

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK
FACULTAD DE CIENCIAS DEL TRABAJO Y DEL COMPORTAMIENTO
HUMANO

Trabajo de Titulación Maestría en Gestión del Talento Humano titulado:
**“IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE EVALUACIÓN 360° DE
LIDERAZGO PARA EL NIVEL JERÁRQUICO SUPERIOR DE LA
SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA”**

Realizado por:
JESSICA IVONNE TERÁN PARRA

Director del Proyecto:
JAIME MORENO VILLEGAS

Como requisito para la obtención del título de:
MAGISTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Quito, 28 de febrero de 2019

DECLARACIÓN JURAMENTADA

Yo, **JESSICA IVONNE TERÁN PARRA**, con cédula de ciudadanía No. 1721921276, declaro bajo juramento que el trabajo aquí desarrollado es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado a calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración, cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondiente a este trabajo, a la UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.



JESSICA IVONNE TERÁN PARRA

C.C.: 1721921276

DECLARATORIA

El presente trabajo de investigación titulado:

**“IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE EVALUACIÓN 360° DE
LIDERAZGO PARA EL NIVEL JERÁRQUICO SUPERIOR DE LA
SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA”**

Realizado por:

JESSICA IVONNE TERÁN PARRA

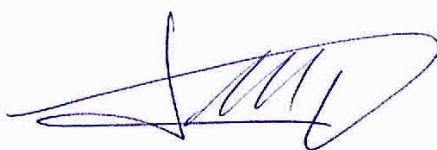
Como requisito para la Obtención del Título de:

MAGISTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Ha sido dirigido por el profesor

JAIME MORENO VILLEGAS

Quien considera que constituye un trabajo original de su autor



JAIME MORENO VILLEGAS

DIRECTOR

Los profesores informantes:

FRANCISO HUGO

SANTIAGO OQUENDO

Después de revisar el trabajo presentado,
lo han calificado como apto para su defensa oral ante
el tribunal examinador



MSC. FRANCISCO HUGO CARDENAS



MSC. SANTIAGO OQUENDO OLALLA

Quito, 28 de febrero de 2019

DEDICATORIA

Quiero dedicar el presente trabajo a Dios, por permitirme vivir y darme la fuerza para continuar y seguir adelante pese a los obstáculos, a mis padres, Rosita y Vinicio, por su confianza y apoyo incondicional, por jamás abandonarme y luchar por mi vida desde el día que nací, por brindarme todo su amor en cada meta y objetivo que me propongo día a día. Gracias por enseñarme a ser perseverante y no vencerme nunca, gracias por enseñarme a valorar y amar la vida.

A mi hermana menor, Andrea Terán, por ser la luz de mi vida, por ser mi motor y mi fuerza en cada paso, gracias por tu apoyo y amor, gracias por hacer mi días más felices desde que llegaste a este mundo, gracias por darme valor y creer en mí, gracias por ser mi hermana, mi amiga, mi cómplice, mi hija, mi todo.

A mi esposo, el amor de mi vida, Pablo Herrera, quien con su amor y apoyo incondicional me han impulsado a emprender muchas más metas y soñar muy alto, gracias por tu confianza y tu apoyo incondicional, pero sobre todo gracias por amarme así, por sostenerme y no dejarme caer nunca, sin ti ningún sueño sería realidad.

Soy tan afortunada y dichosa en tenerlos, ustedes son mi fuente de inspiración, que le dan sentido y valor a mi vida. Les amo con todo mi corazón.

Jessica Ivonne Terán Parra

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	5
ABSTRACT	7
CAPÍTULO 1.....	9
1.1 INTRODUCCIÓN	9
1.1.1 Objetivo General.	9
1.1.2 Objetivos Específicos.....	9
1.1.3 Diagnóstico.	9
1.2 MARCO TEÓRICO.....	10
1.2.1 Marco Conceptual.....	10
<i>1.2.1.1 Definición de la evaluación de desempeño.</i>	<i>10</i>
<i>1.2.1.2 Definición del liderazgo.....</i>	<i>12</i>
<i>1.2.1.3 Definición de retroalimentación.</i>	<i>13</i>
1.2.2 Marco Referencial.....	14
1.2.3 Marco Histórico	17
<i>1.2.3.1 Norma Técnica de Calificación de Servicio y Evaluación de Desempeño</i> <i>expedida el 23 de septiembre de 2008 (derogada).</i>	<i>17</i>
1.2.4 Marco Legal.....	18
CAPÍTULO 2.....	21
2.1. METODOLOGÍA.....	21
2.1.1 Nivel de estudio.	21
2.1.2 Preparativos.	21
<i>2.1.2.1 Alcance.....</i>	<i>26</i>
2.1.3 Taller con participantes e informantes.....	27
<i>2.1.3.1 Código de Ética.....</i>	<i>32</i>
2.1.4 Procesamiento de la Información.	32
2.1.5 Entrega de informes individuales de retroalimentación.....	33
2.1.6 Entrevistas individuales de retroalimentación.	34
2.1.7 Informe del Proceso.	37
CAPÍTULO 3.....	38

3.1 RESULTADOS	38
3.1.1 Plan Piloto – Dirección Nacional de Talento Humano.	38
3.1.2 Metodología Plan Piloto.	38
3.1.3 Análisis de datos:	39
3.1.3.1 Ajuste – Autoevaluación – Heteroevaluación (AAH).	40
3.1.3.1.1 Conclusiones AAH:	41
3.1.3.2 Ajuste – Persona - Puesto (APP).	41
3.1.2.1 Conclusiones APP:	42
3.1.3.3 Comparativo AAH y APP (Diferencia)	42
3.1.3.3.1. Conclusiones Comparativo AAH y APP:	43
CAPÍTULO 4	44
4.1 CONCLUSIONES	44
4.2 RECOMENDACIONES	45
BIBLIOGRAFÍA:	47

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Competencias del Nivel Jerárquico Superior – SEPS	20
Tabla 2. Encuesta – Medición de Competencias NJS	22
Tabla 3. Escala de Desarrollo de la Competencia	24
Tabla 4. Detalle del NJS de la SEPS por Procesos	26
Tabla 5. Enfoque de la Retroalimentación	38
Tabla 6. Resultados de competencias AAH	39
Tabla 7. Resultados por competencias APP	41
Tabla 8. Comparativo AAH y APP	41

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Socialización Evaluación de Desempeño	25
Gráfico 2. Cronograma de Actividades de la Evaluación de Desempeño (Diagrama de Gantt)	26
Gráfico 3. Sistema Informático Integrado de Talento Humano	33
Gráfico 4. Organigrama de La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria	34
Gráfico 5. Evaluación de competencias	39
Gráfico 6. Índice de ajuste	42

RESUMEN

En la actualidad, las empresas buscan un nivel de cumplimiento de metas y objetivos eficiente que permita coadyuvar la consecución de la misión y visión de las organizaciones. Es por ello que llevar a delante un programa de evaluación de desempeño a los colaboradores y autoridades es fundamental para que las empresas conozcan los resultados de trabajo, las competencias técnicas y conductuales de los colaboradores y tomar las decisiones más acertadas en beneficio Institucional.

En abril de 2018, el Ministerio de Trabajo emitió la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación de Desempeño (Trabajo M. , 2018) que rige para el sector público a nivel nacional, con el objetivo de medir las competencias técnicas y conductuales de los servidores, ancladas al cumplimiento de indicadores de gestión por puesto de trabajo y departamento. Considerando que las Autoridades de cada Institución juegan un papel fundamental a la hora de ejecutar procesos y procedimientos que involucran toma de decisiones en función del equipo de trabajo que lideran, se ha implementado una evaluación cualitativa por competencias de liderazgo.

En tal razón, el presente proyecto, tiene como objetivo principal implementar un programa de evaluación de desempeño 360° de liderazgo para el Nivel Jerárquico Superior de una Institución Pública (autoridades), con el fin de establecer y medir las competencias conductuales de liderazgo que poseen, su desarrollo, mejora y seguimiento para el Ejercicio Fiscal 2019.

La finalidad de este tipo de evaluaciones es mejorar el desempeño, y por ello contar con un programa que permita detectar las fortalezas y debilidades de los líderes es de vital importancia para el desarrollo Institucional a corto y mediano plazo, así como también una contribución a la mejora del clima laboral.

Para efectos del programa de evaluación de liderazgo de las autoridades institucionales, se tomará en consideración: la conducta, resolución de conflictos, capacidad de trabajo en equipo, las habilidades de comunicación y relacionamiento, etc., garantizando imparcialidad y confidencialidad de la información durante el proceso.

Es imprescindible que el personal que conforma la Institución Pública tenga conocimiento de la naturaleza y ejecución del programa de evaluación de desempeño, las expectativas de su desempeño laboral, competencias, retroalimentación, oportunidades de mejora y reconocimiento.

A continuación se detallará el proceso de evaluación de desempeño a seguir, el mismo que permitirá orientar la actuación profesional del Nivel Jerárquico Superior, su óptimo rendimiento y desarrollo en el cumplimiento de las metas y objetivos que demanda el puesto de trabajo, así como también la interacción con el equipo de trabajo bajo su cargo. Detectar las competencias de liderazgo en las que deberá poner más énfasis y con ello conseguir una mejora continua en un período determinado de tiempo, en beneficio personal y del equipo de colaboradores con el que cuenta.

Palabras claves: Evaluación, liderazgo, competencias, retroalimentación, mejora.

ABSTRACT

Currently, companies seek a level of compliance with goals and efficient objectives that help to achieve the mission and vision of the organizations. That is why carrying out a performance evaluation program for employees and authorities is essential for companies to know the results of work, technical and behavioral competencies of employees and make the most appropriate decisions for Institutional benefit.

In April 2018, the Ministry of Labor issued the Technical Standard of the Performance Evaluation Subsystem (Work M., 2018) that governs the public sector at the national level, with the objective of measuring the technical and behavioral competencies of the servers, anchored to the fulfillment of management indicators by job and department. Considering that the Authorities of each Institution play a fundamental role when executing processes and procedures that involve decision making depending on the work team they lead, a qualitative evaluation has been implemented for leadership competencies.

For this reason, the main objective of this project is to implement a 360° leadership performance evaluation program for the Higher Higher Level of a Public Institution (authorities), in order to establish and measure the behavioral leadership competencies that they possess, its development, improvement and monitoring for Fiscal Year 2019.

The purpose of this type of evaluation is to improve performance, and therefore having a program to detect the strengths and weaknesses of the leaders is of vital importance for institutional development in the short and medium term, as well as a contribution to the improvement of the work climate.

For purposes of the leadership evaluation program of the institutional authorities, the following will be taken into consideration: behavior, conflict resolution, ability to work as a

team, communication and relationship skills, etc., guaranteeing impartiality and confidentiality of information during the process.

It is essential that the personnel that make up the Public Institution have knowledge of the nature and execution of the performance evaluation program, the expectations of their work performance, competencies, feedback, opportunities for improvement and recognition.

Next, the performance evaluation process to be followed will be detailed, which will guide the professional performance of the Higher Higher Level, its optimal performance and development in the fulfillment of the goals and objectives demanded by the job, as well as the interaction with the work team under his charge. Detect leadership competencies in which you must put more emphasis and with it achieve continuous improvement in a specific period of time, for personal benefit and the team of collaborators that you have.

Keywords: Evaluation, leadership, competences, feedback, improvement.

CAPÍTULO 1.

1.1 INTRODUCCIÓN

1.1.1 Objetivo General.

Implementar un programa de evaluación 360° de liderazgo para el Nivel Jerárquico Superior en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS).

1.1.2 Objetivos Específicos.

- Contar con el apoyo y autorización de la Máxima Autoridad en el área de Gestión.
- Realizar la socialización con participantes e informantes.
- Aplicar la evaluación y procesar la información.
- Entregar informes y realizar la entrevista con los participantes.
- Elaborar el informe del proceso.

1.1.3 Diagnóstico.

Una de las necesidades institucionales que respalda la propuesta del proyecto planteado, es la de contar con un proceso de evaluación de desempeño para las autoridades del Nivel Jerárquico Superior en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, a fin de dar cumplimiento a lo dispuesto en la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación de Desempeño emitida por el Ministerio de Trabajo a todas las entidades públicas que conforman el Estado, el 10 de abril de 2018 (Trabajo M. , 2018, pág. 10).

Menciona Alles (2006), que para mejorar la motivación humana se debe tener en cuenta la importancia de implementar premios y castigos mediante un adecuado sistema de evaluación del desempeño que permita valorar y premiar la gestión de las personas, por lo que se debe clarificar que el proceso de evaluación no estará vinculado a decisiones del personal como la remuneración mensual unificada, ascensos, promociones, etc., sino a procesos de retroalimentación que contribuyan con el desarrollo institucional, así como también el

mejoramiento de las competencias de los servidores y el nivel jerárquico superior relacionadas con los requerimientos que demanda el puesto de trabajo y la cultura organizacional de la institución.

La falta de una evaluación de desempeño para las autoridades de la Institución, constituye una problemática en cuanto al desarrollo y el compromiso por parte de los servidores públicos de carrera, ya que hasta el 2017 las competencias detectadas en la evaluación de desempeño que se requieren mejorar únicamente era aplicado a los servidores y no al nivel jerárquico superior, lo cual no permitía un mejoramiento real a corto y largo plazo de metas y objetivos planteados. Para lograr una solución al problema descrito, la institución aplicará en el 2019 la nueva metodología de evaluación de desempeño de acuerdo a la misión de cada puesto de trabajo del Nivel Jerárquico Superior, a nivel nacional.

1.2 MARCO TEÓRICO

La implementación de un programa de evaluación 360° de liderazgo para el Nivel Jerárquico superior de la SEPS es un tema de investigación descriptivo – explicativo, que representa un aporte importante dentro de la Institución, ya que permite el mejoramiento de las competencias técnicas y conductuales de las autoridades durante el desempeño de sus labores profesionales, contribuyendo así con el desarrollo institucional, el cumplimiento de las metas y objetivos personales y departamentales y generando compromiso con el personal bajo su cargo, contribuyendo de manera directa con el clima laboral de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

1.2.1 Marco Conceptual

1.2.1.1 Definición de la evaluación de desempeño.

La Evaluación de Desempeño es uno de los Subsistemas de Talento Humano que tiene como objetivo mejorar las competencias del personal con base en los procesos de

retroalimentación y desarrollo institucional, con la finalidad de conocer las fortalezas y debilidades de las autoridades en dicha evaluación, mejorar las competencias que demanda el puesto de trabajo, la institución y la cultura organizacional, así como también la interacción sincera entre el evaluado y el evaluador.

La Norma Técnica del Subsistema de Evaluación de Desempeño tiene como objetivo

Establecer políticas, metodologías, instructivos de carácter técnico y operativo, que permita a las instituciones del Estado sujetas al ámbito de la Ley Orgánica del Servicio Público – LOSEP, medir y estimular la gestión de la entidad, de los procesos internos y sus servidores mediante la fijación de objetivos, metas e indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión encaminados a impulsar la consecución de los fines y propósitos institucionales, el desarrollo de los servidores públicos y el mejoramiento continuo de la calidad del servicio público (Trabajo M. , 2018, pág. 2).

El Comité Nacional de Estudio de la Evaluación Phi Delta Kappa (CIPP), tiene como propósito principal dentro de la evaluación “en mejorar y no en probar” (Stufflebeam, 2003, pág. 31). Esta cita constituye el punto de partida para una evaluación de desempeño efectiva dentro de las organizaciones.

Menciona Alles (2009), que la función básica de una persona es producir resultados y algún tipo de utilidad. Para que esto se concrete la persona debe conocer “qué se espera” y a su vez recibir una retroalimentación, es decir, que alguien le diga cómo lo está haciendo y ser recompensado por ello.

Para lograr lo antedicho, es necesario contar con un reconocimiento o sugerencia de mejora de competencias, por parte del Jefe Inmediato (evaluador) hacia el nivel jerárquico superior (evaluados), instrumentalizado a través de un Plan de Retroalimentación que transmita

la opinión constructiva, bien intencionada, justa y de forma sustentada e informada, para que la misma sea efectiva.

Los Jefes Inmediatos juegan un papel fundamental, puesto que su misión es generar un liderazgo basado en la confianza, entendimiento, propósitos comunes y acuerdos dentro de un grupo de trabajo y de esta manera minorar las posibilidades de resistencia, durante la evaluación de desempeño y la retroalimentación (Castillo, 2009), generando así compromiso y participación activa durante el proceso mediante una comunicación efectiva de resultados.

Guerra López (2007, pág. 33) menciona que una de las preguntas que guiarán la evaluación válida y útil es “¿Cómo interpretaré e informaré los hallazgos y recomendaciones que resulten creíbles y útiles?”, por ello los jefes inmediatos, deberán desarrollar competencias transversales que les permita ser buenos líderes y comunicadores efectivos con el equipo de trabajo.

Es por ello que el liderazgo y la comunicación efectiva de resultados es la base fundamental para tener éxito a la hora de ejecutar el plan de retroalimentación establecido por la Institución, y así lograr un compromiso real y directo con la mejora de las competencias técnicas y conductuales de las autoridades y por consecuencia de los servidores públicos.

1.2.1.2 Definición del liderazgo.

De acuerdo con (Robbins, 2005) , clasifica al liderazgo como: La capacidad de influir en un grupo con el objetivo de lograr metas planteadas, pudiendo ser del tipo Formal, asumiendo una función de liderazgo acorde al puesto de trabajo que desempeña dentro de la organización.

Según (Vadillo, 2013), establece que el liderazgo visionario es un estilo de liderazgo que está compuesto de lo que desea el líder para el futuro en forma conjunta con sus colaboradores,

así como también el estímulo al cambio en un mercado globalizado, destinado hacia la excelencia y el éxito de las empresas a corto y mediano plazo.

Este tipo de liderazgo permite la interacción de cada visión individual y ser compartida por todos los integrantes del equipo de trabajo, generando así nuevas perspectivas en función del cumplimiento de metas y objetivos empresariales a corto y mediano plazo y por consecuencia una retroalimentación conjunta.

De acuerdo con lo expuesto por (Luis Ahumada, 2004), a pesar de la importancia indiscutible que tienen los líderes en las organizaciones y de los múltiples enfoques teóricos y maneras de definir lo que entendemos por liderazgo, es necesario que se comprenda desde un enfoque de equipos de trabajo. A medida que disminuye la estructura jerárquica tradicional y las organizaciones asumen una estructura flexible y dinámica, los equipos de trabajo empiezan a ser más autónomos y el liderazgo centrado en un sujeto se vuelve más efímero.

Por ello el liderazgo en el contexto de los equipos de trabajo, pueden ser definidos como: una comunidad de personas que comparten objetivos y metas en común, cuyas acciones son interdependientes, en donde el sentido de pertenencia viene dado por la responsabilidad, el compromiso y la confianza que los miembros sienten de forma recíproca, dando lugar a un autoanálisis vs. una retroalimentación por parte del líder, que sea capaz de fortalecer y afianzar las relaciones laborales, en base a resultados.

1.2.1.3 Definición de retroalimentación.

Para (Ales, 2006, pág. 40), la retroalimentación debe marcar los aspectos positivos, mantener claridad y cordialidad, indicar aspectos que requieren mejora y desarrollo y un cierre, ya que los mismos permitirán una relación de trabajo estrecha, es decir, se podrá fortalecer las relaciones laborales, generando empatía en el grupo, desarrollando una buena conexión en el

cumplimiento de las actividades diarias de forma conjunta, dando lugar al reconocimiento de las virtudes o de las acciones que son un beneficio.

De manera contraria, cuando no existe este tipo de retroalimentación, el grupo de trabajo no está consolidado, puesto que si una persona se esfuerza por ayudar a otra y ofrecerle lo mejor de sí misma y encuentra a cambio falta de reconocimiento o de gratitud, de manera reiterada, realizará un juicio de valor de lo justo o injusto de su compañero, ocasionando inconvenientes en el clima laboral, deteriorando las relaciones laborales.

El ejecutar un proceso de retroalimentación trae consigo varios beneficios que engloban a la mejora continua en todos los ámbitos laborales, y son:

- Demuestran aprecio por el trabajo realizado y reconocimiento: elementos emocionales que agregan un bienestar incuantificable en lo personal y al grupo de trabajo.
- Indican con bastante claridad hacia el grupo, estándares de trabajo deseables y reconocidos dentro de la organización.
- Crean un ambiente de trabajo saludable con altos grados de comunicación efectiva y oportuna. Tienen un efecto muy positivo en los empleados, sin costo asociado y con el potencial de aumentar la productividad y lealtad a las metas comunes del grupo (Hackman y Oldham, 2012).

La Retroalimentación es la base fundamental para que la evaluación de desempeño tenga éxito y se consiga los resultados deseados, ya que esta es la fase en donde el líder puede comentarle al evaluado el desempeño que ha demostrado en un período determinado de tiempo, así como también los progresos y las mejoras que se requieren (Ales, 2006, pág. 38).

1.2.2 Marco Referencial

Guerra López (2007, pág. 11), menciona que la esencia de la evaluación considera los siguientes niveles “Compara resultados respecto a expectativas; Encuentra los

conductores apropiados y las barreras respecto al desempeño esperado; y, produce planes de acción para mejorar programas y soluciones que está siendo evaluadas para poder lograr y/o mantener el desempeño esperado, para que los objetivos y contribuciones organizacionales puedan ser cumplido”

Por otro lado, la investigación sobre la evaluación de desempeño y la mejora continua de competencias nos lleva a la indagación previa, en donde Cooperrider & Subirana (2013) señalan que la indagación previa es un proceso que busca lo mejor de las organizaciones, con el objetivo de buscar oportunidades de mejora y creación. De esta manera identificar todo lo que funciona de manera eficiente, lo que no funcionó bien y que puede mejorarse.

La investigación de Gilbert (2007, pág. 130), da una premisa importante respecto a los factores que impactan el desempeño del personal dentro de las organizaciones, siendo uno de éstos la retroalimentación. Por ello en la presente investigación lo que se busca es implementar un modelo de programa de evaluación de desempeño para las autoridades de la SEPS, así como también una retroalimentación concreta y clara que genere confianza entre las líneas de supervisión, con la finalidad de mejorar las competencias técnicas y conductuales, causando un impacto significativo a corto y largo plazo en el rendimiento, producción, la satisfacción, el servicio, la calidad y la cultura organizacional de la institución.

La Sociedad Internacional para la Mejora del Rendimiento (ISPI) (2005, pág. 28) define la relación entre la organización que aprende y la mejora del rendimiento como una acción basada en modelos, método y formas de evaluación vs. el desarrollo de cada persona, incluyendo destrezas, conocimientos, posibilidades, actitudes etc., con el fin de buscar claridad, reflexión colectiva, conocimiento compartido, planificación conjunta y

destrezas del pensamiento convergente, teniendo así una mejora en la productividad y competencia.

Según (Koontz y Weirich, 2014), consideran que el liderazgo es la influencia que se puede ejercer en las personas para que se esfuercen de manera voluntaria y entusiasta hacia el cumplimiento de metas y objetivos empresariales. También define que los componentes son: poder, entendimiento básico de las personas, capacidad de inspirar a los seguidores para que apliquen todos sus potenciales, estilo del líder y desarrollo de un clima organizacional propicio.

La evaluación de desempeño para los líderes de una empresa, considera dos aspectos: La Identidad y la Reputación. Según (Vander Zanden, 1986), la identidad es el sentido que cada persona tiene de su lugar en el mundo y el significado que asigna a los demás dentro del contexto más amplio de la vida humana.

Con relación a la reputación según Carreras Enrique, Alloza Ángel, Carreras Ana (2013, pág. 14), la reputación es la suma de los públicos, pero también es considerada como la síntesis de una historia, de una cultura y un compromiso que han hecho posible la consolidación de tiempo y factores que han permitido la proyección social de la identidad.

Los resultados de las evaluaciones de desempeño serán analizados a través de los Índices de Ajuste: AAH y APP, con el fin de identificar a los líderes que poseen talento dentro de la Institución (Jaime Moreno, 2019, pág. 26).

El índice AAH (Ajuste auto – heteroevaluación), mide el grado de correspondencia (brecha) entre el la autoevaluación que realiza el Jefe Inmediato vs. la heteroevaluación que realizan los colaboradores o subordinados respecto a la reputación del Jefe Inmediato (Jaime Moreno, 2019, pág. 26).

El índice APP (Ajuste persona - puesto), mide la distancia entre la heteroevaluación realizada por los colaboradores al Jefe Inmediato vs. el perfil ideal que marca un valor absoluto de comparación. Este índice evidenciará la brecha en lo real vs lo esperado (Jaime Moreno, Evaluación de Competencias: Una perspectiva desde la Gestión de Talento, 2019).

Por ello, para la implementación de un programa de evaluación 360° de liderazgo para los Jefe Inmediatos, se considerará la reputación, como el factor determinante para dicha evaluación por parte de los participantes (heteroevaluación). Y la identidad como el factor que determinará la autoevaluación del Jefe Inmediato.

1.2.3 Marco Histórico

1.2.3.1 Norma Técnica de Calificación de Servicio y Evaluación de Desempeño expedida el 23 de septiembre de 2008 (derogada).

El Artículo 60 de la Codificación de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público-LOSCCA, publicada en Registro Oficial 16 de 12 de Mayo del 2005, determinaba que el Sistema Integrado de Desarrollo de Recursos Humanos del Servicio Civil estaba conformado, entre otros, por el Subsistema de Evaluación del Desempeño (artículos del 83 al 88 normaba la evaluación del desempeño de los servidores públicos en función de los fines institucionales, para lo cual se definía los objetivos, ámbito, periodicidad, variables y escala valorativa). En esta Norma Técnica no se consideraba la evaluación de desempeño para el nivel jerárquico superior (SENRES, 2005).

Mediante Decreto Ejecutivo No. 2474, publicado en el Suplemento de Registro Oficial No. 505 de 17 de enero del 2005, fue expedido el Reglamento de la LOSCCA – derogado- (SENRES, 2005), instrumento legal que normaba la evaluación del

desempeño, a fin de generar una cultura de medición y mejoramiento del desempeño de los servidores públicos, desde la perspectiva de las competencias, necesarias para el logro de los resultados asignados a los puestos de trabajo, e integrados a los productos y servicios que les corresponde generar a cada unidad o proceso interno de la organización. (Trabajo M. , 2008). En esta Norma Técnica no se consideraba la evaluación de desempeño para las autoridades.

1.2.4 Marco Legal

Para el presente trabajo de investigación es preciso analizar La Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) de forma textual, es decir, puntualizando cada artículo que corresponda a la evaluación de desempeño, sus efectos y ejecución como base del presente proyecto, ya que es la normativa legal vigente que rige a nivel público.

Dicha Ley, en su artículo 76, del Subsistema de Evaluación de Desempeño, dispone que

Es el conjunto de normas, técnicas, métodos, protocolos y procedimientos armonizados, justos, transparentes, imparciales y libres de arbitrariedad que sistemáticamente se orienta a evaluar bajo parámetros objetivos acordes con las funciones, responsabilidades y perfiles del puesto

La evaluación se fundamentará en indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión, encaminados a impulsar la consecución de los fines y propósitos institucionales, el desarrollo de los servidores públicos y el mejoramiento continuo de la calidad del servicio público prestado por todas las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas señaladas en el artículo 3 de esta Ley (Trabajo, 2010, pág. 51).

El Reglamento General a la LOSEP, en su artículo 215, de la Evaluación, establece que

Consiste en la evaluación continua de la gestión del talento humano, fundamentada en la programación institucional y los resultados alcanzados de conformidad con los parámetros que el Ministerio de Relaciones Laborales emita para el efecto, cuyas metas deberán ser conocidas previamente por la o el servidor (Trabajo, 2010, pág. 62).

El Reglamento General a la LOSEP, en su artículo 216, del objetivo específico, dispone que:

La evaluación del desempeño programada y por resultados tiene como objetivo medir y estimular la gestión de la entidad, de procesos internos y de servidores, mediante la fijación de objetivos, metas e indicadores cuantitativos y cualitativos fundamentados en una cultura organizacional gerencial basada en la observación y consecución de los resultados esperados, así como una política de rendición de cuentas que motive al desarrollo en la carrera del servicio público, enfocada a mejorar la calidad de servicio y a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos. En el desarrollo de los procesos de evaluación de desempeño que se realicen conforme a la LOSEP, este Reglamento General y las normas pertinentes, será de cumplimiento obligatorio por parte de las o los servidores (Trabajo, 2010, pág. 62).

El Reglamento General a la LOSEP, en su artículo 217, del ámbito de aplicación, dispone que "Estarán sujetos a la evaluación del desempeño todas y todos los servidores públicos que prestan servicios en las instituciones determinadas en el artículo 3 de la LOSEP" (Trabajo, 2010, pág. 63).

El Reglamento General a la LOSEP, en su artículo 218, de la periodicidad, establece que

La evaluación del desempeño programada y por resultados, constituye un proceso permanente; los responsables de las UATH y de las unidades, áreas o procesos deberán evaluar una vez al año según el requerimiento del plan operativo institucional, la estructura institucional y posicional y las disposiciones de la máxima autoridad o jefe inmediato (Trabajo, 2010, pág. 63).

Con Acuerdo Ministerial No. MDT- 2018-0041 de 10 de abril de 2018, se expide la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación de Desempeño, que deberá ser aplicada en el sector público, de conformidad a lo que establece el artículo 3, de las directrices y lineamientos de la administración del subsistema “Las UATH institucionales al momento de la aplicación de la presente Norma Técnica, deberán cumplir con las directrices y lineamientos que emita para este efecto el Ministerio de Trabajo” (Trabajo M. , 2018, pág. 2).

La Norma Técnica del Subsistema de Evaluación de Desempeño en artículo 18, establece que

Los servidores públicos excluidos de la carrera que ocupan puestos del nivel jerárquico superior, serán sujetos a evaluación con excepción de las primeras y segundas autoridades institucionales; y, asesores y consejeros de gobierno, de acuerdo a los instrumentos de aplicación de esta Norma Técnica (Trabajo M. , 2018, pág. 10).

CAPÍTULO 2.

2.1. METODOLOGÍA

2.1.1 Nivel de estudio.

La carencia de un programa de evaluación de 360° de liderazgo para el nivel jerárquico superior (NJS) en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), constituye el problema del cual se deriva el presente proyecto.

2.1.2 Preparativos.

Las Máximas Autoridades dentro del área de Gestión de la SEPS, a través de la Unidad de Talento Humano, autorizaron ejecutar el programa de evaluación de 360° de liderazgo para el Nivel Jerárquico Superior a nivel nacional, ya que consideran pertinente generar una mejora de competencias, midiendo la **reputación** del Jefe Inmediato y no su identidad, ya que lo que se requiere para efecto de este programa es una medición significativa y real del líder dentro de su lugar habitual de trabajo, así como también la retroalimentación a cada uno de los participantes.

Con la finalidad de ejecutar dicho programa de evaluación para el NJS, la Dirección Nacional de Talento Humano, ha definido las siguientes competencias, a ser evaluadas a las autoridades de la Institución:

Tabla No. 1: Competencias del Nivel Jerárquico Superior – SEPS

No.	Competencias Conductuales
1	Adaptación al cambio.
2	Impacto, influencia y transparencia de gestión.
3	Habilidad de escucha activa.
4	Desarrollo de los servidores.

5	Inteligencia emocional.
----------	-------------------------

6	Manejo de crisis y resolución de conflictos.
----------	--

7	Comprensión del entorno organizacional y orientación de resultados.
----------	---

8	Dinamismo.
----------	------------

9	Compromiso.
----------	-------------

Tomado de: (Trabajo M. , 2018) “Competencias NJS – Formulario 07”
Elaborado por: Jessica Terán Parra

Las mismas, serán medidas a través de conductas observables e indicadores, que permitan describir una acción (Ales, 2006) y de esta manera evaluar el desarrollo de la competencia en un período determinado de tiempo. Las competencias citadas en la Tabla 1, han sido definidas en el formulario No. IN-GEP-02-02 FOR 07 “Percepción del Desempeño del Nivel Jerárquico Superior”, establecido dentro de la aplicación de la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación de Desempeño emitida por el Ministerio de Trabajo (Trabajo M. , 2018).

En tal razón, el presente proyecto utilizará el formato para evaluar comportamientos: “Escala de Resumen Conductual, ERC”, ya que según Jone John, Steffy Brian, Bray Douglas (1991, págs. 310 - 311), este instrumento es un paso importante para el desarrollo de las escalas de calificación de desempeño bien definidas, por ello, para la evaluación 360° de liderazgo del NJS en la SEPS, se propone los siguientes descriptores de nivel. Cada nivel resume las características conductuales de las competencias definidas para el efecto:

Tabla No. 2: Encuesta – Medición de Competencias NJS

Competencia: Adaptación al cambio				
Conducta observable: Responder oportunamente con nuevas estrategias de solución frente a amenazas y oportunidades del entorno				
AUSENCIA	MEDIO		ALTO	
Nunca utiliza nuevas estrategias y responde a destiempo	Utiliza algunas estrategias nuevas y otras comunes cerca de vencer el plazo		Reconoce oportunidades y amenazas del entorno y genera estrategias que generan soluciones oportunas	
1	2	3	4	5
Competencia: Impacto, influencia y transparencia de gestión				
Conducta observable: Generar una percepción de calidad en productos y servicios claves para el sector financiero, no financiero y ética pública, que impacta positivamente el ámbito nacional, regional o local				
AUSENCIA	MEDIO		ALTO	
Nunca demuestra calidad ni ética pública en la Institución	Demuestra ética pública pero falta de calidad en productos y servicios		Posee ética pública y calidad en productos y servicios claves	
1	2	3	4	5
Competencia: Habilidad de escucha activa.				
Conducta observable: Escuchar a los servidores de forma directa, tomando en cuenta sus ideas y pensamientos.				
AUSENCIA	MEDIO		ALTO	
Nunca escucha, siempre se impone	Escucha, pero no siempre acoge opiniones y criterios		Siempre escucha activamente y acoge opiniones y criterios	
1	2	3	4	5
Competencia: Desarrollo de los servidores.				
Conducta observable: Impulsar desarrollo de las habilidades personales de los servidores.				
AUSENCIA	MEDIO		ALTO	
Nunca muestra interés en impulsar las habilidades personales de los servidores	Impulsa parcialmente las habilidades de los servidores		Impulsa abiertamente las habilidades personales de los servidores	
1	2	3	4	5
Competencia: Inteligencia emocional.				
Conducta observable: Expresar de manera equilibrada sus propias emociones, entender a los demás y utiliza información para guiar sus pensamientos y comportamiento.				
AUSENCIA	MEDIO		ALTO	
Pierde el control con facilidad	Maneja sus emociones en ciertos casos		Siempre mantiene el control de forma equilibrada	
1	2	3	4	5
Competencia: Manejo de crisis y resolución de conflictos.				
Conducta observable: Construir relaciones beneficiosas, implementando técnicas de manejo de conflictos y negociación.				

AUSENCIA	MEDIO	ALTO
Nunca resuelve conflictos, genera confrontación	Resuelve conflictos luego de confrontar	Siempre está abierto al diálogo y genera negociación
1	2	3
4	5	
Competencia: Comprensión del entorno organizacional y orientación de resultados.		
Conducta observable: Identificar con claridad los elementos del entorno institucional que motivan a los servidores, problemas, proyectos y procesos que permitan conseguir resultados satisfactorios.		
AUSENCIA	MEDIO	ALTO
No comprende el entorno y no genera resultados	Comprende medianamente el entorno y genera resultados medios	Comprende el entorno y entrega resultados oportunamente
1	2	3
4	5	
Competencia: Dinamismo.		
Conducta observable: Líder activo y emprendedor que actúa con prontitud, diligencia y energía		
AUSENCIA	MEDIO	ALTO
Solamente es un Jefe, nunca reconoce sus errores y culpa a los demás	Es diligente y cumple plazos. No es un líder activo	Es un líder de equipo activo e inclusivo
1	2	3
4	5	
Competencia: Compromiso.		
Conducta observable: Apoyar la labor del equipo, se implica al máximo en una labor y pone en marcha sus capacidades		
AUSENCIA	MEDIO	ALTO
No es comprometido, solo le interesa ganar una remuneración	Se compromete en ciertos casos	Es comprometido, es parte del equipo.
1	2	3
4	5	

Tomado de: (Jaime Moreno, 2017)“Evaluación y Desarrollo de las Competencias – Unidad 2 – Componente claves de la Gestión de Desempeño”

Elaborado por: Jessica Terán Parra

Con relación a la Escala de Desarrollo de la Competencia, de conformidad a los niveles descritos en la Tabla 3, se utilizará la siguiente:

Tabla No. 3: Escala de Desarrollo de la Competencia

ESCALA: DESARROLLO DE LA COMPETENCIA	
Nivel	Significado
5	Desempeño excepcional, representa una fortaleza, debe mantener su nivel
4	En desarrollo, se puede mejorar
3	Desempeño aceptable, necesita mejorar
2	Regular, no representa una fortaleza
1	Desempeño inaceptable, no desarrollada, debe mejorar sustancialmente la competencia

Tomado de: (Jaime Moreno, 2017)“Evaluación y Desarrollo de las Competencias – Unidad 2 – Componente claves de la Gestión de Desempeño”

Elaborado por: Jessica Terán Parra

Es importante mencionar que esta encuesta será entregada a los servidores de la institución para la respectiva evaluación, de igual forma para las autoridades de la SEPS, con la finalidad de solicitarles una “Auto evaluación” como primer paso, y contrastar los resultados de acuerdo a la percepción de los servidores (reputación) vs. la autopercepción de cada autoridad (identidad) y obtener un promedio e identificar la brecha que existe entre lo real y la percepción de sí mismo. (Marina Fernandez, 2004). Esta información servirá para realizar la Retroalimentación, posteriormente.

Las estrategias de comunicación para socializar el objetivo de la evaluación, los instrumentos a ser utilizados, plazos, cronogramas, etc., serán los siguientes:

- Carteleras físicas y virtuales institucionales con el apoyo de la Dirección Nacional de Comunicación e Imagen Institucional.
- Correos electrónicos (NOTISEPS).

- Campañas institucionales.
- Reuniones de trabajo entre el Jefe Inmediato y los servidores bajo su cargo.
- Reuniones de Staff.
- Intranet institucional.
- Charlas informativas por parte de la Dirección Nacional de Talento Humano de la SEPS.
- Videos interactivos institucionales (Página web).

Es del caso mencionar que la fase de comunicación es interna, es decir, estará orientada para los servidores y funcionarios que laboran en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria a nivel nacional.



Figura No. 1: Socialización Evaluación de Desempeño

Tomado de: (SEPS E. , 2019) “Página web”

Elaborado por: Jessica Terán Parra

2.1.2.1 Alcance.

Para efecto del presente proyecto, se cumplirá hasta la Socialización de la Norma Técnica de Evaluación 1, la misma que se llevará adelante hasta el 20 de febrero de 2019, sin embargo, a continuación se detalla el cronograma de actividades a realizarse durante el

Ejercicio Fiscal 2019, con respecto a la evaluación de desempeño del Nivel Jerárquico Superior de Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, aprobado por la Intendencia General de Gestión:



Figura No. 2: Cronograma de Actividades de la Evaluación de Desempeño (Diagrama de Gantt)
Elaborado por: Jessica Terán Parra

2.1.3 Taller con participantes e informantes.

La SEPS, cuenta con 48 funcionarios del Nivel Jerárquico Superior a nivel nacional, quienes pertenecen a los procesos: Gobernante, Habilitante de Asesoría, Habilitante de Apoyo, Agregador de Valor y Desconcentrado (SEPS, 2018), de conformidad al siguiente detalle:

Tabla No. 4: Detalle del NJS de la SEPS por Procesos

No.	Tipo de Proceso	Cargo
1	Gobernante	Superintendente
		Director Nacional de Seguridad de la Información
		Director Nacional de Comunicación e Imagen Institucional
		Director de Auditoría Interna

2	Habilitante de Asesoría	Intendente de Planificación
		Directora Nacional de Procesos y Calidad
		Directora Nacional de Planificación y proyectos
		Intendente General de Gestión
		Intendente de Talento Humano, Administrativa y Financiera
		Directora Nacional de Talento Humano
		Director Nacional Administrativo
		Directora Nacional de Compras Públicas
		Director Nacional Financiero
		Intendente de Tecnologías de la Información y Comunicaciones
3	Habilitante de Apoyo	Director Nacional de Infraestructura Tecnológica y Operaciones
		Director Nacional de Ingeniería de Software
		Secretaria General
		Directora Nacional de Documentación, Archivo y Notificaciones
		Directora Nacional de Certificaciones

	Intendente General Técnica
	Intendente Jurídica
	Director Nacional de Normas
	Director Nacional de Procuraduría Judicial y Coactivas
	Directora Nacional de Asesoría Jurídica
	Director Nacional de Recursos Administrativos
	Intendente de Información Técnica, Investigación y capacitación
	Director Nacional de Información Técnica y Estadística
	Director Nacional de Investigación y Capacitación
4	Agregador de Valor
	Intendente de Riesgos
	Director Nacional de Riesgos y Prevención de Lavado de Activos
	Directora Nacional de Supervisión Extra Situ
	Intendente del Sector Financiero
	Directora Nacional Legal del Sector Financiero

		Director Nacional de Auditoría Local del Sector Financiero
		Director Nacional de Auditoría Integral del Sector Financiero
		Intendente del Sector No Financiero
		Directora Nacional Legal del Sector No Financiero
		Director Nacional de Auditoría del Sector No Financiero
		Director Nacional de Seguimiento del Sector No Financiero
		Intendente de Fortalecimiento y Mecanismos de Resolución
		Directora Nacional de Mecanismos de Resolución
		Director Nacional de Liquidación del Sector Financiero
		Director Nacional de Liquidación del Sector No Financiero
		Directora Nacional de Servicio al Ciudadano
		Intendente Zonal 3
5	Desconcentrado	Intendente Zonal 4
		Intendente Zonal 5

Tomado de: (SEPS, 2018)“Autoridades SEPS”

Elaborado por: Jessica Terán Parra

Cada Autoridad de la Institución cuenta con un grupo de trabajo conformado por servidores públicos de carrera y contratos de servicios ocasionales para el período fiscal 2019, quienes valorarán el liderazgo, de acuerdo al instrumento propuesto. Por ello, la Dirección Nacional de Talento Humano realizará Talleres con los participantes e informantes respecto a la evaluación de desempeño (antes de ser ejecutada), su naturaleza, desarrollo y ejecución, dando a conocer:

- Para el Nivel Jerárquico Superior, en calidad de participante:
 - Explicación respecto al programa de evaluación 360°, el objetivo, el alcance y las competencias a ser medidas.
 - Utilización de formularios.
 - Capacitación respecto a la auto - evaluación.
 - Plazos establecidos para la ejecución de la evaluación.
 - Entrevistas a ser realizadas para la retroalimentación correspondiente.
 - Taller de Mejora.
- Para el Nivel Jerárquico Superior, en calidad de informante (Superintendente, Intendentes Generales de Gestión y Técnico):
 - Explicación respecto al programa de evaluación 360°, el objetivo, el alcance y las competencias a ser evaluadas.
 - Capacitación respecto a cómo realizar la retroalimentación a los NJS que dependen de cada área de trabajo.
 - Utilización de formularios.

- Plazos establecidos para la ejecución de la evaluación.
- Confidencialidad de datos.

2.1.3.1 Código de Ética.

La SEPS cuenta con el Código de Ética de las y los servidores públicos, el mismo que define los principios y valores que guían el comportamiento de los servidores y funcionarios que pertenecen a la Institución en su vida diaria, en ejercicio de sus funciones y atribuciones laborales, siendo uno de los principios primordiales la confidencialidad (SEPS, 2012).

Es por ello, que dentro de los Talleres de Capacitación tanto a informantes como a participantes se solicitará mantener la confidencialidad de la información receptada durante el proceso de evaluación de desempeño, dando un tratamiento respetuoso y profesional.

2.1.4 Procesamiento de la Información.

De acuerdo con el cronograma de actividades establecido por la Institución, del 25 de noviembre al 13 de diciembre de 2019, se ejecutará el programa de evaluación 360° de liderazgo para el NJS.

Del 17 al 31 de diciembre de 2019, la Dirección Nacional de Talento Humano receptorá las evaluaciones realizadas al NJS a nivel nacional y plasmará los resultados de la siguiente manera:

- Se recibirá en un sobre sellado todas las evaluaciones, con la finalidad de garantizar la confidencialidad de la información.
- Mediante asignación de funciones, la tabulación y procesamiento de datos de las evaluaciones de las autoridades de la Institución estará bajo el cargo y custodia del Grupo de Trabajo “Desarrollo Institucional” de la Dirección Nacional de Talento Humano, conformada por 03 servidores con el rol técnico, 01 servidor con el rol de supervisor y 01 servidor con el rol de Jefe de Equipo. Los servidores antes

mencionados suscribirán el “Acuerdo de Confidencialidad” normado para el efecto.

Los resultados serán plasmados y tabulados en el Formulario *No. IN-GEP-02-02-FOR 08 “Consolidado de Percepción al Nivel Jerárquico Superior”*.

- Se realizará un reporte individual por cada Jefe Inmediato, así como también un informe consolidado por cada proceso al que pertenece cada autoridad (Gobernante, Habilitante de Asesoría, Habilitante de Apoyo o Agregador de Valor), para conocimiento, revisión y aprobación de la Superintendente, Intendente General de Gestión y la Intendente General Técnica.

2.1.5 Entrega de informes individuales de retroalimentación.

Una vez que se cuenta con dicha aprobación, el grupo de trabajo designado de la Dirección Nacional de Talento Humano, obtendrá una clave y usuario que garanticen la confidencialidad de la información e ingresará los resultados al Sistema Informático Integrado de Talento Humano (SIITH), normado por el Ministerio de Trabajo del 02 al 08 de enero de 2020. Al alimentar todos los resultados de la evaluación de desempeño, serán enviados de manera automática y personalizada a los correos electrónicos institucionales de cada una de las Autoridades de la SEPS.

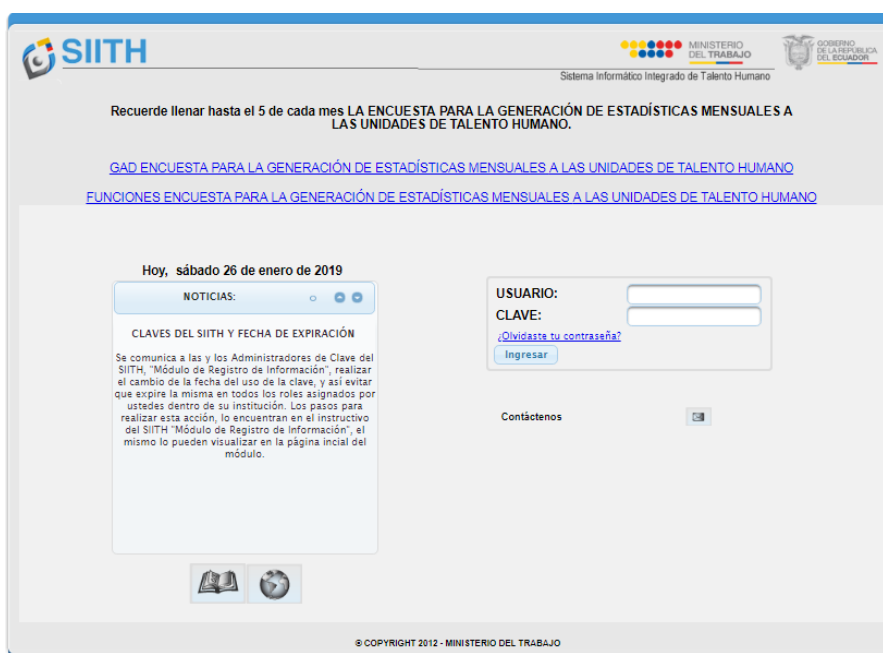


Figura No. 3: Sistema Informático Integrado de Talento Humano
Tomado de: (MDT, 2012) “SIITH”

2.1.6 Entrevistas individuales de retroalimentación.

Schuler, Farr, Smith (2006), establecen que para una correcta formulación de la retroalimentación, requiere reflexión previa sobre los temas que se va a abordar, exige ser específico y hablar de hechos medibles y objetivos en lugar de interpretaciones y suposiciones, sin perder la calma o de forma exagerada, dando la oportunidad al individuo de expresar sus opiniones y escuchar de verdad lo que dice.

Por ello, una de las partes fundamentales para tener éxito en el programa de evaluación de desempeño, es la retroalimentación, ya que el funcionario debe conocer cuáles son las competencias en las que debe trabajar un poco más para poder mejorar y responder de manera efectiva a las exigencias que demanda el puesto de trabajo y contribuir de forma directa con la cultura organizacional.

La entrevista para el Nivel Jerárquico Superior, se realizará de forma descendente, según lo establecido en el Organigrama Institucional, es decir, desde la Máxima Autoridad hasta los mandos medios, según el siguiente detalle:

- Superintendente a Intendentes Generales.
- Intendentes Generales a Intendentes (Planta Central y Zonales).
- Intendentes (Planta Central y Zonales) a Directores Nacionales.

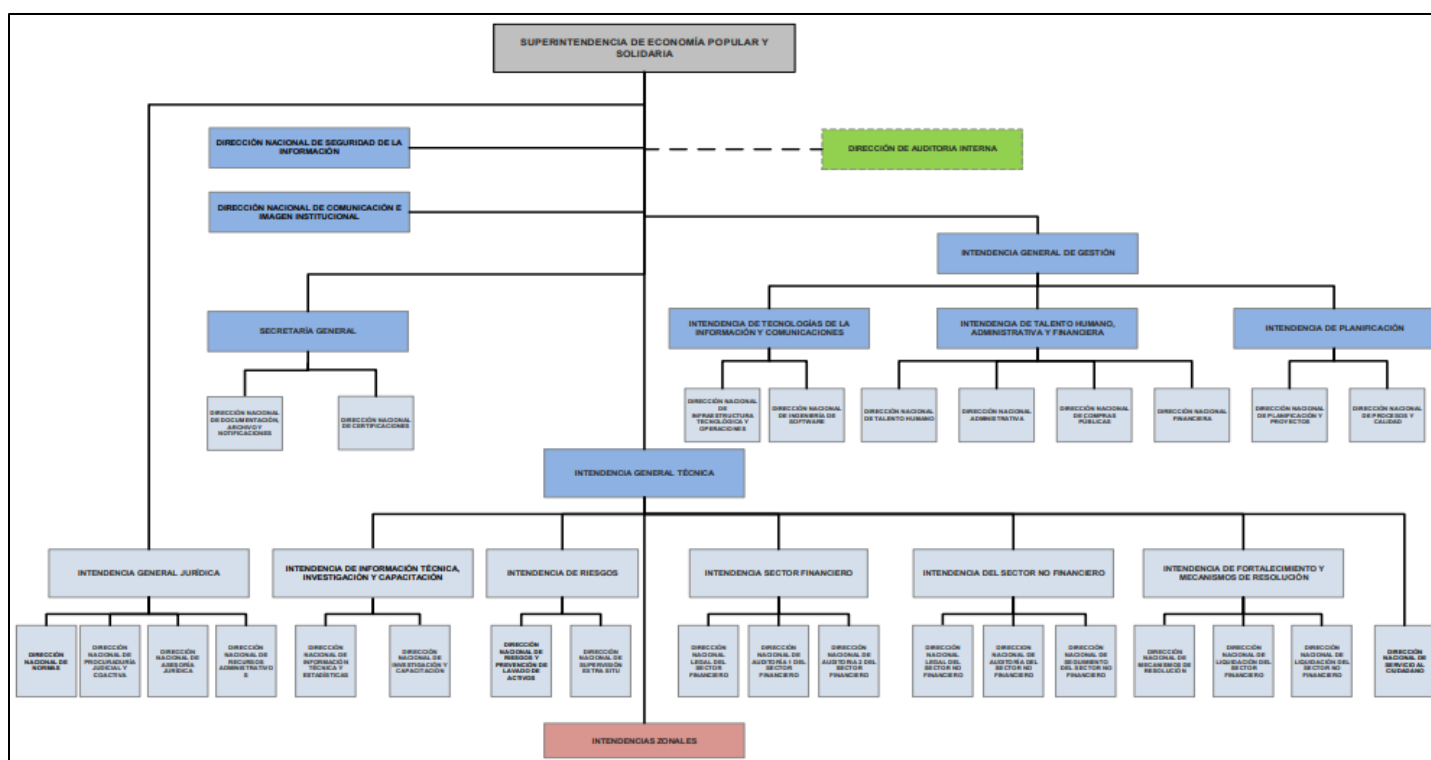


Figura No. 4: Organigrama de La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria
Tomado de: (SEPS, 2017) “Organigrama”

El objetivo principal de la retroalimentación es emitir una opinión constructiva, interactiva y bien intencionada en base al resultado de la evaluación directa de competencias ya documentada y entregada para el efecto, a través de una comunicación efectiva entre el participante y el informante (diálogo), evitando la subjetividad durante el proceso, logrando así

detectar las competencias que requieren mayor atención, establecer estrategias y metas futuras de manera conjunta, que le permitan mejorar su desempeño (Alles, 2009, pág. 252).

Al ser el 2019, el período en donde se va a implementar el programa de evaluación de 360° de liderazgo del NJS, es necesario capacitar a todas las autoridades de la SEPS tanto en el rol de informantes (cuando deben retroalimentar a su equipo de trabajo) como en el rol de participantes (cuando escuchan y aceptan la retroalimentación), con el fin de crear un entorno adecuado, en donde puedan mostrarse abiertos a las opiniones, afables, receptivos y justos, dando lugar a una cultura de desarrollo y mejora continua, evitando errores frecuentes, por ejemplo, basarse únicamente en un último incidente que recuerde, mantener un estereotipo basada en la identidad del evaluado o dejarse llevar por la opinión de los demás (Alles, 2009, pág. 260).

Previo al inicio de la entrevista de retroalimentación, el informante revisará y analizará los resultados entregados por cada participante, utilizando la información detectada en la brecha del desempeño, es decir, contrastar la autoevaluación y la evaluación requerida, a través del formato establecido por la Dirección Nacional de Talento Humano de la SEPS y ejecutar el siguiente protocolo propuesto:

- Recibir al participante con un saludo atento, generando un entorno confiable y comunicativo entre el participante y el informante.
- Dar una breve explicación de la forma en que fue evaluado el participante.
- Identificar las fortalezas de manera conjunta.
- Identificar las debilidades de manera conjunta.
- Escuche la opinión del participante y hágale participe de las posibles soluciones y acepte las propias sugerencias.
- Plantear las acciones de mejora (compromiso).

- Seguimiento a compromisos.
- Terminar la entrevista con una despedida positiva, reconociendo el buen desempeño y reafirmando un vez más la confianza en la ejecución de las acciones de mejora (Alles, 2009, pág. 256).

Si en caso el participante se muestra recesivo durante la entrevista, el informante deberá estar en la capacidad de solucionar este inconveniente, generando un entorno participativo e inclusivo (Jaime Moreno, 2017).

El Planteamiento de las acciones de mejora, quedará sentado en un Acta de Reuniones definida por la Dirección Nacional de Talento Humano, representando un insumo para el informante al momento de realizar el seguimiento correspondiente, en donde constará, lo siguiente:

- Tema: Plan de Acciones de Mejora
- Asistentes: Datos del informante y participante
- Que voy a mejorar: Detalle de las competencias y la meta futura con dicha mejora.
- Fechas de seguimiento: Trimestral, a partir de la entrevista.

2.1.7 Informe del Proceso.

Una vez concluido el proceso de evaluación de desempeño descrito en los acápite anteriores, se realizará un Informe Consolidado de Resultados y detalle de datos en el Formulario No. IN-GEP-02-02-FOR-10, en donde se evidenciará el desarrollo del proceso de evaluación de desempeño de 360° de liderazgo para el NJS, el análisis de los resultados por competencia, auto evaluación, retroalimentación, evaluación del programa y el Plan de Mejora, a fin que sea validado y aprobado por la Máxima Autoridad de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y posteriormente enviado al Ministerio de Trabajo.

CAPÍTULO 3.

3.1 RESULTADOS

3.1.1 Plan Piloto – Dirección Nacional de Talento Humano.

En la Dirección Nacional de Talento Humano de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, se cuenta con la colaboración de 12 servidores públicos en Planta Central (SEPS, 2018), quienes evaluaron a la Directora Nacional de Talento Humano.

3.1.2 Metodología Plan Piloto.

El lunes 04 de febrero de 2019, se realizó la encuesta de “Escala de Resumen Conductual ERC”, constante en la Tabla No. 2 del Capítulo 2 a los servidores que conforman el equipo de trabajo de la Dirección Nacional de Talento Humano (DNTH), así como también a la Directora Nacional de esta Unidad, de conformidad al siguiente detalle:

- Se solicitó autorización a la responsable de la Unidad de Talento Humano respecto a la encuesta ERC, a fin que la misma sea aplicada a los servidores de la DNTH.
- Una vez que fue autorizado, se convocó a una reunión de trabajo en la sala de sesiones de la DNTH en el piso 7 a las 10:00 del 04 de febrero de 2019.

Se contó con la asistencia de los 12 servidores de la DNTH más la Directora de la Unidad. En total 13 participantes.

- Se les dio la bienvenida y se les extendió un agradecimiento por formar parte de este Plan Piloto que tiene fines académicos para el programa de posgrado de Gestión de Talento Humano de la UISEK.

Posteriormente, se hizo una breve explicación de lo que contiene la encuesta, la metodología utilizada para la evaluación de desempeño de la Directora, el rango de medición y las competencias a ser evaluadas por parte de los servidores, dando

a conocer que la información proporcionada es confidencial, por lo que no se requiere que puntualicen datos personales.

- Se resolvieron algunas inquietudes de los participantes, siendo la principal: ¿Cómo fueron definidas las competencias? A lo cual, se dio a conocer que fueron tomadas de la Norma Técnica de Evaluación de Desempeño emitida por el Ministerio de Trabajo (2018).
- Se entregó la encuesta de manera física a los participantes, dándoles 20 minutos de tiempo.
- Se finalizó la encuesta y los participantes entregaron la misma.
- Se agradeció su participación, enfatizando una vez más, que los datos serán confidenciales. Al concluir los resultados fueron sellados en un sobre manila para la respectiva evaluación.

3.1.3 Análisis de datos:

El 05 de febrero de 2019, se procedió con la apertura del sobre que contenía las encuestas realizadas, a fin de conocer los resultados, tomando en consideración la Escala de Desarrollo de la Competencia que consta en la Tabla No. 4 del Capítulo 2, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla No. 5: Promedio de Resultados por Competencias de la DNTH

Competencia	Heteroevaluación (Promedio 12 servidores)	Autoevaluación (Directora de Talento Humano)
C1	3,2	3
C2	3,6	3
C3	3,6	4
C4	3,3	4
C5	3,2	4
C6	3,3	3
C7	3,3	4
C8	3,3	3
C9	3,6	4

Elaborado por: Jessica Terán

Para el análisis de los datos citados en la Tabla No. 6, se utilizarán los Índices de Ajuste: AAH y APP, de acuerdo al siguiente detalle:

3.1.3.1 Ajuste – Autoevaluación – Heteroevaluación (AAH).

Es el resultado de la diferencia entre la autoevaluación y la heteroevaluación. Este análisis tiene como finalidad identificar el promedio de la diferencia de resultados, es decir, conocer la brecha que existe entre la heteroevaluación y autoevaluación. Si el resultado se acerca más al cero (0) no hay diferencia, mientras que si se aleja del cero (0) son dispares (Jaime Moreno, 2019, págs. 26 - 27 - 30).

Se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla No. 6: Resultados por Competencias AAH

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	
Director	3	3	4	4	4	3	4	3	4	
Servidores	3,2	3,6	3,6	3,3	3,2	3,3	3,3	3,3	3,6	
Diferencia	0,2	0,6	0,4	0,7	0,8	0,3	0,7	0,3	0,4	
Promedio de la Diferencia										0,5

Elaborador por: Jessica Terán

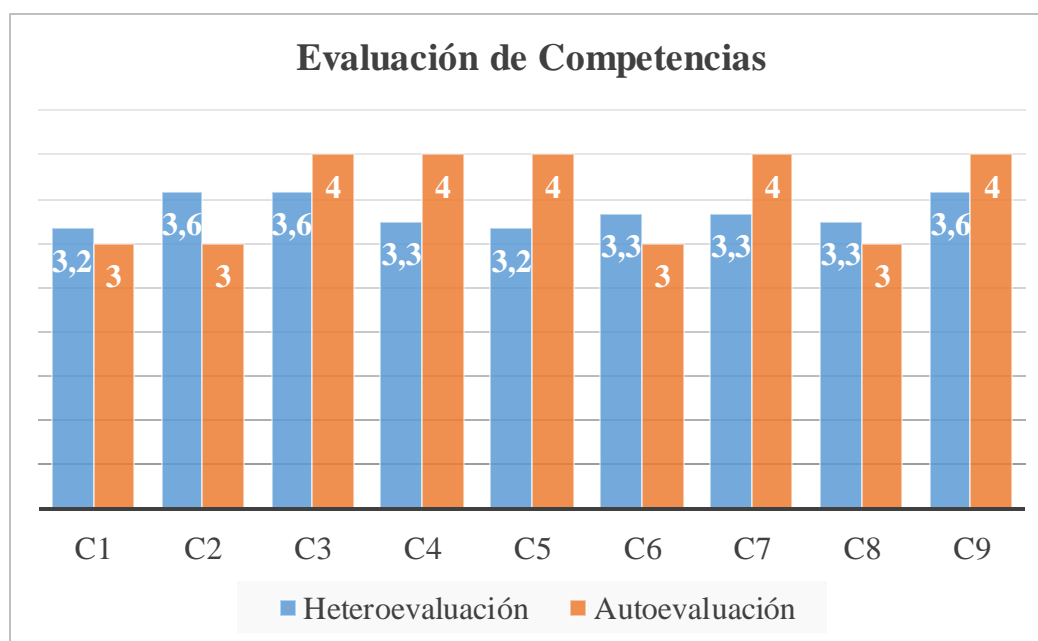


Figura No. 5: Evaluación de Competencias

Elaborado por: Jessica Terán

3.1.3.1.1 Conclusiones AAH:

- Una vez obtenidos los resultados descritos en el numeral antes citado, se puede evidenciar que el valor máximo del AAH es 4.
- Entre la Heteroevaluación y la Autoevaluación de las competencias existe un promedio de diferencia de 0,5, es decir, la brecha entre ambas evaluaciones es pequeña.
- Al ser 0,5 un valor cercano a cero (0), se puede deducir que el evaluado, en este caso la Directora de Talento Humano, será realista en la apreciación de sus propias competencias.
- Con respecto a la retroalimentación, al evidenciarse una brecha pequeña, se puede deducir que la evaluada será receptiva al momento de puntualizar un Plan de Mejora.

3.1.3.2 Ajuste – Persona - Puesto (APP).

Es el resultado de la diferencia entre la heteroevaluación y el perfil ideal. Este análisis tiene como finalidad identificar el promedio de la diferencia de resultados, es decir, conocer la brecha que existe entre la heteroevaluación y el perfil ideal (Jaime Moreno, 2019, págs. 26 - 31).

Es importante mencionar que el valor máximo según la Escala de Desarrollo de la Competencia que consta en la Tabla No. 4 del Capítulo 2 es 5, siendo éste valor el perfil ideal que se espera del Jefe Inmediato; en este caso el valor máximo identificado en el AAH es 4.

Si el resultado se acerca más al cero (0) no hay diferencia, mientras que si se aleja del cero (0) son dispares.

Se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla No. 7: Resultados por Competencias APP

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	
Servidores	3,2	3,6	3,6	3,3	3,2	3,3	3,3	3,3	3,6	
Perfil ideal	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
Diferencia	1,8	1,4	1,4	1,7	1,8	1,7	1,7	1,7	1,4	
Promedio de la diferencia										1,6

Elaborado por: Jessica Terán

3.1.2.1 Conclusiones APP:

- El perfil ideal con el cual se realizó el comparativo es 5.
- Entre el Perfil Ideal y la Heteroevaluación de las competencias existe un promedio de diferencia de 1,6, es decir, la brecha entre ambas evaluaciones es media.
- Al ser 1,6 un valor lejano a cero (0), se puede deducir que el evaluado, en este caso la Directora de Talento Humano, no cumple con las expectativas que requiere el Perfil Ideal, en comparación con la evaluación de los colaboradores
- Se puede deducir que la evaluada será receptiva (AAH), por lo que se podrá desarrollar un Plan de Mejora de las competencias con mayor brecha, éstas son: C1 (Adaptación al cambio) y C5 (Inteligencia Emocional).

3.1.3.3 Comparativo AAH y APP (Diferencia).

Tabla No. 8: Comparativo AAH y APP

	AAH	APP
C1	0,2	1,8
C2	0,6	1,4
C3	0,4	1,4
C4	0,7	1,7
C5	0,8	1,8
C6	0,3	1,7
C7	0,7	1,7
C8	0,3	1,7
C9	0,4	1,4

Elaborado por: Jessica Terán

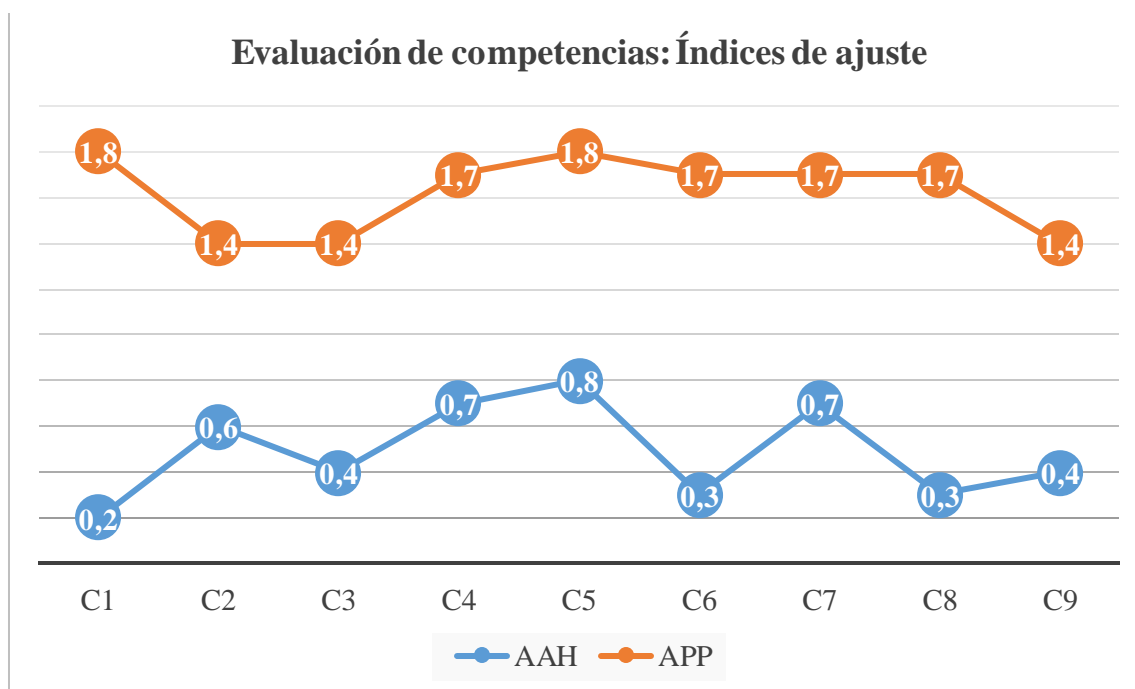


Figura No. 6: Índice de Ajuste
Elaborado por: Jessica Terán

3.1.3.3.1. Conclusiones Comparativo AAH y APP:

- Se puede evidenciar que en el AHH las competencias más cercanas a cero (0) son: C1 (Adaptación al cambio), C6 (Manejo de crisis y Resolución de Conflictos) y C8 (Dinamismo), es decir, los participantes tienen una percepción similar de las competencias de liderazgo evaluadas.
- En el AAH se pudo constatar que la competencia que requiere mayor énfasis en el Plan de Mejora es la C5 (Inteligencia Emocional).
- En el APP se pudo evidenciar que las competencias evaluadas entre el Perfil Ideal y la Heteroevaluación es de 1,6, es decir, existe una brecha significativa al Perfil Ideal.
- Se puede evidenciar que gracias al APP se podrá construir un Plan de Mejora que permita el desarrollo de las competencias de liderazgo que requiere la Directora de Talento Humano.

CAPÍTULO 4.

4.1. CONCLUSIONES

- La implementación de un programa de evaluación de desempeño de 360° de liderazgo en el Nivel Jerárquico Superior es de gran importancia dentro de la Institución, ya que esto permitirá el desarrollo de competencias para coadyuvar el cumplimiento de las metas y objetivos Institucionales, así como también el mejoramiento de la cultura organizacional y el servicio al ciudadano.
- Una medición cualitativa de las competencias de liderazgo de las autoridades Institucionales, a través de la Escala de Resumen Conductual – ERC, permitirá tener un panorama real de la percepción de los servidores públicos y de esta manera mejorar el clima laboral.
- La evaluación de desempeño 360° del NJS, permitirá evidenciar si un Jefe Inmediato es o no un líder en su equipo de trabajo, siendo esto un insumo para toma de decisiones de la Máxima Autoridad.
- El liderazgo para el equipo de trabajo es de vital importancia, ya que representa la guía y motivación para el cumplimiento de metas y objetivos departamentales e institucionales.
- El análisis de resultados, basado en los índices de ajuste AAH y APP, permiten realizar un comparativo entre la percepción de sí mismo (Jefe Inmediato, en comparación con la percepción de los colaboradores y el perfil ideal requerido para el puesto.
- La retroalimentación permitirá reconocer fortalezas y debilidades de los líderes y las posibles soluciones a corto y mediano plazo.

- La retroalimentación es la parte fundamental para tener éxito en el programa de evaluación de desempeño del NJS.
- Sin retroalimentación no hay mejora continua en las competencias de los líderes.
- Realizar un Plan de Mejora con plazos respecto a las competencias que se requieren mejorar por parte de los líderes en base al instrumento utilizado, garantizará el compromiso a corto plazo de una mejora real cualitativa.

4.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda a las Autoridades de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, aprobar y autorizar la utilización del instrumento: “Escala de Resumen Conductual – ERC”, a fin que sea evaluado el Nivel Jerárquico Superior y obtener resultados veraces cualitativos del liderazgo, basados en la conducta e indicadores medibles en un período determinado de tiempo.
- Capacitar a los participantes e informantes (autoridades), en cuanto a la naturaleza de programa de evaluación, el propósito, las competencias a ser evaluadas, la retroalimentación y el Plan de Mejora.
- Dar la debida importancia y validez al programa de evaluación de desempeño 360° de liderazgo del Nivel Jerárquico Superior, para toma de decisiones.
- Utilizar los índices de ajuste AAH y APP, dará una visión integral a la Máxima Autoridad para identificar el talento que se requiere para liderar las diferentes áreas de trabajo en la Institución y tomar las decisiones que correspondan.
- Ejecutar los plazos establecidos dentro del proceso de evaluación y retroalimentación, aprobados por el Intendente General de Gestión.

- Comprometer a las autoridades a realizar el seguimiento trimestral del Plan de Mejora establecido entre el informante y participante, con la finalidad de obtener resultados a mediano plazo.
- Implementar una evaluación al proceso desarrollado, una vez concluido, por parte de los participantes, con el fin de medir la percepción, aceptación y acogida del programa de evaluación de desempeño a nivel nacional.

BIBLIOGRAFÍA:

Ales, M. (2006). *Desempeño por Competencias - Evaluación 360°*. Buenos Aires: Granica.

Obtenido de

https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=HYGSeoWISbYC&oi=fnd&pg=PA13&dq=FORMATO+PARA+EVALUAR+COMPORTAMIENTO+EN+LA+EVALUACION+DE+DESEMPE%C3%91O+GESTION+DE+TALENTO+HUMANO&ots=Gdt0bwOw0_&sig=4bBBKt_trFOv0mUbRxjqUquQpnU#v=onepage&q=conducta&f=false

Alles, M. (2006). *Desarrollo del Talento Humano basado en Competencias*. Buenos Aires:

Ediciones Granica S.A. Obtenido de

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=FYxjjgmXVaIC&oi=fnd&pg=PA11&dq=estudios+de+la+evaluacion+de+desempe%C3%B1o+Martha+Alles&ots=wk2MLmZmlr&sig=QwoniCAJiyb3NpvWR2jywg4VMs#v=onepage&q=importancia%20de%20la%20evaluaci%C3%B3n&f=false>

Alles, M. (2009). *Desempeño por competencias: evaluación de 360o*. Buenos Aires: Granica.

Carreras, A. C. (2013). *Reputación Corporativa*. Madrid - España: Sopelana. Obtenido de

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=08p7dWQn1SIC&oi=fnd&pg=PT11&dq=definicion+de+reputacion&ots=cwCpLAP5Wi&sig=4coPu0LBoq565c7bLdj8GiRSa4s#v=onepage&q=reputacion&f=false>

Castillo, A. (2009). *Relaciones públicas: Teoría e Historia*. UOC.

Gilbert, T. (2007). *Human Competence: Engineering Worthy Performance*. International Society for Performance Improvement.

Guerra López, I. (2007). *Evaluación y Mejora Continua: Conceptos y Herramientas para la Medición y Mejora del Desempeño*. Indiana: Congress Control Number.

- Hackman y Oldham, p. (2012). *Retroalimentación*. Obtenido de [http://www.jwalkonline.org/upload/pdf/Hackman%20%26%20Oldham%20\(1975\)%20-%20Development%20of%20the%20JDS.pdf](http://www.jwalkonline.org/upload/pdf/Hackman%20%26%20Oldham%20(1975)%20-%20Development%20of%20the%20JDS.pdf)
- ISPI, S. I. (2005). *Los Principios de la Mejora del Rendimiento: Modelos para el aprendizaje dentro de la organización*. Ramón Areces S.A.
- Jaime Moreno, D. (2017). “Evaluación y Desarrollo de las Competencias – Unidad 2 – Componente claves de la Gestión de Desempeño”. Quito.
- Jaime Moreno, D. (2019). *Evaluación de Competencias: Una perspectiva desde la Gestión de Talento*. Obtenido de <file:///C:/Users/PC/Downloads/Unidad%20%20-%20evaluacion%20competencias.pdf>
- Jones, S. B. (1991). *Applying Psychology in Business - The Handbook for Managers and Human Resource Professionals*. New York: Lexington Books.
- Koontz y Weirich, p. (2014). *Administración una perspectiva global y empresarial*. Obtenido de http://alfarosolis.com/content/PDFs/IF5200/Administracion_una_perspectiva_global_y_empresarial_Koontz.pdf
- Luis Ahumada, P. (2004). *Liderazgo y equipos de trabajo. Una nueva forma de entender la dinámica*. Obtenido de file:///C:/Users/PC/Downloads/LIDERAZGO_Y_EQUIPOS_DE_TRABAJO_UNA_NUEVA_FORMA_DE_.pdf
- Marina Fernandez, L. (2004). *Evaluación de Desempeño - Autoevaluación*. Obtenido de <http://www.planificar-ge.com.ar/documentos/articulos/017.pdf>
- MDT. (2012). *SIITH*. Obtenido de <http://www.siith.gob.ec/siith-core-web/login.jsf>
- Montijo, A. P. (2009). Evaluación del Desempeño Laboral. 1-4.

Robbins. (2005). *Comportamiento Organizacional*. Obtenido de

https://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf

Schuler - Farr - Smith, D. (2006). *Informal performance feedback: seeking and giving*. En H. Schuler. Obtenido de

[https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=6uJNLfd78CkC&oi=fnd&pg=PA163&dq=Farr,+J.+\(2006\).+Informal+performance+feedback:+seeking+and+giving.En+H.+Schuler%3B&ots=zA-WjI6wt5&sig=vVJzCyVMSWVWK_wipbMZHvFHnL4#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=6uJNLfd78CkC&oi=fnd&pg=PA163&dq=Farr,+J.+(2006).+Informal+performance+feedback:+seeking+and+giving.En+H.+Schuler%3B&ots=zA-WjI6wt5&sig=vVJzCyVMSWVWK_wipbMZHvFHnL4#v=onepage&q&f=false)

SENRES, E. (2005). *Codificación de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera*

Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público-LOSCCA. Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/reglamento-LOSCCA.pdf>

SEPS. (2012). *Código de Ética*. Obtenido de

<http://www.seps.gob.ec/documents/20181/133320/Codigo+de+Etica.pdf/92db2194-91a2-4c20-ba18-f3445c2ca072?version=1.0>

SEPS. (2017). *Organigrama Institucional*. Obtenido de

<http://www.seps.gob.ec/documents/20181/648126/literal+agosto2017++a1%29+organigrama+de+la+institucio%CC%81n+agosto+2017.pdf/5c97ebfa-fade-43eb-a1f5-89cd107ad6a0>

SEPS. (31 de 12 de 2018). *LOTAIP*. Obtenido de

http://www.seps.gob.ec/documents/20181/829544/literal_NOV2018-b2-Distributivo_de_personal.pdf/6b699af3-f46f-4ce9-a58a-82fb34d94cf7

SEPS, e. (2018). *Autoridades SEPS*. Obtenido de <http://www.seps.gob.ec/interna?autoridades>

- SEPS, E. (2019). *SEPS*. Obtenido de <http://www.seps.gob.ec/#>
- Stufflebeam, D. (2003). *The CIPP model for evaluation*. International handbook.
- Subirana, C. &. (2013). *Indagación Apreciativa: Un enfoque innovador para la transformación personal y de las organizaciones*. Kairós.
- Trabajo, M. (23 de 10 de 2008). *Norma Técnica de Calificación de Servicio y Evaluación de Desempeño*. Obtenido de <https://www.politica.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/04/NORMA-TECNICA-DEL-SUBSISTEMA-DE-EVALUACION-DEL-DESEMPE%C3%91O.pdf>
- Trabajo, M. (2018). *Norma Técnica del Subsistema de Evaluación de Desempeño*. Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/05/MDT-2018-0041-SIN-SUMILLAS.pdf>
- Trabajo, M. d. (2010). *LOSEP*. Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/Ley-Org%C3%A1nica-del-Servicio-P%C3%BAblico.pdf>
- Trabajo, M. d. (2010). *Reglamento LOSEP*. Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/Reglamento-LOSEP.pdf>
- Vadillo, M. T. (2013). *Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo*. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=qEMVAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA11&dq=estilos+de+liderazgo+goleman+libro&ots=b8THahKy9Q&sig=4gDFVATKb5FIpoXiEyESISkCs8E#v=onepage&q&f=false>
- Vander Zanden, p. (1986). *Las Identidades y el Sí Mismo*. España.