del desempeño

De acuerdo con Werther (2015), la evaluación de desempeño:

Es un proceso sistemático que busca establecer y dar a conocer la forma en que los empleados están desempeñando sus labores. En el caso de que la evaluación de personal sea realizada adecuadamente, los resultados permiten por una parte que los colaboradores reconozcan su nivel de cumplimiento y por otra, que influya en sus niveles de esfuerzo y correcto desempeño de sus funciones (p.46).

Gómez (2016), afirma que por medio de la evaluación de desempeño se realiza un especial énfasis en la identificación de variables que van a ser medidas, la forma como deben ser medidas y potenciadas, así como las formas en que pueden ser impulsadas desde una visión organizacional.

Según Alles (2015), con la realización de procesos de evaluación de desempeño, las organizaciones pueden detectar oportunamente los aspectos y áreas que requieren de algún tipo de mejora; descubrir el talento humano más adecuado para cada puesto, resolver inquietudes de los empleados evaluados con sugerencias constructivas e incluso motivar a los colaboradores a la realización de las tareas de una forma más eficiente. La evaluación de desempeño es una oportunidad para que directivos y subordinados, conjuntamente evalúen como está marchando la institución.

Ante los criterios expuestos se puede acotar que la evaluación del desempeño tiene muchos beneficios que van más allá de una simple obtención de información de trabajo; es una herramienta que mide objetivamente la gestión de la organización, los niveles de satisfacción de los empleados, las falencias individuales y organizacionales, así como la búsqueda de estrategias que logren una mejora institucional continua.

Objetivos de la evaluación de desempeño

Para Gibson (2015), “La evaluación del desempeño debe considerarse como un proceso sistemático por medio del que se evalúa el trabajo desarrollado por los empleados y la identificación de potenciales de desarrollo hacia el futuro” (p.18).

Gibson afirma que los objetivos de la evaluación del desempeño posibilitan contar con una estimación concluyente respecto a la forma del desempeño pasado de los empleados. Más allá de la mera evaluación, se encarga de la estimación de temas referentes a las remuneraciones, formación, promoción, mantenimiento y terminación de contratos firmados entre las organizaciones y sus empleados.

Esto provee de procesos de retroalimentación a los empleados luego de verificar los resultados de su evaluación. Además, promueve el desarrollo personal y profesional de sus empleados. También aplica procesos de motivación laboral y realiza un análisis crítico para tomar decisiones referentes a la recompensa de los colaboradores. Asimismo, la mejora continua de los resultados de la organización y promover el uso eficiente de los recursos humanos, materiales y económicos de la organización.

Los objetivos de la evaluación puedan lograrse, si la planificación y ejecución de esta se realizan en el marco de la eficiencia y colaboración de evaluadores y evaluados. El trabajo necesariamente debe ser realizado de manera conjunta, puesto que como se ha mencionado anteriormente, la evaluación de desempeño no solo busca la identificación de errores y deficiencias, sino también de aspectos que deben ser reconocidos como eficientes y necesariamente recompensados.

Tipos de evaluación de desempeño

De acuerdo con Dessler y Varela (2018), la evaluación de desempeño es una herramienta administrativa que pretende medir y mejorar los comportamientos y atributos de los colaboradores a propósito de que descubrir cuán productivo es su labor y cómo podría aumentar su productividad en el corto plazo.

Salas (2015) considera que la evaluación de desempeño es muy usada en la administración moderna para apreciar cómo se desenvuelven las personas en una organización y cuál podría ser su potencial de desarrollo. Es considerado un proceso que permite a todos los colaboradores conocer la eficiencia y eficacia con la que está efectuando sus labores cotidianas.

Según los criterios de Nash (2017), existen cuatro tipos de evaluación del desempeño de los trabajadores:

Evaluación de Desempeño Laboral de 90°. - En este tipo de evaluaciones se relacionan tanto objetivos como competencias de los trabajadores. El logro de los objetivos tiene que ver con situaciones de compensación económica, mientras las competencias son evaluadas en función de su desarrollo. Evaluación de Desempeño Laboral de 180°. - Dentro de este tipo de evaluación se relacionan las mediciones que hace quien está a cargo de los trabajadores como jefe con una autoevaluación que desarrolla el propio trabajador sobre su gestión en las competencias directas de su ubicación laboral y rendimiento. Evaluación de Desempeño Laboral de 270°. - Trata de eliminar en lo posible procesos de evaluación que se hayan realizado con subjetividad que puede ser generada entre evaluaciones de 90 y 180 grados. A más de la autoevaluación, interviene una evaluación hecha por los subordinados o también entre compañeros de labores en una misma línea de responsabilidad. Evaluación de Desempeño Laboral de 360°. - Es conocida también con el nombre de evaluación integral. Teniendo en consideración el nombre, este tipo de procesos evalúa de una forma más detallada y adecuada posible, promoviendo una evaluación entre empleados, subordinados, supervisores, clientes internos, entre otros. Su aplicación es utilizada no solo para la evaluación de desempeño sino para medir las competencias y demás aplicaciones utilizadas en la administración (p.65-66).

Es importante acotar que todos los tipos de evaluaciones mencionados anteriormente pueden ser aplicados y beneficiosos según la estructura y necesidades de la organización en la que se efectúe. El fin es por igual conocer cómo se están desarrollando los

colaboradores e identificar los aspectos que deben ser corregidos, fortalecidos y mejorados.

Evaluación de desempeño por competencias

Según Fernández (2017), el talento humano es el más importante recurso con el que cuenta una institución, ya que de los trabajadores dependen mayormente de la adecuada gestión y desarrollo de la organización. Aunque este tipo de afirmaciones se han discutido a lo largo del tiempo, es necesario que los directores de las empresas dejen de verlo como una simple teoría y lo pongan efectivamente en la práctica.

Castro y Palomino (2016) consideran que es sumamente complicado tratar de cambiar los tradicionales modelos de gestión del personal, sin embargo, es necesario que, en función de dar soluciones de manera más rápida y efectiva a los problemas y retos que enfrentan las administraciones actuales, que se lleve a la práctica una nueva forma de considerar el desempeño del personal.

Para Chiang (2015), es imperioso y necesario que se logre un diseño ajustado a las funciones y responsabilidades que deben cumplir los trabajadores en sus cargos y que “este tipo de descripciones debe partir del cúmulo de conocimientos y experiencias que se van consiguiendo en su desarrollo laboral y que permita un total aprovechamiento de las diferentes destrezas que se tienen para cumplir con sus funciones” (p.28).

Es importante acotar que para la identificación de una competencia se debe considerar su relación con el ejercicio de las actividades de los colaboradores y del mismo modo tenga una utilidad específica en los diversos procesos que posibilitan un eficiente manejo del talento humano.

Los criterios de Gibson (2015) establecen que los principios que deben ser considerados en la evaluación de desempeño son los siguientes:

Relevancia. - Con el propósito de poder definir adecuados objetivos operativos, los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño deben ser adecuadamente

obtenidos y ser significativos, permitiendo reflejar de forma objetiva qué cambios se han generado y el aporte de los servidores de la organización. Equidad. - Se deben realizar las evaluaciones con los más altos niveles de imparcialidad y justicia; la evaluación debe reflejar una adecuada relación entre los puestos adecuados a la estructura, juntos a los resultados que se esperan. Confiabilidad. - Los resultados que se obtengan de la evaluación a los funcionarios deben ser coherentes y mostrar la realidad de su gestión profesional. Resulta sumamente importante su confiabilidad pues sobre la base de estos se toman las decisiones en busca de mejorar la situación laboral de los empleados. Confidencialidad. - Los datos que resulten de los procesos de evaluación no puede ser manejada sino por los responsables directos del proceso; ningún funcionario sin autorización podrá tener acceso a estos resultados. Consecuencia. - En base a los resultados de la evaluación, la institución deberá diseñar políticas y estrategias que ayuden a mantener la productividad en los funcionarios y a mejorar los casos en los que se presenten deficiencias. Interdependencia. - La importancia de los procesos de evaluación radica en que la obtención de resultados debe guardar coherencia con los logros obtenidos por la institución, los procesos internos y los usuarios externos (p.83).

Métodos de evaluación de desempeño

Quienes están a cargo del manejo del talento humano deben procurar adoptar las metodologías más adecuadas para la evaluación de desempeño, en función de los colaboradores con que cuenta la empresa y los objetivos que pretende lograr, de manera que la evaluación logre la meta principal de identificar objetivamente aspectos positivos o negativos de la gestión de los trabajadores.

De acuerdo con Werther y Davis (2016), los métodos de evaluación de desempeño son:

Tabla 1.- Métodos de evaluación de desempeño

MÉTODOS	DEFINICIÓN DEL MÉTODO	SUB-MÉTODOS	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Método de evaluación en base al pasado	Basa su evaluación en los resultados obtenidos por los empleados antes de la evaluación.	<ul style="list-style-type: none"> • Escalas de puntuación • Evaluación comparativa • Registros de acontecimientos • Listas de verificación • Selección forzosa • Calificación de conductas 	Radica en que la medición se realiza con información de aspectos que ya han sucedido.	Radica en que ya no se pueden hacer cambios o modificaciones de tales actividades.
Método de evaluación en base al futuro	Basa su evaluación en el potencial que tienen los trabajadores para el logro de las metas y objetivos organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluaciones psicológicas • Métodos de centros de evaluación • Autoevaluaciones • Método de escalas gráficas • Administración por objetivos • Sistema de evaluación de 360° 	Genera motivación a los colaboradores en la fijación de sus propios objetivos y el conocimiento previo sobre la forma en que serán evaluados.	Pueden suceder eventos que imposibiliten el cumplimiento de lo planificado y afecten a los resultados esperados.

Fuente: Werther y Davis (2016) – Adaptado por la autora

De acuerdo con Alles (2015), los métodos de evaluación conocidos se clasifican de acuerdo con lo que midan, es decir en base a características, comportamientos o resultados, que brindan diferentes alternativas que contribuyan a una objetiva evaluación de los empleados.

Métodos basados en características. - Este tipo de modelo de evaluación se utilizan regularmente para medir hasta qué punto el trabajador considera importante sus características y funciones individuales al interior de la organización. Suele ser considerado un método no muy objetivo porque el listado de evaluación no necesariamente tiene que ver con el puesto y porque sus resultados en gran parte dependen del criterio del evaluador. Se mencionan entre estos métodos:

- ✓ Escalas gráficas de calificación
- ✓ De distribución forzosa
- ✓ De forma narrativa
- ✓ De escalas mixtas (p.58).

Métodos basados en comportamientos. - Los modelos por comportamiento se ejecutan con la finalidad de describir de forma específica las acciones que debería tener o no determinado puesto dentro de la organización. Aunque son métodos considerados complejos, posibilitan una retroalimentación a los trabajadores orientados a su constante desarrollo. Se pueden mencionar entre otros:

- ✓ Escalas gráficas de calificación
- ✓ De distribución forzosa
- ✓ De forma narrativa
- ✓ De escalas mixtas (p.58-59).

Métodos basados en resultados. - Este tipo de métodos permiten la evaluación de los logros que alcanzan los colaboradores en sus puestos, por lo que son considerados los más objetivos que los demás métodos, debido a que se consideran indicadores de orden cuantitativo, reduciendo significativamente el

sesgo u opinión propia de quien hace la evaluación. Se pueden mencionar entre otros:

- ✓ Administración por objetivos
- ✓ Menciones de productividad (p.59-60).

A modo de resumen, se presenta en la siguiente tabla, un cuadro comparativo de los métodos de evaluación mencionados por Alles (2015) y que serviría para tener una explicación clara y sencilla de sus formas y aplicación.

Tabla 2.- Comparación de métodos de evaluación

MÉTODOS	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Por características	Su diseño es fácil y rápido con un costo no muy significativo y con un sencillo modo de aplicación.	Su margen de error es mayor y no permiten una adecuada retroalimentación a los empleados.
Por comportamiento	Los estándares utilizados para su aplicación generalmente son aceptados y comprendidos por jefes y subordinados. Son muy útiles respecto a la devolución de la evaluación.	Su desarrollo puede generar mucho tiempo y un mayor costo que los otros.
Por resultados	A más de su fácil aceptación por parte de jefes y subordinados, evitan al máximo la subjetividad en la evaluación, sino más bien relacionan directamente al desempeño individual con la organización y fomentan en todo su proceso los objetivos compartidos.	Su desarrollo puede demorar mucho tiempo y el enfoque de los empleados se consideraría solo en el corto plazo.

Fuente: Alles (2015) – Adaptado por la autora

Del mismo modo, sobre la base de las conceptualizaciones compartidas en las páginas anteriores, se realiza a continuación una comparación detallada de los métodos que se pueden utilizar en una evaluación de desempeño:

Tabla 3.- Detalle de métodos de evaluación

MÉTODO	DEFINICIÓN	VENTAJA	DESEVENTAJA	MODELOS
Métodos basados en características	Sirve para medir varias características propias de los empleados tales como iniciativa, liderazgo, creatividad, confiabilidad que la organización considera importantes en la actualidad o a futuro.	Facilidad de aplicación y administración	El listado con el que se evalúa no necesariamente debe diseñarse en relación con el puesto evaluado, lo que disminuye la objetividad.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Distribución forzada ▪ Escalas mixtas ▪ Escalas de calificación
Métodos basados en comportamientos	Posibilita que el evaluador identifique de manera inmediata el punto exacto en el que un empleado se sale de la escala establecida y permite definir acciones inmediatas para su mejora.	Se garantiza para los empleados la retroalimentación de desarrollo	Presentan cierto grado de complejidad en su elaboración y ejecución	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluación por comportamiento ▪ Incidentes críticos
Métodos basados en resultados	Permiten la evaluación de los logros alcanzados por los empleados en el desempeño de sus cargos	Alcanzan la mayor objetividad del caso y eliminan la mayor posibilidad de sesgo posible	Tiene poca influencia lo cualitativo, sensaciones, pensamientos de los empleados sobre su gestión.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Medición de productividad ▪ Administración por objetivos

Fuente: Alles (2015) – Adaptado por la autora

1.2 Antecedentes

Para la realización del presente estudio se hizo necesario considerar otros trabajos de investigación hechos con anterioridad y que permiten comparar teorías, metodologías y resultados, en busca de lograr la eficiencia en los procesos investigativos a ejecutar.

En la investigación de Casierra (2018), se planteó como objetivo general evaluar el desempeño laboral del personal de enfermería en relación con la calidad de los servicios en el Hospital Oswaldo Jervis Alarcón del distrito 09d20 Salitre. Respecto a la metodología utilizada en la investigación se consideró un estudio de alcance descriptivo, correlacional y analítico. Para la aplicación del método cuantitativo se desarrollaron dos modelos de encuestas que por una parte pretendió medir el desempeño laboral y por otra parte buscó medir la percepción de la calidad de servicio recibido por los usuarios. Los resultados fueron entre otros que muchos funcionarios desconocen el detalle de las funciones de su cargo, se deja de lado la misión y visión institucionales para desempeñar su trabajo, son bajos los niveles de proactividad e innovación, se desconocen ciertas normas jurídicas aplicables en el puesto, entre otros aspectos.

Paredes (2017) realiza una investigación en la que se planteó como objetivo general la elaboración de una propuesta de evaluación de desempeño de personal en la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz, Perú. Respecto a la metodología, el estudio fue considerado descriptivo, no experimental y simple en el que se tomó en consideración como población a los 43 trabajadores que trabajan en esta municipalidad. Entre los principales resultados se pudo establecer que existe una percepción negativa sobre el cumplimiento de las políticas, que son bajos los resultados sobre el conocimiento de puestos, que existe una percepción negativa respecto a las aptitudes que poseen los funcionarios y que hay un desconocimiento general de las políticas generales de la institución. Del mismo modo se estableció que el nivel de desempeño es del 32.6%, considerado bajo para la escala establecida como normal.

Muñoz (2016), realiza una investigación cuyo objetivo general fue comprobar cuál es la incidencia que tiene el desempeño laboral en la satisfacción de los clientes de una empresa de servicios empresariales en la ciudad de Quito. Respecto a la metodología la

investigación fue de tipo descriptiva, explicativa y correlacional en la que se utilizaron instrumentos como la revisión documental y una encuesta dirigida a 49 miembros de la empresa que fueron considerados como muestra poblacional. Entre los resultados se pudo evidenciar que, aunque los clientes finales están satisfechos por el servicio que reciben en la empresa, existen factores como la falta de insumos, los procesos de capacitación, el involucramiento de los empleados y directivos que se convierten en puntos débiles dentro de la gestión organizacional.

Ayala (2015), buscó por medio de su investigación identificar los tipos de métodos que se aplican en la evaluación de desempeño en las organizaciones. Para el efecto se planteó como objetivo general determinar y aplicar un sistema de evaluación de desempeño a un grupo de trabajadores del área de contrato de la Gerencia de Exploración y Producción de EP Petroecuador de acuerdo con los marcos metodológicos y conceptuales de evaluación de desempeño. Respecto a la metodología fue un estudio descriptivo y explicativo, en el que se utilizaron la revisión documental, la encuesta y la entrevista, cómo se encuentran los niveles de gestión de los empleados. Los resultados evidencian que, de las 24 evaluaciones, solo 16 disminuyen su valoración final; en algunos casos se debe a que varios empleados no tienen formación académica específica por puesto y en otros a que sus competencias técnicas son bajas, por lo que se recomienda un plan de desarrollo que mejore las competencias del equipo de trabajo.

En la investigación de Arboleda (2012), se planteó como objetivo general analizar la gestión de desempeño como proceso clave en la transformación de las organizaciones, aplicando la temática en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP en la ciudad de Quito. La metodología utilizada hace referencia a un estudio cuantitativo por cuanto se revisaron índices, informes y otros documentos numéricos y estadísticos sobre la evaluación de desempeño y fue cualitativo porque también buscó conocer de los funcionarios su forma de pensar, de sentirse con las evaluaciones que le realizan. Entre los resultados se establece que el desempeño de los empleados ha sido evaluado a través de métodos tradicionales que suelen ser subjetivos, limitan los aspectos de evaluación y tienen muy poca promoción en la retroalimentación, lo que genera que no exista una participación de los funcionarios de la institución.

1.3 Marco legal

La presente investigación observó en su desarrollo varias leyes y normativas que se detallan a continuación:

Respecto a la Constitución de la República del Ecuador 2008, los trabajadores de CNT EP deben observar el art. 227, en el que se establece claramente que la administración pública es un servicio que debe ser brindado a la colectividad en términos de eficiencia, calidad y oportunidad.

El Art. 233 de la misma constitución establece que ningún servidor público estará librado de las responsabilidades por actos u omisiones de servicios que se presenten dentro del desarrollo de sus funciones, por lo que el servicio que brindan los servidores de CNT EP debe responder a los principios de eficiencia, calidad y oportunidad expresados en el inciso anterior.

Por medio de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado se garantiza que los servidores y servidoras públicas necesitan contar con garantías mínimas de mejoramiento continuo, eficiencia, eficacia, calidad y productividad, a más de una objetiva evaluación de desempeño promovida por el área de talento humano y sustentado en principios de igualdad de oportunidades y derechos.

El capítulo 22 de la Ley Orgánica de Servicio Público, establece que los servidores públicos deben ser sometidos a evaluaciones de su desempeño en el ejercicio de sus funciones, por lo que los funcionarios de CNT EP como de cualquier otra entidad pública deben pasar por estos procesos de evaluación, siempre y cuando se respeten sus derechos consagrados en la Constitución y demás leyes que rigen la actividad pública.

El artículo 20 numeral 5 de la Ley Orgánica de Empresa Públicas establece las normativas y aspectos que deben ser observados en las evaluaciones de desempeño y que deben garantizar un adecuado procedimiento y la obtención de resultados objetivos que permitan conocer la realidad del desempeño de los funcionarios.

Es importante considerar también el Reglamento de Gestión del Talento Humano de CNT, en el que se establecen los aspectos legales e institucionales que se tomaron en consideración para la evaluación de desempeño.

Los aspectos más relevantes tomados en consideración en la presente investigación fueron los siguientes:

En el Art. 7 del reglamento se hace mención de los componentes, dado que el Subsistema de Administración Técnica del Talento Humano, está compuesto por los procesos de: Planificación de Talento Humano, Clasificación de Puestos, Remuneraciones, Selección de Personal, Desarrollo y Formación Profesional, Evaluación de Desempeño; y, Protección Laboral y Bienestar Social.

El Art. 67 define al proceso de evaluación de desempeño como el conjunto de normas, mecanismos, técnicas, métodos y procedimientos que sistemáticamente se orientan a evaluar y medir la gestión sus servidores.

Es importante considerar que de conformidad con lo señalado en el numeral 5 del Art. 20 y el numeral 1 del Art. 30 de la LOEP, la GNDEO, efectuará la evaluación periódica a todos los servidores de la empresa.

Según el Art. 69 define a los subprocesos que conforman el proceso de evaluación de desempeño, siendo los aspectos de diseño, ejecución, seguimiento y control, las consideraciones que se tomaron en consideración.

En cuanto al diseño, es el subproceso técnico mediante el cual se definirán los tipos de evaluación a implantarse orientados a medir el potencial del personal, el cumplimiento de objetivos y metas, y el nivel de competencias.

Sobre la ejecución, se aplicaron los siguientes tipos de evaluación:

1. Evaluación del desempeño para continuidad.
2. Evaluación del desempeño por resultados.

3. Evaluación del desempeño por competencias.

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

En el Art. 74, los servidores que como resultado de la evaluación aplicada hayan obtenido un puntaje menor al mínimo requerido y se sientan indebidamente evaluados podrán presentar su apelación ante la GNDEO, cuyo resultado podrá ser apelado en última instancia al Gerente General.

En cuanto al Art. 75, la GNDEO establecerá mediante procedimiento los efectos de la evaluación de desempeño bajo las siguientes directrices:

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

CAPÍTULO 2 - METODOLOGÍA

Se refiere al conjunto de técnicas y procedimientos que se planifican y aplican de forma ordenada y sistemática para la elaboración de un estudio de investigación. La metodología forma parte en sí del trabajo y determina cuál es la secuencia en la intervención de técnicas que permitan lograr los objetivos propuestos (Iglesias, 2014).

La metodología que se aplicó en este estudio se detalla a continuación:

2.1 Tipo de estudio

Tomando en consideración la presentación de resultados, la investigación fue cuantitativa, debido a que partió del análisis de datos estadísticos de procesos de evaluaciones de desempeño realizados con anterioridad a los trabajadores de CNT en Esmeraldas. Del mismo modo, es cualitativa porque buscó conseguir información que ayude a determinar si los procesos de evaluación han sido lo suficientemente eficientes en su medición.

Fue una investigación de campo, debido a que se visitaron las instalaciones de CNT Esmeraldas para hacer una revisión documental del proceso de evaluación ejecutado en el año 2018 y para recoger el criterio de los funcionarios de la entidad sobre el tema de estudio.

De acuerdo con el método, fue una investigación descriptiva, considerada también estadística, por cuanto se describieron datos y otras informaciones que permitan detallar las condiciones y resultados de anteriores evaluaciones de desempeño, así como características del desempeño laboral de los trabajadores.

En cuanto al diseño de investigación, se la considera no experimental por cuanto la investigadora recolectó información que se relacione con la evaluación de desempeño de los trabajadores de CNT Esmeraldas, sin presentar administración o control de la temática; es decir, la investigación estuvo constituida por una sola variable.

2.2 Operacionalización de las variables

Tabla 4.- Operación de variable Detección de necesidades de capacitación

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
PROCESOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo. Cuando esta se realiza adecuadamente la evaluación de personal, no solo hacen saber a los colaboradores cuál es su nivel de cumplimiento, sino que influyen en su nivel futuro de esfuerzo, y en el desempeño correcto de sus tareas. (Werther, 2015, p.46)	Elaboración del marco teórico sobre evaluación de desempeño	Políticas generales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Normatividad legal ▪ Objetivos
		Definición de metodología de investigación	Proceso de evaluación de desempeño	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Métodos y tipos ▪ Factores de evaluación ▪ Logro de metas ▪ Comunicación ▪ Resultados
		Selección de instrumentos para el proceso investigativo		
		Revisión documental del proceso y entrevistas a funcionarios		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aptitud para desempeñar el cargo
		Procesamiento de datos obtenidos	Valoración de desempeño	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Disciplina ▪ Trabajo en equipo ▪ Cortesía ▪ Iniciativa
		Conclusiones		
		Recomendaciones		

2.3 Población y muestra

La investigación que se realizó en la oficina de CNT Esmeraldas tuvo como población a los siguientes actores:

Tabla 5.- Población y muestra

N°	DETALLE	CANTIDAD
1	Administrador CNT Esmeraldas	1
2	Analista de talento humano CNT Esmeraldas	1
3	Funcionarios CNT esmeraldas	85
	TOTAL	87

Fuente: Departamento de Talento Humano de CNT Esmeraldas

Al ser una muestra finita, se trabajó con todos los sujetos poblacionales mencionados en la tabla anterior.

2.4 Técnicas e instrumentos

Se realizó una entrevista a los directivos en CNT Esmeraldas con el propósito de conocer sus criterios sobre la evaluación de los funcionarios, la frecuencia con que se evalúa, los resultados obtenidos y su criterio sobre qué alternativas podrían acogerse para mejorar este proceso de evaluación. Para el proceso de entrevista, en función de tener un proceso más sencillo en la explicación de los resultados, al administrador se le asignó el código CNT1, mientras que al analista de talento humano el código CNT2.

Del mismo modo se realizó una encuesta a los funcionarios de CNT con el propósito de verificar si en el proceso de evaluación de desempeño se toman en consideración las normativas legales vigentes, así como criterios de evaluación técnicos y objetivos que se ajusten a las condiciones laborales de los evaluados.

Es importante destacar que tanto la entrevista como la encuesta fueron realizadas en base a instrumentos previamente validados en la investigación de Arboleda (2012), en la que se analizó con anterioridad el tema de evaluación de desempeño a funcionarios de CNT en la ciudad de Quito.

Se realizó también una revisión documental de los archivos que reposan en la institución sobre el proceso de evaluación de desempeño del año 2018 para tener la información que permita un análisis objetivo.

2.5 Recolección y análisis de datos

Los pasos que se siguieron en el proceso de recolección y análisis de datos fue el siguiente:

- Se realizó una visita a las instalaciones de CNT Esmeraldas para solicitar la información documental de las evaluaciones de desempeño del año 2018 con el fin de caracterizar las fases y determinar la incidencia de estos procesos en el desempeño de los trabajadores.
- Se tuvieron conversaciones con la máxima autoridad y el analista de talento humano de la institución para la realización de las entrevistas que permitieron conocer los criterios de los protagonistas del tema de estudio.
- Se identificó a los funcionarios que sirvieron como fuente de información en la realización de la encuesta.
- Para la realización de la encuesta preliminarmente se había planificado una visita a las instalaciones de CNT Esmeraldas, pero debido a la situación de emergencia que se presentó por el Covid-19, se realizó una encuesta online por medio de Google Forms y se puso a disposición de los funcionarios el link con el que ingresaron y respondieron a las preguntas realizadas.
- La información derivada de la encuesta en Google Forms se encargó automáticamente de condensar los resultados, los mismos que se presentan en el informe de investigación final.

2.6 Fases aplicadas en el proceso de evaluación de desempeño

De acuerdo con los archivos obtenidos de la institución respecto a la evaluación de desempeño de sus funcionarios, desarrollada en el año 2018, las fases de esta herramienta de evaluación fueron las siguientes:

1) Comunicación

La Gerencia General por medios de comunicación interna (internet, correo electrónico), notifican a los funcionarios que se va a llevar a cabo el proceso de evaluación de desempeño, así como las herramientas y parámetros que se van a evaluar.

2) Sensibilización

Junto a la comunicación, se envía un mensaje en el que se promueve entre los funcionarios que la evaluación de desempeño, más allá de buscar incomodar su labor, es una oportunidad para mejorar las condiciones laborales dentro de su entorno.

3) Proceso de evaluación

Los aspectos que se evaluaron fueron los siguientes:

- Competencias corporativas
 - ✓ Comunicación
 - ✓ Enfoque a resultados
 - ✓ Integridad
 - ✓ Orientación al servicio
 - ✓ Trabajo en equipo

- Competencias funcionales
 - ✓ Calidad de trabajo
 - ✓ Capacidad de concentración
 - ✓ Credibilidad técnica
 - ✓ Dinamismo y energía
 - ✓ Reconocimiento de problemas

- Evaluación de actividades
 - ✓ Aplicación de planes de mejora
 - ✓ Aplicación de planes de operación
 - ✓ Cumplir actividades asignadas por autoridades
 - ✓ Rutinas de operación
 - ✓ Mantenimientos preventivos y correctivos
 - ✓ Inventario de materiales asignados

- Evaluación de indicadores
 - ✓ NPS

- Formato de presentación y evaluación de resultados

COMPONENTE DE LA EVALUACIÓN	PESO POR TIPO DE EVALUACIÓN	PUNTUACIÓN OBTENIDA	PUNTAJE PONDERADO
Competencias corporativas	44%		
Competencias funcionales	44%		
Actividades	6%		
NPS	6%		
Sumatoria porcentajes	100%		
Puntos adicionales			
Total ponderación obtenida			
Ponderación cualitativa			

CAPÍTULO 3 – RESULTADOS

De acuerdo con Werther (2015), la evaluación de desempeño es un proceso sistemático que busca establecer y dar a conocer la forma en que los empleados están desempeñando sus labores. En el caso de que la evaluación de personal sea realizada adecuadamente, los resultados permiten por una parte que los colaboradores reconozcan su nivel de cumplimiento y por otra, que influya en sus niveles de esfuerzo y en el correcto desempeño de sus funciones.

La presente investigación buscó analizar el proceso de evaluación de desempeño de los colaboradores de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP en la provincia de Esmeraldas, y los resultados obtenidos fueron los siguientes:

3.1 Situación actual del proceso de desempeño

La encuesta fue realizada a 85 funcionarios, pero debido a la situación de emergencia que se vive actualmente por la pandemia del Covid-19, éstas no fueron realizadas presencialmente, sino que se elaboraron y respondieron por medio de la herramienta Google Forms y fueron respondidas en línea por los funcionarios.

Preliminarmente se preguntó a los funcionarios si se cumple con la normatividad legal ecuatoriana para el proceso de evaluación de desempeño, situación a la que respondieron los funcionarios, en un 88% consideran que se da cumplimiento a las normativas legales vigentes, tal como lo establece la tabla N° 6.

Tabla 6.- Cumplimiento de normativa legal

CUMPLIMIENTO DE NORMATIVAS LEGALES		
N°	OPCIÓN	%
1	Totalmente en desacuerdo (TD)	0%
2	En desacuerdo (D)	0%
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (I)	12%
4	De acuerdo (A)	55%
5	Totalmente de acuerdo (TA)	33%
TOTALES		100%

Fuente: Encuesta a funcionarios

Seguidamente se preguntó si se cumplen los objetivos necesarios para la planificación, ejecución y evaluación de desempeño laboral, los resultados mostrados en la tabla 7 notan que el 83% de trabajadores consideró que sí se da cumplimiento a los objetivos de la planificación de la evaluación de desempeño.

Tabla 7.- Cumplimiento de objetivos necesarios para la planificación

CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DE PLANIFICACIÓN		
N°	OPCIÓN	%
1	Totalmente en desacuerdo (TD)	0%
2	En desacuerdo (D)	0%
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (I)	17%
4	De acuerdo (A)	62%
5	Totalmente de acuerdo (TA)	21%
TOTALES		100%

Fuente: Encuesta a funcionarios

También se preguntó si en los documentos institucionales se detallan los procedimientos del proceso de evaluación de desempeño, como se muestra en la tabla 8, el 87% de trabajadores consideró que sí se detallan los procedimientos de la evaluación de desempeño.

Tabla 8.- Procedimientos detallados del proceso de evaluación

PROCEDIMIENTOS DETALLADOS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN		
N°	OPCIÓN	%
1	Totalmente en desacuerdo (TD)	2%
2	En desacuerdo (D)	3%
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (I)	8%
4	De acuerdo (A)	41%
5	Totalmente de acuerdo (TA)	46%
TOTALES		100%

Fuente: Encuesta a funcionarios

Al consultar si en los procesos de evaluación de desempeño se utilizan diferentes métodos según el área de trabajo en el que se desenvuelven los funcionarios, los datos mostrados en la tabla 9 dan cuenta de que el 79% de trabajadores consideró que en el proceso de evaluación del desempeño se utilizan diferentes métodos según el área de trabajo.

Tabla 9.- Diferentes métodos según las áreas

APLICACIÓN DE MÉTODOS SEGÚN LAS ÁREAS		
N°	OPCIÓN	%
1	Totalmente en desacuerdo (TD)	0%
2	En desacuerdo (D)	2%
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (I)	19%
4	De acuerdo (A)	48%
5	Totalmente de acuerdo (TA)	31%
TOTALES		100%

Fuente: Encuesta a funcionarios

Otra de las preguntas fue si se utilizan diferentes tipos de evaluación en función de las categorías o puestos de los trabajadores, a lo que el 79% de trabajadores consideró que, si se utilizan diferentes tipos de evaluación en función de las categorías o puestos de los trabajadores, tal como lo reflejan los datos de la tabla 10.

Tabla 10.- Diferentes evaluaciones según el puesto

APLICACIÓN DE EVALUACIONES SEGÚN EL PUESTO		
N°	OPCIÓN	%
1	Totalmente en desacuerdo (TD)	1%
2	En desacuerdo (D)	1%
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (I)	19%
4	De acuerdo (A)	55%
5	Totalmente de acuerdo (TA)	24%
TOTALES		100%

Fuente: Encuesta a funcionarios

Se consultó respecto a si la institución toma en consideración todos los factores que intervienen en una evaluación de desempeño y el 71% de trabajadores consideró que la institución si toma en consideración todos los factores que intervienen en una evaluación del desempeño, como se muestran los datos en la tabla 11.

Tabla 11.- Consideración de los factores intervinientes

CONSIDERACIÓN DE FACTORES QUE INTERVIENEN EN EVALUACIÓN		
N°	OPCIÓN	%
1	Totalmente en desacuerdo (TD)	2%
2	En desacuerdo (D)	1%
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (I)	26%
4	De acuerdo (A)	50%
5	Totalmente de acuerdo (TA)	21%
TOTALES		100%

Fuente: Encuesta a funcionarios

Al preguntar si se realizaron las especificaciones de las metas que tenía el proceso de evaluación, el 45% de trabajadores, como reflejan los datos en la tabla 12, consideró que si se realizaron las especificaciones de las metas que tenía el proceso de evaluación.

Tabla 12.- Especificación de metas de evaluación de desempeño

ESPECIFICACIÓN DE METAS DE LA EVALUACIÓN		
N°	OPCIÓN	%
1	Totalmente en desacuerdo (TD)	2%
2	En desacuerdo (D)	1%
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (I)	21%
4	De acuerdo (A)	31%
5	Totalmente de acuerdo (TA)	45%
TOTALES		100%

Fuente: Encuesta a funcionarios

También se preguntó si se realizó una especificación respecto de los criterios y de los indicadores que se tomarían en cuenta en el momento de la evaluación, interrogante a la

que el 86% de trabajadores consideró que se realizó una especificación respecto de los criterios y de los indicadores que se tomaron en cuenta para la evaluación, tal como se expresa en la tabla 13.

Tabla 13.- Especificación de criterios e indicadores de evaluación

ESPECIFICACIÓN DE CRITERIOS E INDICADORES DE EVALUACIÓN		
N°	OPCIÓN	%
1	Totalmente en desacuerdo (TD)	0%
2	En desacuerdo (D)	0%
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (I)	14%
4	De acuerdo (A)	57%
5	Totalmente de acuerdo (TA)	29%
TOTALES		100%

Fuente: Encuesta a funcionarios

Al consultar si las autoridades de la institución comunican oportunamente el cronograma de realización de la evaluación, los resultados que se muestran en la tabla 14 dan muestra de que el 86% de trabajadores consideró que las autoridades de la institución comunican oportunamente el cronograma de realización de la evaluación.

Tabla 14.- Comunicación oportuna de cronograma de evaluación

COMUNICACIÓN OPORTUNA DE CRONOGRAMA DE EVALUACIÓN		
N°	OPCIÓN	%
1	Totalmente en desacuerdo (TD)	1%
2	En desacuerdo (D)	3%
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (I)	10%
4	De acuerdo (A)	45%
5	Totalmente de acuerdo (TA)	41%
TOTALES		100%

Fuente: Encuesta a funcionarios

Al finalizar la encuesta, se preguntó si se publicaron los resultados de la evaluación del desempeño se cumplieron en base a los plazos establecidos en el cronograma, según los

resultados de la tabla 15, únicamente el 67% de trabajadores consideró que sí se publicaron los resultados de la evaluación según los plazos establecidos.

Tabla 15.- Cumplimiento de tiempos y plazos de cronograma

PUBLICACIÓN OPORTUNA DE RESULTADOS		
N°	OPCIÓN	%
1	Totalmente en desacuerdo (TD)	0%
2	En desacuerdo (D)	12%
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (I)	21%
4	De acuerdo (A)	41%
5	Totalmente de acuerdo (TA)	26%
TOTALES		100%

Fuente: Encuesta a funcionarios

Comparaciones de resultados de aspectos evaluados

En función de los resultados obtenidos, se presenta a continuación una comparación de las respuestas obtenidas en la evaluación:

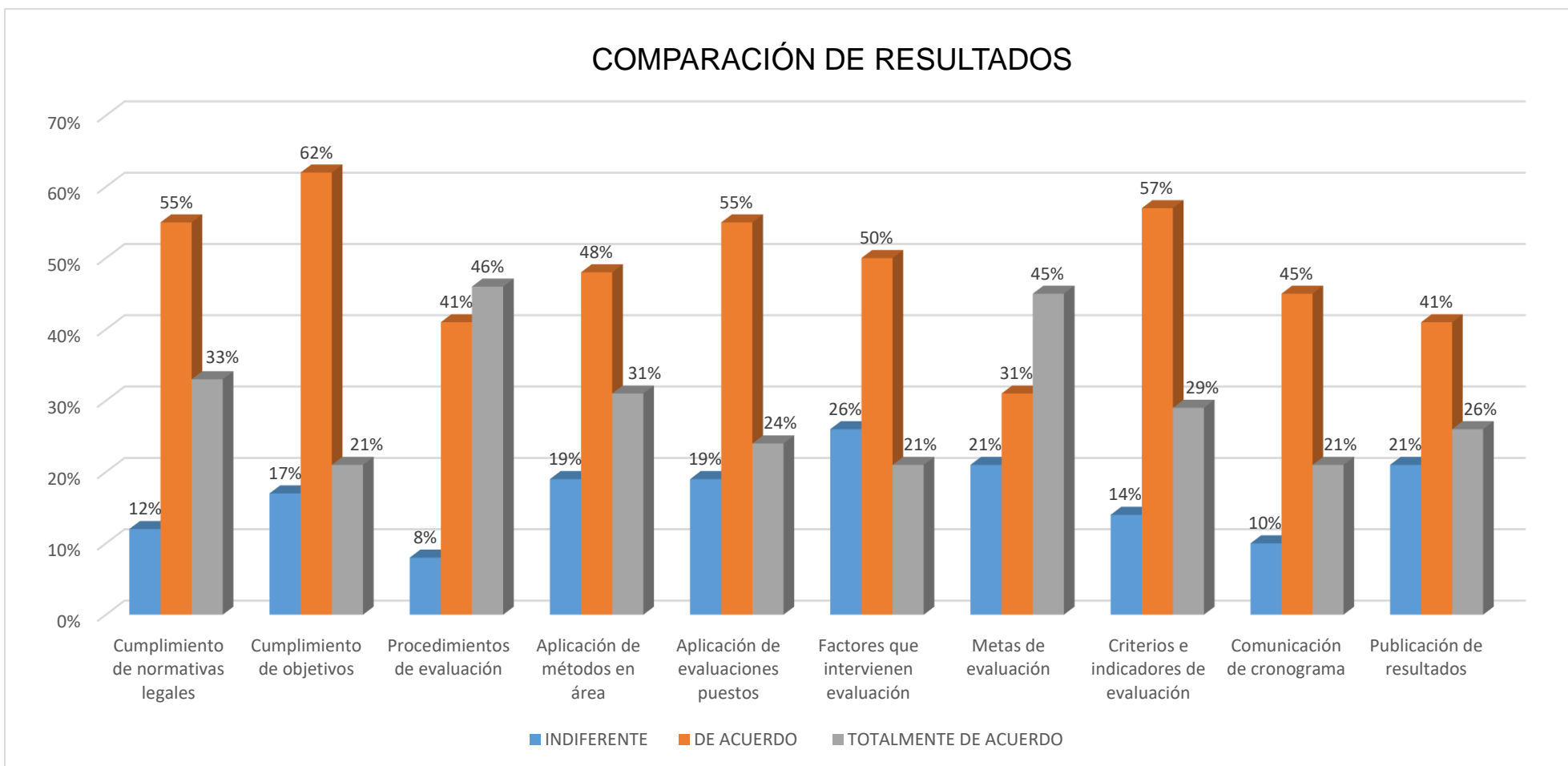


Figura 1.- Comparación de resultados de evaluación

Resultados de entrevistas

En el mismo sentido, para conocer más respecto a la condición institucional sobre este proceso, se analizaron las entrevistas realizadas al Administrador de CNT y al Analista de talento humano de CNT en Esmeraldas. Los resultados obtenidos en las entrevistas fueron los siguientes:

La entrevista dio inicio con la pregunta referente a cuáles son las normativas legales que se toman en consideración para el proceso de evaluación de desempeño de los funcionarios a lo que ambos entrevistados respondieron que se observan la Constitución, la Ley de Empresas Públicas y el Reglamento Interno de Trabajo.

Seguidamente se preguntó la forma en que se establecen los procesos y formas de evaluación de desempeño al interior de la institución, ante lo que los entrevistados manifestaron que el proceso es desarrollado por la Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional y aprobado por la Gerencia General.

En torno a cómo se lleva a cabo procesos de sensibilización y capacitación respecto a las ventajas de la evaluación de desempeño entre los colaboradores, CNT1 expresó que:

La institución tiene canales de comunicación internos para los servidores, vía correo electrónico, intranet, etc., en la cual se comunica la forma de evaluar.

Para CNT2 afirmó que:

Se desarrollan programas de socialización de los procesos de evaluación entre todos los funcionarios.

Ante la pregunta sobre cuáles son las expectativas que se han generado en los funcionarios respecto a la evaluación de desempeño en la institución; CNT1 expresó:

Genera un nerviosismo por parte de los colaboradores, en muchas ocasiones no es bien visto el proceso de evaluación porque se considera que no puede existir objetividad.

De su parte CNT2 manifestó:

Se les recuerda siempre que los funcionarios deben considerar el proceso como una herramienta para oportunidades de mejora.

Al preguntar cómo se muestra ante los colaboradores que el proceso de evaluación de desempeño es objetivo, transparente y responsable, ambos funcionarios manifestaron que al momento de realizar la retroalimentación de la evaluación se puede demostrar al colaborador el porqué de los resultados obtenidos y cómo poder mejorar.

Sobre las dificultades que se han presentado en la ejecución de los procesos de evaluación de desempeño en la institución, CNT1 manifestó que:

Una vez ejecutado el proceso, al momento de notificar la evaluación de desempeño los colaboradores no están satisfechos con los resultados obtenidos.

Para CNT2:

Por el giro mismo del negocio se asignan funciones a colaboradores que no están determinadas dentro de sus perfiles y se dificulta al momento de evaluar.

Respecto a cómo se mide que los resultados de la evaluación de desempeño son asumidos con responsabilidad de parte de los colaboradores evaluados, los entrevistados manifestaron que obtiene un colaborador comprometido para mejorar, elevan su rendimiento laboral, luchan para alcanzar los objetivos planteados para de esta manera poder mejorar los indicadores bajo los que son evaluados.

Al preguntar de qué manera considera usted se aplica el proceso de retroalimentación a los colaboradores evaluados en la CNT EP, en el caso de CNT1 expresó que:

Una vez notificada la evaluación el colaborador tiene derecho a la apelación, cuando esta fase ha culminado se inicia el proceso de retroalimentación que es realizado por cada jefe de área.

El criterio de CNT2 fue:

Se analizan las competencias donde se han obtenido los resultados más bajos para implementar planes de acción que ayuden en el futuro a mejorarlas.

Al final de la entrevista se preguntó qué medidas correctivas asume la institución en función de los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño a lo que los funcionarios expresaron que como resultado se obtiene capacitación, formación, retroalimentación con planes de acción determinados.

Resultados guía revisión documental

Para la revisión del proceso de evaluación de desempeño se tomó en consideración los resultados de la revisión documental realizada a los informes de evaluaciones ejecutadas en el año 2018 por la entidad. La aplicación del instrumento permitió identificar las siguientes consideraciones:

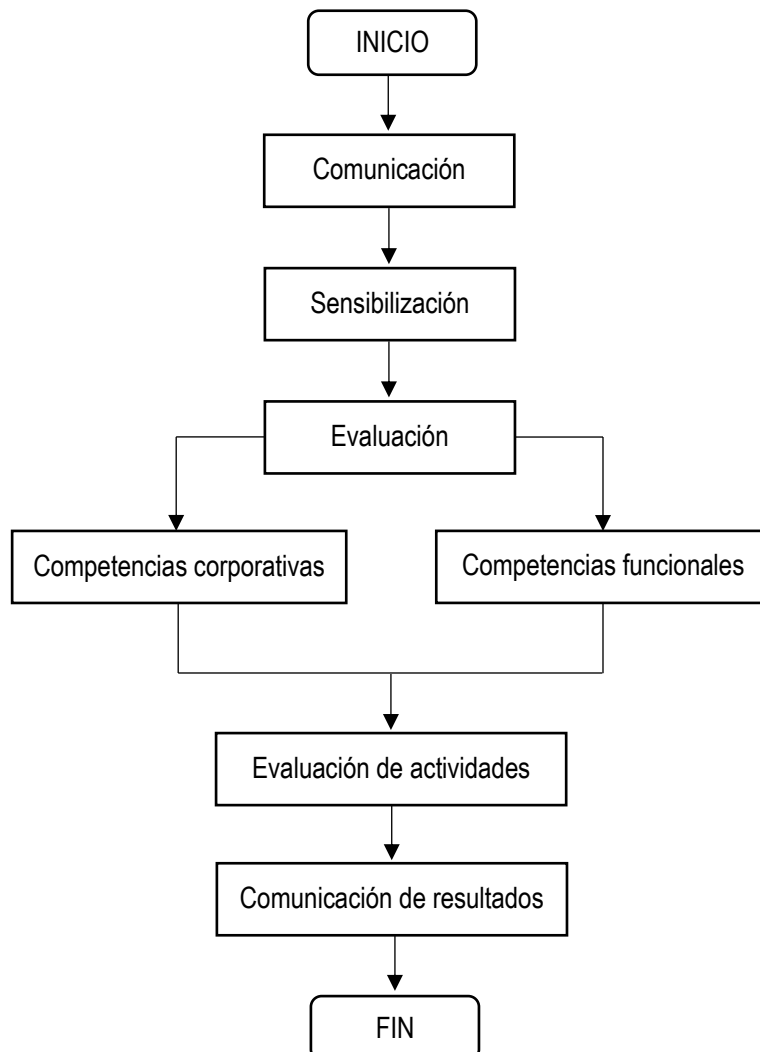
- En el proceso de evaluación del desempeño se especificó claramente la normativa legal correspondiente.
- Se encontraron definidos los objetivos generales y específicos del proceso de evaluación del desempeño.
- Se establecen protocolos para la especificación de los pasos de la evaluación de los funcionarios.
- Los encargados de la evaluación muestran siempre a los funcionarios evaluados, los detalles de los métodos que van a usar en el proceso de evaluación.
- Existen comunicaciones por escrito, a través de internet y por correos, en los que se anuncia a los colaboradores la ejecución de los procesos de evaluación de desempeño.
- En el proceso de evaluación de desempeño se especifican documentalmente las metas y objetivos a alcanzar con la actividad.
- Los documentos de evaluación de desempeño cuentan con los indicadores que se aplicarán dentro del proceso.
- Los resultados de la evaluación de desempeño son compartidos con los funcionarios evaluados de manera escrita.
- La comunicación sobre el cronograma de evaluación de desempeño es compartida con los funcionarios de manera oportuna y específica.
- No existen documentos de ejecución de procesos de capacitación que se realicen de manera posterior a la evaluación de desempeño.

Sobre los resultados de la evaluación

En el año 2018 se evaluaron a 78 funcionarios administrativos y operativos:

- 1 funcionario obtuvo una calificación REGULAR con una calificación de 79/100.
- 33 funcionarios obtuvieron una calificación de BUENO con una calificación promedio de 85/100.
- 36 funcionarios obtuvieron una calificación de MUY BUENO con una calificación promedio de 94/100.
- 8 funcionarios obtuvieron una calificación de EXCELENTE con una calificación de 100/100.
- Los temas en los que se identificaron mayores deficiencias fueron el enfoque a resultados y el trabajo en equipo en cuanto a competencias corporativas, en tanto que, respecto a competencias funcionales, las deficiencias principales se presentaron en dinamismo y energía, reconocimiento de problemas.

Resumen del proceso de evaluación de desempeño



3.3 Ajustes para mejorar el proceso de evaluación de desempeño

De acuerdo con los resultados obtenidos, se pudo evidenciar que, el proceso de evaluación de desempeño en CNT Esmeraldas es realizado respetando los lineamientos legales y técnicos para el efecto y analizando las competencias de los funcionarios. Del mismo modo este proceso evaluativo tuvo fases adecuadamente establecidas para conocer la forma en que laboran los colaboradores.

Sin embargo, a pesar de ser un proceso administrativo eficiente, se pudo identificar una deficiencia relacionada con la inexistencia de procesos de feedback o retroalimentación de varias competencias en la que los funcionarios presentan problemas.

Ante lo expresado anteriormente, se considera conveniente plantear la creación de programas de retroalimentación o feedback con el propósito de mejorar del desempeño laboral de los funcionarios de CNT Esmeraldas. Se busca que los colaboradores cumplan con su misión dentro de la institución y contribuyan al cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales.

Se plantea a continuación los lineamientos que pueden tomar en consideración las autoridades del Área de Talento Humano para mejorar y complementar el proceso de evaluación de desempeño.

Tabla 16.- Planificación de programa de feedback

ACTIVIDADES	OBJETIVOS	RESPONSABLES
1.- Dar a conocer lo relacionado al feedback	Explicar los aspectos relacionados con el feedback	Área de Talento Humano
2.- Compartir los elementos del programa	Motivar al personal que labora en la empresa a trabajar en feedback sobre enfoque a resultados, trabajo en equipo, dinamismo y energía y reconocimiento de problemas.	Área de Talento Humano
3.- Establecer encuentros programados	Realizar un encuentro que de un espacio para la crítica entre jefes y subordinados.	Directivos y Área de Talento Humano

4.- Resultados y conclusiones	Sugerir entre los funcionarios la adopción de las medidas correctivas trabajadas en la retroalimentación.	Área de Talento Humano
-------------------------------	---	------------------------

Fuente: Elaboración propia

Existen varias formas para realizar el proceso de retroalimentación o feedback; en el caso de la realización de este proceso en CNT Esmeraldas, se sugieren las siguientes alternativas para desarrollar la actividad:

Tabla 17.- Proceso de retroalimentación

APLICACIÓN	CARACTERÍSTICA
Cara a cara / face to face	Verificar de forma directa las capacidades de los funcionarios para el desempeño de sus labores y el nivel de motivación que posee.
Medio escrito	Por medio de la comunicación escrita, se incrementan las posibilidades de que los funcionarios expresen lo que piensan y sienten sobre su puesto de trabajo; busca generar confianza a través de medios escritos.
Teleconferencia	Este tipo de comunicación es generalmente de un solo sentido, del jefe hacia el subordinado. La comunicación audiovisual es realizada por medios alternativos de comunicación que requieren de tecnología moderna.
Cualquier tipo de medios	Se realiza cuando se quiere llevar a cabo una comunicación masiva, con los que se produzcan cambios personales y culturales a alta escala; se destacan la radio, el internet o la televisión.

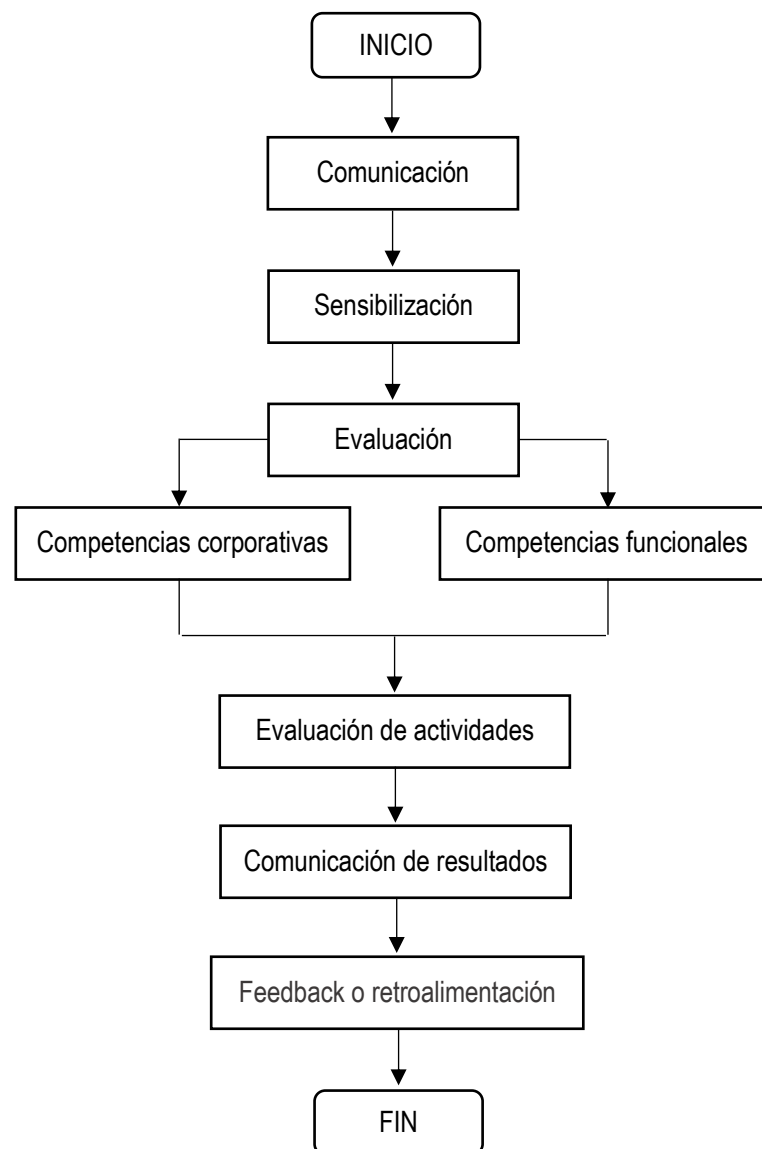
Fuente: Elaboración propia en base a Cisneros (2018)

Finalmente, para establecer el encuentro entre autoridades y funcionarios, se sugiere empezar con talleres, dinámicas que se relacionen con la retroalimentación en temas como enfoque a resultados, trabajo en equipo, dinamismo y energía y reconocimiento de problemas, en los cuáles se debe establecer un compromiso para dar a conocer y ejecutar los temas de feedback. Es por esto por lo que se deben establecer temas como:

1.- Conseguir el compromiso con los funcionarios, actuar con empatía para solicitar ideas e implicaciones en función de predecir de alguna manera el resultado final.

- 2.- Precautelar la relación con los empleados y enfocarse en las personas, mostrando un interés genuino por los colaboradores.
- 3.- Conocer las expectativas de los colaboradores sobre lo que se espera de los facilitadores y de los temas sujetos de retroalimentación.
- 4.- Desarrollar una comunicación con feedback de manera exitosa, dando a conocer las fases que se llevarán a cabo dentro de este proceso de retroalimentación.
- 5.- Manejar adecuadamente el feedback que permita la generación de confianza en el que se genere la aportación de diálogos e ideas por parte de los colaboradores en función de lograr el desarrollo y crecimiento de estos.

Resumen del proceso de evaluación de desempeño mejorado



CAPÍTULO 4 – DISCUSIÓN

La investigación que se presenta tuvo como objetivo principal analizar el proceso de evaluación de desempeño de los colaboradores de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP en la provincia de Esmeraldas. Gómez (2016), afirma que por medio de la evaluación de desempeño se realiza un especial énfasis en la identificación de variables que van a ser medidas, la forma como deben ser medidas y potenciadas, así como las formas en que pueden ser impulsadas desde una visión organizacional.

En relación con el objetivo de describir la situación actual del proceso de evaluación de desempeño, es importante considerar la investigación de Muñoz (2016) cuyos resultados muestran que los documentos en los que reposan los resultados de la evaluación de desempeño en CNT Quito contienen informes en los que se destaca la falta de procesos de capacitación, el bajo involucramiento de los empleados y directivos que se convierten en puntos débiles dentro de la gestión organizacional.

Los datos expuestos en el párrafo anterior guardan concordancia con los resultados obtenidos en la presente investigación realizada en CNT Esmeraldas. La revisión documental permitió evidenciar que, aunque la institución ha cumplido con las normativas legales vigentes en la ejecución de la evaluación de desempeño, así como el cumplimiento de metas, objetivos, aplicación de métodos y comunicación de resultados, no se identificaron documentos en los que posteriormente a la evaluación de desempeño, se lleven a cabo procesos de capacitación que mejoren las deficiencias encontradas en el proceso de evaluación.

Para cumplir con el objetivo de identificar las fases de la evaluación de desempeño, se hace importante considerar la investigación de Ayala (2015) cuyos resultados mostraron que luego de la aplicación de un proceso definido que empezó con la sensibilización de los trabajadores sobre el proceso de evaluación de desempeño, se analizaron competencias corporativas y funcionales en las que se determinó que varios empleados no tienen formación académica específica por puesto y en otros a que sus competencias

técnicas son bajas, por lo que se recomienda un plan de desarrollo que mejore las competencias del equipo de trabajo.

Los resultados expuestos relacionados con la presente investigación permiten identificar que de igual forma el proceso de evaluación de desempeño realizada en CNT Esmeraldas durante el año 2018, tuvo varias fases entre las que se destacan la comunicación interna enviada a los colaboradores, luego de lo cual se realizó el proceso de socialización en el que se dieron a conocer los objetivos de la evaluación, así como los aspectos que iban a ser evaluados tanto en competencias corporativas y funcionales.

Es importante también destacar que, con los resultados de la entrevista dirigida a las autoridades de la institución, así como las encuestas realizadas a los funcionarios evaluados, se evidenció que la entidad ha respetado y observado las normativas legales vigentes de evaluación en entidades públicas, se ha informado de manera oportuna los cronogramas de trabajo en la evaluación, las metas, indicadores, así como la comunicación de los resultados a los funcionarios evaluados.

En el último de los objetivos por cumplir respecto a la necesidad de formular ajustes para mejorar el proceso de evaluación del desempeño, es necesario conocer los resultados expuestos en la investigación de Arboleda (2012), en los que el desempeño de los empleados de CNT Quito, ha sido evaluado a través de métodos tradicionales que suelen ser subjetivos y tienen muy poca promoción en la retroalimentación, lo que genera que no exista una participación activa de los funcionarios de la institución.

Contrario a los resultados mencionados, en la presente investigación se considera la realización de un proceso de feedback luego de obtención de los resultados investigativos, tal proceso debe direccionarse a temas como enfoque a resultados y el trabajo en equipo (competencias corporativas); por otro lado, temas como dinamismo y energía y reconocimiento de problemas (competencias funcionales).

CAPÍTULO 5 – CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- La revisión de la situación actual del proceso de evaluación de desempeño en CNT Esmeraldas, permitió establecer que la institución ha observado normativas y lineamientos legales, objetivos, métodos, criterios, cronogramas y especificación de indicadores, posibilitando que los funcionarios se sientan conformes y colaboren con el proceso efectuado.
- El proceso de evaluación que se desarrolló en la evaluación de desempeño de los funcionarios de CNT Esmeraldas tuvo fases adecuadamente establecidas y aplicadas según los lineamientos técnicos requeridos; se inició con un proceso de comunicación, se continuó con la sensibilización y hubo parámetros específicos de evaluación de competencias corporativas, funcionales, actividades individuales e indicadores para tal efecto.
- Los temas específicos en los que se debe considerar la realización de procesos de feedback son por una parte el enfoque a resultados y el trabajo en equipo en cuanto a competencias corporativas. Del mismo modo, respecto a competencias funcionales, los procesos de retroalimentación deben orientarse a dinamismo y energía y reconocimiento de problemas.

5.1 Recomendaciones

- Es importante que se siga generando un ambiente de confianza en los funcionarios al momento de realizar la evaluación de desempeño, que cumpla con los requisitos legales y técnicos necesarios y que promueva el intercambio de ideas del evaluador con el evaluado para identificar de manera cordial, los puntos fuertes a mantenerse y las deficiencias que deben subsanarse.
- Se hace necesario tomar en consideración la planificación y contenidos del último proceso de evaluación de desempeño efectuado en el año 2018, para que sirva de base en futuras evaluaciones en las que se recomienda añadir, según las posibilidades de la institución, la implementación de un sistema de evaluación automáticos que ahorre tiempo y recursos en la ejecución de esta herramienta administrativa de gran importancia.
- Se hace necesario que en el corto plazo se realicen procesos de feedback o retroalimentación dentro de la organización, para con su ejecución, mejorar el rendimiento de los funcionarios evaluados, considerando los temas específicos identificados dentro de la evaluación realizada.
- Es importante recomendar para futuras investigaciones, la posibilidad de planificar procesos de retroalimentación como componente principal dentro de los procesos de evaluación de desempeño de los funcionarios de CNT Esmeraldas, puesto que una buena retroalimentación podría influir de manera positiva en el personal, motivándolo y comprometiéndolo a esforzarse por un mejor rendimiento; lo contrario podría redundar en afectaciones a la autoestima de los funcionarios y en su gestión laboral.

Referencias

- Alles, M. (2016). *Desempeño por competencias. Evaluación 360°*. México D.F: Ed. Granica.
- Arboleda, C. (2012). *Análisis comparativo de la Evaluación de Potencial con otros sistemas de evaluación del desempeño*. Quito, Ecuador: Ed. Universidad Andina Simón Bolívar.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2011). *Ley Orgánica de Servicio Público*.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2011). *Ley Orgánica de Empresas Públicas*.
- Ayala, F. (2013). *Aplicación de la evaluación de desempeño por competencias 180° en el área de contratos de la Gerencia de exploración y producción de EP Petroecuador*. Quito, Ecuador: Ed. Universidad Andina Simón Bolívar.
- Casierra, J. (2018). *Evaluación del desempeño laboral en relación a la calidad de los servicios en el Hospital Oswaldo Jervis Alarcón Salitre, 2016*. Guayaquil, Ecuador: Ed. Universidad Católica Santiago de Guayaquil.
- Castro, A., & Palomino, A. (2016). *Evaluación del desempeño para la empresa de transporte*. Lima, Perú: Ed. Universidad Politécnica de Lima.
- Chiang, M. (2015). *Análisis de la satisfacción y el desempeño laboral en los funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano*. Lima, Perú: Ed. Universidad San Martín.
- Chiavenato, I. (2010). *Introducción a la teoría general de la administración*. México D.F: Ed. Mc Graw Hill.
- Contraloría General del Estado. (2011). *Normas de trabajo de los servidores públicos*.
- Corporación Nacional de Telecomunicaciones. (2018). *Instructivo de Evaluación de Desempeño*. Quito, Ecuador: Ed. CNT.
- Corporación Nacional de Telecomunicaciones. (2019). *Estrategia empresarial CNT*. Obtenido de sitio web de CNT EP: <https://corporativo.cnt.gob.ec/estrategia-empresarial/>
- Davis, K., & Werther, W. (2016). *Administración de recursos humanos*. México D.F: Ed. Mc Graw Hill.
- Decenzo, D. (2014). *Administración Empresarial*. México D.F: Ed. Prentice Hall.
- Dessler, G., & Varela, R. (2018). *Administración de Recursos Humanos*. México D.F: Ed. Pearson.

- Fernández, P. (2017). *Retribución del personal*. Málaga, España: Ed. Vértice.
- Gibson, J. (2015). *Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos*. Caracas, Venezuela: Ed. Serbiula.
- Gobierno Constitucional del Ecuador. (2009). *Constitución Política del Ecuador*.
- Gómez, J. (2016). *Administración en las Organizaciones*. México D.F: Ed. Mc Graw Hill.
- Kluyver, C. (2011). *Pensamiento Estratégico. Una perspectiva para los ejecutivos*. Buenos Aires, Argentina: Ed. Pearson.
- Muñoz, V. (2016). *El desempeño laboral y su incidencia en la satisfacción del cliente en una empresa de servicios y gestión empresarial en la ciudad de Quito en el segundo semestre del año 2015*. Quito, Ecuador: Ed. Universidad Tecnológica Equinoccial.
- Nash, M. (2017). *Cómo incrementar la productividad del Recurso Humano*. Bogotá, Colombia: Ed. Norma.
- Paredes, E. (2017). *Propuesta de evaluación de desempeño de personal en la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz*. Lima, Perú: Ed. Universidad César Vallejo.
- Salas, R. (2015). *Las competencias y el desempeño laboral en el Sistema Nacional de Salud*. Lima, Perú: Ed. Independiente.
- Wayne, R., & Mondy, N. (2015). *Administración de Recursos Humanos*. Madrid, España: Ed. Prentice Hall.
- Werther, D. (2015). *Administración del personal y recursos humanos*. México D.F: Ed. Mc Graw Hill.

ANEXOS



**ENCUESTA PARA EVALUAR EL PROCESO DE EVALUACIÓN DE
DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DE LA CORPORACIÓN
NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT EP EN LA
PROVINCIA DE ESMERALDAS**

INSTRUCCIONES: Con el listado de indicadores referentes a la evaluación de desempeño en de los colaboradores de CNT EP de la provincia de Esmeraldas, escoger la respuesta que, según su criterio, se relacione a la realidad, teniendo para ello la siguiente escala valorativa:

TOTALMENTE EN DESACUERDO = TD (1)	EN DESACUERDO = D (2)	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO = I (3)
DE ACUERDO = A (4)	TOTALMENTE DE ACUERDO = S (5)	

N°	ÍTEMS	VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
DISPOSICIONES GENERALES		TD	D	I	A	TA
1	¿Se cumple con la normatividad legal ecuatoriana para el proceso de evaluación de desempeño?					
2	¿Se cumplen los objetivos necesarios para la planificación, ejecución y evaluación de desempeño laboral?					
3	¿En los documentos institucionales se detallan los procedimientos del proceso de evaluación de desempeño?					
PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO		TD	D	I	A	TA
4	¿Se utilizan diferentes métodos de evaluación del desempeño según las áreas de trabajo?					

5	¿Se utiliza diferentes tipos de evaluación en función de las categorías o puestos de los trabajadores?					
6	¿Se toman en cuenta los diferentes factores intervinientes en la evaluación del desempeño?					
7	¿Se especifican las metas de logro de la evaluación del desempeño?					
8	¿Se especifican los criterios de evaluación e Indicadores del proceso de la evaluación del desempeño?					
9	¿Se comunica de forma oportuna a las diferentes áreas y trabajadores el cronograma del proceso de evaluación del desempeño?					
10	¿Se publican los resultados del proceso de evaluación del desempeño en función de los plazos establecidos en el cronograma de evaluación?					

AGRADEZCO SU COLABORACIÓN
TATIANA SOLÍS CUSME



**ENTREVISTA PARA AUTORIDADES DE LA CORPORACIÓN
NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT EP EN LA
PROVINCIA DE ESMERALDAS**

1.- ¿Cuáles son las principales normativas legales que se toman en consideración para el proceso de evaluación de desempeño?

2.- ¿De qué forma se establecen los procesos y formas de evaluación de desempeño al interior de la institución?

3.- ¿Cómo se llevan a cabo procesos de sensibilización y capacitación respecto a las ventajas de la evaluación de desempeño entre los colaboradores?

4.- ¿Cuáles son las expectativas que se han notado en los funcionarios respecto a la evaluación de desempeño en la institución?

5.- ¿De qué manera muestran entre los colaboradores que el proceso de evaluación de desempeño es objetivo, transparente y responsable?

6.- ¿Qué dificultades se han presentado en la ejecución de los procesos de evaluación de desempeño en la institución?

7.- ¿Cómo se mide que los resultados de la evaluación de desempeño son asumidos con responsabilidad de parte de los colaboradores evaluados?

8.- ¿Cuáles son los beneficios que se notan en la institución luego de los procesos de evaluación de desempeño?

9.- ¿De qué forma se dan a conocer los resultados del proceso a los colaboradores evaluados?

10.- ¿Qué medidas correctivas asume la institución en función de los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño?

AGRADEZCO SU COLABORACIÓN
TATIANA SOLÍS CUSME

GUÍA DE REVISIÓN DOCUMENTAL



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

SEDE
ESMERALDAS

PROGRAMA DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

TEMA: Análisis del proceso de evaluación de desempeño en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP en la provincia de Esmeraldas.

OBJETIVO. - Revisar la documentación del proceso de evaluación de desempeño en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP en la provincia de Esmeraldas.

ACTIVIDADES		SI	NO	OBSERVACIÓN
1	¿Se encuentra en el proceso la referencia sobre la normatividad legal vigente para efectuar evaluaciones de desempeño?			
2	¿Están claramente detallados los objetivos requeridos para planificar, ejecutar y evaluar el desempeño de los colaboradores?			
3	¿Existe un protocolo documentado acerca del procedimiento de evaluación de desempeño?			
4	¿Se detallan los diferentes métodos de evaluación de desempeño que se han utilizado en el proceso?			
5	¿Existen documentos en los que se anuncie a los colaboradores la ejecución del proceso de evaluación de desempeño?			
6	¿Están especificadas documentalmente las metas y objetivos del proceso de evaluación de desempeño?			
7	¿Se han documentado los indicadores que van a servir para la medición del desempeño de los colaboradores?			

8	¿Cuentan los colaboradores con informes escritos sobre los resultados de su evaluación de desempeño?			
9	¿Se comunica por escrito y oportunamente a las áreas y trabajadores el cronograma de evaluación de desempeño?			
10	¿Existen documentos sobre procesos correctivos y de capacitación posterior a la evaluación de desempeño?			

PROPUESTA DE INSTRUCTIVO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO



GDTN-JEGC-0747-2017
Quito, 18 de diciembre del 2017

Señor
Francisco Delgado Cordero
GERENTE NACIONAL DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL
CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT EP
Presente. -

REF: Propuesta Instructivo de Evaluación del Desempeño

De mi consideración:

Mediante resolución No. CNTEP-GG-0055-2017 de 4 de octubre de 2017 el Gerente General de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP, delegó a la Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional entre otras facultades, la aprobación, actualización, reforma y derogatoria en todo o en parte el Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo, los Instructivos, Políticas, Manuales, Procedimientos, Flujogramas y demás normativas establecidas en el Reglamento de Gestión del Talento Humano.

Por lo indicado adjunto encontrará la propuesta de "Instructivo de Evaluación del Desempeño", que busca una mejora continua del proceso y desarrollo de los servidores en función de parámetros de carácter técnico y operativo, que permitan de manera sistemática evaluar y medir la gestión, funciones, responsabilidades y comportamientos de los servidores, en forma individual o grupal, con la finalidad de conocer el desempeño del talento humano de la Empresa. El citado instrumento técnico será insumo para la ejecución de la Evaluación del Desempeño 2017, que está por realizarse.

En virtud de lo expuesto, agradeceré se proceda con la revisión y firma correspondiente para la aplicación del Instructivo de Evaluación del Desempeño.

Atentamente,

Leo Arellano Riofrio
GERENTE DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO
CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT EP