

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Contextualización del problema

Antecedentes

Con frecuencia, uno de los problemas detectados en las organizaciones privadas y públicas está relacionado con el desempeño óptimo del "recurso humano" en el cumplimiento de sus tareas y metas de la organización, esto debido a que el éxito depende en gran parte de que sus servidores realicen sus labores conforme a las normas establecidas y que contribuyan al logro de la misión organizacional.

El Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Suscal (GADCS), lugar donde se realiza la investigación es una entidad pública creada mediante Registro Oficial No 30 del 20 de septiembre de 1996, enfocada en la prestación de servicios básicos, implementación de programas de carácter social e infraestructura básica en el área urbana y en sus 30 comunidades rurales; sus actividades están reguladas por disposiciones legales de carácter general y específico como la Constitución Política de la República del Ecuador, el Código Orgánico de Organización Territorial Autonomías y Descentralización, la Ley Orgánica de Servicio Público, el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, y la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.

La gestión institucional del talento humano en los últimos años se ha realizado sin contar con un adecuado sistema de desempeño del personal y una estructura organizativa acorde con las competencias y responsabilidades exigidas que sirva como guía para determinar oportunidades de mejora y sobretodo contribuya al logro de resultados establecidos en sus programas y proyectos.

El diagnóstico participativo institucional realizado por la Asociación de Municipalidades en mayo de 2009 en el marco del “**Plan de Fortalecimiento Institucional**”, identificó como una de las causas de la deficiente organización en el trabajo y la incipiente consecución de objetivos programados el que no se haya implementado y difundido el sistema de evaluación de desempeño del personal, situación que no ha sido superada.

Situación actual del problema

La administración del talento humano en el GADCS se realiza de manera tradicional al no disponer de un sistema de gestión de desempeño que mida el avance de las acciones y permita supervisar las responsabilidades asignadas y ejecutadas; existe una escasa comunicación, coordinación y acompañamiento entre los diferentes niveles, los servidores no reciben retroalimentación sobre su desempeño lo que ha generado que la entidad no haya podido orientar los esfuerzos del personal de cada área o departamento hacia la obtención de objetivos y metas de inversión social e infraestructura física establecidos en sus planes operativos anuales.

Desde su creación, la entidad ha aplicado por una sola ocasión la evaluación del desempeño a sus servidores administrativos amparados bajo la Ley de Servicio Público (LOSEP) de manera improvisada y por exigencias legales sin que previamente se haya establecido procedimientos y requerimientos mínimos para una adecuada aplicación, esto ha hecho que los resultados obtenidos tengan un alto grado de subjetividad y que el personal no conozca sus fortalezas, debilidades y sobretodo si su desempeño contribuye al logro de objetivos institucionales.

La Jefatura de Talento Humano no ha establecido adecuadas condiciones organizacionales, lo cual ha traído como consecuencia que los servidores administrativos realicen sus funciones con un deficiente nivel de motivación y compromiso, en la mayoría de los casos cumplen con las tareas conforme la costumbre de manera retrasada e improvisada sin contar con normas preestablecidas de procesos y procedimientos de control sobre su desempeño

en función de sus responsabilidades ocasionando que el trabajo del personal pierda propósito y dirección.

Existen dificultades para poner en práctica un sistema eficaz y funcional de evaluación de desempeño, en general, aspectos esenciales como la planificación individual y de departamento en relación con la planificación estratégica y operativa de la organización no están contemplados, es así que la herramienta utilizada para el desempeño del personal y aplicada durante el año 2011 ha considerado únicamente las actividades establecidas en el Reglamento Orgánico Funcional sin que previamente se haya establecido compromisos y acuerdos entre las partes en función de los objetivos misionales; ocasionando que varios programas y proyectos de orden social y de infraestructura física no hayan sido ejecutados y por ende una deficiente e ineficaz administración y ejecución presupuestaria.

En tal sentido, en el presente estudio se pretende realizar una investigación diagnóstica de la situación actual respecto de los recursos humanos en relación con el tema del desempeño, así como del modelo aplicado, con el fin de determinar si reúne los requisitos mínimos para cumplir con la función de evaluación de desempeño y presentar una propuesta de solución a la problemática existente.

Identificación de causas y efectos

El desempeño de personal tiene muchos factores que impiden aprovechar de manera óptima sus potencialidades, en el caso particular de investigación sobre el desempeño de personal en el GADCS, éste no logra alinearse con los objetivos operativos y estratégicos de su planificación.

Causas:

- Inadecuada coordinación organizacional y escasa comunicación entre los diferentes niveles.

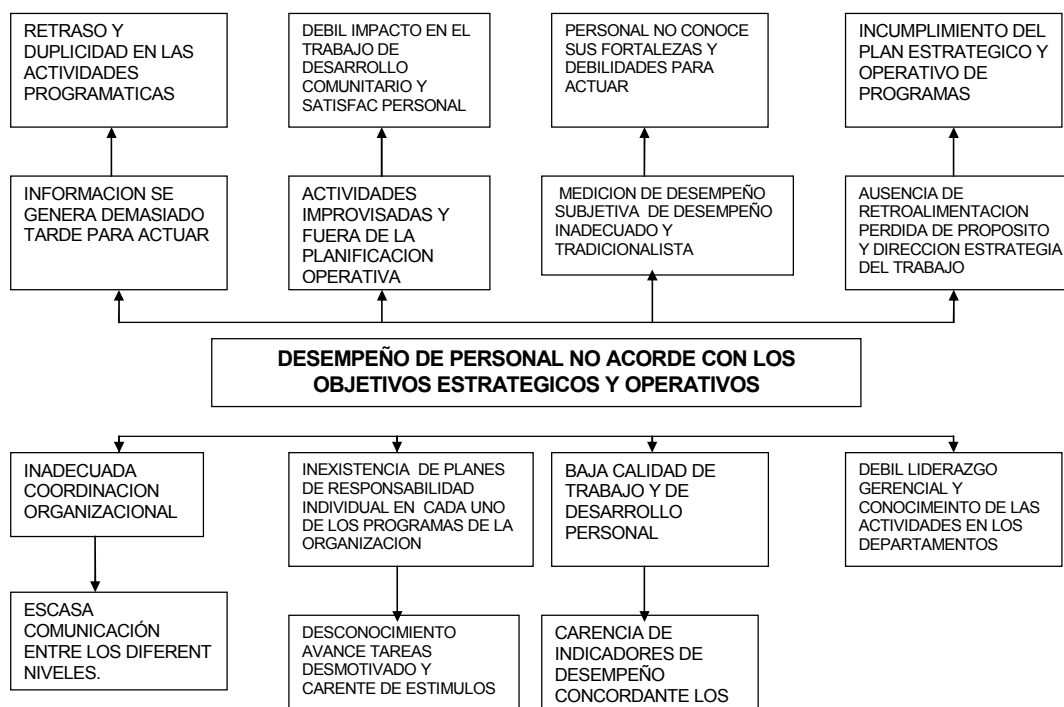
- Ausencia de planes de responsabilidad individual y de desarrollo personal en cada uno de los programas de la Institución.
- Personal que desconoce el avance de sus tareas y actividades, se encuentra desmotivado y carente de estímulos.
- Carencia de indicadores que permitan medir el avance y tomar medidas correctivas.
- Débil liderazgo gerencial y conocimiento de las actividades que desarrollan los diferentes departamentos.

Efectos:

- Retraso y duplicidad en las actividades de orden programático al no disponer de información oportuna.
- Actividades realizadas de manera improvisada y fuera de la planificación operativa de la institución.
- Medición del desempeño subjetiva con aplicación de procedimientos inadecuados y tradicionalistas implementado para dar cumplimiento a exigencias legales.
- Personal que desconoce sus fortalezas y debilidades en el ámbito de las competencias que permitan potenciarlas y superarlas.
- Ausencia de retroalimentación por parte de los directivos a cargo de los diferentes departamentos que permita tomar correctivos, pérdida de propósito y dirección estrategia del trabajo.

GRAFICO 1

Árbol de Causas y Efectos



Situación prospectiva

A futuro es importante que todos los responsables monitoreen permanentemente el cumplimiento de los objetivos y metas y realicen su gestión a través de técnicas y herramientas de planificación y de seguimiento administrativo, para combinar esfuerzos como un proceso de mejoramiento continuo.

Justamente lo que se va a hacer es el logro de resultados y el desarrollo de competencias, aplicando un Sistema de Evaluación de Desempeño de personal en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Suscal.

Ubicación disciplinar

El problema de investigación se ubica dentro del campo disciplinario de la Administración de Empresas y esta abarca como sub-disciplina al estudio de la Administración del Talento Humano siendo parte integral el estudio de la

evaluación del desempeño y la consecución de objetivos a través de un proceso sistemático que incluya la planificación, ejecución, seguimiento, y evaluación del comportamiento humano y el logro de resultados personales e institucionales.

Delimitación del Problema

La investigación se realizará en el Gobierno Autónomo Municipal del Cantón Suscal Provincia del Cañar, específicamente en el área de talento humano con el diagnóstico y evaluación de la herramienta de evaluación de desempeño del personal administrativo aplicada durante el 2011; el propósito de este estudio es el de diseñar y proponer la implementación de un sistema de evaluación del desempeño como herramienta de gestión del talento humano a ser implementado en el 2012 y cuyo objetivo primordial es que a través de la medición de resultados programados y una retroalimentación continua se logre la consecución de objetivos y metas establecidas en su plan operativo anual.

Formulación del problema

La presente investigación se desarrolló en base al siguiente problema:

¿Cómo incide la falta de un sistema de evaluación del desempeño del talento humano en la gestión del Plan Operativo Institucional del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Suscal?

Objetivos de la investigación

Objetivo general (al problema)

Determinar un sistema de evaluación del desempeño de talento humano que procure el mejoramiento en la gestión del Plan Operativo Institucional del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Suscal.

Objetivos específicos

- Identificar aspectos operativos en las etapas de planificación, ejecución, seguimiento y evaluación que influyen en el desempeño del personal.
- Determinar y analizar las debilidades existentes en el modelo de evaluación del desempeño que actualmente utiliza el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Suscal.

Objetivo general (a la propuesta)

Proponer un sistema de evaluación del desempeño del personal del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Suscal para mejorar la gestión del talento humano en la consecución de resultados y objetivos del Plan Operativo Institucional.

Objetivos específicos

- Determinar los elementos que deben ser tomados en cuenta para el desarrollo de un sistema gerencial de evaluación desempeño, acorde a las nuevas exigencias del sistema de planificación.
- Diseñar un procedimiento a seguir identificando el ciclo y las diferentes fases a fin de derivar los elementos e interrelaciones del sistema de evaluación de desempeño.

Preguntas de investigación

¿Qué aspectos operativos dentro de los procesos de planificación, ejecución, seguimiento y evaluación se requieren para una adecuada evaluación de desempeño?

¿Cuáles son las debilidades que se presentan en el actual modelo de de evaluación del desempeño de personal para la consecución de objetivos operativos?

¿Qué elementos debe contener un sistema de evaluación de desempeño de personal que permita cumplir los objetivos operativos?

¿Cómo deben interrelacionarse y fluir los diferentes componentes del sistema de evaluación de desempeño sus diferentes fases que permita implementar correctivos para el logro de resultados y disponer de información suficiente y oportuna?

Justificación de la investigación

El GADCS de conformidad con las exigencias del Ministerio de Relaciones Laborales, de acuerdo con el mandato que establece la Ley de Servicio Público (Capítulo 6 Del Subsistema de Evaluación del Desempeño ART. 76 y 77) ha realizado la evaluación de desempeño de sus servidores correspondiente al primer semestre del año 2011 fundamentado en las tareas y responsabilidades establecidas en su Reglamento Orgánico Funcional, el modelo aplicado no se ajusta a la planificación institucional estratégica y operativa por cuanto no toma en cuenta las actividades en los diferentes ejes programáticos de corto y largo plazo, no considera indicadores de desempeño así como no asume el desarrollo personal de sus servidores como importante para lograr un mejor desempeño.

Los resultados obtenidos al ser subjetivos no han permitido direccionar la gestión en la consecución de su plan operativo, por lo que es necesario realizar la investigación a fin de determinar aquellos aspectos que afectan el desempeño de personal y buscar nuevas propuestas de mejora y potenciación al actual sistema de talento humano de la institución, de otra manera esto afectará al logro de las metas y objetivos y por ende el impacto que se espera

lograr en los proyectos sociales y de infraestructura física en las comunidades rurales del área de influencia del GADCS.

Esta investigación pretende realizar un análisis de las causas por las que el desempeño de personal en el GADCS, no ha logrado responder a la planificación estratégica en el cumplimiento de los objetivos operativos; y definir un sistema de evaluación de desempeño del talento humano. Se propone como solución la definición de un sistema para ayudar a los directivos en el manejo efectivo del desempeño del personal que considere indicadores de desempeño centrado en la planificación operativa.

Para esta investigación se obtendrá información de fuentes primarias en entrevistas, encuestas y talleres con los involucrados en la actividad organizacional; así como también de fuentes secundarias como revisión de textos, revistas, páginas webs, informes de eventos y talleres y trabajos académicos.

Finalmente las estrategias y propuestas que resulten de esta investigación servirán para que el personal mejore sus niveles de desempeño en el logro de los objetivos operativos y estratégicos institucionales.

Viabilidad

Para realizar esta investigación se ha analizado las siguientes viabilidades:

Administrativa

Para la realización de este trabajo se dispone de un investigador que es el que ejecuta la investigación, también se dispone de talento humano que está dentro de este problema ya que son compañeros de trabajo del investigador que formaran parte de la logística de la investigación.

Política.

Por ser un tema de investigación que aportará a la innovación en los procesos y procedimientos para optimizar el modelo de evaluación de desempeño del personal, se contará con el apoyo del GADCS, del Alcalde, el Jefe de Talento Humano y servidores de la institución.

Técnica.

Se contará con la colaboración de un profesional abogado, así también el investigador ha asistido a cursos de capacitación sobre el tema de investigación, es Economista, se ha desempeñado como Auditor Interno; adicionalmente se cuenta con textos especializados, e información interna como manuales de procesos y procedimientos.

Económica - Financiera.

No se requiere de recursos ingentes, la investigación es totalmente autofinanciada.

Legal

La investigación está sustentada en las disposiciones y reglamentación interna de la Universidad Técnica del Norte para elaboración de trabajos de investigación. En relación al tema de investigación de evaluación del desempeño del personal está de acuerdo a la normativa vigente en nuestro país para entidades públicas como son la Ley de Servicio Público y la Norma Técnica de Evaluación del desempeño del Ministerio de Relaciones Laborales.