# UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA SEDE QUITO

# CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tesis previa a la obtención del Título de: INGENIERO COMERCIAL

# TÍTULO:

"DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE TALENTO HUMANO DE LA MATRIZ DEL MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD EN QUITO"

# **AUTORA:**

KARINA CECIBEL ARMAS HINOJOSA

**DIRECTOR:** 

Dr. Rodrigo Arroyo

Quito, Junio del 2011

# **AUTORIA**

Los conceptos desarrollados, análisis realizados y las conclusiones del presente trabajo, son de exclusive responsabilidad del autor.

Quito, Junio – 07 – 2011

Karina Cecibel Armas Hinojosa

# **DEDICATORIA**

La presente tesis se la dedico a cuatro personas muy importantes en mi vida Rolando, Roberto, Patricio y Cecilia; mis queridos hermanos convertidos en mis Padres que con su esfuerzo, apoyo y amor me ayudaron a cumplir mi objetivo de crecer como persona y profesional, a mi Madre, el punto clave de todo mi inspiración, esfuerzo y apoyo en el camino de mi vida, Gracias por estar siempre ahí,

LOS AMO.

#### **AGRADECIMIENTO**

A Dios por concederme la gloria de la vida y la motivación para engrandecer mi esfuerzo; a mi Familia en general, a mi vi..., mis amigos, mi tutor, a la Universidad Politécnica Salesiana; que de una u otra manera aportaron para llegar a este momento tan especial en mi vida, y a ti nuevamente Madre por la batalla diaria, por cada mañana al despertarme y entregarme tus valiosas palabras de energía y de seguir adelante.

Gracias por su apoyo.

# **INDICE**

| INDICE   | 4  |
|--|----|
| RESUMEN EJECUTIVO                                | 9  |
| CAPÍTULO I                                       | 12 |
| 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA                    | 12 |
| 1.1 Titulo                                       | 12 |
| 1.2 Diagnóstico de la situación                  | 12 |
| 1.3. Descripción del problema                    | 13 |
| 1.3.1 Delimitación del Problema                  | 13 |
| 1.3.2 Identificación de Indicadores del problema | 14 |
| 1.3.3 Efectos que genera                         | 14 |
| 1.4 Objetivo general                             | 15 |
| 1.5 Descripción detallada del producto           | 15 |
| 1.6 Marco Teórico                                | 17 |
| 1.6.1Esquema                                     | 17 |
| GRÁFICO 1.1 ESQUEMA DE SISTEMA DE CONTROL        | 17 |
| 1.7 Líneas teóricas                              | 18 |
| 1.7.1. El control administrativo                 | 18 |
| 1.7.1.1. Tipos de control                        | 20 |
| 1.7.2. Talento humano                            | 21 |
| 1.7.3. Sistemas de control del talento humano    | 22 |
| 1.7.4. Métodos de control del talento humano     | 23 |
| 1.8. Definición de términos básicos              | 25 |
| 1.9. Procedimiento y recursos                    | 26 |
| 1.10 Cronograma.                                 | 27 |
| 1.11 Presupuesto                                 | 28 |

| CAPITULO II   | 29 |
|---|----|
| 2. EL CONTROL ADMINISTRATIVO  | 29 |
| 2.1.Tipos   | 32 |
| 2.2 Fases:  | 33 |
| 2.3 Procesos:   | 34 |
| 2.3.1. Normas en función de tiempo  | 34 |
| 2.3.1.1 Auditoría de Recursos Humanos del Sector Público                      | 35 |
| 2.3.1.2 Análisis y Verificación de los procesos de contratación de personal.  | 35 |
| 2.3.1.3 Requisitos para Validación de Contratos de Servicios Ocasionales:     | 35 |
| 2.3.1.4 Evaluación del desempeño  | 36 |
| 2.3.1.5 Ingresos y ascensos dentro del sector público                         | 36 |
| 2.3.1.6 Verificación de los procesos de movimientos de personal               | 36 |
| 2.3.1.7 Verificación del plan de vacaciones                                   | 37 |
| 2.3.2 Normas de productividad   | 37 |
| 2.3.2.1 Auditoría Desarrollo Institucional a las Entidades del Sector Público | 38 |
| 2.3.3 Normas de costo   | 38 |
| 2.3.3.1 Auditoría en Remuneraciones   | 38 |
| 2.3.4. Normas de calidad  | 39 |
| 2.3.4.1 Seguimiento y control de atención al ciudadano                        | 39 |
| 2.3.5 Normas de comportamiento  | 41 |
| 2.4 Direcciones:  | 41 |
| 2.5. El Talento Humano  | 43 |
| 2.5.1 Definición de Talento Humano  | 43 |
| 2.6. Administración del Talento humano  | 44 |
| 2.7. Métodos de control de Talento Humano                                     | 49 |
| 2.8 Sistemas de control del talento humano                                    | 61 |
| 2.8.1 Características del control   | 64 |
| 2.8.2 Elementos del control   | 65 |
| 2.8.3 Pasos del proceso de control  | 66 |

| 2.8.4 Reglas del proceso de control   | 68  |
|---|-----|
| 2.8.5 Tipos de control según su peridiosidad                                    | 69  |
| 2.8.6 El control de gestión   | 70  |
| 2.8.7 Proceso metodológico para el desarrollo del sistema de control de gestión | 71  |
| 2.8.8 Condiciones que influyen en el control de gestión                         | 72  |
| 2.8.9 Cuadro de mando o de control  | 72  |
| 2.8.10 El control organizacional  | 79  |
| CAPITULO III  | 81  |
| 3.1 Diagnostico del Problema:   | 81  |
| 3.2 Objetivo General  | 83  |
| 3.3 Objetivos Específicas:  | 83  |
| 3.4 Identificación de alternativas posibles para atender a los problemas:       | 84  |
| 3.4.1 Directivos  | 88  |
| 3.4.2 Coordinadores   | 88  |
| 3.4.3 Subsecretarias  | 89  |
| 3.5 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA   | 90  |
| 3.5.1 Estructura Administrativa:  | 95  |
| Subsecretarías con sus respectivas Direcciones.                                 | 95  |
| 3.5.2 Función Institucional:  | 96  |
| 3.5.3 Objetivos Estratégicos Institucionales:                                   | 97  |
| 3.5.4 ORGANIGRAMA ESTRUCTUCRAL INSTITUCIONAL                                    | 98  |
| 3.6 ÁMBITO DE DESEMPEÑO DEL MINISTERIO  | 99  |
| 3.7 Fuerzas Motrices  | 99  |
| 3.8 Tendencias Futuras  | 104 |
| 3.9 ACTORES DEL SECTOR  | 108 |
| 3.9.1 Número de Competidores  | 108 |
| 3.9.2 Crecimiento de la Industria o sector:                                     | 109 |
| 3 9 3 Posibilidad de Diferenciación:  | 110 |

| 3.9.4 Dispersión Geográfica:                            | 110 |
|---|-----|
| 3.9.5 Productos o Servicios Sustitos:                   | 111 |
| 3.9.6 Usuarios y Beneficiarios:                         | 111 |
| 3.10 INVESTIGACION DE MERCADOS                          | 112 |
| 3.10.1 TIPOS DE INVESTIGACIÓN                           | 112 |
| 3.10.2 METODOS DE INVESTIGACION                         | 113 |
| 3.10.2.1METODO DEDUCTIVO-INDUCTIVO:                     | 114 |
| 3.10.3 TÉCNICAS   | 114 |
| 3.10.4 Segmentación Geográfica                          | 114 |
| 3.10.5 Datos Generales                                  | 115 |
| 3.10.6 Tamaño de la Muestra                             | 115 |
| 3.10.8 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACION:                | 143 |
| 3.10.8 Análisis de Factores Externos                    | 146 |
| 3.10.9 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)  | 147 |
| 3.10.10 Análisis de Factores Internos.                  | 150 |
| 3.10.11 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI) | 151 |
| CAPÍTULO IV   | 154 |
| 4 SISTEMA DE CONTROL DEL TALENTO HUMANO DE LA MATRIZ    | DEL |
| MIPRO   | 154 |
| 4.1 INTRODUCCION  |     |
| 4.2 Objetivo General:                                   | 155 |
| 4.3 Objetivos Específicos:                              | 155 |
| 4.4 Definición de responsabilidades                     | 155 |
| 4.5 Proceso de control del personal                     | 161 |
| 4.5.1 Fases   | 161 |
| 4.6 Medición de resultados                              | 168 |
| 4.7 TABLERO DE CONTROL                                  | 170 |
| 4.7.1 Medidas correctivas                               | 173 |

| 4.7.2 Actividades              | 173 |
|--------------------------------|-----|
| 4.1.1.6 Instrumentos           | 179 |
| CAPITULO V                     | 186 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 186 |
| 5.1 Conclusiones               | 186 |
| 5.2 Recomendaciones            | 187 |
| BIBLIOGRAFIA                   | 189 |
| ANEXOS                         | 191 |

#### **RESUMEN EJECUTIVO**

# DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE TALENTO HUMANO PARA LA MATRIZ DEL MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD EN QUITO

El diseño del Sistema de control va direccionado al Ministerio de Industrias y Productividad, esta entidad se encuentra ubicada en la Av. Eloy Alfaro y Amazonas Edificio MAGAP la misma que tiene como misión, impulsar el desarrollo del sector productivo industrial y artesanal, a través de la formulación y ejecución de políticas públicas, planes, programas y proyectos especializados.

El control administrativo es un esfuerzo sistemático para establecer normas de desempeño con objetivos de planificación, para diseñar sistemas de reinformación y comparar los resultados reales con las normas previamente establecidas, para determinar si existen desviaciones y para medir su importancia, así como para tomar aquellas medidas que se necesiten para garantizar que todos los recursos de la empresa se usen de la manera más eficaz y eficiente posible para alcanzar los objetivos de la empresa.

Mediante un sondeo de información se ha determinado que actualmente el Ministerio de Industrias y Productividad no cuenta con un sistema de control de Talento Humano que genera de manera sintética los resultados en base al desempeño de cada funcionario así como también no se realizan actividades de monitoreo y medición de resultados.

El sistema de control de Talento Humano se encuentra estructurado a partir de tres componentes que se aplican al control del talento humano y son: definición de responsabilidades, la evaluación del desempeño y la determinación de los métodos de evaluación, permitiendo apreciar y valorar el desempeño de cada persona en su puesto de trabajo, la medición se la realizará mediante un tablero de control donde se especifican indicadores básico, los cuales generan un nivel porcentual el mismo que da como resultado el aporte de cada trabajador a los objetivos planteados como entidad. El Cuadro de mando está constituido al menos por cuatro partes bien diferenciadas:

- 1.- Las variables más destacables a controlar en cada situación y nivel de responsabilidad, las mismas que son resumidas en indicadores generales para que sean perceptibles tanto por los trabajadores así como los directivos de la institución
- 2.- Los indicadores con los que se puede cuantificar cada una de las variables, resumiendo los indicadores técnicos que son manejados por los especialistas de recursos humanos y de fácil captación por parte del personal, además estos para que se ajusten a las condiciones básicas de un trabajador, se ajustan a los cuatro saberes, conocer, hacer, ser y convivir del trabajador en su puesto de trabajo.
- 3.- Las desviaciones producidas, cualquiera que sea el motivo que las ocasione son identificadas de manera inmediata, previo a la evaluación del desempeño que se realice.
- 4.- Las soluciones a tomar en cada caso, en la medida de lo posible, de acuerdo a la realidad que evidencia el tablero de control, que muestra tanto en datos así como de manera gráfica.

Lo que se busca con este diseño de Sistema de Control de Talento Humano es que se pueda apreciar y valorar el desempeño de cada persona en su puesto de trabajo para así contribuir al mejor cumplimiento de las actividades asignadas al funcionario y por ende al logro de los objetivos institucionales del Ministerio de Industrias y Productividad del Distrito Metropolitano de Quito.

Con la posible aplicación de este sistema de control se reduciría de manera considerable la parte inactiva de los trabajadores y permitiría el mayor control en base al desempeño y funciones realizadas en sus puestos de trabajo; ya que, el control en base a indicadores proporcionará de manera relativa los resultados de cada variable a controlar.

Respecto al tablero de control, este nos genera de manera fácil y sencilla resultados reales de cómo se va aportando al cumplimiento de objetivos y metas propuestas por parte del Ministerio de Industrias y Productividad, los resultados obtenidos en dicho tablero de control van desde la medición del rendimiento como empleado hasta el resultado del aporte como área, considerando así los departamentos donde más notorio es el desfase o aporte a los objetivos a cumplirse.

El Sistema de Control de Talento Humano es de fácil manejo y entendimiento para el funcionario, así como también de manera considerable este sistema ayuda a una viable interpretación y análisis de resultados.

# CAPÍTULO I

#### 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.1 Titulo

Diseño de un sistema de control del talento humano para la Matriz del Ministerio de Industrias y Productividad en Quito.

# 1.2 Diagnóstico de la situación

El Ministerio de Industrias y Productividad constituye una cartera de Estado cuya misión es impulsar el desarrollo del sector productivo industrial y artesanal, a través de la formulación y ejecución de políticas públicas, planes, programas y proyectos especializados, que incentiven la inversión e innovación tecnológica para promover la producción de bienes y servicios con alto valor agregado y de calidad, en armonía con el medio ambiente, que genere empleo digno y permita su inserción en el mercado interno y externo.

Sobre la base de un sondeo de información se ha determinado que actualmente el Ministerio de Industrias y Productividad no cuenta con un sistema de control del talento humano que permitan apreciar de manera sistemática el desempeño de cada persona en un puesto, así como su potencial de desarrollo futuro para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de la misma. Así se ha podido observar que las actividades relacionadas con el control del talento humano en el Ministerio de Industrias y Productividad del Distrito Metropolitano de Quito se reducen al control de que el personal se encuentre en sus puestos de trabajo y se realiza a través de medios electrónicos, y de forma física; además no se cuenta con informes de desempeño, no se realizan actividades de monitoreo y medición de resultados; es decir, no se ha implementado esta función administrativa en lo que respecta al desempeño individual del talento humano del Ministerio de Industrias y Productividad.

# 1.3. Descripción del problema

• ¿Qué sistema de control del talento humano debe implementarse en el Ministerio de Industrias y Productividad del Distrito Metropolitano de Quito para contribuir al mejor cumplimiento de los objetivos institucionales?

\*¿Cuáles son los efectos personales y organizacionales a los que ha conllevado la falta de implementación de un sistema de control del talento humano en el Ministerio de Industrias y Productividad del Distrito Metropolitano de Quito?

\*¿Qué procesos de control del talento humano van a permitir apreciar de manera sistemática el cumplimiento de las responsabilidades de cada persona en un puesto, así como su potencial de desarrollo futuro para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de la misma?

\*¿Qué métodos de control han de aplicarse para contribuir al desarrollo personal y profesional del talento humano del Ministerio de Industrias y Productividad?

#### 1.3.1 Delimitación del Problema

El presente análisis se enfoca en el Ecuador, Región Sierra, Provincia del Pichincha, Cantón Quito, tomando como base la información que nos proporcione el Ministerio de Industrias y Productividad.

El universo a estudiar está delimitado a 170 funcionarios pertenecientes a la matriz del Ministerio de Industrias detallados de la siguiente manera:

| CARGO                    | NUMERO DE<br>FUNCIONARIOS |
|--------------------------|---------------------------|
| Asesor                   | 9                         |
| Director Técnico de Área | 11                        |
| Servidor Público 1       | 28                        |

| Servidor Público 2          | 11 |
|-----------------------------|----|
| Servidor Público 3          | 9  |
| Servidor Público 4          | 7  |
| Servidor Público 5          | 15 |
| Servidor Público 6          | 14 |
| Servidor Público 7          | 24 |
| Servidor Público de Apoyo 1 | 1  |
| Servidor Público de Apoyo 2 | 1  |
| Servidor Público de Apoyo 3 | 23 |
| Servidor Público de Apoyo 4 | 17 |

Elaborado por: Karina Armas

# 1.3.2 Identificación de Indicadores del problema

- Porcentaje de inasistencia y atrasos del personal.
- Porcentaje de cumplimiento de responsabilidades de los puestos.
- Número de metas propuestas.
- Porcentaje de cumplimiento de metas propuestas.
- Nivel de satisfacción del talento humano respecto al clima laboral.
- Nivel de desarrollo personal y profesional del talento humano.

# 1.3.3 Efectos que genera

La falta de un sistema de control del talento humano en el Ministerio de Industrias y Productividad del Distrito Metropolitano de Quito ha generado los siguientes efectos:

- Clima laboral marcado por la desconfianza entre las personas.
- Falta de claridad y cumplimiento de responsabilidades en los puestos.
- No se cumplen metas de trabajo.

- Falta de aplicación de un estilo de administración democrático, participativo y consultivo.
- No se definen propósitos relacionados con el mejoramiento continuo del talento humano.
- No existe una expectativa permanente de aprendizaje, innovación, desarrollo personal y profesional.

# 1.4 Objetivo general

Diseñar un sistema de control del talento humano que permita apreciar y valorar el desempeño de cada persona en su puesto de trabajo, para así contribuir al mejor cumplimiento de las actividades asignadas al funcionario y por ende al logro de los objetivos institucionales del Ministerio de Industrias y Productividad del Distrito Metropolitano de Quito

# 1.5 Descripción detallada del producto

Un sistema de control del talento humano es el conjunto de procedimientos, componentes o elementos organizados y relacionados entre sí, los mismos que componen una estructura cuya característica principal es la sistematización de sus elementos.

El sistema de control de Talento Humano se realizará y aplicará en la matríz del Ministerio de Industrias y Productividad del Distrito Metropolitano de Quito estará estructurado a partir de tres componentes que se aplican al control del talento humano y son: definición de responsabilidades, la evaluación del desempeño y la determinación de los métodos de evaluación.

#### • Definición de Responsabilidades

"De acuerdo a la política del recurso humano que adopte una organización, la responsabilidad del control del recurso humano puede ser atribuida al gerente, al propio individuo, al individuo y su gerente conjuntamente, al equipo de trabajo, al área

encargada de la administración de recursos humanos o a una comisión de evaluación formada para este fin. Cada una de estas implica una filosofía de acción".1

#### Proceso de control de talento humano

Actualmente, las organizaciones en general adoptan un esquema avanzado y dinámico en el control del talento humano. En este caso, resurge la administración del talento humano con una nueva caracterización que en esencia es democrática, participativa, incluyente y muy motivadora; por lo tanto, el sistema de control del talento humano de la Matriz del Ministerio de Industrias y Productividad en Quito, integrará los siguientes pasos:

- Formulación de objetivos mediante consensos.
- Compromiso personal para alcanzar los objetivos formulados conjuntamente.
- Acuerdo y negociación con la alta gerencia respecto a la asignación de los recursos y a los medios necesarios para alcanzar los objetivos.
- Determinación de indicadores de desempeño.
- Cumplimiento de metas propuestas.
- Medición constante de los resultados y comparación con los objetivos formulados.
- Evaluación conjunta permanente.

# Métodos de control del talento humano

Entre los principales métodos de control del talento humano se pueden nombrar: escalas gráficas, elección forzosa, investigación de campo, comparación de pares, métodos mixtos.

En el caso de todos estos métodos, la entrevista de control del desempeño con el talento humano evaluado constituye un punto principal del sistema ya que es la comunicación que sirve de retroalimentación (feedback) y que reduce las discordancias entre el superior y el subordinado.

16

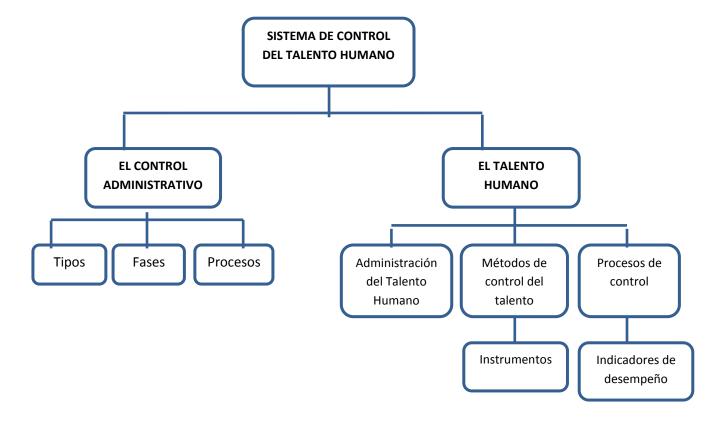
<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> CHIAVENATO, Adalberto, Administración de recursos humanos, Mc Graw Hill, 2007.

Los beneficiarios directos del sistema de control es el colectivo de talento humano con el que cuenta esta cartera de Estado y de manera indirecta se beneficiarán los usuarios del mismo

# 1.6 Marco Teórico

# 1.6.1Esquema

GRÁFICO 1.1.- ESQUEMA DE SISTEMA DE CONTROL



#### 1.7 Líneas teóricas

#### 1.7.1. El control administrativo

El control es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar el cumplimiento de los planes y objetivos de las empresas. Es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas ya que este sirve a los gerentes para monitorear la eficacia de sus actividades de planificación, organización y dirección. Una parte esencial del proceso de control consiste en tomar las medidas correctivas que se requieren en una organización.

Robert J. Mockler, destaca en la siguiente definición los elementos esenciales del proceso de control:

"El control administrativo es un esfuerzo sistemático para establecer normas de desempeño con objetivos de planificación, para diseñar sistemas de reinformación, para comparar los resultados reales con las normas previamente establecidas, para determinar si existen desviaciones y para medir su importancia, así como para tomar aquellas medidas que se necesiten para garantizar que todos los recursos de la empresa se usen de la manera más eficaz y eficiente posible para alcanzar los objetivos de la empresa"2

Además, para que el control sea útil, "debe ser práctico y reducir a unidades mesurables los resultados del trabajo, recurriendo para ello a estadísticas, gráficas, presupuestos, etc.; debe ser además periódico y permanente"3

Por lo anterior, se puede determinar que el control es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las empresas. Implica medir el

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> STONER, STONER, James y Freeman Edward. Administración. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. (pag. 611) 2003.

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> FAJARDO, Ortiz Guillermo, Teoría y práctica de Administración, Prensa Mexicana, 1997.

desempeño contra las metas y los planes, muestra donde existen desviaciones con los estándares y ayuda a corregirlas.

Además, el control facilita el logro de los planes, aunque la planeación debe preceder al control. Los planes no se logran por sí solos, éstos orientan a los gerentes en el uso de los recursos para cumplir con metas específicas, después se verifican las actividades para determinar si se ajustan a los planes. El propósito y la naturaleza del control es fundamentalmente garantizar que los planes tengan éxito al detectar desviaciones de los mismos y al ofrecer una base para adoptar acciones, a fin de corregir desviaciones indeseadas reales o potenciales.

El control es la cuarta, y última función en el proceso administrativo. Al igual que la planificación, el control se ejerce continuamente. Por lo tanto, hay procesos de control que deben siempre estar funcionando en una empresa. El control se ejerce a través de la evaluación personal, los informes periódicos de desempeño (o de resultados reales, como también se les denomina) e informes especiales.

Por otro lado, Fajardo (1997) también señala que el abuso del control es dañino, sobre todo cuando existe la idea de que la evaluación o control no tiene su base en la posibilidad de equivocación, sino en la de delito.

Se debe por lo tanto, diferenciar el concepto de control del de supervisión. Dice Fajardo (1997) que la primera permite medir los resultados finales de una actividad, de una persona, grupo, servicio o departamento; el segundo, prosigue Fajardo, consiste en ver que las actividades se realicen; es parte final de la dirección y generalmente se ejerce en forma individual.

Finalmente, para determinar la importancia del control es importante señalar que la misma sirve a la gerencia para vigilar los cambios del ambiente de las organizaciones a través del tiempo; además hay que tomar en cuenta que aún el mejor plan se puede desviar y aquí es donde el control actúa como base para la toma de decisiones.

# 1.7.1.1. Tipos de control

- Control preliminar: a través de la alimentación adelantada. Se ejerce previamente a la acción para asegurar que se preparen los recursos y el personal necesarios y se tengan listos para iniciar las actividades.
- Control coincidente: generalmente a través de informes periódicos de desempeño o
  mediante la observación personal e informes. Consiste en vigilar las actividades
  corrientes para asegurar que se cumplan las políticas y los procedimientos, sobre la
  marcha.
- Control por retroalimentación: acción a posteriori. Se concentra la atención sobre los resultados pasados para controlar las actividades futuras.
- Control corriente Su propósito es ayudar a vigilar las actividades periódicas.

Finalmente, el control eficaz exige que los objetivos, los planes, las políticas y las normas se hayan desarrollado y comunicado a aquellos que tienen las correspondientes responsabilidades de desempeño.

# GRÁFICA 1.2.- CIRCUITO DE RETROALIMENTACION DEL CONTROL

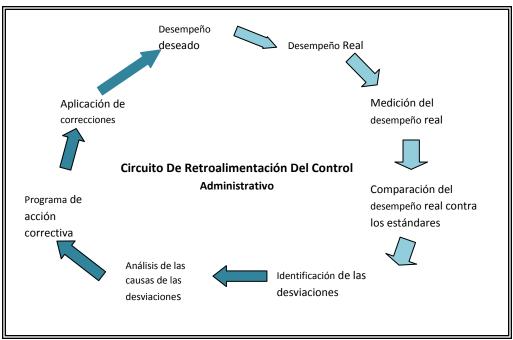


Fig. 1: Circuito de retroalimentación del Control Fuente: Introducción a la Teoría General de la Administración.

Autor: I. Chiavenato.

#### 1.7.2. Talento humano

Los enfoques modernos de gerencia empresarial han llevado a denominar el presente siglo, como una época de tendencia humanista en el que el manejo inteligente de los recursos humanos es fundamental para el desarrollo y sostenimiento de las organizaciones.

Hoy en día se reconoce al conocimiento como talento o capital humano y esto es tan así que algunas empresas a nivel mundial están incluyendo dentro de sus estados financieros su capital intelectual.

A pesar de que el factor monetario es vital y pareciera el más importante, no es sino a través de la gente que se toman las decisiones sobre los recursos financieros y materiales de una empresa.

Es el capital humano quien puede multiplicar el recurso financiero a través de sus decisiones. Para competir dentro de un entorno globalizado, altamente competitivo, de transformaciones profundas, aceleradas y dinámicas se exige un cambio radical en las creencias, costumbres y valores de la empresa, donde las personas deben asumir roles diferentes y adoptar una visión de mayor apertura y flexibilidad ante el cambio.

Por otro lado, cuando se utiliza el término Recurso Humano se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización.

La pérdida de capital o de equipamiento posee como vías posibles de solución la cobertura de una prima de seguros o la obtención de un préstamo, pero para la fuga del talento humanos estas vías de solución no son posibles de adoptar.

Toma años reclutar, capacitar y desarrollar el talento humano necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos, es por ello que las organizaciones han comenzado a considerar al talento humano como su capital más importante y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas más decisivas.

Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos son muy diversos.

Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las mismas constituye el elemento básico para estudiar a las organizaciones, y particularmente la administración y control del Talento Humano.

El talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos.

En conclusión y como fácilmente se puede apreciar en la administración de las organizaciones, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de la misma ya que si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí que toda organización debe prestar primordial atención a su personal; es decir al talento humano con el que cuenta.

#### 1.7.3. Sistemas de control del talento humano

Un sistema es el conjunto de procedimientos, componentes o elementos organizados y relacionados entre sí, los mismos que componen una estructura cuya característica principal es la sistematización de sus elementos.

Se entiende por sistema de control del talento humano al conjunto de elementos tales como objetivos, actividades, recursos, responsables y otros que se planifican, dirigen, organizan y evalúan en el desempeño de un puesto. Actualmente, se vive en un mundo en el que se evalúa o controla absolutamente todo, desde el funcionamiento de las cosas hasta el desempeño de las persona. Sin embargo, las prácticas de la evaluación del desempeño no son nuevas. Desde que una persona empleó a otra, el trabajo de esta fue evaluado en función de la relación de costo – beneficio. En la presente parte, el interés del control está dirigido específicamente al desempeño de un puesto, es decir, el comportamiento de la persona que lo ocupa. Este desempeño es situacional, varía de

una persona a otra y depende de innumerables factores condicionantes que influyen mucho en él.

Además puede darse que el valor de las recompensas y la percepción de que estas dependen del afán personal determinan la magnitud del esfuerzo que el individuo esté dispuesto a hacer. Y a su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y las capacidades de la persona y de su percepción del papel que desempeña. El proceso de control de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización se hace aplicando varios procedimientos por lo que la misma posee una acepción dinámica porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente, con cierta continuidad.

Este control es un medio que permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización , así como también la detección de discordancias como desaprovechamiento de personal que tienen más potencial que el exigido por el puesto, problemas de motivación u otros.

#### 1.7.4. Métodos de control del talento humano

#### a) Método de evaluación mediante escalas gráficas.

Es el método de evaluación más empleado y el más simple y reduce generalmente los resultados a expresiones numéricas por medio de tratamientos estadísticos o matemáticos para neutralizar las distorsiones de orden personal de los evaluadores.

Este método mide el desempeño de las personas empleando factores previamente definidos y graduados. De esta manera utiliza un cuestionario de doble entrada, en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, mientras que las columnas verticales representan los grados de variación de estos factores. Así, cada factor es definido mediante una descripción sumaria, simple y objetiva y es dimensionado a efecto de que retrate desde un desempeño débil o insatisfactorio hasta uno óptimo o excelente.

#### b) Método de elección forzosa

Este método fue desarrollado por un equipo de técnicos estadounidenses durante la Segunda Guerra Mundial y consiste en evaluar el desempeño de las personas por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual. Cada bloque está compuesto por dos, cuatro o más frases y el evaluador está obligado a escoger solo una o dos que explican mejor el desempeño de la persona evaluada, por eso se llama de elección forzosa. Las frases que componen los conjuntos o bloques son seleccionadas por medio de un procedimiento estadístico que pretende comprobar si se ajustan a los criterios existentes en la empresa y a su capacidad de discriminación con base en dos índices: el índice de aplicabilidad, es decir la medida en que la frase se aplica al desempeño y el índice de discriminación, la medida en que la frase identifica el desempeño.

# c) Método de la investigación de campo

Este método se basa en la entrevista de un especialista en evaluación con el superior inmediato de los subordinados, a través de la cual se evalúa el desempeño de estos, se registran las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, con base en el análisis de hechos y situaciones. Se trata de un método de evaluación muy amplio que además de un diagnóstico de la persona, ofrece la posibilidad de planear con el superior inmediato su desarrollo en el puesto y en la organización.

# d) Método de comparación de pares.

Es un método que compara a los empleados de dos en dos y se basa en una matriz de dos columnas donde en la columna de la derecha se anota al que es considerado mejor en relación al desempeño. Con este método también se pueden utilizar factores de evaluación. En tal caso, cada hoja del cuestionario se refiere a un factor de evaluación. Dado que el sistema de comparación de pares es un proceso simple y poco eficiente, solamente es recomendable aplicarlo cuando los evaluadores no tienen las condiciones para emplear métodos de evaluación más completos.

# e) Métodos de frases descriptivas

Este método solamente difiere del método de la elección forzosa en que no es obligatorio escoger las frases. El evaluador señala las frases que caracterizan el desempeño del subordinado y aquellas que demuestran el desempeño contrario.

#### 1.8. Definición de términos básicos

#### Control administrativo

Función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las empresas.

#### Talento humano

Constituye el capital principal, el mismo que posee conocimiento, habilidades y competencias que le dan vida, movimiento y acción a toda organización y que le permite competir dentro de un entorno globalizado, de transformaciones profundas, aceleradas y dinámicas.

#### Sistemas de control

Conjunto de procedimientos, componentes o elementos organizados y relacionados entre sí, los mismos que componen una estructura cuya característica principal es la sistematización de sus elementos.

#### Puesto de trabajo

Conjunto de tareas ejecutadas por una sola persona. El trabajo total asignado a un trabajador individual, constituido por un conjunto específico de deberes y responsabilidades.

# **Nivel ocupacional**

Nivel del trabajador de acuerdo con la jerarquía de la organización: directivos, empleados, obreros especializados, obreros generales.

#### **Competencia laboral**

Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes. Las competencias profesionales definen el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos en el empleo.

#### 1.9. Procedimiento y recursos

El procedimiento a seguirse en el diseño de un sistema de control del talento humano para el Ministerio de Industrias y Productividad del Distrito Metropolitano de Quito comprende:

#### **PASOS**

- Diagnostico situacional del problema que permita conocer las causas y efectos de la falta de aplicación de un sistema de control del talento humano.
- Establecimiento de responsabilidades, normas y métodos para medir el desempeño personal y profesional del talento humano.
- Toma de medidas correctivas.

#### **RECURSOS**

- Encuesta aplicada al personal.
- Materiales de oficina.
- Humanos: equipo de trabajo.
- Equipos tecnológicos.

# 1.10 Cronograma.

|   |   | JUI | 110 | <b>)</b> | AGOSTO |          |   | <b>'</b> O | SEPTIEMBRE |   |   |   | OCTUBRE |          |   |   | NOVIEMBRE |   |   |   | DICIEMBRE |          |   |   |
|---|---|-----|-----|----------|--------|----------|---|------------|------------|---|---|---|---------|----------|---|---|-----------|---|---|---|-----------|----------|---|---|
| ETAPAS/<br>SEMANAS                                    | 1 | 2   | 3   | 4        |        | 2        | 3 | 4          | 1          | 2 | 3 | 4 | 1       | 2        | 3 | 4 | 1         | 2 | 3 | 4 |           | 2        | 3 | 4 |
| APROBACION<br>DEL PLAN                                | 1 |     | X   |          | 1      | <u> </u> | 3 | 4          | _1_        |   | 3 | 4 | 1       | <u> </u> | 3 | 4 | 1         |   | 3 | 4 | 1         | <u> </u> | 3 | 4 |
| SINTESIS DE LA<br>INVESTIGACION<br>BIBLIOGRAFICA      |   |     |     |          | X      | X        | X | X          |            |   |   |   |         |          |   |   |           |   |   |   |           |          |   |   |
| APLICACIÓN DE<br>LA ENCUESTA AL<br>PERSONAL           |   |     |     |          |        |          |   |            | X          | X |   |   |         |          |   |   |           |   |   |   |           |          |   |   |
| ENCUESTA A LOS<br>DIRECTIVOS DE<br>LA<br>ORGANIZACIÓN |   |     |     |          |        |          |   |            |            |   | X | X |         |          |   |   |           |   |   |   |           |          |   |   |
| ANALISIS E INTERPRETACION DEL RESULTADOS              |   |     |     |          |        |          |   |            |            |   |   |   | X       | X        | X |   |           |   |   |   |           |          |   |   |
| REVISION DEL<br>AVANCE DE LA<br>TESIS                 |   |     |     |          |        |          |   |            |            |   |   |   |         |          |   | X | X         |   |   |   |           |          |   |   |
| ELABORACION<br>DEL SISTEMA DE<br>CONTROL              |   |     |     |          |        |          |   |            |            |   |   |   |         |          |   |   |           | X | X |   |           |          |   |   |
| REVISION DEL<br>AVANCE                                |   |     |     |          |        |          |   |            |            |   |   |   |         |          |   |   |           |   |   | X |           |          |   |   |
| CORRECCION DE<br>LA TESIS                             |   |     |     |          |        |          |   |            |            |   |   |   |         |          |   |   |           |   |   |   | X         | X        |   |   |
| ENTREGA DEL<br>INFORMA FINAL<br>DE LA TESIS           |   |     |     |          |        |          |   |            |            |   |   |   |         |          |   |   |           |   |   |   |           |          | X |   |
| APROBACION DE<br>LA TESIS                             |   |     |     |          |        |          |   |            |            |   |   |   |         |          |   |   |           |   |   |   |           |          |   | X |

# 1.11 Presupuesto

| DENOMINACIÓN   | CANTIDAD       | VALOR    | VALOR  |  |  |  |
|----------------|----------------|----------|--------|--|--|--|
| RUBRO Y FUENTE |                | UNITARIO | TOTAL  |  |  |  |
| MATERIALES DE  | Copias, hojas, |          |        |  |  |  |
| OFICINA        | impresiones.   | 100.00   | 100.00 |  |  |  |
| RECURSOS       | Computadora,   |          |        |  |  |  |
| TECNOLÓGICOS   | proyector,     | 120.00   | 120.00 |  |  |  |
|                | Internet.      |          |        |  |  |  |
| MOVILIZACIÓN   | Pasajes,       |          |        |  |  |  |
|                | alimentación.  | 150.00   | 150.00 |  |  |  |
| DERECHO DE     | Matrícula      |          |        |  |  |  |
| TESIS          |                | 160.00   | 160.00 |  |  |  |
|                |                | TOTAL    | 530.00 |  |  |  |

Elaborado por: Karina Armas

#### **CAPITULO II**

#### 2. EL CONTROL ADMINISTRATIVO

El utilizar procesos de control es base fundamental para determinar el rumbo y el curso de acción de toda institución sea pública o privada, más aún cuando estas organizaciones se deben a responder a las necesidades y requerimientos de la comunidad como es el Ministerio de Productividad MIPRO, quienes deben rendir cuentas a sus usuarios de los recursos a ellos entregados, de esta manera asegurarse de que están avanzando en el cumplimiento de sus objetivos, para este efecto es necesario establecer indicadores coherentes que midan el desempeño desde una perspectiva objetiva, apegándose a los criterios modernos de clientes y usuarios, gestión directiva, talento humano, investigación y desarrollo y la perspectiva financiera, respuesta a los parámetros de medición del Balanced Scores Card, cuadro de mando integral implementado hoy por hoy por el Gobierno nacional, garantizando el cumplimiento Plan Nacional para el Buen Vivir.. Con este enfoque es pertinente delimitar el control administrativo desde su concepción teórica.

Se define al control administrativo como un proceso debidamente articulado, que permite que las actividades reales se ajusten a las actividades programadas o proyectadas en los respectivos planes y programas, este control es de suma importancia para los gerentes y directores para establecer un monitoreo permanente de la eficiencia de sus actividades de sus actividades de planeación, organización y dirección. Constituyéndose en parte esencial del proceso de control el tomar medidas correctivas.<sup>4</sup>

Desde la perspectiva de Robert J Mockler, el control administrativo es un esfuerzo sistemático encaminado a establecer normas de desempeño con objetivos de planificación, que diseña sistemas de retroalimentación , que permite comparar resultados reales frente a las normas previamente establecidas, determinando si existen desviaciones; de esta forma medir su nivel de incidencia o importancia, de esta manera

 $<sup>^4</sup>$  James Stoner, y otros ADMINISTRACION , PRENTICE HALL, SEXTA EDICION , México 1996, pág 611

tomar medidas correctivas que se necesiten para garantizar de que todos los recursos de las organizaciones o instituciones se usen de manera eficaz y eficiente encaminada hacia alcanzar los objetivos trazados. Ejercer control tiene como fin principal señalar con antelación los errores o debilidades para rectificarlos y evitar que se vuelvan a repetir.

En síntesis desde la perspectiva de autores como Koontz<sup>5</sup>, el control implica la medición adecuada de lo logrado en un determinado tiempo en relación con los estándares previamente definidos y la corrección de los errores o desviaciones que se pueden generar en el proceso, es obvio entonces que el control trae consigo la implementación de estándares e indicadores de medición que evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando sea necesario hacerlo, siendo un proceso esencialmente regulador, como lo plantea Adalberto Chiavenato<sup>6</sup>.

El control administrativo siempre existirá para verificar el logro de los objetivos establecidos en el proceso de planificación, en este sentido lo planificado estratégicamente así como operacionalmente.

Para toda institución más aún para el MIPRO, sirve como un instrumento de medición y cuantificación de resultados, de esta forma como se dijo anteriormente detectar las desviaciones estableciendo las diferencias que se presentan entre la ejecución y la planeación.

La clave del control administrativo radica en el establecimiento de medidas correctivas, hacia donde se encamina el proceso de toda institución y por sobre todo del MIPRO de la ciudad de Quito.

El primer paso para establecer un control administrativo radica en establecer normas y métodos para medir el rendimiento; para esto, las metas y políticas establecidas en la planificación deben estar bien definidas en términos claros, alcanzables y razonablemente establecidos, que incluyan fechas límite, específicas, comunicables con exactitud determinando las funciones y responsabilidades que deben cumplir.

<sup>&</sup>lt;sup>5</sup> Ibid, pág. 615

<sup>&</sup>lt;sup>6</sup> CHIAVENATTO, Adalberto Administración: Proceso Administrativo 2002, pág. 5

Un segundo paso en este proceso de control administrativo es el medir los resultados, la frecuencia con la que se mida dependerá mucho de la actividad que se quiera medir, para este efecto debe establecerse con suma prolijidad las actividades y la calidad de las mismas, porque de esta se establecerá la continuidad de su medición, no es muy recomendable dejar transcurrir plazos demasiado largos entre las mediciones y los resultados que se obtengan de los mismos para tomar medidas correctivas.

El tercer paso en este proceso de control administrativo es la determinación de los resultados si estos corresponden a los parámetros o estándares previamente establecidos, si los resultados corresponden a las normas hará suponer que todo marcha bien, o que "todo está bajo control."

Finalmente el cuarto y último paso en el proceso es la toma de medidas correctivas, siendo ésta paso sumamente necesario si los resultados obtenidos en la medición no son los establecidos en los estándares, sumado a los resultados del análisis que determine que se deben tomar medidas. El aplicar medidas correctivas pueden conllevar cambios sean estos leves o drásticos en una o varias actividades de la operación normal que se ha venido desarrollando, de otro modo el tomar medidas correctivas puede incurrir también en cambios es las normas o estándares ya sea por no estar técnicamente diseñados.

El Ministerio de Industrias y Productividad, para el cumplimiento de sus políticas, planes programas, actividades, proyectos y objetivos institucionales mantiene como instrumento de Control Administrativo el Plan Operativo Anual (POA) valiendo este como medio importante para llevarse a cabo el control de talento humano.

La planificación operativa se concibe como la desagregación del Plan Plurianual de Gobierno y los planes disposiciones legales y se compatibilizará con el plurianual institucional en objetivos estratégicos, metas, programas, proyectos, acciones y actividades que se impulsarán en el período anual. Consideran como base lo siguiente:

- Función,
- Misión
- Visión Institucional
- Objetivos
- Metas

El Plan Operativo Anual que se lleva a cabo en el Ministerio tiene como propósito fundamental orientar la ejecución de los objetivos gubernamentales, convierten los propósitos estatales en pasos claros y en objetivos y metas evaluables a corto plazo.

Una de las utilidades que ofrece la planificación operativa es el reajuste de los objetivos, metas, programas, proyectos y acciones a las condiciones y circunstancias que se presentan cada año, y a los cambios no previstos.

# **2.1.Tipos**

# Control preliminar:

Cada uno de los objetivos estratégicos, metas e indicadores, así como los programas, proyectos, acciones y actividades del Plan Operativo Anual deben corresponderse con los objetivos, metas e indicadores que la Ley de responsabilidad, Estabilización y Transparencia propone el Plan Plurianual Institucional. De esta manera se garantiza que la acción institucional se inscriba en las grandes líneas de acción gubernamental. Las actividades son levantadas por cada Dirección perteneciente al Ministerio De Industrias y Productividad acorde a lo mencionado anteriormente.

El contenido de la primera parte tiene información relacionada con la función, misión y visión institucional; los objetivos, metas e indicadores del Plan Plurianual de Gobierno, y, la correspondencia con las líneas o ejes de acción de otros planes o agendas formulados toda esta información es la misma que se requiere para el Plan plurianual institucional.

Se debe hacer referencia también las "Estrategias de Acción Institucional" y demanda requerimientos de: objetivo estratégico institucional, meta e indicador de gestión del objetivo, tiempo previsto para alcanzar la meta, programación trimestral, presupuesto, responsable, y programas, proyectos, acciones y actividades claves

#### Control coincidente:

La Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) validará los POA institucionales como paso previo a la inclusión en la proforma presupuestaria, el Plan

Operativo Anual (POA) debe sustentarse en los grandes objetivos, metas, e indicadores gubernamentales, establecidos en el Plan Plurianual de Gobierno; generalmente a través de informes periódicos de desempeño o mediante la observación personal e informes. Consiste en vigilar las actividades corrientes para asegurar que se cumplan las políticas y los procedimientos, sobre la marcha.

# Control por retroalimentación:

El Ministerio de Industrias y Productividad basado en las actividades consolidadas durante el periodo determinado, analiza los resultados de Planificaciones Operativas Anuales anteriores con la Planificación estructurada, y es así como se genera un control de retroalimentación donde se argumenta los posibles cambios y aceptaciones a generarse.

#### Control Corriente:

Finalmente, la planificación es registrada en SENPLADES, y es así que cuando se lleva a cabo las actividades determinadas en esta se deberá ir completando en dicha matriz al final del periodo como lo determine la Institución, cabe recalcar que toda la planificación sirve como base para la determinación del presupuesto a manejarse durante el ejercicio fiscal.

Es preciso indicar que el Ministerio de Industrias y Productividad realiza los controles prevalecientes a esta Planificación Operativa, una sola vez al año, por lo cual no existe un control previo de interciclos, que pueda prever una afectación al cumplimiento de objetivos o metas relevantes en un determinado periodo o circunstancia, o a su vez el desempeño o avance que va generándose con el diario trabajo para el logro de cada una de las actividades que fueron estipuladas en la matriz del POA.

#### **2.2 Fases:**

1) La primera fase consiste el recopilar información relacionada con la función, misión y visión institucional; los objetivos, metas e indicadores del Plan

Plurianual de Gobierno, y, la correspondencia con las líneas o ejes de acción de otros planes o agendas ya formulados.

Toda esta información es la misma que se requiere para el Plan plurianual institucional

2) La segunda fase se refiere a las "Estrategias de Acción Institucional" y demanda requerimientos de: objetivo estratégico institucional, meta e indicador de gestión del objetivo, tiempo previsto para alcanzar la meta, programación anual, presupuesto, responsable, y programas, proyectos, acciones y actividades claves

#### 2.3 Procesos:

El primer paso del proceso de control de recursos humanos, es el establecimiento de normas.

Una norma es un criterio específico que sirve de guía al desempeño. Así, por ejemplo, si la emisión de la documentación debe requerir un formato específico, la secretaria o el digitador deberá mantener en lo posible el cumplimiento o apego irrestricto al formato para guardar la norma establecida. Las normas, a veces, pueden ser vistas como objetivos y, dentro de lo posible, deben ser expresadas cuantitativamente, con objeto de reducir la subjetividad.

Los tipos de normas más utilizados son:

# 2.3.1. Normas en función de tiempo

Estas normas definen el tiempo que debe durar cierta actividad, ya sea un proyecto establecido o la prestación de un servicio como los que entrega el MIPRO, se suste3ntan en lo establecido por el Ministerio de relaciones Laborales, hacia el servidor público. Es así que se tiene:

#### 2.3.1.1 Auditoría de Recursos Humanos del Sector Público

Este es un proceso mediante el cual se controla y evalúa la correcta aplicación del marco legal vigente, estableciendo inconsistencias que existieren en los procesos inherentes a las áreas de Recursos Humanos a nivel institucional en cada una de las unidades o Ministerios

# 2.3.1.2 Análisis y Verificación de los procesos de contratación de personal.

Las Instituciones pertenecientes a la Función Ejecutiva del Estado, deben remitir al Ministerio de Relaciones Laborales los documentos de sustento de los procesos de contratación de servicios ocasionales, a fin de que se efectúe el análisis y verificación del proceso de calificación, conforme lo determina la Norma Técnica de Planificación de Recursos Humanos y sus reformas.

# 2.3.1.3 Requisitos para Validación de Contratos de Servicios Ocasionales:

- Requerimientos de las unidades, áreas o procesos institucionales
- Autorización de la máxima Autoridad o su delegado
- Informe técnico de la Unidad de Administración de Recursos Humanos (UARH's)
- Formulario de Descripción y Clasificación de Puestos SENRES-001
- Formulario de Perfil de Exigencias SENRES-002
- Formulario de Lista de Asignaciones SENRES-003
- Certificado de disponibilidad presupuestaria
- Contratos debidamente registrados por la Unidad de Administración de Recursos Humanos (UARH's)
- Certificado de NO tener impedimento legal para ejercer cargo público

Para la calificación de contratos de asesores se requiere además de la información antes mencionada, los requisitos señalados en la Resolución SENRES-RH-2009-000105,

conforme se indica a continuación:

- Formulario del Perfil del Candidato
- Formulario de Calificación de Factores para la contratación de asesores

### 2.3.1.4 Evaluación del desempeño

Proceso que permite medir el nivel de efectividad y productividad del personal de las Instituciones Públicas. La Norma Técnica de la Evaluación del Desempeño explica el procedimiento de aplicación del proceso. El Ministerio de Relaciones Laborales por medio de auditorías verificará el cumplimiento, aplicación, procedimiento y resultados obtenidos por la Evaluación del Desempeño de los servidores públicos. Norma de Evaluación del Desempeño y su reforma

### 2.3.1.5 Ingresos y ascensos dentro del sector público

El ingreso y ascenso de personal, se efectuará mediante concurso de méritos y oposición, cumpliendo con lo establecido en la Constitución, la Ley, el Reglamento y la Norma Técnica del Proceso de Selección de Personal. El Ministerio de Relaciones Laborales verificará la documentación a fin de que se cumpla con el marco legal vigente. Norma de selección

#### 2.3.1.6 Verificación de los procesos de movimientos de personal

Las Instituciones Públicas tienen la facultad de efectuar movimientos de personal, para ello la LOSCCA y su Reglamento establecen los procedimientos respectivos, evitando que de esta manera se afecten tanto el normal funcionamiento de la Organización, como los derechos de los servidores públicos. Entre los principales movimientos de personal se puede citar: cambios administrativos, traslados, traspasos, comisiones de servicio (con o sin remuneración) entre otros.

Los estudios sobre los procesos antes mencionados verificarán la aplicación, procedimientos y normativa a seguir, dependiendo de cada movimiento.

## 2.3.1.7 Verificación del plan de vacaciones

El servidor público disfrutará de 30 días de vacaciones anuales pagadas, siempre que hubiese trabajado 11 meses continuos en la misma institución. Este derecho no será compensado en dinero, salvo el caso de cesación de funciones.

Las vacaciones se considerarán en la fecha prevista en el calendario y únicamente la autoridad competente por razones de servicio y común acuerdo con el servidor, podrá suspenderlas y diferirlas para otra fecha dentro del mismo período. El servidor hará uso de sus vacaciones, obligatoriamente, en períodos de al menos 15 días, de manera ininterrumpida por cada año.

Es responsabilidad de las UARH's exigir el cumplimiento de los calendarios de vacaciones, los cuales son elaborados de manera conjunta con los responsables de cada unidad.

Esta Cartera de Estado verificará que cada Institución Pública cumpla con el plan de vacaciones establecido por la UARH's.<sup>7</sup>

## 2.3.2 Normas de productividad

Estas normas generalmente se basan en la cantidad de productos o servicios por producir, durante un periodo determinado de tiempo; para tal efecto el MIPRO, se ajusta al igual que en el caso anterior a lo establecido por el Ministerio de Relaciones Laborales.

37

<sup>&</sup>lt;sup>7</sup> http://www.mrl.gob.ec/index.php?option=com\_content&view=article&id=52:auditoria-de-recursos-humanos-del-sector-publico-&catid=17&Itemid=23: 10/03/2011

#### 2.3.2.1 Auditoría Desarrollo Institucional a las Entidades del Sector Público

La Auditoría de Desarrollo Institucional se refiere al proceso mediante el cual esta Cartera de Estado verifica que las Instituciones del Sector Público, cuenten con los reglamentos o estatutos orgánicos, así como manuales de descripción, valoración y clasificación de puestos, conforme lo determinan la LOSCCA, su Reglamento y las normas vigentes para cada uno de estos procesos.

- Norma Técnica de diseño de Reglamentos o Estatutos orgánicos de gestión organizacional por procesos.
- Norma Técnica del subsistema de clasificación de puestos del servicio civil. /
   Reforma

#### 2.3.3 Normas de costo

Estas normas se basan en el costo o los costos asociados con la producción de un bien o servicio.

### 2.3.3.1 Auditoría en Remuneraciones

La autoridad o funcionario que disponga el pago de remuneración a personas cuyo nombramiento, contrato, traslado, aumento de remuneración o licencia, o en general cualquier acto administrativo que hubiere sido efectuado en contravención a la ley o reglamentos, será personal y pecuniariamente responsable de los valores indebidamente pagados.

Esta Cartera de Estado tiene la competencia de ejercer la rectoría de la administración de recursos humanos, además de emitir normas relacionadas con las remuneraciones del Sector Público. En este sentido, esta auditoría determina si los pagos por

remuneraciones, componentes u otros beneficios están acorde a lo dispuesto en la ley. Los parámetros que se analizan dentro de estas auditorías son los siguientes:

### Verificación de:

- Escalas de remuneración (Escala de 20° y Escala de Nivel Jerárquico Superior).
- Pago de viáticos, subsistencias, movilización y alimentación.
- Indemnización por beneficio de incentivo a la jubilación.
- Pago de horas extraordinarias y suplementarias.
- Encargos y subrogaciones.

Indemnización por supresión de puestos.

#### 2.3.4. Normas de calidad

Estas están basadas en los niveles de perfección deseados en la manufactura de productos o prestación de servicios.

# 2.3.4.1 Seguimiento y control de atención al ciudadano

El Ministerio de Relaciones Laborales, se encuentra implementando diferentes herramientas con la finalidad de que el cliente- ciudadano exponga su opinión sobre la prestación de servicios que brindan las Instituciones del Estado y de ésta manera mejorar la eficiencia, eficacia y la productividad en la oferta de servicios que brindan las Instituciones que forman parte del Sector Público, el proceso mediante el cual se genera esta información se realiza a través las siguientes herramientas:

## • Buzones de sugerencias:

Los buzones de sugerencias establecen un mecanismo de comunicación entre la ciudadanía y las instituciones del estado, empoderando al ciudadano para que nos permita medir que tan eficiente es la atención que brindan los servidores públicos en todas las entidades que conforman el sector Público.



• Encuestas por medio de computadores de mano - PDA's (Personal Digital Assistant, por sus siglas en inglés):

Utilizados para realizar encuestas de servicio en línea a los usuarios que realicen trámites en las Instituciones del Sector Público.



- La línea 1800 266822
- Buzón de sugerencias en línea

Este sistema consiste en colocar buzones de sugerencias en las instituciones del sector público para que el usuario pueda expresar su opinión a través de estos. El Ministerio de

Relaciones Laborales recopila la información, la procesa y envía a las diferentes autoridades para que se tomen las medidas correctivas, de ser el caso. El Ministerio hace un seguimiento permanente a cada papeleta depositada. El usuario puede monitorear en línea el estado de su sugerencia o denuncia a través de www.mrl.gov.ec / Consulte el estado de su denuncia.

Al ser este un seguimiento y monitoreo externo se garantiza la imparcialidad de la información

## 2.3.5.- Normas de comportamiento

Estas se basan en el tipo de comportamiento que se desea de los trabajadores del negocio. Por lo general, es difícil expresar cuantitativamente este tipo de normas.

Vale la pena señalar que, aunque a veces las normas pueden ser muy específicas, por lo general, es necesario también establecer grados de tolerancia.

Los grados de tolerancia son las especificaciones de la cantidad de desviación o error que será permitida en cualquier actividad antes de tomar medidas correctivas.

La formulación del Plan Operativo Anual en el Ministerio, se realiza dentro de un proceso de interacción institucional interno, entre sus diferentes instancias orgánicas tenemos:

#### 2.4 Direcciones:

#### Unidades Asesoras.

- Dirección de Comunicación Social.
- Dirección de Auditoría Interna.

### Coordinación General Jurídica.

- Dirección de Patrocinio y Contratos.
- Dirección de Asesoría Jurídica.

## Coordinación General de Planificación.

- Dirección de Programación Estratégica.
- Dirección de Control y Seguimiento.

## Coordinación General Administrativa Financiera

- Dirección de Recursos Humanos.
- Dirección Financiera.
- Dirección Tecnológica.
- Dirección de Servicios Institucionales.

## Subsecretaría de Industrias, Productividad e Innovación Tecnológica.

- Dirección de Productividad de la Industria.
- Dirección de Infraestructura Logística y Servicios para la Industria.
- Dirección de Reducción de Costos para la Industria.
- Dirección de Observatorio tecnológico para la Industria y Manufactura
- Dirección de Innovación, Parques Tecnológicos y Protección Ambiental.

# Subsecretaría de Micro, Pequeñas, Medianas Empresas y Artesanías (MIPYMES).

- Dirección de Desarrollo de MIPYMES.
- Dirección de Desarrollo de la Artesanías.
- Dirección de Desarrollo del Emprendimiento.
- Dirección de Acceso Financiamiento para MIPYMES y Artesanías.

### Subsecretaría de Comercio e Inversiones.

- Dirección de Desarrollo Comercial de Bienes y Servicios.
- Dirección de Inversiones.
- Dirección de Operaciones Comerciales.

## Subsecretaría de Competencia y Defensa del Consumidor.

- Dirección de Defensa del Consumidor
- Dirección de Competencia

Cada una de estas direcciones aportan con las actividades a cumplirse anualmente, para luego dar continuidad con la consolidación la misma que se encuentra a cargo de la Coordinación General de Planificación y establecer un Plan Operativo Anula por parte de todo el Ministerio.

#### 2.5. El Talento Humano

#### 2.5.1 Definición de Talento Humano

Los enfoques modernos han llevado a denominar el presente siglo, como una época de tendencia humanista dirigida hacia el hombre como centro de todas las actividades especialmente en el manejo inteligente de los recursos, esto es fundamental para el desarrollo y sostenimiento de las organizaciones.

Hoy en día se reconoce al conocimiento y su desarrollo como talento o capital humano a tal punto que las organizaciones están incluyendo dentro de sus estados financieros su capital intelectual. A pesar de que el factor monetario es vital y pareciera el más importante, no es sino a través de la gente que se toman las decisiones sobre los recursos financieros y materiales de una organización.

Se ha logrado entender que es el capital humano el que puede multiplicar el recurso financiero a través de sus decisiones en el momento oportuno. Es por esto que, para competir dentro de un entorno globalizado, altamente competitivo, de transformaciones profundas, aceleradas y dinámicas se exige un cambio radical en las creencias, costumbres y valores de la organización sea pública o privada, a esto se lo ha denominado cambio organizacional o desarrollo organizacional, donde las personas deben asumir roles diferentes y adoptar una visión de mayor apertura y flexibilidad ante el cambio. Para alcanzar esto se debe luchar por obtener el compromiso del talento humano, el cual solo se alcanzará si existe equilibrio y justicia.

Es necesario revisar los cambios más significativos que han afectado a las organizaciones en los últimos cincuenta años:

- El paso de la fuerza física a la especialización del conocimiento, conforme lo establecen las diversas teorías,
- Del autoritarismo a la participación,
- Las transformaciones de los sistemas políticos y de gobierno,
- El cambio global,
- El trabajo en equipo,
- El compromiso y
- La responsabilidad social y ecológica.

Toda organización para alcanzar sus objetivos requiere de una serie de recursos que, administrados correctamente, le permitirán alcanzarlos.

Existen tres tipos de recursos:

- **RECURSOS MATERIALES**: Entre estos se encuentran el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.
- RECURSOS TÉCNICOS: Aquí se encuentran los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.
- TALENTO HUMANO: No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, entre otros y hoy se habla de competencias.

#### 2.6. Administración del Talento humano

Para ubicar el papel de la Administración del Talento Humano es necesario empezar a recordar algunos conceptos. De administración

"La disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado"<sup>8</sup>, el esfuerzo humano

 $<sup>^{8}</sup>$  James Stoner, y otros ADMINISTRACION , PRENTICE HALL, SEXTA EDICION , México 1996, pág 32

resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará firme hacia la consecución de sus objetivos; caso contrario, se detendrá en su proceso normal hacia lo establecido. Es entonces imprescindible que toda organización debe prestar primordial atención a su personal o talento humano. En la práctica, la administración se efectúa a través del proceso administrativo: con sus respectivas etapas planificación, organización, dirección y control.

No cabe la menor duda de que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado de su vida laboral, eso se ha convertido en una preocupación para muchos directivos de organizaciones públicas y privadas como es el caso del MIPRO. Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza laboral, estos problemas se vuelven más importantes con el paso del tiempo.

Todos los directivos deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración del talento humano para mejorar la productividad y el desempeño de sus colaboradores En el caso del MIPRO como una organización pública, la productividad así como la calidad son el problema al que se enfrenta y el talento humano es una parte decisiva de la prestación de sus servicios a los clientes y usuarios o ciudadanos. Las técnicas de la administración del talento humano, aplicadas tanto por los departamentos de gestión de talento humano como por los directores de línea, han tenido un gran impacto en la productividad y el desempeño de la organización.

La gestión del talento humano es una serie de decisiones acerca de la relación de los colaboradores que influye en la eficacia de ellos y de la entidad. En la actualidad los colaboradores del MIPRO tienen expectativas diferentes acerca del trabajo que desean desempeñar. Desean colaborar en la dirección y toma de decisiones de sus puestos de trabajo, y quieren participar en las decisiones financieras de su organización. Otros en

cambio cuentan con pocas habilidades que los directores deben rediseñar los puestos de trabajo y ofrecer una amplia formación antes de involucrarlos.

Uno de los factores que dará forma a la filosofía de cada empleado o colaborador del MIPRO, será la de la alta administración. Aunque la filosofía de la alta administración puede o no ser explícita, generalmente se comunica por medio de las acciones y se extiende a todos los niveles y áreas en el Ministerio de Industrias y Productividad.

La filosofía que se tenga sobre la administración del talento humano estará influida también por las suposiciones básicas que se hagan sobre las personas. Por ejemplo, Douglas McGregor distingue entre dos conjuntos de suposiciones que clasificó como Teoría X y Teoría Y. Afirma que las suposiciones de la Teoría X sostienen que:

- 1.- El ser humano promedio tiene un rechazo inherente hacia el trabajo y lo evitará si puede.
- 2.- Debido a esta característica humana de rechazo al trabajo, la mayoría de las personas deben ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos a fin de lograr que realicen un esfuerzo adecuado.
- 3.- El ser humano promedio prefiere ser dirigido y desea evitar responsabilidades.

En el otro extremo, las acciones de algunos gerentes reflejan un conjunto de suposiciones de la Teoría Y, las cuales sostienen que:

- 1.- El ser humano promedio no rechaza inherentemente el trabajo.
- 2.- El control externo y la amenaza de castigos no son los únicos medios para lograr que se realice un esfuerzo hacia los objetivos de la organización.
- 3.- Los empleados estarán más motivados al satisfacer sus necesidades de orden superior en cuanto al logro, estima y autorrealización.
- 4.- El ser humano promedio aprende, en condiciones apropiadas, no solo a aceptar sino también a buscar responsabilidades.

5.- La capacidad de ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas organizacionales están continuamente distribuidas en la población y no al contrario.

Rensis Likert afirma que, suposiciones como éstas, se manifiestan a sí mismas en dos tipos o sistemas básicos de organizaciones a las que califica como Sistema I y Sistema IV. En las organizaciones de Sistema I señala:

- 1.- La gerencia es considerada como desconfiada hacia los subordinados.
- 2.- El grueso de las decisiones y la fijación de metas de la organización se realiza en la cúpula.
- 3.- Los subordinados se ven forzados a trabajar con temor, amenazas y castigos.
- 4.- El control está muy concentrado en la alta dirección.

En su lugar, Likert propone el Sistema IV, es decir, una organización basada en suposiciones del tipo de la Teoría Y. En las organizaciones del Sistema IV:

- 1.- La alta gerencia tiene confianza absoluta en los subordinados.
- 2.- La toma de decisiones está generalmente dispersa y descentralizada.
- 3.- Los trabajadores se sienten motivados por su participación e influencia en la toma de decisiones.
- 4.- Hay una amplia y amistosa interacción entre superiores y subordinados.
- 5.- La responsabilidad para el control está muy difundida y los niveles más bajos tienen una participación importante.<sup>9</sup>

Actualmente en el Ministerio de Industrias y Productividad el Talento Humano es considerado como el factor clave para el desarrollo de las directrices y el cumplimiento de sus metas propuestas, la matriz de esta Cartera de Estado cuenta con un total de 170

<sup>&</sup>lt;sup>9</sup> Sthepen P. Robbins, Comportamiento Organizacional, pàgs. 50-74

funcionarios, dentro de los cuales 92 empleados son de nombramiento y 78 funcionarios con la denominación de Contrato de Servicios Ocasionales.

Se maneja una Planificación Anual en cuanto a lo que se refiere el Talento Humano, ya sea este de nombramiento o contrato en donde se identifica las creaciones y supresiones de puestos, contratos, traslados, traspasos y cambios administrativos.

La selección de personal tanto para el personal de contrato como de nombramiento se lo realiza mediante un proceso muy cauteloso dentro del cual toma meses reclutar, capacitar y desarrollar el talento humano necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos, es por ello que se considera al talento humano como el capital más importante y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas más decisivas. El proceso de selección en forma sintético es de la siguiente manera:

- 1. Se solicita vía escrita, mail, telefónica información de los servidores respecto a los siguientes campos:
- a) Edad y género
- b) Años de servicio en el Sector Público
- c) Nivel de instrucción
- d) Nivel profesional
- e) Lugar de trabajo
- f) Calificación o evaluación del desempeño
- g) Capacitación por áreas específicas
- h) Reporte de vínculos de consanguinidad y afinidad entre servidores
- 2. Los responsables de unidades o procesos institucionales, establecerán plantillas referenciales con el número de puestos indispensables para el eficiente y eficaz funcionamiento, en virtud de los objetivos, productos y servicios institucionales proyectados, determinando los roles, atribuciones y responsabilidades asignados a los puestos de conformidad a lo previsto en la Norma Técnica del Subsistema de Clasificación de Puestos del Servicio Civil.

- 3. Se solicita con memorando y vía mail a las unidades administrativas, el llenar el formato de Perfil de exigencias y partidas a crearse, conforme a las necesidades detectadas y plenamente justificadas.
- 4. Se realiza un Análisis de la situación actual versus la propuesta de requerimiento de recursos humanos que solicitan las unidades administrativas del MIPRO, las Unidad Administrativa de Recursos Humanos analiza, controla y consolida, la información y así determinar al respecto las necesidades de creaciones de puestos, contratos e incluso la supresión de puestos, que se implementarán en el Ministerio acorde a lo solicitado.
- 5. La Unidad de Administración de Recursos Humanos, presenta a la autoridad nominadora el informe de resultados de la gestión organizacional; sobre procesos de reestructuración institucional, traslados, traspasos, cambios administrativos, creaciones de puestos, contratos, supresión de puestos, licencia y comisiones de servicios con o sin remuneración, que la institución requiera ejecutar para optimizar los recursos humanos. Como efecto del informe de gestión de las unidades, se derivarán los planes de ingreso y promoción de personal, vacaciones, subrogaciones, rotación en puestos similares, necesidades de capacitación e ingreso a carrera administrativa.6. La autoridad nominadora analiza la petición de creación de puestos sustentada en la organización estructural, funcional y de posición de los puestos a nombramiento o contrato, para lo cual se debe consignar:
- a) Rol del puesto
- b) Descripción de actividades que deben cumplirse
- c) Perfil de exigencias del puesto

#### 2.7. Métodos de control de Talento Humano

La importancia del control a través de la evaluación del desempeño lleva a la creación de muchos métodos para juzgar la manera en que el empleado lleva a cabo sus labores o actividades a partir de los resultados logrados antes de la evaluación.

La mayor parte de estas técnicas constituye un esfuerzo por reducir los inconvenientes que se notan en otros enfoques. Al hablar de perfección debe indicarse que ninguna técnica es perfecta; cada una posee ventajas y desventajas

### a) Método de evaluación mediante escalas gráficas.

Es quizá el método de evaluación y control de talento humano más empleado, además de ser el más simple y reduce generalmente los resultados a expresiones numéricas por medio de tratamientos estadísticos o matemáticos para neutralizar las distorsiones de orden personal de los evaluadores.

Este método mide el desempeño de las personas empleando factores previamente definidos y graduados, los mismos que pueden ser denominados estándares de desempeño. De esta manera utiliza un cuestionario de doble entrada, en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, mientras que las columnas verticales representan los grados de variación de estos factores. Así, cada factor es definido mediante una descripción sumaria, simple y objetiva y es dimensionado a efecto de que retrate desde un desempeño débil o insatisfactorio hasta uno óptimo o excelente.

#### b) Método de selección o elección forzosa

Este método fue desarrollado por un equipo de técnicos estadounidenses durante la Segunda Guerra Mundial y consiste en evaluar el desempeño de las personas por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual. Cada bloque está compuesto por dos, cuatro o más frases y el evaluador está obligado a escoger solo una o dos que explican mejor el desempeño de la persona evaluada, por eso se llama de elección forzosa.

Las frases que componen los conjuntos o bloques son seleccionadas por medio de un procedimiento estadístico que pretende comprobar si se ajustan a los criterios existentes en la empresa y a su capacidad de discriminación con base en dos índices: el índice de aplicabilidad, es decir la medida en que la frase se aplica al desempeño y el índice de discriminación, la medida en que la frase identifica el desempeño.

El método de selección o elección forzada obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra. Con frecuencia ambas expresiones son de carácter positivo o negativo. Por ejemplo:

### 1. Aprende con rapidez.

### 1. Trabaja con gran empeño.

En algunos casos el evaluador debe seleccionar la afirmación más descriptiva a partir de grupos de tres y hasta cuatro frases. Sin considerar las variantes ocasionales, los especialistas en personal agrupan los puntos en categorías determinadas de antemano, como la habilidad de aprendizaje, el desempeño, las relaciones interpersonales y así sucesivamente. El grado de efectividad del trabajador en cada uno de estos aspectos puede computarse sumando el número de veces que cada aspecto resulta seleccionado por el evaluador.<sup>10</sup>

## c) Método de la investigación de campo

Este método se basa en la entrevista de un especialista en evaluación con el superior inmediato de los subordinados, a través de la cual se evalúa el desempeño de estos, se registran las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, con base en el análisis de hechos y situaciones. Se trata de un método de evaluación muy amplio que además de un diagnóstico de la persona, ofrece la posibilidad de planear con el superior inmediato su desarrollo en el puesto y en la organización.

A este método también se lo conoce como verificación de campo, con el fin de lograr una mayor estandarización en las evaluaciones, se ha desarrollado el método de las verificaciones de campo. En él, un representante calificado del departamento de personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. El representante del departamento de personal solicita información acerca del desempeño del empleado al supervisor inmediato. A continuación prepara una evaluación que se basa en esa información. La evaluación le envía al supervisor para que la verifique, canalice y discuta, primero con el experto de personal y después con el empleado. El

\_

<sup>&</sup>lt;sup>10</sup> http://www.rrhh-web.com/evaluaciondepuesto3.html 12/03/2011

resultado final se entrega al especialista de personal, quien registra las puntuaciones y conclusiones en los formularios que la empresa destina para ello

## d) Método de comparación de pares.

Es un método que compara a los empleados de dos en dos y se basa en una matriz de dos columnas donde en la columna de la derecha se anota al que es considerado mejor en relación al desempeño. Con este método también se pueden utilizar factores de evaluación. En tal caso, cada hoja del cuestionario se refiere a un factor de evaluación.

Dado que el sistema de comparación de pares es un proceso simple y poco eficiente, solamente es recomendable aplicarlo cuando los evaluadores no tienen las condiciones para emplear métodos de evaluación más completos.

Los enfoques de evaluación comparativa, también llamados de evaluación en grupos, pueden dividirse en varios métodos que tienen en común la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo. Por lo general estas evaluaciones las conduce el supervisor. Son muy útiles para la toma de decisiones sobre incrementos de pago con base en el mérito, las promociones y las distinciones, porque permiten la ubicación de los empleados de mejor a peor.

Las formas más comunes entre los métodos de evaluación en grupo son:

- Método de establecimiento de categorías
- Método de distribución forzosa
- Método de comparaciones pareadas

## e) Método de establecimiento de categorías

El método de establecimiento de categoría lleva al evaluador a clasificar a sus empleados en una escala de mejor a peor. En general se sabe que unos empleados superan a otros, pero no es sencillo estipular por cuánto. Es posible que el empleado que reciba el número dos sea casi igual al número uno o muy inferior a él. Las

inclinaciones personales y los acontecimientos recientes pueden distorsionar este método, si bien es posible hacer que determinen la puntuación dos o más evaluadores para reducir el elemento subjetivo. Entre las ventajas del método se cuenta la facilidad de administrarlo y de explicarlo.

### f) Método de distribución forzosa

En el método de distribución forzosa se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones. Por norma general, cierta proporción debe colocarse en cada categoría. El parámetro que se utiliza es el del desempeño global, aunque los empleados podrían haberse clasificado también de acuerdo con indicadores como cifras de ventas, control de costos, etc. Como el método requiere que algunos empleados reciban puntuaciones baja, es posible que los menos favorecidos se consideren injustamente evaluados.

Aplicación del método de distribución forzosa a un grupo de diez subordinados.

# PARAMETRO DE CLASIFICACION: DESEMPEÑO GLOBAL

| 100% SUPERIOR              | 20% - 40% INTERMEDIO     | 20% - 10% INFERIOR  |  |  |
|----------------------------|--------------------------|---------------------|--|--|
| <ul> <li>García</li> </ul> | T. Rodríguez E. Castillo | E. González E. Vega |  |  |
| I. Álvarez                 | A. Quirós                | I. Cumbresa         |  |  |
| H. Villar                  | A. Carrera               |                     |  |  |

### g) Método de comparaciones pareadas

En el método de comparaciones pareadas el evaluador debe compara a cada empleado con todos los que están evaluados en el mismo grupo. La base para la comparación es, por lo general, el desempeño global. El número de veces que cada empleado en considerado superior a otro puede sumarse para que constituya un índice. El empleado que resulte preferido mayor número de veces es el mejor en el parámetro elegido.

# h) Métodos de frases descriptivas

Este método solamente difiere del método de la elección forzosa en que no es obligatorio escoger las frases. El evaluador señala las frases que caracterizan el desempeño del subordinado y aquellas que demuestran el desempeño contrario.

# i) Método de evaluación con base en el pasado o referencias históricas

Los métodos de evaluación que se basan en el desempeño pasado comparten la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que en consecuencia, puede hasta cierto punto ser medido. La gran desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ya ocurrió. Sin embargo, "cuando reciben retroalimentación sobre su desempeño los empleados pueden saber si dirigen sus esfuerzos hacia la meta adecuada y modificar su conducta si es necesario". Las técnicas de evaluación del desempeño de uso más común son:

- Escalas de puntuación
- Listas de verificación
- Método de selección forzada
- Método de registro de acontecimientos notables
- Escalas de calificación o clasificación conductual
- Método de verificación de campo
- Enfoques de evaluación comparativa
- Establecimiento de categorías
- Método de distribución obligatoria
- Método de comparación contra el total<sup>11</sup>

<sup>&</sup>lt;sup>11</sup> Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2002, págs.. 196 -223

## f) Escalas de puntuación

Tal vez el método más antiguo y de uso más común en la evaluación del desempeño sea la utilización de escalas de puntuación. Con este método el evaluador concede una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que va de bajo a alto. Es decir, la evaluación se basa sólo en las opiniones de la persona que confiere la calificación.

Se acostumbra conceder valores numéricos a cada punto a fin de permitir la obtención de varios cómputos. Algunas empresas acostumbran vincular la puntuación obtenida con los incrementos salariales; a un total de 100 puntos, por ejemplo, corresponde 100 % del incremento potencial, a 90 puntos un incremento de 90%, y así sucesivamente.

## g) Lista de verificación

Este método de evaluación del desempeño requiere que la persona que otorga la calificación, usualmente el supervisor inmediato, seleccione oraciones que describan el desempeño del empleado y sus características.

Independientemente de la opinión del supervisor (y a veces sin su consentimiento), el departamento de personal asigna calificaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno. El resultado recibe el nombre de lista de verificación con valores.

Estos valores permiten la cuantificación para obtener puntuaciones totales. El valor concedido a cada aspecto se encuentra entre paréntesis para indicar que suelen omitirse en el formulario que utiliza el evaluador directo. Si la lista incluye aspectos suficientes, puede llegar a proporcionar una descripción precisa del desempeño del empleado.

### h) Método de registro de acontecimientos notables

El método de registro de acontecimientos notables demanda que el evaluador utilice una bitácora diaria o un archivo en su computadora personal para consignar en este documento las acciones más destacadas, positivas o negativas que efectúe el evaluado.

### i) Escalas de calificación o clasificación conductual

En un esfuerzo por mejorar la confiabilidad, validez y práctica de las evaluaciones tradicionales del desempeño, algunas organizaciones han utilizado programas basados en la conducta. Estos programas intentan examinar lo que hace el empleado durante el desempeño de su trabajo.

Las escalas de calificación conductual utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. Es decir, utiliza lo que han llamado incidentes críticos para construir la escala de clasificación.

Los incidentes críticos son ejemplos de conductas específicas en el puesto, las cuales aparecen en la determinación de los diversos niveles de desempeño. Una vez que los empleados que conocen el puesto han identificado y definido las áreas importantes del desempeño, se utilizan los enunciados de incidentes críticos como una medida para discernir entre un desempeño alto, moderado y bajo.

La forma BARS suele incluir de seis a diez dimensiones de desempeño definidas en forma específica. Cada dimensión se basa en la conducta observable y es significativa para los empleados evaluados. El objetivo de este método es la reducción de los elementos de distorsión y subjetividad.

## j) Métodos de evaluación con base en el desempeño futuro

Los métodos de evaluación con base en el futuro se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño. Pueden considerarse tres técnicas básicas:

- Auto evaluaciones
- Administración por objetivos
- Administraciones psicológicas

### k) Autoevaluaciones

La autoevaluación de un empleado constituye una técnica muy útil, si el objetivo es alentar el desarrollo individual. Cuando los empleados se autoevalúan, en mucho menos probable que se presenten actitudes defensivas, factor que alienta el desarrollo individual. Si las autoevaluaciones se emplean para determinar las áreas que necesitan mejorarse, pueden resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro.

# 1) Administración por objetivos

Esta técnica consiste en que el supervisor y el empleado establezcan conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por acuerdo mutuo y que sean mesurables de manera objetiva. Si se cumplen ambas condiciones, los empleados estarán más motivados para lograr sus objetivos porque participaron en su formulación. Como además pueden medir su progreso, es posible efectuar ajustes periódicos para asegurarse de lograr sus objetivos.

Cuando se fijan los objetivos a futuro, los empleados obtienen el beneficio de carácter motivacional de contar con una meta específica para organizar y dirigir sus esfuerzos. Los objetivos a futuro ayudan también a que empleado y supervisor comenten las necesidades específicas de desarrollo del empleado.

# m) Evaluaciones psicológicas

Algunas organizaciones (por lo general las de gran tamaño) utilizan los servicios de planta de psicólogos profesionales. Cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial consiste en la evaluación del potencial del individuo y no en la determinación de su desempeño anterior. La evaluación suele constar de entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, pláticas con los supervisores y una verificación de otras evaluaciones.

### n) Método de evaluación basada en retroalimentación

La mayoría de la gente desea obtener feedback sobre su labor siempre y cuando refleje la percepción que tienen de sí mismos. Solo les satisface el reflejo cuando estos coinciden. Como resultado, muchas organizaciones tienden a tratar el tema a la ligera.

Una herramienta relativamente útil que está siendo usada por un gran número de compañías que buscan mejorar el valor de evaluar el desempeño tanto del empleado como de la empresa, es llamado **Retroalimentación 360°**, y puede ayudarle a identificar las fortalezas y necesidades de desarrollo de su gente solicitando información a todas aquellas personas que interactúan con el colaborador.

Esta forma de evaluación brinda retroalimentación del desempeño de todo el círculo de contactos diarios que tiene el empleado, desde los mensajeros hasta los clientes, jefes y compañeros. Con esta amplitud de información se pueden obtener datos útiles y concretos que ayuden a mejorar el rendimiento.

La tendencia emergente es la de encadenarla **Retroalimentación 360º** con los diferentes procesos de gerencia que agrupan la efectividad en el desempeño con las compensaciones. Las organizaciones tanto pequeñas como grandes están buscando esta tendencia.

Todas las formas anteriores o métodos de evaluación permiten a cada evaluado, luego de finalizado el proceso evaluativo, que se le comunique o se le retroalimente sobre los resultados de la misma, ya que lo que se desea es que haya una mejora en los niveles de desempeño.

La diferencia de este método con relación a otros se basa en el hecho de que la retroalimentación no proviene de una sola persona, llámese superior o evaluador, si no que proviene de un entorno global que incluye incluso al evaluado, a los niveles jerárquicos superiores, a los inferiores, a clientes y otras personas incluso fuera de la organización.

Por tanto, esta retroalimentación se convierte en aceptable o creíble para el evaluado.

Esta forma ayuda a reducir los desvíos a partir de proveer una retroalimentación balanceada dada la variedad de fuentes.

Las evaluaciones pueden ser tan pocas como tres o cuatro o tantas como 25, si bien la mayor parte de las organizaciones obtiene de cinco a 10 por colaborador

Las personas anónimamente evalúan al individuo en una amplia variedad de habilidades y prácticas necesarias para un desempeño satisfactorio luego se hacen análisis a través del cruzamiento de información que ayudan a identificar y observar claramente cualquier desvío.

Previamente un equipo de consultores externos preferiblemente, ha verificado las diferentes áreas necesarias para hacer una posición lo más productiva posible y desarrollan encuestas en ese sentido.

Existen encuestas para superiores, subalternos, los de la misma posición jerárquica, autoevaluaciones, para clientes, proveedores y cualquier otra persona que tenga contacto con el colaborador. Estas encuestas se ponen de forma anónima de tal suerte que el evaluador se sienta libre al responder y se recomienda que el diseño sea de escoger la mejor respuesta y están divididas por áreas aunque no siempre se les puede formular el enunciado igual, depende del contacto de esa persona con el colaborador.

Los resultados de cada área se llevan a términos porcentuales y también se promedian en su conjunto para tener una idea general del desempeño.

Estos resultados se pueden graficar o simplemente mostrar en una tabla y ayudarán, de gran manera, a identificar las áreas a mejorar como también a que el colaborador conozca lo que su entorno percibe de su trabajo.

En una encuesta reciente se descubrió que 25 % de las compañías estadounidenses utiliza forma de retroalimentación de 360 grados como parte de su proceso de revisión del desempeño. Entre estas empresas se cuentan Alcoa, Du Pont, Levi Strauss, Honeywell; UPS, Sprint, Amoco, AT&T y W. L. Gore & Associates.

Este tipo de evaluaciones se adaptan bien a las empresas que han introducido equipos de trabajo, participación de los empleados y programas de ACT. Al confiar en la retroalimentación de los compañeros, clientes y subordinados, estas organizaciones esperan dar a todos un sentimiento de participación en el proceso de revisión y obtener informes más adecuados del desempeño de los empleados.

La mejor forma de asegurar su aplicación es garantizando la confidencialidad de los participantes y que los evaluados perciban que no se les está juzgando ni se pretende hacer ajustes de cuentas, sino mejorar el desempeño de toda la organización.

La mejor forma de apreciarlo es realizando una comparación. Estímese que se está evaluando a un cajero de un banco. Vamos a considerar sólo cinco aspectos relacionados al desempeño del cajero.

## **n**) Método de Retroalimentación 360°:(Resultados)

| Evaluadores    | Atención a<br>Clientes | Desempeño<br>Global | Rapidez | Iniciativa | Solución -<br>Problema | Promedios                               |
|----------------|------------------------|---------------------|---------|------------|------------------------|---|
| Superiores     |                        |                     |         |            |                        |   |
| Jerárquicos    | 85                     | 94                  | 84      | 76         | 82                     | 84                                      |
| Compañeros     | 87                     | 82                  | 76      | 74         | 77                     | 79                                      |
| Subalternos    |                        |                     |         |            |                        |   |
| Directos       | 79                     | 72                  | 72      | 74         | 64                     | 72                                      |
| Proveedores    | -                      | 76                  | 71      | 60         | 71                     | 69                                      |
| Clientes       | 84                     | -                   | 60      | 75         | 76                     | 73                                      |
| Autoevaluación | 92                     | 89                  | 75      | 80         | 74                     | 82                                      |
| Promedios      | 85                     | 82                  | 73      | 73         | 74                     | /////////////////////////////////////// |

Elaborado por: Karina Armas

### **Escala**

| 91 – 100   | Excelente  |
|------------|------------|
| 81 – 90    | Bueno      |
| 71 – 80    | Regular    |
| 61 – 70    | Deficiente |
| 60 o menos | Malo       |

Como se puede apreciar, este método puede ayudar a:

- Definir por área lo que piensan sobre el evaluado sus compañeros, sus superiores, los clientes, sus subalternos y hasta los proveedores.
- Definir las desviaciones. Es decir, si hay exageraciones de parte de subalternos o de superiores.
- Observar si el evaluado se subestima o si se sobrestima.
- Graficar por área los resultados, pero si deseamos la opinión en conjunto, la podemos graficar utilizando promedios simples y eliminando los datos desviados.

En fin, si este sistema se implementa en una organización, se sabrá exactamente sobre qué áreas específicas hay que trabajar con cada colaborador para mejorar su desempeño<sup>12</sup>

### 2.8 Sistemas de control del talento humano

Es el conjunto de procedimientos, componentes o elementos organizados y relacionados entre sí, los mismos que componen una estructura cuya característica principal es la sistematización de sus elementos. El conjunto de elementos tales como objetivos,

<sup>12</sup> http://www.rrhh-web.com/evaluaciondepuesto3.html 12/03/2011

actividades, recursos, responsables y otros que se planifican, dirigen, organizan y evalúan en el desempeño de un puesto.

El interés del control está dirigido específicamente al desempeño de un puesto, es decir, el comportamiento de la persona que lo ocupa. Este desempeño es situacional, varía de una persona a otra y depende de innumerables factores condicionantes que influyen mucho en él.

El valor de las recompensas y la percepción de que estas dependen del afán personal determinan la magnitud del esfuerzo que el individuo esté dispuesto a hacer. Y a su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y las capacidades de la persona y de su percepción del papel que desempeña.

El proceso de control de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización se hace aplicando varios procedimientos por lo que la misma posee una acepción dinámica porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente, con cierta continuidad.

Este control es un medio que permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización, así como también la detección de discordancias como desaprovechamiento de personal que tienen más potencial que el exigido por el puesto, problemas de motivación u otros.

El concepto de control es muy general y puede ser utilizado en el contexto organizacional para evaluar el desempeño general frente a un plan estratégico.

- Henry Fayol: El control consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el PANM adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.
- Robert B. Buchele: El proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias.

- George R. Terry: El proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorización y, si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado.
- Buró K. Scanlan: El control tiene como objetivo cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos.
- Robert C. Appleby: La medición y corrección de las realizaciones de los subordinados con el fin de asegurar que tanto los objetivos de la empresa como los planes para alcanzarlos se cumplan económica y eficazmente.
- Robert Eckles, Ronald Carmichael y Bernard Sarchet: Es la regulación de las actividades, de conformidad con un plan creado para alcanzar ciertos objetivos.
- Harold Koontz y Ciril O´Donell: Implica la medición de lo logrado en relación con lo estándar y la corrección de las desviaciones, para asegurar la obtención de los objetivos de acuerdo con el plan.
- Chiavenato: El control es una función administrativa: es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso esencialmente regulador.

La palabra control tiene muchas connotaciones y su significado depende de la función o del área en que se aplique; puede ser entendida:

Como la función administrativa, parte del proceso administrativo junto con la planeación, organización y dirección.

Como medios de regulación utilizados por un individuo o empresa, como determinadas tareas reguladoras que un controlador aplica en una empresa para acompañar y avalar su desempeño y orientar las decisiones. la palabra control sirve para diseñar un sistema automático que mantenga un grado constante de flujo o de funcionamiento del sistema total, como la función restrictiva de un sistema para mantener a los participantes dentro de los patrones deseados y evitar cualquier desvío.

También hay otras connotaciones para la palabra control:

- Comprobar o verificar;
- Regular;
- Comparar con un patrón;
- Ejercer autoridad sobre alguien (dirigir o mandar);
- Frenar o impedir.

En síntesis para nuestro objetivo de la investigación, el control es una función administrativa, parte del proceso de administración, que permite verificar, constatar, evaluar, medir, si la actividad, proceso, unidad, elemento o sistema seleccionado está cumpliendo y/o alcanzando o no los resultados que se esperan, a través de esta función se establece la relación con lo planeado, para controlar es imprescindible medir y cuantificar los resultados, detectar desviaciones. Una de las funciones inherentes al control, es identificar las diferencias que se presentan entre la ejecución y la planeación, establecer medidas correctivas, el objeto del control es prever y corregir los errores.

#### 2.8.1 Características del control

- a) Crear mejor calidad: Las fallas del proceso se detectan y el proceso se corrige para eliminar errores.
- b) Enfrentar el cambio: El control forma parte ineludible del ambiente de cualquier organización. Los mercados cambian, la competencia en todo el mundo ofrece productos o servicios nuevos que captan la atención del público, surgen materiales y tecnologías nuevas. se aplica control para responder a las amenazas o las oportunidades, porque ayuda a detectar los cambios que están afectando los productos y los servicios de sus organizaciones.
- c) Producir ciclos<sup>13</sup> más rápidos: una cosa es reconocer la demanda de los consumidores para un diseño, calidad, o tiempo de entregas mejorados, y otra

<sup>&</sup>lt;sup>13</sup> Un **ciclo** es la menor distancia a partir de la cual una onda se repite. También tenemos un ciclo cuando recorremos una oscilación completa con un un nombre repetición bilogridica opxitudus.

- muy distinta es acelerar los ciclos que implican el desarrollo y la entrega de esos productos y servicios nuevos a los clientes. Los clientes de la actualidad no solo esperan velocidad, sino también productos y servicios de calidad a su medida.
- d) Agregar valor<sup>14</sup>: Los tiempos veloces de los ciclos son una manera de obtener ventajas competitivas. Otra forma, aplicada por el experto de la administración japonesa Kenichi Ohmae, es agregar valor. Tratar de igualar todos los movimientos de la competencia puede resultar muy costoso y contraproducente. Ohmae, advierte, en cambio, que el principal objetivo de una organización debería ser "agregar valor" a su producto o servicio, de tal manera que los clientes lo comprarán, prefiriéndolo sobre la oferta del consumidor. Con frecuencia, este valor agregado adopta la forma de una calidad por encima de la medida lograda aplicando procedimientos de control.
- e) Facilitar la delegación y el trabajo en equipo<sup>15</sup>: La tendencia contemporánea hacia la administración participativa también aumenta la necesidad de delegar autoridad y de fomentar que los empleados trabajen juntos en equipo. Esto no disminuye la responsabilidad última de la gerencia. Por el contrario, cambia la índole del proceso de control. Por tanto, el proceso de control permite que el gerente controle el avance de los empleados, sin entorpecer su creatividad o participación en el trabajo del mismo.

#### 2.8.2 Elementos del control

El control es un proceso cíclico y repetitivo. Está compuesto de cuatro elementos específicos:

Los valores son una cualidad "sui géneris" de un objeto. Los valores son agregados a las características físicas, tangibles del objeto; es decir, son atribuidos al objeto por un individuo o un grupo social, modificando -a partir de esa atribución- su comportamiento y actitudes hacia el objeto en cuestión. Se puede decir que la existencia de un valor es el resultado de la interpretación que hace el sujeto de la utilidad, deseo, importancia, interés, belleza del objeto. Es decir, la valía del objeto es en cierta medida, atribuida por el sujeto, en acuerdo a sus propios criterios e interpretación, producto de un aprendizaje, de una experiencia, la existencia de un ideal, e incluso de la noción de un orden natural que trasciende al sujeto en todo su ámbito. Valores tales como honestidad, lealtad, identidad cultural, respeto, equidad, solidaridad, tolerancia, entre otros, son fundamentales para el convivir pacífico de la sociedad.

<sup>&</sup>lt;sup>15</sup> Las empresas que fomentan entre los trabajadores un ambiente de armonía obtienen resultados beneficiosos. La empresa en efectividad y los trabajadores en sus relaciones sociales. El compañerismo se logra cuando hay trabajo y amistad.

- 1. Establecimiento de estándares: Es la primera etapa del control, que establece los estándares o criterios de evaluación o comparación. Un estándar es una norma o un criterio que sirve de base para la evaluación o comparación. Existen cuatro tipos de estándares; los cuales se presentan a continuación:
  - Estándares de cantidad: Como volumen de producción, números de horas, entre otros.
  - Estándares de calidad: Como control de calidad de producción, especificaciones del producto o servicio generado, entre otros.
  - Estándares de tiempo: Como tiempo estándar para producir un determinado producto o servicio, entre otros.
  - > Estándares de costos: Como costos de producción, costos de administración, costos de ventas, entre otros.
- 2.- Evaluación del desempeño: Es la segunda etapa del control, que tiene como fin evaluar lo que se está haciendo.
- 3.- Comparación del desempeño con el estándar establecido: Es la tercera etapa del control, que compara el desempeño con lo que fue establecido como estándar, para verificar si hay desvío o variación, establecer algún error o falla con relación al desempeño esperado.
- 4.- Acción correctiva: Es la cuarta y última etapa del control que busca corregir el desempeño para adecuarlo al estándar esperado. La acción correctiva es siempre una medida de corrección y adecuación de algún desvío o variación con relación al estándar esperado.

### 2.8.3 Pasos del proceso de control

El control administrativo: Es un esfuerzo sistemático para establecer normas de desempeño con objetivos de planificación, para diseñar sistemas de re información, para comparar los resultados reales con las normas previamente establecidas, para determinar si existen desviaciones y para medir su importancia, así como para tomar aquellas

medidas que se necesiten para garantizar que todos los recursos de la empresa se usen de la manera más eficaz y eficiente posible para alcanzar los objetivos de la empresa".

En ella se divide el control en cuatro pasos los cuales son:

- Establecer normas y métodos para medir el rendimiento: Representa un plano ideal, las metas y los objetivos que se han establecido en el proceso de planificación están definidos en términos claros, que incluyen fechas límites específicas.
- Medir los resultados: En muchos sentidos éste es el paso más fácil del proceso de control; las dificultades, es necesario comparar los resultados medidos con las metas o criterios previamente establecidos. Si los resultados corresponden a las normas, los gerentes o directores pueden suponer "todo está bajo control"
- ➤ Tomar medidas correctivos: Este paso es necesario si los resultados no cumplen con los niveles establecidos o no se ajustan a los estándares y si el análisis indica que se deben tomar medidas. Las medidas correctivas pueden involucrar un cambio en una o varias actividades de las operaciones de la organización
- Retroalimentación: A través de la retroalimentación, la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al correr del tiempo, siempre será necesario dar a conocer los resultados de la medición a ciertos miembros de la organización para solucionar las causas de las desviaciones. Se les pueden proporcionar los resultados tanto a los individuos cuyas actuaciones son medidas, como a sus jefes, o a otros gerentes de nivel superior y los miembros del staff. Cada decisión tendrá sus ventajas e inconvenientes y dependerá del tipo de problema que se desee afrontar, la información debe darse de la forma más objetiva posible. Pierde eficacia cuando se incluyen en ellas sentimientos, suposiciones personales, críticas, interpretaciones, juicios, etc.

## 2.8.4 Reglas del proceso de control

Hay que distinguir, ante todo, los pasos o etapas de todo control:

- 1. Establecimiento de los medios de control.
- 2. Operaciones de recolección de datos.
- 3. Interpretación y valoración de los resultados.
- 4. Utilización de los mismos resultados.

Los sistemas de control deben reflejar la estructura de la organización:

- 1. La organización es la expresión de los planes, y a la vez un medio de control. Por cuando el control "rompe" los canales de la organización sistemáticamente, distorsiona y trastorna ésta.
- 2. Los mismos controles pierden eficacia, el dato escueto no sirve, se necesita de la interpretación o adiciones que debe hacerles el jefe de cada área o departamento, que es quien tiene la visión general del mismo. Al establecer los controles, hay que tomar en cuenta su naturaleza y la de la función controladora, para aplicar el que sea más útil.
- 3. Los controles deben ser flexibles. Cuando un control no es flexible, un problema que exija rebasar lo calculado en la previsión.
- 4. Es útil el empleo de los presupuestos flexibles. En ellos se registran en forma gráfica sobre el eje de las ordenadas, los gastos fijos, como rectas horizontales, y las variables proporcionales, como líneas oblicuas. En el eje de las abscisas se señala el número de unidades producidas, vendidas, etc.
- 5. Los controles deben reportar rápidamente las desviaciones. El control de tipo "histórico", mira hacia el pasado. De ahí que, muchas veces, cuando reporta una desviación o corrección, ésta es ya imposible de realizarse. Los controles, por el contrario, deben actualizarse lo más que se pueda.
- 6. Deben tener preferencia, por ello, los tipos de control que tienen "preestablecida" su norma o estándar, aunque éste sea aproximado.
- 7. Los controles debe ser claros para todos cuantos de alguna manera han de usarlos. De ahí la necesidad de limitar "tecnicismos". Su empleo exagerado suele

ser la tendencia natural que se da en los "especialistas", como un medio de "hacer valer su puesto". Pero la verdadera manera de lograrlo, es obteniendo el máximo efecto del control, y éste no se dará, si todos los que han de emplearlo, no lo entienden perfectamente.

- 8. Los controles deben llagar concentrados a los altos niveles administrativos, que los han de utilizar.
- 9. Los controles deben conducir por sí mismos de alguna manera a la acción correctiva. No sólo deben decir "que algo está mal", sino "donde, por qué, quien es el responsable, etcétera".

En la utilización de los datos deben seguirse un sistema.

### 2.8.5 Tipos de control según su peridiosidad

Existen tres tipos básicos de control, en función de los recursos, de la actividad y de los resultados dentro de la organización, estos son: el control preliminar, concurrente y de retroalimentación.

El primero se enfoca en la prevención de las desviaciones en la calidad y en la cantidad de recursos utilizados en la organización. El segundo, vigila las operaciones en funcionamiento para asegurarse que los objetivos se están alcanzando, los estándares que guían a la actividad en funcionamiento se derivan de las descripciones del trabajo y de las políticas que surgen de la función de la planificación, y último tipo de control se centra en los resultados finales, las medidas correctivas se orientan hacia la mejora del proceso para la adquisición de recursos o hacia las operaciones entre sí.

\*Control preliminar: Los procedimientos del control preliminar incluyen todos los esfuerzos de la gerencia para aumentar la probabilidad de que los resultados actuales concuerden favorablemente con los resultados planificados. Desde esta perspectiva, las políticas son medios importantes para poner en marcha el control preliminar debido a que son directrices para la acción futura. Por lo tanto es importante distinguir entre el establecimiento de las políticas y su realización. El establecimiento de las políticas forma parte de la función de la planificación, mientras que se realización corresponde a la función de control.

Selección de recursos humanos y formación de equipos de trabajo: La función de organizar define los requerimientos del trabajo y predetermina los requerimientos de las habilidades de los empleados. Estos requerimientos varían en su grado de especificidad, dependiendo de la

\*Control concurrente: Consiste en las actividades de los supervisores que dirigen el trabajo de sus subordinados; la dirección se refiere a las actividades del gerente o director cuando instruye a sus subordinados sobre los medios y procedimientos adecuados y cuando supervisa el trabajo de los subordinados para asegurarse de que se realiza adecuadamente.

La dirección sigue la cadena de mando formal, pues la responsabilidad de cada superior es interpretar para sus subordinados las órdenes recibidas de niveles más altos. La relativa importancia de dirección depende casi por entero de la naturaleza de las actividades llevadas a cabo por los subordinados.

\*Control de retroalimentación: destacar los resultados históricos como base para corregir las acciones futuras.

### 2.8.6 El control de gestión

Dentro de la descripción y valoración del control de gestión se especifican dos concepciones comunes aceptadas en el ámbito administrativo, por un lado se tiene al control como necesidad inherente al proceso de dirección (enfoque racional) y por el otro, en un paradigma mas integral vinculado no sólo a la dirección formal, sino a factores claves como la cultura, el entorno, la estrategia, lo psicológico, lo social y la calidad, representados por los llamados enfoques psicosociales, culturales, macro sociales y de calidad.

No basta con decir claramente a donde queremos llegar con nuestros esfuerzos y como lo vamos a realizar, es imprescindible establecer cuáles son para la organización aquellos factores críticos que hay que cuidar para tener éxito (Factores Claves de Éxito), muchos de los cuales están íntimamente ligados con las estrategias que se van a

desarrollar. De ahí que, si queremos tener dominio (control) sobre lo que está ocurriendo, el control debe estar enfocado a evaluar el comportamiento de los factores críticos que inciden en el cumplimiento de las estrategias. Así, el control debe ser flexible, ajustándose permanentemente a las cambiantes estrategias de la organización.

El concepto de control bajo la perspectiva de calidad, incluye un conjunto de herramientas y técnicas de control de los procesos básicos de la organización; entre ellas se tienen al control estadístico de procesos, control de la calidad total y la gestión de la calidad total.

Sus principios se centran en la formación y preparación de los empleados, la unión entre directivos y empleados para la formulación de estándares, el papel de la inspección por parte de los propios empleados de los resultados durante el proceso productivo y la revisión de los errores o desviaciones bajo la premisa de mejora continua.

# 2.8.7 Proceso metodológico para el desarrollo del sistema de control de gestión

- 1.- Diagnóstico Institucional: todo proceso de control de gestión comienza con el estudio propio del sistema a controlar. El diagnóstico tiene como objetivo identificar posibles obstáculos que puedan interferir en la eficacia del sistema, del mismo modo establecer si están dadas las condiciones para la ejecución del sistema propuesto e identificar los procesos claves para que el sistema opere sobre ellos y sus variables claves, a fin de garantizar en lo posible el éxito organizacional. Generalmente los análisis institucionales se orientan hacia el estudio estratégico de la organización, es decir identificando fortalezas y debilidades internas con su relación al entorno amenazante o facilitador de resultados productivos, de igual manera analiza normas, sistemas financieros, cultura organizacional, estructura, capacidad estratégica, desempeño institucional de recursos humanos, entre otros.
- 2.-Identificación de Procesos Claves: luego de conocer como se encuentra el sistema a controlar, es necesario identificar los procesos claves para el éxito empresarial, el control de gestión no actúa sobre todos los procesos internos de la organización, sino por el contrario se centra en aquellos suficientemente importantes en el desempeño eficaz del sistema a controlar, van desde la situación financiera, pasando por la situación

comercial, producción, productividad, personal, servicios al cliente, relaciones con otros entes, eficacia, eficiencia, calidad, pertenencia, entre otros.

3.- Diseño del sistema de indicadores: De la identificación de las áreas claves, se originan los indicadores que van a permitir medir atributos de dichos procesos y tomar las decisiones pertinentes para su corrección. Un indicador se define como la relación entre variables cuantitativas o cualitativas que permiten observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto a los objetivos y metas previstas e influencias esperadas.

## 2.8.8 Condiciones que influyen en el control de gestión

- ➤ El entorno: este puede ser estable o dinámico, variante cíclicamente o completamente atípico. Una buena adaptación del entorno facilitada en desarrollo en la empresa.
- Los objetivos de la empresa: ya sean de rentabilidad, de crecimiento, sociales y ambientales.
- ➤ La estructura de la organización: según sea, funcional o divisional, implica establecer variables distintas, y por ende objetivos y sistemas de control también distintos.
- ➤ El tamaño de la organización: esta condición está relacionada con la centralización, mientras más grande la empresa es necesario descentralizarla, porque afecta la toma de decisiones debido a la gran cantidad de información que se maneja.
- La cultura de la organización: las relaciones humanas son muy importantes, y se debe incentivar y motivar al personal que labora en la organización.

#### 2.8.9 Cuadro de mando o de control

Cuando se trata de concretar un elemento tan característico como es el Cuadro de mando, no podemos obviar que éste se sitúa dentro del área de gestión de la empresa, la cual está fuertemente condicionada por el entorno en el que se mueve.

Además, la adaptación continuada al entorno es uno de los rasgos principales que se asocia al concepto de Cuadro de mando. De este modo, resulta interesante considerar el entorno dinámico que pueda afectar a la organización.

El concepto de Cuadro de mando<sup>16</sup> deriva del concepto denominado "tableau de bord " en Francia, que traducido de manera literal, vendría a significar algo así como "tablero de mandos", o "cuadro de instrumentos".

A partir de los años 80, es cuando el Cuadro de mando pasa a ser además de un concepto práctico, una idea académica, ya que hasta entonces el entorno empresarial no sufría grandes variaciones, la tendencia del mismo era estable, las decisiones que se tomaban carecían de un alto nivel de riesgo.

Para entonces, los principios básicos sobre los que se sostenía el Cuadro de mando ya estaban estructurados, es decir, se fijaban unos fines en la entidad, cada uno de éstos eran llevados a cabo mediante la definición de unas variables claves, y el control era realizado a través de indicadores.

Básicamente, y de manera resumida, podemos destacar tres características fundamentales de los Cuadros de mando:

- La naturaleza de las informaciones recogidas en él, dando cierto privilegio a las secciones operativas, (ventas, etc.) para poder informar a las secciones de carácter financiero, siendo éstas últimas el producto resultante de las demás.
- La rapidez de ascenso de la información entre los distintos niveles de responsabilidad.

una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. También es una herramienta que ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia.

El concepto de **cuadro de mando integral** – CMI (*balanced scorecard* – BSC) fue presentado en el número de Enero/febrero de 1992 de la revista *Harvard Business Review*, con base en un trabajo realizado para una empresa de semiconductores. Sus autores, Robert Kaplan y David Norton, plantean que el CMI es un sistema de administración o sistema administrativo (*management system*), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa. Es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia. Proporciona a los gerentes una mirada global de las prestaciones del negocio. Es

La selección de los indicadores necesarios para la toma de decisiones, sobre todo en el menor número posible.

En definitiva, lo importante es establecer un sistema de señales en forma de Cuadro de mando que nos indique la variación de las magnitudes verdaderamente importantes que debemos vigilar para someter a control la gestión.

Se establecen seis etapas para elaborar un cuadro de mando:

- 1. Análisis de la situación y obtención de información: En esta primera etapa la empresa debe de conocer en qué situación se encuentra, valorar dicha situación y reconocer la información con la que va a poder contar en cada momento o escenario, tanto la del entorno como la que maneja habitualmente. Esta etapa se encuentra muy ligada con la segunda.
- 2. Análisis de la empresa y determinación de las funciones generales: La empresa habrá de definir claramente las funciones que la componen, de manera que se puedan estudiar las necesidades según los niveles de responsabilidad en cada caso y poder concluir cuáles son las prioridades informativas que se han de cubrir.
- 3. Estudio de las necesidades según prioridades y nivel informativo: En esta etapa se cubren las prioridades informativas detectadas en el paso anterior.
- 4. Señalización de las variables críticas en cada área funcional: En una cuarta etapa se han de señalizar las variables críticas necesarias para controlar cada área funcional. Estas variables son ciertamente distintas en cada caso, ya sea por los valores culturales y humanos que impregnan la filosofía de la empresa en cuestión, o ya sea por el tipo de área que nos estemos refiriendo. Lo importante en todo caso, es determinar cuáles son las importantes en cada caso para que se pueda llevar a cabo un correcto control y un adecuado proceso de toma de decisiones.
- 5. Establecimiento de una correspondencia eficaz y eficiente entre las variables críticas y las medidas precisas para su control: Se ha de encontrar una correspondencia lógica entre el tipo de variable crítica determinada en cada caso, y el ratio, valor, medida, etc..., que nos informe de su estado cuando así se estime necesario. De este

modo podremos atribuir un correcto control en cada momento de cada una de estas variables críticas.

6. Configuración del Cuadro de mando según las necesidades y la información obtenida: En esta etapa debemos configurar el Cuadro de mando en cada área funcional, y en cada nivel de responsabilidad, de manera que albergue siempre la información mínima, necesaria y suficiente para poder extraer conclusiones y tomar decisiones acertadas.

El Cuadro de mando deberá estar constituido al menos por cuatro partes bien diferenciadas:

- Las variables más destacables a controlar en cada situación y nivel de responsabilidad
- 2. Los indicadores con los que podremos cuantificar cada una de las variables
- 3. Las desviaciones producidas, cualquiera que sea el motivo que las ocasione
- 4. Las soluciones a tomar en cada caso, en la medida de lo posible

Los responsables de cada uno de los Cuadros de mando de los diferentes departamentos, han de tener en cuenta una serie de aspectos comunes en cuanto a su elaboración. Entre dichos aspectos se destacan los siguientes:

- 1. Los Cuadros de mando han de presentar sólo aquella información que resulte ser imprescindible, de una forma sencilla y por supuesto, sinóptica y resumida.
- 2. El carácter de estructura piramidal entre los Cuadros de mando, ha de tenerse presente en todo momento, ya que esto permite la conciliación de dos puntos básicos: uno que cada vez más se vayan agregando los indicadores hasta llegar a los más resumidos y dos, que a cada responsable se le asignen sólo aquellos indicadores relativos a su gestión y a sus objetivos.
- 3. Tienen que destacar lo verdaderamente relevante, ofreciendo un mayor énfasis en cuanto a las informaciones más significativas.

- 4. No podemos olvidar la importancia que tienen tanto los gráficos, tablas y/o cuadros de datos, etc..., ya que son verdaderos nexos de apoyo de toda la información que se resume en los Cuadros de mando.
- 5. La uniformidad en cuanto a la forma de elaborar estas herramientas es importante, ya que esto permitirá una verdadera normalización de los informes con los que la empresa trabaja, así como facilitar las tareas de contrastación de resultados entre los distintos departamentos o áreas.

### Los objetivos del Cuadro de Mando son:

Ha de ser un medio informativo destacable. Sobre todo ha de conseguir eliminar en la medida de lo posible la burocracia informativa en cuanto a los diferentes informes con los que la empresa puede contar.

Debe ser una herramienta de diagnóstico. Se trata de especificar lo que no funciona correctamente en la empresa, en definitiva ha de comportarse como un sistema de alerta. En este sentido, tenemos que considerar dos aspectos: A) Se han de poner en evidencia aquellos parámetros que no marchan como estaba previsto. Esta es la base de la gestión por excepción, es decir, el Cuadro de mando ha de mostrar en primer lugar aquello que no se ajusta a los límites absolutos fijados por la empresa, y en segundo advertir de aquellos otros elementos que se mueven en niveles de tolerancia de cierto riesgo. B) Esta herramienta debería de seleccionar tanto la cantidad como la calidad de la información que suministra en función de la repercusión sobre los resultados que vaya a obtener.

En relación a la confrontación entre realizaciones y previsiones, ha de ponerse de manifiesto su eficacia. El análisis de las desviaciones es básico a la hora de estudiar la trayectoria de la gestión así como en el proceso de toma de decisiones a corto plazo.

Debe promover el diálogo entre todos. Mediante la exposición conjunta de los problemas por parte de los distintos responsables, se puede avanzar mucho en cuanto a la agilización del proceso de toma de decisiones. Es preciso que se analicen las causas

de las desviaciones más importantes, proporcionar soluciones y tomar la vía de acción más adecuada.

Ha de ser útil a la hora de asignar responsabilidades. Además la disponibilidad de información adecuada, facilita una comunicación fluida entre los distintos niveles directivos y el trabajo en grupo que permite mejorar resultados.

Ha de ser motivo de cambio y de formación continuada en cuanto a los comportamientos de los distintos ejecutivos y/o responsables. Ha de conseguir la motivación entre los distintos responsables. Esto ha de ser así, sobre todo por cuanto esta herramienta será el reflejo de su propia gestión.

Por último y como objetivo más importante, esta herramienta de gestión debe facilitar la toma de decisiones. Para ello, el modelo debería en todo momento:

- A) Facilitar el análisis de las causas de las desviaciones. Para ello se precisaría de una serie de informaciones de carácter complementario en continuo apoyo al Cuadro de mando, además de la que pudiera aportarle el Controller, ya que en muchas ocasiones disfruta de cierta información de carácter privilegiado que ni siquiera la Dirección conoce.
- B) Proporcionar los medios para solucionar dichos problemas y disponer de los medios de acción adecuados.
- C) Saber decidir cómo comportarse. En cierto modo, estaríamos haciendo referencia a un sistema inteligente, a un sistema que se iría nutriendo de la propia trayectoria de la empresa, y que cada vez mejor, suministraría una información y un modo de actuar óptimo.

En relación con el tipo de información utilizada, el Cuadro de mando aparte de reunir información de similares características que la empleada en las distintas disciplinas de

naturaleza contable, es decir, financiera, debe contener información de carácter no financiero. Ya desde su presentación como útil de gestión, el Cuadro de mando se destacaba por su total flexibilidad para recoger tal información.

Otro aspecto que cabe destacar es la relación mutua que ha de existir entre el Cuadro de mando y el perfil de la persona a quien va destinado. Precisamente, las necesidades de cada directivo, han de marcar la pauta que caracterice y haga idónea a esta herramienta en cada caso y situación, sobre todo con respecto al nivel de mayor responsabilidad de la jerarquía actual de la empresa, debido a que se precisa un esfuerzo mucho mayor de generalidad y síntesis.

Un rasgo más del Cuadro de mando es la solución de problemas mediante acciones rápidas. Cuando incorporamos indicadores de carácter cualitativo al Cuadro de mando, en cierto modo, éstos están más cerca de la acción que los propios indicadores o resultados financieros. Asimismo, estos indicadores nominales nos dan un avance en cuanto a qué resultados se van a alcanzar. Es importante tener en cuenta que el contenido de cualquier Cuadro de mando, no se reduce tan sólo a cifras o números, ha de ser un contenido muy concreto para cada departamento o para cada responsable. De igual manera, se ha de tener presente que la información que se maneja en un Cuadro de mando determinado puede ser válida para otro.

Utilizar informaciones sencillas y poco voluminosas. Las disciplinas y herramientas contables habituales precisan una mayor dedicación de tiempo de análisis y de realización, y a la hora de tener que tomar decisiones, siempre van a necesitar de otros aspectos que en principio no tomaban parte de su marco de acción.

El Cuadro de mando se orienta hacia la reducción y síntesis de conceptos, es una herramienta que junto con el apoyo de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, puede y debe ofrecer una información sencilla, resumida y eficaz para la toma de decisiones.

## 2.8.10 El control organizacional

El control social corresponde a todos los medios y métodos utilizados para inducir a las personas o grupos a corresponder a las expectativas de una organización social o de la propia sociedad. Hemos visto que las organizaciones sociales, y también las empresas, ejercen poder o control sobre las personas. El poder es una condición que consiste en ejercer una voluntad sobre otra persona o grupo de personas, pudiendo controlar de este modo su comportamiento. El poder es legítimo cuando los individuos que lo ejercen están investidos de autoridad. La autoridad para ejercer el poder es institucionalizada por medio de documentos escritos, como estatutos, manuales de la organización, descripción de cargos, circulares, cartas, etc., debidamente publicados para conocimiento general de las personas involucradas.

El control social puede hacerse también mediante normas, reglas y reglamentos. Éstos pueden ser prescriptivos o restrictivos. Son prescriptivos cuando especifican lo que las personas deben hacer; son restrictivos cuando especifican algo que las personas no deben hacer.

Entre los principios de la organización se establece dicha normalización o especificaciones de lo que debe o no hacer o ejercer una persona. Institucionalmente es preferible referir el potencial humano como principal materia prima de la empresa; a través del principio de especialización y el principio de paridad autoridadresponsabilidad se delegan y especifican las funciones básicas a cumplir por este elemento de la organización (la persona). La organización como tal ha tenido muchas acepciones y se ha trazado a través de muchas teorías, una de ellas, y muy nombrada, por cierto, es la teoría burocrática de Max Weber. Esta teoría "privilegia la estructura organizacional como medio de garantizar que todo suceda de acuerdo con lo establecido previamente, es la estructura burocrática. Ante todo, la estructura burocrática significa control; en todo sentido. La burocracia está asentada en normas y reglamentos para asegurar la disciplina. Para esto, la burocracia acentúa la formalización. Todo debe hacerse por escrito, para que pueda ser debidamente documentado. Además, la burocracia reposa en una jerarquía de autoridad, para que el mando pueda conducirse mejor y para que sea más seguro el control, ya que la especialización resultante de la división del trabajo exige coordinación. Esta especialización hace que la burocracia seleccione sus participantes de acuerdo con su calificación y competencia profesional, promoviéndolos a medida que sus habilidades se van desarrollando. La intensa división del trabajo y la especialización conducen a la impersonalidad en el ejercicio de la autoridad, el cual está íntimamente ligado al sistema de normas y reglamentos capaz de garantizarlo en todos los niveles de la jerarquía. Cuando esas características burocráticas, el aumento de las normas y reglamentos, la formalización, la rígida jerarquía de autoridad, la división del trabajo y la consiguiente especialización, la selección y promoción del personal con base en la competencia técnica y profesional, la impersonalidad en el tratamiento de las personas- se vuelven muy acentuadas, la sensación de burocratización tiende a asfixiar a las personas y a limitar su comportamiento dentro de esquemas muy rígidos. Esto produce la despersonalización de las relaciones, la interiorización de las reglas y de los reglamentos en la manera de pensar, y la alienación gradual respecto al trabajo. La apatía, el desinterés y el distanciamiento pasan a ser las características del comportamiento de las personas en las empresas que tienen exagerada burocratización.

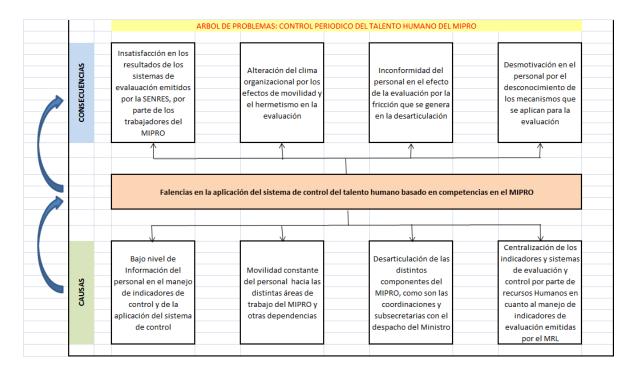
### **CAPITULO III**

## 3.1 Diagnostico del Problema:

Para diagnosticar el problema que envuelve al control periódico del talento humano del MIPRO, he debido apoyarme en herramientas como son el árbol de problemas, matriz de objetivos, identificación de alternativas e involucrados.

A través del árbol de problemas se identificó como problema central las Falencias en la aplicación del sistema de control del talento humano basado en competencias en el MIPRO, con las respectivas causas que llevaron a que se produjera como son:

- Bajo nivel de Información del personal en el manejo de indicadores de control y de la aplicación del sistema de control
- Movilidad constante del personal hacia las distintas áreas de trabajo del MIPRO y otras dependencias
- Desarticulación de las distintos componentes del MIPRO, como son las coordinaciones y subsecretarias con el despacho del Ministro
- Centralización de los indicadores y sistemas de evaluación y control por parte de recursos humanos en cuanto al manejo de indicadores de evaluación emitida por el MRL.



Elaborado por: Karina Armas

Luego de identificadas las causas que originaron el problema central, fue necesario establecer los efectos que estas causas tienen sobre las distintas áreas o dependencias del Ministerio:

- Insatisfacción en los resultados de los sistemas de evaluación emitidos por la SENRES, por parte de los trabajadores del MIPRO
- Alteración del clima organizacional por los efectos de movilidad y el hermetismo en la evaluación
- Inconformidad del personal en el efecto de la evaluación por la fricción que se genera en la desarticulación
- Desmotivación en el personal por el desconocimiento de los mecanismos que se aplican para la evaluación

En base a este análisis del problema principal del MIPRO, específicamente en lo que respecta a Control del talento humano, se logro establecer un objetivo principal que

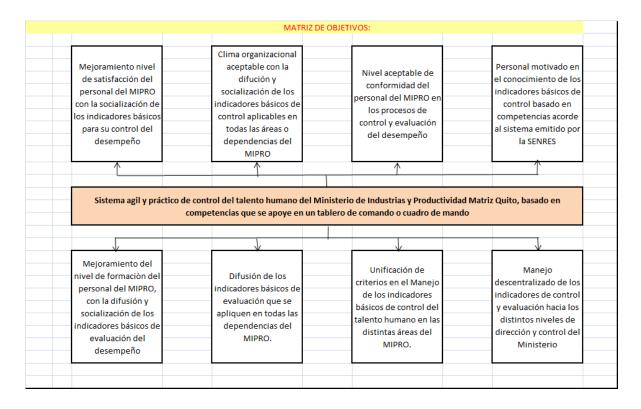
puede ser acompañado de otros objetivos específicos que nos llevarán a implementar el sistema genérico de control

## 3.2 Objetivo General

Diseñar un sistema ágil y práctico de control del talento humano basado en competencias que se apoye en un tablero de comando o cuadro de mando.

## 3.3 Objetivos Específicas:

- Mejorar el nivel de formación del personal del MIPRO, con la difusión y socialización de los indicadores básicos de evaluación del desempeño
- Socializar los indicadores básicos de evaluación que se apliquen en todas las dependencias del MIPRO, para que el personal de acople a los mismos aún cuando deban rotar en su puesto de trabajo
- Articular el manejo de los indicadores básicos de control del talento humano en las distintas áreas del MIPRO, para unificar criterios de evaluación
- Descentralizar el manejo de los indicadores de control y evaluación hacia los distintos niveles de dirección y control del Ministerio
- Mejorar el nivel de satisfacción del personal del MIPRO con la socialización de los indicadores básicos para su control del desempeño
- Mejorar el clima organizacional con la difusión y socialización de los indicadores básicos de control aplicables en todas las áreas o dependencias del MIPRO
- Mejorar el nivel de conformidad del personal del MIPRO en los procesos de control y evaluación del desempeño articulando los indicadores básicos en las distintas dependencias de la institución
- Motivar al personal en el conocimiento de los indicadores básicos de control basado en competencias acorde al sistema emitido por la SENRES



Elaborado por: Karina Armas

En función del análisis se estableció como objetivo estratégico:

Desarrollar un sistema genérico de control de talento humano basado en competencias para el mejoramiento del desempeño y clima organizacional del MIPRO.

Con este enfoque ya debidamente definido se logró identificar algunas alternativas de solución para estos problemas tanto el problema macro como a los problemas menores, las mismas que se establecieron:

## 3.4 Identificación de alternativas posibles para atender a los problemas:

Selección técnica de personal para garantizar la permanencia y continuidad en los procesos y funciones: esta alternativa es sumamente compleja, considerando que el proceso de selección para algunos puestos específicamente de dirección no son de concursos de méritos y oposición, estos generalmente son impuestos por el gobierno.

- Socialización permanente de los sistemas de control del talento humano y sus indicadores, esta alternativa es aplicables y viable en su desarrollo, puede aplicarse a través del departamento de talento humano o relaciones públicas.
- Elaboración o rediseño de un manual de funciones y perfil de puestos, este manual esta en base a lo establecido por la SENRES y el Ministerio de Relaciones laborales.
- Determinación de indicadores base de control para la evaluación del desempeño y reflejarlos en un tablero de control, es pertinente desarrollar indicadores genéricos que agrupen aquellos indicadores que se encuentran en el sistema de evaluación de la SENRES.
- Con este antecedentes pueden aplicarse las dos alternativas de solución la número dos y la cuatro.

#### MATRIZ DE ALTERNATIVAS

| NUMERO | ALTERNATIVA  | PESO | CALIF | VALOR |
|--------|--|------|-------|-------|
|        | Selección técnica de personal para garantizar la permanencia y       |      |       |       |
| 1      | continuidad en los procesos y funciones de control y evaluación      | 0,10 | 2     | 0,20  |
|        | Socialización permanente de los sistemas de control del talento      |      |       |       |
| 2      | humano y sus indicadores   | 0,30 | 4     | 1,20  |
|        | Elaboración o rediseño de un manual de funciones y perfil de puestos |      |       |       |
| 3      | con los indicadores de evaluación del desempeño                      | 0,20 | 3     | 0,60  |
|        | Determinación de indicadores base de control para la evaluación del  |      |       |       |
| 4      | desempeño y reflejarlos en un tablero de control                     | 0,40 | 4     | 1,60  |
|        |  | 1,00 |       | 3,60  |

Para la selección de las alternativas se identificaron la pertinencia de desarrollo de las mismas en base a la solución del problema principal que se detectó con relación a la matriz de problemas y los objetivos debidamente establecidos en la matriz pertinente, cabe indicar entonces que para cumplir con estos fines, se procede a discriminar en base a un peso o nivel de importancia sobre el 100% de la practicidad y aplicabilidad de esta alternativa hacia el cumplimiento de nuestro objetivo y solución del problema por consiguiente las alternativas más apropiadas son: a) La determinación de indicadores base de control para la evaluación del desempeño con una asignación de un 40% como

nivel de importancia; y, en un segundo término la socialización permanente de los sistemas de control y de sus indicadores con un 30%, hacia el cumplimiento de los fines previstos. De la misma forma se asignó una calificación cuantitativa hacia estas alternativas considerándolas con un nivel alto (4), a las anteriormente citadas, como se lo demuestra en el cuadro anterior y la alternativa 3 con un nivel medianamente alto, de la ponderación se deduce entonces que las alternativas 2 con un valor ponderado de 1.2 y 4 con un valor ponderado de 1.60 son las más aplicables para este proyecto.

Ya definidas las alternativas o la alternativa de solución al problema, es necesario definir la estructura esquemática de la propuesta que se sustenta en los siguientes lineamientos:

(PROPÓSITO) Elaboración de un sistema genérico de control de talento humano basado en competencias

- Mejoramiento del dominio de los indicadores de control en base a competencias
- Desarrollo de habilidades generales y específicas en el manejo de indicadores de control

## **Componente:**

Sistema genérico de control del talento humano basado en competencias

## **Componente:**

Desarrollar las habilidades en el manejo de indicadores de control a través del tablero de control.

Se definió las actividades necesarias para llegar a implementar la propuesta.

### **Actividad 1:**

Levantamiento de indicadores básicos

### **Actividad 2:**

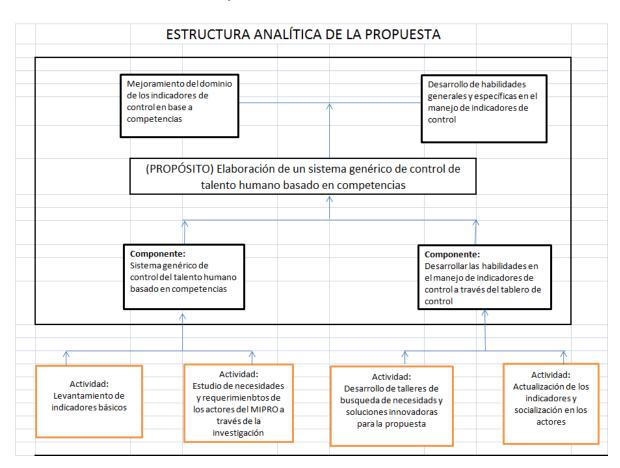
Estudio de necesidades y requerimientos de los actores del MIPRO a través de la investigación

## **Actividad 3:**

Desarrollo de talleres de búsqueda de necesidades y soluciones innovadoras para la propuesta

## **Actividad 4:**

Actualización de los indicadores y socialización en los actores



Finalmente en el diagnóstico se identificaron a los involucrados de todo el proceso que se encuentran inmersos en la estructura de la institución.

## 3.4.1 Directivos

### **Intereses**

- Unificación de criterios para la evaluación y control del talento humano del MIPRO
- Socialización de criterios de control y evaluación del desempeño del talento humano
- Articulación indicadores de evaluación en las distintas dependencias

## **Problemas percibidos:**

- Niveles de rotación de la planta de directores y autoridades del Ministerio
- Desarticulación de las áreas y dependencias
- Descoordinación en la interacción de las diferentes áreas y dependencias

# **Recursos y Mandatos:**

- Procesos de selección y asignación de cuotas políticas
- Ley Orgánica del Servidor Público
- Perfil de puestos y funciones

## 3.4.2 Coordinadores

## **Intereses**

 Capacitación en el manejo de indicadores y sistemas genéricos de control de talento humano Estabilidad laboral

## **Problemas percibidos:**

- Debilidad en el manejo de herramientas e indicadores de control de talento humano
- Niveles de rotación de los trabajadores del MIPRO en las áreas de coordinación

## **Recursos y Mandatos:**

- Procesos de selección y asignación de cuotas políticas
- Ley Orgánica del Servidor Público
- Perfil de puestos y funciones

## 3.4.3 Subsecretarias

### **Intereses**

 Coparticipación de los actores en el proceso de control y evaluación del talento humano

## **Problemas percibidos:**

 Descoordinación y diversidad de criterios por parte de los trabajadores y dependencias en la aplicabilidades de indicadores para el control y evaluación del talento humano

## **Recursos y Mandatos:**

- Procesos de selección y asignación de cuotas políticas
- Ley Orgánica del Servidor Público

## Perfil de puestos y funciones

| MATRIZ DE INVOLUCRADOS |  |   |  |  |  |  |  |  |
|------------------------|--|---|--|--|--|--|--|--|
| Grupos                 | Intereses  | Problemas Percibidos  | Recursos y Mandatos                                    |  |  |  |  |  |
|                        | Unificación de criterios para la<br>evaluación y control del talento<br>humano del MIPRO         | Niveles de rotación de la planta de<br>directores y autoridades del Ministerio                                      | Procesos de selección y asignación de cuotas políticas |  |  |  |  |  |
| DIRECTIVOS             | Socialización de criterios de control y<br>evaluacion del desempeño del talento<br>humano        | Desarticulación de las distintas areas<br>y dependencias del MIPRO  | Ley Orgánica del Servidor Público                      |  |  |  |  |  |
|                        | Articulación indicadores de evaluación<br>en las distintas dependencias                          | Descordinación en la interaccción de<br>las diferentesàreas y dependencias  | Perfil de puestos y funciones                          |  |  |  |  |  |
|                        | Capacitación en el manejo de<br>indicadores y sistemas genéricos de<br>control de talento humano | Debilidad en el manejo de<br>herramientas e indicadores de control<br>de talento humano                             | Planes de capacitación                                 |  |  |  |  |  |
| COORDINACIONES         | Estabilidad laboral  | Niveles de rotación de los<br>trabajadores del MIPRO en las áreas<br>de coordinación                                | Ley Orgánica del Servidor Público                      |  |  |  |  |  |
|                        |  |   | Perfil de puestos y funciones                          |  |  |  |  |  |
| SUBSECRETARIAS         | Coparticipación de los actores en el proceso de control y evaluación del                         | Descordinación y diversidad de<br>criterios por parte de los trabjadores y<br>dependencias en la aplicabilidades de | Planes de capacitación                                 |  |  |  |  |  |
|                        | talento humano   | indicadores para el control y<br>evaluación del talento humano  | Ley Orgánica del Servidor Público                      |  |  |  |  |  |
|                        |  | Statutoria, as. talonto hamano  | Perfil de puestos y funciones                          |  |  |  |  |  |

Elaborado por: Karina Armas

## 3.5 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

## Historia del Ministerio de Industrias y Productividad

Por razón de Decreto Supremo No. 162 de 16 de febrero de 1973, publicado en el Registro Oficial No. 253 de 26 de los indicados mes y año, se creó el **Ministerio de Industrias, Comercio e Integración (MICEI)**, concerniéndole formular, dirigir y ejecutar la política en los campos de fomento industrial, pequeña industria y artesanía, normalización, turismo, comercio exterior e integración adscribiéndosele el Centro de Desarrollo Industrial (CENDES), la Organización Comercial para la Exportación de Productos Artesanales (OCEPA), la Empresa de Alcoholes del Estado, el Instituto

Ecuatoriana de Normalización y la Secretaría de Integración Fronteriza Colombo-Ecuatoriana (División del Ecuador).

En virtud al Registro Oficial No. 396 de 21 de septiembre de 1973, se expidió el Decreto Supremo 1073-A en el cual se ratifica que las atribuciones en lo que a turismo se refieren corresponden al MICEI.

Consecutivamente, fueron suprimidas, la Empresa de Alcoholes del Estado y la Secretaría de Integración Fronteriza Colombo-Ecuatoriana.

Mediante Decreto Ejecutivo No. 397, promulgado en el Registro Oficial No. No. 98 de 4 de enero de 1985, se trasladaron la Subsecretaría de Recursos Pesqueros y las entidades adscritas Instituto Nacional de Pesca (INP) y la Empresa Pesquera Nacional (EPNA) a la jurisdicción del Ministerio, por cuyo motivo, con Decreto Ejecutivo No. 1437 de 28 de diciembre de 1985, promulgado en el Registro Oficial No. 347 de 3 de enero de 1986, se cambió su denominación por la de **Ministerio de Industrias, Comercio, Integración y Pesca (MICIP).** 

Los beneficios tributarios, previstos en las Leyes de Fomento que administra el Ministerio se eliminaron (Leyes de Fomento Artesanal, Industrial, de la Pequeña Industria, de Parques Industriales, del Libro, etc.) con la promulgación de la Ley de Régimen Tributario Interno (R. O. 341 de 22 de diciembre de 1989) y la Ley Orgánica de Aduanas (S. R. O. 219 de 26 de noviembre del 2003), por lo cual los Organismos Colegiados (Comités Interministeriales) previstos en ellas perdieron sus funciones.

A raíz de la expedición de la Ley del Régimen de Maquila (Ley 90 – S. R. O. 473 de 3 de agosto de 1990), se atribuyó al Ministerio todo lo relacionado a las empresas maquiladoras.

Mediante Decreto Ley No. 01 (R. O. 625 de 19 de febrero del 1991) se conforma el Consejo Nacional de Zonas Francas (CONAZOFRA), adscrito a la Presidencia de la República como Organismo autónomo, con personería jurídica propia, patrimonio y financiamiento propio, autonomía administrativa, económica y financiera y operativa.

La Empresa Pesquera Nacional (EPNA) fue disuelta y liquidada con Decreto Ejecutivo No. 1041 publicado en el Registro Oficial No. 264 de 30 de agosto de 1993.

Con Decreto Ejecutivo No. 2943, expedido en el Registro Oficial No. 757 de 11 de agosto de 1995, se suprimieron el Centro de Desarrollo Industrial del Ecuador (CENDES) y el Centro Nacional de Promoción de la Pequeña Industria (CENAPIA), por cuyo motivo todos sus bienes y parte de su personal se transfirieron y reubicaron al Ministerio.

En virtud de que el Ministerio debía llevar a cabo las negociaciones bilaterales y multilaterales de comercio internacional, tecnología e inversión directa, se sustituye su denominación a la de **Ministerio de Comercio Exterior**, **Industrialización y Pesca** (**MICIP**), mediante Decreto Ejecutivo No. 331 de 20 de noviembre de 1996, publicado en el Registro Oficial No. 76 de 26 de noviembre de 1996.

Con la expedición de la Ley de Comercio Exterior e Inversiones – LEXI- (R. O. 82 de 9 de junio de 1997) la promoción no financiera de las exportaciones e inversiones directas en el País y en el extranjero corresponde a la Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones (CORPEI) y la determinación de la política exterior de bienes, servicios, tecnología, integración e inversión directa, al Consejo de Comercio Exterior e Inversiones (COMEXI), Organismo Colegiado adscrito a la Presidencia de la República y presidido por un Representante del Presidente de la República.

La Ley de Propiedad Intelectual (R. O. 320 de 19 de mayo de 1998), en sus Arts. 1, 3 y 346 y disposiciones transitorias sexta y octava, creó el Instituto de Propiedad Intelectual (IEPI) como Organismo Administrativo Competente de los derechos de propiedad intelectual (Derechos de autor y derechos conexos, propiedad industrial y obtenciones vegetales) y dispuso que el personal que prestaba sus servicios en la Dirección Nacional de Propiedad Industrial del Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización y Pesca y los bienes que se encontraban a disposición de la mencionada Dirección, pasaran mencionado Organismo.

Con motivo de la supresión de la Comisión Ecuatoriana de de Bienes de Capital (CEBCA), efectuada por Decreto Ejecutivo No. 683 promulgado en el Suplemento al Registro Oficial No. 149 de 16 de marzo de 1999, sus bienes, derechos, obligaciones, funciones y atribuciones pasaron al Ministerio.

Por Decreto Ejecutivo No. 1323 de 30 de septiembre de 1999, promulgado en el Registro Oficial No. 294 de 8 de octubre de 1999, se fusionó el Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización y Pesca (MICIP) con el Ministerio de Turismo y pasó a llamarse Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Turismo (MICIPT). Pero, con Decreto Ejecutivo No. 26 de 28 de enero del 2000, publicado el Registro Oficial No. 11 de 7 de febrero del 2000, la Subsecretaría de Turismo se fusionó al Ministerio de Turismo y Ambiente y volvió a denominarse Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización y Pesca (MICIP).

Posteriormente se reforma la denominación por la de **Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad (MICIP)** la misma que se expidió mediante Decreto Ejecutivo No. 1880 en el Registro Oficial No. 418 de 24 de septiembre del 2001.

Con Decreto Ejecutivo No. 09 de 15 de enero del 2007, promulgado en el Registro Oficial No. 8 de 25 de enero del 2007, se transfieren las funciones de Comercio Exterior e Integración y de Pesca a los Ministerios de Relaciones Exteriores, Comercio Exterior e Integración y de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, en su orden. Por lo cual pasa a denominarse **Ministerio de Industrias y Competitividad (MIC).** 

Según la Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad (S. R. O. 26 de 22 de febrero del 2007), el Consejo Nacional de la Calidad (CONCAL), Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN) y Organismo de Acreditación Ecuatoriano (OAE) son entidades de derecho público, con personería jurídica, patrimonio y fondos propios, con autonomía administrativa, económica, financiera y operativa y con sede en Quito.

Con el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio de Industrias y Competitividad, expedido mediante Acuerdo No. 07 382 publicado en el

Suplemento al Registro Oficial No. 231 de 13 de diciembre del 2007, se creó la Subsecretaría de Innovación Tecnológica y Compras Públicas con las Direcciones de Compras Públicas, Innovación Tecnológica y de Inventarios de Capacidades e Indicadores Tecnológicos.

Mediante la Ley Orgánica del Sistema de Contratación Pública, promulgada en el Registro Oficial No. 395 de 4 de agosto del 2008, se creó el Instituto Nacional de Contratación Pública, como organismo de derecho público, técnico y autónomo, con personalidad jurídica propia y autonomía administrativa, técnica, operativa, financiera y presupuestaria (inciso primero del Art. 10) y los recursos humanos, tecnológicos, presupuestarios y financieros de la Subsecretaría de Innovación Tecnológica y Compras Públicas del Ministerio de Industrias y Competitividad relacionados con el Sistema Nacional de Contratación Pública, fueron transferidos al Instituto Nacional de Contratación Pública (Disposición transitoria novena).

En conformidad al Decreto Ejecutivo No. 1558 de 27 de enero del 2009 (R. O. 525 de 10 de febrero del 2009), pasa a denominarse **Ministerio de Industrias** (**MI**) y se establecen sus competencias y atribuciones.

El 14 de marzo del 2009 se expide el Decreto Ejecutivo 1614 (R. O. 558 de 27 de marzo del 2009) y pasa a llamarse **Ministerio de Industrias y Productividad (MIP)**.

A partir de la expedición del Decreto Ejecutivo No. 1633 de 20 de marzo del 2009, paso a llamarse **Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO)** y a establecerse sus competencias y atribuciones; misma denominación que hasta la fecha se mantiene.

## <u>Misión</u>

Impulsar el desarrollo del sector productivo industrial y artesanal, a través de la formulación y ejecución de políticas públicas, planes, programas y proyectos especializados, que incentiven la inversión e innovación tecnológica para promover la producción de bienes y servicios con alto valor agregado y de calidad, en armonía con el

medio ambiente, que genere empleo digno y permita su inserción en el mercado interno y externo.

## Visión

Ser la institución pública referente en la definición y ejecución de políticas industriales y artesanales, por la aplicación de un modelo exitoso de desarrollo productivo integral

### 3.5.1 Estructura Administrativa:

Subsecretarías con sus respectivas Direcciones.

Unidades Asesoras:

- Dirección de Comunicación Social.
- Dirección de Auditoría Interna.

## Subsecretaría de Industrias, Productividad e Innovación Tecnológica.

- Dirección de Productividad de la Industria.
- Dirección de Infraestructura logística y servicios para la industria.
- Dirección de reducción de costos para la industria.
- Dirección de observatorio tecnológico para la industria y manufactura.
- Dirección de innovación, parques tecnológicos y protección ambiental.

### Subsecretaría de Micro, Pequeñas, Medianas Empresas y Artesanías (MIPYMES).

- Dirección de Desarrollo de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES).
- Dirección de Desarrollo de las Artesanías.
- Dirección de Desarrollo del Emprendimiento.
- Dirección de acceso al Financiamiento para MIPYMES y Artesanías.

### Subsecretaría de Comercio e Inversiones.

- Dirección de desarrollo comercial de bienes y servicio.
- Dirección de Operaciones Comerciales.
- Dirección de inversiones.

## Subsecretaría de Competencia y Defensa del Consumidor.

- Dirección de competencia.
- Dirección de defensa del consumidor.

### Coordinación General Jurídica.

- Dirección de patrocinio y contratos.
- Dirección de asesoría jurídica.

## Coordinación General de Planificación.

- Dirección de programación estratégica.
- Dirección de control y seguimiento.

#### Coordinación General Administrativa - Financiera.

- Dirección Financiera.
- Dirección Tecnológica.
- Dirección de Servicios Institucionales.
- Dirección de Recursos Humanos.

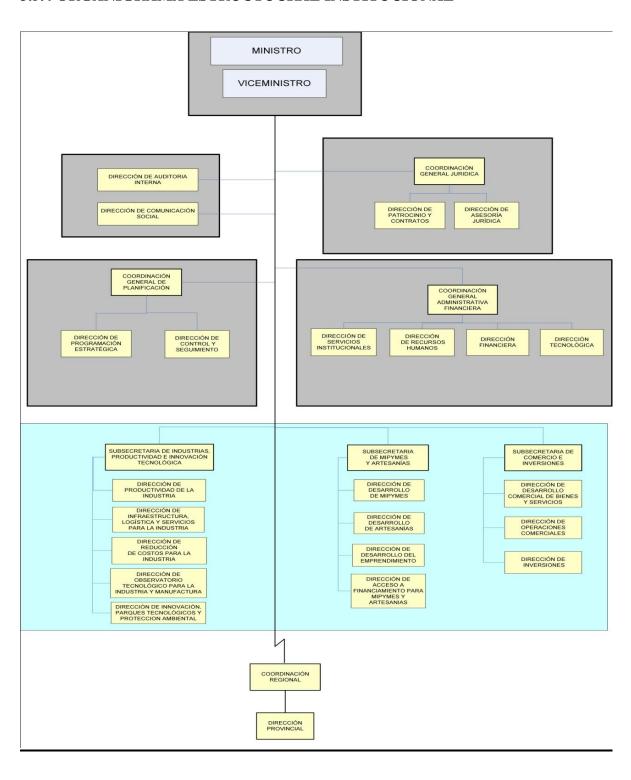
### 3.5.2 Función Institucional:

El Ministerio de Industrias y Competitividad tendrá como objetivo central reactivar y fomentar la industria nacional, elevar sostenidamente la capacidad tecnológica y la competitividad de la industria ecuatoriana para consolidar su posicionamiento en el mercado interno y hacer posible su participación creciente en los mercados internacionales.

# 3.5.3 Objetivos Estratégicos Institucionales:

- ✓ Promover la innovación tecnológica para propiciar un crecimiento endógeno.
- ✓ Reducir las asimetrías de desarrollo territorial y regional.
- ✓ Incrementar la productividad del sector industrial y productivo.
- ✓ Contribuir con la meta de alcanzar la soberanía alimentaria y económica.
- ✓ Ampliar la demanda de empleo de calidad y promover la capacitación de la fuerza laboral.
- ✓ Superar la dependencia estructural del sistema productivo ecuatoriano.

## 3.5.4 ORGANIGRAMA ESTRUCTUCRAL INSTITUCIONAL



Autor: Ministerio de Industrias y Productividad

Fuente: Ministerio de Industrias y Productividad

## 3.6 ÁMBITO DE DESEMPEÑO DEL MINISTERIO

El Ministerio de Industrias y Productividad enfatiza en cuanto a productos y servicios se refiere en los siguientes aspectos:

 Crédito al Sector Productivo.- promocionar la participación de empresarios de las MIPYMES y Artesanías, en eventos, ferias nacionales e internacionales y ruedas de negocios así como también ayudan a la identificación de productos de las MIPYMES y Artesanías con potencial para exhibirlos permanentemente.

Dentro de esta también se genera la posibilidad de intermediar la facilidad de crédito para el artesano acorde al desarrollo de un plan de negocio planteado y aprobado.

- Capacitación.- básicamente se manejan con el mejoramiento de la competitividad de las MIPYMES a través de eventos de capacitación en forma presencial y en línea, lo que hace explicativo y proactivo la difusión del tema a emprenderse generando interés, un buen manejo de herramientas y mejoramiento a la competitividad de las MIPYMES y Artesanías en el medio productivo.
- Asesoría.- en base a la guía de instrumentos de apoyo con la micro, pequeña y
  mediana empresa y artesanía y las asesorías a las escuelas de formación
  compartida se proporciona asesoría personalizada para llevar a cabo un proyecto
  previamente planteado hasta llegar a la aplicación del mismo.
- Investigación y Desarrollo de nueva tecnología.- Adquisición de monitoreo informativo y material publicitario.
- **Relaciones Comerciales.** convenios interinstitucionales entre el MIPRO y organizaciones gubernamentales, seccionales, de educación superior, ONG's, empresa privada y otras instituciones que apoyan a estos sectores.

#### 3.7 Fuerzas Motrices

Por el hecho de ser una entidad pública enfocada referentemente al Sector Productivo se determina las siguientes fuerzas motrices:

Desarrollo Económico.- el enfoque al desarrollo económico al que se orienta el Ministerio de Industrias y Productividad específicamente va dirigido al sector productivo como motor de generación en la economía nacional reflejado a través del producto interno bruto de manera general así como también en cada de unos de sus factores, para este efecto se analizaran los distintos indicadores de producción nacional.

El PIB para el 2009 según datos del Banco Central de Ecuador se registra en 54.685,88 (miles de millones de USD) manteniendo para lo que es ganadería, caza y silvicultura 3.076,89 (miles de millones de USD) en el 2008; la pesca 371.73 y la; explotación de minas y canteras 14.652,59; y específicamente, el sector industrial manufacturero y el que se excluye la refinación de petróleo 5.003,59 (millones de USD) de estos cuatro elementos observados, ocupa el segundo lugar hacia el desarrollo económico de la industria; siendo sobrepasado por el sector de la construcción que para el mismo 2008 registra 5.343,69 (miles de millones de USD) y otro altamente significativo s el comercio al por mayor y menor con 6,399,46 (millones de USD). Como se puede observar de los sectores anteriormente revisados, el sector productivo para el año 2008 ocupaba el quinto lugar. Bajo esta perspectiva como fuerza motriz se observa que el sector productivo para el 2009 tiene un crecimiento que bordea los 5.137,79 (miles de millones de USD).

Tabla No. 1

DESARROLLO ECONOMICO PIB NACIONAL Y SECTOR PRODUCTIVO

| AÑO  | PIB<br>GENERA<br>L | PIB<br>SECTOR<br>PRODUCTI<br>VO | PARTICIPACI ON EN LA ECONOMIA NACIONAL | VARIACI<br>ON PIB<br>GENERAL | VARIACION PIB SECTOR PRODUCTI VO |
|------|--------------------|---------------------------------|--|------------------------------|----------------------------------|
| 2001 | 212.495,77         | 2.483,71                        | 1,17%                                  |                              |                                  |
| 2002 | 248.994,81         | 2.593,05                        | 1,04%                                  | 17,18%                       | 4,40%                            |
| 2003 | 286.359,09         | 2.734,90                        | 0,96%                                  | 15,01%                       | 5,47%                            |
| 2004 | 326.422,25         | 2.881,17                        | 0,88%                                  | 13,99%                       | 5,35%                            |
| 2005 | 371.869,42         | 3.295,96                        | 0,89%                                  | 13,92%                       | 14,40%                           |
| 2006 | 417.632,30         | 3.697,64                        | 0,89%                                  | 12,31%                       | 12,19%                           |
| 2007 | 457.893,74         | 4.081,43                        | 0,89%                                  | 9,64%                        | 10,38%                           |
| 2008 | 546.858,81         | 5.003,89                        | 0,92%                                  | 19,43%                       | 22,60%                           |
| 2009 | 401.257,00         | 5.137,79                        | 1,28%                                  | -26,63%                      | 2,68%                            |
| 2010 | 536.885,60         | 5.325,37                        | 0,99%                                  | 33,80%                       | 3,65%                            |
| 2011 | 567.948,75         | 5.791,98                        | 1,02%                                  | 5,79%                        | 8,76%                            |
| 2012 | 596.937,75         | 6.262,59                        | 1,05%                                  | 5,10%                        | 8,13%                            |
| 2013 | 623.648,11         | 6.719,11                        | 1,08%                                  | 4,47%                        | 7,29%                            |
| 2014 | 648.589,71         | 7.129,25                        | 1,10%                                  | 4,00%                        | 6,10%                            |
| 2015 | 673.734,29         | 7.528,59                        | 1,12%                                  | 3,88%                        | 5,60%                            |

Elaborado por: Karina Armas H.

Fuente: Banco Central del Ecuador

Como se puede apreciar en la tabla anteriormente elaborada, hasta el año 2008 la economía nacional tiene un proceso de crecimiento alcanzando su punto más alto en este año sin embargo; para el 2009 la economía nacional experimenta un decrecimiento de menos de 26.63% con relación al año inmediatamente anterior, no obstante se prevé su recuperación para el 2010 que cierre en 536.885,06 (millones de USD) hasta el 2015 en que se proyecta alcance los 673.734,29 (millones de USD). Para los mismos periodos el sector productivo muestra un crecimiento sostenido a la par con de la economía nacional con el punto más alto para el 2008 que alcanza una tasa de crecimiento de 22.60% disminuyendo su crecimiento para el 2009 al 2.68% año en que la economía nacional experimento su decrecimiento presentando cifras negativas; además, a diferencia de la economía nacional se puede visualizar un crecimiento sostenido entre los siguientes años proyectados que bordea el 6.59% en promedio del 2009 al 2010. En lo que corresponde a la participación del sector productivo en la economía nacional se mantiene entre el 1 y 1.10% es decir representativamente es sumamente bajo el nivel de participación de la producción sobre la economía nacional, tomando en cuenta que los rubros más altos son la producción petrolera y sus derivados, la explotación de minas y canteras y los otros servicios.

Desarrollo Social.- la perspectiva del Desarrollo Social como una fuerza motriz del entorno en el que se desenvuelve el Ministerio de Industrias y Productividad MIPRO específicamente se centra en reducir los niveles de pobreza, bajar los índices de desempleo y subempleo así como también contrarrestar los procesos de migración enfocados hacia el cumplimiento del Plan Nacional para el Buen Vivir, específicamente en los objetivos como el No3 "Mejorar la calidad de vida de la población", buscando establecer condiciones de vida satisfactoria y saludables para los ciudadanos, su familia y la colectividad con respecto a su diversidad. Fortalecer la capacidad pública y social logrando una atención equilibrada sustentable y creativa de los ecuatorianos. El objetivo No.6 que busca "Garantizar el trabajo estable justo y digno en su diversidad de formas", garantizando la estabilidad, protección, promoción y dignificación de los y las trabajadoras sin excepción, con miras a consolidar sus derechos sociales y económicos como fundamento de las sociedades. Objetivo No.11 "Establecer un

sistema económico social, solidario y sostenible", direccionado hacia construir un sistema económico que tenga como fin el ser humano y su buen vivir; se busca el equilibrio de vida en condiciones de justicia y soberanía, reconociendo la diversidad económica, la recuperación de lo público y la transformación efectiva del Estado.<sup>17</sup>

Bajo este enfoque se puede apreciar el comportamiento de ciertos indicadores como por ejemplo el Desempleo que para el año 2009 se encuentra en un porcentaje del 6.10%, considerando una población según el último censo y datos proporcionados por el INEN en 14.306,876 habitantes; esto significa que se encuentran desempleados alrededor de 872.719 habitantes; con una población subocupada o dicho de otra forma ocupada parcialmente o por cuenta propia del 50%, según datos publicados por el INEN a los que hace referencia René Ramírez para el 2010 se tiene 343.273 desocupados tomados de la Población Económicamente Activa, 217.818 cesantes a junio del 2010.

Otro eje al que se direcciona el entorno como fuerza motriz del desarrollo social es la reducción de niveles de pobreza que para el año 2006 de acuerdo a datos publicados en ecuador en cifras alcanza al 45.75%; disminuyendo entre este periodo hasta el 2010 con una salida de aproximadamente de 425.000 ecuatorianos de los parámetros de pobreza se corrobora esto por una información publicada en news tomada de la entrevista a René Ramírez Secretario Nacional de la SENPLADES que especifica que entre diciembre de 2009 y junio de 2010 367.000 dejaron la pobreza y 53.000 la indigencia.

• Desarrollo Tecnológico.- en lo que respecta al desarrollo tecnológico el Ministerio de Industrias y Productividad marca su atención hacia el manejo de información que agrupa el sistema de inteligencia de mercados que maneja líneas especificas hacia el comercio exterior, apoyado del desarrollo informático como es el internet a través de este medio se puede buscar el producto que se desea

103

<sup>&</sup>lt;sup>17</sup> SENPLADES http://plan.senplades.gob.ec (11/03/2011)

exportar o importar mostrando detalles del comportamiento del mercado. Otro elemento en el sistema de inteligencia de mercados muestra al sector industrial en sus diferentes componentes como producción, importación y consumo.

Se cuenta también con elementos como el régimen tributario para reglamentar o regularizar las actividades del empresario en cuanto al manejo tributario, impuesto a la renta, impuesto al valor agregado, impuesto a consumos especiales y otros.

La base tecnológica que envuelve el accionar del MIPRO se centra en avances tecnológicos satelitales como el GPS que permite la georeferenciación y establecer un monitoreo de importaciones y seguimiento, al igual que un sistema de manejo de información y competitividad.

### 3.8 Tendencias Futuras

Los planes y proyectos que se manejan en el Ministerio de Industrias y Productividad son:

- PLAN REN-OVA.- el Plan Renova consiste en un sistema de Renovación de Línea Blanca (refrigeradoras, cocina, lavadoras de ropa), con la finalidad de mejorar y facilitar la calidad de vida de las personas con sus electrodomésticos.
- **FONDEPYME.-** El Programa tiene como objeto contribuir a mejorar las condiciones y capacidades de de las micro, pequeñas, medianas empresas y artesanos de manera asociada o en forma individual que son productoras de bienes o servicios en el país y que incorporan características o servicios adicionales a su producción; a través de:
  - Asistencias Técnicas Colectivas
  - Mejora del talento humano dentro y fuera del territorio nacional
  - Iniciativas de Innovación y Transferencia Tecnológica
  - Apoyo a la inversión en equipamiento productivo

Apoyo al Desarrollo Comercial y el Acceso a Mercados

Se puede atender a todos los sectores productivos, pero se tendrá prioridad en los siguientes:

- Alimentos Frescos y Procesados.
- Metalmecánica.
- Plásticos y Cauchos Sintéticos.
- Confecciones y Calzado.
- Carrocerías y Partes.
- Cadena Agroforestal Sustentable y sus Productos Elaborados.
- DIDECO.- ofrece la información necesaria para detectar y evitar que vulneren los derechos, aunque la DIDECO no resuelve disputas individuales, la información que se recibe de los consumidores es de gran utilidad para lograr que se cumplan las leyes de protección al consumidor. Este programa centra su acción en el cumplimiento de la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor y su respectivo reglamento, al garantizar el derecho a disponer de bienes y servicios públicos y privados, de óptima calidad; a elegirlos con libertad, así como a recibir información adecuada y veraz sobre su contenido y características.
- EMPRENDAMOS.- el programa tiene como objeto permitir el uso de los recursos provenientes de la cooperación japonesa, e invertirlos en actividades productivas en los sectores de las micro, pequeña y mediana empresa y artesanía del país, mediante proyectos que demuestren tener altos impactos sociales y que sean ambientalmente amigables. En este programa los beneficiarios directos son las micro, pequeñas, medianas empresas productoras de bienes y servicios (MIPYMES), artesanos y emprendedores que presenten diferentes niveles de organización asociativa, tales como grupos o asociaciones de productores, redes de proveedores, colectivos de microempresa o de pequeños productores, o

empresas que asociadas con éstos grupos, estén en capacidad de generar proyectos sustentables; para este efecto, el Ministerio entregará contribuciones tanto reembolsables como no reembolsables; el reembolsable, a través de aportes temporales de capital, el MIPRO, promoverá una cultura empresarial y recuperará su inversión a fin de mantener los recursos en un fondo que, con el carácter de reembolsable, permita destinar los recursos provenientes de las inversiones recuperadas luego de consolidadas las empresas, en el financiamiento de nuevos emprendimientos, se otorga a grupos asociativos; mientras que, el no reembolsable, consiste en aportes exclusivamente para proyectos que tengan las siguientes características: que sirvan para el financiamiento de centros de investigación, laboratorios de análisis y pruebas, y centros de diseño; que sean presentados conjuntamente por los sectores productivos, y una Universidad o Centro de Educación Superior establecidos legalmente dentro de la región de influencia del proyecto.

- PARQUES TECNOLÓGICOS.- este programas tiene como objetivos básicos: dar a conocer las iniciativas que han dado paso a la creación, desarrollo y organización de parques tecnológicos a nivel de latino e Iberoamérica; otro objetivo es analizar las necesidades y requerimientos para el sostenimiento de parques tecnológicos, así como entender las condiciones necesarias para que los parques tecnológicos actúe de manera efectiva como motores de innovación y desarrollo. Dar a conocer las capacidades y fortalezas en materia de parques tecnológicos que tiene el país; e indicar cómo iniciativas en el Ecuador contribuyen actualmente al mejoramiento de las actividades industriales, educativas y competitivas a través de la Innovación y desarrollo.
- **CODEX ALIMENTARIUS.-** es proteger la salud del consumidor y asegurar la aplicación de prácticas equitativas en el comercio de alimentos. Incluye también directrices y códigos de prácticas para ser considerados por productores y elaboradores de alimentos, organismos nacionales de control de alimentos y consumidores en todo el mundo.

Entre los planes que están por considerarse tenemos:

- PLAN NACIONAL AGROINDUSTRIAL.- este plan propone una visión amplia de la actividad agroindustrial, que va más allá de la producción de alimentos, incluyendo cueros, hilados, cigarrillos, biocomercio biocombustibles. En correspondencia con las líneas de planificación en las que está inmerso el país, el Plan Nacional de Desarrollo Agroindustrial que aquí se presenta tiene como objetivo principal el dotar al país de un instrumento que impulse el desarrollo de la actividad agroindustrial entendida de manera amplia, reduzca la dependencia de la economía respecto a la producción primaria, fomente el empleo y se constituya en un medio importante de reducción de la pobreza, especialmente en territorios rurales y entre pequeños y medianos productores.
- FOMENTO DE LAS MIPYMES ECUATORIANAS.- Mejorar la productividad y competitividad de micro, pequeñas y medianas empresas de forma individual o asociadas entre sí que sean productoras de bienes o servicios con valor agregado, para que su producción sea de calidad y acceda a mercados nacionales e internacionales, fomentando la oferta exportable ecuatoriana a través de cooperaciones técnicas no reembolsables.
- en la formulación y apoyo a la realización de planes tecnológicos por Conglomerados Productivos, en donde se elabora estudios de situación de la innovación tecnológica en el país y así apoyar a las empresas industriales a la formulación e implementación de Proyectos de innovación tecnológica, como instrumentos de gestión empresarial. Se postula también realizar las Jornadas anuales de Innovación Tecnológica impulsando instrumentos de apoyo al Emprendimiento de base tecnológica y asistiendo a las empresas a incorporar la gestión tecnológica en las prácticas organizacionales.

### 3.9 ACTORES DEL SECTOR

## 3.9.1 Número de Competidores

La propuesta del Gobierno se ha enfatizado en generar atribuciones a cada Ministerio, para así de una u otra manera determinar funciones y objetivos distintos, cubriendo de esta forma a todos los sectores y brindando un valioso aporte al desarrollo del país.

Sin embargo es preciso indicar que en la actualidad aun se ven entidades que se manejan por un similar contexto, funciones, servicios y objetivos a cumplir; en cuanto al Ministerio de Industrias y Productividad se refiere podríamos determinar las siguientes entidades que se manejan por un desempeño relacionado:

- Ministerio de Inclusión Económica y Social.- tiene como uno de sus funciones fomentar la ciudadanía, la organización y la cohesión social mediante la promoción o garantía de participación de los ciudadanos y ciudadanas como actores fundamentales de su propio desarrollo, el reconocimiento de su capacidad transformadora y de emprender acciones que les permitan acceder o recobrar la titularidad de los derechos económicos y sociales, y la ampliación de las oportunidades de la población para interrelacionarse, mientras que el Ministerio de Industrias y Productividad Articula al desarrollo de estrategias estatales encaminadas al fomento del emprendimiento productivo y el acceso a programas transversales de inversión, que comprende desde el fomento al desarrollo de redes de incubación empresarial, hasta la transferencia de conocimientos y metodologías del proceso emprendedor, generando así la posibilidad de promover acciones en su medio.
- Instituto de Economía Popular y Solidaridad.- es una institución que garantiza el Buen Vivir, a través del impulso, crecimiento y consolidación de la economía popular y solidaria mediante la organización, aplicación y ejecución de los planes, programas y proyectos contribuyendo así al desarrollo local, regional y nacional. Este Instituto trabaja con las Micro y pequeños emprendimientos productivos familiares, vecinales y comunitarios, Asociaciones de productores y consumidores en donde lo que hacen es impulsar, fortalecer e integrar a los

actores de la EPS fomentando relaciones sociales democráticas, participativas y transparentes; para garantizar la producción y reproducción de sus condiciones materiales e inmateriales como también generar la protección de la producción nacional, el acceso activos productivos y la asistencia técnica. En cuanto al MIPRO se refiere socializa con el artesano par así impulsar al desarrollo del plan de las asociaciones productores que generan un bienestar al avance del sector productivo.

#### 3.9.2 Crecimiento de la Industria o sector:

Hoy en día el Sector Productivo tiene una gran importancia y por ende un crecimiento evolutivo en el transcurso de los años es así que este sector crece de manera sostenida. Esto se evidencia en las tasas de crecimiento comparadas con las del año anterior; sin embargo el gobierno actual busca Fortalecer el control estatal para asegurar que las actividades productivas no sean afectadas por prácticas de abuso del poder del mercado, como prácticas monopólicas, oligopólicas y en general, las que afecten el funcionamiento de los mercados generando de esta manera el que se promueva el desarrollo productivo del país mediante un enfoque de competitividad sistémica, con una visión integral que incluya el desarrollo territorial y que articule en forma coordinada los objetivos de carácter macroeconómico, los principios y patrones básicos del desarrollo de la sociedad; las acciones de los productores y empresas; y el entorno jurídico institucional de la misma manera impulsar el desarrollo productivo en zonas de menor desarrollo económico estableciendo principios e instrumentos fundamentales de la articulación internacional de la política comercial de Ecuador.

Se centraliza en el desarrollo productivo de sectores con fuertes externalidades positivas a fin de incrementar el nivel general de productividad y las competencias para la innovación de toda la economía, a través del fortalecimiento de la institucionalidad para la innovación y el emprendimiento, para que la ciencia y tecnología potencien el cambio de la matriz productiva; y para contribuir a la construcción de una sociedad de propietarios, productores y emprendedores garantizando el ejercicio de los derechos de la población a acceder, usar y disfrutar

de bienes y servicios en condiciones de equidad, óptima calidad y en armonía con la naturaleza incentivando y regulando todas las formas de inversión privada en actividades productivas y de servicios, socialmente deseables y ambientalmente aceptables. Es así que se plantea generar un rendimiento evolutivo garantizado para el desarrollo diario y con significativas aportaciones al crecimiento de este sector en el país.

### 3.9.3 Posibilidad de Diferenciación:

El Gobierno ha determinado una descripción específica en cada sector por lo cual concibe que el Ministerio de Industrias y Productividad mantenga una diferenciación en base a otros Ministerios del País, permitiendo la diferenciación gracias al enfoque centralizado al Sector Productivo, los planes y proyectos de desarrollo impulsivos enfocados al sector.

## 3.9.4 Dispersión Geográfica:

La Matriz del Ministerio de Industrias y productividad está ubicada en la Av. Eloy Alfaro y Amazonas Edificio MAGAP, sin embargo esta entidad se encuentra dispersa en varios lugares del país entre estas tenemos las siguientes ciudades:

- Coordinación Regional del Litoral (Guayaquil).
- Coordinación Regional del Austro (Cuenca).
- Coordinación Regional Centro (Ambato).
- Coordinación Regional Pacifico (Manta).
- Coordinación Regional Sur (Loja).





## 3.9.5 Productos o Servicios Sustitos:

Los proyectos que se manejan a través de este Ministerio, tales como el FONDEPYME, RENOVA, etc. Si pueden ser sustituidos ya que al tener otras entidades con similares planes de acción y enfocados al mismo medio como es el Sector Productivo estos generan proyectos que van dirigidos al avance de los generadores de microempresas y otros, así como también estos podrían ser sustituidos por el mismo MIPRO aunque siempre será de una manera imperfecta y no total.

## **3.9.6** Usuarios y Beneficiarios:

En este constan los Usuario y beneficiarios tanto Internos como Externos:

Internos.- son los integrantes de una entidad, los mismo que reciben y manejan información de la misma en este caso son los trabajadores o empleados pertenecientes a al Ministerio, quienes se enfocan al trabajo aporte y cumplimiento de objetivos planteados. • Externos.- son los beneficiarios de los servicios, planes y proyectos que se manejan como entidad, es decir los empresarios, artesanos, entre otros. Estos son los que se rigen al Sector Productivo.

### 3.10 INVESTIGACION DE MERCADOS

### **PROBLEMA**

En el MIPRO existe una limitada aplicación de un modelo que identifique los indicadores de control sobre el que debe ser evaluado el desempeño de sus colaboradores o empleados.

#### **OBJETIVO GENERAL**

Conocer el o los sistemas de control de talento humano y evaluación que se aplica a los empleados del MIPRO, a través de la encuesta y entrevista las mismas que servirán para la toma de decisiones acerca de la implementación de un sistema de control interno de Talento Humano.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Conocer el clima y ambiente laboral en el que se desarrolla las actividades dentro del MIPRO.
- Establecer el detalle de la encuesta para la investigación exploratoria
- Aplicar la encuesta a los empleados del MIPRO, estos datos servirán como información base para implementación de Manuales de Gestión de Talento Humano.

## 3.10.1 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Existen varios tipos de investigación:

**Investigación Exploratoria:** Es aquella que proporciona al investigador mayor información sobre el problema; es decir, mediante esta investigación, se define clara y profundamente la situación problema, identificando las variables de mayor importancia

que afecten directa e indirectamente al desarrollo de la investigación y por supuesto ayudar a obtener mayor conocimiento de aquello que se estudia a fin de obtener los mayores beneficios con esta investigación, que se podría decir que es una de las más importantes en la etapa inicial.

Investigación Descriptiva: Esta investigación tiene como objetivo principal describir las características de la población o fenómeno que se estudia. Ella se encarga de estudiar al consumidor tratando de que responda a preguntas como: ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Dónde? ¿Por qué?, ¿Cuándo?, etc. Estos estudios permiten al investigador tener una noción más clara de las tareas, puestos, funciones y procedimientos de los empleados del MIPRO.

### Investigación de Campo

Con el propósito fundamental para desarrollar la problemática determinada en el MIPRO, el tipo de investigación a realizarse es de **CAMPO**; ya que, para el correcto desarrollo de un Sistema de Control Interno de Talento Humano primero se identificarán los problemas existentes en el área de Recursos Humanos.

Se puede asegurar que en un inicio todo tipo de investigación empieza siendo de tipo exploratoria, considerando que se debe realizar un análisis situacional, mediante el cual se hará connotaciones positivas y negativas con la finalidad de obtener su diagnostico.

## 3.10.2 METODOS DE INVESTIGACION

Los métodos que se pueden aplicar en el proyecto son: **ANALÍTICO-SISTÉMICO, e HISTÓRICO-LÓGICO**; puesto que es necesario descomponer el todo en sus partes para estudiar en forma intensiva cada uno de los elementos, así como las relaciones entre sí y él con el todo; de esta manera se determinarán las necesidades existentes en el área de Gestión del talento humano donde está enfocado este proyecto; de la misma manera el método histórico lógico que reproduce los hitos fundamentales de la trayectoria de desarrollo del Ministerio de Industrias y Productividad, a partir del cual es posible estructurar la lógica interna, mediante el procedimiento lógico que explica este fenómeno. De esta manera se puede obtener una comprensión más profunda del objeto de estudio.

### 3.10.2.1METODO DEDUCTIVO-INDUCTIVO:

La deducción va de lo general a lo particular. El método deductivo es aquel que parte los datos generales aceptados como valederos, para deducir por medio del razonamiento lógico, varias suposiciones; es decir; parte de verdades previamente establecidas como principios generales, para luego aplicarlo a casos individuales y comprobar así su validez.

En cambio el inductivo va de lo particular a lo general. Se emplea el método inductivo cuando de la observación de los hechos particulares se obtienen proposiciones generales, o sea, es aquél que establece un principio general una vez realizado el estudio y análisis de hechos y fenómenos en particular.

## 3.10.3 TÉCNICAS

#### La Encuesta

La encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. Para ello, a diferencia de la entrevista, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos, a fin de que las contesten igualmente por escrito. Ese listado se denomina cuestionario.

#### La Entrevista

Se trata de una situación en la que una persona se somete a las preguntas realizadas por otra. Las diferentes clases de entrevista guardan relación con el objetivo que ésta persiga, y la información que con ella se pretenda obtener. Dentro del conjunto de las entrevistas y para cumplir con el objetivo de esta investigación se aplicará la entrevista laboral a los directivos y jefes departamentales del MIPRO.

## 3.10.4 Segmentación Geográfica

El Ministerio de Industrias y Productividad, se encuentra ubicado en la Av. Amazonas y Eloy Alfaro, Edificio MAGAP.

## 3.10.5 Datos Generales

| Teléfonos     | (593-2) 2546-690   |
|---------------|--------------------|
|               |                    |
| Fax           | (593-2) 2          |
|               |                    |
| E-mail        | mipro@mipro.gob.ec |
|               |                    |
| Pagina Web    | www.mipro.gob.ec   |
|               |                    |
| Empleados del |                    |
| MIPRO         |                    |
|               | 170 funcionarios   |
|               |                    |

Fuente: MIPRO

Elaborado por: Karina Armas H.

## 3.10.6 Tamaño de la Muestra

### Muestra

En base a la población con la que cuenta esta investigación que se enmarca hacia los 170 trabajadores del MIPRO, esta población se la considerar como finita, ya que, es inferior a los 500000 elementos conforme lo establece Laura Fisher en un texto de Investigación de Mercadeos, al ser una población finita la muestra debe ser aplicada de la misma forma considerando entonces la siguiente fórmula

$$\mathbf{n} = \frac{z^2.\,p.\,q.\,N}{e^2(N-1) + \,z^2.\,p.\,q}$$

| <b>Z</b> = | Nivel de confianza      |
|------------|-------------------------|
| P =        | Probabilidad de éxito   |
| Q =        | Probabilidad de fracaso |
| E =        | Estimación de error     |

En el desarrollo y cálculo de la muestra se aplica el nivel de confianza del 95% que implica las desviaciones estándar bajo la curva de la normal, de 1.96, esto nos deduce la confiabilidad sobre la información que se levanta y la selección de los elementos de la muestra.

La probabilidad de ocurrencia del evento hacia que sean seleccionados o no es del 50%, así como de fracaso en esta selección y finalmente el error de estimación en cuanto a la veracidad de la información se toma del 5%.

El método de muestreo para levantar la información es el aleatorio simple, tomando en consideración que de los 170 trabajadores del MIPRO, cualquiera de ellos puede ser parte de la muestra para su investigación y análisis.

### Muestra finita

$$n = \frac{(1.96)^2.(0.5).(0.5).170}{(0.05)^2(170 - 1) + (1.96)^2.(0.5).(0.5)}$$

n = 118 unidades muestrales

## UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA

## FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

## ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

La presente encuesta tiene como finalidad conocer sus necesidades como funcionarios de esta Institución lo cual nos permitirá determinar la viabilidad de partir con el proyecto Diseño de un de Control de Talento humano para el MIPRO.

De antemano le expresamos nuestro agradecimiento al responder a cada una de las preguntas e ítems que se le presenta a continuación, con claridad, seleccionado la respuesta que Ud. La considere.

## **DATOS INFORMATIVOS:**

| 1.1   | Unidad | en | la | que | trabaja | 0 | se | 1.2 Cargo que ocupa |
|-------|--------|----|----|-----|---------|---|----|---------------------|
| desen | npeña  |    |    |     |         |   |    |                     |
|       |        |    |    |     |         |   |    |                     |
|       |        |    |    |     |         | _ |    |                     |
|       |        |    |    |     |         |   |    |                     |
|       |        |    |    |     |         |   |    |                     |
|       |        |    |    |     |         |   |    |                     |

## 1 CUESTIONARIO

| 1 | Las funciones que Ud. Cumple están determinadas en un Manual de Clasificación de Puestos o de funciones                      | Si O | No O |
|---|--|------|------|
| 2 | Conoce usted de la existencia de un sistema de evaluación periódica constante para el control del talento humano en el MIPRO | Si O | No O |
| 3 | Conoce usted cual es el proceso regular que debe cumplir para el control de su desempeño en el desarrollo de sus funciones.  | Si O | No O |

|     |    | 4        | Se siente conforme con los indicadores que se aplican en la                        |         | a. o |              | N.T. | 0        |       |
|-----|----|----------|--|---------|------|--------------|------|----------|-------|
|     |    |          | evaluación de las tareas que desempeña en el puesto de trabajo                     | 9       | Si O |              | NO   | 0        |       |
| No. | Pl | REGUI    | NTA  | SIEMPRE |      | CASI SIEMPRE |      | RARA VEZ | NUNCA |
| 5   |    |          | iones y responsabilidades que debe cumplir en su puesto de on entendibles?         |         | 4    | •            |      |          |       |
| 6   |    | a entic  | lad cuenta con los mecanismos y prácticas que faciliten el                         |         |      |              |      |          |       |
| 7   | įΑ | Aporta a | al logro de los objetivos planteados por el Ministerio?                            |         |      |              |      |          |       |
| 8   |    |          | an seguidamente los indicadores de gestión y se identifican ciones significativas? |         |      |              |      |          |       |
|     | l  | 0        | ) Las funciones que usted realiza que grado de impacto t                           | ion     | o on | cu I         | Inid | lad da   |       |

# 9.- Las funciones que usted realiza que grado de impacto tiene en su Unidad de Trabajo.

| Ninguno | Bajo | $\bigcirc$ | Mediano | $\bigcirc$ | Alto | $\bigcirc$ |
|---------|------|------------|---------|------------|------|------------|
|         |      |            |         |            |      |            |

| No. | PREGUNTA  | ALTAMENTE | MEDIANAMENTE | NECESARIO | NECESARIO | MEDIANAMENTE | INNECESARIO |
|-----|---|-----------|--------------|-----------|-----------|--------------|-------------|
| 10  | La relación que usted mantiene o debe mantener con su inmediato superior la considera |           |              |           |           |              |             |
| 11  | La relación que usted y sus subordinados mantienen o deben mantener                   |           |              |           |           |              |             |

|    | la considera   |  |  |  |
|----|--|--|--|--|
| 12 | El apoyo que usted recibe en el cumplimiento así como en el control de sus funciones lo considera: |  |  |  |
| 13 | Como considera usted la necesidad de un sistema de control de talento humano en el MIPRO           |  |  |  |

| No. | PREGUNTA  | Totalmente de | acuerdo | Probablemente | En desacuerdo |
|-----|---|---------------|---------|---------------|---------------|
| 14  | Cree usted que si existiera un sistema de evaluación para el control del talento humano mejoraría su desempeño. |               |         |               |               |
| 15  | Estaría de acuerdo en que se le realice un control de Talento Humano de manera periódica                        |               |         |               |               |

## **GRACIAS POR SU COLABORACION**

## 3.10.7 TABULACION Y ANALISIS DE RESULTADOS

Luego de aplicada la investigación al personal que labora en el MIPRO, se obtuvieron los **resultados** que a continuación se explican.

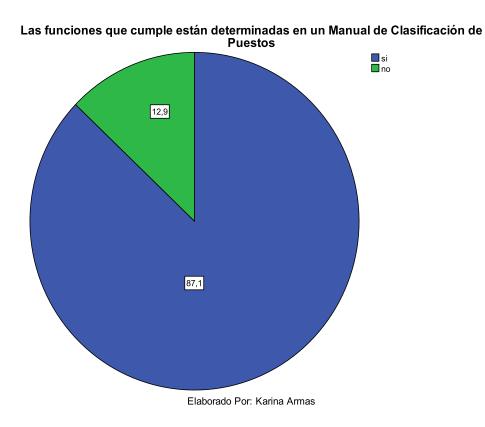
## 1.- Pregunta 1: Las funciones que Ud. Cumple están determinadas en un Manual de Clasificación de Puestos o de funciones

Tabla 3.1.
Determinación de funciones en un Manual

## Las funciones que cumple están determinadas en un Manual de Clasificación de Puestos

|         |       | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje<br>válido | Porcentaje<br>acumulado |
|---------|-------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válidos | Si    | 103        | 87,1       | 87,1                 | 87,1                    |
|         | No    | 15         | 12,9       | 12,9                 | 100,0                   |
|         | Total | 118        | 100,0      | 100,0                |                         |

Grafico 3.1.
Determinación de funciones en un Manual



De la investigación realizada, se determina que el 87,1% de los trabajadores del MIPRO, están conscientes que sus funciones o las funciones que deben desarrollar en cada uno de sus puestos están debidamente determinadas en un manual de puestos o funciones, el restante 13% no conoce que las funciones estén establecidas en un manual,

# 2.- Pregunta 2: Conoce usted de la existencia de un sistema de evaluación periódica para el control del talento humano en el MIPRO

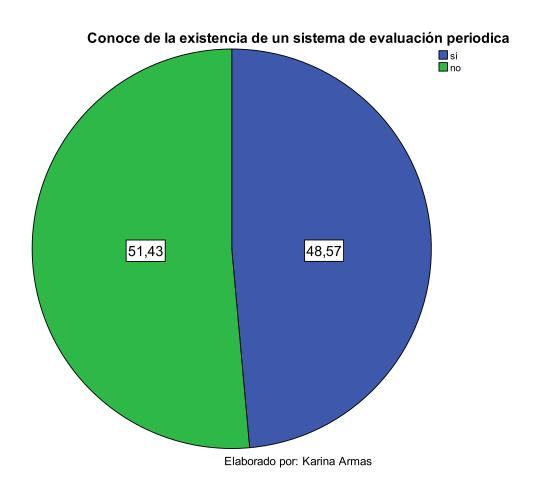
Tabla 3.2.

Conoce de la existencia de un sistema de evaluación periodica

|         |       | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje<br>válido | Porcentaje<br>acumulado |
|---------|-------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válidos | Si    | 57         | 48,6       | 48,6                 | 48,6                    |
|         |       |            |            |                      |                         |
|         | No    | 61         | 51,4       | 51,4                 | 100,0                   |
|         | Total | 118        | 100,0      | 100,0                |                         |

Elaborado por: Karina Armas

Gráfico 3.2.



De la investigación realizada, se establece que el 48.6% de los trabajadores del MIPRO, conocen de la existencia de un sistema de evaluación periódica, sin embargo, de conocer de su existencia no tienen claro la aplicación del mismo y sus parámetros, entre tanto el 51.4% que sobre pasa la mitad de los trabajadores, no conocen de la existencia de este sistema de control a pesar de ser aplicado anualmente el sistema de evaluación del

desempeño establecido por el Ministerio de Relaciones Laborales, emitido por la

SENRES, desconociendo los indicadores sobre los cuales se los evalúa.

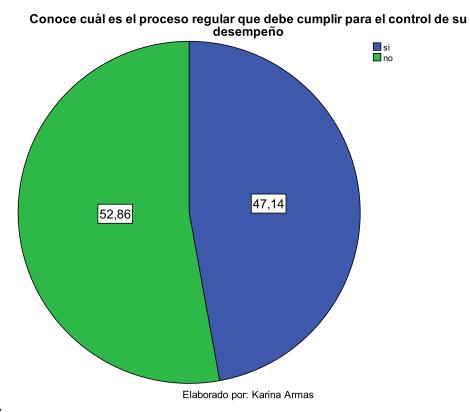
3.- Pregunta 3: Conoce usted cual es el proceso regular que debe cumplir para el control de su desempeño en el desarrollo de sus funciones.

Tabla 3.3.

Conoce cuál es el proceso regular que debe cumplir para el control de su desempeño

|            | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje<br>válido | Porcentaje<br>acumulado |
|------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válidos Si | 56         | 47,1       | 47,1                 | 47,1                    |
| No         | 62         | 52,9       | 52,9                 | 100,0                   |
| Total      | 118        | 100,0      | 100,0                |                         |

Gráfico



**3.3.** 

Como se puede observar se determina que el 47.1% de los trabajadores del MIPRO, conocen cual es el proceso regular que se sigue o se debe cumplir para el proceso de evaluación de su desempeño, sin embargo el notorio que el 52.9% de los trabajadores de la institución, no conocen sobre este proceso que regularmente debe cumplirse para llegar a su evaluación, lo que implica el uso de estándares e indicadores para su aplicación, y de conocerlos no los identifican plenamente.

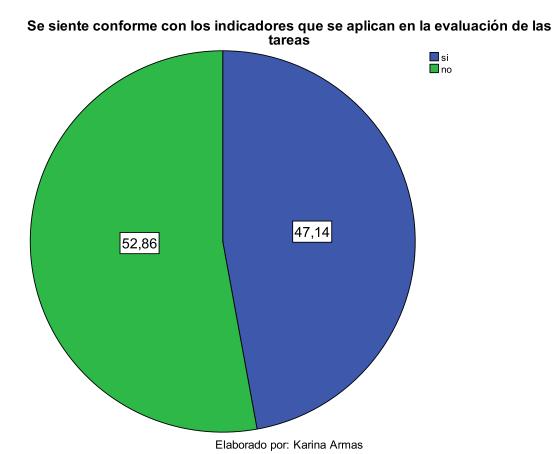
## 4.- Pregunta 4.- Se siente a gusto con los indicadores que se aplican en la evaluación de las tareas que desempeña en el puesto de trabajo

Tabla 3.4.

Se siente conforme con los indicadores que se aplican en la evaluación de las tareas

|         |       | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje<br>válido | Porcentaje<br>acumulado |
|---------|-------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válidos | Si    | 56         | 47,1       | 47,1                 | 47,1                    |
|         | No    | 62         | 52,9       | 52,9                 | 100,0                   |
|         | Total | 118        | 100,0      | 100,0                |                         |

Gráfico 3.4.



Al consultárseles si se sienten conformes con los indicadores que se aplican en el proceso de evaluación, como es entendible en función de la pregunta anterior, el 47.14% si siente conforme con los mismos, entre tanto que el 52.86% no se siente conforme, por las mismas circunstancias del caso anterior el no conocer el proceso que se aplica para la evaluación de su desempeño, por obvias razones no conocen los indicadores.

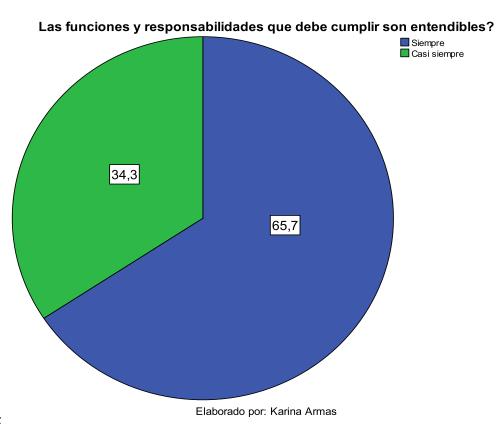
# 5.- Pregunta 5.- Las funciones y responsabilidades que debe cumplir en su puesto de trabajo son entendibles?

Tabla 3.5

Las funciones y responsabilidades que debe cumplir son entendibles?

|         |              | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje<br>válido | Porcentaje<br>acumulado |
|---------|--------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válidos | Siempre      | 78         | 65,7       | 65,7                 | 65,7                    |
|         | Casi siempre | 40         | 34,3       | 34,3                 | 100,0                   |
|         | Total        | 118        | 100,0      | 100,0                |                         |

Gráfico



3.5

Con respecto a la pregunta 5, el 65.7% de los investigados consideran que las funciones que atañen a su puesto y las mismas que las deben cumplir son entendibles o están debidamente identificadas para el desarrollo de su trabajo, no obstante el restante 34.3% de trabajadores del MIPRO, consideran que las funciones no se encuentran claramente definidas o las determinan con una tendencia de casi siempre, se puede identificar además que no existen trabajadores que consideren inentendibles sus funciones, esto nos induce a pensar que saben cómo hacer su trabajo, manteniéndolo con claridad y si existiere alguna ambigüedad esta puede ser superada.

## 6.- Pregunta 6: ¿La entidad cuenta con los mecanismos y prácticas que faciliten el control?

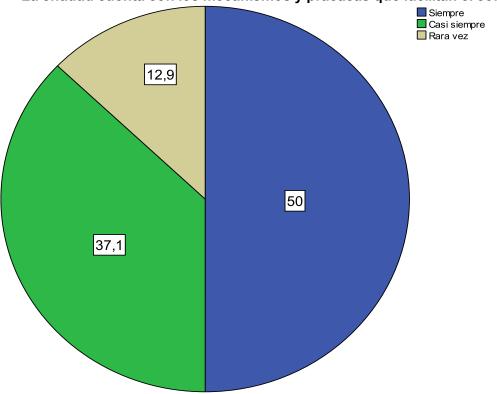
Tabla 3.6

La entidad cuenta con los mecanismos y prácticas que facilitan el control

|         |              |            |            | Porcentaje | Porcentaje |
|---------|--------------|------------|------------|------------|------------|
|         |              | Frecuencia | Porcentaje | válido     | acumulado  |
| 77/11 1 | G:           | 50         | 50.0       | 50.0       | 50.0       |
| validos | Siempre      | 59         | 50,0       | 50,0       | 50,0       |
|         |              |            |            |            |            |
|         | Casi siempre | 44         | 37,1       | 37,1       | 87,1       |
|         |              |            |            |            |            |
|         | Rara vez     | 15         | 12,9       | 12,9       | 100,0      |
|         |              |            |            |            |            |
|         | Total        | 118        | 100,0      | 100,0      |            |
|         |              |            | ,          | ,          |            |

Gráfico 3.6





Elaborado por: Karina Armas

De la investigación realizada se determina que el 50% del talento humano que conforma el MIPRO, considera que la institución siempre cuenta con un sistema de control y evaluación del desempeño, el 37.1 considera que casi siempre cuenta con estos mecanismos, lo que permite inducir que el 87,1% del personal tiene claro que el Ministerio cuenta con un mecanismo de control o que faciliten el mismo, y que rara vez se lo aplica apenas lo considera el 12.9%, esto hace presuponer que el personal se encuentra familiarizado con procesos y mecanismos de control, que pueden ser aplicados de manera eventual o por lo menos una vez al año.

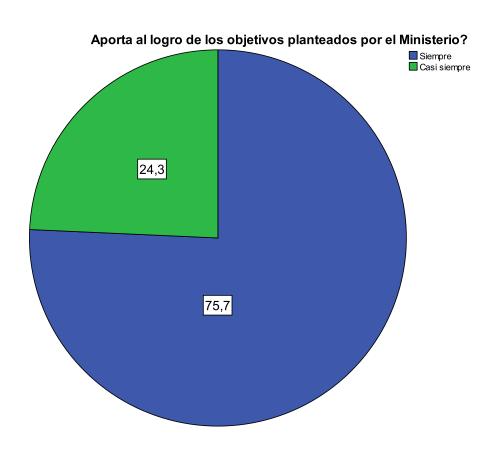
## 7.- Pregunta 7: ¿Aporta al logro de los objetivos planteados por el Ministerio?

Tabla 3.7

Aporta al logro de los objetivos planteados por el Ministerio?

|                 | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje<br>válido | Porcentaje<br>acumulado |
|-----------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válidos Siempre | 89         | 75,7       | 75,7                 | 75,7                    |
| Casi sien       | npre 29    | 24,3       | 24,3                 | 100,0                   |
| Total           | 118        | 100,0      | 100,0                |                         |

Gráfico 3.7



Elaborado por: Karina Armas

De la investigación realizada puede establecerse que en su totalidad el personal de la institución consideran que si aportan al logro de los objetivos establecidos por el Ministerio, unos en mayor intensidad como es el caso de quienes considerar que aportan siempre en el 75.7% y casi siempre el restante 24.3%,, lo que permite establecer que existe una consideración muy significativa hacia el aporte que tiene su trabajo en el desarrollo y buena marcha de la institución, lo que puede permitir alcanzar un nivel de compromiso por parte del talento humano para el desarrollo de un sistema de control.

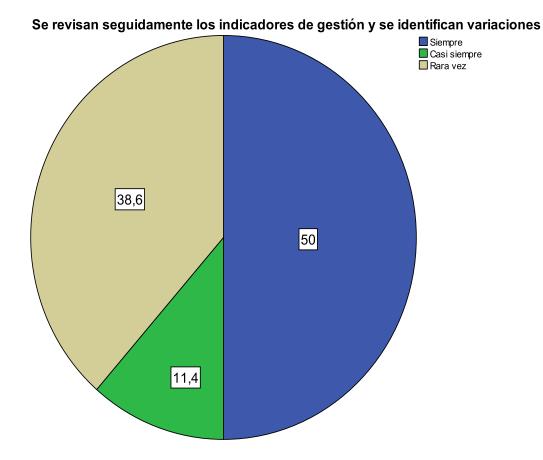
## 8.- Pregunta 8: ¿Se revisan seguidamente los indicadores de gestión y se identifican las variaciones significativas?

Tabla 3.8

Se revisan seguidamente los indicadores de gestión y se identifican variaciones

|         |              |            |            | Porcentaje | Porcentaje |
|---------|--------------|------------|------------|------------|------------|
|         |              | Frecuencia | Porcentaje | válido     | acumulado  |
| Válidos | Siempre      | 59         | 50,0       | 50,0       | 50,0       |
|         | Casi siempre | 13         | 11,4       | 11,4       | 61,4       |
|         | Rara vez     | 46         | 38,6       | 38,6       | 100,0      |
|         | Total        | 118        | 100,0      | 100,0      |            |

Gráfico 3.8



Elaborado por: Karina Armas

Al ser consultados por el nivel de periodicidad con el que se revisan los indicadores de evaluación y control por parte de la institución, el 50% considera que si se los revisa, no obstante el 11.4% que corresponden a 13 trabajadores investigados consideran que estos se los revisa "casi siempre", sin determinar exactamente si es mensualmente, semestralmente o al año. Se deduce también en base a los resultados que el 38.6% consideran que se revisan estos indicadores "rara vez", como podemos deducir el grupo casi siempre y rara vez suma el 50% esto deje entre ver que puede producirse ya sea por el nivel de preparación, la falta de información sobre los indicadores que se aplica y se revisa para el Sistema de Control

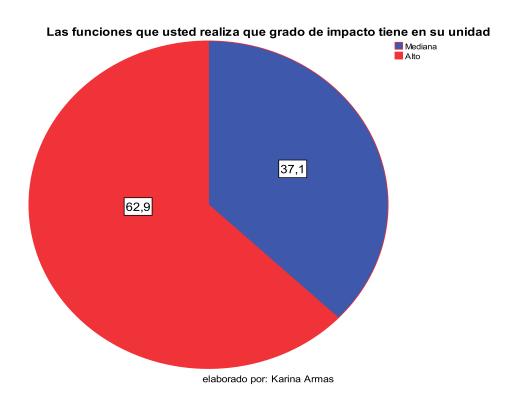
## 9.- Pregunta 9: Las funciones que usted realiza que grado de impacto tiene en su Unidad de Trabajo?

Tabla 3.9

Las funciones que usted realiza que grado de impacto tiene en su unidad

|                 | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje<br>válido | Porcentaje<br>acumulado |
|-----------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válidos Mediana | 44         | 37,1       | 37,1                 | 37,1                    |
| Alto            | 74         | 62,9       | 62,9                 | 100,0                   |
| Total           | 118        | 100,0      | 100,0                |                         |

Gráfico 3.9



Al ser consultados el nivel de impacto que tiene sobre la unidad en la que labora cada uno de los trabajadores, los mismos consideran importante su participación en el resultado final o de grupo de su unidad, con un 62.9% que lo consideran alto y el 37.1% que lo perciben como medio, esto induce a considerar que los trabajadores están conscientes que su trabajo tiene un aporte significativo al resultado final de su unidad sobre el resultado de todo el Ministerio.

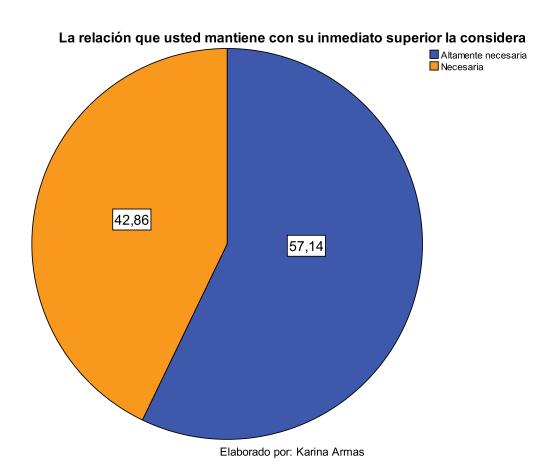
## 10.- Pregunta 10: La relación que usted mantiene o debe mantener con su inmediato superior la considera?

Tabla 3.10

La relación que usted mantiene con su inmediato superior la considera

|                             | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje<br>válido | Porcentaje<br>acumulado |
|-----------------------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válidos Altamente necesaria | 67         | 57,1       | 57,1                 | 57,1                    |
| Necesaria                   | 51         | 42,9       | 42,9                 | 100,0                   |
| Total                       | 118        | 100,0      | 100,0                |                         |

Gráfico 3.10



Al ser investigados en cuanto al nivel de relación que mantienen con su inmediato superior y como ellos la considerar puede observarse que el 57.14% la considera altamente necesaria, entre tanto que el 42.86% la considera necesaria, esto permite establecer que los trabajadores están plenamente convencidos que las relaciones interpersonales y el manejo de autoridad hacia el nivel superior es importante para la buena marcha de las actividades de la institución, no existen trabajadores que consideren innecesaria la relación con su inmediato superior.

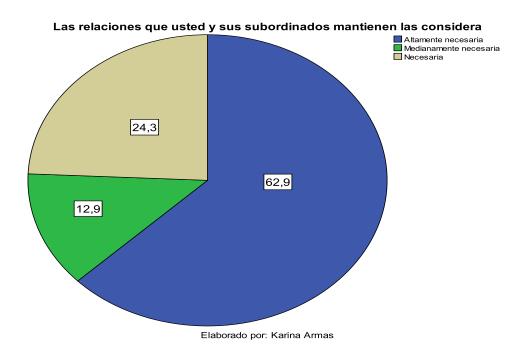
# 11.- Pregunta 11: La relación que usted y sus subordinados mantienen o deben mantener la considera?

Tabla 3.11

Las relaciones que usted y sus subordinados mantienen las considera

|                             |            |            | Porcentaje | Porcentaje |
|-----------------------------|------------|------------|------------|------------|
|                             | Frecuencia | Porcentaje | válido     | acumulado  |
| Válidos Altamente necesaria | 74         | 62,9       | 62,9       | 62,9       |
| Medianamente necesaria      | 15         | 12,9       | 12,9       | 75,7       |
| Necesaria                   | 29         | 24,3       | 24,3       | 100,0      |
| Total                       | 118        | 100,0      | 100,0      |            |

Gráfico 3.11



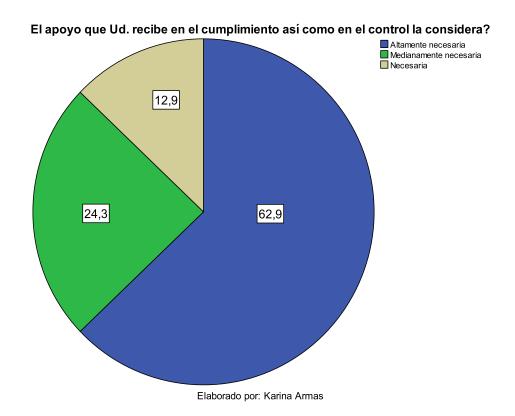
Al igual como se pudo observar en la pregunta anterior en lo que respecta a la relación que se maneja con los subordinados, el personal que labora en el Ministerio, considera importante este tipo de relaciones para la buena marcha de sus actividades y de la institución en su conjunto, es así que se visualiza el 62.9% considera altamente necesaria, acompañado de necesaria el 24.3%.

## 12.- Pregunta 12: El apoyo que usted recibe en el cumplimiento así como en el control de sus funciones lo considera?

Tabla 3.12
El apoyo que Ud. recibe en el cumplimiento así como en el control la considera?

|                             |            |            | Porcentaje | Porcentaje |
|-----------------------------|------------|------------|------------|------------|
|                             | Frecuencia | Porcentaje | válido     | acumulado  |
| Válidos Altamente necesaria | 74         | 62,9       | 62,9       | 62,9       |
| Medianamente<br>necesaria   | 29         | 24,3       | 24,3       | 87,1       |
| Necesaria                   | 15         | 12,9       | 12,9       | 100,0      |
| Total                       | 118        | 100,0      | 100,0      |            |

Gráfico 3.12



Al ser consultados si reciben apoyo tanto l cumplimiento de sus funciones así como en el proceso de control que se aplica cada año, lo consideran altamente necesario el 62.9%, y medianamente necesario el 24.3%, debe entenderse que esto esta direccionado hacia el cumplimiento de las actividades en el puesto de trabajo, conforme a lo que describieron los encuestados, toda vez que al ser evaluados estos se basan en cuanto a lo que ellos logran cumplir. El 12.9% consideran que este apoyo es necesario, se debe hacer hincapié en que no hay un solo trabajador que considere este apoyo innecesario.

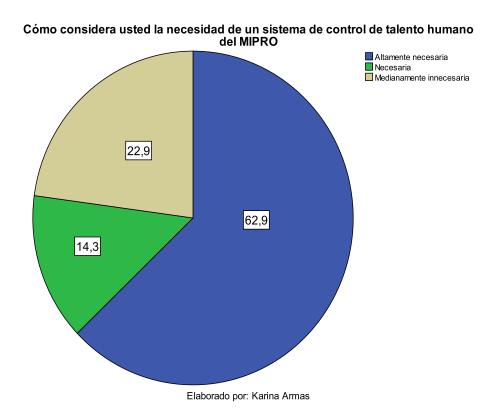
# 13.- Pregunta 13: Cómo considera usted la necesidad de un sistema de control de talento humano en el MIPRO?

Cómo considera usted la necesidad de un sistema de control de talento humano del MIPRO

**Tabla 3.13** 

|                             |            |            | Porcentaje | Porcentaje |
|-----------------------------|------------|------------|------------|------------|
|                             | Frecuencia | Porcentaje | válido     | acumulado  |
| Válidos Altamente necesaria | 74         | 62,9       | 62,9       | 62,9       |
| Necesaria                   | 17         | 14,3       | 14,3       | 77,1       |
| Medianamente innecesaria    | 27         | 22,9       | 22,9       | 100,0      |
| Total                       | 118        | 100,0      | 100,0      |            |

Gráfico 3.13



En la investigación se identificó que el 62.9% de los encuestados consideran altamente necesario que se implemente un sistema de control continuo del talento humano, seguido de un 14.3% que lo consideran necesario, desde esta perspectiva el 77.2% de los trabajadores del MIPRO, consideran necesaria la implementación de este instrumento, mientras que el 22.9% de trabajadores no lo consideran necesario, lo que implicaría que en la implementación de este instrumento se generaría una resistencia para la aplicación y su seguimiento.

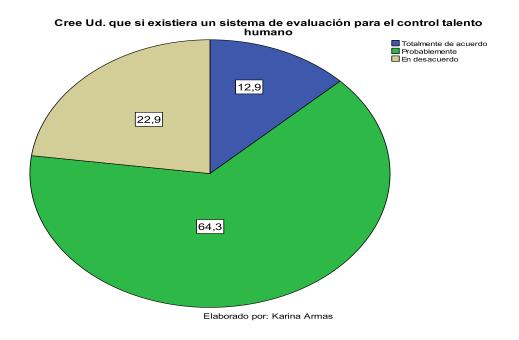
# 14.- Pregunta 14: Cree usted que si existiera un sistema de evaluación para el control del talento humano mejoraría su desempeño.

Tabla 3.14

Cree Ud. que si existiera un sistema de evaluación para el control talento humano mejoraría su desempeño

|                               | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje<br>válido | Porcentaje<br>acumulado |
|-------------------------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válidos Totalmente de acuerdo | 15         | 12,9       | 12,9                 | 12,9                    |
| Probablemente                 | 76         | 64,3       | 64,3                 | 77,1                    |
| En desacuerdo                 | 27         | 22,9       | 22,9                 | 100,0                   |
| Total                         | 118        | 100,0      | 100,0                |                         |

Gráfico 3.14



De la investigación efectuada al preguntarle si la implementación del sistema mejoraría el nivel de desempeño del trabajador en su puesto de trabajo, el 64.9% considera que probablemente si lo mejoraría, es presumible su apreciación de esta manera considerando que han visualizado al control como un instrumento de medición más no de apoyo en su gestión, el 12.9% considera que está completamente de acuerdo, finalmente el 22.9% no lo considera así o está en desacuerdo, lo que como se miró anteriormente generaría oposición o resistencia a la implementación del mismo.

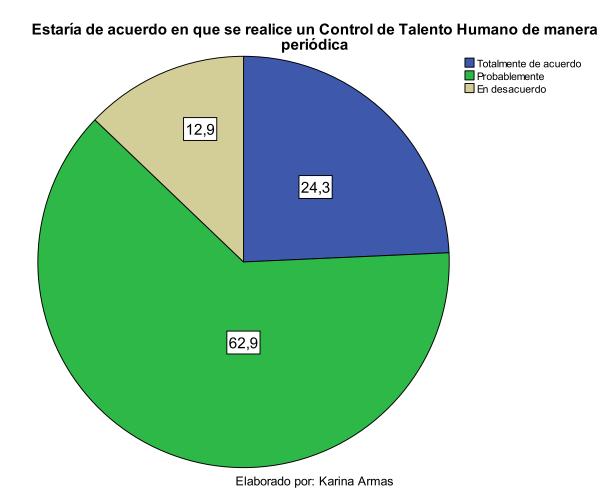
## 15.- Pregunta 15: Estaría de acuerdo en que se le realice una evaluación de desempeño de manera periódica

Tabla 3.15

Estaría de acuerdo en que se realice un Control de Talento Humano de manera periódica

|                               |            |            | Porcentaje | Porcentaje |
|-------------------------------|------------|------------|------------|------------|
|                               | Frecuencia | Porcentaje | válido     | acumulado  |
| Válidos Totalmente de acuerdo | 29         | 24,3       | 24,3       | 24,3       |
| Probablemente                 | 74         | 62,9       | 62,9       | 87,1       |
| En desacuerdo                 | 14         | 12,9       | 12,9       | 100,0      |
| Total                         | 118        | 100,0      | 100,0      |            |

Gráfico 3.15



Al consultar a los encuestados si estarían de acuerdo en que se implemente este sistema de manera periódica, se determina que el 62.9% responde que probablemente, es decir, dejan un espacio a la discreción de los investigados para la aplicabilidad del mismo, entre tanto que el 24.3% está totalmente de acuerdo en que se aplique este sistema de manera periódica, a diferencia que la pregunta anterior, existe una reducción en cuanto a la resistencia de aplicar este manual de una manera periódica que muestra un 12.9%

### 3.10.8 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACION:

 El personal que labora en el MIPRO, conoce claramente que sus funciones se encuentra establecidas en un manual de puestos y funciones, considerando la realidad actual en que todo perfil para el servidor público está definido por el Ministerio de Relaciones Laborales y que ha sido instrumentado hacia todas las dependencias del estado, con la esquematización de los perfiles de puestos de una manera estandarizada hacia el cumplimiento de funciones genéricas y las demás que son propias de su puesto en base a la institución en la que presta sus servicios..

- 2. De la misma forma el personal conoce en su mayoría la existencia de un sistema de evaluación del desempeño, el mismo que ha sido preparado y de la misma manera instrumentado por el Ministerio de Relaciones Laborales, sin embargo, a pesar del conocimiento de la existencia del mismo, se desconoce los indicadores que evalúa este sistema, tomando en consideración que fue socializado para su manejo a los respectivos encargados de las áreas de recursos humanos.
- 3. El personal del MIPRO, considera las relaciones interpersonales sumamente necesarias e importantes en el desarrollo de sus actividades y el desempeño en sus puestos de trabajo, tanto las relaciones ascendentes o descendentes, sin embargo el nivel de apoyo que se recibe por parte de los niveles de control lo considerar necesario. El mantenimiento del clima organizacional es vital para el manejo eficiente de las actividades dentro del Ministerio, más cuando se considera que el control no es una simple tarea de medición y de establecimiento de indicadores, consideran que este debe ir de la mano con el apoyo hacia el cumplimiento de los objetivos, que se suma hacia el grado de significatividad que el talento humano pone a sus funciones el cumplimiento de los objetivos de la institución en su conjunto así como de su respectiva unidad.
- 4. En cuanto a la pertinencia de aplicar un sistema de control periódico que se base en criterios genéricos y comunes para la evaluación del desempeño a todo el personal y que de esta forma le permita mejorar su nivel de desempeño laboral. Si bien lo consideran necesario no es un nivel representativo de aceptación, toda vez que dejan a discrecionalidad con su respuesta "probablemente", lo que si se identifica claramente es que para que se aplique este o cualquier otro sistema se contará con un porcentaje significativo de resistencia al cambio. Sustentando el desarrollo del proyecto en base a:

- Desconocimiento por parte del personal del MIPRO de la existencia y aplicación de un Sistema de Evaluación y Control, así como el proceso regular que se sigue para el control de su desempeño en el desarrollo de sus funciones en el cargo respectivo
- El nivel de inconformidad por parte de los empleados hacia los indicadores que se aplican en las distintas evaluaciones; si bien es cierto, estos parámetros de evaluación son generados por el Ministerio de Relaciones Laborales y se ha evidenciado que son explícitamente complejos manejados de una manera técnica por parte de los especialistas de recursos humanos, estos indicadores no son entendibles y más aún asimilables, lo cual no deja conforme al funcionario o servidor público. Es así que el personal del Ministerio de Industrias y Productividad si considera necesario la implementación de un Sistema de Control de fácil manejo y entendimiento, no obstante mantiene su nivel de discrecionalidad en cuanto al beneficio que éste le puede generar hacia su desempeño, considerando que los sistemas anteriores en su esencia han servido como un instrumento de sanción y coerción.

## 3.10.8 Análisis de Factores Externos

| OPORTUNIDADES   | AMENAZAS  |
|---|---|
| <ol> <li>Estandarización de los sistemas de gestión de talento humano para el sector público por parte del Ministerio de Relaciones Laborales.</li> <li>Estabilidad del gobierno central con la aplicación de políticas claras hacia el servidor público</li> <li>Mejoramiento del sistema de formación y competitividad del servidor público en el perfil de puestos</li> <li>Nivel de desarrollo tecnológico del sector público y el manejo de la información.</li> </ol> | <ul> <li>5. Crisis económica mundial, desorientación en los trabajadores y las instituciones con mantener su fuerza de trabajo.</li> <li>6. Centralización de la gestión del talento humano en una sola institución como es el Ministerio de Relaciones Laborales.</li> <li>7. Escases de recursos en el sector público para invertir en la formación y preparación del talento humano.</li> <li>8. Manejo político de los sistemas de gestión del talento humano con efectos en el reparto de cuotas políticas.</li> </ul> |

CUADRO No. 1 Matriz de Factores Externos (Oportunidades y Amenazas)

**FUENTE**: Investigación propia **ELABORADO POR:** Karina Armas H.

# 3.10.9 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE).

| Factor | Factores Determinantes del éxito  |      | Calificación | Total     |
|--------|---|------|--------------|-----------|
|        |   |      |              | Ponderado |
| Oport  | tunidades   |      |              |           |
| 1.     | Estandarización de los<br>sistemas de gestión de talento<br>humano para el sector público<br>por parte del Ministerio de<br>Relaciones Laborales. | 0.18 | 4            | 0.72      |
| 2.     | Estabilidad del gobierno<br>central con la aplicación de<br>políticas claras hacia el<br>servidor público   | 0.15 | 3            | 0.45      |
| 3.     | Mejoramiento del sistema de<br>formación y competitividad<br>del servidor público en el<br>perfil de puestos                                      | 0.10 | 3            | 0.30      |
| 4.     | Nivel de desarrollo<br>tecnológico del sector público<br>y el manejo de la información.   | 0.14 | 3            | 0.42      |
| Amen   | azas  |      |              |           |
| 1.     | Crisis económica mundial,<br>desorientación en los<br>trabajadores y las instituciones<br>con mantener su fuerza de<br>trabajo.                   | 0.10 | 2            | 0.20      |
| 2.     | Centralización de la gestión<br>del talento humano en una<br>sola institución como es el<br>Ministerio de Relaciones<br>Laborales.                | 0.13 | 1            | 0.13      |
| 3.     | Escases de recursos en el sector público para invertir en la formación y preparación del talento humano.  | 0.10 | 2            | 0.20      |

| 4. Manejo político de los sistemas de gestión del talento humano con efectos en el reparto de cuotas políticas.  TOTAL | 0.10      | 2 | 0.20 |
|--|-----------|---|------|
|  | 1         |   | 2.62 |
| Valores de Calificación:   |           |   |      |
| Debilidad Mayor 1 Debili   | dad 2     |   |      |
| Debilidad Menor 2 Fuerza   | a Menor 3 |   |      |
| Fuerza Menor 4   |           |   |      |

**FUENTE**: Investigación propia **ELABORADO POR:** Karina Armas

#### Interpretación

La matriz EFE indica que la propuesta de diseñar un sistema de control periódica del talento humano para el MIPRO, que se encuentra sobre la media es decir con 2,62 puntos, las oportunidades son mayores que las amenazas, es así que las fuerzas de mayor peso se encuentran en la estandarización de los sistemas de gestión por parte del Ministerio de Relaciones Laborales, lo que ha dado un marco de claridad hacia los niveles de acción de los servidores público.

Así también las amenazas de mayor peso son la crisis mundial que ha debido enfrentar actualmente el planeta ante situaciones de catástrofes naturales como es el caso de Japón y a nivel de América Latina los últimos episodios por factores climáticos, lo que genera problemas de impacto económico, a esto se suma la escases de recursos económicos por parte del gobierno central para la formación y preparación del talento humano, lo que en determinado momento obligue a utilizar el sistema como instrumento de medición para que el personal continúe o deba retirarse de su puesto de trabajo. Así también se identifica el manejo político que no ha podido dejarse de lado a pesar de que estos últimos años se ha reducido apremiablemente, sin embargo, continúan aplicándose especialmente en puestos de libre remoción.

# Representación gráfica de los Factores Determinantes de la Matriz EFE con su total ponderado.

| FACTOR DETERMINANTE                           | TOTAL     |
|---|-----------|
|   | PONDERADO |
| Estandarización de los sistemas de gestión de |           |
| talento humano para el sector público por     |           |
| parte del Ministerio de Relaciones Laborales. | 0,72      |
| Estabilidad del gobierno central con la       |           |
| aplicación de políticas claras hacia el       | 0.45      |
| servidor público                              | 0,45      |
| Mejoramiento del sistema de formación y       |           |
| competitividad del servidor público en el     | 0.20      |
| perfil de puestos                             | 0,30      |
| Nivel de desarrollo tecnológico del sector    | 0,42      |
| público y el manejo de la información.        |           |
|   |           |
| Crisis económica mundial, desorientación en   |           |
| los trabajadores y las instituciones con      | 0.20      |
| mantener su fuerza de trabajo.                | 0,20      |
| Centralización de la gestión del talento      |           |
| humano en una sola institución como es el     | 0,13      |
| Ministerio de Relaciones Laborales.           | 0,13      |
| Escases de recursos en el sector público para |           |
| invertir en la formación y preparación del    | 0,20      |
| talento humano                                | 0,20      |
| Manejo político de los sistemas de gestión    |           |
| del talento humano con efectos en el reparto  |           |
| de cuotas políticas                           | 0,20      |
| de cuotas ponticas                            |           |
| t .   |           |

FUENTE: Matriz EFE

ELABORADO POR: Karina Armas

# 3.10.10 Análisis de Factores Internos.

Como principales fortalezas y debilidades tenemos:

| Factores Internos del Sistema de Control periódico del talento humano MIPRO     |   |  |  |  |
|---|---|--|--|--|
| FORTALEZAS  | DEBILIDADES   |  |  |  |
| <ol> <li>Apoyo gubernamental por ser<br/>una institución del estado.</li> </ol> | <ol> <li>Gestión de talento humano<br/>subordinada a las directrices del<br/>Ministerio de Relaciones Laborales</li> </ol>                        |  |  |  |
| 2. La estructura formal debidamente establecida.                                | <ol> <li>Manejo de los indicadores de control de talento humano</li> </ol>  |  |  |  |
| 3. Talento Humano altamente desarrollado y preparado                            | concentrada en Recursos Humanos   |  |  |  |
| 4. Apoyo del talento humano en la implementación de un nuevo sistema            | 3. Complejidad en los indicadores que se manejan por parte de la institución y que han sido emitidos por el órgano rector                         |  |  |  |
|   | 4. Desconocimiento por algunos miembros del personal en cuanto a sistemas de control e indicadores con su consecuente resistencia a la aplicación |  |  |  |

FUENTE: Investigación propia
ELABORADO POR: Karina Armas

# 3.10.11 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI).

| Factores Críticos para el éxito |   | Peso | Calificación | Total     |
|---------------------------------|---|------|--------------|-----------|
|                                 |   |      |              | Ponderado |
| Fortal                          | ezas  |      |              |           |
| 5.                              | Apoyo gubernamental por ser una institución del estado.   | 0.12 | 3            | 0.36      |
| 6.                              | La estructura formal debidamente establecida.   | 0.10 | 4            | 0.40      |
| 7.                              | Talento Humano altamente desarrollado y preparado   | 0.10 | 3            | 0.30      |
| 8.                              | Apoyo del talento humano en la implementación de un nuevo sistema                                       | 0.18 | 4            | 0.72      |
| Debili                          |   |      |              |           |
| 1.                              | Gestión de talento humano<br>subordinada a las directrices<br>del Ministerio de Relaciones<br>Laborales | 0.14 | 2            |           |
| 2.                              | Manejo de los indicadores<br>de control de talento humano<br>concentrada en Recursos                    | 0.10 | 2            | 0.28      |
|                                 | Humanos   | 0.11 |              |           |
| 3.                              | Complejidad en los indicadores que se manejan   |      | 1            | 0.20      |
|                                 | por parte de la institución y<br>que han sido emitidos por el   | 0.15 |              |           |
|                                 | órgano rector   | 1    |              | 0.11      |
| 4.                              | Desconocimiento por algunos<br>miembros del personal en<br>cuanto a sistemas de control e               | _    | 2            | 0.11      |
|                                 | indicadores con su  |      |              |           |
|                                 | consecuente resistencia a la aplicación  TOTAL  |      |              | 0.30      |
|                                 |   |      |              | 2.67      |

Valores de Calificación:

Debilidad Mayor 1 Debilidad Menor 2 Fuerza Menor 3 Fuerza Mayor 4

CUADRO No. 9 Matriz EFI

**FUENTE**: Investigación propia

**ELABORADO POR:** Las Autoras

### Interpretación.

El total ponderado de la Matriz EFI es de 2.67 esto indica que el sistema de control de talento humano para el MIPRO está en una posición interna fuerte, de las cuales las fortalezas con más peso son: el apoyo del talento humano, así como la estructura formal de la institución, acompañada de los sistemas de gestión emitidos por el órgano rector. Las debilidades con más peso son: el desconocimiento de algunos miembros del personal que generaría resistencia al cambio.

# Representación gráfica de los Factores Determinantes de la Matriz EFI con su total ponderado.

| FACTOR DETERMINANTE  | TOTAL     |
|--|-----------|
|  | PONDERADO |
| Apoyo gubernamental por ser una institución del estado.  | 0,36      |
| La estructura formal debidamente establecida.  | 0,40      |
| Talento Humano altamente desarrollado y preparado  | 0,30      |
| Apoyo del talento humano en la implementación de un nuevo sistema                              | 0,72      |
| Gestión de talento humano subordinada a las directrices del Ministerio de Relaciones Laborales | 0,28      |

| Manejo de los indicadores de control de talento     | 0,20 |
|---|------|
| humano concentrada en Recursos Humanos              |      |
| Complejidad en los indicadores que se manejan       | 0,11 |
| por parte de la institución y que han sido emitidos |      |
| por el órgano rector                                |      |
| Desconocimiento por algunos miembros del            | 0,30 |
| personal en cuanto a sistemas de control e          |      |
| indicadores con su consecuente resistencia a la     |      |
| aplicación  |      |
|   |      |

FUENTE: Matriz EFI

**ELABORADO POR:** Karina Armas

### CAPÍTULO IV

# 4 SISTEMA DE CONTROL DEL TALENTO HUMANO DE LA MATRIZ DEL MIPRO

#### 4.1 INTRODUCCION.-

El Ministerio de Industrias y Productividad para desarrollar sus actividades debe definir un sistema de Control de Talento Humano apoyado en procedimientos y componentes relacionados entre sí, guardando la sistematización entre los objetivos, actividades recursos así como responsables; sumado a la planificación, organización y control del capital más importante para la Institución que es el Talento Humano, determinando el costo beneficio para la Institución y sus usuarios. Este control estará direccionado hacia el desempeño en el puesto de trabajo visto de otra manera el comportamiento de la persona que ocupa un determinado cargo, el mismo que puede variar de un funcionario a otro dependiendo de innumerables factores.

El sistema de control debe tomar en cuenta la evaluación e actuación del funcionario, la evaluación del reclutamiento del mismo, la evaluación de la capacitación y motivación, la evaluación de sueldos y salarios, y la evaluación de la prestación de servicios todo esto esquematizado a través de los indicadores de gestión.

Como proceso metodológico en la evaluación de este sistema se elabora una matriz de ponderación en que todo el sistema corresponderá al 100% del rendimiento del MIPRO. A partir de la estructura orgánica se ha dividido en tres grupos específicos el Directivo, el de Coordinación y el de Subsecretaria; por ser esta última el área motor en la producción de servicio del MIPRO es a la que se asignara un peso significativo mayor que los otros grupos.

De esta forma la consolidación que se alcance nos permitirá visualizar el rendimiento de cada grupo y su aporte a todo el sistema en todo en conjunto, permitiendo la retroalimentación para obtener un mejoramiento continuo.

Ver Anexo. Mapa de Ponderación de Sistema de control MIPRO

## 4.2 Objetivo General:

Diseñar el sistema de control periódico del talento humano del Ministerio de Productividad MIPRO, mediante la aplicación de indicadores base que se simplifiquen en un tablero de control o cuadro de mando, permitiendo mejorar el rendimiento del personal

#### 4.3 Objetivos Específicos:

- 1. Establecer los niveles de control en la gestión del talento humano, mediante un mapa de control que involucre a todas las dependencias del MIPRO, para asignar grados de participación en el sistema integral.
- 2. Diseñar un mapa de control para el MIPRO, mediante la distribución de cuotas.
- 3. Definir indicadores de control y medición general que involucren a todas las dependencia y mejoren su comprensión por parte del personal para su evaluación y mejoramiento del desempeño laboral, a través de los cuatro saberes de la competencia..
- 4. Diseñar el tablero de control o cuadro de mando a través de herramientas electrónicas o conocidas como hojas Excel que permita monitorear el nivel de desempeño y cumplimiento de metas establecidas para el personal.

#### 4.4 Definición de responsabilidades

Como primera instancia en el proceso de definición de responsabilidades es necesario establecer un mapa de control en el cual se procede a establecer el nivel de responsabilidad de cada uno de los departamentos, áreas o dependencias del Ministerio en el desempeño global de la institución, de esta forma, se estableció tres grupos específicos que a su vez conjugarán a subgrupos o áreas menores y en función de su participación cumplirán su nivel de importancia en el proceso de control periódica.

Las áreas o grupos consolidados son:

- **1.- DIRECTIVO.-** este tiene a su cargo o se encuentra conformado por cuatro unidades o subunidades específicas, cada una de ellas con su valor de aportación hacia el rendimiento general de la entidad. El nivel en su conjunto aporta con el 20% hacia el nivel general de control y evaluación del desempeño.
  - Ministro 5%
  - Viceministro 5%
  - Auditoria Interna 5%
  - Comunicación Social 5%
- **2.- COORDINACIONES.-** Este grupo representa el 30% en el proceso general de control y evaluación del desempeño, agrupando a subgrupos o unidades menores como son:
  - JURIDICO 8%
    - o Patrocinio y contratos 4%
    - Asesoría jurídica 4%
  - PLANIFICACIÓN 10%
    - Planificación estratégica 5%
    - o Control y seguimiento 5%
  - ADMINISTRACION FINANCIERA 12%
    - Servicios Institucionales 3%
    - o Recursos humanos 3%
    - o Financiera 3%
    - Tecnológica 3%

El tercer gran grupo está constituido por las subsecretarias, debe explicarse que se ha establecido la ponderación mediante el nivel de singificatividad de cada una de las áreas en el desarrollo de la prestación de servicios del Ministerio hacia la comunidad.

- **3.- SUBSECRETARIA.-** En esta gran división se concentran tres grandes subsecretarias que se encuentran manejando proyectos específicos en el Ministerio
  - INDUSTRIAS PRODUCTIVIDAD E INNOVACION TECNOLOGICA 20%
    - o Productividad 4%

- Infraestructura logística y servicios 4%
- Reducción de costos 4%
- Observatorio tecnológico 4%
- Parques tecnológicos 4%
- Protección ambiental 4%

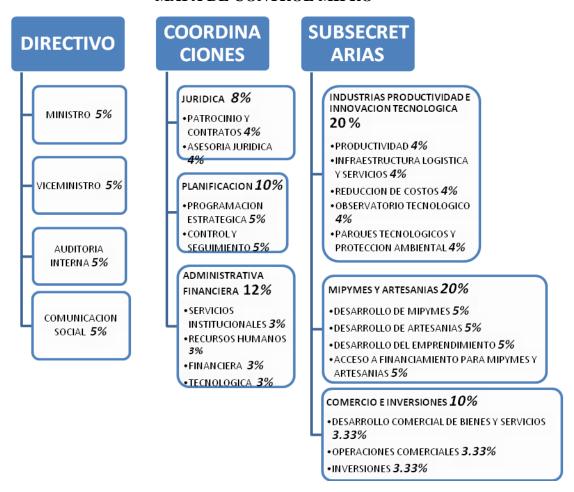
## MIPYMES Y ARTESANIAS20%

- o Desarrollo de MIPYMES 5%
- o Desarrollo de artesanías 5%
- o Desarrollo del emprendimiento 5%
- o Acceso a financiamiento para MIPYMES y artesanías 5%

## • COMERCIO E INVERSIONES 10%

- o Desarrollo comercial de bienes y servicios 3.33%
- o Operaciones Comerciales 3.33%
- Inversiones 3%

Gráfico 4.1.-MAPA DE CONTROL MIPRO



Con este mapa del proceso de control que se aplica en la propuesta se tiene una representación del todo el sistema de control y la participación en el rendimiento de todo el Ministerio, nos sirve de lente que permite tener una percepción clara y comprensiva de los lineamientos de cada una de las unidades o dependencias del organismos. Con este instrumento se podrá generar un patrón modelo con los indicadores que involucren tanto conocimientos necesarios para la realización de las diferentes actividades y tareas que requiere el puesto, los supuestos tanto individuales que posteriormente se aglutinarán al desempeño de las respectivas unidades, tomando en cuenta que los trabajadores son conscientes de la importancia que tiene para el desarrollo de su respectiva unidad. Para motorizar el mapa de control, es necesario contar con la información la misma que se suministra a través del sistema de evaluación del desempeño emitido por el Ministerio de relaciones laborales

# GRÁFICO 4.2.- MATRIZ DE EVALUACION SENRES

| HORMULARIO PARA LA EVI<br>DATOS DEL SERVIDOR:   | ALUA CIÓN DEL DESEMPENO I                                 | PORCOMPETE                                  | :NCTAS PARA U      | SO DEL JEFE IN       | MEDIATO                |  |
|---|---|---|--------------------|----------------------|------------------------|--|
| Apellidos y Nombres del Servictor (Exeluedo):  Denominación del Puesto que Desempera:  SERVICIO DE SERVICIOS 2    |   |   |                    |                      |                        |  |
| Jenomnscon del l'usato que Des<br>Hitric o profesión:   | empera:   |   | CONDUCTOR          | R PROFESIONA         |                        |  |
| Speliidos y Nombre del jete immed   |   | -   | RAMIREZ AN         |                      |                        |  |
| Periodo de Evaluación (didiminístras): Deside: 01/02/2010 Masfa: 30/05/2010                                       |   |   |                    |                      |                        |  |
| NDICADORES DE CESTIÓN DEL I   | EVALUACIÓN DE LAS ACT<br>PUESTO: #Actividades:            |   | .PUESTO<br>Factor: | 836                  |                        |  |
| Descripción de Actividades  | Indicador   | Meta del<br>Período<br>Evaluado<br>(número) | Cumplidos          | % de<br>Cumplimiento | Nhelde<br>Cumplinierro |  |
| lastes la moritración de las autoridades de<br>cuedo a las actividades institucionales demo-<br>fuera de lactudad |   | 200   |                    |                      |                        |  |
| Revisa y verfica el estado del velticulo gara su<br>undonentento  | the islands resitates it netsiones<br>projecteds.         | 60  |                    |                      |                        |  |
| Regions al mismanimiento gravantivo y<br>ornactivodal valificato  | f reporter enalization if reporter<br>properation         | 9   |                    |                      |                        |  |
| Registrat de recorridos, commó de velvicados y<br>agomes.   | ti regismos multitados, liti regismos<br>groperatados     | 12  |                    |                      |                        |  |
| Principa de comesgondendis y blemes denso<br>la lacitaded   | fi de entregas resilizadas (fil entregas,<br>grojectadas, | 4   |                    |                      |                        |  |
| Controlis di lavan accessio del achesivo<br>INFORME CIONIO CONDUZCOO"   | delhadus vidbley legisle                                  | 1   |                    |                      |                        |  |
|   |   |   |                    |                      |                        |  |
|   |   |   |                    |                      |                        |  |
|   |   |   |                    |                      |                        |  |
|   |   |   |                    |                      |                        |  |
|   |   | <del></del>                                 | <u> </u>           |                      |                        |  |
|   |   |   |                    |                      |                        |  |
|   |   | <b>_</b>                                    |                    |                      |                        |  |
|   |   |   |                    |                      |                        |  |
|   |   |   | <b></b>            |                      |                        |  |
|   |   |   |                    |                      |                        |  |
|   | L   | L   | 1                  |                      |                        |  |

Mediante este instrumento se establecen las funciones y responsabilidades que debe cumplir cada uno de los actores en el sistema, así como el objetivo que se prevé debe cumplir para el período que se controla, este instrumento es manejado por el área de recursos humanos.

Con este mapa se puede interactuar de manera cotidiana con en el desarrollo de las actividades diarias, toda vez que al remitirse exclusivamente al sistema de evaluación emitido por la SENRES hoy Ministerio de Relaciones Laborales, el monitoreo es muy eventual sin tener resultados continuos ya sea de una manera diaria en el mejor de los casos y por lo menos semanalmente.

De la misma forma con este mapa se logra predecir son antelación el desarrollo del trabajo, posibilitando a cada una de las áreas indicar su nivel de desarrollo hacia el cumplimiento de los objetivos establecidos en el plan estratégico institucional.

Como se indicó anteriormente este mapa nos permitirá ver a cada una de las personas y cada una de las áreas con el apoyo de un instrumento básico como es el tablero de control, que aglutinarán hacia los resultados de las respectivas unidades, individualmente posibilita mirar las habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos de los trabajadores resumidos en indicadores genéricos. Aquí se puede ampliar la mirada hacia el contexto de la persona como tal en su puesto de trabajo y de la unidad con efecto hacia toda la institución, la conducta tanto individual como colectiva en el desarrollo de las funciones, el pensamiento de cada individuo y la unidad alineándose al pensamiento estratégico de todo Ministerio, permite identificar anomalías en cada uno de los actores y corregirlas a tiempo, no solo mirando los efectos por el contrario asimilando las causas y mejorando todo el sistema.

El mapa es un instrumento que permitirá al sistema interactuar con el ambiente identificando los estímulos que cada una de las áreas o dependencias así como los individuos reciben del entorno o contexto para establecer los factores dinámicos que estimulan su desarrollo cognitivo y sensitivo para generar los comportamientos en el

desarrollo de sus actividades, dicho de otra manera al consolidar en indicadores base que contemplen los cuatro elementos básicos de la competencia o conocidos como los saberes, conocer, ser, actuar y convivir, permitirá generar herramientas correctivas inmediatas para alcanzar el nivel de desempeño requerido.

Por otro lado el mapa permitirá identificar el nivel de procesamiento de la información por cada uno de los trabajadores así como de las respectivas dependencias y el impacto que está a su vez ocasiona sobre la institución de manera integral; en suma, se logrará visualizar la percepción y comprensión de la información que recibe y procesa cada uno de los actores.

Finalmente el mapa de control permitirá medir resultados en base a las experiencias anteriores e inmediatas, las expectativas que se fijen para cada uno de los puestos y espacios de tiempo.

## 4.5 Proceso de control del personal

#### **4.5.1** Fases

#### 1.- Establecer indicadores, normas o estándares de control

Luego de identificado el mapa de control y de establecidos los suministros de información para el sistema, se identificaron los respectivos indicadores de control que se aplicarán para los distintos grupos de unidades o la unidades macro, estos se encuentran ajustados a los indicadores establecidos en el proceso de evaluación del desempeño del Ministerio de Relaciones Laborales, de esta manera se tiene los siguientes indicadores:

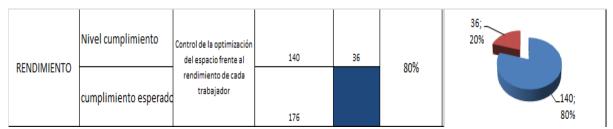
RENDIMIENTO: Este indicador nos permite medir el cumplimiento de las diferentes funciones que tiene cada uno de los colaboradores del Ministerio en base a los establecido como rendimiento para el nivel o periodo evaluado; por ejemplo: el

Coordinador general del área jurídica en el desempeño de sus cargo, tiene cuatro funciones específicas que son elaborar convenios y contratos, Elaborar criterios e informes jurídicos, Realiza informes sobre proyectos, acuerdos, resoluciones, leyes y Elabora informativo de la Coordinación, en base a lo establecido por el órgano rector, el departamento de recursos humanos con el apoyo del director del área debe establecer las metas que debe cumplir el servidor público para el período que va a ser evaluado, que en este caso es de 176 puntos, se aplica los siguientes criterios de evaluación o indicadores: # convenios y contratos entregados / # convenios y contratos asignados, la meta para este período es de 23 contratos, de ser el caso que llegue a cumplirlos adecuadamente su evaluación será de 100% que cualitativamente representará 5 excelente, la acumulación de las respectivas funciones permitirá visualizar el nivel de cumplimiento global, si el cumplimiento de las cuatro funciones asignadas a él de una manera correcta le permite llegar a su nivel más alto, caso contrario le ayuda a visualizar su desempeño progresivamente de un periodo a otro.

Mirando el mismo caso anterior si el cumplimiento de todas las actividades le asignaron un valor de 176 punto y no lo logró llegando a un alcance de 140 puntos, el rendimiento al que llega es del 80%, con un incumplimiento del 80%, permitiéndole corregir a tiempo para lograr el nivel óptimo deseado.

Para realizar este proceso debe remitirse a los instrumentos anteriormente indicados como son los sistemas y reportes de evaluación del Ministerio de Relaciones Laborales:

GRÁFICO 4.3.- INDICADORES DE CONTROL: RENDIMIENTO

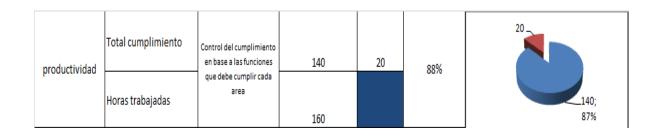


PRODUCTIVIDAD: Para medir el nivel de productividad en el personal del ministerio se tomo en cuenta el nivel de cumplimiento del talento humano en cada uno de sus

puestos de trabajo sobre el total de horas trabajadas, como se identificó en el indicador anterior el nivel de cumplimiento se lo obtiene directamente de la matriz de funciones que debe cumplir en el periodo y en base al perfil el trabajador, para la cantidad de horas establecidas se consideran las horas trabajadas de manera semanal o mensual dependiendo el nivel de periodicidad que se le asigne al sistema, remitiéndose al caso anterior si el trabajador alcanzo un nivel de cumplimiento de 140 resultados tangibles que debió entregar en el lapso de un mes y su tiempo de trabajo fueron las 160 horas al mes el nivel de productividad es el 87%

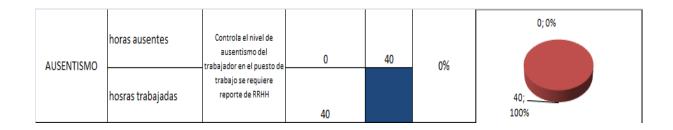
Esto se lo puede ver reflejado en el tablero de control que se maneja de manera simultánea.

GRÁFICO 4.4.- INDICADORES DE CONTROL: PRODUCTIVIDAD



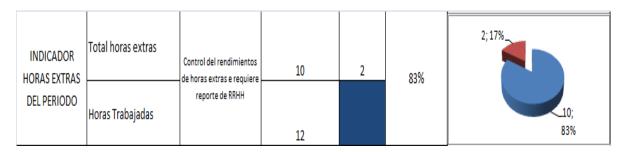
AUSENTISMO: Bajo este mismo criterio se establecieron otros indicadores como el de ausentismo que permite medir uno de los más grandes problemas que a aquejado constantemente a las instituciones públicas como son el ausentismo del lugar de trabajo, para este indicador se tomo en cuenta las horas en que el trabajador se ausentado con el respectivo permiso y con la información proporcionada por parte del departamento de recursos humanos frente a las horas trabajadas en el período correspondiente.

GRÁFICO 4.4.- INDICADORES DE CONTROL: AUSENTISMO



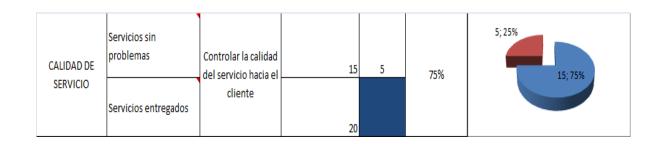
HORAS O TIEMPO EXTRA: Este indicador permite medir el nivel de tiempo extra que el trabajador dedica a su trabajo, cabe indicar que se requiere un nivel de optimización del tiempo, como se puede ver en el manejo de los indicadores, al medir el cumplimiento, la productividad y el ausentismo, el pertinente medir el tiempo adicional o extra que el trabajador destina, ya que, de no haber tiempo perdido por ausencias en el lugar de trabajo y manejar eficientemente su productividad, implica que el flujo de trabajo que tiene su área es alto y permitirá tomar decisiones o correctivos, de igual forma al suceder el caso contrario que el trabajador se ausente y su nivel de cumplimiento y productividad sea bajo implica que el tiempo extra es un costo innecesario para la institución.

GRÁFICO 4.5.- INDICADORES DE CONTROL: HORAS EXTRAS



CALIDAD DEL SERVICIO: este indicador permite medir el nivel de calidad que el trabajador aplica en el servicio que el entrega ya sea a su cliente interno como externo, se lo confronta con los servicios que ha entregado y han tenido defectos o problemas frente a los servicios que ha entregado, es una continuidad o enlace de los indicadores anteriores, con este indicador se mide uno de sus saber que es el hacer bien su trabajo.

GRÁFICO 4.6.- INDICADORES DE CONTROL: CALIDAD DEL SERVICIO



SATISFACCION DEL CLIENTE: El servidor público tiene sus usuarios ya sean internos o externos a los cuales debe atender, por consiguiente debe ser medido su nivel de satisfacción y se ha preparado el indicador que le permite enlazar uno de los saberes de su competencia que es el nivel de convivencia con los demás, toda vez que la satisfacción del cliente le indica claramente como está manejando sus relaciones interpersonales.

GRÁFICO 4.7.- INDICADORES DE CONTROL: SATISFACCION AL CLIENTE

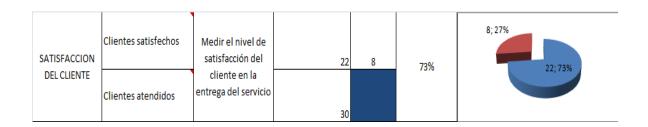
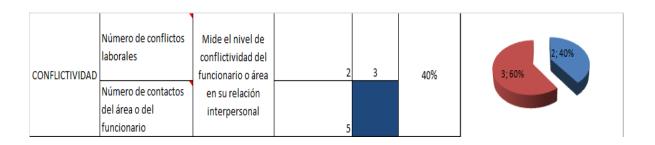
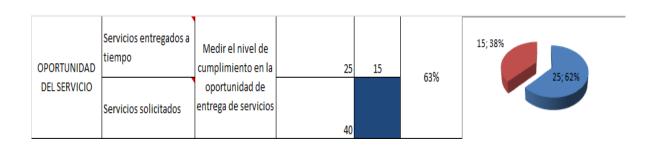


GRÁFICO 4.8.- INDICADORES DE CONTROL: CONFLICTIVIDAD



OPORTUNIDAD DEL SERVICIO: A través de este indicador se mide los servicios que el servidor público entrego de manera oportuna con relación a los servicios que le fueron solicitados, se enlaza con uno de sus saberes de la competencia que es el saber hacer y especialmente hacia las competencias de eficiencia en el puesto de trabajo, se mide las habilidades y destrezas del trabajador para cumplir su trabajo oportunamente.

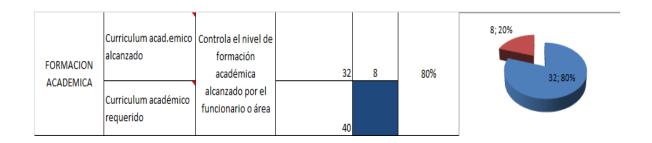
GRÁFICO 4.9.- INDICADORES DE CONTROL: OPORTUNIDAD DEL SERVICIO



INDICADORES DE CONOCIMIENTO: Los indicadores que se presentan a continuación sobre los cuales se mide o se controla al trabajador en el desempeño de su puesto de trabajo tienen referencia hacia el conocimiento como una de las líneas de la competencia que es el saber conocer, el trabajador debe ajustarse a su perfil profesional y de desempeño, por consiguiente debe prepararse académicamente y capacitarse para adoptar destrezas y habilidades.

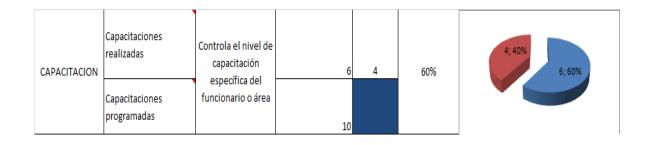
FORMACION ACADÉMICA: mide el currículo académico del trabajador frente al currículo requerido para el cumplimiento de sus funciones

# GRÁFICO 4.10.- INDICADORES DE CONTROL: FORMACION ACADÉMICA



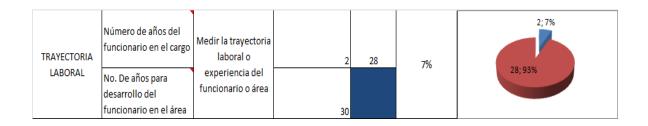
CAPACITACIÓN. Mide el nivel de preparación que va teniendo el trabajador para la especialización en el puesto que ocupa.

GRÁFICO 4.11.- INDICADORES DE CONTROL: CAPACITACION



TRAYECTORIA LABORAL: Mide el nivel de experiencia que va teniendo el trabajador en su puesto de trabajo.

GRÁFICO 4.12.- INDICADORES DE CONTROL: TRAYECTORIA LABORAL



#### 4.6 Medición de resultados

Para medir los resultados se ha establecido un tablero de control a través del cual se irá monitoreando progresivamente el nivel de avance y cumplimiento del trabajador, este tablero se lo ha diseñado de una manera independiente área por área para que sea entregado a cada uno de los responsables del control en las dependencias correspondientes.

En la primera hoja se encuentra extractado las funciones que debe cumplir el trabajador con la meta establecida para su conocimiento, seguidamente se registrará la meta que se va cumpliendo, para posteriormente en la segunda hoja reflejar el comportamiento del indicador y la visualización gráfica.

TABLA 4.1.- TABLA DE FUNCIONES DEL PUESTO SENRES

SERVIDOR PUBLICO

Cargo: 5

|                        |                          |      | META     |
|------------------------|--------------------------|------|----------|
| ACTIVIDAD              | INDICADOR                | META | CUMPLIDA |
|                        | # convenios y            |      |          |
| Elabora convenios y    | contratos entregados /   | 23   |          |
| contratos              | # convenios y            | 23   |          |
|                        | contratos asignados      |      |          |
| Elabora criterios o    | # criterios o informes   |      |          |
| informes jurídicos     | entregados / # criterios | 30   |          |
| informes juridicos     | o informes asignados     |      |          |
| Realiza informes sobre | # informes elaborados /  |      |          |
| proyectos, acuerdos,   | # informes proyectados   | 20   |          |
| resoluciones, leyes    | " informes proyectados   |      |          |
| Elabora informativo de | # informativos           |      |          |
| la Coordinación        | entregados / #           | 103  |          |
| la Coolumación         | informativos asignados   |      |          |
|                        |                          | 176  | 0        |
|                        |                          |      |          |

| COMPETENCIAS EN BASE AL PERFIL |      |  |  |
|--------------------------------|------|--|--|
| Generación de ideas            | Alta |  |  |
| Pensamiento analítico          | Alta |  |  |
| Pensamiento conceptual         | Alta |  |  |
| Pensamiento crítico            | Alta |  |  |

Finalmente en el respectivo cuadro se mostrará el comportamiento del desempeño del trabajador que facilitará monitorear su desarrollo.

# 4.7 TABLERO DE CONTROLCONTROL

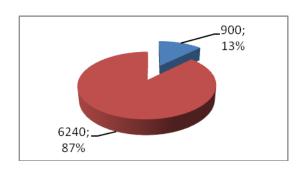
|                             |  |   |           | DESP | PACHO DEL MINIS        | TRO     |
|-----------------------------|--|---|-----------|------|------------------------|---------|
| INDICADOR                   | FACTOR   | COMENTARIO  | VARIABLES |      | VALOR DEL<br>INDICADOR | GRAFICA |
| RENDIMIENTO                 | Nivel cumplimiento  cumplimiento esperado                            | Control de la optimización del<br>espacio frente al rendimiento<br>de cada trabajador                       | 900       | 6240 | 13%                    |         |
| productividad               | Total cumplimiento   | Control del cumplimiento en<br>base a las funciones que debe<br>cumplir cada aree                           | 7140      | 4    | 67%                    |         |
|                             | Horas trabajadas   |   | 12        |      |                        |         |
| AUSENTISMO                  | horas ausentes   | Controla el nivel de<br>ausentismo del trabajador en<br>el puesto de trabajo se<br>requiere reporte de RRHH | 9         | 1    | 90%                    |         |
|                             | hosras trabajadas  | requiere reporte de KKHH  | 10        |      |                        |         |
| R HORAS EXTRAS DE           | Total horas extras   | Control del rendimientos de<br>horas extras e requiere reporte<br>de RRHH                                   | 10        | 2    | 83%                    |         |
|                             | Horas Trabajadas   |   | 12        |      |                        |         |
| CALIDAD DE<br>SERVICIO      | Servicios sin problemas  | Controlar la calidad<br>del servicio hacia el<br>cliente  | 18        | 2    | 90%                    |         |
|                             | Servicios entregados   |   | 20        |      |                        |         |
| SATISFACCION DEL<br>CLIENTE | Clientes satisfechos   | Medir el nivel de<br>satisfacción del<br>cliente en la entrega<br>del servicio                              | 25        | 5    | 83%                    |         |
|                             | Clientes atendidos  Servicios entregados a                           |   | 30        |      |                        |         |
| OPORTUNIDAD<br>DEL SERVICIO | Servicios solicitados  | Medir el nivel de<br>cumplimiento en la<br>oportunidad de<br>entrega de servicios                           | 25        | 15   | 63%                    |         |
| FORMACION<br>ACADEMICA      | Curriculum acad.emico<br>alcanzado                                   | Controla el nivel de<br>formación académica<br>alcanzado por el   | 32        | 8    | 80%                    |         |
|                             | Curriculum académico<br>requerido                                    | funcionario o área  | 40        |      |                        |         |
| CAPACITACION                | Capacitaciones realizadas  | Controla el nivel de<br>capacitación<br>específica del<br>funcionario o área                                | 6         | 4    | 60%                    |         |
|                             | Capacitaciones programadas  Número de años del                       |   | 10        |      |                        |         |
| TRAYECTORIA<br>LABORAL      | funcionario en el cargo  No. De años para desarrollo del funcionario | Medir la trayectoria<br>· laboral o experiencia<br>· del funcionario o área                                 | 2         | 8    | 20%                    |         |
|                             | en el área<br>Número de conflictos<br>laborales                      | Mide el nivel de<br>conflictividad del  | 10        |      |                        |         |
| CONFLICTIVIDAD              | Número de contactos del<br>área o del funcionario                    | funcionario o área en<br>su relación<br>interpersonal   |           | З    | 40%                    |         |

# GRÁFICO 4.13: TABLERO DE CONTROL DE INDICADORES

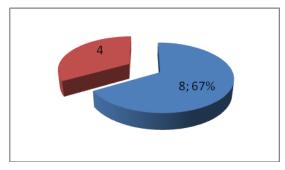
Para cada uno de los indicadores en el tablero de control se generan los respectivos cuadros o gráficas que permiten visualizar el cumplimiento y la falta de cumplimiento para establecer medidas correctivas

GRÁFICO 4.14: GRAFICAS DE CONTROL POR INDICADORES

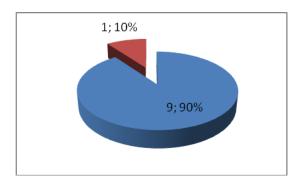
RENDIMIENTO



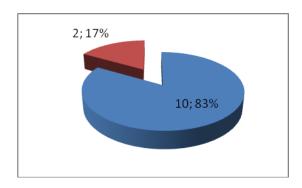
**PRODUCTIVIDAD** 



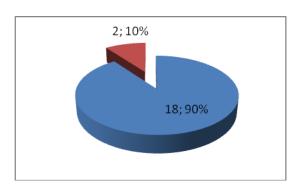
**AUSENTISMO** 



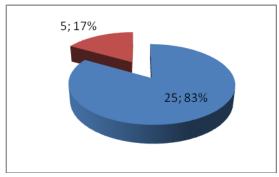
**HORAS EXTRAS** 



CALIDAD DEL SERVICIO

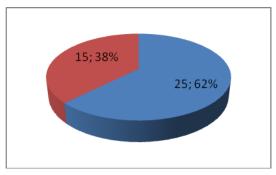


SATISFACCION AL CLIENTE



OPORTUNIDAD DEL SERVICIO

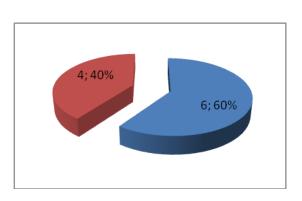
FORMACION ACADÉMICA

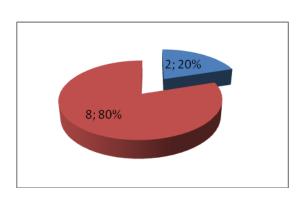


8;20% 32;80%

**CAPACITACION** 

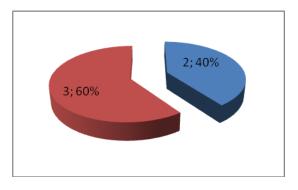
TRAYECTORIA LABORAL





CONFLICTIVIDAD

**RESUMEN FUNCIONARIO** 





#### 4.7.1 Medidas correctivas

La aplicación de medidas correctivas estará en función del nivel de cumplimiento para este efecto se sugiere como medidas correctivas:

- 1. El llamado de atención inicial en base a una disminución del cumplimiento menor al 25% de acuerdo a la meta programada,
- 2. Si esta sobre pasa es necesario establecer una medida correctiva de capacitación inmediata y asistencia en el puesto de trabajo.
- 3. Aportar soluciones y trabajar en equipo para llevar a buen término las acciones.

#### 4.7.2 Actividades

Para la implementación del sistema es necesario cumplir con las siguientes actividades:

#### 1.- Firmar el acta compromiso con el nivel directivo del Ministerio

Es necesario que se firme un acta de compromiso por parte del Departamento de Recursos Humanos que es el encargado de aplicar el sistema con los respectivos directores de cada una de las dependencias que conforman el Ministerio.

Para esto se debe tomar en consideración un formato de acta de compromiso.

2.- Revisar los instrumentos elaborados para analizar posibilidad de utilizarlos

Se revisan en esta instancia con la participación del Director de Recursos Humanos y los

analistas el mapa de aporte del proceso de control con sus respectivos alcances, de la

misma forma se presenta como instrumento de apoyo el tablero de control que se basa en

hojas de cálculo o conocidas como hojas electrónicas para que a través de su revisión se

analice la aplicabilidad en las distintas dependencias del Ministerio.

3.- Presentar ante el nivel de gestión los instrumentos a utilizar para diagnóstico

Previamente revisados y analizados los instrumentos que se aplican en el proceso de

control periódico, se debe presentar estos instrumentos a los niveles de gestión para su

diagnóstico y determinar la aplicabilidad.

4.- Realizar Diagnóstico

Previo a la aplicación de todo el sistema en el control del talento humano, debe aplicarse

un diagnóstico inicial de su aplicación, es necesario establecer que se han desarrollado

las prueba necesarias para la validación y aplicación del sistema, tanto a través de las

necesidades que se levantaron así como los ensayos previos que permitieron acoplar el

sistema con el proceso de evaluación que realiza la SENRES y el Ministerio de

Relaciones Laborales.

5.- Elaborar informe sobre diagnóstico (utilizar cuadro 1)

El informe del diagnóstico debe identificar la dependencia en la que se aplicó el

diagnóstico, seguidamente se debe establecer los elementos que fueron revisados las

acciones ejecutadas y la fecha que se ejecutó, estableciendo el responsable de la

ejecución de la acción, de esta manera permite visualizar el comportamiento y facilitar el

monitoreo.

174

# GRÁFICA 4.15: PLAN DE TRABAJO PARA DIAGNOSTICO

|                            | PLAN DE TRABAJO PA  | ARA DIAGNOSTICO DE CONTRO | L INTERNO PERIODICO |               |
|----------------------------|---------------------|---------------------------|---------------------|---------------|
|                            |                     | MIPRO                     |                     |               |
| DEPENDENCIA                |                     |                           | AUTORIZADO POR:     |               |
| COMPONENTE A SER DIAGNOSTI | CADO                |                           | APROBADO POR:       |               |
|                            |                     |                           | 74 105755 7 514     |               |
| ELEMENTO                   | ACCIONES A EJECUTAR | FECHA DE EJECUCION        | RESPONSABLES        | OBSERVACIONES |
|                            |                     |                           |                     |               |
|                            |                     |                           |                     |               |
|                            |                     |                           |                     |               |
|                            |                     |                           |                     |               |
|                            |                     |                           |                     |               |
|                            |                     |                           |                     |               |
|                            |                     |                           |                     |               |
|                            |                     |                           |                     |               |
|                            |                     |                           |                     |               |
|                            |                     |                           |                     |               |
|                            |                     |                           |                     |               |
|                            |                     |                           |                     |               |
|                            |                     |                           |                     |               |
|                            |                     |                           |                     |               |
|                            |                     |                           |                     |               |
|                            |                     |                           |                     |               |
|                            |                     |                           |                     |               |
|                            |                     |                           |                     |               |
|                            |                     |                           |                     |               |

# 6.- Diseñar la metodología para la capacitación sobre aplicación del sistema de Control Interno periódico dirigida a todo el personal del MIPRO

El diseño de la metodología para la capacitación del talento humano y en especial de los directores que aplicarán el sistema de control debe tomar en cuenta los siguientes aspectos

## Objetivos de la capacitación

Preparar al talento humano del MIPRO en el manejo de un sistema base de control periódico e indicadores de evaluación, mediante talleres, cursos y seminarios generando competencias en el proceso de aplicación de la medición del desempeño.

### Modelos y procesos de capacitación:

El principal objetivo de las competencias laborales es ayudar a romper las inercias y obstáculos que han impedido que la institución dinamice su desempeño.. para alcanzar este cometido se plantea un sistema de capacitación basado en competencias laborales con el enfoque de la persona al desempeño requerido en la organización, la principal característica de la capacitación por competencias es su orientación a la práctica, por una parte, y la posibilidad de una inserción natural y continua en la vida productiva de la persona. El hecho de que la competencia signifique resolver un problema o alcanzar un resultado, con un proceso de una enseñanza integral, al mezclarse en el problema los conocimientos generales, los conocimientos profesionales y la experiencia en el trabajo.

Se plantea cuatro elementos esenciales que deben tomarse en cuenta en el proceso de capacitación para aplicar el sistema de control.

- La reacción del participante sea este trabajador o directivo hacia la capacitación recibida. La medición de la satisfacción de los beneficiarios a través de formatos de evaluación. Se debe cuidar que el instructor no escoja y formule las preguntas, sino los responsables de la capacitación del Ministerio.
- 2. La diferencia entre lo que los beneficiarios de la capacitación conocen y saben hacer antes del curso y lo que demuestran dominar después.
- 3. El aprendizaje se olvida rápidamente si no es puesto en práctica y reforzado de manera inmediata.
- 4. La medición del cambio en el comportamiento laboral, evidenciando lo que hacen de manera diferente después de la capacitación. Esta evaluación va a llevar meses y representar un esfuerzo especial de los involucrados; la mejor forma de medir es a través de terceros.

#### 7.- Socialización del sistema de Control Interno:

Con la finalidad de que el sistema de control interno se afiance y llegue a su cometido es necesario cumplir con el proceso de difusión y socialización del sistema, se define como un instrumento clave a fin de contrarrestar la resistencia al cambio, aplicar una campaña de socialización. Esta campaña debe basarse en ejes específicos como:

- Difusión y socialización específica.- la que debe ir dirigida de manera enfocada hacia los respectivos directivos o director de recursos humanos y su personal de apoyo, esta es la primera instancia que permite dar a conocer el desarrollo del sistema y las bondades del mismo.
- 2. Difusión y socialización experimental.- Esta tiene como objetivo poner en ejecución el sistema a través de la difusión especial hacia los directivos de cada una de las áreas, tanto despacho, coordinaciones y subdirecciones, indicando con rigurosidad la operatividad del mismo y los beneficios que le entregarán para cada uno de los actores con la finalidad de no ocasionar perspectivas distintas hacia la pérdida de tiempo y esfuerzo.
- 3. Difusión y socialización general o masiva.- esta se dirige hacia todos los involucrados del sistema como son los trabajadores del MICRO, el propósito es dar a conocer el sistema que se aplica y las líneas de evaluación o medición que manejan, de una manera simple y perceptiva, es por eso que el sistema de control permanente o periódico maneja once indicadores específicos que son el resumen de los indicadores que maneja el Ministerio de Relaciones Laborales. Con esto se busca concienciar a los colaboradores de la importancia de aplicar el sistema y disponer un clima adecuado para su aplicación.

# GRÁFICA 4.16: CRONOGRAMA

CUADRO DE ACTIVIDADES PARA IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE CONTROL PERIODICO

| No.                           | DESCRIPCION   | ESTRE           | PRIMER SEMESTRE |   |   |   |   |   | SEGUNDO SEMESTRE |   |   | RE       | RESPONSABLE |    |                                 |
|-------------------------------|---|-----------------|-----------------|---|---|---|---|---|------------------|---|---|----------|-------------|----|---------------------------------|
|                               | DESCRIPCION   | ES              | 1               | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7                | 8 | 9 | 10       | 11          | 12 | RESPUNSABLE                     |
| 1                             | Firmar el acta compromiso con el nivel directivo del Ministerio   |                 |                 |   |   |   |   |   |                  |   |   |          |             |    | Director de Recursos            |
| 1                             | Tittidi et deta compromiso con et nivet directivo dei ivilitisteno  |                 |                 |   |   |   |   |   |                  |   |   |          |             |    | Humanos                         |
| 2                             | 2 Revisar los instrumentos elaborados para analizar posibilidad de utilizarlos  |                 |                 |   |   |   |   |   |                  |   |   |          |             |    | Director de Recursos            |
|                               |   |                 |                 |   |   |   |   |   |                  |   |   |          |             |    | Humanos                         |
| 3                             | Presentar ante el nivel de gestión los instrumentos a utilizar para diagnóstico     Realizar Diagnóstico  |                 |                 |   |   |   |   |   |                  |   |   | <u> </u> |             |    | Director de Recursos            |
|                               |   |                 |                 |   |   |   |   |   |                  |   |   |          |             |    | Humanos                         |
| 4                             |   |                 |                 |   |   |   |   |   |                  |   |   |          |             |    | Director de Recurso:<br>Humanos |
|                               | 5 Elaborar informe sobre diagnóstico (utilizar cuadro 1)  |                 |                 |   |   |   |   |   |                  |   |   |          |             |    | Director de Recurso             |
| 5                             |   |                 |                 |   |   |   |   |   |                  |   |   | H        |             |    | Humanos                         |
|                               | 6 Diseñar la metodología para la capacitación sobre aplicación del sistema de Control Interno periódico dirigida a todo el personal del MIPRO       |                 |                 |   |   |   |   |   |                  |   |   |          |             |    | Director de Recurso             |
| 6                             |   |                 |                 |   |   |   |   |   |                  |   |   |          |             |    | Humanos                         |
| 7                             | 7 Iniciar capacitación incluyendo socialización del modelo del Sistema de Control Interno y<br>su tablero   |                 |                 |   |   |   |   |   |                  |   |   |          |             |    | Director de Recurso             |
| /                             |   |                 |                 |   |   |   |   |   |                  |   |   |          |             |    | Humanos                         |
| 8                             | Socializar la estructura organizativa y funciones del Ministerio  |                 |                 |   |   |   |   |   |                  |   |   |          |             |    | Director de Recurso             |
| Ū                             | Socializar la escratera di Samizativa y Fariciones del Ministerio   |                 |                 |   |   |   |   |   |                  |   |   |          |             |    | Humanos                         |
| 9 Envío de Oficio a Direcci   | Envío de Oficio a Dirección solicitando aprobación del tablero de control   |                 |                 |   |   |   |   |   |                  |   |   |          |             |    | Director de Recurso             |
|                               |   |                 |                 |   |   |   |   |   |                  |   |   |          |             |    | Humanos                         |
| 10 Capacitación sobre i       | Capacitación sobre indicadores y valores éticos para su aplicación  |                 |                 |   |   |   |   |   |                  |   |   |          |             |    | Director de Recurso             |
|                               |   |                 |                 |   |   |   |   |   |                  |   |   |          |             |    | Humanos                         |
| 11                            | Campaña de difusión, motivación sobre valores éticos y el uso de indicadores d  | ie              |                 |   |   |   |   |   |                  |   |   |          |             |    | Director de Recurso             |
|                               | evaluación  Capacitación al personal del MIPRO sobre los indicadores que se aplican para su   |                 |                 |   |   |   |   |   |                  |   |   |          |             |    | Humanos<br>Director de Recurso  |
| 12                            | evaluación  | uiu SU          |                 |   |   |   |   |   |                  |   |   |          |             |    | Humanos                         |
|                               |   |                 |                 |   |   |   |   |   |                  |   |   | H        |             |    | Director de Recurso             |
| 13                            | Identificar los riesgos que inciden en el incumplimiento (utilizar cuadro 2)  | -               |                 |   |   |   |   |   |                  |   |   |          |             |    | Humanos                         |
| 4.1                           | ELL 17 Let Livings Lieu Le Let 17 De 18 de 19   | nto Interno     |                 |   |   |   |   |   |                  |   |   |          |             |    | Director de Recurso             |
| 14                            | Elaboración de informe del MIPRO del Sistema de Evaluación y Renidimiento In  |                 |                 |   |   |   |   |   |                  |   |   |          |             |    | Humanos                         |
| 15 Charlas de actualiza       | Charles de actualización cobre maneio de indicadores y decumentación  |                 |                 |   |   |   |   |   |                  |   |   |          |             |    | Director de Recurso             |
| 15                            | Charlas de actualización sobre manejo de indicadores y documentación  |                 |                 |   |   |   |   |   |                  |   |   |          |             |    | Humanos                         |
| 16 Implementar el archivo de  | Implementar el archivo de documentación de gestión institucional del MIPRO  | Ļ               |                 |   |   |   |   |   |                  |   |   |          |             |    | Director de Recurso             |
|                               |   |                 |                 |   |   |   |   |   |                  |   |   |          |             |    | Humanos                         |
| 17                            | Determinar las necesidades de información interna y externa (cuadro 5)  | Ļ               |                 |   |   |   |   |   |                  |   |   |          |             |    | Director de Recurso             |
|                               |   |                 |                 |   |   |   |   |   |                  |   |   |          |             |    | Humanos                         |
| 18                            | Diseñar un programa de comunicación para transmitir la información que requiera cada dependencia del MIPRO en cuanto a resultados para mejoramiento | F               |                 |   |   |   |   |   |                  |   |   |          |             |    | Director de Recurso             |
|                               | requiera cada dependencia dei Mirko en cuanto a resultados para mejoramiento  |                 |                 |   |   |   |   |   |                  |   |   | ┢        |             |    | Humanos<br>Director de Recurso  |
| 19 Ejecutar programa de comu  | Ejecutar programa de comunicación e información   | F               |                 |   |   |   |   |   |                  |   |   |          |             |    | Humanos                         |
|                               |   | o dependencia - |                 |   |   |   |   |   |                  |   |   |          |             |    | Director de Recurso             |
| 20                            | Realizar monitoreos semestrales de los planes de trabajo de cada unidad o depe  |                 |                 |   |   |   |   |   |                  |   |   |          |             |    | Humanos                         |
| 24                            | Revisar la documentación generada (Plan de trabajo, POI (Plan Operativo Institucional),   |                 |                 |   |   |   |   |   |                  |   |   |          |             |    | Director de Recurso             |
| 21                            | manuales, informes) de cada una de las dependencias   |                 |                 |   |   |   |   |   |                  |   |   |          |             |    | Humanos                         |
| 22                            | Revisar y elaborar el instrumento de autoevaluación para cada dependencia   |                 |                 |   |   |   |   |   |                  |   |   |          |             |    | Director de Recurso             |
| 22                            | nevisar y eraborar er instrumento de autoevaluación para cada dependencia   |                 |                 |   |   |   |   |   |                  |   |   |          |             |    | Humanos                         |
| 23 Realizar la autoevaluación | Realizar la autoevaluación anual  | Ļ               |                 |   |   |   |   |   |                  |   |   |          | L           | L  | Director de Recurso             |
| -                             |   |                 | _               |   |   |   |   |   |                  |   |   | _        |             |    | Humanos                         |
| 24                            | Elaborar los planes de mejora   | Ļ               | _               |   |   |   |   |   |                  |   |   | L        | L           |    | Director de Recursos            |
|                               | •   |                 |                 |   |   |   |   |   |                  |   |   |          |             |    | Humanos                         |

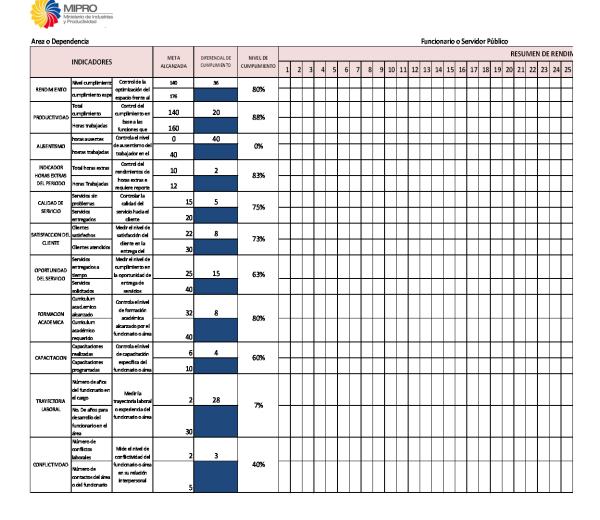
NOTA: Para establecer el cumplimiento de cada una de las actividades en el tiempo programado se le solicita: 1,- Marcar con color verde si se cumplió, en el plazo y con las condiciones establecidas, si se cumplió con las condiciones en plazos distintos, marcar con color anaranjado y si no se cumplió marque con color rojo.

#### 4.1.1.6.- Instrumentos

Para el sistema de Control Interno del MIPRO, se ha diseñado dos instrumentos específicos, los mismos que se los describen detalladamente:

El primer instrumento es un documentos maestro o plantilla base en la que se va documentando progresivamente el rendimiento de cada trabajador semana a semana, este instrumento permite resumir los resultados tomados del sistema general de evaluación del desempeño establecido por la SENRES O Ministerio de Relaciones Laborales,

GRÁFICA 4.17: INSTRUMENTO DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACION



El segundo instrumentos a utilizar para este sistema es el tablero de control que detalla como se indicó anteriormente los respectivos indicadores que se toman desde una base de datos establecida por el instrumento de evaluación de la SENRES, Ministerio de Relaciones Laborales, se procesa en base a los once indicadores de resumen y se establece la participación de cada colaborador en el proceso integral del MIPRO.

## Pasos que se deben seguir:

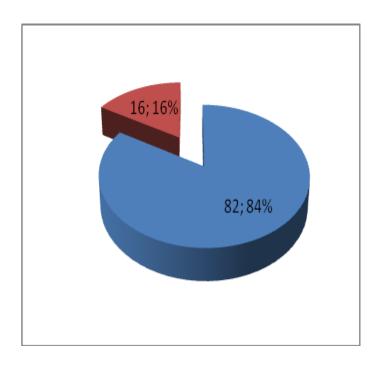
1. Verificar las funciones y competencias del instrumento de evaluación establecido por el Ministerio de Relaciones Laborales, en este instrumento se detallan las respectivas funciones que debe cumplir cada uno de los funcionarios o servidores públicos de la institución, con los niveles o metas establecidas, este nivel o meta debe ser establecida en la celda que registra la meta programada, seguidamente se establece el nivel de cumplimiento que va alcanzado el colaborador sistemáticamente tanto en el documento anterior como en el tablero de control. Este instrumento permitirá visualizar de manera gráfica la situación del trabajador.

GRÁFICA 4.18: INDICADOR DE CONTROL

|             |                       | DESPACHO DEL MINISTRO   |           |    |                        |         |
|-------------|-----------------------|---|-----------|----|------------------------|---------|
| INDICADOR   | FACTOR                | COMENTARIO  | VARIABLES |    | VALOR DEL<br>INDICADOR | GRAFICA |
| RENDIMIENTO | Nivel cumplimiento    | Control de la optimización del<br>espacio frente al rendimiento<br>de cada trabajador | 82        | 16 | - 84%                  |         |
|             | cumplimiento esperado |   | 98        |    |                        |         |

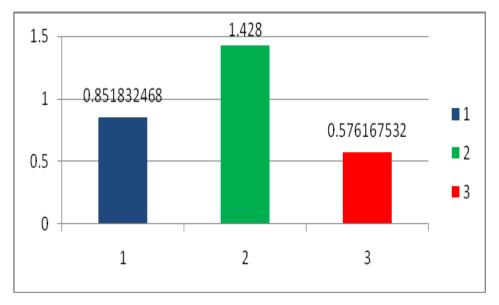
2. Como se aprecia en función del nivel de desempeño alcanzado, el trabajador debe alcanzar un puntaje de 98 puntos por tratarse de un técnico, al lograr únicamente 82 puntos su rendimiento ponderado es de 84% en este indicador de rendimiento y lo presenta la gráfica respectiva.

GRÁFICA 4.18: COMPORTAMIENTO DEL INDICADOR



3. Luego de levantados los 11 indicadores generales que se tomaron, la totalidad de estos indicadores genera el 100% del promedio que debería alcanzar el trabajador, si es del caso que el trabajador llegará a cumplir con el 100% en todos los indicadores, caso contrario, como se demuestra en el ejemplo aplicado que se refiere a un técnico de despacho, el servidor alcanzo un promedio de 60%, al determinar en el mapa de control que esta área denominada despacho aporta al sistema en conjunto con el 20%, además luego de revisados los componentes de cada área a esta aportan 14 colaboradores lo que implica que cada uno de ellos mantiene una participación al sistema de 1.428%. Por consiguiente el nivel de cumplimiento al control general es de 0.8518 sobre el factor anteriormente establecido, restándole un nivel de desempeño para el logro del resultado general del área de 0.5762, como se muestra en la gráfica.

GRÁFICA 4.19: RESUMEN DE RENDIMIENTO

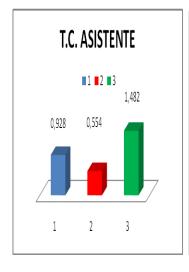


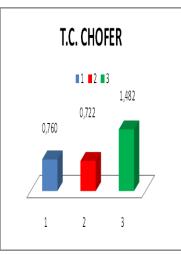
4. Entonces en el tablero como instrumento de control se puede identificar que el color azul es el nivel de alcance o logro del colaborador el color rojo es el diferencial para alcanzar el nivel establecido que se lo muestra en color verde.

Finalmente la suma de los tableros o resúmenes generales de los distintos trabajadores, generan el rendimiento de toda el área en su conjunto, de tal manera se puede visualizar cual es el colaborador que debe ser apoyado para su mejoramiento.

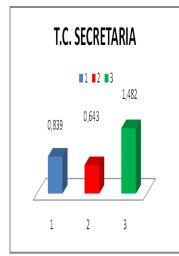
GRÁFICA 4.20: RESUMEN GENERAL DEL ÁREA

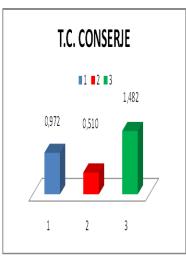
## RESUMEN GENERAL TABLERO DE CONTROL DESPACHO

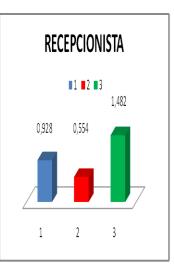












De esta manera se identifica el nivel de desempeño de cada trabajador y su aporte hacia el control de toda su área en conjunto.

TABLA 4.2.-RESUMEN DE ÁREAS

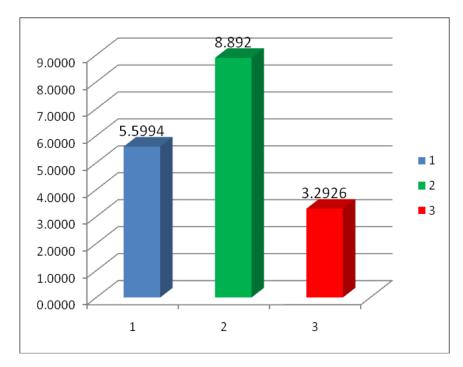
CONTROL DE DESPACHO

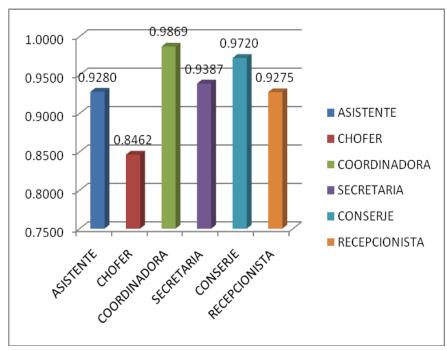
| FUNCIONARIO   | CUMPLIMIENTO<br>DE CONTROL | META<br>PROPUESTA | DIFERENCIAL |  |
|---------------|----------------------------|-------------------|-------------|--|
| ASISTENTE     | 0,9280                     | 1,482             | 0,5540      |  |
| CHOFER        | 0,8462                     | 1,482             | 0,6358      |  |
| COORDINADORA  | 0,9869                     | 1,482             | 0,4951      |  |
| SECRETARIA    | 0,9387                     | 1,482             | 0,5433      |  |
| CONSERJE      | 0,9720                     | 1,482             | 0,5100      |  |
| RECEPCIONISTA | 0,9275                     | 1,482             | 0,5545      |  |
|               |                            |                   |             |  |
|               | 5,5994                     | 8,892             | 3,2926      |  |

63% 100% 37%

El área de manera conjunta debe alcanzar un nivel de desempeño de 8.892 puntos sobre el 20% del despacho general, de la evaluación previa estimada se establece un rendimiento de 5,5994, restando para llegar al 100% de 3,2926 que corresponde al 37%, por lo tanto los planes de contingencia deben ser encaminado para reducir este nivel de diferencia de incumplimiento, con énfasis en aquellos funcionarios que tienen niveles menores al estándar o parámetro meta establecido, para el caso anteriormente identificado el chofer que muestra 0,8462 y secretaria con 0,8386. En lo que respecta al chofer, la participación en cursos de capacitación y la validación de los mismos, indicador que alcanza un nivel de cumplimiento del 60%, de la misma forma en lo que respecta a secretaria con relación a su trayectoria laboral y capacitación, así como la oportunidad del servicio.

GRÁFICA 4.21.TABLERO DE CONTROL GENERAL DEL DESPACHO





#### **CAPITULO V**

#### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1.- Conclusiones**

- 1. El entorno actual bajo el cual se desenvuelven todas las actividades institucionales obligan a un desarrollo constante con el impulso de nuevas tendencias tecnológicas, así como el manejo de la información que exigen competencias altamente desarrolladas que permitan alcanzar un nivel de saberes tanto generales como específicos en los ámbitos del conocimiento, actuación y convivencia, esto induce a que el Ministerio de Productividad se encuentre en un proceso de modernización con sistemas altamente competitivos, se evidencia este alto nivel de desarrollo en áreas o dependencias claves del ministerio con el apoyo del gobierno central, desarrollo que ha evidenciado cambios significativos en la calidad del talento humano, con una clasificación de puestos estructurada por el Ministerio de Relaciones Laborales, la misma que se mantiene evaluada de una manera esporádica, bajo indicadores especiales y técnicos que en determinados momentos son difíciles de procesar por el colaborador en su puesto de trabajo.
- 2. La percepción de un sistema de evaluación como instrumento de medición y sanción es muy generalizada en todos los ámbitos de funcionalidad del trabajador, por tendencias históricas se ha visualizado al proceso de control como una forma o instrumento de presión y en otros momentos de saturación con el firme propósito de separar a un colaborador de su puesto de trabajo, además se ha considerado como una herramienta de abuso por parte de los inmediatos superiores para alcanzar sus requerimientos personales, sin embargo, es importante notar que con la nueva tendencia que ha asumido la institución, esta figura se va dilatando, se considera al control ya no como un instrumento de presión o de castigo, se lo visualiza como un medio de mejoramiento hacia el desempeño del colaborador y el perfeccionamiento en su puesto de trabajo. No es menos cierto también que se mantienen aún ciertas tendencias hacia

- considerar este tipo de control como la figura anteriormente descrita, especialmente por aquellos colaboradores que mantienen algunos años de servicio generándose un nivel de resistencia al cambio y la aplicación de un nuevo sistema de control que permita apoyar su desempeño laboral.
- 3. La familiaridad de los colaboradores hacia los sistemas de control es muy ambigua, los indicadores que se manejan por parte de los órganos rectores como en este caso es el Ministerio de Relaciones Laborales es muy compleja o no muy bien difundida para que sea captada por todos los empleados y trabajadores o funcionarios de la institución, no se lo socializa adecuadamente, se centra el manejo y dominio en las instancias específicas como el departamento de recursos humanos, ocasionando desvinculación entre las distintas dependencias del Ministerio y los responsables de la evaluación, esto impulsa además a no considerarse parte de una evaluación y rendimiento integral sino por el contrario una visión del trabajador como una isla que debe rendir por si sola y no en conjunto.

#### 5.2.- Recomendaciones

- 1. Impulsar el desarrollo constante de las competencias de los trabajadores del Ministerio hacia el desarrollo de sus cuatro saberes, ser, hacer, conocer y convivir, elementos claves para que el talento humano alcance un nivel de desarrollo competitivo, más aún con el manejo de nuevas tecnologías y el manejo constante de la información, por consiguiente se lo debe involucrar en los evaluativos con el uso de tecnologías; permitiéndole incluso un nivel de autoevaluación o evaluación participativa. Cuando un colaborador se siente inmerso en el proceso de evaluación sabe y entiende cual es el papel clave y trascendente que debe jugar en el desempeño general de la institución
- 2. Dinamizar los procesos de evaluación y autoevaluación para que de esta forma se minimice la resistencia al cambio, para alcanzar este cometido se debe generar no solo funciones especificas para el puesto de trabajo, debe establecerse los indicadores claves de evaluación como se los presenta en los once indicadores

- generales que agrupan a muchos de los indicadores que se manejan en el sistema de evaluación del Ministerio de Relaciones Laborales.
- 3. El sistema debe ser adoptado y socializado de manera progresiva e intensiva, debe iniciarse con los funcionarios que se encargan del manejo directo como son los colaboradores del departamento de recursos humanos, posteriormente se debe dar a conocer a través de medios informativos y de aplicación a los directores de cada área quienes son los responsables de la evaluación, ellos son los que suministran la información y en determinados momentos quienes evalúan directamente a sus trabajadores o funcionarios, finalmente se debe establecer una difusión y socialización masiva para todos los trabajadores del MIPRO, a fin de que se encuentren involucrados con el sistema y manejen los indicadores de maneja clara y sencilla. Para cumplir con este objetivo debe aplicarse como se especificó en la propuesta un programa de actividades con tiempos y herramientas claras especialmente los medios informáticos y reuniones.

#### **BIBLIOGRAFIA**

- 1. ARCHIER, G y Seriéis, H. (1994). *La empresa del tercer tipo*. Argentina: Editorial Planeta.
- 2. BENNIS, W. y Mische, M. (1997). *La organización del Siglo XXI*. México: Panorama Editorial.
- 3. BISQUERRE, R. (1999). La investigación Científica. Barcelona: CREAC.
- 4. CAMPERO, G. (1997). Teoría general de sistemas y administración pública. Costa Rica: Educa Icap.
- 5. CORIAT, B. (1997). Los desafíos de la competitividad. Argentina: Universidad de Buenos Aires.
- 6. FRED, David. (1991). *La gerencia estratégica*. Colombia: Fonfo Editorial Legis.
- 7. DELACERDA, G. (1995). Los laberintos de mejoramiento. México: Grupo Editorial Iberoamericana.
- 8. CHIAVENATO, A. (2007). *Administración de recursos humanos*. México: Mc Graw Hill.
- 9. FAJARDO, G. (1997). Teoría y práctica de la administración de la atención médica y de Hospitales. México: Prensa Médica Mexicana.
- 10. GÓMEZ, G. (1997). Sistemas administrativos. México: McGraw Hill.
- 11. JIMÉNEZ, N. (1999). Teoría general de la Administración. España: Tecnos.
- 12. KAST, F. (1999). Administración en las organizaciones. México: McGraw Hill.
- 13. KOONTZ, H y Weilhrich, H. (2007). *Elementos de la Administración*. México: Mc Graw -Hill.
- 14. STONER, J. y OTROS. (2005). *Administración. México*: Pearson Educación.

15. THOMPSON, J. (1997). *Teoría de la organización*. Argentina: Editorial Bibliográfica Argentina.

#### **ANEXOS**

### Anexo No1

ACTA No

## Compromiso de Dirección.

# ACTA DE COMPROMISO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

| LUGAR Y FECHA  |
|--|
| MIEMBROS   |
| ASUNTO Acta de Compromiso de la Alta Dirección para la implementación del  |
| Sistema de Control Interno   |
| En mi calidad de DIRECTOR EJECUTIVA junto al Comité de Control Interno,    |
| conformado por los siguientes Jefes de Departamento, Unidades y Secciones: |
|  |
|  |

Manifestamos nuestro compromiso de implementar, mantener y perfeccionar el sistema periódico de control interno en las Dependencias del MIPRO, de acuerdo a lo establecido por la ley, y lo señalado en las Normas de Control Interno para el Sector Público. Para dicho fin, nos comprometemos a conformar una comisión especial denominado Comisión de Control Interno del SFE el cual tendrá a su cargo la implementación del sistema de control de la entidad. Este comité será dotado de los recursos humanos y materiales que requiera para la adecuada ejecución de sus labores.

Asimismo, expresamos nuestro compromiso con el diseño, implementación, seguimiento y evaluación del sistema de control interno que se adopte para la entidad y convoca a

| todos los funcionarios a poner en marcha los procedimientos que sean necesarios para un |
|---|
| adecuado establecimiento del control interno que permita el cumplimiento de la misión y |
| los objetivos de la institución.  |

| Firman en señal de conformidad en la ciudad de Quito, a los | días del | mes de |
|---|----------|--------|
| del año 201   |          |        |
|   |          |        |
|   |          |        |

## Anexo No2

Evaluación del Desempeño de la Asistente del Ministro, como muestra de que es el requisito indispensable para realizar nuestro tablero de control de talento humano.

Cargo: ASISTENTE MINISTRO

| ACTIVIDAD  | INDICADOR   | META | META<br>CUMPLIDA |
|--|---|------|------------------|
| Organiza agenda de la Ministra con la<br>Coordinadora, conforme prioridades                                | # de registros<br>realizados / # de<br>registros<br>asignados | 60   |                  |
| Organiza documenatción para reuniones y audiencias con autoridades del Ministerio y de otras instituciones | # documentos<br>organizados / #<br>documentos<br>proyectados  | 300  |                  |
| Elabora documentación para viajes de la Ministra   | Documentos<br>elaborados /<br>documentos<br>asignados         | 60   |                  |
| Realiza justificación de comisiones de serivicios de la Ministra, Asesores y personal de seguridad         | # informes<br>realizados / #<br>informes<br>asignados         | 60   |                  |
| Elabora correspondencia (memos, oficios, informes)   | # comunicaciones elaboradas / # comunicaciones asignadas      | 120  |                  |

| Realiza y recibe llamadas internas, externas e internacionales                          | # llamadas<br>atendidas / #<br>llamadas<br>proyectadas               | 300  |   |
|---|--|------|---|
| Administra Caja Chica del despacho  | # informes<br>realizados y<br>aprobados / #<br>informes<br>esperados | 3    |   |
| Realiza solicitudes de pasajes aéres para personal autoridades y personal del Despacho. | # solicitudes<br>realizadas / #<br>solicitudes<br>requeridas         | 48   |   |
| Realiza seguimiento del cumplimiento de los copromisosadquiridos en reuniones           | # informes<br>realizados / #<br>informes<br>requeridos               | 60   |   |
|   |  | 1011 | 0 |

| COMPETENCIAS EN BASE AL PERFIL |       |  |  |
|--------------------------------|-------|--|--|
| Organización de la información | Alta  |  |  |
| Comprensión escrita            | Media |  |  |
| Comprensión oral               | Media |  |  |
| Expresión escrita              | Media |  |  |