

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

**CARRERA:
PSICOLOGÍA**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de:
PSICÓLOGA**

**TEMA:
ELABORACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN PARA EL MEJORAMIENTO
DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE LOS
SERVIDORES PÚBLICOS DEL INSTITUTO ECUATORIANO DE
SEGURIDAD SOCIAL, EN EL ÁREA DE GESTIÓN DE TALENTO
HUMANO, EN EL AÑO 2017**

**AUTORA:
MARÍA JOSÉ MARTÍNEZ PÁEZ**

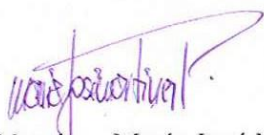
**DOCENTE TUTORA:
CINDDY CRISTINA TAMAYO BARRENO**

Quito, junio del 2018

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo, María José Martínez Páez con documento de identificación N° 1722535547, manifiesto mi voluntad y cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy autora del trabajo de grado/titulación intitulado: “Elaboración del plan de acción para el mejoramiento del proceso de evaluación de desempeño de los servidores públicos del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, en el área de gestión de talento humano, en el año 2017.”, mismo que ha sido desarrollado para optar por el título de: Psicólogo, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En aplicación a lo determinado en la Ley de Propiedad Intelectual, en mi condición de autor/es me/nos reservo/reservamos los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia, suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.

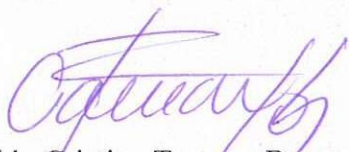


Nombre: María José Martínez Páez
Cédula: 1722535547
Fecha: 13 de junio del 2018

DECLARATORIA DE COAUTORÍA

Yo declaro que bajo mi dirección y asesoría fue desarrollado el trabajo de titulación, **Elaboración del plan de acción para el mejoramiento del proceso de evaluación de desempeño de los servidores públicos del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social**, en el área de gestión de talento humano, en el año 2017 realizado por María José Martínez Páez, obteniendo un producto que cumple con todos los requisitos estipulados por la Universidad Politécnica Salesiana, para ser considerados como trabajo final de titulación.

Quito, junio del 2018



Cinddy Cristina Tamayo Barreno

1711977452



**INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL
DIRECCIÓN NACIONAL DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

Quito, 02 de febrero del 2016

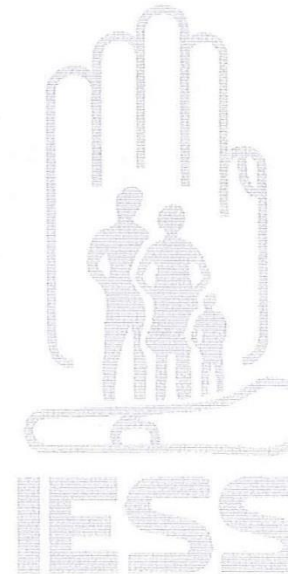
Psicóloga
María José Boada
DIRECTORA DE CARRERA DE LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
Presente.-

Yo, Rodrigo Eduardo Mendoza Álvaro con Ci. 1712723236 en calidad de Director Nacional de Gestión de Talento Humano del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, AUTORIZO a la señorita María José Martínez con Ci. 1722535547, estudiante de la Carrera de Psicología, quien actualmente cursa el noveno semestre, a realizar sus prácticas pre-profesionales y hacer uso de la información de la institución para la elaboración de su Proyecto de Tesis con fines académicos, como tutor se ha designado a la Ing. Ximena Arias, encargada del Área de Evaluación de Desempeño, quien llevará el control de asistencia y la evolución del trabajo realizado.

Particular que pongo en su conocimiento, para los fines pertinentes.

Atentamente


LIC. RODRIGO EDUARDO MENDOZA ÁLVARO
DIRECTOR NACIONAL DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO



Dedicatoria

Este trabajo va dedicado a Dios, a mis padres Luis y Loli, por la constancia, paciencia y apoyo, siendo pilares fundamentales en el transcurso de mi vida, a Tamia y Nahomi por llenar de alegría nuestras vidas.

A Paúl, porque a pesar de tener diferencias ha sido quien me alentado a su manera, a Fernandito porque llego en el momento indicado y ser la luz de mis ojos.

A la memoria de un gran amigo Jorge de la Guerra, que no sobrevivió a la sociedad.

Agradecimiento

Al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, por abrirme sus puertas y darme la oportunidad de realizar las pasantías.

A mi tutora Cinddy Tamayo por la paciencia que me tuvo y los esfuerzos que hizo para que este proyecto se pueda culminar.

Índice

Introducción	1
Primera parte	3
1.1. Datos informativos del proyecto	3
1.2. Objetivo de la sistematización	5
1.3. Eje de la sistematización.....	6
1.4. Objeto de la sistematización	11
1.5. Metodología de la Sistematización:.....	20
2. Preguntas claves	21
2.1. Preguntas de inicio	21
2.2. Preguntas Interpretativas:	22
2.3. Preguntas de cierre.....	22
3. Organización y procesamiento de la información.....	23
4. Análisis de la información	26
Segunda parte	29
1. Justificación	29
2. Caracterización de los Beneficiarios.....	31
3. Interpretación	33
4. Principales logros del aprendizaje.....	38
Conclusiones	44
Recomendaciones.....	46
Referencias bibliográficas.....	48
Anexos	49

Índice de figuras

Figura 1. Factores que influyen en el desempeño	37
---	----

Índice de anexos

Anexo 1. Flujograma.....	49
Anexo 2. Evaluación de desempeño para las personas que pertenecen al Código de trabajo.....	50

Resumen

El proyecto se desarrolló en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, en el área de talento humano, en el subsistema de evaluación de desempeño. La finalidad de la intervención fue de elaborar un plan de mejora del proceso de evaluación de desempeño, para que su cumplimiento sea óptimo.

Para cumplir con el objetivo principal se realizó un sondeo, mediante la aplicación de encuestas, de esta manera se determinó como es el manejo de la evaluación de desempeño en la institución, y se encontró que cuenta con los parámetros establecidos basándose en la normativa legal vigente que rige al sector público, sin embargo, está planteado de forma general y a nivel de todo el país y no es específico para cada área

Se ha planteado tres alternativas para que el proceso cuente con efectividad: elaborar políticas internas para el subsistema de evaluación de desempeño, ayudando a crear guías para no desviarse de las metas planteadas y creen consciencia de la importancia de evaluar; la creación de un flujograma el cual plasmó un proceso idóneo, siendo exclusivo para el área de evaluación de desempeño y más no a nivel nacional como el que se maneja en la actualidad; por último se creó una evaluación de desempeño únicamente para las personas que están regidas bajo la modalidad contractual del Código de trabajo, debido a que no se las evalúa porque no existe una normativa legal que exija puntuar las actividades que realizan.

Palabras claves: evaluación del desempeño, feedback, flujograma

Abstract

The Project was developed in the Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, in the human talent area, in the sub- system of performance evaluation. The goal of this intervention was make an improvement plan of the performance evaluation process, in order to get an optimum fulfillment.

A probe was applied in order to comply the main objective, through the application of surveys, in this way was determined how the evaluation of performance is managed in this institution, and it was found that it complies the established parameters in the valid legal normative that controls the public sector, however, this normative is established in a general way in the country, and it is not specific for each area.

It has been propounded three alternatives in order to make the process be effective: elaborating internal politics to the performance evaluation sub-system, helping make guides to don't deviate of the main objectives and creating awareness about the importance of evaluating; the flow chart creation showed a suitable process, it was exclusive to the performance evaluation area and not too general as the national level process. Ultimately it was created a performance evaluation only to people who are controlled by the actual Código de Trabajo, these people are not evaluated because there isn't a legal normative that demands numerate the activities they do.

Keywords: Performance evaluation, feedback, flow chart.

Introducción

La sistematización del proyecto de intervención realizado en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, el área de talento humano, evaluación de desempeño se realizó al conocer la necesidad de mejoramiento del proceso de evaluación de desempeño, debido a que no tenía actualizaciones desde que el Ministerio de Relaciones Laborales (a la época) lo implementó, dejando fuera ciertos aspectos actuales que son importantes ser tomados en cuenta para la evaluación.

Manejar una evaluación de desempeño pensando en la inclusión de todos los colaboradores, creará conciencia de la importancia que esta tiene para renovar procesos y estos a la vez ayuden a mejorar la calidad de los servicios que se brindan a los clientes tanto internos como externos; para concluir las pautas que tácitamente ayudaron a mejorar la evaluación de desempeño, es por eso que se elaboró encuestas a varias personas del talento humano, determinando el enfoque que cada uno tiene de la evaluación actual, siendo una guía para determinar los puntos de mejora.

El análisis continuo de los procesos es una buena práctica que ayuda a mantener actualizadas las técnicas aplicadas a la evaluación y, sobre todo, a tener un criterio vanguardista y concordante con lo que se está aplicando en empresas de éxito.

Se realizó una investigación insinuada referente a la actualización del manejo a la evaluación, que contenga aspectos importantes para implementar en el proyecto actual, por medio de la creación de un flujograma que permita conocer el trayecto de

todas las actividades que realiza el área de evaluación de desempeño, incrementando ciertas tareas que no se venían haciendo.

Teniendo como resultado una evaluación de desempeño con un proceso más detallado que permita obtener resultados reales y verificables.

No perdamos de vista que la Institución únicamente evalúa a los servidores públicos mas no al personal de código de trabajo, es por eso que se planteó una evaluación de desempeño dirigida a estos colaboradores con el fin de tener algo objetivo y aplicada a la realidad institucional.

Primera parte

1.1. Datos informativos del proyecto

a) Nombre del proyecto

Elaboración del plan de acción para el mejoramiento del proceso de evaluación de desempeño de los servidores públicos del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, en el área de gestión de talento humano, en el año 2017.

b) Nombre de la Institución

En el año de 1970 la denominada Caja del Seguro se convierte en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) que hoy en día conocemos; siendo autónomo y manejando recursos propios. El IESS basa su atención en brindar servicios relacionados a la seguridad social, a personas que son afiliadas al mismo. “Su organización y funcionamiento se basa en principios básicos de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia” (Asamblea Nacional Constituyente, 2008).

El IESS brinda atención y seguridad a sus afiliados en el área de salud, riesgos de trabajo, desempleo, además de otorgar pensiones para jubilación tanto por vejez como por invalidez.

Este proyecto se desarrolló en la Subdirección Nacional de Gestión de Talento Humano, que es quien vela por la organización, y desarrollo de las diferentes áreas de la organización, promoviendo el desempeño eficiente de cada colaborador dentro del IESS.

c) Tema que aborda la experiencia

La evaluación de desempeño es un subsistema que empezó a ejecutarse a raíz de la implementación de la norma técnica para la evaluación de los servidores públicos con el afán de mejorar el rendimiento y calidad de servicios que se brindan en todas las entidades estatales, de igual forma se lo hace dentro del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, por normativa se aplica desde el año 2005 y desde esa fecha se ha mantenido, teniendo ciertas modificaciones en las normas estatales.

Las sugerencias planteadas en este proyecto brindaron una visión de mejora de procesos y métodos, haciendo énfasis en el principio de eficiencia en el cual se basa el IESS, esperando optimizar los procesos de evaluación y que así se pueda cumplir con el propósito para el cual fue creado, para esto se debe incluir a todas las personas que trabajan en la Subdirección Nacional de Gestión de Talento Humano; independientemente del tipo de contratación. Por este motivo se planteó estandarizar los procesos y volverlo más independiente, como bien es cierto el IESS cuenta con entidades a nivel nacional, siendo la evaluación de desempeño y sus políticas aplicadas para todos.

d) Localización:

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, la Dirección General se encuentra ubicado en la ciudad de Quito, centro norte en la Av. 10 de agosto y Bogotá, pero cuenta con sucursales a nivel nacional.

El proyecto fue ejecutado en la Subdirección Nacional de Gestión de Talento Humano en el Subsistema de Evaluación del Desempeño.

1.2. Objetivo de la sistematización

Objetivo General

Analizar la información obtenida durante la sistematización de la intervención, utilizando diferentes herramientas que sirvan para el procesamiento de la experiencia dentro del IESS en el área de evaluación de desempeño.

Objetivos Específicos

- Procesar la información que se obtuvo durante la intervención, en la Subdirección Nacional de Gestión de Talento Humano.
- Identificar las debilidades que arrojan los resultados obtenidos durante la experiencia.

- Elaborar un plan de mejora del proceso de evaluación de desempeño para optimizar el funcionamiento y rendimiento del mismo, beneficiando a los colaboradores de la institución.

1.3. Eje de la sistematización

Dentro de las instituciones estatales las leyes han contribuido a que los procesos vayan cambiando progresivamente y uno de estos fue implementar la evaluación de desempeño, siendo una forma de medir y mejorar las labores de cada colaborador contribuyendo a que dentro del servicio público se brinde un servicio de calidad.

La Constitución de la República-2008 en su art. 227 menciona que: “La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación” (Asamblea Nacional Constituyente, 2008).

Es aquí donde se toma en cuenta la evaluación de del desempeño como una implementación al plan estratégico de cada institución estatal, es así que todos sus servidores públicos deben ser evaluados de acuerdo a las actividades ejecutados en un período fiscal.

Como es de conocimiento el servicio público se basa en dos normas contractuales el Código de Trabajo y la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP), es así que existieron reformas dentro de la LOSEP para adjudicar el subsistema de

evaluación que está amparado dentro de sus art. 3 y del 76 al 80, y art. 215 al 227 de su Reglamento, los cuales nos mencionan como se va a proceder con las evaluaciones a los servidores públicos, esto con la aspiración de regularizar este proceso, siendo una meta tener servicios de calidad, eficiencia e incentivar a cada persona a llevar las actividades con responsabilidad.

Es así como mediante un decreto ejecutivo, se expidió el Reglamento de la LOSCCA, instrumento que pauta la evaluación del desempeño; dentro de esta norma están las pautas tanto de los procedimientos de la evaluación como de la herramienta donde se califica a la persona siendo este el Formulario MRL-EVAL-01 MODIFICADO, en la misma se valora las actividades, indicadores, competencias de cada persona.

En si evaluación de desempeño es:

La evaluación es, o debería ser, parte integral de un sistema de administración; saber lo bien que un gerente planea, organiza, asigna personal, dirige y controla es, de hecho, la única forma de asegurar que quienes ocupan los puestos gerenciales en realidad administran con eficacia. Si un negocio, una dependencia gubernamental, una organización de beneficencia o hasta una universidad han de lograr sus metas con efectividad y eficiencia, deben encontrar e instrumentar formas para medir el desempeño administrativo (Koontz & Weihrich, 2012, pág. 1).

Dentro de toda organización se realizan actividades para llegar a cumplir con un objetivo, encabezado por el jefe de cada área y siendo sus colaboradores quienes formen los cimientos de los procesos que se llevarán a cabo asegurando una gestión de eficiencia y solidaridad con cada subsistema del área de talento humano, es por eso que se debe tomar en cuenta una evaluación a todos los colaboradores sin importar el nivel jerárquico ni el tipo de forma contractual con la cual se manejan. La evaluación del desempeño es un subsistema que desde el siglo XIX empezó a implantarse con la intención de mejorar la calidad de servicio y tener una mayor apreciación sobre las actividades que cada persona ejecuta en su área laboral, siendo tan importante esta evaluación porque no solo mide el trabajo de un colaborador, también se puede obtener resultados de cuál es la sobrecarga laboral, esto nos conlleva a tomar acciones para perfeccionar los procesos tanto del IESS como del personal.

La importancia de tomar con seriedad este subsistema lleva a tomar conciencia de la realidad de una organización, porque nos ayuda a trazar los objetivos específicos que van a guiar a la organización a brindar un servicio de excelencia, a premiar a nuestros colaboradores o tomar medidas como capacitaciones para que mejoren sus actividades diarias y se aporte con ideas innovadoras.

Como se mencionó en un principio, los servidores públicos son evaluados como consta en la normativa legal vigente; mientras que las personas que pertenecen al Código de Trabajo y laboran bajo esta modalidad en el IESS no son evaluados; esto se da porque no se ampara dentro de este contexto contractual, las empresas privadas

que se rigen bajo esta modalidad legal, implementan una evaluación porque conocen que trae varios beneficios, entre ellos garantizar efectividad en los procesos.

Cada persona dentro de la institución es importante, desde el guardia de seguridad hasta el gerente general, porque cada uno cumple sus funciones para estar alineados y conseguir las metas institucionales deseadas; dentro de este proyecto se planteó y se dio a conocer los beneficios de tener políticas que vayan acorde al proceso y al área, así como la creación de un flujograma, donde se explique paso a paso el proceso real, y por último evaluar a todas las personas que laboran dentro de esta Institución, uno de los más importantes es como colaborador sentirse parte de, generando un vínculo de cooperación con la empresa, el hecho de que una persona sea tomada en cuenta genera empatía institucional, además de ayudar a la organización a cuantificar las actividades y desempeño que cada persona realiza.

Si bien es cierto no existe una norma para que las personas de código de trabajo puedan ser evaluadas, se puede elaborar un reglamento interno demostrando legalidad y dándole relevancia a esta evaluación; es menester de la institución velar por el bien común e institucional, a pesar de que la herramienta planteada para evaluar a los trabajadores no será igual, el enfoque será el mismo porque se va a obtener datos cuantificables y confiables, los cuales servirán para tomar en cuenta mejoras en las actividades de toda las áreas.

Es importante mencionar que se debe crear una concientización en las personas que laboran en el IESS sobre los beneficios de una buena evaluación de desempeño; se menciona esto porque existe información colectiva errónea que la evaluación de

desempeño sirve para catalogar a una persona, para despedirla o para cambiarla de dependencia, volviéndose una herramienta nefasta para obtener resultados.

El punto de partida para evaluar el desempeño de una organización es su efectividad. La definición de efectividad que se utiliza aquí está inscrita fundamentalmente en lo que entendemos por organización. Por lo común, las organizaciones se definen como instrumentos de propósito (Lusthaus , Adrien, Anderson , & Carden, 2002, pág. 7).

Para lograr que una evaluación sea efectiva, es necesario que dentro de la organización se realicen estudios y análisis de la manera en como se está evaluando, y además de los criterios que tienen los encargados de cada subsistema al realizar este ejercicio, fue muy importante este punto porque se verificó la forma en cómo se evalúa a las personas, determinándose que la evaluación se hace de manera subjetiva, sin efectuar una verificación que permita medir las actividades que cada persona realiza dentro de sus labores diarias.

La evaluación de desempeño es una herramienta enriquecedora para el IESS debido a que, ésta nos arroja datos importantes acerca de cómo están realizando las actividades los colaboradores de la institución y de esta manera se puede explotar su potencial manteniendo o trasladándolas en áreas donde sus capacidades son al cien por ciento, también es bueno que se cumpla con los incentivos que la misma Ley determina, motivándoles a las personas a cumplir con eficiencia sus metas y sobrepasarlas, esto con el fin de que sus esfuerzos al final de cada año fiscal sean recompensados.

El plantear un mejoramiento al proceso de evaluación de desempeño dio realce al área de talento humano, porque la visión que se mostró es que se está brindando oportunidades a cada persona y de esta manera generar vínculos institucionales, tomando en cuenta a la persona en el ámbito humano laboral y su trabajo como aporte a la Institución.

1.4. Objeto de la sistematización

Esta sistematización describe el análisis para el mejoramiento del proceso de evaluación de desempeño de los servidores públicos del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, en el área de gestión de talento humano.

Como primer paso se obtuvo información de los procesos llevados a cabo antes, durante y después de la evaluación de desempeño para tener un enfoque global de la situación actual.

Mediante una entrevista con la persona encargada de evaluación de desempeño se pudo recopilar información importante y detallada de como es el proceso en sí: responsables, evaluadores, universo de personas evaluadas, formato de evaluación, tiempos de cada subproceso y fechas de realización.

Posteriormente, se procedió con el análisis del flujograma que tiene la evaluación en este proceso, lo cual determinó que el actual flujograma es muy

general porque se maneja a nivel nacional. Lo que me llevó a plantear un nuevo flujograma que sea únicamente para el área de talento humano.

Una vez terminado el proceso con las personas de evaluación de desempeño, se realizó una encuesta a los servidores del IESS para medir el nivel de conocimiento que tenían acerca de este subsistema, con preguntas referentes a cómo eran evaluados, la participación de la persona en el área y el conocimiento de sus funciones. La encuesta se aplicó a 15 personas, 10 de las cuales pertenecen a la LOSEP y 5 al Código de Trabajo, esto se lo realizó dentro del área de talento humano y se la registró de manera anónima.

Para esto se contó con la ayuda de la responsable de evaluación de desempeño y su colaborador, con quienes se logró recabar información de varias actividades que se realizan dentro del subsistema de evaluación, de la misma forma, se obtuvo una observación participativa, palpando in situ los sucesos en tiempo real de cómo se da el proceso de evaluación.

Con el contexto actual más claro, y con la información obtenida se empezó con la fase de organización, teniendo un panorama amplio de cómo se maneja el proceso de evaluación, sus herramientas, su calificación y el procesamiento de los resultados respectivos, esto llevó a determinar un análisis de los puntos más vulnerables y que necesitaban mayor atención.

Dentro del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social la evaluación de desempeño se realiza a todos los servidores que pertenecen a la Ley Orgánica del

Servicio Público (LOSEP), se lo hace una vez al año en el mes de noviembre. Mientras tanto a los trabajadores que pertenecen al Código de Trabajo, no se les aplica ningún proceso valorativo, por no contemplarse en las leyes estatales; la evaluación de desempeño se basa en un EVAL-01 MODIFICADO que lo realizó el Ministerio de Relaciones Laborales (a su época); en este se califican aspectos como: las actividades que realiza cada persona, indicadores de las mismas, conocimientos del puesto, competencias del cargo, competencias universales, trabajo, iniciativa, liderazgo y quejas al ciudadano; la evaluación la realiza cada servidor y la convalida con su jefe inmediato, posteriormente es firmada por el Subdirector Nacional de Gestión de Talento Humano para después enviarlas al área de evaluación de desempeño donde los datos recabados se registran en una matriz en Excel junto con todos los datos que envían a nivel nacional. Una vez depurada la base se realiza un informe técnico general que se envía al Ministerio de Trabajo, los mismos que verifican el cumplimiento del proceso de evaluar a los servidores públicos.

Dentro del proyecto se determinó cuáles eran los parámetros que se debe mejorar, debido a esto, se va a seguir un orden cronológico de las actividades realizadas.

Las sugerencias que se planteó para mejorar el proceso de evaluación de desempeño fueron las siguientes:

- Plantear políticas internas, que estén ligadas netamente al subsistema en sí.
- Crear un nuevo flujograma independiente para el área de talento humano.

- Crear una evaluación a las personas de código de trabajo, que sirva como referente para medir las actividades de las mismas.

El primer tema a ser intervenido fueron las políticas:

Las políticas son declaraciones que orientan las reflexiones de los gerentes para la toma de decisiones y aseguran que estas se realicen dentro de ciertos límites; casi nunca requieren una acción, sino que tienen el propósito de orientar a los gerentes a comprometerse con la decisión que finalmente tomaron (Koontz, Weihrich, & Cannice, Administración, 2012, pág. 14).

La ampliación y cumplimiento de políticas ayudan de cierta manera a delimitar márgenes de acción en un área proceso o subsistema, con el fin de determinar los parámetros que se deben seguir para que el proceso no se desvíe de su punto focal, además son importantes al establecer metas tanto individuales como grupales, esto ayudará a identificar progresos en cuanto a las demandas institucionales, las políticas que se planteó son las siguientes:

- **Feedback:** El feedback es una forma de adquirir conocimientos por medio del aprendizaje de otra persona, lo que es tomado en cuenta por quien aprende para modificar su comportamiento o visión con respecto a una determinada actividad. Luego de realizar la evaluación se obtiene un sondeo de como los servidores y trabajadores han realizado sus actividades durante todo el año, el feedback involucra al líder del proceso y a su colaborador de

manera que se entable un diálogo individual realizando una pequeña entrevista basada en la evaluación y calificación que se ha obtenido, explorando las facetas importantes como son: conocimientos, competencias y metas que se han venido cumpliendo en el transcurso del año, esta política va ayudar dentro del área de talento humano a crear estrategias de aprendizaje en el caso de que a una persona le haga falta, al igual si la persona cumple con los objetivos institucionales se realiza un feedback positivo: “el feedback positivo va más allá, identificando acciones particulares de mérito” (Harvard Business Essentials, 2007, pág. 70), es decir se recompensa a una persona por el esfuerzo, esperando que esta continúe con su desempeño y su actividad de forma eficiente, de esta manera sabrá que es valorada siendo un estímulo positivo, pasa lo mismo con un esfuerzo negativo si no se toman acciones pertinentes o planes de mejora las personas en vez de mejorar su desempeño lo pueden mantener o lo empeoraran a esto es lo que no se debe llegar como organización.

- **Seguimiento:** es un monitoreo que ocurre luego de haber evaluado a la persona, área o subsistema es decir esto ayuda a verificar si las cosas están saliendo según lo esperado y comprobar de qué manera funciona el feedback, tomando decisiones si se continua o se hace un reajuste a los procesos en sí; el seguimiento es importante porque arrojará datos de logro de resultados, fracasos, utilización de fondos incluyendo el cumplimiento de objetivos y metas.

El seguimiento es una ventaja para realizar monitoreo a las personas que les falta potenciar sus competencias y actividades, con esto se busca mejorar el servicio que se brinda, acortar el tiempo en cada actividad y a la vez ayuda a otros procesos a mejorar su desarrollo debido a que todo es una interrelación.

- **Evaluación Objetiva:** Es muy importante que para evaluar a los servidores y trabajadores se lo haga de una manera objetiva es decir los datos deben ser verificables y tratar de que sean medibles. Una forma de hacerlo es contraponer con informes, vía email, vía Quipux, tareas asignadas, contestaciones, entre otros; de esta manera se busca que los datos sean cuantificables y la evaluación sea precisa, así ayudamos a la persona a identificar sus oportunidades de mejora, mientras que el evaluador puede tomar en cuenta cuales son las falencias dentro de las actividades que está cumpliendo su colaborador.

Siguiendo el orden cronológico se diseñó un nuevo flujograma debido a que el existente se encuentra realizado a nivel nacional detallando de manera general el proceso de evaluación para todas las dependencias a nivel general.

Lo que se buscó con este nuevo flujograma es detallar el proceso de evaluación de desempeño únicamente para el área de talento humano siendo beneficioso a los siguientes subsistemas: “planificación de talento humano, clasificación de puestos, reclutamiento y selección de personal, formación, capacitación, desarrollo profesional y evaluación del desempeño” (Ministerio de Trabajo, 2015).

Es así que se verificó cómo se maneja el proceso de evaluación para crear el flujograma, evidenciando cuales son las actividades y poder representarlas gráficamente, siendo algo independiente y para la Subdirección Nacional de Gestión de Talento Humano (SNGTH). Cabe destacar que es necesario tener un flujograma, donde conste el proceso como es, esto evitará que la persona que esté a cargo del subsistema pueda manejar de otra manera y se ahorren tiempos de capacitación para indicar como proceder con el mismo, en el caso que se cambie de líder de evaluación, más que todo sea de fácil comprensión para todas las personas en general.

El flujograma planteado, describe acciones del proceso de evaluación de desempeño que se están realizando, además se añadió las actividades que se están sugiriendo como mejora, el mismo contiene el cronograma del proceso de evaluación dentro de talento humano, que se lo realiza en el mes de noviembre de cada año.

Si bien es cierto se programa capacitaciones del proceso de evaluación para los líderes de talento humano de las dependencias que forman parte del IESS (hospitales, centros ambulatorios, dispensarios, entre otros), se plantea que se realicen capacitaciones tanto a los líderes de los subsistemas de talento humano, como a las personas que trabajan dentro de la Subdirección Nacional de Gestión de Talento Humano, esto con el fin de dar a conocer el proceso de evaluación, para que sirva, cuál es su fin y sobre todo para llegar a cada persona y hacerles sentir parte de la organización, esta forma de manejar las cosas darán relevancia a la gestión de talento humano porque se tornará un ambiente participativo y de igualdad, se está sugiriendo que para evaluar a una persona se la debe hacer en un ambiente cómodo y discreto

esto con el fin de que cada jefe se sienta con la persona que va a evaluar le haga una entrevista, donde salgan preguntas de todas las actividades que ha hecho en el año y la persona sea evaluada en ese momento se quede de acuerdo en la calificación para que posterior sea firmada y validada por el Subdirector de Talento Humano.

Es importante que luego de haber evaluado a todas las personas se realice un feedback esto nos ayuda a tener una retroalimentación y un intercambio de ideas de lo que se evaluó, el feedback se lo aplica para mejorar el comportamiento de las personas y a la par para conocer cuáles son sus creencias sobre las actividades que está realizando, es decir las personas necesitan ser escuchadas y es en este momento donde se pueden intercambiar ideas que beneficien al área en sí; es aquí donde los responsables de cada subsistema obtendrán datos para elaborar un informe final donde conste todo lo que se ha hecho las metas alcanzadas, las actividades y logros que se obtuvieron como equipo de trabajo, también las sugerencias y conclusiones para el año próximo. Por último, las evaluaciones y el informe de cada área se le entregarán al Subdirector Nacional de Gestión de Talento Humano para su gestión y conocimiento. El flujograma que se realizó, se adjunta en el anexo 1.

Como último punto se va a plantear una evaluación de desempeño a las personas contratadas bajo el esquema de código de trabajo, para que de esta manera se identifiquen cuáles son sus actividades y pueden mejorarlas, cabe recalcar que los trabajadores (Código de Trabajo) del IESS no cuentan con una evaluación de desempeño porque dentro del marco de la LOSEP únicamente se les considera a los servidores; es importante tomar en cuenta a este grupo de personas porque no se

sujetan a esta manera de evaluación, lo que se espera con esto es tener un equilibrio entre todos los colaboradores de la institución.

El formato que se planteó para evaluar a las personas que laboran bajo el código de trabajo se basó en las características generales del entorno laboral, se detalla a continuación como se constituye la evaluación.

Se debe llenar datos de identificación, el período en que la persona va hacer evaluada; se han planteado 5 escalas de medición, en donde 5 es la más alta (excelente), 4 sobresaliente, 3 muy bueno, 2 deficiente y 1 irregular. Esta calificación nos va ayudar a evaluar de acuerdo a los siguientes factores: aceptar la dirección, la responsabilidad, cumplir las normas, cooperación, utilización y cuidado del equipo, relaciones interpersonales, atención a las reglas, capacidad de organización, calidad de trabajo y por último la eficacia de gestión se ha considerado que estas características son las más idóneas para poder calificar a los trabajadores de una manera práctica, luego se establece que cada evaluador junto con el evaluado puedan trazar los objetivos que se trazaron al inicio del año aquí se va a calificar si se alcanzó, no se alcanzó o se superó las metas propuestas, también las fortalezas de la persona y las áreas en las cuales debe mejorar ayudándonos a sondear la eficiencia de la persona durante sus actividades.

Se está considerando que en la misma evaluación se indiquen cuáles van hacer las alternativas a tomar luego de haber evaluado a la persona para esto se ha considerado si la persona debería seguir en el área de trabajo o se la puede cambiar

para que mejore su desempeño, también se puede hacer una modificación de sus funciones manteniendo siempre un acuerdo bilateral.

Por último, se está tomando en cuenta la capacitación y las compensaciones que una persona se merece, esto con el fin de reconocer sus méritos durante el año de labor y colaboración que ha tenido con la institución al igual es una forma de motivar para que un colaborador continúe esforzándose en sus actividades diarias y como organización explotar los potenciales que una persona pueda alcanzar.

1.5. Metodología de la Sistematización:

En la sistematización se utilizaron varias herramientas que ayudaron a la recolección de información de primera mano, es decir, al realizar el trabajo desde el área de evaluación del desempeño, se pudo indagar como se manejaba el proceso como tal, para lo cual se contó con el apoyo de las personas que colaboran en este subsistema ya que conocen como se maneja las evaluaciones que se hacen a todos los trabajadores de su departamento, así la información que se va a obtener será validada por ser en tiempo actual, y tendremos la ventaja de mirar desde adentro.

Las fuentes de información que se utilizaron fueron:

- **Levantamiento primario:** los datos que se levantaron en esta fase fueron de primera mano, es decir se recabó información tomada del lugar de origen que es el área de evaluación de desempeño, como también de personas que están a cargo del área de evaluación y conocen como se maneja las evaluaciones

que se hacen a todos los trabajadores de su departamento, así la información que se obtuvo ayudó a determinar cómo se manejó el proceso; este tipo de información nos dio la ventaja de mirar desde adentro lo que pasó en talento humano, las técnicas que se usaron fueron:

- **Entrevista:** es un método en el cual se elabora una serie de preguntas donde se mantiene un contacto directo con la persona, así de esta forma se recabó la información necesaria y precisa, la entrevista se realizó a la encargada del Subsistema de evaluación de desempeño.
- **Observación Participativa:** esta técnica es un registro de forma visual que nos ayudó a tener una interacción con el hecho social y sus actores, es así que se recabó información de las conductas, actividades y características tanto de las personas como del medio ambiente donde se desarrolló el proyecto.
- **Encuestas:** se obtuvo información de las personas que facilitaron el estudio, dentro de estas encuestas se recabó información como opiniones, sugerencias y conocimientos; para el proyecto se realizó un cuestionario de 10 ítems donde se realizó 9 preguntas cerradas y 1 abierta para que sea más factible cuantificar la información.

2. Preguntas claves

2.1. Preguntas de inicio

- ¿Por qué es importante mejorar el proceso de evaluación de desempeño?
- ¿A quiénes va a beneficiar este proyecto?
- ¿Cómo se está manejando el proceso de evaluación en la actualidad?

- ¿Qué acciones se realizan luego de evaluar a una persona?

2.2. Preguntas Interpretativas:

- ¿Cuál es la ventaja de evaluar a todas las personas que trabajan en el IESS?
- ¿Cómo impacta en los procesos de talento humano las políticas de administración determinadas por el estado?
- ¿Qué mejoras se puede realizar al proceso tomando en cuenta las limitantes de la normativa vigente?
- ¿Cuál sería el impacto de realizar un feedback al personal, luego de haberle evaluado?

2.3. Preguntas de cierre

- ¿Cómo se optimizó el proceso de evaluación de desempeño?
- ¿Cómo impactó el proyecto dentro del subsistema de evaluación de desempeño?
- ¿En qué consistió el plan de mejora para optimizar el proceso de evaluación de desempeño?
- ¿Cuáles son los beneficios de evaluar a todas las personas de la organización?

3. Organización y procesamiento de la información

Dentro de la organización se realizó una encuesta de 10 preguntas para ver cuál es el enfoque que cada persona tiene en torno al proceso de evaluación de desempeño.

Se realizaron preguntas cerradas obteniendo una información de manera cuantitativa, además la encuesta arrojó datos donde se pudo evidenciar como está el proceso de evaluación de desempeño, con esto se pudo determinar cuáles son los parámetros para plantear una mejora en el mismo.

Se pudo determinar también la importancia de evaluar a todas las personas que laboran en la institución, así como la realización de un flujograma exclusivamente para mejorar la evaluación de desempeño únicamente a nivel de talento humano y no uno a nivel nacional para realizar una concientización para evaluar de manera objetiva.

Por medio del cuestionario se realizaron 10 preguntas las cuales fueron:

La primera pregunta ¿Se mide su desempeño dentro del área de talento humano? Se obtuvo que el 67% de las personas contestaran que, si se les evalúa mientras que el 33% no han sido evaluadas, las personas que no han sido evaluadas son las personas que está bajo la modalidad contractual del código de trabajo y no cuentan con una evaluación formal.

La segunda pregunta: ¿Le han explicado porque y para que miden su desempeño?, el 60% de las personas contestaron que sí, mientras que el 20% optaron por el no pero por suposición conocen que es un procedimiento que se lo debe cumplir y por eso se lo realiza y el otro 20% no contesto siendo las personas que no son evaluadas.

En la tercera pregunta ¿Usted cree que la evaluación del desempeño se la debe hacer? mensual, trimestral, quimestral o anual, el 40% de los encuestados dijeron que cada año está bien que se realice la evaluación, el 27% cree que debe ser trimestral, el 20% de manera quimestral, mientras que el 13% piensa que una evaluación de manera mensual es lo idóneo.

En la cuarta pregunta ¿Usted participa en las reuniones de su área? con respecto a esta pregunta el 53% no participa en reuniones que son de su área, mientras que 47% si lo hace, esto depende de cómo se maneja cada subsistema, debido a que es necesario que el jefe sea el que tome las decisiones por las bases legales que se deben seguir.

En la quinta pregunta ¿Entienden las funciones y responsabilidades del puesto? El 100% de los encuestados saben cuáles son sus responsabilidades y actividades a seguir dentro de su área, esto es algo alentador porque las personas no han sido rotadas, desde que han entrado a trabajar se han mantenido en las actividades para las que fueron contratadas.

En la sexta pregunta ¿Cree usted que el proceso de evaluación de desempeño es eficaz?, el 67% de las personas cree que este proceso no es eficaz se concuerda porque no todas las personas son evaluadas, además luego de evaluarse no se toman acciones para mejorar el desempeño de cada persona, mientras que 33% opina que el proceso si es eficaz.

En la séptima pregunta ¿Usted es evaluado por su jefe inmediato?, el 67% si es evaluado por su jefe, el 33% dejo la pregunta en blanco, esto se debe al hecho de que no todas las personas son evaluadas es por eso que no respondieron esta interrogante, pero a pesar de esto la creencia que tienen todas las personas es que el jefe es la persona más indicada para realizar una evaluación adecuada

En la octava pregunta ¿Participa usted en la definición de sus propias metas? En esta pregunta el 40% de las personas definen sus metas junto con su superior, el 33% dice que el jefe es quien define las metas de cada persona, el 27% dice que son las propias personas quienes definen sus metas, esto se da a veces porque al cambiar de autoridad, se pide a las personas que continúen haciendo sus actividades, por eso muchas de ellas interpreta que se plantean sus propias metas.

En la novena pregunta ¿Sabe cuáles son los estándares de medición de evaluación? El 40% de las personas saben que se mide las actividades de la persona, así como las competencias, mientras que el 40% no sabe cuáles son los parámetros que se evalúa, mientras que el 20% no respondió porque no son evaluados.

En la última pregunta ¿Cree usted que el proceso de evaluación es objetivo?, el 80% cree que la evaluación de desempeño dentro de la organización no se la maneja de una manera cuantificable, el 13% cree que es objetiva, mientras que el 7% decidió abstenerse a la pregunta.

4. Análisis de la información

La encuesta que se aplicó a un número de personas que laboran dentro del área de talento humano del IESS, arrojó datos importantes, los cuales demuestran que el proceso de evaluación de desempeño tiene sus parámetros, su base legal, pero no todos los procesos son perfectos, ni todos cuentan con un nivel de satisfacción que logre complacer tanto a la organización como a las personas que laboran en ella.

Todas las organizaciones buscan tener un servicio de excelencia y calidad para sus clientes, y siendo una institución pública con mucha más razón, el área de talento humano es el corazón de una empresa porque si funciona el personal funcionan todos los procesos, sus subsistemas y a la par toda la organización.

El mejoramiento del proceso de evaluación de desempeño es importante porque se pulen las actividades que se han venido desarrollando; en la encuesta se pudo observar que no todos los servidores conocen cómo se ejecuta la evaluación, porque no se ha realizado charlas ilustrativas a nuevos ingresos, entonces acogen los ideales de personas antiguas, la evaluación en si se lo hace en el mes de noviembre y diciembre; cabe recalcar que no todas las personas son evaluadas, esto porque pertenecen al régimen contractual de código de trabajo, a pesar de que a las personas

se les explica en que consiste la evaluación de desempeño, no existen capacitaciones para las personas que trabajan en la institución es decir para el personal que va a ser evaluado, las capacitaciones que se llevan a cabo es únicamente para responsables de talento humano de otras dependencias que pertenecen al IESS.

Los encuestados estuvieron de acuerdo que la evaluación de desempeño se la debe hacer anual, pero también hubo quienes pensaban que la evaluación se debería hacer más de una vez; esto debido a que las actividades que se tiene son amplias por lo menos se debería hacer dos veces al año, una de ellas se la puede presentar como un plan piloto, y posterior realizar un sondeo y así determinar cómo están marchando los procesos.

Algunas personas opinan que el proceso no es eficaz debido a que únicamente la evaluación queda como una norma cumplida y muchas de las veces no se toman las acciones pertinentes para realizar correctivos en las falencias que ocurren en los procesos. Varias personas si participan en las reuniones del área de trabajo, mientras otro grupo no lo hace, esto con relación al momento de tomar decisiones a nivel estratégico y técnico, cuando se trata decisiones más generales si se toma en cuenta a las personas, igual hubo un número reducido de personas que dijeron que definen sus propias metas esto se da porque hay veces que se cambian de autoridades y en ese lapso puntualizan sus objetivos y exponen al jefe inmediato, pero la realidad es que conjuntamente dentro del área se forjan las actividades a realizar.

Con respecto a cómo es el proceso de evaluación, como se da y que se mide las personas que trabajan en el área saben de lo que se trata porque es un proceso de

conocimiento público, que se lo hace en la Institución y la idea general sobre evaluación de desempeño es que se miden las actividades que han realizado al año todos los servidores, también conocen que a las personas de código de trabajo no se les evalúa.

En el colectivo institucional se cree que la evaluación de desempeño no es objetiva y esto se da porque no se han planteado las herramientas para realizar una medición cuantificable donde se puede calificar lo que realmente ha hecho una persona durante el año.

Segunda parte

1. Justificación

La evaluación de desempeño es una parte estratégica, porque nos ayuda a realizar un diagnóstico de cómo se encuentran las actividades de las personas que trabajan en la institución, esto con el fin de mejorar procesos, y a la par brindar un servicio de calidad.

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social como todas las organizaciones públicas se basan en normas reguladas por el Ministerio del Trabajo, una de estas directrices determina que se debe realizar un proceso de evaluación de desempeño a todos los servidores públicos, lo cual el IESS y el área de talento humano lo realizan cada año, por medio del subsistema de evaluación de desempeño.

Después de haber realizado un diagnóstico dentro del área de talento humano de la misma institución, se vio la necesidad de que en el proceso de evaluación de desempeño se puede plantear un mejoramiento al mismo, tomando de base el existente.

El análisis realizado determinó que existen tres factores importantes para que se mejore el proceso antes mencionado, siendo importante la creación de políticas, que deben ser claras, objetivas, medibles, que se puedan cumplir. Otro de los factores a mejorar es que las evaluaciones sean aplicable para la Subdirección Nacional de Gestión de Talento Humano ya que el subsistema de evaluación de desempeño, es

decir todos los parámetros del proceso, están pensados para todas las dependencias del IESS a nivel nacional, incluso áreas médicas y no es específica para el área en sí, Las políticas planteadas ayudarán como guía para delimitar los parámetros que se van a manejar para realizar el proceso como tal, las mismas deben ir modificándose periódicamente.

Por otra parte, se creó un flujograma para el proceso, si bien es cierto se contaba con uno, se caracterizaba por ser muy macro y como se dijo anteriormente, a nivel nacional. El diagrama de flujo es clave importante para determinar cómo se espera que funcione el proceso de evaluación de desempeño, nos resume las actividades determinando de manera ágil si algo falla o marcha en orden.

Otro punto a mejorar y el más importante es la creación de una evaluación de desempeño para las personas bajo régimen laboral de código de trabajo, hasta el momento estas personas no son evaluadas anualmente, porque dentro de marco legal no se las contempla; este punto es importante porque la institución es la encargada de tomar en cuenta a todos sus colaboradores, con el fin de mejorar el servicio, y obtener datos de cómo es la sobrecarga de trabajo en ciertos cargos.

Siempre hay preguntas sobre que tan bien se desempeñó una persona, si las metas se lograron o no y por qué motivos, y cuánto debería esperarse respecto de la consecución de sus metas; pero se dispone de información sobre lo que una persona hizo, medido contra lo que acordó que era un objetivo razonable (Koontz & Weihrich, 2012).

Como se menciona en el libro Administración de Recursos humanos “la evaluación de desempeño se torna fastidiosa porque mide únicamente a la persona como ser individual más no como un equipo que ha trabajado para alcanzar las metas propuestas de manera organizacional” (Snell & Bohlander, 2013).

Lo que se busca con esto es concientizar la importancia de este proceso para que el colectivo no se llene de especulaciones; es por eso que manejar campañas informativas ayudan a los colaboradores inclusive a dar su punto de vista de que se puede mejorar, una organización debe pensar que tiene que ir evolucionando de acuerdo a su entorno porque todo es cambiante e inclusivo.

2. Caracterización de los Beneficiarios

Dentro de la Subdirección Nacional de Talento Humano se cuenta con personas que ocupan diferentes cargos como: auxiliares documentales, auxiliares de servicio, conserjes, oficinistas, asistentes administrativos, analistas, planificadores, administradores, entre otros y el Subdirector siendo la máxima autoridad del área; además se brinda apoyo a personas que trabajan en otras dependencias del IESS a nivel nacional; indirectamente tenemos a los afiliados y personas en general que realizan diligencias dentro de la Institución.

Beneficiarios Directos

- Responsables de los subsistemas: los encargados de cada área son los principales beneficiarios porque son los encargados de canalizar la

importancia de evaluar el desempeño de cada colaborador, son quienes conocen el trabajo de cada persona, los datos arrojados y el criterio de cada uno ayudan en cuales son los puntos a mejorar de cada persona, son relevantes al momento de planear capacitaciones para su equipo de trabajo y que las mismas vayan acorde a las necesidades del área.

- Personal que trabaja dentro del área de evaluación de desempeño: ellos son el núcleo de que la evaluación funcione de una manera eficaz, dentro de esta área se deben tomar las mejores decisiones para que la evaluación cumpla las expectativas cada año, es importante concientizar a las personas la relevancia del proceso y y cuál es el fin del mismo.
- Colaboradores de la institución: son el punto más importante del área porque gracias a ellos los procesos pueden salir de manera oportuna, y si tienen las metas y objetivos claros se lo puede hacer en el menor tiempo posible optimizando recursos y brindando un servicio de calidad.

Beneficiarios Indirectos

- **Responsables de talento humano de otras dependencias:** El IESS es una organización que cuenta con varias dependencias a nivel nacional, por lo tanto existe un departamento de recursos humanos en cada dependencia (hospitales, centro y unidades de atención ambulatoria), las mismas que siguen directrices desde la Subdirección Nacional de Talento Humano, es decir los cambios que tomen en la misma afectarán de manera positiva o negativa a las diferentes unidades, es por eso que se debe cautelar los servicios para responder de una manera eficiente y de calidad.

- **Clientes Externos:** son todos los afiliados que llegan al IESS por diferentes diligencias, al realizar un mejoramiento en el proceso de evaluación de desempeño, los empleados estarán más capacitados, se pueden agilizar los procesos y de esta manera brindar un servicio de calidad.

3. Interpretación

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social es una organización autónoma que brinda un servicio de prestaciones de salud, riesgos del trabajo, jubilaciones entre otros, está dirigido a varios grupos, el más amplio los afiliados que laboran bajo relación de dependencia a nivel nacional, el IESS para realizar los procesos en todo ámbito se basa en leyes, normas, acuerdos todos de tipo público

Para elaborar el proyecto de mejora al proceso de evaluación de desempeño se empezó realizando un diagnóstico donde nos muestra la visión que tienen las personas que laboran en el IESS con respecto a este proceso, esta información fue de utilidad porque se obtuvo datos relevantes donde se indicó que a pesar de que se realiza la evaluación de desempeño anualmente existen servidores que no conocen a fondo cual es la utilidad de la misma, esto debido a que existe rotación de personal y no hay capacitación en lo que respecta a nuevos ingresos; en este diagnóstico se determinó que al no evaluar a todas las personas no se obtienen datos de cómo se desempeñan en sus actividades diarias, lo cual afecta de manera negativa al clima laboral dentro de la dependencia.

La evaluación de desempeño que se realiza dentro del IESS es de 90°, dándose de la siguiente manera:

- Se evalúa únicamente a los servidores públicos (Régimen contractual LOSEP), más no a los trabajadores (Código de trabajo).
- Cada persona se encarga de llenar el formulario de evaluación que posterior quien revisa y avala es el jefe inmediato
- Al tener un tiempo justo no se puede realizar una evaluación simultánea es decir jefe y colaborador.
- Este proceso se lo realiza de manera anual en cada mes de noviembre.
- Cabe mencionar que no se dan capacitaciones a las personas de nuevos ingresos y en si al área de la Subdirección Nacional de Talento Humano, se lo hace únicamente a los encargados de talento humano de otras dependencias pertenecientes al IESS.
- Luego de realizar la evaluación de desempeño no se realiza feedback en lo que respecta a las mejoras de las actividades de cada persona.

Se puede decir que el proceso de evaluación de desempeño en si no ha tenido cambios significativos, desde aproximadamente 13 años, tampoco se han realizado estudios para determinar su idoneidad y funcionamiento dentro del IESS, adicional, el ideal que manejan las personas en lo que respecta a la evaluación es el mismo desde entonces, esto transmitiéndose de colaboradores antiguos al nuevo personal, y al no existir capacitación alguna donde se evidencie la importancia de este proceso se pierde objetividad y relevancia del mismo. En resumen, se evalúa por cumplir una norma legal y evitar sanciones, más no por mejorar algún proceso en sí.

Es así que el proceso de evaluación de desempeño termina en cuanto se procesa las notas de cada colaborador, no se realiza ningún feedback a las personas, donde se les indique cuales han sido sus puntos a mejorar, creándose una desventaja tanto para la institución como para los colaboradores porque las personas siguen manteniendo las falencias dentro de sus actividades.

Adicional, para lograr una evaluación de desempeño de calidad se debe trabajar junto al manual de cargos. Al realizar el análisis de información se encontró que el formulario de evaluación de desempeño tiene relación con las actividades que realizan las personas, mas no con las que están descritas en el perfil de puestos generando desventaja al momento de realizar la calificación, porque no se tiene un punto de comparación, arrojándonos resultados subjetivos.

Si bien es cierto la Institución se maneja con leyes gubernamentales estas suelen ser amplias e incomprensibles porque no están apegadas a la realidad del IESS; al ser la ley interpretativa y no específica acarrea procesos desordenados, individualistas, que en muchos casos terminan estancando un servicio de calidad tanto para los clientes internos como externos.

Si bien es cierto que la ley, determina el procedimiento de evaluación de empleados públicos, no se permite modificar, pero se puede realizar varias mejoras. En primer lugar, se debería crear planes piloto y un reglamento interno donde se tome en cuenta puntos estratégicos que sirvan de referencia para obtener un proceso excelente. En segundo lugar, se puede realizar una inclusión laboral, donde se

abarquen a todas las personas sin importar escalas remunerativas, rango jerárquico o situación contractual, además cada entidad que pertenece al IESS, como hospitales, centros, unidades de atención, dispensarios del Seguro Social Campesino, entre otros.

En lo que respecta a la evaluación de desempeño se lo debe manejar de forma independiente en cada unidad, además de darle el tiempo necesario para realizar la evaluación, concientizando la importancia de este subsistema.

Un proceso falla cuando se obtienen resultados y no se hace nada para mejorarlo, o cambiarlo; a la larga el mismo proceso pierde credibilidad ante los ojos de los colaboradores, creándose varias interpretaciones, una de estas y que genera descontento entre las personas porque en cierta medida se ha venido calificando únicamente el comportamiento del colaborador mas no la actividad realizada, es decir existen casos donde la persona se esfuerza por caerle bien al jefe dejando a un lado las actividades para las cuales fueron contratadas; acarreando desigualdad laboral

Es importante la capacidad, motivación y ambiente que existe dentro del entorno profesional, para generar una evaluación de desempeño idónea, que por lo menos genere impactos de manera positiva en la organización y en la persona y para explicar me voy a basar en un cuadro de los autores Scott Snell y George Bohlander tomado del libro Administración de Recursos Humanos.

Factores que influyen en el desempeño

FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO		
CAPACIDAD	MOTIVACIÓN	AMBIENTE
<ul style="list-style-type: none">• Habilidades técnicas• Habilidades interpersonales• Habilidades de solución de problemas• Habilidades analíticas• Habilidades de comunicación• Limitaciones físicas	<ul style="list-style-type: none">• Ambición de carrera• Metas/expectativas• Satisfacción y frustraciones en el trabajo• Percepción de justicia• Relaciones con los compañeros de trabajo	<ul style="list-style-type: none">• Equipo/materiales• Diseño del puesto• Condiciones económicas• Sindicatos• Reglas y políticas• Apoyo de la administración• Leyes y regulaciones

Figura 1. Factores que influyen en el desempeño
Nota: Describe los factores que influyen en el desempeño, dentro de la organización.
Elaborado por: Cengage Learning, 2013.

La evaluación del desempeño se ve reflejada por varios factores y entre ellos es la capacidad que una persona tiene para realizar una determinada actividad, en la institución se observó que existen algunas personas que no cumplen con el perfil o experiencia necesaria dentro de los procesos, lo cual lleva a que las habilidades requeridas del puesto sean deficientes hasta que se adquiera práctica en la labor, lo idóneo sería que se refleje en la evaluación, la puntuación sea baja y a esta persona se le capacite, al ser una evaluación subjetiva las calificaciones no son del todo certeras.

Las personas no se encontraron del todo motivadas con el proceso de evaluación de desempeño, piensan que es un proceso más que se lo debe cumplir y no genera impactos positivos en el caso de obtener un buen puntaje, pasa lo contrario si el puntaje es bajo, la persona puede ser hasta desvinculada de la organización; lo que generó esto fue que los servidores no se esfuercen por dar un valor agregado a sus labores diarias sino mantenerse en un punto ni para bien ni para mal.

Con este proyecto se planteó un proceso que ayude a mejorar el ya existente, un proceso que sea sólido y más independiente, es decir potenciar que la evaluación sea

objetiva, que existan fuentes de verificación, documentos e informes para que sea cuantificable y no se perjudique sea a la institución o a la persona y con estos datos se pueda determinar planes de capacitación, compensación y reconocimiento, que sean estímulos positivos que hagan que la persona tenga los mismos propósitos tanto institucionales como personales, y sean ellos críticos de los procesos que se manejan.

El proyecto en sí se planteó porque se tuvo una participación directa dentro del área de evaluación de desempeño, donde se pudo observar que todos los procesos para que no se estanquen necesitan ser dinámicos y cambiantes, deben evolucionar de acuerdo a las demandas de los clientes tanto internos como externos.

4. Principales logros del aprendizaje

Como se ha indicado el proceso de evaluación de desempeño se lo realiza de acuerdo a Leyes estatales y normas emitidas por el Ministerio del Trabajo, es decir estas normas se las aplica en todo el ámbito público.

El haber realizado las pasantías pre-profesionales en la Subdirección Nacional de Gestión de Talento Humano, la misma que va acorde a la carrera de psicología laboral, fue beneficioso por haber sido un observador directo, donde se aprendió como se da el proceso con respecto a la evaluación de desempeño, no solo a nivel del área sino en el ámbito nacional, incluidas todas las dependencias que maneja la institución (hospitales, centros de atención ambulatoria, dispensarios del Seguro Social Campesino, etc.), cada área se maneja con sus propios planes estratégicos, cuentan con personal significativo algunos antiguos otros no tanto, que realizan su

trabajo acorde a la necesidad institucional, donde hubo mayor participación fue en el subsistema de evaluación de desempeño, basándome en esta experiencia enriquecedora se determinó que a pesar de existir un proceso establecido el mismo no cumple con las expectativas.

El subsistema de evaluación de desempeño en si cuenta con un proceso elaborado de manera macro, el mismo se ha quedado únicamente en papeles porque no se efectúa a cabalidad con lo sugerido, esto sucede porque se realiza el procedimiento por cumplir con la norma y evitarse sanciones, además el proceso no ha sufrido cambio alguno que se adapte a las necesidades institucionales, siendo una desventaja que se siga calificando de una forma tradicional (jefe y colaborador), cuando existen en el medio otro tipo de evaluaciones que abarcan más información de la labor del empleado (pares y subordinados).

La institución en cierta medida ha tomado cartas en el asunto referente a los resultados de las calificaciones obtenidas por las diferentes personas, porque en varios casos se han determinado sobrecargas laborales, lo cual ha servido para equilibrar actividades y que estas no se concentren en un solo individuo.

Una parte beneficiosa en cuanto al campo investigativo como adquisición de aprendizaje fue que las entidades estatales ajustan sus procesos basados en leyes, normas, reglamentos; para entender el proceso de evaluación se revisó documentos que se apegan a las normativas legales, por lo tanto se determinó que en todas las entidades públicas se replica la evaluación del desempeño utilizando cada uno el perfil de cargos de cada organización; mas no sucede lo mismo en una empresa

privada, esta adapta un proceso a su realidad , es dinámica y no tiene limitantes y lo más importante no se vuelve dependiente de otra entidad.

Se repasó el flujograma que se maneja en el IESS con respecto a evaluación y se definió que la elaboración del mismo es a nivel nacional es decir narra cómo se evalúa, se procesa y se entrega los formularios de calificación de todas las entidades del IESS, pero no existe un diagrama de flujo que sea exclusivo para el área de talento humano que es lo que se planteó como mejora.

Otra actividad realizada fue el procesar la información que llega al subsistema de evaluación, no son evaluaciones de una sola área, se trata que son a nivel nacional, las mismas una vez procesadas se guardan en el expediente de cada persona y en varios casos no se da seguimiento a los resultados finales de cada servidor, siendo un tanto perjudicial para la entidad porque se desconoce las falencias o mejoras que ha tenido una persona en su cargo.

Con este proyecto se planteó tres mejoras importantes que son las siguientes:

- Creación de políticas
- Creación de un flujograma únicamente para el área de la Subdirección Nacional de Gestión de Talento Humano
- Creación de una evaluación de desempeño para las personas del código de trabajo.

Se ha planteado la creación de políticas, exclusivas para el área de evaluación de desempeño, estas se las debe ir reestructurando a manera que se va progresando, con el fin de plantearse objetivos claros que se los pueda cumplir, esto ayuda a direccionar el proceso de evaluación de una manera delimitada, dando realce al subsistema.

La creación de un instrumento para evaluar el desempeño a las personas que pertenecen al código de trabajo, se lo planteó para que exista una equidad en cuanto a este proceso, se mejore la calidad, se pueda brindar capacitación en el caso de que haga falta, y se recompense por desempeño a cada trabajador.

En la evaluación de desempeño que se ha considerado constan escalas de medición que son 1: irregular siendo lo más bajo, 2: deficiente, 3: muy bueno, 4: sobresaliente, y 5: excelente que es la más alta, esta valoración valdrá para calificar los factores planteados, es importante mencionar que las personas que no se es evalúa son trabajadores, tienen cargos como: auxiliares, conserjes entre otros, los factores que se han propuesto a calificar son pensados en las actividades que desempeñan.

Se solicita que se planteen objetivos describiendo las actividades que cada uno desempeña en su cargo y su inmediato superior podrá encasillar en no alcanzado, alcanzado, excedido, diagnosticando esto se puede determinar las fortalezas y áreas a mejorar de cada colaborador. Posteriormente se está planteando casilleros en los cuales se determinó las acciones posteriores a realizar luego de la evaluación, las

cuales son: acerca del puesto, si se necesita capacitación, y por último la compensación por cumplir con sus actividades de manera eficiente.

Por último, están los comentarios que el jefe inmediato puede plasmar en este casillero, y para avalar, firma el evaluador (jefe inmediato), firma del evaluado y responsable de talento humano.

Es importante resaltar la colaboración del área de talento humano en sí, como también a la persona responsable del subsistema de evaluación de desempeño y su colaborador debido a que se brindó la ayuda necesaria para obtener los conocimientos necesarios de cómo se maneja el proceso en sí, compartiendo sus experiencias y sugiriendo como renovar el proceso de evaluación.

Al estar inmiscuido en el proceso y en el área de talento humano, se observó que existe una brecha marcada en cuanto a las personas antiguas que cuentan con nombramiento definitivo, las personas con nombramiento provisional y las personas a contrato; acarreando problemas por la razón que se tiene un ideal falso de no enseñar a las personas de nuevos ingresos (porque tienen que esforzarse por uno mismo), además de generar pérdida de tiempo, crea estatus de poder, el motivo del mismo es no contar con integraciones grupales.

Se cree importante que a pesar de que existan varias cosas por hacer y a veces el tiempo este en contra, se debe realizar estudios de cómo se están manejando los procesos, si son de calidad y lo más importante si las personas se sienten bien dentro de los mismos.

Es importante mencionar el trato que se está dando a los colaboradores, se debe tomar el tiempo necesario para premiar los logros de cada uno, para que algo salga bien, los seres humanos necesitan ser recompensados, desde que somos niños nos castigan por hacer algo mal y nos compran juguetes o nos felicitan por hacer algo bien; lo mismo pasa en una organización, las personas necesitan que se les dé un empujón, y es indispensable que tengan reconocimiento del trabajo que están realizando, no necesariamente tiene que existir una recompensa económica, basta con realizar un reconocimiento verbal, un día de vacaciones, un aplauso, una carta, estas son cosas pequeñas pero enriquecedoras para quien las recibe; que no solo afecta en lo personal sino en lo laboral.

Conclusiones

- El proceso de evaluación de desempeño se lo realiza de manera general y a nivel nacional, todas las directrices de acuerdo a la norma del Ministerio de Trabajo están elaboradas y se las aplica para todas las dependencias que son parte del IESS, mas no existe un proceso que sea exclusivamente para el área de la Subdirección Nacional de Talento Humano.
- No se realiza una evaluación de desempeño a todas las personas que trabajan dentro de la Institución, únicamente se califica a los servidores públicos que están amparados bajo la LOSEP, las personas que pertenecen al Código de Trabajo llamadas trabajadores no cuentan con una evaluación formal porque no se ampara en el Código de Trabajo.
- Al no calificar a todas las personas no se puede realizar un análisis de cómo marchan todos los procesos dentro de la institución, si bien es cierto no es la mayoría quienes son trabajadores son parte fundamental y deben ser tratados igual que todos.
- A pesar que se realiza capacitaciones a las personas durante todo el periodo fiscal, no se las hace de acuerdo a las necesidades que se han encontrado en la evaluación de desempeño, lo que acarrea que algunos vacíos se sigan teniendo porque no se toman acciones.
- No se conoce que existan plataformas o métodos de medición que nos arrojen datos cuantificables acerca de las actividades para todos los cargos, es necesario explicar que para la mayoría de cargos del área de salud como médicos, especialistas entre otros se puede realizar una medición por medio de los pacientes que atienden, en función de las citas programadas y

atendidas, no pasa lo mismo en los cargos administrativos que debido a que no hay un parámetro de medición, se lo hace de manera subjetiva lo que genera en varios casos desconfianza .

- A pesar que la norma técnica nos dice que se puede acceder a un plan de incentivos dependiendo de la calificación obtenida, es un tema complejo porque no se puede cumplir a cabalidad con lo que se ofrece.
- Las personas realizan su evaluación para luego dar a conocer al jefe, el mismo la avala y certifica para posteriormente ser firmada por la máxima autoridad, no se califica a la par jefe y persona, en varios casos se copia las mismas actividades que han venido haciendo desde años, es decir se da a entender que no se plantea cada año objetivos a cumplir.
- La evaluación de desempeño se la realiza por cumplir un proceso y por tener una calificación, que esta no baje de excelente o muy buena, no se lo hace con el afán de obtener resultados los cuales sean indicadores de cómo se está manejando cierta actividad, se la hace más bien porque la Norma es exigente.

Recomendaciones

- Elaborar directrices que sean exclusivas de la Subdirección Nacional de Talento Humano, es decir que el proceso de evaluación se lo trate de manera independiente y no que el mismo que es a nivel nacional sea para el área.
- Verificar y proponer la manera cuando se implante una evaluación de desempeño para las personas de Código de Trabajo, para que de esta manera se identifiquen las actividades que deben mantenerse y las que se pueden someter a mejoramiento por medio de capacitaciones o disminución de carga laboral.
- Realizar capacitaciones a todas las personas que pertenecen al área de talento humano antes y después de la evaluación tanto a los responsables de cada área como a los colaboradores, para que de esta manera conozcan el proceso, que van a evaluar y pueda ser más objetivo inclusive exista una consolidación del equipo de trabajo.
- Realizar una retroalimentación por parte de cada líder de los respectivos subprocesos después de cada evaluación para que de esta manera exista un conocimiento acerca de las actividades que puede mejorar cada persona.
- Buscar métodos donde se puedan extraer datos de lo que ha venido realizando una persona durante todo el año, de esta manera los mismos deben ser cuantificables para garantizar una evaluación objetiva sin perjudicar o beneficiar a un colaborador.
- Buscar maneras de incentivar a las personas, que las mismas no necesariamente tengan que abarcar procesos largos y tediosos, basta con

felicitar o dar a conocer que lo que ha venido realizando durante el año ha sido porque ha puesto el 100 por ciento de lo que estuvo a su alcance.

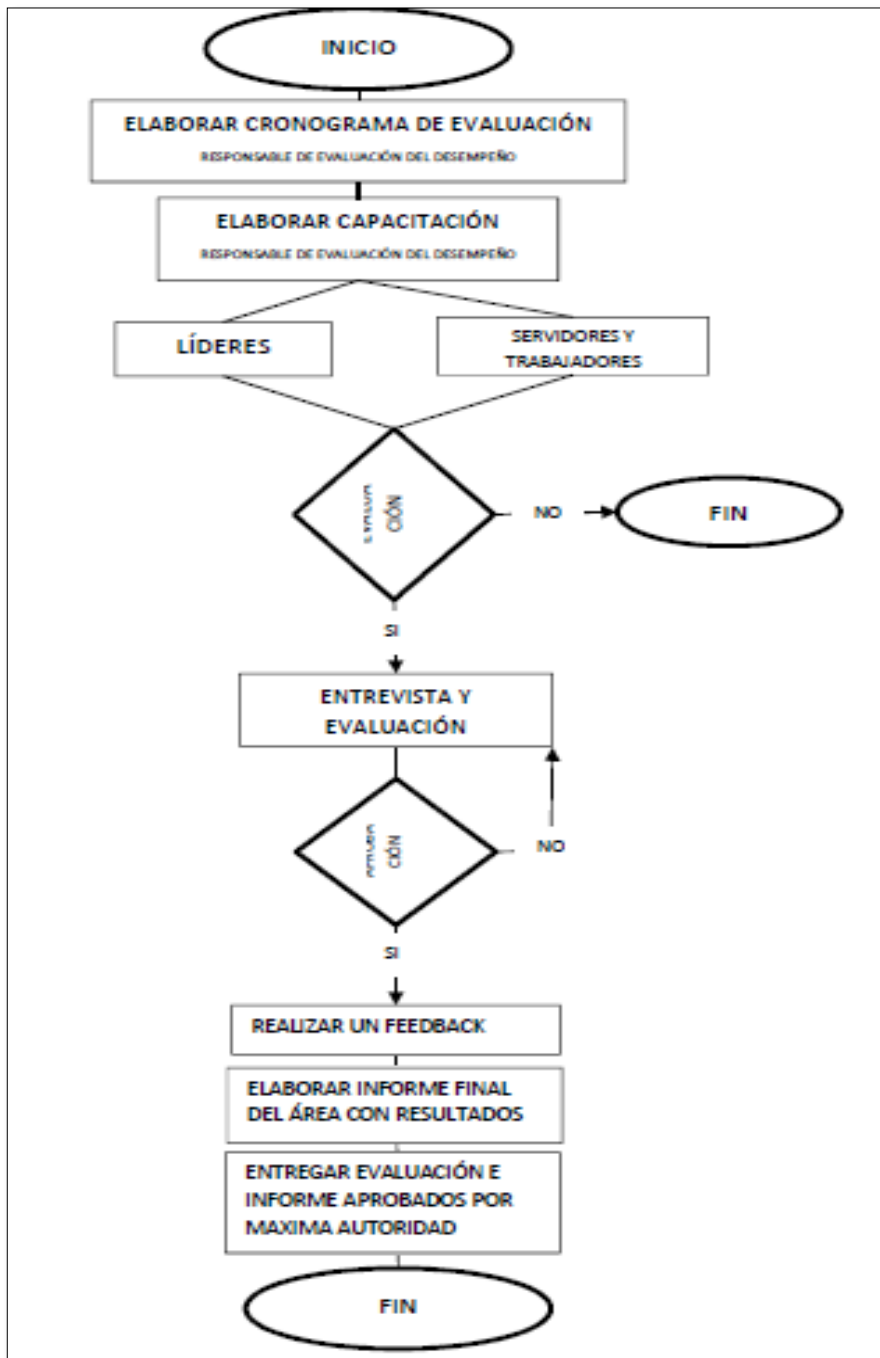
- Es importante que se busque el tiempo necesario para que sea cada responsable del área, quien por medio de una entrevista únicamente con la persona se determinen las actividades, los indicadores y las competencias se evalúe al mismo tiempo llegando acuerdos a la par, esto impide los malos entendidos de que no se verifico como estaba la evaluación y únicamente se avaló.
- Se debe crear un plan de concientización utilizando canales de comunicación o reuniones donde se indique la importancia de evaluar y cuál es el fin de realizarlo.
- Utilizar los resultados de la medición para generar análisis de cómo llevar a cabo una evaluación óptima de desempeño, y así generar modificaciones que generen impactos positivos tanto a nivel organizacional como de cada uno de los colaboradores.
- Tomar en cuenta el plan de acción que se propuso para que se tomen acciones y que sean de utilidad para mejorar los procesos, independizarlos y englobar a todas las personas que laboran en la institución, sin tener distinción de cargos.

Referencias bibliográficas

- Asamblea Nacional Constituyente. (2008). Derechos de la Naturaleza Art. 110. *Constitución de la Republica del Ecuador*. Montecristi.
- Asamblea Nacional Constituyente. (6 de octubre de 2010). Ley Organica de Servicio Público. *Registro Oficial Suplemento 294 de 06-oct.-2010*. Quito.
- Constitución, D. (2008). *Título..... Derechos de la Naturaleza Art. 110*. Montecristi.
- Harvard Business Essentials. (2007). *Gestión de desempeño*. Desto S.A.
- IESS. (2018). *Pagina oficial del IESS*. Obtenido de <https://www.iess.gob.ec/>
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración*. Mexico D. F.: McGraw-Hill.
- Lusthaus , C., Adrien, M., Anderson , G., & Carden, F. (2002). *Mejorando el desempeño de las organizaciones*. Costa Rica: Tecnológica de Costa Rica.
- Ministerio de Trabajo. (6 de mayo de 2015). *Noma Técnica del Subsystem*. Obtenido de Acuerdo Ministerial No. MDT. Suplemento del Registro Oficial No. 494.
- Snell, S., & Bohlander, G. (2013). *Administración de RRHH*. CENGAGE Learning Inc.

Anexos

Anexo 1. Flujograma



Elaborado por: María José Martínez Páez

Anexo 2. Evaluación de desempeño para las personas que pertenecen al Código de trabajo

INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL							
SUBDIRECCIÓN NACIONAL DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO							
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO "PERSONAL DE CÓDIGO DE TRABAJO"							
NOMBRE							
CARGO:							
FECHA DE EVALUACIÓN		DESDE:	HASTA				
ESCALA DE MEDICIÓN: 5: EXCELENTE. - Cumple con eficiencia todas las actividades encomendadas (es comedido) 4: SOBRESALUENTE. - Cumple de manera satisfactoria sus labores cotidianas. 3: MUY BUENO. - Cumple parcialmente las tareas encomendadas 2: DEFICIENTE. - Cumple únicamente con lo que se le pide, a veces de manera errónea 1: IRREGULAR. - No cumple con lo solicitado							
Factores de evaluación			GRADOS				
			1	2	3	4	5
1. Acepta la dirección							
2. Acepta la responsabilidad							
3. Cumplimiento de las normas							
4. Cooperación							
5. Utilización y cuidado de equipo							
6. Relaciones interpersonales							
7. Atención a las reglas							
8. Capacidad de organización							
9. Calidad de trabajo							
10. Eficacia de gestión							
TOTAL:							
OBJETIVOS FIJADOS			No alcanzado	Alcanzado	Excedido		
1.-							
2.-							
3.-							
4.-							
5.-							
Responder:							
Fortalezas laborales:							
Áreas a mejorar:							
ACCIONES POSTERIOR A LA EVALUACIÓN							
			SI	NO			
1. PERMANECER EN EL ÁREA ACTUAL							
2. MODIFICAR FUNCIONES							
3. CAMBIO DE PUESTO							
CAPACITACION							
			SI	NO			
1. CAPACITACIÓN ACADÉMICA							
2. CAPACITACIÓN EMPRESARIAL							
3. CAPACITACIÓN HUMANA							
COMPENSACIÓN							
			SI	NO			
1.- NOTIFICACIÓN POSITIVA POR ESCRITO							
2.- RECONOCIMIENTO VERBAL							
3.- 3 DÍAS DE VACACIÓN ADICIONAL							
COMENTARIO DEL EVALUADOR:							
FIRMA DEL EVALUADOR		FIRMA DEL EVALUADO		RESPONSABLE DE TALENTO HUMANO			

Elaborado por: Gómez-Mejía, Luis R., Balkin, Cardy, Robert L. Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Adaptado por: María José Martínez