



Pontificia Universidad  
Católica del Ecuador | Sede  
Ambato

## **OFICINA DE POSGRADOS**

### **TEMA:**

### **DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA LOS TRABAJADORES DE EMAPAA-EP**

**Proyecto de desarrollo previo a la obtención del título de Magister en Psicología  
mención Comportamiento Humano y Desarrollo Organizacional**

### **Línea de investigación:**

Comportamiento Humano y Competencias

### **Autores:**

Psic. Ind. María Lucrecia Solís Palacios

Psic. Ind. Jonathan Paul Abad Machado

### **Director:**

Wilma Leonila Riera Vazquez, Mg.

**Ambato – Ecuador**

**Octubre 2022**

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO  
HOJA DE APROBACIÓN

*Tema:*

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR  
COMPETENCIAS PARA LOS TRABAJADORES DE EMAPAA-EP**

**Línea de Investigación:**

Comportamiento Humano y Competencias

**Autores:**

Jonathan Paul Abad Machado

María Lucrecia Solís Palacios

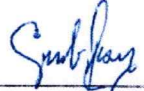
Aitor Larzabal Fernandez, Mg

**CALIFICADOR**

f. 

Segundo Gonzalo Pazmay Ramos, Mg

**CALIFICADOR**

f. 

Wilma Leonila Riera Vazquez, Mg

**CALIFICADOR**

f. 

Juan Carlos Acosta Teneda, P, PhD

**OFICINA DE POSGRADOS**

f. 

Hugo Rogelio Altamirano Villaroel, Dr.

**SECRETARIO GENERAL PUCESA**

f. 

Pontificia Universidad  
Católica del Ecuador

OFICINA DE POSGRADOS

Pontificia Universidad  
Católica del Ecuador

SECRETARÍA GENERAL  
PROCURADURÍA

Ambato-Ecuador

Octubre 2022



BIBLIOTECA

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo: **MARÍA LUCRECIA SOLIS PALACIOS**, con CC. 1804649869, autora del trabajo de graduación titulado: **“DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA LOS TRABAJADORES DE EMAPAA-EP”**, previa a la obtención del título profesional de **MAGISTER EN PSICOLOGÍA MENCIÓN COMPORTAMIENTO HUMANO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL**, en la **Oficina de Posgrados**.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad

Ambato, octubre 2022

  
**MARÍA LUCRECIA SOLIS PALACIOS**  
CC. 1804649869

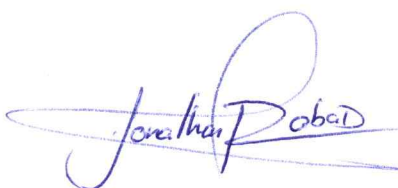
## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo: **JONATHAN PAUL ABAD MACHADO**, con CC. **1804328217**, autora del trabajo de graduación titulado: **“DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA LOS TRABAJADORES DE EMAPAA-EP”**, previa a la obtención del título profesional de **MAGISTER EN PSICOLOGÍA MENCIÓN COMPORTAMIENTO HUMANO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL**, en la **Oficina de Posgrados**.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad

Ambato, octubre 2022



**JONATHAN PAUL ABAD MACHADO**

**CC. 1804328217**

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios, a la universidad, a los docentes y a mi familia.

Jonathan Paul Abad Machado

A Dios, a mi hija por su paciencia, comprensión y cariño, a mis padres, a mis maestros, a todos, quienes, en este maravilloso camino encontré.

María Lucrecia Solis Palacios

## **RESUMEN**

La evaluación del desempeño es un componente fundamental para las empresas, porque ayuda a implementar estrategias, afinar la eficacia, reconocer las fortalezas y oportunidades para crear programas de capacitación y establecer medidas entre desempeño y resultado. El presente proyecto, se desarrolla en la empresa de agua potable y alcantarillado Ambato EMAPAA-EP con el objetivo de diseñar un sistema de evaluación del desempeño por competencias con lo que se beneficia a la unidad de Talento Humano quienes tendrán una visión más amplia del rendimiento de sus colaboradores y ejecutarán planes de mejora continua e incentivos, abarca todas las fases utilizadas en el diseño. Para la ejecución del sistema de evaluación, se ha tomado en cuenta dos aspectos: estándares de desempeño y competencias. Dentro de la construcción de este sistema, se han realizado entrevistas para determinar actividades esenciales e identificar competencias a evaluar, se ha analizado la documentación proporcionada por la institución y se investigó la literatura pertinente a la metodología de evaluación de 360°. Posteriormente, se diseñaron los formatos de evaluación para los cuarenta y tres cargos existentes en la organización. Los resultados de este proyecto han sido el diseño de un sistema de evaluación del desempeño por competencias, un manual que contenga normas y políticas de aplicación, lineamientos de retroalimentación, la elaboración de un diccionario de competencias, en el cual, se describan los comportamientos observables, la actualización del manual de funciones y un plan de desarrollo individual.

**Palabras clave:** desempeño, estándares, competencias, evaluación

## **ABSTRACT**

Performance evaluation is a fundamental component for companies because it helps implement strategies, refine efficiency, recognize strengths and opportunities to create training programs, and establish measures between performance and results. This project is being developed in the Ambato potable water and sewerage company EMAPAA-EP to design a performance evaluation system by competencies, which will benefit the Human Resources unit, which will have a broader vision of the performance of its collaborators and will execute continuous improvement and incentive plans, covering all the phases used in the design. To implement the evaluation system, two aspects have been taken into account: performance standards and competencies. Within the construction of this system, interviews were conducted to determine essential activities and identify competencies to be evaluated, the documentation provided by the institution was analyzed, and the literature relevant to the 360° evaluation methodology was researched. Subsequently, evaluation formats were designed for the 43 positions existing in the organization. The results of this project have been the design of a competency-based performance evaluation system, a manual containing application standards and policies, feedback guidelines, the development of a competency dictionary describing observable behaviors, the updating of the functions manual, and an individual development plan.

**Keywords:** erformance, standards, competencies, evaluation

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

HOJA DE APROBACIÓN.....	ii
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT.....	vii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I: ESTADO DEL ARTE.....	7
1.1. Evaluación del desempeño.....	7
1.2. Proceso del diseño de evaluación por competencias.....	15
1.3. Perfil de cargo por competencias.....	17
CAPÍTULO II: DISEÑO METODOLÓGICO.....	24
2.1. Tipo de proyecto.....	24
2.2. Diseño de investigación.....	24
2.3. Levantamiento de la información.....	25
CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	78
3.1. Cronograma de implementación.....	78
3.2. Implementación de plan piloto.....	79
3.3. Resultados de la implementación.....	80
CONCLUSIONES.....	88
RECOMENDACIONES.....	89
ANEXOS.....	93

## **INTRODUCCIÓN**

El presente proyecto muestra el diseño de un sistema de evaluación del desempeño para la empresa de agua potable y alcantarillado Ambato EMAPAA-EP, con el objetivo de proporcionar información relevante que contribuya a la toma de decisiones en la institución.

La evaluación de desempeño proporciona una referencia del rendimiento laboral de los colaboradores pertenecientes a la organización en lo, que se refiere a conocimientos, habilidades, destrezas y conductas. En el presente sistema, se propone la medición de estándares de desempeño y competencias institucionales desarrollados en una herramienta adaptada a la realidad de la empresa.

Si bien es cierto, los colaboradores de una organización son los activos más importantes y para aportar significativamente es necesario el desarrollo de competencias constante. Para verificar si esto se cumple, se aplica evaluaciones que aseguren que los colaboradores se desempeñen de manera eficiente en su área de trabajo y reconocer oportunidades de mejora en el caso de existirlas.

La evaluación del desempeño es un proceso, por el cual, se valora actitudes, rendimiento y comportamientos del colaborador en el cumplimiento de sus funciones de forma integral, sistemática y continua, por lo cual, es fundamental que la organización cuente con una herramienta que facilite la toma de decisiones, permite evaluar cómo el personal pone en práctica sus conocimientos y experiencia adquirida.

La descripción y medición de estándares del desempeño permite tener una visión detallada sobre como el colaborador realiza su trabajo mediante la valoración de las actividades esenciales, que se encuentran en el perfil del cargo. El diseño de este proyecto, se enmarca dentro del sistema de calidad, los valores institucionales, código de ética y procesos de gestión de talento humano.

En el transcurso de la historia empresarial, ha sido recurrente la necesidad de medir el rendimiento de los trabajadores. Según encuestas recientes realizadas a 1750 empresas, el 80% afirma que cuenta con un sistema de medición de desempeño (Hartle, 2006). Actualmente la medición y gestión del desempeño de los colaboradores en las organizaciones han cambiado significativamente.

Mencionado esto cabe recalcar la evolución de los recursos humanos que toma gran importancia, comienza con el Taylorismo que establecía conceptos nada beneficiosos para los trabajadores. Desde entonces, se ha llegado a una realidad en donde la fuerza laboral es considerada como un valor estratégico en las empresas, y el cual, suma mucha más importancia conforme pasa el tiempo.

La definición del pensamiento, carácter, valores y el buen manejo de situaciones problemáticas son transversales al momento de la ejecución de tareas y actividades de manera eficiente para contribuir con la fluidez del desarrollo de los procesos dentro de la organización. En este aspecto la retroalimentación, se convierte en un factor clave, Nieto (2018) afirma que la importancia de que se mida el rendimiento de los trabajadores y que las jefaturas conozcan los resultados contribuye a la resolución de conflictos y a objetividad del sistema.

El producto de la evaluación de desempeño será comunicado de manera efectiva, objetiva y oportuna en beneficio de la dinámica organizacional y de todos los actores que en ella participan. Por consiguiente, Púm (2018), afirma que un sistema de medición del rendimiento permite verificar distintas escalas de calidad de trabajo, personal y laboral. Asimismo, es un sistema constante, en el cual, no finaliza en la recopilación de datos, sino que avanza hacia la retroalimentación del evaluado acerca de los factores sobresalientes y de mejora en lo que se refiere al desempeño. Es por ello que establecer competencias en cada perfil de puesto es fundamental para la actualización de este subsistema para obtener información más real del estado de la empresa y contribuir al desarrollo de nuestros colaboradores y potenciales talentos.

Cabe destacar la importancia de la congruencia entre las características del trabajador y el ambiente de trabajo, procura un grado de equilibrio en la interacción de estos dos elementos, Vallejo y Zapata (2015), plantean que esta técnica permite conocer el crecimiento integral y profesional de los trabajadores. De este modo, se logra identificar la capacidad de adaptación entre persona y puesto. Además, reconocer el potencial general para procurar el crecimiento integral del empleado.

En el proyecto referente a un diseño de evaluación por competencias, Puertas (2016), concluye que la evaluación del desempeño, se muestra importante porque permite medir el desempeño del recurso humano y emprender planes con miras a ejecutar y mantener el sistema de calidad.

Si bien es cierto y los trabajadores son la parte medular de una empresa, evaluar su desempeño, se convierte en un componente fundamental porque ayuda a identificar brechas y a implementar estrategias de solución. Esto conlleva a que su desempeño impacte de manera directa en el alcance de los objetivos del plan estratégico.

La evaluación se realiza con base en la productividad que esta tiene en relación a su entorno y el incremento de la misma a partir del momento de que la persona ocupó un puesto. La organización tiene como función medir dicho indicador y buscar la manera de incentivar a las personas a dar lo mejor de sí.

Mencionan Jarrín y Mejía (2016), que el sistema de evaluación por competencias es necesario dado que, al evaluar el desempeño del personal, permite tomar decisiones objetivas respecto a políticas salariales, programas de capacitación y desarrollo, ascensos, incentivos económicos, entre otros. La evaluación de desempeño es interdisciplinaria, porque sus resultados aportan a los demás procesos de talento humano, la consecución de metas individuales de cada área y a la organización en su totalidad.

Además, posibilita una medición continua, objetiva y general del comportamiento profesional, productivo y alcance de metas. Según Mayorga (2016), hace referencia a que la evaluación de

personal es una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa, se la utiliza para la comprobación del grado de cumplimiento de los objetivos planteados a nivel individual.

Por lo tanto, es un ciclo estructurado de gestión de equipos y personas, que permite potencializar las competencias del talento humano. En este contexto, Samaniego (2019), señala que este procedimiento está orientado, al proceder del trabajador en función a los objetivos establecidos, su conocimiento, destreza, motivación y competencia, logra mejorar la atención al cliente y la satisfacción del mismo.

Hoy en día, la sociedad se caracteriza por su constante ritmo de cambio, lo que ha producido una falta de adaptación por parte de los colaboradores de las empresas y ha exigido anticiparse a los cambios. Es por esto que las áreas enfocadas a la Gerencia de Talento Humano, se han actualizado y crecido con diferentes investigaciones relacionadas a la administración. Aun así, a pesar de la evolución que ha tenido, no es raro encontrar diversas empresas que no tienen una correcta vinculación con los procesos que forman parte en la gestión del talento, por ejemplo, la evaluación del desempeño.

En este mismo contexto, hace más de 60 años nace la Empresa Municipal de agua Potable y Alcantarillado de Ambato (EMAPA), mediante la ordenanza suscrita el 30 de junio de 1967. La misma fue reformada con la ordenanza sustitutiva de Constitución publicada en Registro Oficial 350 del 8 de enero de 1990; y, el 3 de junio del 2010 se constituye como Empresa Pública-Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato (EP-EMAPA-A).

Actualmente, existe un formato de cuestionario que valora el desarrollo de tareas y actividades, pero no realiza el seguimiento de competencias. Esto se realiza de una manera objetiva mediante el desarrollo de un método de evaluación. La unidad de T.H en la empresa de agua potable y alcantarillado en su planificación para el año 2020 planea generar cambios en sus procesos, se enfocan en la gestión por competencias, en este contexto el proyecto pretende establecer una evaluación de desempeño que permite medir las competencias del

recurso humano de manera objetiva con la finalidad de mantener y mejorar la calidad del trabajo y del servicio.

Con estos antecedentes, se plantea la pregunta ¿Cómo evaluar el desempeño de los colaboradores de la empresa de agua potable y alcantarillado Ambato EMAPA EP para mejorar la calidad del trabajo y del servicio? En consecuencia, el desarrollo de un método que permita evaluar el desempeño por competencias contribuye al progreso constante de la empresa, del trabajo y del servicio, además, permite implementar planes de mejora.

El objetivo general de este proyecto es diseñar un sistema de evaluación del desempeño por competencias en la empresa de agua potable y alcantarillado Ambato EMAPAA EP. Para la consecución de este postulado, se han planteado objetivos específicos como:

1. Sustentar los fundamentos teóricos acerca de la evaluación del desempeño por competencias.
2. Analizar el estado actual de la evaluación del desempeño en la empresa de agua potable y alcantarillado Ambato EMAPAA-EP.
3. Elaborar un sistema de evaluación del desempeño por competencias.
4. Validar el sistema de evaluación de desempeño por competencias diseñado.

El presente proyecto tiene un alcance descriptivo con un diseño no experimental transeccional. Para el diseño de sistema de evaluación del desempeño, se realizó entrevistas con la finalidad de determinar las funciones de cada uno de los cargos e identificar las competencias a evaluar, así como, también, se investigó la literatura pertinente a la metodología de evaluación de 360°. Posteriormente, se diseñaron los formatos de evaluación para todos los cargos de la empresa, además, fue factible de llevarse a cabo, cuenta con el apoyo de la empresa quienes nos proporcionaron información requerida, además, se posee los recursos técnicos, materiales y económicos necesarios para su aplicación.

Asimismo, el desarrollo del proyecto es de gran importancia para el área administrativa de la empresa de agua potable y alcantarillado de Ambato EMAPAA EP, porque pretende

contribuir al mejoramiento continuo de la organización a través de la evaluación del desempeño efectivo de sus colaboradores, es por ello que el objetivo de este estudio es diseñar un Sistema de Evaluación de Desempeño por competencias con lo, que se beneficia a la Unidad de Talento Humano que tendrán una visión general del desempeño de sus colaboradores y esto conlleva a la ejecución de planes de mejora e incentivos para los miembros de la Organización.

Los resultados de este estudio son: el establecimiento de un sistema de evaluación de desempeño por competencias juntamente con las unidades de Talento Humano y de Tics de la empresa para diseñar propuestas de mejora en función de los datos obtenidos, lo que beneficia la empresa al desarrollar competencias esenciales en sus líderes y en los colaboradores mediante la implementación de procesos de mejora.

Para lograr este cometido, se construyó un diccionario de competencias alineadas al plan estratégico de la empresa, el cual, es congruente con la cultura, se actualizó el manual de cargos existente, y se diseñaron formatos de evaluación bajo estándares establecidos por las jefaturas de la organización.

El departamento de Recursos Humanos conocerá la relevancia que tiene la Evaluación del rendimiento, como un proceso que aporta un gran valor a la empresa, al incluirla como una herramienta de desarrollo y calidad, se sostiene la competitiva de la organización a largo plazo.

## **CAPITULO I: ESTADO DEL ARTE**

Los departamentos enfocados en la Gestión Humana han cambiado positivamente en el transcurso de los años, inicialmente sus funciones, se focalizaron en el manejo de nómina y contrataciones, pero en la actualidad, las empresas han reconocido y comienzan a entender la importancia de invertir en el desarrollo del personal y el impacto de contar con un equipo de colaboradores calificados, involucrados y sobre todo comprometidos con los objetivos de la organización. Convencidos de la gran importancia del capital humano esto ha generado interés en cuál es la mejor opción para los procesos de desarrollo humano.

Es necesario, contar con una herramienta que permita que cada uno de los trabajadores potencie sus habilidades, conocimientos y actitudes, con la finalidad de proporcionar todo el apoyo para que dé lo mejor de, sí mismo, y se genere un ambiente ganar – ganar. Como respuesta a esta interrogante, el presente proyecto pretende establecer la evaluación 360 como una propuesta, la misma busca dar al colaborador toda la guía indispensable para establecer medidas enfocadas a la mejora de su rendimiento y productividad. Además, busca dar información a la gerencia para tomar decisiones sobre las estrategias en el futuro.

### **1.1. Evaluación del Desempeño**

Antes de avanzar, es importante conocer a que se refiere con desempeño, según Chiavenato (2020) lo define como las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes en el logro de los objetivos de la organización. Esto en efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más importante con la que cuenta una organización considerando que esto, se convierte en una gran ventaja competitiva para la misma.

La evaluación del desempeño ha tomado relevancia para las empresas, si se da un vistazo al pasado se recuerda que, tal como la organización ha evoluciona, también, lo han hecho los procesos de evaluación. En el siglo diecinueve en el auge de la revolución industrial, los empleadores evaluaban el rendimiento de las máquinas y lo hacían por el número de unidades

que eran capaces de producir; algo muy distinto ocurría al evaluar el desempeño de sus colaboradores.

El primer proceso de evaluación, del que se tiene constancia ocurrió en una fábrica textil en Escocia. Este método consistía en evaluar la productividad de los trabajadores mediante una libreta en la que los jefes escribían a diario observaciones sobre su rendimiento.

Esta iniciativa fue la que dio lugar a que las empresas emplearan técnicas de evaluación mucho más avanzadas. A partir de esto, se inicia con procesos de medición de competencias solicitadas para puestos en concreto, además, de revisar de manera cuantitativa la productividad de todos los colaboradores.

### **Consideraciones generales**

La definición de evaluación de desempeño según Chiavenato (2020), es una sistemática apreciación del rendimiento de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Recalca que toda la evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. Además, afirma que esta aporta al régimen de la capacidad humana como una diferencia a nivel competitivo.

Varios autores enfocan la definición de evaluación del rendimiento en un aspecto más amplio, se relaciona con la “gestión del desempeño” en la que, se enlaza acciones y resultados de la organización, genera un ambiente organizado, en el cual, la persona desarrolla progreso personal y profesional. Alles (2017) la define como herramienta de gerencia de recursos humanos, para gestionar, dirigir y supervisar a los empleados. Esta herramienta permite tomar decisiones relacionadas con el futuro del colaborador o el de tomar acciones para el desarrollo individual como institucional, los incentivos y estímulos necesarios para mejorar el desempeño personal y organizacional.

Las mediciones informales, basadas en el rendimiento diario, son necesarias y a la vez insuficientes. Al contar con un proceso formal y sistémico de retroalimentación, al área de

capital humano alcanza a identificarlos. Asimismo, el sistema de medición del desempeño si está fundamentado permite evaluar, procesos de reclutamiento, inducción entre otros. Además, la selección de asensos y otros beneficios

La evaluación del desempeño cobra importancia en las organizaciones debido a que es una herramienta que, además, de hacer un diagnóstico del estado actual de la productividad de los trabajadores, brinda la retroalimentación necesaria para diseñar estrategias de mejora. Para Werther y Davis (2013) La medición del rendimiento constituye el sistema mediante, el cual, se mide el desempeño general del colaborador; en otras palabras, su aporte general a la empresa; y, finalmente, justifica su continuidad en la organización.

Al referirse al rendimiento de un empleado, se enfatiza la forma en, que se realiza el mismo, en el esfuerzo empleado para el cumplimiento de objetivos, por lo tanto, al hablar de evaluación de desempeño la mejor es sin duda aquella que mezcle tanto el rendimiento y el esfuerzo (desempeño). Por lo tanto, los sistemas de evaluación de desempeño, además, de ofrecer una perspectiva de rendimiento de los colaboradores dentro de sus actividades laborales, también, permiten establecer estrategias para potencializar los talentos en beneficio de la dinámica organizacional y el desarrollo humano.

### **Métodos de evaluación**

Existen varios tipos de evaluación que contribuyen en la medición del desempeño, y que implican análisis del individuo y del rendimiento de la empresa en su conjunto.

1. Evaluación 90°: El empleado es evaluado por su jefe inmediato
2. Evaluación 180°: El empleado es evaluado por su jefe inmediato y sus pares
3. Evaluación 360°: El empleado es evaluado por todo su entorno laboral: jefes, pares, subordinados, clientes y proveedores

Existen diferentes metodologías de evaluaciones de desempeño que las empresas usan como herramienta para la obtención de información y posteriormente procesarse para la evaluación

del colaborador. La empresa elige cuál método es mejor para su empresa bajo sus necesidades para mejorar el desempeño en sus respectivas organizaciones. A continuación, se realiza una breve descripción que detalla los métodos de evaluación del desempeño.

El proceso de escalas gráficas valora el rendimiento de individuos, aplica factores definidos anteriormente y graduados. Del mismo modo aplica un formulario de doble entrada en el que las filas corresponden a los factores de medición del desempeño y las columnas presentan los grados de variación. Los grados y factores, se seleccionan con antelación para identificar comportamientos a valorar en cada puesto.

Este método posee ventajas como desventajas de, las cuales, se mencionan que es el más aplicado y conocido; de la misma manera es el más sencillo. Para aplicarlo, se tendrá mucho cuidado con la finalidad de cuidar su objetividad y evitar prejuicios para no inferir en los resultados.

El proceso de elección forzada permite valorar el rendimiento a través de frases alternativas. Cada grupo está conformado por frases y la persona que evalúa seleccionara una o dos frases que describan el rendimiento del evaluado. Las frases en su naturaleza tienden a variar significativamente y estas se dividen de dos formas:

- a) Estos grupos, se componen por frases tanto positivas como negativas. La persona, que se encuentra a cargo de llevar a cabo la evaluación elige de las frases mencionadas anteriormente la que más se relacione y la que menos se relacione al desempeño del evaluado.
- b) Estos grupos o bloques, se componen de 4 frases que tienen un significado positivo. La persona que lleva a cabo la evaluación tiene la responsabilidad de elegir las que más se relacionen con el desempeño de la persona evaluada.

Se seleccionan todas las frases, que se encuentran dentro de los grupos o bloques a partir de un método estadístico de manera que se corrobore que estos se adapten a los principios de la organización en base a dos características que son: En qué nivel estas frases se atribuyen al

desempeño, también, llamado índice de aplicabilidad y el nivel en que la frase se relaciona con el desempeño, también, llamado índice de discriminación.

Este método presenta ventajas, elimina influjos que tienden a la subjetividad y esto conlleva a resultados mucho más confiables, además, su aplicación es muy sencilla y no es necesaria la preparación de las personas que lleven a cabo la evaluación. Presentan inconvenientes, este es un método comparativo y ofrece resultados globales. Distingue a las personas evaluadas en diferentes categorías como son: malos, medios y buenos, se tiene en cuenta que, no se necesita mayor información para diseñar planes de capacitación, además, que su elaboración es compleja y tardada.

El método de comparación por pares, se caracteriza por la comparación de los colaboradores en parejas, la persona que, se estima es mejor en función de su desempeño se anota en el apartado derecho. Los factores de evaluación serán aplicados de la misma manera, si fuese el caso, en el cuestionario, en cada hoja se ocupa un factor.

Al ser este método mucho más simple, se recomienda solo llevarlo a cabo, si no existen las condiciones adecuadas para utilizar procesos evaluativos mucho más complejos o desarrollados. Sus principales ventajas y desventajas, se evidencian; es un proceso simple y de fácil aplicación, supera dificultades de tendencia a la medición central y la excesiva benignidad, no obstante, está sujeto a distorsiones por factores personales y acontecimientos recientes.

El método de evaluación 360 grados es uno de los sistemas de evaluación más amplios para valorar el desempeño. En comparación con métodos habituales esta se basa en las capacidades indispensables para la empresa. Además, tiende a direccionar a los colaboradores hacia la consecución de sus expectativas y necesidades.

La definición de evaluación del desempeño según Alles (2015) es un sistema sofisticado y utilizado por grandes compañías multinacionales. El colaborador es evaluado en su ambiente laboral general, es decir, compañeros; también, llamados pares, subordinados y sus jefes.

Además, estos, también serán evaluados por otras personas como clientes o distribuidores, mientras el número de personas evaluadores sea alto, mayor es la confiabilidad de los resultados del sistema.

La evaluación 360°, según Leboyer (2017), propone generar confianza y confidencialidad al momento de llevar a cabo la misma, estas son:

1. La auto exposición de las competencias que serán definidas a partir de las normas.
2. El detallar de manera anónima las competencias por parte de un colaborador que lo conozca, esto siempre al tener en cuenta las normas referentes.
3. La socialización de toda la información que conlleve a relacionar ya sea estas descripciones, así como su descripción.

Esta evaluación del desempeño toma en cuenta todos los ámbitos que forman parte de la persona. Se lleva a cabo en forma de un círculo, se toma en cuenta todas las personas que tienen relación con la persona a evaluar. En este sentido, las personas que son partícipes de esto son el inmediato superior o jefe, subordinados en caso de tenerlos, los pares, también, llamados colegas, clientes; esto con todo el personal, que se encuentra en contacto con el evaluado llega así a cerrar dicho círculo. Este método resulta ser el más completo y con mayor fiabilidad si es que es aplicado de manera correcta, la información proviene de diferentes direcciones y disminuye la subjetividad al momento de evaluar esto contribuye a que el colaborador tenga una mejor retroalimentación en función de su desempeño ideal.

Diversas investigaciones con respecto a esto afirman que la información aportada en la evaluación 360° y más específicamente las personas que conocen al individuo, sean sus compañeros de trabajo, colaboradores, clientes, superiores, amigos entre otras, se consideran como un elemento fundamental para el desarrollo personal del colaborador de la empresa. Sin embargo, es importante recalcar que el evaluado llegará a sentirse en una situación de vulnerabilidad, al estar debajo del radar de todos sus compañeros. Esto llegará a ser de mucha dificultad si es que la persona no está capacitado o preparado para este de situaciones. Es por

eso, que se establecerá confianza entre el evaluado y el evaluador antes de llevar a cabo el proceso y así evitar cualquier tipo de complicación posterior.

De los tantos objetivos que propone el análisis del desempeño, según Leboyer (2017) “el objetivo principal de la evaluación de resultados es corregir las brechas encontradas en el desempeño, también, de los resultados obtenidos, se crea un plan de formación de un colaborador, además, la retroalimentación crea en el empleado unas metas profesionales” (p. 24)

De entre los objetivos específicos para este método se destacan:

1. Conocer a fondo el desempeño efectivo de las personas, en relación a su perfil y específicamente en función de empresa y sus competencias.
2. Identificar todas las oportunidades tanto para el individuo, equipo y para la organización en conjunto.
3. Iniciar con todas las acciones preciosas para el mejoramiento del desempeño de todo el personal y de toda la organización.

En contraste con otras evaluaciones que califican a los colaboradores en relación al cumplimiento de objetivos y resultados, la evaluación 360°, se enfoca en las cualidades fundamentales para estas responsabilidades.

Estas cualidades son conocidas como competencias y algunas de ellas son:

- Comunicación, aceptación de opiniones, escucha activa
- Pensamiento creativo, estabilidad, resolución de conflictos.
- Inteligencia emocional, innovación, seguridad, liderazgo efectivo.
- Motivación, empatía, responsabilidad.
- Respeto, valores, ética profesional
- Retroalimentación, participación, comprensión de ideas

En general, los métodos de evaluación permiten llevar a la práctica este subsistema de importancia trascendental en la gestión humana dentro de las empresas al ofrecer múltiples beneficios tanto para los colaboradores como para el desarrollo organizacional. Si la evaluación se hizo de manera correcta, al haberse llevado a cabo los procesos de planificación previos, se estaría seguro de que esto tiene mejoras a corto como largo plazo. Este proceso conlleva muchos beneficios tanto para el mismo evaluado, la empresa, los directivos y la sociedad, estos son:

### **Directivos**

- Poseer un sistema 100% objetivo que contribuya a evaluar el comportamiento y el desempeño de los colaboradores en base a factores de evaluación.
- Desarrollar acciones con el propósito de mejorar estándares en relación al desempeño de los colaboradores.
- Mantener una comunicación asertiva con todos los colaboradores con fin de que sepan la importancia de la evaluación del desempeño y que este sistema elimina subjetividad y conlleva a la mejora continua de la organización.

### **Evaluado**

- Comprende que tipos de conducta son los que la organización valora y cuáles no.
- Entiende que es lo que su superior espera de él/ella en relación a su rendimiento y que, a partir de su evaluación, se conocerán sus puntos fuertes como débiles.
- Comprende las acciones que tomaría su superior para corregir las falencias en función a su desempeño y de la misma forma las acciones que el evaluado tomara para mejorar en el menor tiempo posible.

## **Empresa**

- Valora el nivel de compromiso que tiene cada colaborador; y, además, analiza el potencial de cada uno ya sea a largo, mediano y corto plazo.
- Identifica las necesidades de mejora y lleva a cabo acciones para aumentar la eficiencia en las diferentes áreas de la empresa, además, amplía la visión con los colaboradores y resalta a aquellos que están listos para un ascenso o promoción.
- Fortalece la gestión de los recursos humanos al poner como eje principal a sus colaboradores, ofreciéndoles la oportunidad de desarrollo integral y profesional, mediante recompensas o retribuciones que contribuyen al desarrollo de la dinámica organizacional.

Para aprovechar por completo los beneficios que esta herramienta proporciona, se considerara sus principios antes y durante su implementación. Se desatacan algunos, como son:

- El crecimiento integral de las personas estará ligado a la evaluación del desempeño.
- La información de mayor relevancia será la base para los estándares de evaluación del desempeño.
- El sistema de evaluación del desempeño será correctamente estructurado y establecer apropiadamente sus objetivos.
- Al ser un sistema enfocado en la mejora del capital humano es importante la participación y sobretodo el compromiso de todo el personal evaluado.
- El objetivo principal del evaluador es velar por llevar a cabo correctamente el proceso de evaluación y proponer acciones de mejora.

### **1.2. Proceso del diseño de evaluación por competencias**

Para establecer procesos de evaluación, se sugiere tomar en cuenta aspectos importantes en su diseño.

## **Perfiles**

Un perfil de puesto hace referencia al detalle de diferentes aspectos en un puesto de trabajo, como son: funciones, obligaciones y responsabilidades. Dentro de las funciones y tareas del cargo, se determinan actividades esenciales. Estas son aquellas responsabilidades establecidas en los perfiles de puesto, las cuales, cobran mayor importancia en el correcto desempeño de un cargo.

Sin embargo, para cada actividad es importante implementar estándares de desempeño, que se les conoce como indicadores de logro, indicadores de desempeño de progreso o puntos de referencia. Estos estándares de desempeño son ejemplos o hitos en el proceso de aprendizaje.

Con la información obtenida es posible diseñar plantillas de evaluación en la, que se registran distintos aspectos vinculados con el rendimiento profesional de un empleado o el desempeño de un departamento.

## **Manual/ políticas de evaluación**

Está compuesto por criterios y estándares que serán utilizados para medir el desempeño del personal con el fin de promover de manera sistémica y objetiva las acciones del personal, aporta de esta manera al desarrollo integral de los colaboradores y aumenta su productividad, así como la eficiencia.

Hoy en día para las empresas se ha convertido en una necesidad el contar con personal que cumpla con competencias apropiadas para un mejor rendimiento en los puestos de trabajo, además, esto contribuye a que dichos colaboradores impacten de manera positiva en la consecución de objetivos y metas. En este sentido se deja a un lado ese pensamiento ambiguo, en el cual, se ponían a los puestos de trabajo como algo estático, y se transforma en algo mucho más grande en el cual coloca al colaborador como indispensable y son sus capacidades,

sus destrezas para llevar a cabo las diferentes actividades la base para generar dinámica en relación a la productividad.

### **1.3. Perfil de cargo por competencias**

En este se detallan las capacidades, los resultados esperados y comportamiento relacionado a la ocupación la misma, que se clasifica en diferentes competencias. Llevar a cabo un diseño de perfil basado en competencias tendrá grandes contribuciones a nivel de talento humano, no solo aporta en el proceso de evaluación del desempeño, sino que contribuye a una mejora significativa en la productividad, la calidad y desarrolla mayor eficiencia en el trabajo.

Por esta razón, el diseño un perfil conlleva varios elementos, los cuales, se describirán a continuación:

- Perfil de cargo: Hace referencia al detalle general del puesto. Este se compone de una descripción, sus funciones correspondientes, además, de responsabilidades y dependencia.
- Definir el objetivo principal: Se refiere al objetivo principal del puesto de trabajo por lo general se refiere a las fechas de entrega, o las funciones esenciales que realiza la persona en dicho cargo.
- Naturaleza del puesto: se refiere a la naturaleza del puesto, los representantes están relacionados con su rol en el proceso de desarrollo estratégico, los roles jerárquicos y la naturaleza de las contribuciones calificadas que requiere el titular del puesto.
- Responsabilidades y obligaciones: El cúmulo de responsabilidades y deberes que asume la persona que ocupa el puesto de trabajo. Cabe recalcar, que se identificarán responsabilidades que aplican para todos los colaboradores y otras específicas que le competen solamente a la persona perteneciente al puesto.
- Estructura organizativa y dependencias: Se refiere a la ubicación del cargo en función a la estructura empresarial, cuales son los puestos, que se encuentran en un nivel de

dependencia, cuales son los que supervisa, dirige y con cuales coordina sus diversas funciones.

- Indicadores de desempeño: Se determinan los parámetros, que se van a llevar a cabo en la evaluación como lo son la ejecución y las decisiones, además, del efecto de las mismas para su correcto cumplimiento.

Condiciones organizacionales: En este punto hace referencia a las diferentes circunstancias tanto físicas como ambientales en las que el colaborador lleva a cabo sus actividades.

- Ambiente laboral: Son las diferentes condiciones en, las cuales, labora la persona perteneciente al cargo, se tendrá en cuenta aspectos como la flexibilidad, la disponibilidad y otras situaciones que condicionaran el desempeño del empleado.
- Indicadores de riesgo en el trabajo: Los diferentes niveles de peligro a, los cuales, se encuentra expuesto el trabajador, además, de las demandas tanto físicas como mentales que son requeridas para el desarrollo óptimo de las actividades del cargo, estos, también, supondrán riesgos de nivel ocupacional.
- Perfil de la persona: La definición específica de las funciones, obligaciones y tareas, que se enlistan un cargo dentro de la empresa, además, de los diferentes conocimientos que posee el ocupante del puesto.
- Competencias del trabajo: Se especifican las diferentes capacidades, actitudes y aptitudes que son requeridas para el desempeño efectivo de un puesto de trabajo. Estos conforman componentes que conllevan al éxito de todo el personal que labora en la empresa y tienen como base el desarrollar habilidades esenciales para la empresa. Además, las competencias están conformadas por 2 tipos de saberes como lo son: el saber ser y el saber hacer de diferentes funciones.
- Requisitos académicos: Estos son requerimientos formales de la empresa para el cumplimiento del puesto de trabajo, tales como: título académico, idioma, experiencia relacionada, y estudios relacionados al puesto, que se ocupará.

Al tener en cuenta los elementos anteriores es innegable la importancia de las competencias en el desarrollo organizacional y los grandes beneficios que implica su identificación.

### **Competencias Laborales**

Son aquellas capacidades, valores, actitudes y aptitudes que contribuyen a mejorar la eficiencia en las personas al llevar a cabo diferentes actividades. En otras palabras, estas particularidades contribuyen al desarrollo de los colaboradores y se relacionan con el éxito empresarial, además, generan comportamientos positivos que están ligados al desempeño efectivo y serán fortalecidos por todos los colaboradores.

Es importante tener en cuenta que cada cargo es diferente y por ende tiene características distintas. Es cierto que si se habla de competencias a nivel empresarial en ocasiones se puntualiza el tema de competencias conductuales y por otro lado varios profesionales llegan a equivocarse, al confundir las competencias con conocimientos.

Las competencias laborales se relacionan con la mejor manera de lograr los objetivos, los diferentes subsistemas de la empresa, diseñados a su vez en función de esas competencias que los llevarán al éxito, serán el vehículo para lograrlo. Por otra parte, algunas veces una competencia será requerida para varios puestos en diferentes jerarquías. Es decir, por ejemplo, la competencia de liderazgo será necesaria para colaboradores nuevos, así como para aquellos que llevan mucho más tiempo alineado a la empresa, pero en un diferente grado de desarrollo.

Existen tipos de competencias como, por ejemplo:

Cuadro 1. Tipos de Competencias laborales

<b>Competencias Laborales</b>	
<b>Intelectuales</b>	Condiciones intelectuales asociadas con la atención, la memoria, la concentración, la solución de problemas, la toma de decisiones y la creatividad.
<b>Personales</b>	Condiciones del individuo que le permiten actuar adecuada y asertivamente en un espacio productivo, aporta sus talentos y desarrolla sus potenciales, en el marco de comportamientos social y universalmente aceptados. Aquí se incluyen la inteligencia emocional y la ética, así como la adaptación al cambio.
<b>Interpersonales</b>	Capacidad de adaptación, trabajo en equipo, resolución de conflictos, liderazgo y pro actividad en las relaciones interpersonales en un espacio productivo.
<b>Organizacionales</b>	Capacidad de gestionar recursos e información, orientación al servicio y aprendizaje a través de la referenciarían de experiencias de otros.
<b>Tecnológicas</b>	Capacidad para transformar e innovar elementos tangibles del entorno (procesos, procedimientos, métodos y aparatos) y para encontrar soluciones prácticas. Se incluyen en este grupo las competencias informáticas y la capacidad de identificar, adaptar, apropiar y transferir tecnologías.
<b>Empresariales</b>	Capacidades que habilitan a un individuo para crear, liderar y sostener unidades de negocio por cuenta propia, tales como identificación de oportunidades, consecución de recursos, tolerancia al riesgo, elaboración de proyectos y planes de negocios, mercadeo y ventas, entre otras.

Fuente: Bogotá, (2003)

Llevar a cabo un proceso basado en competencias comprende los siguientes puntos positivos.

- Determina aptitudes y capacidades de los empleados
- Desarrolla planes de carrera
- Fortalece las diferentes funciones de recursos humanos
- Contribuye al desarrollo íntegro y empresarial
- Identifica las posibles áreas que necesiten ser capacitadas
- Reduce significativamente la rotación

Para determinar cuáles son las competencias necesarias para un cargo se realiza un procedimiento que tiene la finalidad de identificar las habilidades, facultades y conocimientos que son fundamentales para el correcto desempeño del puesto de trabajo. Al referirnos a competencias se entiende que son el conjunto de saberes como: hacer, ser y estar.

## **Proceso del sistema de evaluación por competencias**

La subjetividad será eliminada en un proceso de evaluación del desempeño y tiene que buscar la aceptación de todos los colaboradores. Es por esto que para una correcta aplicación es necesario contar con personal capacitado que supervise y aplique de manera correcta el sistema.

El paso principal, que se tendrá en cuenta para llevar a cabo este proceso es el deseo por parte de la alta gerencia de ejecutar y establecer la evaluación. Todas las empresas son diferentes y por esto se desarrolla o diseña un proceso de evaluación específico para la empresa, su giro de negocio, y sus metas tanto a corto como a largo plazo.

Es importante identificar las competencias necesarias para cada cargo y estas estarán en sincronía con los valores, las metas y objetivos de la empresa. De la misma manera es necesario el diseño, elaboración y difusión de instrumentos que sirvan para la recolección de datos derivados de la evaluación y englobe datos relevantes para la empresa y de la misma forma que sea aplicar en función de la metodología a emplear, las personas responsables, cuestionario, entrevistas y cumplimiento de plazos.

Para la socialización del método de evaluación se considera las fechas y el proceso. Se comunica a todos los colaboradores por medio de juntas o por los diferentes canales de comunicación, que siempre se documenta un respaldo que evidencie la socialización. Es indispensable llevar a cabo una planificación adecuada, sobre todo para establecer tiempos para realizar los formatos o entrevistas y que no interfiera con las actividades de los demás colaboradores.

De la misma forma, es imprescindible que, además, de socializar, se aclare en cada grupo de trabajo la manera en cómo se realiza el proceso, de esta manera las personas llegan a perder el temor de una evaluación y con esto se evitara errores o resultados poco confiables. Se explica desde el principio que, no se trata de un examen que conlleva sanciones.

Se ejecuta un proceso para analizar todos los datos recogidos posteriores a la evaluación, examinar las competencias, destrezas, aptitudes, puestos, retribución, con la finalidad de observar su impacto en el talento humano. Los recursos económicos, físicos, temporalidad y estrategias para corregirlas por medio del PDI (Plan de desarrollo individual) y luego fortalecerlas.

Los pasos que componen el plan de desarrollo individual son los siguientes:

1. Alineación: El objetivo es examinar que es lo que, se espera del profesional y que es lo que él está brinda actualmente. En este punto existirá una alineación en relación a lo mencionado anteriormente para obtener mejores resultados tanto para la persona como para la organización.
2. Mapeo: En este punto, se hace un contraste en relación a las fortalezas y las debilidades de la persona, al tener en cuenta su experiencia, conocimientos, habilidades y destrezas.
3. Estrategias: El PDI será ejecutado de manera paulatina por medio de actividades, tareas que ayuden al desarrollo y progreso del profesional.
4. Seguimiento: El apoyo, la cooperación y el acompañamiento es un factor clave. Si bien es cierto, es responsabilidad del empleado efectuar el PDI, pero este necesita una guía que lo direcciona hacia los resultados deseados.

Una vez que, se han ejecutado todos los procesos, se busca solucionar cualquier tipo de error, al establecer opciones de mejora. Realizar una evaluación por competencias es un proceso relativamente sencillo y efectivo si es llevado a cabo de manera correcta, además, que contribuye a la mejora organizacional.

En conclusión, la evaluación del desempeño dentro de las organizaciones resulta de gran importancia al permitir obtener información relevante que permite llevar a cabo el desarrollo de soluciones para la mejora continua que proyectarán a las empresas a perfeccionar niveles de productividad, desarrollo y calidad en relación a sus competidores. Se tendrá en cuenta que los procesos de evaluación por competencias tienen el beneficio principal de aumentar la

eficiencia de los diferentes procesos organizacionales y es considerada una herramienta de gestión gerencial. Para la Empresa de Agua Potable y Alcantarillado Ambato EMAPA EP la metodología utilizada en el presente proyecto fue en base a trabajo de campo, utiliza instrumentos como talleres, entrevistas y aplicación de formularios.

## **CAPÍTULO II: DISEÑO METODOLÓGICO**

### **2.1. Tipo de proyecto**

El presente proyecto se encuentra en el modelo de producto porque, se investigaron diferentes soportes teóricos con, los cuales, se pudo tener una visión mucho más directa de la realidad de la empresa y así proponer opciones de mejora.

Además de esto la investigación tiene diferentes tipos como lo son:

- a) Aplicada: El presente proyecto debe ser ejecutado en cualquier momento que la empresa crea conveniente llevar a cabo el sistema de evaluación por competencias, es decir, este tiene relevancia y es de utilidad para la organización.
- b) Bibliográfica: Se obtuvo datos de fuentes confiables como libros, investigaciones, artículos sobre la evaluación del desempeño.
- c) De campo: Se llevó a cabo en la organización en donde se encuentra el objeto de estudio mediante la aplicación de un plan piloto.

### **2.2. Diseño de investigación**

Diseño del presente proyecto es de carácter no experimental, transeccional y de modalidad de investigación-acción, se realizó trabajo de campo como reuniones de trabajo, entrevistas, encuestas para determinar la situación actual y posterior, se diseñó los formularios de evaluación de desempeño

El presente proyecto tiene un diseño mixto porque recolecta, analiza y vierte datos cuantitativos y cualitativos, en uno mismo. El mismo, que se utiliza para desarrollar instrumentos estandarizados, en el caso de este proyecto, se recabó datos cualitativos en las entrevistas y datos cuantitativos en desarrollo de evaluación del desempeño.

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2015) “El diseño no experimental se clasifica en transaccional o transversal, y las investigaciones, se recopilan datos en un momento único” (p.152)

Los diseños transeccionales se clasifican en tres: Descriptivos, Correlacionales y Exploratorios. Este proyecto utiliza el diseño descriptivo porque implica observar y describir la situación de estudio sin influir en esta de ninguna manera.

La población con la que se desarrolló el presente proyecto son los trabajadores de la empresa de agua potable y alcantarillado Ambato EMAPAA EP que consta de 43 perfiles y 457 ocupantes. Se trabaja con los 43 cargos para analizar sus funciones, estándares de desempeño y competencias con el objetivo de crear formatos de evaluación para cada uno de ellos.

### **2.3. Levantamiento de la información**

#### **Análisis del manual de funciones**

Al comenzar el proyecto de investigación el primer paso fue el estudio minucioso del manual de funciones de la EMAPA EP, el mismo que contaba con las funciones de cada cargo, pero carecía de competencias. Se comprobó que existía la necesidad de desarrollar un sistema que permita evaluar el desempeño por competencias con la finalidad de conocer el rendimiento de los colaboradores en el puesto asignado para estimar la eficiencia y eficacia de los mismos, fortalecer las oportunidades de mejora y medir el nivel de competitividad de la institución.

#### **Técnicas e instrumentos de recolección**

En relación al aspecto metodológico de investigación, el método utilizado fue la entrevista, la cual, tiene por objetivo fundamental comprobar los conocimientos técnicos, las experiencias y competencias de los colaboradores en sus puestos de trabajo. Se diseñaron formatos para recoger información relacionada con las actividades que desempeñan los colaboradores en sus respectivos cargos. El formato elaborado (Anexo 1) comprende datos como: nombre del cargo,

frecuencia, fecha, analistas, CO (consecuencias por omisión) y complejidad (CM). Además, en este formato, se enlista las actividades correspondientes a cada cargo con relación a las siguientes escalas:

Cuadro 2. Escalas Gráficas

<b>Escalas</b>	<b>Pregunta</b>
Frecuencia	¿Qué tan frecuente se ejecuta la tarea?
Consecuencia por omisión	¿Si la actividad, no se lleva a cabo que tan severas serán las consecuencias?
Complejidad	¿Qué tan difícil o compleja resulta realizar la actividad?

Fuente: Alfredo Paredes y asociados

Estas escalas serán valoradas del 1 al 5 y contribuirán al establecimiento de actividades esenciales y complementarias.

Tabla 1. Grado de escalas

<b>Grado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Consecuencias por omisión</b>	<b>Complejidad</b>
5	A diario	Consecuencias altamente graves (Afectarán directamente a la toda empresa)	Complejidad máxima
4	1 vez en la semana	Consecuencias graves (Afectarán diversos procesos y resultados)	Complejidad alta
3	1 vez en 15 días	Consecuencias moderadas (Afecta directamente en los resultados)	Moderada complejidad
2	1 vez al mes	Consecuencias leves (Afectan ligeramente en las actividades, pero tiene solución)	Complejidad baja
1	Otros (Cada 2 meses,)	Bajo o ningún grado de consecuencia.	Complejidad mínima

Fuente: Alfredo Paredes y asociados

Para el levantamiento de las actividades esenciales, se aplicó la técnica de talleres de socialización, en la que los participantes fueron capacitados sobre los principales conceptos y definiciones necesarios para realizar el levantamiento de la información.

### **Selección de competencias**

Para el levantamiento de las competencias, se tomó en cuenta competencias específicas e institucionales; sin embargo, cabe recalcar estas será tomadas en cuenta en otra categoría si se requiere. Tras la identificación de las competencias, se seleccionan las más relevantes y se especifican según niveles de desarrollo que varían de acuerdo al cargo, que se desempeñe. Existen cargos con un nivel de desarrollo alto en una competencia y otros puestos que no requieran un nivel de desarrollo alto.

**Competencias específicas:** Son las competencias directamente relacionadas a un puesto o familia de puestos, características que han sido seleccionadas por los ocupantes del puesto y validadas por las jefaturas correspondientes, con un total de 32 competencias establecidas.

Cuadro 3. Ejemplo de competencia específica

<b>Pensamiento Estratégico:</b>
Es la capacidad para entender y comprender de manera rápida los cambios, que se presentan y que esto conlleva a proponer estrategias de mejora continua. Asimila y se adapta de manera inmediata a las diferentes situaciones, que se presentan en el entorno. Además, aprovecha las fortalezas y oportunidades para promover los programas, procesos y planes.
Se adapta y tiene participación en el desarrollo de programas, así como de planes de mejora.
Ocasionalmente comprende los cambios del entorno

Fuente: Diccionario de competencias La Trilogía (2015)

**Competencias institucionales:** Son las competencias que representan a la Institución y que estarán presentes en todos sus colaboradores, mismas que han sido seleccionadas por la alta dirección de la institución en sesión directiva con un total de 6 competencias establecidas.

Cuadro 4. Ejemplo de competencia institucional

<b>1. Colaboración:</b>
Es la capacidad de prestar soporte a otras personas. En el ámbito laboral este será, jefes o superiores, compañeros de trabajo o pares y colaboradores en general. Este apoyo busca cubrir requisitos o alguna necesidad con el fin de obtener una solución a las diferentes problemáticas que llegarían a presentarse para el cumplimiento de objetivos. (Alles.M, 2015)
Brinda ayuda a todos los colaboradores, que se encuentran dentro empresa ya sea en su área o en otra distinta. Muestra iniciativa por resolver las problemáticas aún si estos, no se han expresado y acompaña en el logro de metas para así fortalecer la cooperación y la confianza entre los diferentes departamentos de la empresa.
Posee capacidad de escucha activa y contribuye en el cumplimiento las metas y objetivos de la empresa sin distraerse de los suyos.
Siempre está dispuesto a ayudar y cooperar si los demás se lo piden y tiene presente a los demás y sus necesidades.
Solo ciertas ocasiones cooperan con las personas de su entorno.

Fuente: Diccionario de competencias La Trilogía (2015)

Posterior a la selección, se desarrolló un diccionario, en el cual, se expone la selección de Competencias en función a la misión, visión y los valores de la empresa de agua potable y alcantarillado Ambato EMAPA-A EP. (Capítulo 3)

### **Actualización de manual de funciones**

Se ejecutó la actualización del manual con los ocupantes, jefes y directores de cada una de las posiciones que les reportan, según el organigrama estructural de la empresa, con el objetivo de revisar las actividades esenciales de los cargos y hacer actualizaciones o modificaciones. Una vez identificadas las actividades esenciales, se establecen los estándares de desempeño para cada una de ellas juntamente con los ocupantes del puesto y validadas por las jefaturas

inmediatas. Se añadió las competencias seleccionadas y el nivel necesario a desarrollar, mismas que están divididas en 3 que son: alto, medio y bajo.

### **Identificación de estándares de desempeño**

La identificación de estándares de desempeño, se establece con el objetivo de obtener indicadores que permitan medir el cumplimiento de las actividades principales de los ocupantes del cargo.

Para establecer los estándares, se tomaron las actividades esenciales establecidas y descritas en el perfil de puestos mediante un formato creado con la herramienta Microsoft Excel. Juntamente con la jefatura inmediata superior del puesto, se levantaron 3 estándares de desempeño por cada una de las 4 actividades de cada uno de los cargos, 43 en total, mismas que fueron validadas por las jefaturas y direcciones.

Los estándares fueron levantados con la jefatura inmediata superior del puesto de manera secuencial mediante reuniones personalizadas que posteriormente fueron validado y aprobado por las jefaturas correspondientes en reuniones de trabajo. Para esto, se utilizó un listado de verbos de acción, un diccionario de sinónimo, manuales de procedimientos operativos, entre otros.

### **Sistema de evaluación**

Después de una revisión, la jefatura de la unidad de talento humano en junta directiva con el comité de empresa decide establecer como sistema la evaluación a la denominada evaluación 360°, esta no solo es una evaluación mucho más objetiva, sino que contribuye a dar una visión mucho más amplia sobre el rendimiento del colaborador, al contar con diferentes evaluadores en el círculo del trabajador como son, el jefe inmediato, compañero o par y subordinados. Esta evaluación tiene como objetivo principal identificar las necesidades de mejora para un desempeño óptimo.

## Formatos de evaluación

Con la información levantada, se prosiguió a diseñar los formatos de evaluación, el cual, consta de 4 partes datos del servidor o encabezado, los estándares del desempeño, las competencias seleccionadas y campo de firmas del funcionario evaluador.

La primera parte contiene el encabezado, en este se encuentra los datos que llenara la persona para comenzar a evaluar, la información que aquí se detalla es: apellidos y nombres del evaluado, cargo que desempeña, apellidos y nombres del evaluador y el período de evaluación.

La segunda parte está conformada por actividades principales o esenciales con los estándares de desempeño correspondientes. Para la calificación de las actividades esenciales, se establece una escala de likert con rango de 1 a 5 significa:

Tabla 2. Categorías para estándares de desempeño

<b>CATEGORIA</b>	<b>PERFIL</b>
1	Muy en desacuerdo con el cumplimiento del estándar
2	En desacuerdo con el cumplimiento del estándar
3	Cumple con el estándar
4	Hace más de lo que indica el estándar
5	Siempre hace mucho más de lo que indica el estándar

Fuente: Elaboración propia

Tercera parte, en este bloque están ubicadas las competencias tanto específicas como institucionales, su respectivo nivel de desarrollo requerido y los comportamientos observables definidos para cada una de ellas, así como un espacio para comentarios u observaciones en caso de ser necesario. Para la calificación de estas competencias, se establece la siguiente escala:

Cuadro 5. Categorías para competencias

<b>CATEGORIA</b>	<b>PERFIL</b>
Desarrollar mas	El evaluado requiere un proceso de mejora para ajustarse al estándar. No cumple con el comportamiento observable sugerido en el nivel solicitado.
Mantener	El evaluado cumple con el comportamiento observable sugerido, por ende, cumple con el nivel de desarrollo solicitado.
Desarrollar menos	El evaluado sobrepasa el comportamiento observable sugerido, lo que afecta al correcto desarrollo de la competencia

Fuente: Elaboración propia

La cuarta parte consta de la fecha de evaluación, firma de certificación del evaluador y campo de observaciones generales.

El sistema de evaluación es aplicado al total de colaboradores de la empresa de agua potable y alcantarillado Ambato EMAPAA EP, en la que participan 4 evaluadores con las siguientes ponderaciones:

Tabla 3. Ponderación por evaluador

<b>EVALUADOR</b>	<b>PONDERACIÓN</b>
Jefe inmediato/superior inmediato	50%
Subalterno	20%
Compañero de trabajo (par evaluador)	20%
Autoevaluación	10%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

El porcentaje de valor a cada formato de evaluación ha sido establecido por la gerencia general de la institución, la dirección administrativa y la jefatura de la unidad de talento humano

### **Manual de evaluación de desempeño**

Una vez diseñados los formatos, se establecen políticas para la ejecución del sistema de evaluación mediante un manual que contiene: objetivos, metodología y ponderaciones, factores de evaluación, normas y políticas, procesos, instrucciones para calificar, evaluadores, formularios de evaluación, comunicación de resultados, plan de desarrollo individual, plan de incentivos, comité de incentivos.

El manual ha sido revisado y validado por la gerencia general, la dirección administrativa y la jefatura de Talento Humano.

### **Plan de desarrollo individual**

Con el afán de contribuir con el desarrollo y bienestar de los colaboradores de la empresa de agua potable y alcantarillado establece un plan que contribuya en el desarrollo de entornos que favorezcan a que el colaborador, se desempeñe efectivamente en su puesto.

Es por esto que, se diseña un formato en el que, se identifican las oportunidades de mejora detectadas durante la evaluación de desempeño y se fija un compromiso para lograr dichas mejoras en un tiempo determinado. Los compromisos constan de objetivos, acciones correctivas, fechas y resultados esperados, junto con las firmas del evaluado y del jefe inmediato. (Anexo 8)

Con la finalidad de lograr un alto desempeño por parte de los empleados en la organización, la evaluación de desempeño por competencias en el ámbito de la gestión del talento humano es, hoy en día, una necesidad para contar con el talento idóneo en cada una de las áreas de la empresa. Es por esto que, una vez levantada la información y para evaluar el nivel de eficacia

de la organización, se diseñó un manual de evaluación del desempeño y un diccionario de competencias.

## **2.4. Propuesta de investigación**

### **MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

#### **Introducción**

El presente descriptivo, se ha desarrollado para la empresa de Agua Potable y Alcantarillado Ambato EMAPA-A EP con el propósito de brindar a todos las escalas de jefatura una herramienta apropiada de medición de desempeño, de los empleados subordinados que consiste en normas y políticas que, se empearan para medir los rendimientos específicos de los empleados de manera sistémica y clara, para fomentar procesos de gestión de talento, aporta a la mejora integral del personal, al incremento del rendimiento y la eficacia organizacional.

Este documento contiene inicialmente conceptos generales de la medición de desempeño al ser un proceso primordial y sostenible. En el siguiente apartado, se establecen objetivos, los que dispone alcanzar mediante la evaluación y con el esto del contenido, se determinan las escalas de valoración a aplicar, se crean políticas y el proceso general de ejecución durante la aplicación del proceso

#### **Conceptualización**

La medición del desempeño propone la valuación objetiva del trabajador de manera individual en su área de labor. Se encuentra dirigida a la delimitación y aplicación de soluciones a los conflictos, que se presenten y a encauzar de manera correcta los recursos de los colaboradores en doble beneficio, el propio y el empresarial.

Es de competencia de la jefatura la responsabilidad de medir el rendimiento del colaborador subalterno, dar a conocer los resultados de sus puntuaciones y guiarlo para aprovechamiento de sus capacidades y el mejoramiento de sus debilidades.

Los colaboradores de la Empresa de agua potable y alcantarillado Ambato EMAPA-A EP, es sometido a mediciones de desempeño.

Con la finalidad de que la medición sea objetiva, se aplica con pleno conocimiento de la información que contiene los perfiles de los cargos y las normas que aplican al proceso. De la misma manera el método de valoración será homogéneo, empelado principios alineados en cada cargo.

Por último, para que esta medición conlleve a la mejora eficaz del rendimiento personal y empresarial, sus resultados impactaran de manera directa en procesos como el reclutamiento, oportunidades de crecimiento, cambios, planes de capacitación, etc., de los colaboradores de tal modo, que se transformen en principios motivacionales.

### **Objetivos**

- Evaluar el rendimiento de los colaboradores en el puesto asignado para estimar la eficiencia y eficacia de los mismos, fortalecer las oportunidades de mejora y medir el nivel de competitividad de la institución.
- Establecer lineamientos o parámetros para la correcta aplicación de la evaluación del desempeño con la finalidad de obtener resultados objetivos.
- Apoyar al trabajador y al jefe para facilitar el proceso de medición del desempeño

### **Metodología y ponderaciones**

Para el desarrollo de este producto, se ha aplicado el sistema de medición de desempeño a 360°. El método de valoración de desempeño 360 grados, es identificada como medición

integral, al ser un instrumento que tiene por objeto dar a los trabajadores una visión de su productividad de la manera más real posible, al generar datos desde varias aristas: jefes inmediatos, pares, subordinados y la propia percepción.

Figura 1. Evaluación 360°



El objeto de aplicar la valoración es otorgarle al trabajador la retroalimentación precisa para aplicar las acciones de mejora de su rendimiento, conductas o las dos opciones de ser el caso.

Con este modelo el evaluador asemeja al trabajador con sus pares dentro del mismo grupo o equipo de trabajo. Los partícipes de la evaluación generaran criterios; la medición pretende mitigar el índice de benevolencia y los efectos de paternalismo, no el mismo modo la falla de tendencia central.

El modelo a aplicar según la tabla de ponderación es la escala discontinua, identifica estándares y calificación con puntos, se trata de emitir juicios sobre el rendimiento con relación a actividades vinculados a las funciones y a las conductas del empleado, de acuerdo a cada actividad, se define estándares de desempeño y cada una está enmarcada en una escala de valor numérico, en el cual, el evaluador ubicara, según su juicio, la escala que corresponda en cada factor.

Cada uno de los estadales posee una puntuación y para cada puntuación, se asigna una escala descriptiva, El rendimiento general del evaluado, se obtiene al realizar la sumatoria de puntos seleccionado en cada factor establecido.

Para el análisis de las puntuaciones, se ubica la calificación total resultante por trabajador solamente en uno de los siguientes rangos, y cada rango pertenece a una categoría general de medición.

Tabla 4. Rango y categoría por puntuación

<b>RANGO</b>	<b>CATEGORIA</b>
90 a 100	Excelente
80 a 89	Muy bueno
70 a 79	Bueno
Menos de 70	Deficiente

Fuente: Elaboración propia

El perfil de definición de los trabajadores según su rendimiento es el siguiente:

Tabla 5. Descripción de perfil por categoría de ponderación

<b>CATEGORIA</b>	<b>DESCRIPCION DEL PERFIL</b>
90 a 100	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabajador con desempeño sobresaliente debido a la alta calidad en la ejecución de tareas.</li> <li>- Tiene buenas relaciones con los servidores de diferentes niveles de la estructura organizacional.</li> <li>- Las conductas son alineadas por principios propios respeta las políticas y reglamentos de la empresa.</li> <li>- Trabajador disciplinado, responsable y de excelente asistencia.</li> </ul>
80 a 89	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabajador con desempeño superior a la media.</li> <li>- Se relaciona de manera armónica con sus pares.</li> <li>- Presenta características individuales regidas por principios que lo cualifican de los demás.</li> <li>- Demuestra actitudes de lealtad, respeto y responden a los requerimientos del cargo.</li> </ul>
70 a 79	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Su rendimiento, se encuentra tanto cualitativo como cuantitativo en nivel promedio.</li> <li>- Se relaciona con sus pares y autoridades de manera satisfactoria.</li> <li>- El trabajador demuestra disciplina lealtad y responsabilidad de manera satisfactoria.</li> </ul>
Menos de 70	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabajador con desempeño por debajo del promedio establecido.</li> <li>- Evidencia problemáticas con sus pares y autoridades en su interacción.</li> <li>- El trabajador presenta ausentismo consecutivo.</li> <li>- Presenta actitudes de irresponsabilidad o falta de interés. .</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

## Estándares de evaluación

Los factores a evaluar son tanto de rendimiento como de competencias

### a) Estándar

Todos los estándares de desempeño son pilón o señal en el sistema de medición a corto y largo plazo, cuya consecución por parte de los trabajadores, se realiza seguimiento para identificar si la productividad, se acercan a las metas establecidas.

Para los factores de valuación los ocupantes del puesto determinaron 4 actividades esenciales dentro de las funciones del perfil de puestos, para dichas actividades, se establecieron estándares de desempeño, estos hitos fueron revisados, analizados y ajustados por las jefaturas y líneas de supervisión.

El perfil de definición de los estándares según su valoración es el siguiente:

Tabla 6. Perfil por escala de puntuación

ESCALA	PERFIL
1	Muy en desacuerdo con el cumplimiento del estándar
2	En desacuerdo con el cumplimiento del estándar
3	Cumple con el estándar
4	Hace más de lo que indica el estándar
5	Siempre hace mucho más de lo que indica el estándar

Fuente: Elaboración propia

Los estándares serán colocados en los formatos de evaluación y serán calificados en plantilla.

## b) Competencias

Las competencias refieren a particularidades de la personalidad, acaecidas en conductas, que aportan al rendimiento eficaz en los lugares de trabajo. La gestión por competencias es un método de procesos concomitantes con los trabajadores que pertenecen a la institución con la intención de enfocarlos a las metas de la empresa (Alles, 2015).

Para la evaluación de desempeño, se ha considerado monitorear las competencias específicas e institucionales, además, es de gran importancia reconocer que, de manera indistinta, se ubicaran en cualquiera de las categorías si así se requiere.

Competencias específicas: Son las competencias directamente relacionadas a un puesto o familia de puestos, características que han sido seleccionadas por los ocupantes del puesto y validadas por las jefaturas correspondientes.

Competencias institucionales: Son las competencias que representan a la Institución y que estarán presentes en todos sus colaboradores, mismas que has sido seleccionadas por la alta dirección de la institución.

Las competencias están establecidas en 4 niveles de desarrollo; alto, medio, bajo, no presenta; identificadas con conductas observables. Estas conductas serán valoradas en tres categorías:

Tabla 7.Escala por categoría de desarrollo

<b>RANGO</b>	<b>CATEGORIA</b>
1	desarrollar mas
2	mantener
3	desarrollar menos

Fuente: Elaboración propia

El perfil de definición de las competencias según su desarrollo es el siguiente:

Cuadro 6. Perfil por categoría de desarrollo

CATEGORIA	PERFIL
Desarrollar mas	El evaluado requiere un proceso de mejora para ajustarse al estándar. No cumple con el comportamiento observable sugerido en el nivel solicitado.
Mantener	El evaluado cumple con el comportamiento observable sugerido, por ende, cumple con el nivel de desarrollo solicitado.
Desarrollar menos	El evaluado sobrepasa el comportamiento observable sugerido, lo que afecta al correcto desarrollo de la competencia.

Fuente: Elaboración propia

Los comportamientos observables serán colocados en los formatos de evaluación y serán calificados en plantilla.

### Normas y políticas

1. Serán sujeto de evaluación del desempeño todos los trabajadores de la Empresa de Agua Potable y Alcantarillado Ambato EMAPAA-EP que hayan trabajado por lo menos 6 meses en la institución, por, lo cual, el/la Jefe de Unidad de Talento Humano, mediante la sistematización del proceso, entregara a cada empelado los formularios que correspondan; los trabajadores los completaran y los enviaran para las tabulaciones respectivas.
2. Los empleados, que se encuentran en periodo de prueba serán evaluados únicamente por le jefatura inmediata superior.
3. Se establece la evaluación de desempeño de forma anual.
4. La medición de desempeño de cada empleado será ejecutada por quien corresponda; según el organigrama estructural; jefe inmediato o línea de supervisión, subordinado, (si el cargo carece de subalternos la medición la realiza un par), un par evaluador y, por último, se aplica una autoevaluación, el jefe inmediato o línea de supervisión, se socializarán el resultado al evaluado de forma clara y a tiempo.

5. Con la finalidad de que las mediciones sean objetivas en cuanto a su rendimiento real, la relación entre jefes inmediatos, subalternos y pares se sostiene al menos con 6 meses de antelación.
6. En el caso que el trabajador no estuviese de acuerdo con los resultados de su calificación se solicitaría la revisión a realizarse en los siguientes 15 días hábiles después de la fecha de comunicación, lo que, se hace por escrito a la dirección a la que corresponda, envía una copia a la dirección administrativa.
7. El sistema de evaluación de desempeño es objeto de revisiones periódicas a fin de introducir oportunamente los ajustes que sean necesarios para el logro de objetivos definidos.
8. El/La Jefe de Unidad de Talento Humano es el/la responsable de ejecutar la medición del desempeño de manera anual y compila los resultados individuales en cuadros adicionales recomendaciones que enfatizan los jefes inmediatos, este informe será presentado al Director Administrativo para su firma y posterior presentación a la Gerencia General de la institución.

## **Proceso**

La aplicación de la evaluación será la siguiente:

1. El jefe inmediato, los pares, el subalterno y el mismo colaborador el mismo llevara a cabo la evaluación según el formato que corresponda, envía los formularios de puntuación a la unidad de Talento humano para realizar las tabulaciones debidas y calcular la puntuación del empleado.
2. El jefe comunicara a los colaboradores objeto de evaluación la puntuación obtenida y brindara retroalimentación con el fin de mejorar o aplaudir su desempeño según sea el caso.
3. El trabajador firma el formato de evaluación como evidencia de enterado, si no estuviere de acuerdo con el resultado se solicitaría la revisión a la jefatura.
4. El formato que contiene los resultados finales, se adjuntara al expediente del empleado.

## **Instrucciones para calificar**

**Objetividad:** El evaluador mantendrá objetividad tomara en cuenta el rendimiento del trabajador evaluado, en los criterios no influirán afectos, emociones o actitudes. Se puntúa procura que las puntuaciones seleccionadas evidencien un patrón usual de conducta y productividad.

Los formatos de evaluación serán llenados por el trabajador (autoevaluación), por el jefe inmediato y por los subordinados y pares.

**Evaluadores:** En el sistema de evaluación 360 grados participan cuatro evaluadores, quienes son jefe inmediato o línea de supervisión, compañero o par, subalterno y el ocupante del puesto (autoevaluación). Los cuatro roles se describen, a continuación:

**Jefe inmediato o línea de supervisión:** Se evalúa el desempeño que ha tenido su **colaborador** durante el periodo a evaluar.

**Compañero o par:** Se evalúa el rendimiento que ha demostrado su **compañero** a lo largo del periodo a evaluar.

**Subalterno:** Evaluara el rendimiento que ha evidenciado el **jefe inmediato o línea de supervisión** a lo largo del periodo a evaluar.

**Ocupante (Autoevaluación):** Se evaluar según su propia percepción del rendimiento que ha tenido a lo largo del periodo a evaluar.

## **Llenado de formulario**

- a) Llene los datos del servidor que contiene el formato: apellidos y nombres del evaluado. Apellidos y nombres del evaluador, periodo de evaluación. No deje ningún campo en blanco.

- b) Lea la primera actividad de la lista y el primer estándar con sus alternativas correspondientes. Posteriormente analice la descripción de la estada y el de cada alternativa, una vez seleccionada la puntuación colóquela en el cuadro correspondiente.
- c) Continúe de la misma manera los siguientes estándares, procure que la puntuación que seleccionó si pertenece al estar dar, se considera en forma independiente.
- d) Llene las siguientes actividades y competencias de la misma manera, observe que todos tengan respuesta sin oinar ninguno.
- e) Si haya terminado el llenado del formato hace una revisión
- f) Una vez finalizado remita los formatos a la Unidad de Talento Humano para la tabulación.

### **Comunicación de resultados:**

- a) La socialización de resultados la realiza cada superior inmediato mediante entrevistas individuales con los colaboradores comunican el significado de la puntuación, eleva las fases positivas de su rendimiento, así como aquellas que tienen que mejorar.
- b) Si el trabajador reconoce los resultados del proceso, firma el informe en el campo que corresponde, si no es así se requeriría una revisión.
- c) Una vez finalizada la comunicación, todos los formatos de calificación serán enviados al/la jefe de Unidad de Talento Humano para los efectos consiguientes.
- d) El funcionario recibe un formato de desarrollo individual en donde coloca los compromisos de mejora.

### **Formularios de evaluación**

El rendimiento de los trabajadores, se examina mediante estándares relacionados con la productividad y comportamientos observables, mismo que, se describen, se desarrollan formatos de evaluación diferentes para cada uno de los 43 perfiles de puesto existentes en la Institución, así como un formulario para cada evaluador participante.

En este manual, se expone un ejemplo de los formatos, las demás plantillas de cada uno de los informantes de los 43 cargos, se presentarán en un documento alterno con acceso mediante un código Qr.





## FORMULARIOS EVALUACIÓN SG-TH 000

FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA EL USO DEL JEFE INMEDIATO			
DATOS DEL SERVIDOR			
Apellidos y Nombres	COORDINADOR DE GERENCIA		
Denominación del Puesto			
Apellidos y Nombres del jefe inmediato o superior inmediato			
Período de evaluación (dd/mm/aa)	desde:	hasta:	

PONDERACIÓN 20%

Primera parte: Por favor califique el desempeño del colaborador en la ejecución de las funciones más importantes del cargo, marcando con un número en la casilla que corresponda utilizando la siguiente escala:

CATEGORIA	PERFIL
1	Muy en desacuerdo con el cumplimiento del estándar
2	En desacuerdo con el cumplimiento del estándar
3	Cumple con el estándar
4	Sobre cumple con el estándar
5	Siempre hace mucho más de lo que indica el estándar

## EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO

ACTIVIDAD	ESTANDAR	CALIFICACIÓN					TOTAL
		1	2	3	4	5	
Consolidar la información sobre los índices requeridos por la Agencia de Regulación y Control Ambiental (ARCA) y subir a la plataforma correspondiente.	Reporta la información de gestión de los planes y programas para cumplir regulaciones ambientales.						0
	Presenta informe de resumen de índices ARCA						0
	Ingresar la información de índices ARCA actualizada en el sistema SGD						0
Recopilar y procesar información referente al Plan de Implementación de Recomendaciones emitidos por la CGE con la finalidad de sustentar la gestión de la Gerencia General conjuntamente con las Direcciones y unidades de la empresa	Redacta informes de reuniones de Comité de Empresa						0
	Transcribe el plan de implementación de recomendaciones.						0
	Brinda asesoría durante la socialización del plan de recomendaciones.						0
Coordinar y supervisar la ejecución de programas en materia de agua potable y alcantarillado.	Coordina, junto con las jefaturas los diferentes programas a ejecutarse						0
	Supervisa la ejecución de los programas en todas sus etapas						0
	Retroalimenta los procesos de ejecución de programas						0
Coordinar la identificación y elaboración de los estudios necesarios, tendientes a prevenir o minimizar los efectos de disminución de caudales de agua provocados por fenómenos naturales o humanos, elaborando planes de contingencia	Identifica los fenómenos de origen natural o humano y sus posibles consecuencias negativas.						0
	Coordina el equipo de trabajo para la realización del plan de contingencia.						0
	Supervisa la realización y estructura del plan de contingencia.						0
<b>TOTAL</b>							<b>0</b>

Indique con una **X** el nivel de desarrollo de la competencia que se muestran a continuación, utilizando la siguiente escala:

CATEGORIA	PERFIL
Desarrollar mas	El evaluado requiere un proceso de mejora para ajustarse al estándar. No cumple con el comportamiento observable sugerido en el nivel solicitado.
Mantener	El evaluado cumple con el comportamiento observable sugerido, por ende, cumple con el nivel de desarrollo solicitado.
Desarrollar menos	El evaluado sobrepasa el comportamiento observable sugerido, por ende, no cumple el nivel solicitado.

#### COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

Competencia	Nivel	Comportamiento Observable	Calificación			Comentarios
			Desarrollar mas	Mantener	Desarrollar menos	
Expresión Oral	Alto	Expone programas, proyectos y otros ante las autoridades y personal de otras instituciones.				
Pensamiento Crítico	Alto	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.				
Planificación	Alto	Diseña métodos de trabajo para su área que permitan determinar eficazmente metas y prioridades para sus colaboradores y definir las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados, en general, así como los de cada etapa en particular e implementa mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas para mantener el control de los proyectos o procesos y poder, de ese modo, aplicar las medidas correctivas que resulten necesarias.				
Expresión Escrita	Alto	Escribe documentos de complejidad alta, donde se establezcan parámetros que tengan impacto directo sobre el funcionamiento de una organización, proyectos u otros. Ejemplo (Informes de procesos legales, técnicos, administrativos)				

#### COMPETENCIAS INSTITUCIONALES

Competencia	Nivel	Comportamiento Observable	Calificación			Comentarios
			Desarrollar mas	Mantener	Desarrollar menos	
Flexibilidad	Alto	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización.				
Aprendizaje continuo	Alto	Realiza trabajos y comparte con sus compañeros, brinda sus conocimientos y experiencias, actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.				
Gestión del conocimiento	Alto	Provee, intercambia y comparte la información de sus experiencias ante la resolución de conflictos o problemas, de procedimientos exitosos, así como de las capacidades técnicas y de las competencias utilizadas, para beneficio y crecimiento de todos los miembros de la institución.				
Compromiso	Alto	Diseña políticas e implementa procesos organizacionales a fin de facilitar la consecución de los resultados esperados.				
Integridad	Alto	Guía las propias acciones y las de sus colaboradores en función de los valores morales y las buenas costumbres. Capacidad para constituirse en un ejemplo para ellos por mantener una conducta congruente con los valores de la organización.				
Colaboración	Alto	Brinda ayuda a las personas de su área y de otros sectores de la organización relacionados, muestra interés por sus necesidades, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente, y apoyarlas en el cumplimiento de sus objetivos, crear relaciones de confianza, promueve la cooperación interdepartamental, y para proponer mejoras respecto de ellos.				

#### FUNCIONARIO EVALUADOR

FECHA  
(dd/mm/aa)

Certifico: Que he evaluado al/la servidor/a acorde al procedimiento de la norma de evaluación de desempeño

OBSERVACIONES

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL EVALUADOR

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL EVALUADO



## FORMULARIOS EVALUACIÓN SG-TH 000

FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA AUTOEVALUACIÓN			
DATOS DEL SERVIDOR		COORDINADOR DE GERENCIA	
Apellidos y Nombres			
Denominación del Puesto			
Período de evaluación (dd/mm/aa)			
desde:		hasta:	

PONDERACIÓN 10%

Primera parte: Por favor califique el desempeño del colaborador en la ejecución de las funciones más importantes del cargo, marcando con un número en la casilla que corresponda utilizando la siguiente escala:

CATEGORIA	PERFIL
1	Muy en desacuerdo con el cumplimiento del estándar
2	En desacuerdo con el cumplimiento del estándar
3	Cumple con el estándar
4	Sobre cumple con el estándar
5	Siempre hace mucho más de lo que indica el estándar

## EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES

ACTIVIDAD	ESTANDAR	CALIFICACIÓN					TOTAL
		1	2	3	4	5	
Consolidar la información sobre los índices requeridos por la Agencia de Regulación y Control Ambiental (ARCA) y subir a la plataforma correspondiente.	Reporto la información de gestión de los planes y programas para cumplir regulaciones ambientales.						0
	Presento informe de resumen de índices ARCA						0
	Ingreso la información de índices ARCA actualizada en el sistema SGD						0
Recopilar y procesar información referente al Plan de Implementación de Recomendaciones emitidos por la CGE con la finalidad de sustentar la gestión de la Gerencia General conjuntamente con las Direcciones y unidades de la empresa	Redacto informes de reuniones de Comité de Empresa						0
	Transcribo el plan de implementación de recomendaciones.						0
	Brindo asesoría durante la socialización del plan de recomendaciones.						0
Coordinar y supervisar la ejecución de programas en materia de agua potable y alcantarillado.	Coordino, junto con las jefaturas los diferentes programas a ejecutarse						0
	Superviso la ejecución de los programas en todas sus etapas						0
	Retroalimento los procesos de ejecución de programas						0
Coordinar la identificación y elaboración de los estudios necesarios, tendientes a prevenir o minimizar los efectos de disminución de caudales de agua provocados por fenómenos naturales o humanos, elaborando planes de contingencia	Identifico los fenómenos de origen natural o humano y sus posibles consecuencias negativas.						0
	Coordino el equipo de trabajo para la realización del plan de contingencia.						0
	Superviso la realización y estructura del plan de contingencia.						0
<b>TOTAL</b>						<b>0</b>	

indique con una **X** el nivel de desarrollo de la competencia que se muestran a continuación, utilizando la siguiente escala:

CATEGORIA	PERFIL
Desarrollar mas	El evaluado requiere un proceso de mejora para ajustarse al estándar. No cumple con el comportamiento observable sugerido en el nivel solicitado.
Mantener	El evaluado cumple con el comportamiento observable sugerido, por ende, cumple con el nivel de desarrollo solicitado.
Desarrollar menos	El evaluado sobrepasa el comportamiento observable sugerido, por ende, no cumple el nivel solicitado.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS						
Competencia	Nivel	Comportamiento Observable	Calificación			Comentarios
			Desarrollar mas	Mantener	Desarrollar menos	
Expresión Oral	Alto	Expongo programas, proyectos y otros ante las autoridades y personal de otras instituciones.				
Pensamiento Crítico	Alto	Analizo, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.				
Planificación	Alto	Diseño métodos de trabajo para su área que permitan determinar eficazmente metas y prioridades para sus colaboradores y definir las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados, en general, así como los de cada etapa en particular e implementa mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas para mantener el control de los proyectos o procesos y poder, de ese modo, aplicar las medidas correctivas que resulten necesarias.				
Expresión Escrita	Alto	Escribo documentos de complejidad alta, donde se establezcan parámetros que tengan impacto directo sobre el funcionamiento de una organización, proyectos u otros. Ejemplo (Informes de procesos legales, técnicos, administrativos)				

COMPETENCIAS INSTITUCIONALES						
Competencia	Nivel	Comportamiento Observable	Calificación			Comentarios
			Desarrollar mas	Mantener	Desarrollar menos	
Flexibilidad	Alto	Modifico las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización.				
Aprendizaje continuo	Alto	Realizo trabajos y comparto con sus compañeros, brinda sus conocimientos y experiencias, actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.				
Gestión del conocimiento	Alto	Proveo, intercambio y comparto la información de sus experiencias ante la resolución de conflictos o problemas, de procedimientos exitosos, así como de las capacidades técnicas y de las competencias utilizadas, para beneficio y crecimiento de todos los miembros de la institución.				
Compromiso	Alto	Diseño políticas e implementa procesos organizacionales a fin de facilitar la consecución de los resultados esperados.				
Integridad	Alto	Guío las propias acciones y las de sus colaboradores en función de los valores morales y las buenas costumbres. Capacidad para constituirse en un ejemplo para ellos por mantener una conducta congruente con los valores de la organización.				
Colaboración	Alto	Brindo ayuda a las personas de su área y de otros sectores de la organización relacionados, muestra interés por sus necesidades, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente, y apoyarlas en el cumplimiento de sus objetivos, crear relaciones de confianza, promueve la cooperación interdepartamental, y para proponer mejoras respecto de ellos.				



## FORMULARIOS EVALUACIÓN SG-TH 000

## FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA EL USO DEL SUBALTERNO

DATOS DEL SERVIDOR			
Apellidos y Nombres		COORDINADOR DE GERENCIA	
Denominación del Puesto			
Apellidos y Nombres del jefe inmediato o superior inmediato			
Período de evaluación (dd/mm/aa)	desde:	hasta:	

PONDERACIÓN 20%

Primera parte: Por favor califique el desempeño del colaborador en la ejecución de las funciones más importantes del cargo, marcando con un número en la casilla que corresponda utilizando la siguiente escala:

CATEGORIA	PERFIL
1	Muy en desacuerdo con el cumplimiento del estándar
2	En desacuerdo con el cumplimiento del estándar
3	Cumple con el estándar
4	Sobre cumple con el estándar
5	Siempre hace mucho más de lo que indica el estándar

## EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO

ACTIVIDAD	ESTANDAR	CALIFICACIÓN					TOTAL
		1	2	3	4	5	
Consolidar la información sobre los índices requeridos por la Agencia de Regulación y Control Ambiental (ARCA) y subir a la plataforma correspondiente.	Reporta la información de gestión de los planes y programas para cumplir regulaciones ambientales.						0
	Presenta informe de resumen de índices ARCA						0
	Ingresar la información de índices ARCA actualizada en el sistema SGD						0
Recopilar y procesar información referente al Plan de Implementación de Recomendaciones emitidos por la CGE con la finalidad de sustentarla gestión de la Gerencia General conjuntamente con las Direcciones y unidades de la empresa	Redacta informes de reuniones de Comité de Empresa						0
	Transcribe el plan de implementación de recomendaciones.						0
	Brinda asesoría durante la socialización del plan de recomendaciones.						0
Coordinar y supervisar la ejecución de programas en materia de agua potable y alcantarillado.	Coordina, junto con las jefaturas los diferentes programas a ejecutarse						0
	Supervisa la ejecución de los programas en todas sus etapas						0
	Retroalimenta los procesos de ejecución de programas						0
Coordinar la identificación y elaboración de los estudios necesarios, tendientes a prevenir o minimizar los efectos de disminución de caudales de agua provocados por fenómenos naturales o humanos, elaborando planes de contingencia	Identifica los fenómenos de origen natural o humano y sus posibles consecuencias negativas.						0
	Coordina el equipo de trabajo para la realización del plan de contingencia.						0
	Supervisa la realización y estructura del plan de contingencia.						0
<b>TOTAL</b>						<b>0</b>	

indique con una **X** el nivel de desarrollo de la competencia que se muestran a continuación, utilizando la siguiente escala:

CATEGORIA	PERFIL
Desarrollar mas	El evaluado requiere un proceso de mejora para ajustarse al estándar. No cumple con el comportamiento observable sugerido en el nivel solicitado.
Mantener	El evaluado cumple con el comportamiento observable sugerido, por ende, cumple con el nivel de desarrollo solicitado.
Desarrollar menos	El evaluado sobrepasa el comportamiento observable sugerido, por ende, no cumple el nivel solicitado.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS						
Competencia	Nivel	Comportamiento Observable	Calificación			Comentarios
			Desarrollar mas	Mantener	Desarrollar menos	
Expresión Oral	Alto	Expone programas, proyectos y otros ante las autoridades y personal de otras instituciones.				
Pensamiento Crítico	Alto	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.				
Planificación	Alto	Diseña métodos de trabajo para su área que permitan determinar eficazmente metas y prioridades para sus colaboradores y definir las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados, en general, así como los de cada etapa en particular e implementa mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas para mantener el control de los proyectos o procesos y poder, de ese modo, aplicar las medidas correctivas que resulten necesarias.				
Expresión Escrita	Alto	Escribe documentos de complejidad alta, donde se establezcan parámetros que tengan impacto directo sobre el funcionamiento de una organización, proyectos u otros. Ejemplo (Informes de procesos legales, técnicos, administrativos)				

COMPETENCIAS INSTITUCIONALES						
Competencia	Nivel	Comportamiento Observable	Calificación			Comentarios
			Desarrollar mas	Mantener	Desarrollar menos	
Flexibilidad	Alto	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización.				
Aprendizaje continuo	Alto	Realiza trabajos y comparte con sus compañeros, brinda sus conocimientos y experiencias, actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.				
Gestión del conocimiento	Alto	Provee, intercambia y comparte la información de sus experiencias ante la resolución de conflictos o problemas, de procedimientos exitosos, así como de las capacidades técnicas y de las competencias utilizadas, para beneficio y crecimiento de todos los miembros de la institución.				
Compromiso	Alto	Diseña políticas e implementa procesos organizacionales a fin de facilitar la consecución de los resultados esperados.				
Integridad	Alto	Guía las propias acciones y las de sus colaboradores en función de los valores morales y las buenas costumbres. Capacidad para constituirse en un ejemplo para ellos por mantener una conducta congruente con los valores de la organización.				
Colaboración	Alto	Brinda ayuda a las personas de su área y de otros sectores de la organización relacionados, muestra interés por sus necesidades, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente, y apoyarlas en el cumplimiento de sus objetivos, crear relaciones de confianza, promueve la cooperación interdepartamental, y para proponer mejoras respecto de ellos.				

FUNCIONARIO EVALUADOR	
FECHA (dd/mm/aa)	
Certifico: Que he evaluado a/la servidor/a acorde al procedimiento de la norma de evaluación de desempeño	
OBSERVACIONES	
FIRMA DEL EVALUADOR	FIRMA DEL EVALUADO

FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA EL USO DEL PAR			
DATOS DEL SERVIDOR			
Apellidos y Nombres		COORDINADOR DE GERENCIA	
Denominación del Puesto			
Apellidos y Nombres del jefe inmediato o superior inmediato			
Período de evaluación (dd/mm/aa)	desde:	hasta:	

PONDERACIÓN 20%

Primera parte: Por favor califique el desempeño del colaborador en la ejecución de las funciones más importantes del cargo, marcando con un número en la casilla que corresponda utilizando la siguiente escala:

CATEGORIA	PERFIL
1	Muy en desacuerdo con el cumplimiento del estándar
2	En desacuerdo con el cumplimiento del estándar
3	Cumple con el estándar
4	Sobre cumple con el estándar
5	Siempre hace mucho más de lo que indica el estándar

**EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO**

ACTIVIDAD	ESTANDAR	CALIFICACIÓN					TOTAL
		1	2	3	4	5	
Consolidar la información sobre los índices requeridos por la Agencia de Regulación y Control Ambiental (ARCA) y subir a la plataforma correspondiente.	Reporta la información de gestión de los planes y programas para cumplir regulaciones ambientales.						0
	Presenta informe de resumen de índices ARCA						0
	Ingresa la información de índices ARCA actualizada en el sistema SGD						0
Recopilar y procesar información referente al Plan de Implementación de Recomendaciones emitidos por la CGE con la finalidad de sustentarla gestión de la Gerencia General conjuntamente con las Direcciones y unidades de la empresa	Redacta informes de reuniones de Comité de Empresa						0
	Transcribe el plan de implementación de recomendaciones.						0
	Brinda asesoría durante la socialización del plan de recomendaciones.						0
Coordinar y supervisar la ejecución de programas en materia de agua potable y alcantarillado.	Coordina, junto con las jefaturas los diferentes programas a ejecutarse						0
	Supervisa la ejecución de los programas en todas sus etapas						0
	Retroalimenta los procesos de ejecución de programas						0
Coordinar la identificación y elaboración de los estudios necesarios, tendientes a prevenir o minimizar los efectos de disminución de caudales de agua provocados por fenómenos naturales o humanos, elaborando planes de contingencia	Identifica los fenómenos de origen natural o humano y sus posibles consecuencias negativas.						0
	Coordina el equipo de trabajo para la realización del plan de contingencia.						0
	Supervisa la realización y estructura del plan de contingencia.						0
<b>TOTAL</b>							<b>0</b>

indique con una **X** el nivel de desarrollo de la competencia que se muestran a continuación, utilizando la siguiente escala:

CATEGORIA	PERFIL
Desarrollar mas	El evaluado requiere un proceso de mejora para ajustarse al estándar. No cumple con el comportamiento observable sugerido en el nivel solicitado.
Mantener	El evaluado cumple con el comportamiento observable sugerido, por ende, cumple con el nivel de desarrollo solicitado.
Desarrollar menos	El evaluado sobrepasa el comportamiento observable sugerido, por ende, no cumple el nivel solicitado.

**COMPETENCIAS ESPECIFICAS**

Competencia	Nivel	Comportamiento Observable	Calificación			Comentarios
			Desarrollar mas	Mantener	Desarrollar menos	
Expresión Oral	Alto	Expone programas, proyectos y otros ante las autoridades y personal de otras instituciones.				
Pensamiento Crítico	Alto	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.				
Planificación	Alto	Diseña métodos de trabajo para su área que permitan determinar eficazmente metas y prioridades para sus colaboradores y definir las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados, en general, así como los de cada etapa en particular e implementa mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas para mantener el control de los proyectos o procesos y poder, de ese modo, aplicar las medidas correctivas que resulten necesarias.				
Expresión Escrita	Alto	Escribe documentos de complejidad alta, donde se establezcan parámetros que tengan impacto directo sobre el funcionamiento de una organización, proyectos u otros. Ejemplo (Informes de procesos legales, técnicos, administrativos)				

**COMPETENCIAS INSTITUCIONALES**

Competencia	Nivel	Comportamiento Observable	Calificación			Comentarios
			Desarrollar mas	Mantener	Desarrollar menos	
Flexibilidad	Alto	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización.				
Aprendizaje continuo	Alto	Realiza trabajos y comparte con sus compañeros, brinda sus conocimientos y experiencias, actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.				
Gestión del conocimiento	Alto	Provee, intercambia y comparte la información de sus experiencias ante la resolución de conflictos o problemas, de procedimientos exitosos, así como de las capacidades técnicas y de las competencias utilizadas, para beneficio y crecimiento de todos los miembros de la institución.				
Compromiso	Alto	Diseña políticas e implementa procesos organizacionales a fin de facilitar la consecución de los resultados esperados.				
Integridad	Alto	Guía las propias acciones y las de sus colaboradores en función de los valores morales y las buenas costumbres. Capacidad para constituirse en un ejemplo para ellos por mantener una conducta congruente con los valores de la organización.				
Colaboración	Alto	Brinda ayuda a las personas de su área y de otros sectores de la organización relacionados, muestra interés por sus necesidades, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente, y apoyarlas en el cumplimiento de sus objetivos, crear relaciones de confianza, promueve la cooperación interdepartamental, y para proponer mejoras respecto de ellos.				

**FUNCIONARIO EVALUADOR**

FECHA  
(dd/mm/aa)

Certifico: Que he evaluado al/la servidor/a acorde al procedimiento de la norma de evaluación de desempeño

OBSERVACIONES

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL EVALUADOR

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL EVALUADO

## **Otras disposiciones**

Las situaciones no previstas en el presente Manual serán resueltas por la Unidad de Talento Humano y la Dirección Administrativa.

## **Plan de desarrollo individual**

Se establece un plan personal estructurado en el que, una vez identificada la opción profesional que, se propone mejorar, se definen objetivos y metas profesionales a medio y largo plazo, así como las estrategias que permitirán completarlo.

## **Plan de incentivos**

La empresa de agua potable y alcantarillado Ambato EMPAA-EP, con el objeto de aportar a la promoción del bienestar integral de los trabajadores que, se encuentran bajo normativa de LOSEP (ley orgánica de servicio público), Contrato Colectivo y demás colaboradores, es pertinente construir un plan de incentivos que contribuya a generar situaciones favorables para que el rendimiento laboral permita el alcance de metas empresariales, así, también, para galardonar a quienes sus resultados anuales. Para ello, se conforma un comité de incentivos

## **Conformación de comité de incentivos**

El comité de incentivos, se crea con el objetivo de guiar y sostener el planteamiento de políticas de Talento Humano afines con la distinción, estímulos motivacionales, incentivos, juicios de participación y la vigilancia de la adecuada aplicación del plan. Este comité está integrado por:

- Gerente general de la empresa de agua potable y alcantarillado Ambato EMPAA-EP
- Jefatura de la unidad de Talento
- Director/a Administrativo

- Representante de los servidores públicos (LOSEP), quien será nombrado democráticamente
- Representante de los servidores de Código de Trabajo, quien será nombrado democráticamente.

### **Obligaciones del comité**

- Presentar y promover el plan de incentivos.
- Diligenciar recursos financieros necesarios para ejecutar el plan de incentivos.
- Comunicar, promocionar y la colaboración activa de los trabajadores en la ejecución del plan de incentivos.
- Posibilitar recursos materiales, financieros, tecnológicos, así como el tiempo pertinente para el cumplimiento de compromisos y actividades.
- Garantizar el cumplimiento imparcial y objetivo del plan de incentivos.
- Asistir a las reuniones según convocatoria, si el contexto no le permitiere asistir solicitará el ser reemplazado.
- Analizar las apelaciones por casos de inconformidad del empleado ante los resultados del proceso de evaluación del desempeño

### **Para otorgar el incentivo**

Todo servidor de la empresa de agua potable y alcantarillado Ambato EMAPAA-EP podrán ser partícipe del plan de incentivos si cumplieran con los requisitos, a continuación:

- Tener mínimo 1 año de ser servidor de la institución.
- No haber recibido sanciones de disciplina en el transcurso del año considerado para la adjudicación del plan.
- Haber participado en el proceso de evaluación de desempeño.

## Estímulos que contemplará el plan

Los estímulos, que se detallan, a continuación, están distribuidos de acuerdo a los resultados de la evaluación de desempeño dentro de las 4 categorías:

Tabla 8. Incentivos laborales

CATEGORIA	INCENTIVOS
<b>Categoría 1 (de 90 a 100)</b>	<p>El servidor recibe una Carta de felicitación a incluirse en el expediente laboral.</p> <p>El funcionario solicitaría programas y/o cursos de capacitación a incluirse en el plan anual.</p> <p>La institución facilita a los trabajadores el permiso necesario con fines formativos y de educación continua, si es congruente al perfil del cargo.</p>
<b>Categoría 2 (de 80 a 89)</b>	<p>De acuerdo a planificación de las necesidades de capacitación se distribuye equitativamente el presupuesto para los trabajadores. La institución facilita a los trabajadores los permisos necesarios siempre y si sean solicitados con el objeto de formación o educación continua acorde al perfil de cargo.</p>
<b>Categoría 3 (de 70 a 79)</b>	<p>Retroalimentación de oportunidades de mejora detectadas durante el proceso de evaluación.</p>
<b>Categoría 4 (menor que 70)</b>	<p>Retroalimentación de oportunidades de mejora detectadas durante el proceso de evaluación.</p>

Fuente: Elaboración propia

### Firma responsable

-----  
 Psicólogo Industrial Jonathan Abad

-----  
 Psicólogo Industrial María Lucrecia Solís

El presente manual ha sido revisado y validado por la Jefatura de la Unidad de Gestión de Talento Humano

## DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

### Introducción

En el presente Diccionario, se expone una selección de competencias en función a la Misión, Visión, y los Valores de la Empresa de agua potable y alcantarillado Ambato EMAPA-A EP.

Según OCDE (2015), se define como Competencia a “la capacidad para responder exitosamente a una demanda, tarea o problema complejo, moviliza y combina recursos personales (cognitivos y no cognitivos) y del entorno” (p.13)

La competencia corresponde a características de las personas resultantes en conductas que aportan al rendimiento eficaz en su área de trabajo. Un sistema de competencias se define como la conjunción de procesos de gestión de personas que forman parte de la organización, se enfocan en alinearlos al plan estratégico de la organización (Alles, 2015).

Para la redacción de este Diccionario, se ha considerado competencias tanto específicas como institucionales, sin embargo, es de gran importancia aclarar que cada una de ellas será considerada dentro de cualquiera de las categorías según el contexto así lo requiera. A continuación, se detallan Competencias con su respectiva definición, agrupadas de la siguiente manera:

**Competencias específicas:** Son las competencias directamente relacionadas a un puesto o familia de puestos, características que han sido seleccionadas por los ocupantes del puesto y validadas por las jefaturas correspondientes.

**Competencias institucionales:** Son las competencias que representan a la Institución y que estarán presentes en todos sus colaboradores, mismas que han sido seleccionadas por la alta dirección de la institución.

Las competencias están establecidas en 4 niveles de desarrollo, identificadas con conductas observables representadas por las letras A, B, C, D, significa:

**A:** Competencia altamente desarrollada.

**B:** Competencia medianamente desarrollada

**C:** Competencia de bajo desarrollo

**D:** Competencia no desarrollada

### **Objetivo:**

- Establecer competencias alineadas a los principios y valores de la organización
- Describir las competencias tanto específicas como institucionales en función de los objetivos estratégicos de la EMAPA-A EP.
- Consolidar la mayor información acerca de las competencias establecidas por la organización
- Contribuir en la gestión por competencias en los procesos de talento humano

### **Misión EMAPAA-EP**

Según al EMAPAA-EP (2018) su misión es “desarrollar, mantener y operar la infraestructura instalada para la dotación de servicios básicos de agua potable y alcantarillado de manera eficiente para contribuir a la salud y bienestar de la ciudadanía ambateña, garantiza el mantenimiento y conservación de las fuentes de agua, apoya en el cuidado ambiental de la zona de influencia, implementa tecnología adecuada y altos estándares de calidad.” (sp)

### **Visión EMAPA-A EP**

Según la EMAPAA-EP (2018) su visión es “ser reconocida en el año 2022, como una empresa eficiente, rentable e innovadora en la dotación de servicios de agua potable y alcantarillado,

con responsabilidad social y ambiental en el desarrollo de obras y proyectos de agua potable y alcantarillado.” (sp)

### **Valores EMAPA-A EP**

Según la EMAPAA-EP (2018) sus valores son:

#### **Lealtad:**

- a) Conocer y aplicar la filosofía empresarial
- b) Contribuir a la construcción de una imagen empresarial reconocida
- c) Fortalecer el sentido de compromiso, pertenencia y lealtad
- d) Ser positivo de forma que las opiniones sean elementos para el crecimiento empresarial.
- e) Ser conciliador y mediador en situaciones conflictivas.

#### **Honestidad:**

- a) Ser solidario y reafirmar permanentemente la responsabilidad social
- b) No aprovecharse de los demás, ni bienes ni recursos ajenos.
- c) Proporcionar un trato justo y equitativo a los clientes internos y usuarios, se respetan los derechos ciudadanos.
- d) Privilegiar el interés empresarial.
- e) Utilizar correctamente los datos proporcionados y producidos por otras instituciones.

#### **Responsabilidad:**

- a) Desempeñar personalmente, las obligaciones de su puesto con solicitud, eficiencia y con la diligencia que emplan generalmente en la administración de sus propias actividades.
- b) Realizar el trabajo en el propósito de alcanzar las metas y objetivos planteados.
- c) Ejecutar las labores para las que legítimamente haya sido contratado.

- d) Participar en procesos permanentes de capacitación y actualización de conocimientos con el propósito de mejorar el desempeño y producir servicios y productos de calidad.
- e) Trabajar bajo la observancia de la normativa técnica y legal del caso.
- f) Contribuir y mantener los archivos institucionales en condiciones adecuadas.

**Respeto:**

- a) Cumplir y respetar las órdenes legítimas de los superiores jerárquicos. Aceptar la diversidad de criterios y aportes, siempre para fortalecer las relaciones interpersonales.
- b) Atender oportunamente asuntos, o la prestación del servicio a que están obligados de acuerdo a las funciones de su puesto.
- c) Evitar la cultura del rumor a través de permitir y ejercer la libertad de expresión.

**Competencias específicas**

**1. Orientación y asesoramiento**

Según el MDT (2015) es “Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones. Hace referencia a dar o recibir consejo o dictamen.” (sp)

**Conductas:**

- a) Brinda asesoría a las direcciones de la empresa en relación a su competencia, crea normas y estrategias que contribuyan en la toma de decisiones.
- b) Ofrece guía a los grupos de labores para la creación de programas, planificaciones, y otros,
- c) Instruye a los compañeros en la ejecución de tareas no complejas.
- d) Orienta ocasionalmente a sus compañeros.

## **2. Pensamiento estratégico**

Según Alles. M (2015) “Es la capacidad de comprender de manera rápida los cambios del contexto, con la finalidad de delimitar acciones correctivas, adiciona la habilidad de identificar la mejora de planes y programas.” (p.56).

### **Conductas:**

- a) Asimila rápidamente los cambios del entorno, y plantea lineamientos estratégicos con la finalidad de aprobar programas, planificaciones, y demás.
- b) Entiende las transiciones del contexto y propone programas y planificaciones de mejoramiento continuo.
- c) Se adapta a los cambios y participa en el desarrollo de programas y planificaciones de mejoramiento continuo.
- d) Ocasionalmente comprende los cambios del entorno

## **3. Planificación y gestión**

Mantiene la capacidad de proponer proyectos en cursos durante el ciclo de vida del proyecto. Desarrollará planes para elementos como, por ejemplo, presupuestos, planificaciones y diseños y gestionar y hacer un seguimiento de esos elementos toma en cuenta plazos y recursos. (Alles, 2015).

### **Conductas:**

- a) Prevé puntos críticos en determinados escenarios, desarrolla planes de control y estrategias a largo plazo, coordina y verifica información.
- b) Administra al mismo tiempo proyectos de diversa complejidad, delimita estrategias a mediano plazo, y controla de la información.
- c) Fija objetivos para la ejecución de actividades planificadas, control y verifica información de acciones previstas.

d) Ocasionalmente determina metas y prioridades de sus planes y proyectos.

#### **4. Innovación:**

Según Alles.M es “generar varias formas o alternativas nuevas y diferentes para desarrollar planes, programas, proyectos y solucionar problemas. Capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver problemas o situaciones que, se presentan en el propio puesto, la organización y/o los clientes, con el objeto de agregar valor a la organización.” (p.58).

#### **Conductas:**

- a) Desarrolla planes, programas o proyectos alternativos para solucionar problemas estratégicos organizacionales. Capacidad para presentar soluciones novedosas y originales, a la medida de los requerimientos de la situación, piensa en los clientes internos o externos.
- b) Plantea estrategias para el mejor uso de recursos. Es capaz de crear soluciones según experiencias previas y utiliza la lógica, genera valor a su equipo de trabajo
- c) Distingue métodos diferentes para ejecutar los procesos de entrega-recepción de productos o servicios. Explicará o propondrá soluciones a conflictos utiliza los conocimientos de experiencias previas.
- d) Ocasionalmente identifica y propone alternativas nuevas para la solución de conflictos.

#### **5. Monitoreo y Control:**

Medir la capacidad de rapidez y eficiencia a través de indicadores de resultados e incorpora medidas de corrección que permitan obtener información oportuna (MDT, 2018).

#### **Conductas:**

- a) Establece mecanismos que controlen efectividad y productividad.

- b) Controla los avances de proyectos y planificaciones establecidas en las unidades administrativas y monitorea su cumplimiento.
- c) Ejecuta actividades asignadas dentro de la planificación.
- d) Ocasionalmente analiza/corriges documentos.

## **6. Pensamiento Conceptual:**

Aplicar o crear nuevos conceptos para la solución de problemas complejos, así como para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros. Incluye la utilización de razonamiento creativo, inductivo o conceptual (Alles, 2015).

### **Conductas:**

- a) Propone conceptos nuevos para resolver problemáticas de manera comprensible, clara, y simple.
- b) Utiliza conocimientos teóricos para el análisis de problemáticas y los adapta en la ejecución de programas y planificaciones.
- c) Aplica la lógica y conceptos básicos para la resolución de problemáticas.
- d) Ocasionalmente propone nuevos conceptos para la solución de problemas.

## **7. Habilidad Analítica:**

Proporciona la experiencia de comprender de manera precisa cualquier situación o tema, buscan orden, coherencia, claridad, precisión y finura entre otras cosas. Incluye análisis y presentación de datos numéricos como, por ejemplo, estadísticos, financieros (Alles, 2015).

### **Conductas:**

- a) Analiza lógicamente con el fin de identificar conflictos.
- b) Identifica información relevante para el desarrollar programas y planificaciones.
- c) Expone datos numéricos como estadísticos o financieros.

Ocasionalmente reconoce información significativa.

## **8. Organización de la Información:**

Es una estrategia que permite mejorar la capacidad de comprensión y elevar la eficacia. Permite distinguir niveles de información.

### **Conductas:**

- a) Estructura la información por niveles para la administración de las diferentes direcciones.
- b) Consolida y ordena la documentación referente a informes técnicos.
- c) Registra informes según su clasificación.
- d) Ocasionalmente estructura información.

## **9. Recopilación de Información:**

Conocer cómo localizar e identificar información esencial. Es el proceso de recopilar y medir información sobre variables específicas en un sistema establecido, que luego permite responder preguntas relevantes y evaluar resultados (MDT, 2018).

### **Conductas:**

- a) Ejecuta prácticas y sistemas que permitan recoger y analizar información importante de manera continua.
- b) Ejecuta tareas dentro de un periodo de tiempo determinado de manera efectiva.
- c) Recopila información en concreto de manera rutinaria.
- d) Ocasionalmente busca información esencial.

## **10. Manejo de Recursos Materiales:**

Custodiar el correcto uso de herramientas, insumos, máquinas y equipos, que se requieren dentro del proceso (MDT, 2018).

### **Conductas:**

- a) Revisa el plan anual de contratación y adquisición de insumos.
- b) Identifica las necesidades de contratación y adquisición de su unidad de trabajo.
- c) Custodia y controla materiales dentro de sus unidades.
- d) Ocasionalmente cuida el uso responsable de los recursos incluye equipos de protección personal.

## **11. Pensamiento Crítico:**

Según el MDT (2018) es “Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones. Se refiere a la capacidad de identificar, analizar, evaluar, clasificar e interpretar lo que está a nuestro alrededor.” (sp)

### **Conductas:**

- a) Cuestiona y evalúa de manera lógica la factibilidad de leyes en la aplicación de normas, reglamentos, sistemas, etc.
- b) Aplica la lógica en la elaboración de informes técnicos, administrativos y jurídicos.
- c) Prioriza y determina orden de las actividades a ejecutar.
- d) Ocasionalmente analiza enfoques e interpreta su alrededor.

## **12. Pensamiento analítico**

Según Alles.M (2015) es “Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.” (p.66).

**Conductas:**

- a) Analiza, organiza y establece causas de conflictos y determina planes de acción.
- b) Aplica pensamiento deductivo para establecer causales sencillas dentro de un conflicto.
- c) Organiza asuntos con orden de prioridad.
- d) Ocasionalmente realiza análisis de información y establece prioridades.

**13. Mantenimiento de Equipos:**

Conserva instalaciones y equipos mediante la revisión de revisión y limpieza continúa garantiza su buen funcionamiento (MDT, 2018).

**Conductas:**

- a) Establece programas de mantenimiento que requieren los laboratorios de campo de manera preventiva y/o correctiva en maquinaria de producción.
- b) Brinda mantenimiento tecnológico en equipos.
- c) Ejecuta servicio técnico en maquinarias de producción y equipos de oficina.
- d) Ocasionalmente realiza rutinas de mantenimiento.

**14. Operación y control**

Operar y controlar el funcionamiento y manejo de equipos, sistemas, redes y otros e implementa los mantenimientos necesarios para dar solución a los errores encontrados (MDT, 2018).

**Conductas:**

- a) Opera y controla sistemas de desarrollo informático, los implementa y monitorea ajustes en caso de existir.

- b) Opera redes y sistemas informáticos e implementa ajustes.
- c) Ajusta piezas y controles de maquinas
- d) Ocasionalmente controla el funcionamiento de equipo, sistemas y redes.

### **15. Destreza Matemática:**

Desarrollar la comprensión matemática a partir de niveles de razonamiento. Usa la matemática para llevar a cabo solución de conflictos y tareas en general (MDT, 2018).

#### **Conductas:**

- a) Establece modelos matemáticos aplicados a la resolución de conflictos
- b) Realiza cálculos básicos y mediciones básicas aplica esquemas matemáticos
- c) Contar dinero para entregar cambios. Precisión en cálculos de laboratorio.
- d) Ocasionalmente es preciso en el cálculo matemático.

### **16. Comprensión Oral y Escrita:**

Atiende cuatro destrezas básicas en el Área de Lengua y Literatura (hablar, escuchar, leer y escribir) y los cuatro planos o aspectos del lenguaje (fonético, semántico, sintáctico y pragmático) (MDT, 2018).

#### **Conductas:**

- a) Entiende las premisas expresadas de forma oral y escrita durante las citas de trabajo, además, propone con base en las necesidades.
- b) Comprende las premisas de los usuarios externos e internos y estructura informes.
- c) Escucha las premisas u órdenes, que se le asignan y ejecuta tareas adecuadas para cumplir con las disposiciones.
- d) Ocasionalmente entiende las premisas, que se disponen.

## **17. Expresión Oral:**

Según el MDT (2018) “Es la habilidad de comunicar ideas de manera oral o hablada de forma comprensible, posee capacidad lingüística referida a la oratoria, pronunciación, gramática y léxico con base en conocimientos socioculturales y pragmáticos.” (sp)

### **Conductas:**

- a) Realiza la presentación y socialización de nuevos proyectos para niveles directivos.
- b) Socializa nuevos proyectos de manera comprensible a su unidad de trabajo.
- c) Comunica oportunamente y de manera clara información solicitada sobre nuevos proyectos.
- d) Comunica del requerimiento de forma no clara y fuera del tiempo solicitado.

## **18. Expresión escrita:**

Según el MDT (2018) “Es la habilidad para comunicar ideas de manera escrita del modo que los demás entiendan. La expresión escrita consiste en exponer, por medio de signos convencionales y de forma ordenada, cualquier pensamiento o idea.” (sp)

### **Conductas:**

- a) Estructura documentación compleja en las que delimita parámetros que influyan directamente en los procesos de la organización, ejemplo: informes legales, técnicos, de procesos, administrativos, etc.
- b) Redacta informes de complejidad media como oficios o circulares.
- c) Redacta informes sencillos de forma resumida y clara.
- d) Escribe documentos de forma no clara ni concisa.

**19. Juicio y Toma de Decisiones:**

Es el proceso mediante, el cual, se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones, en diferentes contextos, considera y analiza múltiples opciones, recursos, impactos y resultados a largo plazo. (Alles, 2015).

**Conductas:**

- a) Emite juicios de valor y toma de decisiones en cuanto a temas de gran importancia y a largo plazo con el objeto de anticipar y solucionar conflictos.
- b) Emite juicios de valor y toma de decisiones en cuanto a temas de mediana complejidad utiliza experiencias previas.
- c) Emite juicios de valor y toma de decisiones en cuanto a temas de baja complejidad utiliza experiencias previas.
- d) Toma decisiones sin evaluar los contextos ni el tiempo.

**20. Reparación:**

Efecto de arreglar objetos que no funcionan correctamente o que fueron mal hechos al conocer sobre su estructura, componentes y funcionamiento. (MDT, 2018)

**Conductas:**

- a) Identifica y solventa averías en maquinarias y/o equipos
- b) Cambia piezas averiadas en equipos/maquinas toma en cuenta lineamientos técnicos.
- c) Brinda mantenimiento de piezas simples en equipos.
- d) No conoce como realizar procesos de reparación.

**21. Manejo de recursos materiales:**

Según el MDT (2018) “Es la habilidad de colocar equipo, máquinas y sistemas que sean seleccionados según las especificaciones técnicas solicitadas.” (sp).

**Conductas:**

- a) Da mantenimiento a maquinas e instala sistemas complejos.
- b) Coloca cableado sencillo.
- c) Coloca piezas simples en equipos y demás sistemas mecánicos.
- d) Ocasionalmente instala piezas de equipos

**22. Comprensión Escrita:**

Capacidad de entender lo, que se lee tanto el significado de palabras que contiene el texto como la comprensión global del mismo. (MDT, 2018)

**Conductas:**

- a) Lee e interpreta textos complejos y aporta estructuras que faciliten la comprensión.
- b) Lee e interpreta textos de complejidad media, y sintetiza la información.
- c) Lee e interpreta textos sencillos y evidencia su comprensión.
- d) No comprende documentos de información sencilla.

**23. Orientación de Servicio:**

Según el MDT (2018) “involucra la predisposición de colaborar y apoyar a sus pares, sus requerimientos. Focaliza las tareas en la búsqueda y satisfacción de requerimientos del cliente interno y externo.” (p.6).

**Conductas:**

- a) Evidencia inclinación a brindar atención a los usuarios, en general, de manera oportuna, identifica las necesidades y solucionado los requerimientos.
- b) Diagnostica los requerimientos de los usuarios, se anticipa y resuelve problemáticas y necesidades.
- c) Comprende las necesidades y ejecuta actividades para resolverlas.
- d) Ocasionalmente atiende los requerimientos de los clientes.

**24. Orientación a los Resultados:**

Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, direccionado al logro de estándares de excelencia. Consiste en dirigir todos los actos hacia la meta deseada, actúa de forma eficaz, veloz y con urgencia ante decisiones importantes que son necesarias para satisfacer las peticiones del cliente, superar los estándares propios (MDT, 2018)

**Conductas:**

- a) Ejecuta actividades planificadas con la finalidad de cumplir con los objetivos establecidos de manera eficiente.
- b) Aporta mejoras en los procesos de trabajo. Con la finalidad de obtener mayores resultados en base a experiencias previas.
- c) Ejecuta sus actividades de manera eficiente.
- d) Ocasionalmente realiza su trabajo de manera correcta

**25. Comunicación Efectiva:**

Según Alles.M (2015) es “Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.” (p.32).

**Conductas:**

- a) Promociona dentro de su unidad la gestión de la información, con la finalidad de informar a todos los trabajadores de los temas que los atañen.
- b) Interactúa con comunicación clara y sencilla según los interlocutores con los que socializa, presta atención a las expresiones de los demás miembros de la unidad, ofrece guías y solución de problemáticas.
- c) Brinda atención a sus interlocutores, hace preguntas para obtener datos relevantes necesarios.
- d) Ocasionalmente escucha a sus interlocutores.

**26. Liderazgo:**

Según Alles.M (2015) es “Capacidad para crear concesiones y logar el apoyo de sus jefaturas con el objeto de enfrentar los desafíos de manera eficaz asegura la adecuada gestión de sus subordinados.” (p.35)

**Conductas:**

- a) Establece propuestas y desarrolla procesos acciones y lineamientos de trabajo con la finalidad de realizar la correcta gestión del talento de sus subordinados logra comprometer a sus superiores con la promoción de un clima armónico y desafiante.
- b) Establece propuestas y desarrolla de procesos gestiona de manera correcta el personal a su cargo, propone ideas para mantener un clima armónico y desafiante.
- c) Aporta a promover un ambiente armónico y desafiante.
- d) No genera compromisos ni respaldo de sus superiores.

**27. Atención al usuario:**

Según el MDT (2018) “implica un deseo de ayudar o servir a los clientes - ciudadanos, de satisfacer sus necesidades. Significa centrarse en descubrir o satisfacer las necesidades de los clientes – ciudadanos.” (sp)

**Conductas:**

- a) Mantiene una comunicación permanente con el cliente - ciudadano para conocer sus necesidades y su nivel de satisfacción.
- b) Presenta conductas de servicio al usuario interno y externo, de manera enfática si presenta periodos difíciles.
- c) Conocer las necesidades del cliente – ciudadano.
- d) Desconoce las necesidades del cliente-usuario, no indaga en ellas.

**28. Planificación:**

Según el MDT (2018) “Capaceada para definir de manera eficaz metas y prioridades en sus actividades y/o proyectos especifica etapas, recursos, tiempos y tareas para el alcance de objetivos.” (sp)

**Conductas:**

- a) Estructura procesos de trabajo para su dirección y se desarrollan de manera efectiva metas y prioridades con la finalidad de alcanzar objetivos propuestos.
- b) Estructura métodos de trabajo para su unidad delimita eficazmente metas y prioridades dirigidas al alcance de objetivos y ejecución de medidas correctivas
- c) Estructura métodos de control y seguimiento dentro de su equipo de trabajo en relación a tareas y actividades orientadas al alcance de objetivos.
- d) Determina metas en relación con las tareas de su cargo, define acciones y plazos sin realiza control ni seguimiento.

### **29. Negociación y manejo de conflictos:**

Capacidad para persuadir a otras personas, utilizar argumentos sólidos y honestos, y acercar posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto, que contemple los intereses de todas las partes intervinientes y los objetivos organizacionales. (Alles.M,2015).

#### **Conductas:**

- a) Influye en otros a través de estrategias que permitan construir acuerdos satisfactorios para todos, mediante la aplicación del concepto ganar-ganar y utiliza conceptos sólidos y los dirige a soportar juicios y posiciones.
- b) Influye en sus compañeros para promover colaboración mediante argumentos concisos negocia intereses comunes.
- c) Influye en la conducta de los colaboradores de su área de labores en asuntos específicos mediante negociaciones honestas.
- d) Ocasionalmente persuade a su equipo trabajo en asuntos específicos.

### **30. Trabajo en equipo:**

Según Alles.M (2015) es “Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.” (p.45).

#### **Conductas:**

- a) Promueve la colaboración de su unidad de trabajo, impulsa el intercambio entre áreas dentro de la empresa para lograr el alcance de objetivos generales, celebra éxitos propios, así como el de los demás.
- b) Promueve la colaboración de su área de trabajo, impulsa el apoyo entre compañeros para lograr el alcance de objetivos del área, celebra el éxito común.

- c) Contribuye con otros miembros de la organización, con la finalidad de alcanzar objetivos establecidos y reconocer los aportes de los demás.
- d) Ocasionalmente colabora con personas de su sector para alcanzar objetivos grupales.

### **31. Autocontrol:**

Según Hay/MacBer (2006) “Es la capacidad de sostener las propias emociones bajo control y mitigar actitudes negativas ante instigaciones y hostilidades de parte de otros o ante contextos de trabajo bajo presión. Involucra tolerancia al estrés.” (p.9)

#### **Conductas:**

- a) Esquiva la manifestación de sus emociones reactivas o estrés sostenido, responde de manera correcta bajo situaciones de estrés. Aplica técnicas de control de estrés.
- b) Pasa por alto instigaciones o provocaciones en diferentes contextos evita enfados exponenciales. Toma tiempo para relajarse y continua con sus actividades de manera normal.
- c) Maneja el impulso de reacción negativa ante provocaciones, evita hacer algo que afecte al cliente interno y externo.
- d) No controla sus impulsos.

### **32. Redacción de documentos:**

Es componer textos escritos mediante el uso adecuado de la expresión escrita que permite la transmisión de mensajes, ideas, sentimientos, conceptos e información en general (MDT, 2018)

**Conductas:**

- a) Redacta documentos con claridad, concisión, coherencia, y cohesión, entre otras. Esto con el fin de lograr captar la atención de los potenciales lectores y de alcanzar los objetivos deseados.
- b) Redacta documentos con ideas ordenadas de manera clara, al detallar, qué es lo que quieres decir y cómo lo quieres decir.
- c) Redacta textos para transmitir un mensaje determinado a un público específico.
- d) Redacta textos de estructura sencilla.

**Competencias institucionales****33. Flexibilidad:**

Es la disposición para adaptarse y ejecutar actividades en diferentes y varios contextos y equipos de trabajo. (MDT, 2018)

**Conductas:**

- a) Es transigente en los procesos de cambio, aporta ideas significativas.
- b) Se adapta y responde a contextos y situaciones diferentes de manera positiva.
- c) Comprende y aplica normas resultantes de los procesos de cambio.
- d) Ocasionalmente responde a los cambios de manera positiva.

**34. Aprendizaje Continuo:**

Según el MDT (2018) “Es la capacidad para encontrar y socializar información útil, comprometiéndose con el aprendizaje. Promueve el aprovechamiento de la experiencia de otros y la propia.” (p.28).

**Conductas:**

- a) Realiza trabajos y brinda asesoría en base a experiencias previas aporta ideas innovadoras.
- b) Actualiza sus conocimientos, habilidades y destrezas.
- c) Es autodidacta, busca información de fuentes confiables.
- d) Ocasionalmente actualiza sus conocimientos para ejecutar sus tareas y actividades.

**35. Gestión del conocimiento:**

Es la disposición de guiar, proponer, compartir y aportar sus experiencias, técnicas, competencias y conocimientos empleados en la resolución de incidentes o conflictos, también, en la implementación de nuevas técnicas o metodologías empleadas para el desarrollo de sus funciones (MDT, 2018)

**Conductas:**

- a) Provee, intercambia y comparte la información de sus experiencias ante la resolución de conflictos o problemas, de procedimientos exitosos, así como de las capacidades técnicas y de las competencias utilizadas, para beneficio y crecimiento de todos los miembros de la institución.
- b) Aporta y utiliza el conocimiento existente de manera eficiente y efectiva en beneficio de la institución y que permita el aprendizaje de todos los miembros de la misma.
- c) Aporta con ideas y soluciones eficientes que incluyan aspectos institucionales.
- d) Ocasionalmente comparte el conocimiento y aporta nuevas ideas.

**36. Compromiso:**

Según Alles.M (2015) es “capacidad para percibir como propios los objetivos de la organización y cumplir con las responsabilidades individuales, profesionales y laborales.” (p.23)

**Conductas:**

- a) Diseña normas e implementa métodos de gestión con así finalidad de facilitar el alcance de resultados planteados.
- b) Se mantiene actualizado en los temas de su especialidad y aportar soluciones para alcanzar estándares de calidad superiores en su área.
- c) Aplica políticas y normas emitidas por la jefatura con el objeto de alcanzar resultados esperados.
- d) Aplica solo ciertas políticas o directrices establecidas

**37. Integridad:**

Según Alles.M (2015) “Habilidad para comportarse de manera congruente con los valores morales, las buenas costumbres, presentar actitudes de seguridad y de acuerdo al decir con el hacer. Construye razones largas con base en honestidad y veracidad.” (p.48)

**Conductas:**

- a) Orienta sus acciones y las de sus pares según los valores institucionales y morales. Se presenta como ejemplo de comportamiento, enfocado en cumplir con el código de ética.
- b) Motiva a compañeros de labores a actuar congruentemente con los valores institucionales y buenas costumbres, así como con el código de ética.
- c) Guarda las buenas costumbres, valores institucionales y morales. Lleva a cabo buenas prácticas profesionales.
- d) En ocasiones actúa consecuentemente con lo que dice.

**38. Colaboración:**

Según Alles.M (2015) es “Capacidad para ofrecer apoyo a sus pares, jefes inmediatos y subalternos, solventar sus necesidades o solicitudes y solucionar conflictos o dudas, aunque,

no se manifiesten de manera directa. Actúa como guía para el logro de objetivos crea lasos de confianza.” (p.36)

**Conductas:**

- a) Ofrece guías a su equipo de trabajo y de otras áreas de la institución relacionados, demuestra interés a sus requerimientos, aunque, no se manifiesten de manera directa, para contribuir a la consecución de objetivos y crea lasos de confianza.
- b) Presta atención a las solicitudes de sus compañeros y las solventa con miras al alcance de objetivos.
- c) Colabora y presta soporte a los servidores de su entorno si lo solicitan, al tomar en cuenta los requerimientos de los demás.
- d) Solo ciertas ocasiones coopera con las personas de su entorno.

## CAPITULO III: ANÁLISIS DE RESULTADOS

### 3.1. Cronograma de implementación

Cuadro 7. Cronograma de actividades

N°	Tiempo Actividades	Semana	Semana	Semana	Semana	Semana
		1	2	3	4	5
1	Selección de la dirección para la aplicación del plan piloto	█	█	█		
2	Socialización del sistema de evaluación/Capacitación a evaluadores	█	█	█		
3	Aplicación de formatos de evaluación		█	█	█	
4	Tabulación y análisis de resultados			█	█	█
5	Entrega de informe de resultados a jefe inmediato				█	█
6	Capacitación de lineamientos para retroalimentación				█	█
7	Socialización de resultados				█	█
8	Plan de desarrollo individual				█	█
9	Aplicación de la encuesta de satisfacción del sistema de evaluación del desempeño					█

Fuente: Elaboración propia

### **3.2. Implementación de plan piloto**

Para validar los resultados de los productos desarrollados, la Gerencia General y la Jefatura de la Unidad de Talento Humano han designado la aplicación de una evaluación piloto en el departamento jurídico de la empresa de agua potable y alcantarillado Ambato EMAPAA-EP con 4 cargos y siete ocupantes.

Se comienza con la capacitación a evaluadores y evaluados en la, que se expone los conceptos, objetivos, metodología de la evaluación de desempeño 360°. Se da a conocer los formatos, escalas y proceso de calificación, función de los evaluadores. La socialización, se la ha realizado en la empresa de agua potable y alcantarillado Ambato EMAPAA-EP en el salón de reuniones lugar en el que despejaron dudas sobre el proceso.

Posteriormente, se entregó los formatos de evaluación para su calificación a cada evaluador en sobre cerrado con límite de un día para ser llenados y entregados a la unidad de talento humano.

Una vez retirados los formatos de evaluación, se procede a la tabulación de resultados en un libro de Microsoft Excel en el que cada cargo es analizado en función de sus estándares y de sus competencias, genera un informe de resultados correspondientes en los que constan los datos del evaluado, la fecha de evaluación, la calificación de cada evaluador en general y su rango respectivo, los resultados por cada estándar y competencia detallados en el formato, las oportunidades de mejora y el perfil de empleado correspondiente según su rango en la calificación final, así, también, un espacio para observaciones y las firmas del evaluador y jefe inmediato

Para la socialización de resultados, se tiene en cuenta dos aspectos: el formato de comunicación de resultados y el comunicador. Para el formato de comunicación de resultados de utilizar el informe generado por la matriz de Excel. La comunicación de resultados es ejecutada por el jefe inmediato de cada cargo, para, lo cual, ha recibido capacitación previa en la que, se dieron a conocer temas como lineamientos para hacer una retroalimentación

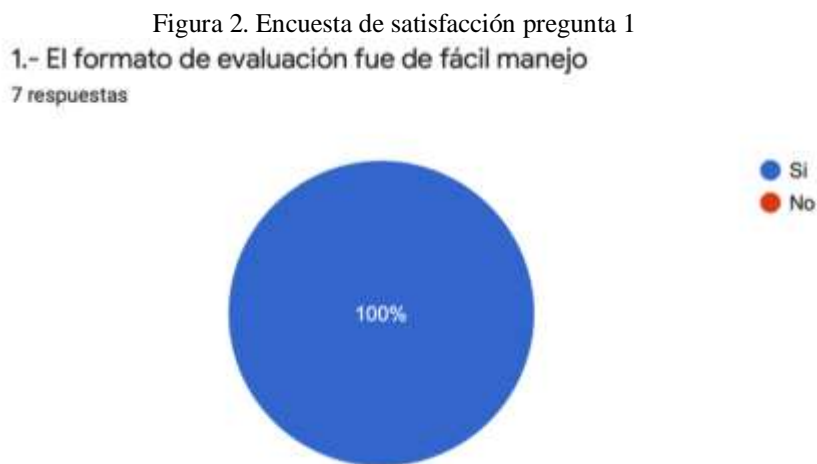
efectiva, establecer metas y expectativas, ser específicos con los ejemplos, llevar a cabo el proceso de manera individual, periódica y frecuente, establecer objetivos de mejora, buscar la motivación, mejora de la autoestima y rendimiento centrado en las competencias clave.

La socialización de resultados, se ejecutó en un periodo de 4 días, cada evaluado conoció los resultados de sus procesos las novedades y observaciones y firmas de conformidad, a la vez, se desarrolla con el/la evaluado/a el formato de desarrollo individual en el que consten las oportunidades de mejora ya sean estándares o competencias, se plantean objetivos, acciones correctivas y tiempo límite para obtención de resultados esperados.

A continuación, se aplicó una encuesta de satisfacción del sistema de evaluación de desempeño misma que, se aplicó a todos los participantes del plan piloto de evaluación en al que, se exponen aspectos como: manejo y comprensión del formato, coherencia entre actividades y estándares, aportes de valor, retroalimentación, sugerencias y comentarios.

### 3.3. Resultados de la implementación

Una vez aplicada la encuesta de satisfacción para validar el sistema de evaluación a los participantes de la implementación, se obtuvieron los siguientes resultados:



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

Del 100% de los participantes, la totalidad de ellos confirman que el formato de evaluación es de fácil manejo

Figura 3. Encuesta de satisfacción pregunta 2  
2.- Las instrucciones de la evaluación fueron claras y de fácil comprensión  
7 respuestas

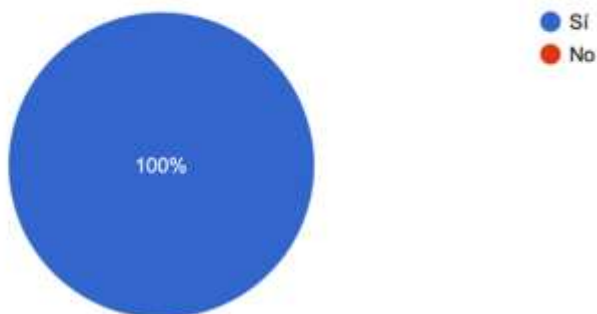


Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

Del total de participantes el 100% de ellos afirma que las instrucciones del formato de evaluación fueron claras y de fácil comprensión.

Figura 4. Encuesta de satisfacción pregunta 3  
3.- El contenido de la evaluación fue ordenado y claro.  
7 respuestas

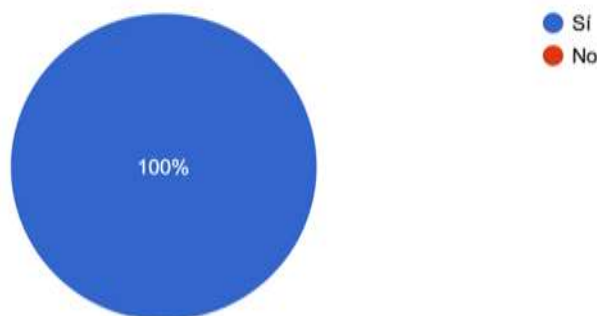


Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

Del total de participantes, el 100% de ellos afirma que el contenido de la evaluación fue ordenado y claro.

Figura 5. Encuesta de satisfacción pregunta 4  
4.- Los estándares del desempeño tienen relación con las actividades evaluadas.  
7 respuestas

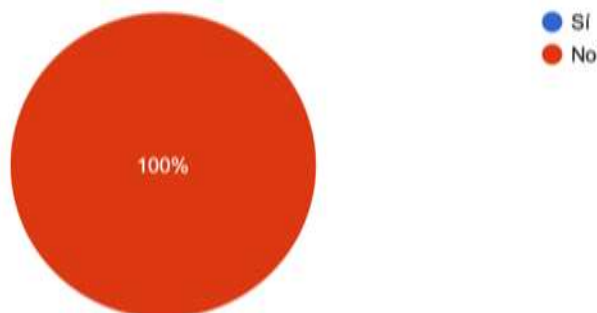


Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

Del total de participantes, el 100% de ellos afirma que los estándares del desempeño tienen relación con las actividades evaluadas.

Figura 6. Encuesta de satisfacción pregunta 5  
5.- Cree usted que en la evaluación del desempeño se deberían agregar más ítems de evaluación  
7 respuestas



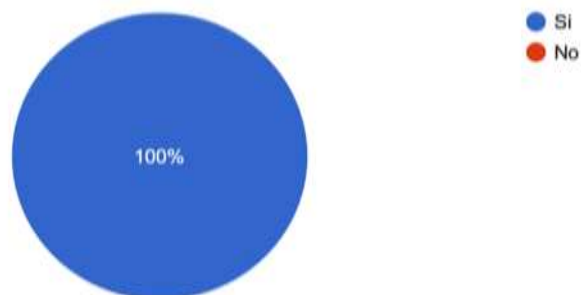
Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

Del total de participantes, el 100% de ellos afirma que no agregarían más ítems en la evaluación del desempeño.

Figura 7. Encuesta de satisfacción pregunta 6  
6.- Considera que el sistema de evaluación de desempeño aporta valor para obtener información sobre el rendimiento de los colaboradores.

7 respuestas



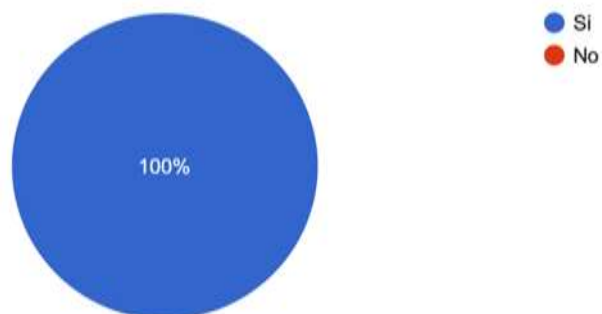
Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

Del total de participantes, el 100% de ellos afirma que el sistema de evaluación del desempeño aporta valor para obtener información sobre el rendimiento de los colaboradores.

Figura 8. Encuesta de satisfacción pregunta 7  
7.- El formato de presentación de resultados es de fácil comprensión

7 respuestas

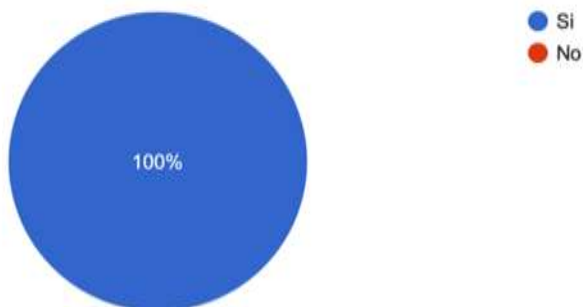


Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

Del total de participantes, el 100% de ellos afirma que el formato de presentación de resultados fue de fácil comprensión.

Figura 9. Encuesta de satisfacción pregunta 8  
8.- la información del formato de presentación de resultados es ordenada  
7 respuestas

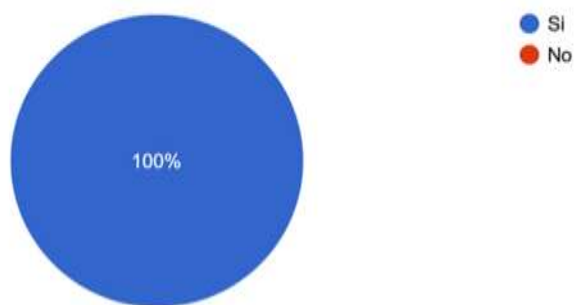


Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

Del total de participantes, el 100% de ellos afirma que la información del formato de presentación de resultados es ordenada.

Figura 10. Encuesta de satisfacción pregunta 9  
9.- El formato de presentación de resultados contiene información suficiente para realizar la retroalimentación  
7 respuestas

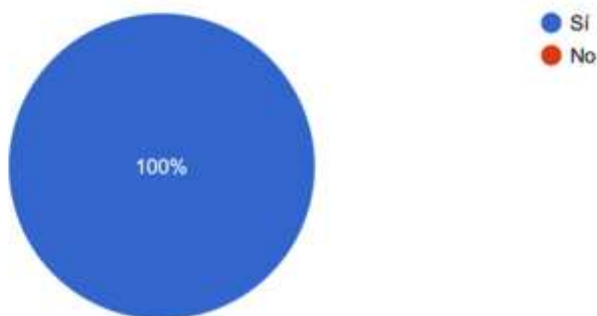


Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

Del total de participantes, el 100% de ellos afirma que el formato de presentación de resultados contiene información suficiente para realizar la retroalimentación.

Figura 11. Encuesta de satisfacción pregunta 10  
10.- El formato de plan de desarrollo es comprensible y de fácil manejo  
7 respuestas

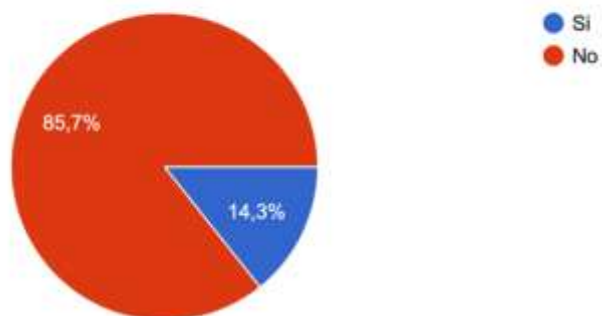


Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

Del total de participantes, el 100% de ellos afirma que el formato de plan de desarrollo es comprensible y de fácil manejo.

Figura 12. Encuesta de satisfacción pregunta 11  
11.- Tiene sugerencias o comentarios  
7 respuestas



Fuente: Elaboración propia

### Interpretación:

Del total de participantes, el 85,7% de ellos no tienen ninguna sugerencia o comentarios sobre el sistema de medición del desempeño y el 14,3% si realizó sugerencias.

### **Análisis**

Una vez interpretadas las respuestas de la encuesta de satisfacción del sistema de medición del rendimiento, se logra evidenciar que el formato de evaluación es de fácil manejo, las instrucciones son claras y comprensibles, el contenido es ordenado, los estándares son coherentes con las actividades evaluadas, el sistema es gran aporte para obtener información, el formato de presentación de resultados es de fácil comprensión que contiene los datos necesarios para realizar retroalimentación, el formato de plan de desarrollo individual es amigable para los usuarios. Los participantes siguieron la socialización del sistema de manera focalizada con el área operativa de los grupos de trabajo en cuadrilla.

Se concluye que el sistema de medición del rendimiento aporta significativamente a los métodos de gestión del talento humano en la empresa de agua potable y alcantarillado EMAPAA-EP que ha sido validado por sus colaboradores.

Se sugiere integrar el sistema de medición del desempeño a los procesos de la organización con el objetivo de conocer el rendimiento de sus trabajadores de manera objetiva.

### **Sostenibilidad y evaluación**

Para desarrollar la sostenibilidad del sistema de evaluación del desempeño, se monitorea la ejecución de acciones, los impactos a corto y largo plazo e indicadores globales.

Para garantizar la sostenibilidad en el tiempo del sistema de evaluación del desempeño, tiene que contar con metas claras para que sea eficaz y justifique los recursos destinados a ella,

además, es importante contar con el apoyo del comité de empresa, gerencia general y direcciones institucionales

## CONCLUSIONES

- La investigación realizada abarca la sustentación de los fundamentos teóricos acerca de la evaluación del desempeño por competencias, necesarios para comprender los procesos de la gestión de talento humano y contribuir con el desarrollo organizacional.
- El análisis del estado actual de la evaluación del desempeño en la empresa de agua potable y alcantarillado Ambato EMAPAA-EP, muestra un formato de autoevaluación, el mismo que, carece de competencias.
- La elaboración de un sistema de evaluación del desempeño por competencias diseñado para la empresa de agua potable y alcantarillado Ambato es importante, facilita comprobar el grado de cumplimiento de las metas propuestas. Permite, también, implementar estrategias efectivas para el establecimiento y consecución de objetivos tanto individuales como organizacionales.
- La validación del sistema de evaluación del desempeño por competencias mediante un piloto fue importante para comprobar su eficacia, ajustar los formatos, sus instrucciones y distribución del contenido para que el instrumento sea de fácil manejo y comprensión durante su aplicación.
- Una vez finalizado el sistema de evaluación del desempeño, se cumple con el objetivo general y los objetivos específicos planteados en este proyecto. Cabe mencionar que el conocimiento adquirido en el programa de maestría ha sido fundamental para realizar este trabajo; considera como ejes fundamentales el comportamiento humano y el desarrollo organizacional.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda desarrollar estudios de nuevas metodologías con la finalidad de aportar de manera positiva a la gestión del talento humano.
  - Se sugiere evaluar el desempeño de los colaboradores una vez al año con el objetivo de identificar las necesidades de mejora e impulsar el desarrollo individual en beneficio de la empresa.
  - Se aconseja establecer incentivos como planes de carrera, planes de capacitación, bonificaciones, reconocimientos que generen motivación y compromiso en los colaboradores.
  - Se sugiere actualizar periódicamente la compilación de competencias con base en las necesidades que surjan en la organización, a su dinámica y crecimiento. Además, la automatización del sistema de evaluación del desempeño mediante el desarrollo de aplicativos que faciliten su manejo.
- |
- Es importante que el proceso de evaluación de desempeño, se ejecute con total imparcialidad y ética, evita sesgos de buena fe que afectarían los resultados y se pierda la objetividad del mismo.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M (2017). *Desempeño por competencias: evaluación 360*, (1ra Ed). Buenos Aires: Gránica
- Alles, M, (2015). *Diccionario de Competencias la trilogía*. (3ra Ed.) Buenos Aires, Santiago, México, Montevideo: Granica.
- Alles, M. (2015) *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. (3ra Ed). Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Gránica (editorial)
- Bueno, J (2016). *Testimonios de Gestión Humana*. (1ra Ed). Bogotá: Cámara de comercio
- Byars, Lloyd L. y Rue, Leslie W. (2016). *Gestión de recursos humanos*. (4ta Ed). Madrid, España: Editorial
- Castillo.R, (2016). *Gestión de recursos humanos: Manual de procedimientos de gestión del desempeño*. Nicaragua: *Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional*
- Castillón.C, (2017). *Plan de Incentivos no remunerativos*. *Universidad de la Defensa Nacional, Centro Regional Universitario Córdoba – IUA Argentina*.
- Chiavenato, I (2018). *Administración en los Nuevos Tiempos*. (3ra Ed). Bogotá Colombia: Editorial McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2020). *Administración de Recursos Humanos*. (5ta. Ed). Colombia: McGraw. Hill
- Hartle (2006). *Competency Assessment Methods; History and State of the art*. *Hay/ Mber Research Press. Vol. 1*

- Hartle. (2006). Perfil de Competencias del Directivo de la Administración Pública de Andalucía. Diccionario de Competencias. *Hay/McBer. Vol 2*
- Harvard University. (2018). Competency Dictionary. *Development Dimensions Int'l, Inc. Vol. 1*
- HayGroup (1996). *Las Competencias clave para una gestión integrada de recursos humanos.* (2ª Ed.) España: Ediciones Deusto S.A.
- Hernandez R, Fernandes C y Baptista P. (2015). Metodología de la investigación (3º edición). México D.F . McGraw-Hill
- Leboyer, L (2017). *Feedback 360°.* (5ta Ed). España: Ediciones de gestión 2000
- MDT (2018), Instructivo para el registro de información en los formatos de evaluación del desempeño. *Ministerio del trabajo*
- MDT (2018). Diccionario de competencias laborales. PRO-GDA-02-91 FOR 04 EXT. *Ministerio del trabajo*
- Palacios, M, (2015). La autoevaluación institucional, *Revista Iberoamericana De Educación.* No. 53, Pg. 155-181 (ISSN: 1022-6508)
- Pinto, R. (2015) Escuela de competencias. *Escuela Europea de Competencias.* Obtenido de Evaluación de competencias: [http:// escueladecompetencias. eu/ desarrolla- tus- competencias/](http://escueladecompetencias.eu/ desarrolla- tus- competencias/)
- Werther W y Davis K. (2013). Administración de personal y recursos humanos. (3ra Ed). Miami. McGraw-Hill

Zuñiga, A (2011). *Evaluación integral de productividad*. Recuperado de [https:// www.degrate.com/infocentros/gerencia/rrhh/evaluacion360.html](https://www.degrate.com/infocentros/gerencia/rrhh/evaluacion360.html)



**Anexo 2. Formato de competencias**

N°	COMPETENCIA	DEFINICIÓN	NIVEL		
			BAJO	MEDIO	ALTO
1					
2					
3					
4					
5					

### Anexo 3. Formato de estándares

CARGO	SUB. DIR. ALC Y PLANT TRAT AG RESID
ACTIVIDAD ESENCIAL 1	Elaborar y actualizar los lineamientos de operación y mantenimiento de los sistemas de alcantarillado Plantas de Tratamiento de Aguas Residuales.
ESTANDAR 1	Elaborar, implementar y actualizar los manuales de Operación y Mantenimiento de las Redes de Alcantarillado y Plantas de Tratamiento de Aguas Residuales.
ESTANDAR 2	Cumplir con las especificaciones técnicas y regulatorias de alcantarillado.
ESTANDAR 3	Establecer y actualizar los índices de gestión del área.
ACTIVIDAD ESENCIAL 2	Dirigir, controlar e informar al Director de Operación y Mantenimiento sobre las actividades de operación y mantenimiento de la infraestructura de alcantarillado y Plantas de Tratamiento de Aguas Residuales.
ESTANDAR 1	Emitir informes de la Gestión relacionadas con las Redes de Alcantarillado y Plantas de Tratamiento de Aguas Residuales.
ESTANDAR 2	Socializar los informes de la gestión de redes de alcantarillado y plantas de tratamiento de aguas residuales
ESTANDAR 3	Entregar informes que requiera la Dirección de Operación y Mantenimiento respecto a los Sistemas de Alcantarillado y Plantas de Aguas Residuales.
ACTIVIDAD ESENCIAL 3	Elaborar y ejecutar el Plan Operativo Anual y el Plan Anual de Compras de la Subdirección; así como monitorear su cumplimiento
ESTANDAR 1	Diseñar planes y proyectos relacionados con alcantarillado y Plantas de Tratamiento de Aguas Residuales.
ESTANDAR 2	Programar las actividades del personal asignado y de recursos disponibles.
ESTANDAR 3	Determinar cambios de cronogramas y programas según se requiera

ACTIVIDAD ESENCIAL 4	Dirigir y controlar las actividades inherentes a la operación y mantenimiento de las Plantas de Tratamiento de Aguas Residuales.
ESTANDAR 1	Supervisar la gestión de tratamiento de aguas residuales
ESTANDAR 2	Supervisar la gestión de redes de alcantarillado
ESTARDAR 3	Controlar los avances en el cumplimiento de objetivos del plan operativo anual

#### Anexo 4. Presentación de socialización del sistema de evaluación



CATEGORÍA	PERFIL DEL EMPLEADO
90 - 100 Escala alta	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empleado con rendimiento sobresaliente por su alta calidad de trabajo.</li> <li>- Se relaciona perfectamente con el personal de cualquier nivel jerárquico.</li> <li>- Su comportamiento se rige siempre por admirables principios personales y por normas y reglamentos establecidos por la institución.</li> <li>- Empleado con excelente disciplina, responsable y con excelente asistencia laboral.</li> </ul>
80 - 89 Muy Buena	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empleado con rendimiento superior al promedio.</li> <li>- Sus relaciones interpersonales en el trabajo son muy satisfactorias.</li> <li>- Muestra cualidades personales y principios que lo distinguen de la mayoría de empleados.</li> <li>- Actúa con mucha lealtad, disciplina y responsabilidad respecto a las exigencias del puesto y normas de la institución.</li> </ul>
70 - 79 Buena	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rinde a un nivel promedio en cantidad y calidad.</li> <li>- Sus relaciones interpersonales y de autoridad son satisfactorias.</li> <li>- Empleado con muestras de disciplina, responsabilidad y lealtad satisfactoria.</li> </ul>
Menor que 70 Deficiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empleado con rendimiento en el trabajo debajo de promedio.</li> <li>- Empleado con algunos conflictos en relaciones sociales y de autoridad.</li> <li>- Empleado con frecuencia de faltas de asistencia a sus labores.</li> <li>- Hay indicios de indisciplina y/o irresponsabilidad.</li> </ul>

LA INTERPRETACIÓN DE LA CALIFICACIÓN SE HACE UBICANDO EL PUNTAJE TOTAL OBTENIDO POR EL EMPLEADO EN UNO DE CUATRO RÁNCOS SIGUIENTES, A CADA CUAL CORRESPONDE UNA CATEGORÍA O NIVEL GLOBAL DE DESEMPEÑO.

**FACTORES DE EVALUACIÓN**

**A) ESTÁNDAR**

LOS ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO, TAMBIÉN LLAMADOS INDICADORES DE LOGRO O INDICADORES PROGRESIVOS SON INSTANCIAS O HITOS EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN A LO LARGO DEL TIEMPO, CUYO ALCANCE POR PARTE DE LOS COLABORADORES DEBE SER MONITOREADO PERIÓDICA Y REGULARMENTE PARA DETERMINAR SI LOS RENDIMIENTOS SE ACERCAN GRADUALMENTE A LOS FINES ESPERADOS.



## Anexo 5. Tríptico de retroalimentación para el jefe inmediato

### ¿CÓMO HACER UNA RETROALIMENTACIÓN EFECTIVA?

UNO DE LOS PASOS MÁS IMPORTANTES EN UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL ES LA RETROALIMENTACIÓN, ÉSTA CONSISTE EN UN PROCESO DE COMUNICACIÓN ENTRE EL JEFE DIRECTO Y CADA UNO DE LOS MIEMBROS DE SU EQUIPO DE TRABAJO PARA HACER UNA REVISIÓN DEL DESEMPEÑO MOSTRADO EN EL CUMPLIMIENTO DE SUS ACTIVIDADES Y EL ESPERADO POR LA ORGANIZACIÓN.

LA RETROALIMENTACIÓN O FEEDBACK SE CONVIERTE EN UNA HERRAMIENTA FUNDAMENTAL DE APOYO PARA BUSCAR LA MOTIVACIÓN Y CONTRIBUIR A LA SUPERACIÓN DEL EMPLEADO Y ASÍ MEJORAR SU RENDIMIENTO E IMPACTO DENTRO DE LA INSTITUCIÓN.

UNA BUENA O DEFICIENTE RETROALIMENTACIÓN GENERA UN IMPACTO DIRECTO EN TU EQUIPO DE TRABAJO YA QUE, SI NO SE REALIZA DE MANERA EFECTIVA Y BUSCANDO LA MOTIVACIÓN DEL TRABAJADOR PUEDE TENER UN EFECTO NEGATIVO SOBRE ÉL Y AFECTAR SU AUTOESTIMA Y RENDIMIENTO EN EL PUESTO DE TRABAJO, ASÍ COMO SU RELACIÓN LABORAL CON LOS DEMÁS COLABORADORES.

ES IMPORTANTE QUE EL FEEDBACK ESTÉ CENTRADO EN LAS COMPETENCIAS CLAVE QUE SE REQUIEREN PARA EL PUESTO DE TRABAJO QUE SE ESTÁ EVALUANDO Y ALINEADO A LAS METAS ORGANIZACIONALES BUSCANDO IMPULSAR EL ÉXITO PRESENTE Y FUTURO DE LA EMPRESA Y CADA UNO DE SUS COLABORADORES.

TE PRESENTAMOS UNOS TIPS PARA LLEVAR A CABO LA COMUNICACIÓN DE RESULTADOS.



#### 1. ESTABLECE METAS Y EXPECTATIVAS:

TU COMO JEFE DEBES DEJAR LAS METAS CLARAS, PARA QUE TUS EMPLEADOS LAS CONOZCAN Y PUEDAN COMPROMETERSE A CUMPLIRLAS, ESO MANTENDRÁ SU DESEMPEÑO Y AL FINALIZARLAS SERÁ MÁS SENCILLO REALIZAR UNA RETROALIMENTACIÓN MÁS OBJETIVA Y REALISTA.

#### 2. SE ESPECÍFICO — DA EJEMPLOS:

PARA QUE EL PROCESO DE RETROALIMENTACIÓN SEA EFECTIVO ES MUY IMPORTANTE QUE SEA OBJETIVO, CUANDO SE REALICEN LAS REUNIONES DE EVALUACIÓN BUSCA QUE TODO LO QUE SE REVISE EN ESTA ESTÉ ACOMPAÑADO DE EJEMPLOS Y DE INFORMACIÓN VALIDADA PARA QUE NO QUEDA ESPACIO PARA LA DUDA O LOS MALOS ENTENDIDOS.

#### 3. LLEVA A CABO EL PROCESO DE MANERA PRESENCIAL Y PERSONAL:

ESTA SESIÓN ES RECOMENDABLE QUE SE REALICEN DE MANERA PRESENCIAL, YA QUE ES MEJOR COMPARTIR INFORMACIÓN DE FRENTE CON LAS DEMÁS PERSONAS, DE ESA MANERA SE PODRÁN VER SUS REACCIONES, LO CUAL SERÁ MÁS CONFIABLE Y EFECTIVO.

#### 4. LLEVA A CABO LA RETROALIMENTACIÓN DE MANERA PERIÓDICA Y FRECUENTE:

ES RECOMENDABLE PROGRAMAR FECHAS PARA REALIZAR RETROALIMENTACIONES ADECUADAS, YA SEA SEMESTRALMENTE O ANUALMENTE. EN CASO DE SER ASÍ PROCURA MANTENER UNA COMUNICACIÓN ABIERTA CON TU PERSONAL PARA MANTENER UN PROCESO CONTINUO Y EFECTIVO.

## Anexo 6. Formato de presentación de resultados



<b>RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>		
En este informe, se muestran los resultados obtenidos luego de la tabulación de datos de las diferentes evaluaciones.		
<b>Objetivo: Evaluar de manera precisa y objetiva el desempeño de los colaboradores de la EMAPAA-EP e identificar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos.</b>		
Nombre del evaluado		
Cargo		
Fecha de evaluación		
<b>CALIFICACIONES</b>		
EVALUADORES	FORMULARIO (A)	
	FORMULARIO (B)	
	FORMULARIO (C)	
	FORMULARIO (D)	
TOTAL		
RANGO		
ACTIVIDAD	ESTANDAR	PROMEDIO
Realizar actividades complementarias en la ejecución de planes y proyectos relacionados con el desarrollo de los subsistemas de Talento humano.	Maneja equipo informático, recursos materiales y suministro de oficina par el desarrollo de actividades.	
	Mantiene el despacho de archivos al día	
	Tramita expedientes y procesos administrativos bajo los procedimientos adecuados y utiliza los medios necesarios.	
Apoyar en la ejecución del plan operativo anual y garantizar el	Conoce los procedimientos relacionados con las Administraciones Públicas con, las cuales, la institución deba mantener contacto.	

cumplimiento de los objetivos.	Brinda atención al usuario de manera adecuada para resolver las cuestiones pertinentes.	
	Atiende las llamadas telefónicas y transferirlas con el personal adecuado.	
Elaborar acciones de personal dispuestas por el Jefe de Talento Humano.	Realiza actividades complementarias que permitan comunicar al usuario interno sobre los derechos, obligaciones, reglamentos y disposiciones sobre los subsistemas de Talento Humano	
	Maneja el archivo de documentos de Talento Humano.	
	Administra y custodia los expedientes de personal de la institución.	
Colaborar en la recopilación de requerimientos de los procesos	Recepta, verifica y despacha documentos pertinentes del área	
	Custodia la documentación del área, revisarla periódicamente y conocer su ubicación	
	Recopila en la agenda, citas, reuniones, llamadas y demás pedidos de la jefatura	
<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>		<b>RESULTADO</b>
Organización de la información		
Redacción de documentos		
Atención al usuario		
Trabajo en equipo		
Pensamiento crítico		
<b>COMPETENCIAS INSTITUCIONALES</b>		<b>RESULTADO</b>
Flexibilidad		
Aprendizaje continuo		
Gestión del conocimiento		
Compromiso		
Integridad		
Colaboración		

### CONCLUSIÓN

- Empleado con rendimiento superior al promedio.
- Sus relaciones interpersonales en el trabajo son muy satisfactorias.
- Muestra cualidades personales y principios que lo distinguen de la mayoría de empleados.
- Actúa con mucha lealtad, disciplina y responsabilidad respecto a las exigencias del puesto y normas de la Institución.

**Observaciones:**

Firma del evaluador

---

Firma del evaluado

---

### Anexo 7. Plan de desarrollo individual

 <b>PLAN DE DESARROLLO INDIVIDUAL</b>				
<b>DATOS PERSONALES</b>				
<b>Apellidos y Nombres:</b>				
<b>Dirección:</b>				
<b>Denominación del puesto:</b>				
<b>Período de evaluación:</b>				
<b>COMPROMISOS</b>				
<b>ESTÁNDAR O COMPORTAMIENTO A DESARROLLAR</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>ACCIÓN CORRECTIVA</b>	<b>FECHA</b>	<b>RESULTADOS</b>
<hr/> <b>FIRMA DEL JEFE INMEDIATO</b>		<hr/> <b>FIRMA DEL EVALUADO</b>		

## **Anexo 8. Encuesta de satisfacción**

### **Encuesta de validación de Evaluación de desempeño para Evaluadores**

Los enunciados, que se afirman, a continuación, tienen el objeto de recopilar información que permita medir el proceso de evaluación del desempeño en el que acaba de participar, se le solicita sea sincero(a) con sus respuestas.

- Seleccione una sola opción según corresponda

#### **1.- El formato de evaluación fue de fácil manejo**

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Por qué?

---

#### **2.- Las instrucciones de la evaluación fueron claras y de fácil comprensión**

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Por qué?

---

#### **3.- El contenido de la evaluación fue ordenado y claro.**

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Por qué?

---

#### **4.- Los estándares del desempeño tienen relación con las actividades evaluadas.**

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Por qué?

---

#### **5.- Agregaría usted en la evaluación del desempeño más ítems**

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Cuáles?

---

**6.- Considera que el sistema de evaluación de desempeño aporta valor para obtener información sobre el rendimiento de los colaboradores.**

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Por qué?

---

**7.- El formato de presentación de resultados es de fácil comprensión**

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Por qué?

---

**8.- la información del formato de presentación de resultados es ordenada**

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Por qué?

---

**9.- El formato de presentación de resultados contiene información suficiente para realizar la retroalimentación**

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Por qué?

---

**10.- El formato de plan de desarrollo es comprensible y de fácil manejo**

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Por qué?

---

**11.- Tiene sugerencias o comentarios**

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Cuáles?

---

Anexo 9. Fotografías



