

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

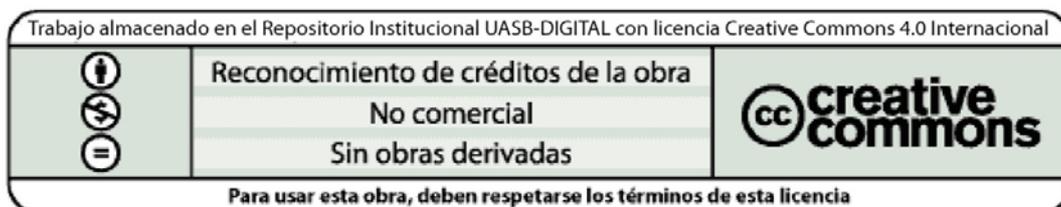
Maestría en Desarrollo del Talento Humano

**La organización del trabajo y el desempeño de los trabajadores(as) de
la Concentración Deportiva de Pichincha**

Mauro Vinicio Cazañas Vasconez

Tutor: Jorge Hurtado Palacios

Quito, 2018



Cláusula de cesión de derechos de publicación de tesis

Yo, Mauro Vinicio Cazañas Vasconez, autor de la tesis titulada “La organización del trabajo y el desempeño de los trabajadores(as) de Concentración Deportiva de Pichincha”, mediante el presente documento dejo constancia que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magíster en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador comprendida en el periodo académico 2014 - 2016.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico.

Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtuales, electrónicos, digitales, ópticos, como usos en red local y en internet.

2. Declaro que, en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autora de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la universidad.

3. En esta fecha entrego a la secretaría general, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha:

Firma:

Resumen

Los subsistemas de administración del talento humano, son instrumentos técnicos que aportan claridad y especificidad en la gestión y organización laboral.

Además, propician entre los trabajadores: equidad, justicia, mejor desempeño, y relaciones interpersonales más llevaderas, pudiendo cuantificar las actividades que realizan en su puesto de trabajo porque aportan a los procesos laborales más claridad.

El presente estudio, diagnosticó la realidad que estuvo atravesando Concentración Deportiva de Pichincha, durante el desarrollo de la investigación, merced a su “particular” organización del trabajo; consecuentemente, diagnosticó también la situación de los trabajadores del área de servicios generales; quienes, durante décadas carecieron de instrumentos técnicos que organicen y distribuyan sus actividades; fueron víctimas silenciosas de injusticia y falta de equidad en la asignación de sus labores; favoreciendo a algunos o algunas personas en la ejecución de mínimas responsabilidades laborales y sobrecargando a otros u otras con las más pesadas y agotadoras actividades de su quehacer específico. Esto motivó que la investigación considere algunos importantes aspectos como: tiempo de desempeño durante la jornada laboral de trabajo, organización de las diversas actividades a desarrollar, distribución de las labores encomendadas, equidad en destinación de responsabilidades, utilización de instrumentos técnicos en las actividades asignadas, control y supervisión de las mencionadas actividades laborales.

Se utilizaron algunos instrumentos técnicos que coadyuvan al análisis de los puestos, evaluación del desempeño específico en el cargo, capacitación del personal, entre otros, como un aporte a la organización que, hasta la presente investigación, no ha determinado ni dimensionado la carga laboral para el personal, ni ha dado el reconocimiento a empeños y esfuerzos por la profesionalización y la práctica experta de su gente.

Organizar los subsistemas de administración de talento humano en la CDP., fue una estrategia básica mediante la cual se intentó optimizar la gestión del personal del área de servicios generales, quienes, de acuerdo a los resultados obtenidos en la presente investigación, significó un importante aporte a su labor.

Palabras relacionadas: organización del trabajo, equidad y justicia laboral.

Dedicatoria

Dedico este trabajo de titulación a mis hijos y a mi esposa, por ser la razón más importante de esta etapa de construcción de mi vida académica, por su apoyo y confianza depositada en mí.

Agradecimientos

A la vida, por haberme brindado la oportunidad de soñar, pero sobre todo por dejarme existir para vivirla y conquistar mis sueños.

A mis hijos y esposa, por haberme dado su valioso tiempo para que su padre y esposo concluyera su sueño de superación personal y profesional, a quienes no terminaré de agradecerles por regalarme su confianza, amor y calor de hogar.

A mi familia cercana, entre ellos a quienes ya se fueron, a mis hermanos y mis padres que me apoyaron en este proceso.

Agradezco a un gran amigo y jefe al señor Ing. Jaime Morales Mediavilla, por ser la persona que es, que, sin importarle las consecuencias, ¡siempre confió en mí! y me ayudó en lo que a él le concernía, dentro del ámbito laboral.

Agradezco a un gran amigo y docente al Msc. Jorge Hurtado Palacios, por haberme compartido sus conocimientos -como era su costumbre con todos sus estudiantes a la hora de dictar clase- sin límites, sin fronteras y por ser mi tutor de tesis.

Agradezco a mi país, que me ha brindado la oportunidad, por medio de la Universidad Andina Simón Bolívar sede Ecuador, de seguir perfeccionándome como un profesional, comprometido con el cambio social.

Agradezco a toda la comunidad universitaria, en especial al área de gestión y su coordinadora: Msc. Elizabeth Pérez Gaibor y a todos esos personajes anónimos que mantienen la universidad en pie y como una de las instituciones más prestigiosas del país. A mis compañeras y compañeros, que me enseñaron la gratitud de la amistad y el compañerismo.

Tabla de contenidos

Introducción	8
Antecedentes	10
Planteamiento del problema.....	10
Justificación	11
Objetivos.....	13
Objetivo general	13
Objetivos específicos	14
Metodología de la investigación	14
Capítulo primero, Marco Teórico	15
División y organización del trabajo	15
1.1. La personalidad	16
1.1.1. Las personas y su relación con la organización	16
1.2. Definición de la organización	17
1.2.1. Historia de la organización.....	17
1.3.1. La organización del trabajo.....	18
1.4. La administración de los recursos humanos.....	20
1.4.1. Definición e historia.....	20
1.4.2. Subsistemas del talento humano	21
1.4.3. Selección del personal.....	23
1.4.4. La diversidad y la administración de la diversidad	23
1.5. Formas de organización de las empresas	24
1.5.1. Organización funcional	24
1.5.2. Organización divisional	24
1.5.3. Organización matricial	25
1.5.4. Organización en red	25
1.6. Servicios generales.....	25
1.7. El desempeño	29
1.7.1. La administración y evaluación del desempeño.....	29
1.7.2. Evaluación del desempeño	30
Descripción de la institución.....	33
1.1. Reseña histórica de Concentración Deportiva de Pichincha:	33
Objetivos estratégicos	35

2. Modalidad de la investigación	36
Caracterización de la muestra	37
Análisis de datos	37
c. Análisis e interpretación específica de los resultados de la investigación.....	53
Conclusiones y recomendaciones	64
3. Conclusiones	64
3.1. Recomendaciones.....	64
1.1. Objetivo.....	54
1.3. Procedimiento	54
1.3.1. Procedimiento de análisis de puesto	55
2. Fuentes de Información.....	66
3. Anexos	68

Índice de tablas y anexos

Tabla 1	27
Tabla 2.....	28
Tabla 3.....	29
Anexo 1.....	71
Anexo 2.....	72
Anexo 3.....	73
Anexo 4.....	74
Anexo 5.....	75

Introducción

El propósito de esta investigación fue establecer si la organización del trabajo influyó o no, en el desempeño de los trabajadores de servicios generales de Concentración Deportiva de Pichincha; para realizar el presente estudio se realizó un diagnóstico de la realidad actual de la organización, de acuerdo a las normativas vigentes en el país.

Surgió la necesidad de realizar este estudio, en cumplimiento a dos artículos principales e inviolables de los derechos de los trabajadores constantes en las normativas actuales vigentes, los mismos que dan a entender que el trabajo debe estar organizado y distribuido de forma equitativa y técnicamente establecido sin discriminación alguna, con el fin de cumplir con el texto que menciona: a igual función igual remuneración y para dar cumplimiento al Art. 79 del Código del Trabajo y al Art. 11 de la Constitución de la Republica de Ecuador que dice; La ley sancionará toda forma de discriminación. El Estado adoptará medidas de acción afirmativa que promuevan la igualdad real en favor de los titulares de derechos que se encuentren en situación de desigualdad.

Para realizar este estudio, se identificó el problema que atravesaban los trabajadores del área de servicios generales de la CDP., quienes conjuntamente con 3 jefes inmediatos, colaboraron en el desarrollo de esta investigación; aportando sus experiencias, conocimientos, experticia en su labor, percepción e interpretación de su situación específica, a través de una metodología que permitió se realicen encuestas, entrevistas y jornadas de observación directa de la realidad, que posibilitaron la realización de este estudio.

Se aborda en el primer capítulo el sustento teórico sobre las variables del problema: organización del trabajo, división de las actividades laborales, adicionalmente se trata también sobre algunos aspectos de los grupos de trabajo de servicios, el desempeño de los trabajadores, y los instrumentos técnicos que se utilizan para el propósito.

En el segundo capítulo se realiza una descripción de la conformación y constitución de Concentración Deportiva de Pichincha, donde se establece una caracterización de la muestra de trabajadores de servicios generales y personas calificadas (jefes inmediatos) los mismos que son el aporte fundamental en el diagnóstico de esta investigación, a través de encuestas y entrevistas sobre las dos variables del tema de

investigación, los resultados de estas herramientas son analizados, interpretados y representados gráficamente.

En el tercer capítulo de esta investigación se desarrolla la propuesta la misma que consiste en implementar tres subsistemas de administración de talento humano enfocados en la equidad, justicia social, en la organización, distribución del trabajo y la no discriminación, que tipifican las actividades de los trabajadores del puesto de servicios generales, reconocen la profesionalización y la práctica de estos trabajadores, realizan conclusiones y recomendaciones que satisfagan los objetivos establecidos en esta investigación. Describe las fuentes informativas que sustentan este trabajo investigado.

Antecedentes

Planteamiento del problema

La última década se ha caracterizado por la implementación de importantes cambios y transformaciones en el desarrollo laboral, han aparecido nuevas técnicas y herramientas que permiten organizar de mejor manera el trabajo, el entorno legal del ámbito laboral en el Ecuador ha cambiado; pero este no es el caso de Concentración Deportiva de Pichincha, aunque han existido varios cambios, ellos no han modificado algunas de las realidades fácilmente verificables de la organización investigada.

Un ejemplo de esta afirmación son los contratos individuales de trabajo del personal del área de servicios generales, contratos en los que no se precisan las actividades que deben desempeñar sus trabajadores, consecuentemente, no se sabe con exactitud ni claridad, el alcance y/o las limitaciones de este puesto de trabajo que se denomina: “servicios generales” ocasionando que no exista especificidad, equidad ni justicia en la ejecución de labores, asignación de tiempos, consideraciones por discapacidades, sobre exigencia por esfuerzos, seguridad o riesgos innecesarios, exposición a condiciones ambientales adversas, rutinas discriminatorias y desgastantes, exigencias de resultados sin metas, parámetros y desempeño, mismos que se asignan y se deben desarrollar como parte del día a día de su jornada laboral.

Gran parte de la historia de esta institución se ha manejado -al parecer- de manera anti-técnica en lo que se refiere a la administración del personal pero esta investigación se enfocó solo en el personal de servicios generales, en vista de que en este grupo laboral, se distinguen tres tipos de actividades que se les asigna como tareas.

Primeros, están aquellos (as) que realizan solo limpieza.

Un segundo grupo de trabajadores (as) que se desempeñan como “polifuncionales”; realizando diversas actividades que se pueden considerar un tanto *más técnicas que prácticas* como son: albañilería, plomería, jardinería, soldadura, manejo de electricidad, pintura, levantamiento de cargas y trabajos de cubierta.

El tercer grupo, más pequeño y selecto de trabajadores, que tiene el mismo tipo de contrato que es “servicios generales”, pero cuyas actividades no se realizan diariamente, sino más bien “esporádicamente” “solo de forma eventual” es decir; cuando

se va a realizar algún evento en el coliseo institucional con una frecuencia de una o dos veces al mes dependiendo de las temporadas de eventos y con una ocurrencia de algunos meses sin actividad. Estas actividades por su característica de “eventuales”, no requieren actividad diaria, cuanto sí dedicación exhaustiva un día antes del evento para cubrir con protectores los pisos de las canchas del coliseo que es de madera, y, ayudar en la logística del montaje y desmontaje de los escenarios de los eventos un día después de los mismos, así también, realizar el cambio de las luminarias, entregar la llave de las instalaciones a los organizadores de los eventos, cortar el césped de las jardineras, apagar y prender la luz durante el evento. Circunstancia que propicia que el resto del tiempo (cuando no hay eventos) pase su jornada laboral sin realizar ninguna actividad.

A pesar de que las intervenciones son “esporádicas”, sus sueldos, son similares con los de sus compañeros de los dos anteriores grupos de actividades el primero que implica realizar la limpieza de escenarios, gimnasios, oficinas todos los días de su jornada laboral que es de ocho horas, o como las del segundo grupo que debe realizar una determinada profesión para cumplir la jornada formal de trabajo.

Esta circunstancia ha ocasionado que exista desigualdad, inequidad, injusticia, envidias, celos, reclamos, privilegios y negación a aceptar disposiciones de superiores amparándose en supuestos “derechos adquiridos” generando insatisfacción por parte de algunos miembros del grupo de servicios generales.

Tampoco ha permitido un reconocimiento a la profesionalización y a la práctica experta de determinadas actividades en vista que no existe ningún descriptivo de actividades en este puesto de trabajo, ni tampoco ningún instrumento técnico en la distribución y organización del trabajo, que permita mantener igualdad en el desempeño de sus actividades, pudiendo cumplir lo que dice la norma: a igual función igual remuneración y a diferente trabajo diferente remuneración.

Justificación

En los últimos tiempos con la modernización y aparición del área de Talento Humano en las organizaciones, se ha visto la necesidad de optimizar el recurso humano para alcanzar una mayor gestión y productividad en aporte al cumplimiento de los objetivos institucionales; de esta manera se propuso corregir el manejo anti-técnico del

personal de servicios generales, posibilitando equidad en la distribución y organización de las actividades que cada uno de los trabajadores desempeñan a lo largo de su jornada diaria.

Esto permitió identificar que el eje principal del desarrollo de la organización se encontraba en el aporte del trabajador, a través de su fuerza laboral dentro de la institución, con eficiencia y efectividad; alcanzado una labor en equipo con mayor perspectiva frente a su puesto determinado a través de un descriptivo de actividades que permitió un desempeño ajustado a las necesidades propias e incluso con igual función e igual remuneración.

Una vez realizados los ajustes que se propusieron a Concentración Deportiva de Pichincha, se equiparó la carga laboral de este grupo de trabajadores que se encontraba dividido a pesar de su similitud de contrato, siendo como mayores beneficiarios la institución en su gestión y administración que posibilitó una racionalización en el rendimiento laboral de su personal.

En el caso de los trabajadores del área de servicios generales, se elevó su autoestima al ver una organización y distribución del trabajo más equitativa entre sus miembros y de forma indirecta surgieron como beneficiarios los compañeros de trabajo de otras áreas al constatar que si se reconoce y se valora la profesionalización y práctica de experticias, beneficiando además a los deportistas y público en general por el buen estado y mantenimiento de los escenarios, la limpieza, el orden de los gimnasios y espacios que utilizan para el desarrollo de sus actividades deportivas.

Lo anteriormente descrito tomo fuerza desde la aparición de la Constitución de la República del Ecuador del 2008 y de forma más específica se puede verificar en los siguientes artículos Art. 11, Art. 66, Art. 227, Art. 326 y Artículo 79 del Código del Trabajo:

Que, el artículo 79 del Código del Trabajo determina “Igualdad de remuneración.- A trabajo igual corresponde igual remuneración, sin discriminación en razón de nacimiento, edad, sexo, etnia, color, origen social, idioma, religión, filiación política, posición económica, orientación sexual, estado de salud, discapacidad, o diferencia de cualquier otra índole; mas, la especialización y práctica en la ejecución del trabajo se tendrán en cuenta para los efectos de la remuneración”.

Que, el artículo 11 de la Constitución de la República del Ecuador determina “El ejercicio de los derechos se regirá por los siguientes principios:

1. Los derechos se podrán ejercer, promover y exigir de forma individual o colectiva ante las autoridades competentes; estas autoridades garantizarán su cumplimiento.

2. Todas las personas son iguales y gozarán de los mismos derechos, deberes y oportunidades. Nadie podrá ser discriminado por razones de etnia, lugar de nacimiento, edad, sexo, identidad de género, identidad cultural, estado civil, idioma, religión, ideología, filiación política, pasado judicial, condición socio-económica, condición migratoria, orientación sexual, estado de salud, portar VIH, discapacidad, diferencia física; ni por cualquier otra distinción, personal o colectiva, temporal o permanente, que tenga por objeto o resultado menoscabar o anular el reconocimiento, goce o ejercicio de los derechos. La ley sancionará toda forma de discriminación. El Estado adoptará medidas de acción afirmativa que promuevan la igualdad real en favor de los titulares de derechos que se encuentren en situación de desigualdad”.

Que, el artículo 66 de la Constitución de la República del Ecuador determina: “Se reconoce y garantizará a las personas: 4. Derecho a la igualdad formal, igualdad material y no discriminación”.

Que, el artículo 227 de la Constitución de la República del Ecuador determina:

“La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación”.

Que, el artículo 326 de la Constitución de la República del Ecuador determina “El derecho al trabajo se sustenta en los siguientes principios: 3. En caso de duda sobre el alcance de las disposiciones legales, reglamentarias o contractuales en materia laboral, estas se aplicarán en el sentido más favorable a las personas trabajadoras. 4. A trabajo de igual valor corresponderá igual remuneración”.

Esto acelera las estructuraciones internas de las instituciones con el fin que se cumpla los objetivos de forma más eficiente y efectiva con un personal más comprometido en el desarrollo de sus actividades, al sentirse parte fundamental en el desarrollo y progreso de la empresa o institución para la cual prestan sus servicios.

Objetivos

Objetivo general

Determinar la influencia de la organización del trabajo en el desempeño de los trabajadores (as) de Concentración Deportiva de Pichincha.

Objetivos específicos

1. Realizar el sustento teórico de las variables del problema
2. Caracterizar a la institución investigada para el proceso de los datos recabados.
3. Tipificar los tres grupos principales de servicios generales descritos de acuerdo a la realidad y necesidad institucional.

Metodología de la investigación

Con el propósito de cumplir con los objetivos planteados en esta investigación se decidió utilizar el método descriptivo; en el cual se describe la realidad actual de la organización del trabajo y el desempeño del personal de servicios generales de Concentración Deportiva de Pichincha.

Las técnicas para la recolección de datos inicialmente fueron el análisis documental y la observación directa de la realidad de los trabajadores, la utilización del cuestionario conformado por 9 preguntas entre abiertas y cerradas, enfocadas a capturar información de la realidad institucional, con esa encuesta se obtuvo una línea base sobre la realidad contextual de las actividades principales que realizan los trabajadores.

Complementariamente a las encuestas, se procedió a la realización de entrevistas a informantes calificados (tres jefes del personal de servicios generales) con el objeto de validar la información obtenida.

Para el análisis y el proceso de recolección, selección, síntesis, graficación e interpretación, se sirvió de la estadística descriptiva que va de acuerdo al tipo de investigación y la utilización de técnicas e instrumentos cuantitativos.

El desarrollo de sustentación teórica se utilizó el análisis y la síntesis documental a través de algunos medios informativos consultados, para las conclusiones y recomendaciones, se realizó síntesis argumental y pro positividad en la formulación de alternativas de solución del problema investigado.

Capítulo primero, Marco Teórico

División y organización del trabajo

Según Uricoechea y Torres la división del trabajo determina la forma de organizar las actividades de acuerdo a las necesidades institucionales, es decir, como requiere que el trabajador le contribuya o aporte en el desarrollo de los objetivos, estas actividades deben estar articuladas en base a los intereses de los usuarios, como los mercados, el comercio ya que ellos brindan la funcionalidad económica y productiva a las instituciones.

El trabajo y su división aparecen desde el núcleo familiar, esto es desde el contexto tribal donde se dividía de entre los mismos para la caza, la pesca, el pastoreo de animales y el trabajo agrícola, estas responsabilidades se iban otorgando a cada miembro de acuerdo a su edad, fuerza, habilidad y destreza. Porque tan pronto surge la distribución del trabajo cada hombre tiene una esfera particular exclusiva de actividad dentro de la sociedad que le es impuesta por un superior y no puede escaparse de la misma, como puede ser cazador, pescador, pastor, crítico o filósofo concentrando esfuerzos de acuerdo a su habilidad o fortaleza, esto hacía como forma de organizar el trabajo.

El trabajo es una organización patrocinada e ideada por una necesidad de orden social y económica que permite crecer al ser humano dentro de la sociedad como matriz general del desarrollo integral y social de las instituciones y sociedades por la división de actividades como un principio de la organización para alcanzar el desarrollo económico de las diferentes organizaciones.

Bajo el punto de vista de Uricoechea y Torres, existen dos líneas o maneras de organizar las actividades: trabajo alineado y trabajo abstracto; el trabajo alineado es aquel que da un concepto de valor por el mayor grado de producción el que alcanzaría un mayor capital, siempre relacionado con el trabajador y el producto alcanzado por el trabajo a través de sus actividades, esta división no es más que una expresión institucional de división funcional para alcanzar los objetivos; Trabajo abstracto es visto el personal como un valor de uso de aporte al capital y nada más que al trabajo el cual pierde todas sus características como arte y se desarrolla como fuerzas productivas industriales sin participar como fuente de progreso y desarrollo personal, también considerando la división de las actividades o del trabajo desde un punto de vista sociológico basado en

datos históricos sobre la carga laboral desempeñado en cada uno de los procesos y subprocesos de producción para evitar destruir voluntades individuales en los trabajadores a causa de sobre cargas laborales discriminatorias a alguno de sus trabajadores. (Uricoechea y Torres 2002, 23-27; 136-143; 154-158).

1.1. La personalidad

Es la que determina el que hacer y cómo hacer las tareas y funciones dentro de un proceso y subprocesos, los mismos que impactan en el cumplimiento de los objetivos y en el resultado de la operación de la empresa, la personalidad laboral se forma a partir del maltrato, del miedo a sufrir perjuicios, de la envidia, los celos entre compañeros de trabajo, la rabia al crecimiento profesional o personal de uno a otro individuo, dentro del mismo círculo.

El sentir celos o envidia tiene un impacto o influencia diferente en cada persona ya que la intensidad puede variar dependiendo de la madurez psicológica que mantenga cada individuo, esto nos permite actuar con múltiples comportamientos al tratar y ser tratado de diferente manera, ser envidiado es una de las posiciones más peligrosas dentro de una organización o sociedad que una persona puede sufrir el mismo que conlleva a desmejorar el desempeño de sus actividades dentro de una organización.

1.1.1. Las personas y su relación con la organización

Para formar una organización lo primero es un grupo de personas que tengan un mismo objetivo ya que este es un tema bastante subjetivo, la estadía de las personas dentro de la estructura organizacional y su consenso del porque las personas necesitan de la organización y los conflictos que este puede suponer o las necesidades propias de la organización y de las personas como individuo y sus necesidades.

Se puede considerar alguna de estas razones básicas la necesidad de las personas de entrar o pertenecer a alguna organización; ganar dinero para vivir, realizarse profesionalmente, ser reconocidos, los aspectos mencionados pueden darse por competencias intrínsecas, desarrolladas de cada individuo y por ser parientes de los dueños o amigos de los directivos.

En 1952, Ralph Dahrendorf dio su definición que las personas ingresan o llegan a pertenecer a las organizaciones por “consenso”, pero dentro de la sociedad de inmediato se produce un conflicto de intereses debido a las diferentes posiciones que cada individuo ocupa o cree ocupar dentro de una organización; a través del desempeño que brindan desde cada puesto de trabajo para el crecimiento y desarrollo de las organizaciones, la simetría radica en quienes están por debajo y quienes están arriba, aquí apareciendo los celos o envidia dentro de una misma sociedad u organización, esto nos deja claro que siempre existirá la pugna de poderes y la arbitrariedad, injusticia social y el malestar entre trabajadores de una misma empresa o institución (Maristany 2001, 23-27).

1.2. Definición de la organización

También Maristany define a la organización como “la actividad de un grupo coordinado por procedimientos explícitos para conseguir objetivos específicos”. Siendo esto una teoría más de las miles que se puede encontrar, esta definición debería tomar en cuenta que la base de toda organización son las personas, que mediante la administración de recursos humanos se puede entender o se puede crear una definición más consistente sobre la organización en sí (2001, 11-12).

Pero la teoría que más se asemeja a la realidad actual sobre la organización es la que da Idalberto Chiavenato que “Constituye la estrategia adoptada para asegurarse que las personas cumplan con la misión y objetivos organizacionales de manera adecuada, como gestión de la administración del capital humano” (Chiavenato 2000, 35,6).

1.2.1. Historia de la organización

Existen varias teorías sobre la organización, estas aparecieron a través del capitalismo durante la primera época de Frederick Taylor desde mediados del siglo XVIII hasta inicios del siglo XIX por la necesidad de determinar y organizar los métodos de trabajo, donde se consideraba que el esfuerzo era fundamental pero había que controlar a las personas en la ejecución de sus tareas de forma más efectiva e eficiente a través de la división de procesos en sub-procesos o partes pequeñas tanto en la producción como en la administración, por la necesidad de producción en masa propuesta por la Ford.

Esto ha ido evolucionando a lo largo del tiempo, diferentes definiciones y maneras de entender el contenido del trabajo, partiendo desde su concepto inicial de control de calidad en los procesos de fabricación o confeccionamiento, hacia la garantía o aseguramiento de la calidad del producto final, para finalmente alcanzar una calidad total en cumplimiento de sus objetivos institucionales o empresariales. Es en esta última fase, que “la calidad de las prestaciones, del trabajo, la organización, de la imagen empresarial, cada puesto de trabajo, las relaciones interpersonales, la calidad como satisfacción del cliente y como resultado de la producción”, hacen que las empresas adopten modelos de distribución y organización del trabajo, para lograr mejores resultados (Maristany 2007, 11-14).

1.3. El trabajo

Es un derecho como lo asumen los Art.- 325; 326 de la Constitución de la República del Ecuador, 2008. Por ende existe mayor oportunidad de crecimiento personal y desarrollo profesional, este desarrollo se encuentra adjudicado en el Artículo.- 79 del código del trabajo y la escala de 20° de la LOSEP los mencionados apartados son aquellos que permiten que sus sueldos o salarios sean justos de acuerdo a sus responsabilidades reconociendo la profesionalización y práctica (Constitución 2008, 27, 53, 123, 142, 158; Código 2015, 16; LOSEP 2015, 5-54).

1.3.1. La organización del trabajo

Al iniciar este tema se considera que lo primordial es entender el significado y la importancia de trabajar de forma organizada, pudiendo esta organización ser aquella que brinde equidad y justicia social en la distribución de sus tareas y salarios, reconociendo la profesionalización, la práctica y sus competencias. Se puede decir que la organización del trabajo es muy beneficiosa y útil para una institución por los alcances de eficiencia y efectividad que puede alcanzar a través del desempeño de sus colaboradores en el crecimiento institucional a través del cumplimiento de sus objetivos (Código del Trabajo 2015, 16)

Por cuanto es muy importante buscar las alternativas necesarias para establecer justicia social entre todos los seres humanos sin beneficiar y perjudicar unos de otros ya que todos tenemos los mismos derechos y obligaciones, es por ello que la Constitución de la República del Ecuador del 2008 establece acciones de medidas afirmativas para terminar con la discriminación como indica el “Art. 11.- El ejercicio de los derechos se regirá por los siguientes principios:

1. Los derechos se podrán ejercer, promover y exigir de forma individual o colectiva ante las autoridades competentes; estas autoridades garantizarán su cumplimiento.

2. Todas las personas son iguales y gozarán de los mismos derechos, deberes y oportunidades.

Nadie podrá ser discriminado por razones de etnia, lugar de nacimiento, edad, sexo, identidad de género, identidad cultural, estado civil, idioma, religión, ideología, filiación política, pasado judicial, condición socio-económica, condición migratoria, orientación sexual, estado de salud, portar VIH, discapacidad, diferencia física; ni por cualquier otra distinción, personal o colectiva, temporal o permanente, que tenga por objeto o resultado menoscabar o anular el reconocimiento, goce o ejercicio de los derechos. La ley sancionará toda forma de discriminación”.

El Estado adoptará medidas de acción afirmativa que promuevan la igualdad real en favor de los titulares de derechos que se encuentren en situación de desigualdad”. (Constitución de la república del Ecuador 2008, 27, 123, 160, 165).

La organización nace de las necesidades propias de los seres humanos con la finalidad de alcanzar los objetivos planteados dentro de una sociedad competitiva, compuesta por procesos pequeños o división de los procesos para acelerar los resultados en la producción y alcanzar efectividad, con la finalidad de satisfacer las necesidades de la sociedad, al mismo tiempo se puede determinar que en las últimas décadas los seres humanos vivimos en las organizaciones la mayor parte de nuestra vida útil para conseguir el cumplimiento de nuestros objetivos como en su momento lo ideó Taylor, aparece la necesidad que los seres humanos deben ser administrados para cumplir con los objetivos de las instituciones a través del desempeño de sus actividades.

1.4. La administración de los recursos humanos

Es la disciplina que estudia las múltiples relaciones entre las personas y las organizaciones, las causas y consecuencias en relación con la sociedad, asesorando y creando herramientas de responsabilidad en cualquier línea que se encontrara enmarcada la institución o empresa siempre pensando en el buen trato a los empleados según la escuela de relaciones humanas (Maristany 2007, 12, 29-30).

1.4.1. Definición e historia

La administración de recursos humanos (ARH) es el proceso mediante el cual se administra a todas las personas que trabajan o participan en una organización, y que a través de su labor desempeñan ciertos roles o responsabilidades. Ésta rama del saber surgió por la creciente demanda y complejidad de las tareas organizacionales. Sus orígenes se remontan a inicios del siglo XX bajo el nombre de relaciones industriales, su enfoque estaba centrado en realizar una actividad mediadora entre las personas y las organizaciones que vivían en un constante conflicto, ya que sus objetivos particulares eran totalmente incompatibles entre ellos.

Con el pasar del tiempo, alrededor del año de 1950, el concepto de las relaciones industriales sufrió un cambio radical, y pasó a ser denominado administración de personal. Bajo este nuevo enfoque no sólo se debía buscar la forma de mediar y reducir los conflictos empresariales, sino que además debía lograr administrar al personal en base a la legislación laboral vigente. Por el año de 1960, este concepto volvió a emplear su dimensión, y las personas pasaron a ser vistas como recursos vivos e inteligentes indispensables para el éxito y futuro organizacional. Es así, que finalmente nació el concepto de administración de recursos humanos, que aún sufría con el vicio de ver a las personas como recursos productivos, cuya gestión debía planificarse y controlarse (Chiavenato 2000, 2-3).

En la actualidad existe una nueva filosofía de acción, y la administración de recursos humanos empezando a desaparecer para dar lugar a un nuevo concepto, la gestión del talento humano. Y se define como “la ciencia y la práctica que se ocupan de la naturaleza de las relaciones de empleo y del conjunto de decisiones, acciones y

cuestiones vinculadas a dichas relaciones”. Esta importante área de estudio que tuvo su origen en la época de la primera guerra mundial, mediante la fusión de diversas teorías de la gestión científica, el trabajo social y la psicología industrial, y que desde entonces ha experimentado una importante evolución y desarrollo; hoy por hoy se enfoca en las técnicas de organización del trabajo, la contratación y la selección, la evaluación del rendimiento, la formación, el desarrollo de la carrera profesional, la participación de los trabajadores y la comunicación (Trebilcock 2001, 21-6).

Un experto como Dessler Gary coincide con una teoría lógica sobre la administración de recursos humanos diciendo que hay cinco funciones básicas que todos los gerentes desempeñan dentro de una organización como; planeación, organización, integración, dirección y control. Es decir estas funciones representan el proceso de administración, pero de las funciones básicas descritas que desempeñan los gerentes dentro de una organización se considera a una como la más fundamental en la Administración de Recursos Humanos esta es la integración en vista que abarca, el proceso de contratar, capacitar, evaluar el desempeño, la seguridad, la salud y la remuneración de los mismos (Dessler 2009, 1-5).

Para poder ver y entender de mejor manera la complejidad de la gestión del capital humano se ha tomado como enfoque a Reza Trosino en un enfoque de sistemas, en la cual se ha podido observar cuatro subsistemas básicos, como son; ingreso o entrada, permanencia o proceso, salida o egreso y macro envolvente (2010, 31-36).

1.4.2. Subsistemas del talento humano

Si nosotros podemos observar desde una forma sistémica, los procesos de talento humano pueden ser vistos como subsistemas que proceden o se desprenden de un sistema mayor; bajo el contexto de Idalberto Chiavenato y Marta Alles clasifican a los subsistemas de talento humano en:

- 1) Provisión de personas (abarca el reclutamiento, selección y planeación de recursos humanos);
- 2) Aplicación de personas (contempla el diseño de cargos, descripción y análisis de cargos, y la evaluación del desempeño);

- 3) Mantenimiento de personas (incluye la remuneración y compensación, beneficios y servicios sociales, higiene y seguridad, y las relaciones sindicales);
- 4) Desarrollo de personas (integra la capacitación, el desarrollo de personas, y el desarrollo organizacional); y
- 5) Seguimiento y control de personas (comprende bases de datos, controles, y sistemas de información) (Chiavenato 2000, 159).

Martha Alles: Por otra parte la autora nos muestra que los subsistemas de recursos humanos nos hacen referencia a “segmentos del sistema de Recursos Humanos, compuestos por normas, políticas y procedimientos, racionalmente enlazados entre sí, que en conjunto contribuyen a alcanzar los objetivos organizacionales, y que rigen el accionar de todos los colaboradores que integran la organización” (Alles 2014, 70). De esta perspectiva, Alles clasifica a los subsistemas de recursos humanos en:

- 1) Análisis y descripción de puestos;
- 2) Atracción, selección e incorporación de personas;
- 3) Evaluación del desempeño;
- 4) Remuneraciones y beneficios;
- 5) Desarrollo y planes de sucesión; y
- 6) Formación.

Estos dos autores concuerdan en señalar los procesos o subsistemas de talento humano que son diseñados de acuerdo a la medida de cada organización, es decir, dependen de su estructura, tamaño, filosofía, cultura, políticas, factores ambientales, tecnológicos, humanos, entre otros. El correcto diseño de estos subsistemas de administración de personal, permitirá al área de talento humano estar organizada eficazmente, de manera que pueda responder a las diversas demandas y necesidades organizacionales.

A más de lo mencionado por los dos autores Gary Dessler mira a los subsistemas de administración de talento humano como una herramienta que ayuda a seleccionar al personal idóneo para cada puesto de trabajo, capacitar y organizar al personal de forma familiarizada con la tecnología y las necesidades de la empresa, de acuerdo a las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades externas, todo lo mencionado como una estrategia para el cumplimiento de los objetivos institucionales a través de un

desempeño efectivo y eficaz evidenciable y medible a través de las exigencias del mercado (2009, 12-19).

1.4.3. Selección del personal

Para la selección del personal se ha tomado en cuenta una sola área a pesar de que “escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización” (Chiavenato 2000, 239). La selección de personal escoge y clasifica a los candidatos que más se ajusten al perfil y tengan las mayores posibilidades de adaptación al cargo. Los candidatos pre seleccionados que pasan los primeros filtros, son invitados a participar de una entrevista de selección que permitirá a la organización contar con mayores elementos de juicio para una futura contratación.

Cabe señalar que un proceso de selección debe ser llevado de la manera más objetiva posible, que siempre debe buscar no salirse de los parámetros establecidos dentro del perfil y las competencias identificadas para la posición. Los procesos de selección suelen incluir pruebas y entrevistas a través de las cuales se pretende evaluar las actitudes y comportamientos de una persona. Por otro lado, este proceso también puede llegar a incluir ciertas evaluaciones específicas, una vez obtenida toda la información necesaria para la selección, con los resultados de pruebas y test aplicados a cada candidato.

1.4.4. La diversidad y la administración de la diversidad

La diversidad se refiere a cualquier diferencia que perciba o pueda existir entre las personas como la edad, género, etnia, religión, especialidad funcional, orientación sexual, origen geográfico, estilo de vida, ocupación o puesto dentro de una organización, para administrar tanta diversidad los expertos afirman que los empleadores necesitan desarrollar paciencia, apertura mental, aceptación y conciencia cultural, en vista que la diversidad implica más que un empleo igualitario y una acción afirmativa; la diversidad en si es una fuerza que pretende crear su propio estilo de trabajo o ritmo de vida, sin importarle la propia organización o sociedad a la cual pertenezca.

Por ello la administración de la diversidad busca establecer una cultura inclusiva en la cual los nuevos miembros de una sociedad u organización se sientan acogidos y satisfechos, por las políticas implementadas de forma estratégica en el desarrollo y participación del cumplimiento de los objetivos de la empresa, creando numerosos factores que contribuyan el crecimiento y desarrollo en la fuerza laboral; esto se puede dar gracias a la capacidad de motivar del empleador (Wayne Mondy y SPHR 2010, 52-56).

1.5. Formas de organización de las empresas

Las formas de organización se pueden determinar como estrategia de las instituciones o empresas para alcanzar el cumplimiento de los objetivos de forma más eficaz, en este caso se manifiestan cuatro modelos de organización funcional que pueden adoptar las organizaciones para mantener de mejor manera un enfoque institucional.

1.5.1. Organización funcional

Uno de los modelos más convencionales, donde cada grupo está a cargo de una tarea o un proceso de acuerdo a sus funciones o su rol dentro de la empresa, en la cual reportan de forma directa al gerente general, el puesto o los puestos de trabajo que se hallaban a cargo de cada proceso.

1.5.2. Organización divisional

Esta organización fue ideada por Alfred Sloan, Presidente de General Motors desde 1924, se puede considerar que este modelo de gestión es uno de los más sostenibles, en vista que hasta la actualidad siguen utilizando las diferentes empresas multinacionales, es reconocida a nivel del mundo porque ha logrado crear para cada marca su propia identidad, este modelo se ve que es muy rentable y confiable para empresas con territorios extendidos o con variedad de productos o servicios, en vista que cada división, producto o marca tiene su propia autonomía en representación, gastos, ingresos, como de comercialización etc.

1.5.3. Organización matricial

Se puede considerar que este tipo de organización es aquella que se conforma para un fin específico o proyecto determinado, representado por un solo líder como dueño, empresario y capitalista, el mismo que puede contar con un coordinador del proyecto o ejecutor de obra, esto tuvo gran impulso con proyectos específicos y comienza a usarse este modelo a partir de 1950.

1.5.4. Organización en red

Es aquella que tiene una estructura jerárquica, la misma que se determina por la magnitud de su operación, ya sea esta una empresa o institución dependiendo de sus objetivos, para obtener los alcances, esta modalidad se ha incrementado con el crecimiento de las redes del internet en vista que esto permite que las personas trabajen o presten sus servicios en el desempeño de sus tareas o actividades desde la comodidad de su casa, es decir que todos aquellos productos y servicios son ofertados en el internet siendo de esta manera más cómoda y fácil la adquisición de los mismos, por variados y diversos (Maristany 2007, 15-18).

1.6. Servicios generales

La resolución de la SENRES -rh-2005 N° 000042 en su artículo 11 determina “De la descripción de puestos.- Es el resultado del análisis de cada puesto y registra la información relativa al contenido, situación e incidencia real de un puesto en la organización, a través de la determinación de su rol que define la misión, atribuciones y responsabilidades principales asignadas al puesto, en función del portafolio de productos y servicios de las unidades y los procesos organizacionales.

Cada titular o responsable de la unidad o proceso, en coordinación con la UARHs, elaborará y actualizará la descripción de los puestos asociados a su proceso interno, aplicando los instrumentos y herramientas técnicas respectivas.

En el perfil de exigencias se determinará el grado instrucción formal, experiencia, capacitación y el nivel de las competencias requeridas para el desempeño del puesto según el proceso interno”

El acuerdo ministerial N° 156 de MDT-216 en su artículo 4 determina el siguiente cuadro.

Tabla N°. 1

Criterios de valoración de puestos

Nivel	Descripción
Servicios	Integran los puestos que ejecutan actividades de servicios generales y/o complementarios.
Administrativo	Integran los puestos que ejecutan actividades que facilitan la operatividad de los procesos mediante la ejecución de labores de apoyo administrativo.
Técnico	Integran los puestos que proporcionan soporte técnico en una rama u oficio determinada de acuerdo a los requerimientos de los procesos organizacionales.
Ejecución de procesos de apoyo	Integran los puestos que ejecutan actividades de soporte profesional con incidencia directa a la gestión de los procesos.
Ejecución de procesos	Integran los puestos que ejecutan actividades profesionales agregando valor a los productos y/o servicios que genera la unidad o proceso organizacional.
Ejecución y supervisión de procesos	Integran los puestos que ejecutan actividades de supervisión de equipos de trabajo, unidades y/o procesos organizacionales.
Ejecución y coordinación de procesos	Integran los puestos que ejecutan actividades de coordinación de unidades y/o procesos organizacionales.

Fuente de la información: www.trabajo.ec

Autor: (SENRES) 2005.

En base a esta tabla se puede considerar a las actividades complementarias como servicios generales, es decir a aquellas que demandan mayor esfuerzo físico para su ejecución, por lo general son ejecutadas por personal no profesional, se describe algunas acciones laborales, transporte de material en carretilla, pegar bloques, cambio de luminarias, corte de césped, pulir, corte de hierro, etc.

La resolución de la SENRES -RH-2005 N° 000042 en su artículo 12 determina:

De la valoración de puestos.- Proceso que define el procedimiento, metodología, componentes y factores de valoración, a fin de calificar la importancia y relevancia de los puestos en las unidades o procesos organizacionales, a través de la medición de su valor agregado o contribución al cumplimiento del portafolio de productos y servicios de la institución, independientemente de las características individuales de quienes los ocupan. La UARHs, de conformidad a la metodología prevista en el capítulo IV de esta norma técnica y sobre la base de las descripciones de puestos y perfiles de exigencias, valorará los puestos que conforman la estructura ocupacional institucional, a fin de ordenarlos o agruparlos en los niveles estructurales y grupos ocupacionales de la Escala de Remuneraciones Mensuales Unificadas (SENRES 2005, 12, 13).

La resolución de la SENRES -RH-2005 N° 000042 en su artículo 10 determina:

Del análisis de puestos.- Es el proceso que permite conocer las características del puesto, respecto a sus principales roles, atribuciones y responsabilidades en función de las unidades y procesos organizacionales, a fin de determinar su real dimensión e incidencia y definir el perfil de exigencias y de competencias necesarios para un desempeño excelente.

El titular o responsable de cada unidad o proceso, con la asesoría y colaboración de la UARHs, llevará adelante el análisis de los puestos que integran la unidad que lidera, sobre la base de los instrumentos técnicos elaborados para este propósito por la (SENRES 2005, 4).

La resolución de la SENRES -RH-2005 N° 000042 determina: *“La valoración y clasificación de puestos se realizará con base en la descripción de puestos elaborada por cada una de las unidades de administración de recursos humanos-UARHs institucionales, a cuyo efecto es necesario dotarles de políticas, normas e instrumentos técnicos para valorar y clasificar los puestos del Servicio Civil; y”*.

La resolución de la SENRES -RH-2005 N° 000042 en su artículo 3 determina *“Del Subsistema de Clasificación de Puestos.- Es el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos para analizar, describir, valorar, clasificar y definir la estructura de puestos”*.

Tabla N°. 2

Subsistema de clasificación de puestos

Nivel	Roles
No profesional	Servicio
	Administrativo
	Técnico
	Ejecución de procesos de apoyo y tecnológico
	Ejecución de procesos

Profesional	Ejecución y supervisión de procesos
	Ejecución y coordinación de procesos
Directivo	Dirección de unidad organizacional

Fuente de la información: www.trabajo.ec

Autor: Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público (SENRES) 2005.

La resolución de la SENRES -RH-2005 N° 000042, en su artículo 7 determina:
 “De los niveles estructurales y grupos ocupacionales.- Cada nivel estructural y grupo ocupacional estará conformado por un conjunto de puestos específicos con similar valoración, independientemente de los procesos institucionales en los que actúan. Los niveles estructurales y grupos ocupacionales se organizan de la siguiente manera.

Tabla N°. 3

Nivel estructural y grupo ocupacional

Niveles	Grupo ocupacional
No profesionales	Auxiliar de servicios
	Asistente administrativo A
	Asistente administrativo B
	Asistente administrativo C
	Técnico A
	Técnico B
Profesionales	Profesional 1
	Profesional 2
	Profesional 3
	Profesional 4
	Profesional 5
	Profesional 6
	Especialista en gestión pública
Directivo	Director técnico de área

Fuente de la información: www.trabajo.ec

Autor: Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público (SENRES) 2005.

Según Reza Trosino, la clasificación de los puestos se debe determinar después de un análisis ocupacional en base a las actividades o tareas de la ocupación que va a desempeñar el trabajador más el conocimiento, habilidades, aptitudes, responsabilidades y competencias que requiere la persona para ejecutar este desempeño con altura (2010, 103-108).

Criterio de Gary Dessler sobre el puesto de trabajo, debe ser analizado en base a las obligaciones y actividades que dispone a realizar cada puesto de trabajo dentro de una organización, se puede analizar de los trabajadores con mayor desempeño a través de una entrevista personal y de observaciones a las actividades que desempeña y dar un valor a las mismas para determinar la importancia y la razón del puesto de trabajo, y su nominación dentro de un organigrama funcional u operacional en aporte a los objetivos institucionales sin dejar a un lado el aporte y desempeño de este cargo (2009, 125-136).

1.7. El desempeño

Como lo determina el Art. 52 de la LOSEP, inciso j: “Realizar la evaluación del desempeño una vez al año, considerando la naturaleza institucional y el servicio que prestan las servidoras y servidores a los usuarios externos e internos” y si solo se aplica a los servidores y no al personal de servicios sería discriminación por cuanto es recomendable a todo el personal que conforma una institución estableciendo justicia social y equidad para no violentar el Artículo 11 de la Constitución de la República del Ecuador del 2008. (LOSEP Art.- 52 inciso j).

1.7.1. La administración y evaluación del desempeño

Se puede definir o entender como un proceso que une al establecimiento y metas en un solo sistema, cuyo objetivo asegurar que el desempeño de los empleados cumpla con las metas estratégicas planteadas por la organización, evaluando las capacidades, destrezas y habilidades las mismas que permitirán identificar pautas como; la falta de retroalimentación, capacitaciones específicas del puesto de trabajo, relaciones interpersonales; que permitirá mejorar las relaciones personales, laborales entre los

trabajadores y los empleadores, subiendo el auto-estima de los trabajadores y alcanzando un mayor desarrollo institucional (Dessler 2009, 336-338).

1.7.2. Evaluación del desempeño

“La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado” según (Daft et al. 1996, 37), constituyendo una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna, la mayor parte de los colaboradores procura mantener una retroalimentación sobre la manera de cómo cumplen sus actividades dentro de sus cargos, también se puede hablar que la evaluación del desempeño es un proceso sistemático y periodo de medición cuantitativa, y cualitativa del grado que se mide la eficiencia y eficacia de las actividades y responsabilidades de los puestos de trabajo en los cuales se encuentran desempeñando.

Se podría determinar que el proceso de evaluación del desempeño se lo debe realizar a un trabajador ejemplar en presente y en pasado para poder establecer los parámetros en tiempo real, esto permitirá establecer normas claras en la organización del trabajo según (Dessler 2009, 360), también coincido ya que, la evaluación del desempeño es el único mecanismo para determinar cómo marcha una organización, al mismo tiempo esto permite valorar e identificar ciertos aspectos de algunos trabajadores como méritos, competencias para alcanzar un ascenso o a incrementar su remuneración.

A través de la evaluación del desempeño también se puede realizar una planificación minuciosa analizando en un FODA todos los datos encontrados en mencionada evaluación para encontrar o llegar a alcanzar una organización del trabajo efectiva y eficiente, la misma que incluso podría llegar a establecer líneas de carrera que permitirían un crecimiento personal y profesional en los trabajadores, pero esto se lo podría considerar cuando exista una organización del trabajo de forma planificada justa y equitativa sin discriminación alguna entre sus miembros.

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del valor que una persona demuestra, por sus características personales y/o por sus prestaciones, a la organización de la que forma parte, expresada periódicamente conforme a un preciso procedimiento conducido por una o más personas conectoras tanto de la persona como del puesto” (Gan y Triginé 2006, 193). La evaluación del desempeño es una herramienta

o proceso formal que busca determinar de manera objetiva cuan productivo es un empleado respecto a sus tareas y responsabilidades. En una evaluación del desempeño se puede llegar a evidenciar el rendimiento de las personas, a través de sus objetivos y metas de trabajo previamente establecidos.

La evaluación del desempeño o rendimiento constituye una “técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa” (Chiavenato 2000, 357). A través de la evaluación del desempeño se puede llegar a identificar de una manera clara y precisa, las debilidades en la competencia de un empleado, posibles problemas en sus relaciones laborales y funciones que desempeña, evidenciar el desaprovechamiento de empleados con potencial elevado, medir el nivel de compromiso y motivación de los trabajadores, entre otros.

A partir de una evaluación del desempeño se debe generar planes individuales de desarrollo y mejoramiento, que permitan subsanar todos aquellos aspectos negativos o debilidades encontradas, y por otro lado, potencializar las cualidades o fortalezas de una persona. Estos planes de desarrollo por su parte, deben incluir los compromisos que los empleados asumen frente a sus debilidades, y el aporte que la organización entregará en términos de recursos para cumplir con dichos compromisos (Hurtado, Bustamante y Valencia 2008, 160, 161).

Las mediciones que más se utilizan para evaluar el desempeño son: evaluación vertical (es la evaluación que es realizada por el jefe directo, incluye una autoevaluación del mismo colaborador, y la revisión del nivel superior al jefe directo; es decir, el jefe del jefe. Por lo general, esta evaluación combina objetivos y competencias); evaluación de 360° (permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno: jefes, pares, y colaboradores. Puede incluir otras personas como clientes, usuarios y proveedores); y determinación temprana de brechas, proceso interno que mide y compara las competencias que el puesto necesita con las del ocupante, la diferencia entre ambos constituye la brecha. Cuando esta comparación es realizada al inicio de la implementación de un modelo por competencias, se la denomina temprana (Alles 2014, 79, 80).

En la realidad actual de los sistemas de gestión de talento humano, los directores y gerentes de recursos humanos, además de mantener su orientación social, están entendiendo cada vez más la necesidad de traducir su gestión en términos de rentabilidad económica. Sin duda éste desafío demandará la transformación del proceso de medición

de la gestión del capital humano, acostumbrada a medir lo que se hacía, para pasar a un enfoque centrado netamente en resultados, es decir, medir lo que se logra y el efecto que se genera. El mensaje es claro, si el objetivo planteado por la organización es buscar mayor crecimiento, entonces su prioridad deberá estar encaminada a su talento humano.

Capítulo segundo

Descripción de la institución

1.1. Reseña histórica de Concentración Deportiva de Pichincha:

Según indica la página web de la Concentración Deportiva de Pichincha (CDP). (www.cdp.com.ec):

Como resultado del crecimiento de la actividad física en Pichincha, se fueron formando clubes y academias como: Deportivo Quito, Sociedad Deportiva Gladiador, Universitario, Colegio Mejía, Centro Deportivo Latino, Titán, Sport Club Benalcázar, Academia de Box Quito, Sport Club Juan Montalvo, Sud América, Internacional, Sport Club Nacional, Independiente, Primero de Mayo. Cada uno de los clubes agrupaba entre treinta y doscientos deportistas que participaban en distintas disciplinas deportivas constituyendo un verdadero movimiento social-deportivo. Sin embargo, ese movimiento estaba marcado por la dispersión, y la falta de una coordinación permanente entre los clubes y los torneos que debían organizarse. Era evidente que el deporte requería de una mejor organización.

Consientes de esa situación, dirigentes de clubes y academias deportivas, multiplicaron contactos y reuniones para dialogar sobre la necesidad de contar con una instancia rectora y organizativa, que permita dirigir y coordinar las acciones del deporte provincial. Es así como luego de varias reuniones de trabajo, decidieron conformar la Concentración Deportiva de Pichincha; la misma que fue fundada el 03 de febrero de 1924, con el nombre de Liga Deportiva de Pichincha.

Los fundadores

La reunión de fundación de Liga Deportiva de Pichincha se realizó en el Club Gladiador, a las 15:30, del 03 de febrero de 1924 con la presencia de los siguientes delegados de los clubes y academias.

Mayor. Rafael de la Torre	Club Deportivo Quito.
Sr. Ernesto Paladines	Sociedad Deportiva Gladiador.
Dr. Carlos Andrade Marín	Club Universitario
Dr. Julio Arauz	Colegio Mejía
Sr. Francisco Naranjo	Centro Deportivo Latino.
Sr. Luis Terán	Club Titán.
Sr. José María Plaza	Sport Club Benalcázar.
Sr. Ezequiel Ortiz	Academia de Box Quito.
Sr. Abel Carrión	Sport Club Juan Montalvo
Sr. Juan Herrera	Club Sud América.
Sr. Luis Chiriboga	Club Internacional
Sr. Carlos Murgueitio	Sport Club Nacional
Sr. Alfonso Rodríguez	Club Independiente
Sr. José Coba	Club primero de Mayo

En esta asamblea se discuten y resuelven el estatuto y reglamento de la Liga, que en sus objetos plantea: “Fundarse en Quito la Liga Deportiva Pichincha con el objeto de intensificar el deporte en todos sus aspectos, por lo cual reunirá en su seno a todas las

colectividades que practiquen algún deporte conocido o por conocerse, formadas dentro de la provincia de Pichincha”.

El 2 de septiembre de 1925 se cambia el nombre de Liga Deportiva de Pichincha por Federación Deportiva de Pichincha; y, el 20 de julio de 1939, en la asamblea del deporte provincial se resuelve llamarla Concentración Deportiva de Pichincha. (www.cdp.com.ec).

Estatuto Concentración Deportiva de Pichincha:

De acuerdo a la nueva Ley del Deporte, Educación Física y Recreación, como cuerpo normativo de la actividad deportiva publicada en el Registro Oficial N° 255 de fecha 11 de agosto del 2010, a partir de esa fecha se encuentra en vigencia dicho cuerpo legal.

Concentración Deportiva de Pichincha fiel a sus principios y en estricto cumplimiento de la disposición antes singularizada y dentro del plazo legal previsto mediante oficio de fecha 11 de febrero del 2011, presenta ante el Ministerio del Deporte su petición de reforma al estatuto de esta institución, con número de trámite INGR-2011-1589 de fecha 11-02.2011.

El Ministerio del Deporte mediante Acuerdo Ministerial N 002, de 06 de Junio 2011, suscrito por el señor Francisco Cevallos, Ministro del Deporte, procede a aprobar la reforma al Estatuto de Concentración Deportiva de Pichincha, disponiendo en su Disposición Transitoria Tercera que dicho Estatuto entrará en vigencia a partir de la fecha de expedición del acuerdo ministerial suscrito por parte del señor Ministro del Deporte.

La presente reforma estatutaria adecua e incorpora como corresponde los lineamientos y parámetros establecidos en la nueva ley vigente del deporte y en forma coetánea definen con precisión las facultades, atribuciones y deberes de sus organismos de gobierno, dignatarios, comisiones de funcionamiento y funcionarios entre los cuales se incorpora la figura del administrador general por mandato de la nueva ley en materia deportiva.

Se establece también su estructura y organización de constitución por las; Asociaciones Provinciales por Deporte, las Ligas Deportivas Cantonales y Comités Deportivos Provinciales

Paralelamente se incluye el régimen de sanciones y apelaciones adecuada a las disposiciones y procedimientos establecidos en la ley en materia deportiva y su reglamento general de aplicación.

Es nuestra aspiración que las disposiciones constitucionales que amparan la actividad deportiva en el país, la Constitución de la República del Ecuador, la Ley del Deporte, su reglamento general y el Estatuto de Concentración Deportiva de Pichincha, permite consolidarse como una organización deportiva, permitiendo el desarrollo integral del deporte de país con sus principales actores que son los deportistas.

De acuerdo al estatuto de Concentración Deportiva de Pichincha:

Art. 1.- Concentración Deportiva de Pichincha, fundada el 3 de Febrero de 1924, es una Institución con personería jurídica de derecho privado, con la finalidad social y pública, sin fines de lucro, con objetivos sociales y que goza de autonomía administrativa, técnica y económica, normada y regulada por la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación, su Reglamento, el presente Estatuto, Reglamento General, Reglamentos Especiales y demás leyes conexas.

Concentración Deportiva de Pichincha se identificará con las siglas C.D.P. manteniendo la imagen y la razón social que ha venido utilizando por décadas; a través de su gloriosa historia.

Art. 2.- Es el máximo Organismo Deportivo de la Provincia de Pichincha, con domicilio en la Ciudad de Quito, Distrito Metropolitano, Capital de la República del Ecuador: Su gestión es eminentemente deportiva, técnica y social.

No desarrollara proselitismo político ni religioso dentro o fuera del país; y se consideran intangibles los derechos legítimamente adquiridos sobre sus bienes patrimoniales y rentas destinadas al cumplimiento de sus finalidades, y estará sometida al “Régimen de Democratización y Participación” para cumplir con el fin social que le compete así como recibir recursos económicos del estado, de conformidad con el Art. 35 de la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación (Estatuto de Concentración Deportiva de Pichincha 2011, 2-7; www.cdp.com.ec).

Misión

“Hacer de Concentración Deportiva de Pichincha una organización con valores y principios humanistas que permita coordinar el esfuerzo técnico-científico de todos sus integrantes en procura de conseguir eficiencia y eficacia en busca de excelencia deportiva en los eventos que nos represente”.

Visión

“Dar atención multidisciplinaria a los niños, adolescentes, jóvenes y adultos con carácter técnico – científico, cumpliendo el proceso de formación integral a fin de entregar atletas que representen a la provincia y al país sólidamente preparados para su participación en las competencias nacionales e internacionales”.

Objetivos de Concentración Deportiva de Pichincha

Objetivos institucionales

Según rezan los objetivos de la CDP, los principales destacan el fomento, la planificación, la organización, la ejecución, la implementación, la vigilancia el control de la actividad del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la educación física.

Alcanzar triunfos deportivos nacionales e internacionales.

Dotar a los futuros deportistas de los conocimientos y habilidades necesarias para el mejor desarrollo de su rol.

Fomentar y capacitar a los dirigentes deportivos, actuales y futuros en técnicas de Control de Calidad como la más eficaz estrategia de diferenciación de la Concentración Deportiva de Pichincha (www.cdp.com.ec).

Objetivos estratégicos

La CDP., propone como objetivos estratégicos de su accionar, los siguientes:

Fortalecer el desarrollo institucional de la Concentración Deportiva de Pichincha.

Promover el bienestar de la población a través de su participación en la recreación de actividades físicas y deportivas destinadas al desarrollo, mejoramiento y mantenimiento de la condición física relacionada con la salud.

Estimular la participación en la actividad física, deportiva y recreativa destinada a interacción social, el mejoramiento de las destrezas deportivas y la orientación de los niveles de exigencia competitiva, en busca del bienestar de la colectividad.

Elevar el nivel competitivo en el marco de las competencias y campeonatos nacionales e internacionales asegurando la preparación plena del deportista.

Garantizar la protección y atención integral del atleta de alta competencia en relación con su ingreso, permanencia y prosecución académica, dadas las condiciones de entrenamiento y competencia propios de su actividad deportista (www.cdp.com.ec).

En el estatuto de CDP., no hace referencia alguna acerca de sus trabajadores, en el mismo que tampoco aparece un organigrama funcional y operacional de la mencionada institución provincial, pero claramente manifiesta ser una institución autónoma de derecho privado que goza de autonomía administrativa, técnica y económica; con una actividad económica de administración de programas de educación física y deportes.

2. Modalidad de la investigación

Con la finalidad de cumplir con los objetivos del presente estudio de investigación, como ya se mencionó anteriormente en los antecedentes, contempla la revisión documental y bibliográfica de diferentes libros, textos, papers, normativas legales, para además realizar un trabajo de campo en Concentración Deportiva de Pichincha.

Para la obtención de los datos específicos sobre el tema de investigación se utilizó como técnica el cuestionario, formulado con nueve preguntas entre cerradas y mixtas (abiertas y cerradas), una entrevista conformada por cinco preguntas mixtas, destinadas para informantes calificados, enfocadas sobre las dos variables del tema de estudio; la influencia de la organización del trabajo y el desempeño de los trabajadores.

Concentración Deportiva de Pichincha es una institución con varias décadas de funcionamiento que se encuentra al servicio del deporte de la provincia de Pichincha y del país en general. Por ese sentido, es un estudio descriptivo por la intención de describir la realidad actual del personal que trabaja en el área de servicios con el contrato de trabajo denominado servicios generales en relación a la organización del trabajo y desempeño de estos trabajadores.

En el presente estudio se encuestó, a través del instrumento indicado, a veinte y tres personas de servicios generales seleccionados al azar y se entrevistó a tres jefes del personal de servicios generales, como informantes calificados, a quienes se les denomina

mandos medios de Concentración Deportiva de Pichincha, estos instrumentos permitieron diagnosticar cómo influye la organización del trabajo en el desempeño de los trabajadores, en este espacio se identificó las dos variables; independiente y dependiente las mismas que están en el objetivo general de este estudio, que fue aplicada entre el 14 y 15 de marzo del 2017 dentro de las instalaciones de la organización investigada.

Las personas que brindaron la información, mostraron interés durante el desarrollo del cuestionario estructurado, mostrando un comportamiento amable y participativo, el tiempo aproximado para el desarrollo del mismo, tuvo de 15 a 20 minutos, dependiendo de su grado de relación con las preguntas. Para el caso de las entrevistas, se utilizó entre 45 y 65 minutos, dependiendo del interés y el aporte de los informantes calificados.

Caracterización de la muestra

Los informantes calificados fueron un aporte importante para una mejor interpretación de los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los trabajadores de servicios generales, ya que en la institución investigada, los mandos medios ejercen liderazgos no formales y ostentan representación jerárquica en la organización.

De los 41 trabajadores del área de servicio generales de Concentración Deportiva de Pichincha, se les tomó como muestra a más de la mitad de ellos con el objeto de obtener una información veraz y efectiva que permita el desarrollo de esta investigación.

Aquellas veinte y tres personas seleccionadas al azar, fueron un aporte efectivo para este estudio, conformado por veintiún hombres y dos mujeres, de entre quienes se obtuvo la información y en base a los mismos, se procedió al análisis e interpretación de los resultados, que fueron la fuente para la realización de la propuesta y alternativa de solución planteada como respuesta para mitigar la problemática y plantear las respectivas conclusiones y recomendaciones.

Análisis de datos

Una vez obtenida la información a través de los instrumentos previstos; se procedió con la realización de varios procesos entre los cuales se destacan la selección, análisis, síntesis, proceso estadístico, graficación, representación e interpretación y

validación de los datos obtenidos con cada una de las preguntas sobre organización del trabajo y el desempeño de los trabajadores.

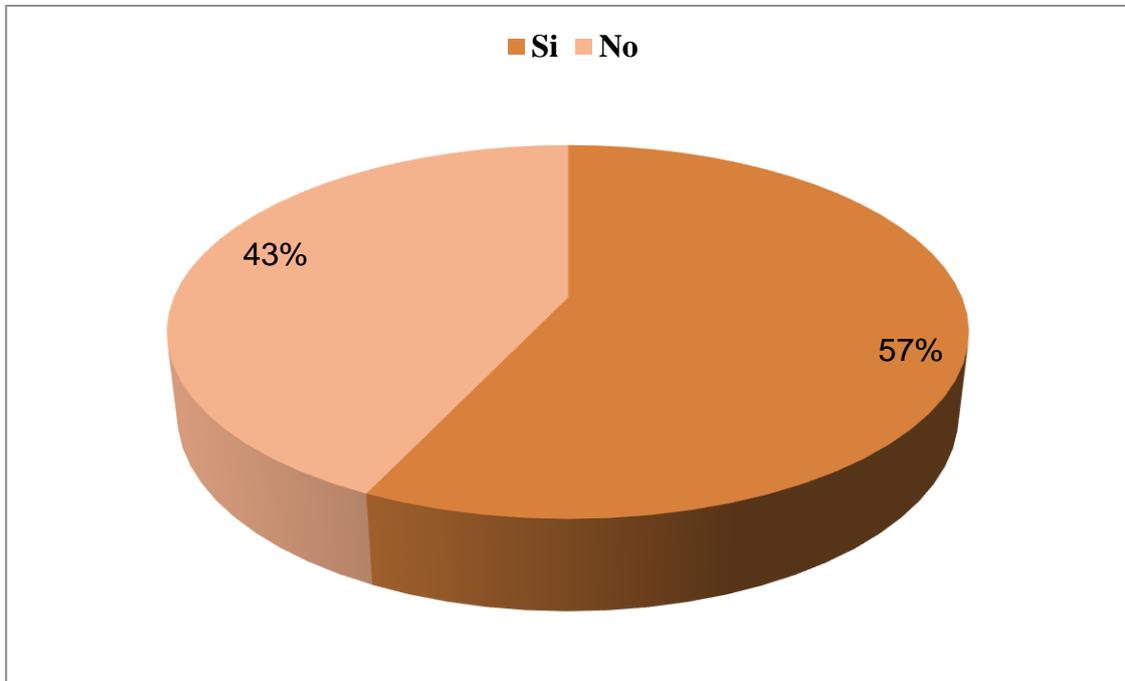
Las respuestas que se obtuvieron, dieron como resultado la siguiente información que se expone a continuación:

- a. Análisis de resultados, gráficos e interpretación del cuestionario para el personal de servicios generales de CDP-.**

Pregunta 1. **¿Usted considera que sus actividades requieren de las ocho horas de jornada diaria de trabajo?**

Tabla 1

Actividades requieren de 8 horas de jornada laboral



Fuente de la información: **Encuesta CDP**. Marzo 2017.

Autor: **elaboración propia**.

Interpretación

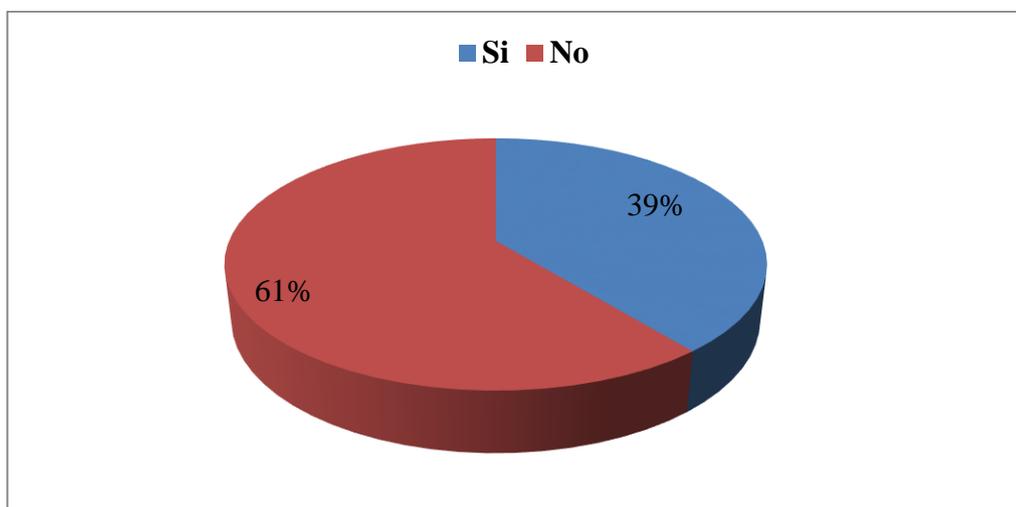
De los resultados obtenidos en el momento de la encuesta se muestra claramente que el personal de servicios generales requiere de un dimensionamiento de carga laboral que organice y distribuya el trabajo de forma técnica y equitativa entre este grupo de trabajadores en vista que todos los colaboradores de este puesto de trabajo no requieren de sus ocho horas laborables para la ejecución del desempeño de sus actividades diarias.

Un 57% de trabajadores encuestados manifiesta que requiere de las ocho horas para desempeñar sus funciones diarias a ellos asignados, pero un 43% expone no requerir de este tiempo para cumplir con sus actividades por cuanto es notorio que en Concentración Deportiva de Pichincha no existe una carga laboral equitativa con el personal de servicios generales, para que las actividades que desempeña este grupo sean equitativas se recomienda trabajar con formatos técnicos que describan la actividad que realizan a diario con su respectivo tiempo de las mismas.

Pregunta 2. **¿Usted está de acuerdo como se encuentra distribuido el trabajo en el personal de servicios generales?**

Tabla 2

Está de acuerdo como está distribuido el trabajo



Fuente de la información: **Encuesta CDP**. Marzo 2017.

Autor: **elaboración propia**.

Interpretación

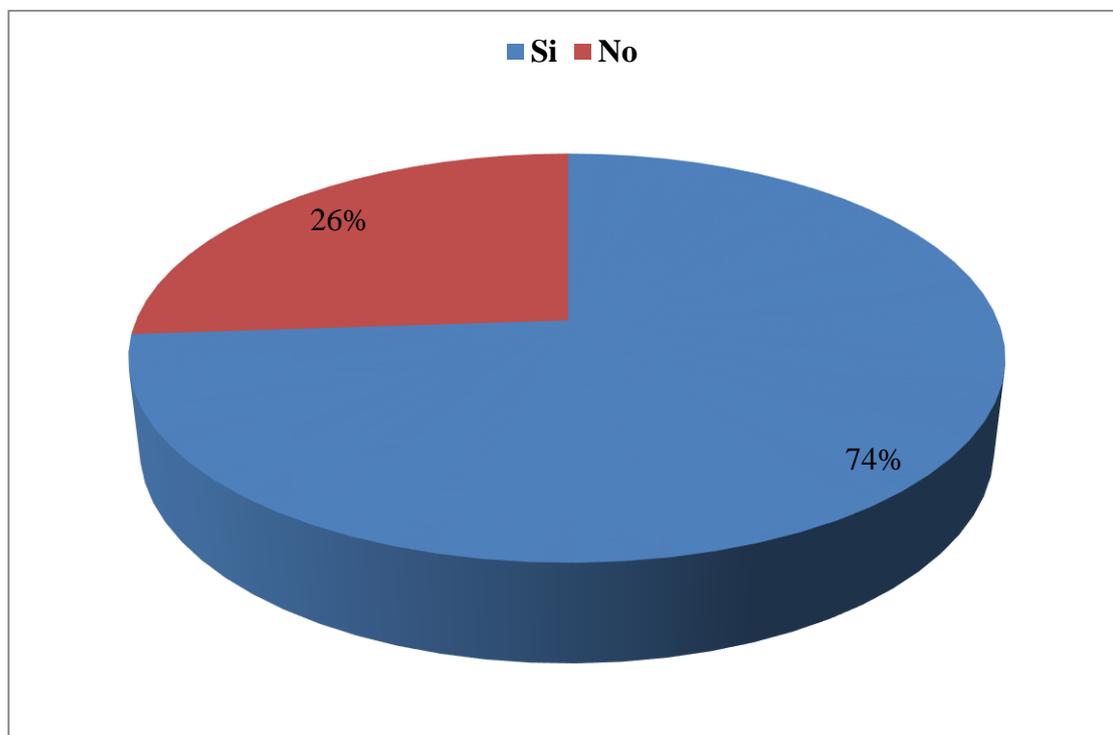
El personal de servicios generales expone claramente que no está de acuerdo con la distribución del trabajo existente aduciendo que unos trabajan más y otros menos a pesar que su jornada de trabajo diaria es de ocho horas, pero no saben el alcance de su trabajo a realizar por la falta de organización que existe en este puesto de trabajo, donde los mismos jefes no se organizan o se ponen de acuerdo para dar disposiciones de trabajo justas he equitativas entre los mismos, para esto ve la necesidad de un dimensionamiento de carga laboral que permita una organización y distribución del trabajo sin discriminación.

Con un claro sustento de la inconformidad con la distribución del trabajo existente en el puesto de servicios generales un 61% de encuestados manifiestan el descontento e incomodidad y solo el 39% manifiesta estar de acuerdo con la distribución del trabajo existente argumentando que cada uno sabe las actividades que tiene que realizar a diario, para corregir la incomodidad y el descontento de este grupo de trabajadores se recomendaría que se realice un estudio de dimensionamiento de carga laboral para que exista equidad en la distribución del trabajo.

Pregunta 3. **¿Considera que la institución debe implementar instrumentos técnicos para distribuir y organizar el trabajo?**

Tabla 3

Implementar instrumentos técnicos para distribuir y organizar el trabajo



Fuente de la información: **Encuesta CDP**. Marzo 2017.

Autor: **elaboración propia**.

Interpretación

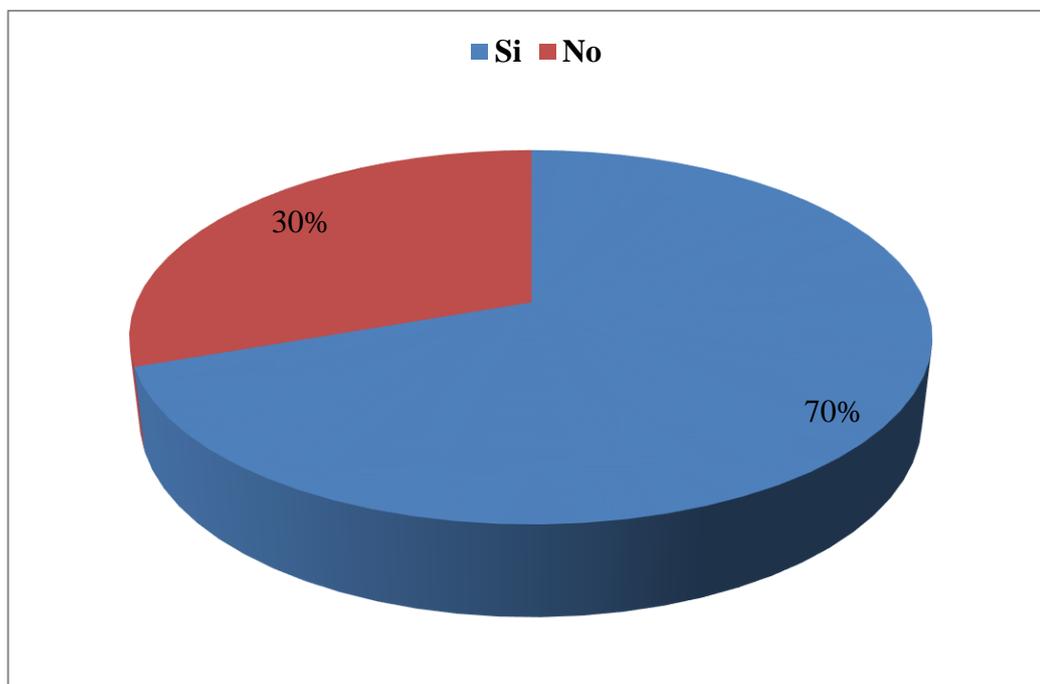
Claramente se ve la necesidad que existe en este grupo de trabajadores de laborar con instrumentos técnicos que aporten en la organización y distribución del trabajo de forma más equitativa y justa con la carga laboral que desempeñan los mismos, permitiendo identificar que Concentración Deportiva de Pichincha no cuenta con alguna herramienta o instrumento técnico para organizar el babor de su personal.

A lo descrito el 74% del personal encuestado tiene la necesidad que su trabajo sea distribuido y organizado con instrumentos técnicos y solo el 26% de trabajadores que también aportaron con la información consideran que no existe la necesidad de trabajar con instrumentos técnicos que ayuden en la organización y distribución del trabajo, pero es recomendable trabajar con formatos estructurados que registren las actividades con sus tiempos respectivos del desempeño laboral de cada uno de los trabajadores.

Pregunta 4. ¿Usted cree que existen compañeros de trabajo que no cumplen con las actividades suficientes para justificar su jornada diaria?

Tabla 4

Actividades que no justifican su jornada diaria de trabajo



Fuente de la información: **Encuesta CDP**. Marzo 2017.

Autor: **elaboración propia**.

Interpretación

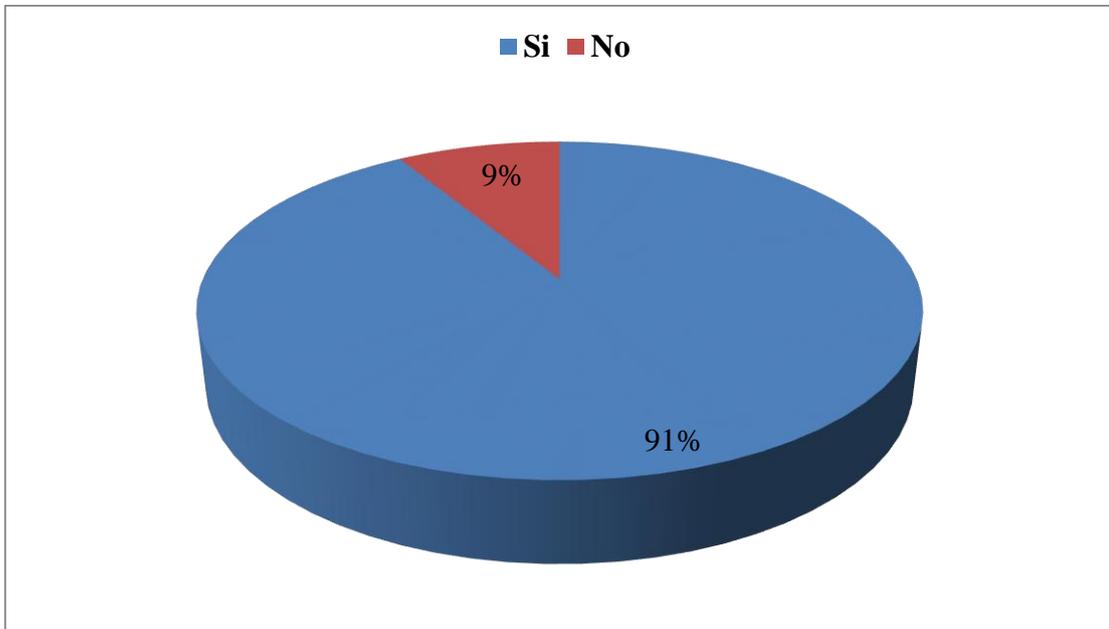
Los trabajadores que aportaron con la información para el desarrollo de esta investigación exponen la necesidad de una organización y distribución del trabajo justo y equitativo entre los mismos, por ende, la necesidad que la institución implemente instrumentos técnicos que aporten en un dimensionamiento de carga laboral con justicia y equidad para estos trabajadores.

Se sustenta con el 70% de trabajadores que consideran que no todos los trabajadores cumplen con las actividades suficientes para justificar su jornada diaria de trabajo, mientras un 30% expone que si cumplen con las actividades suficientes para justificar su jornada diaria, para corregir esta situación que no todos los trabajadores cumplen con las actividades suficientes para justificar su jornada diaria de trabajo; se debe realizar un estudio de dimensionamiento de carga laboral.

Pregunta 5. **¿Considera usted que la falta de organización y distribución del trabajo influye en el desempeño de sus actividades?**

Tabla 5

Organización y distribución del trabajo influye en el desempeño laboral



Fuente de la información: **Encuesta CDP**. Marzo 2017.

Autor: **elaboración propia**.

Interpretación

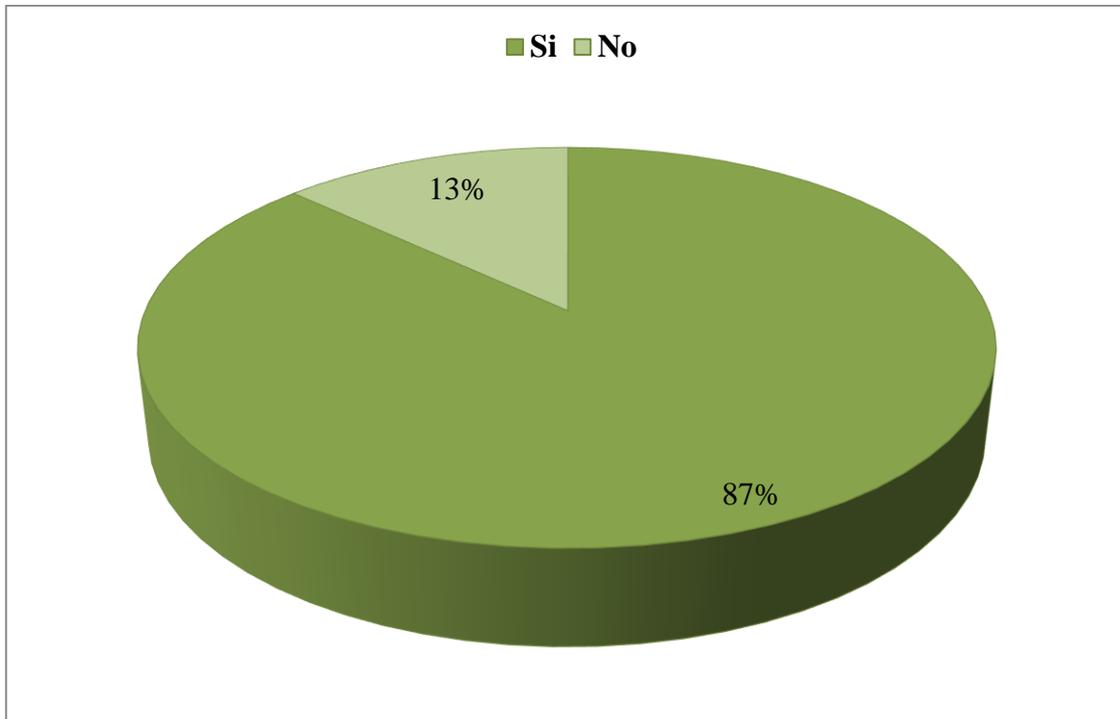
Al realizar la encuesta se identifica el malestar que provoca la falta de organización y distribución del trabajo, la misma que influye en bajo desempeño de los trabajos que ellos deben realizar, por la falta de equidad y justicia en el dimensionamiento de las actividades que cada uno de los ellos desempeña diariamente dentro de su jornada de labor.

Lo descrito se sustenta por el 91% de personas encuestadas consideran que la falta de organización y distribución del trabajo influye en el desempeño de sus actividades en vista que unos trabajan más y otros menos y siendo del mismo puesto de trabajo, mientras solo un 9% opina que no influye en el desempeño laboral la organización y distribución del trabajo a pesar que unos trabajen más y otros menos teniendo el mismo contrato de trabajo y un sueldo similar, se debería realizar un estudio de dimensionamiento de carga laboral y formatos técnicos para que exista una distribución y organización del trabajo equitativa.

Pregunta 6. **¿Cree usted que justifica su sueldo con las actividades que realiza diariamente?**

Tabla 6

Desempeño diario que realiza justifica el sueldo



Fuente de la información: **Encuesta CDP**. Marzo 2017.

Autor: **elaboración propia**.

Interpretación

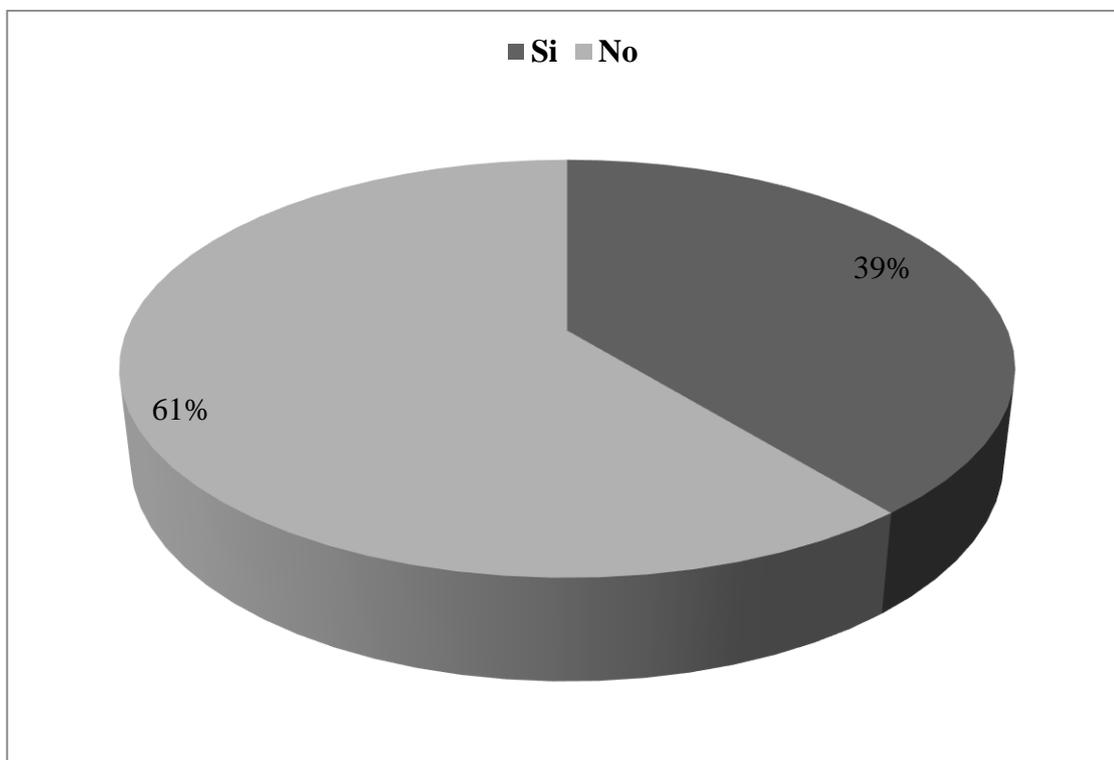
De las respuestas obtenidas se muestra notoriamente que el personal está de acuerdo con el sueldo que perciben, a la vez que una pequeña parte de trabajadores expresa malestar al no cumplir las actividades suficientes para justificar el salario que aprecian.

El 87% de los encuestados dice justificar su sueldo con las actividades que realiza, mientras un 13% de los trabajadores expresa que no justifica su sueldo con el desempeño diario que realiza, por cuanto requiere un dimensionamiento de carga laboral para corregir este problema de falta de equidad y justicia social en la distribución y organización del trabajo.

Pregunta 7. **¿Las funciones que usted realiza en su jornada diaria de trabajo, usted considera que son equitativas con los demás trabajadores de su área?**

Tabla 7

Equidad en las actividades diarias con sus compañeros



Fuente de la información: **Encuesta CDP**. Marzo 2017.

Autor: **elaboración propia**.

Interpretación

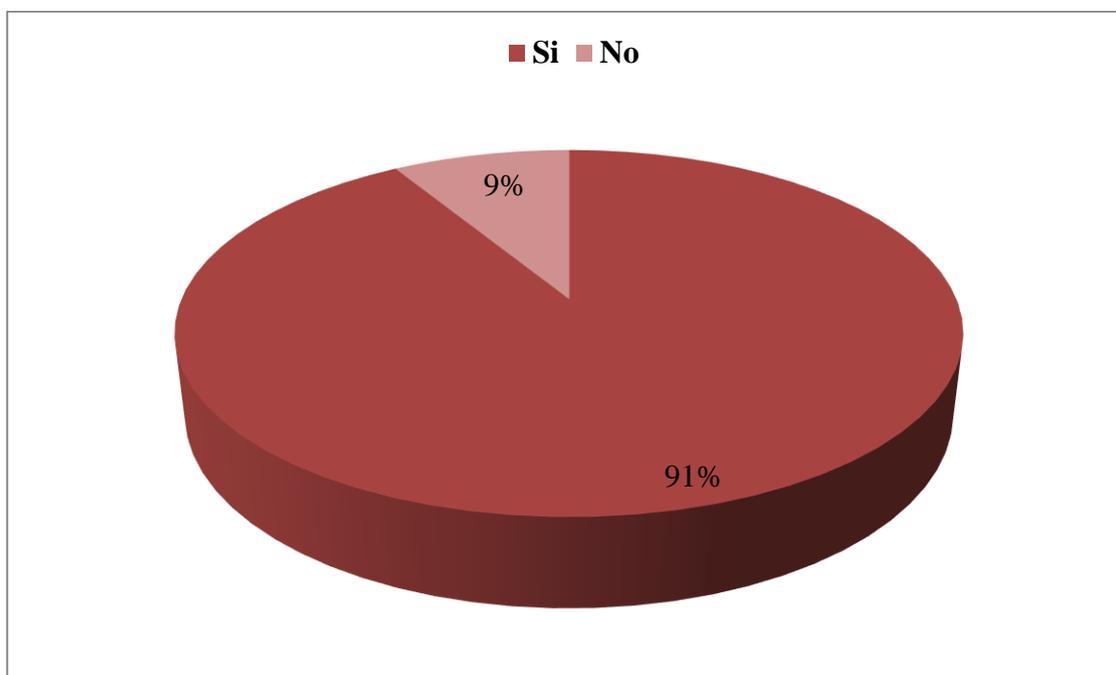
En los encuestados se muestra el malestar e inconveniente que genera la falta de organización y distribución del trabajo por parte de Concentración Deportiva de Pichincha a través de instrumentos técnicos que aporten en un dimensionamiento de carga laboral justo y equitativo entre los trabajadores de servicios generales.

Esto se sustenta claramente con el 61% de respuestas que consideran que las actividades que desempeña el personal de servicios generales no son equitativas, mientras un 39% manifiesta que existe equidad en las actividades que desempeñan, para corregir este problema de inequidad se debería realizar un estudio de dimensionamiento de carga laboral e implementar formatos técnicos para el registro y control de actividades con sus tiempos respectivos.

Pregunta 8. **¿Las ocho horas que es de su jornada de trabajo usted las dedica exclusivamente a cumplir con sus actividades y responsabilidades laborales?**

Tabla 8

Ocho horas exclusivas de actividad y responsabilidad laboral



Fuente de la información: **Encuesta CDP**. Marzo 2017.

Autor: **elaboración propia**.

Interpretación

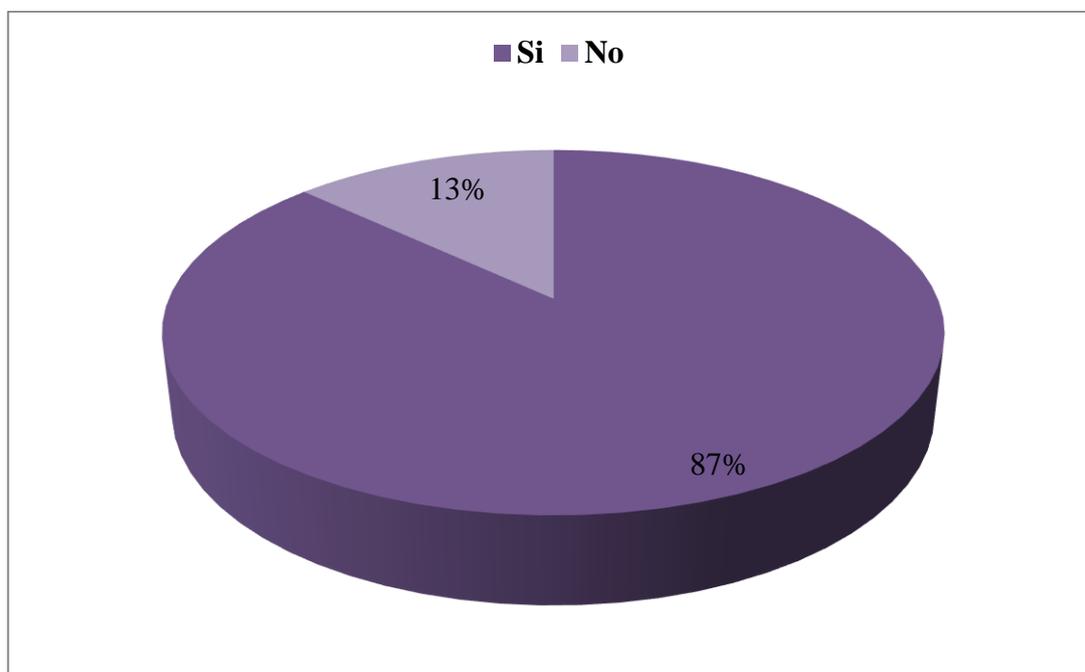
De las respuestas obtenidas se muestra que hace falta establecer parámetros claros en la distribución y organización del trabajo que permitan un dimensionamiento de carga laboral con equidad y justicia en la asignación de actividades a este grupo de trabajadores, para que todos tengan las mismas ventajas o desventajas y no se creé discriminación alguna entre los trabajadores de servicios generales.

El 91% de respuestas determinan que solo se dedican a realizar actividades laborales dentro de su jornada de trabajo, mientras un 9% manifiestan dedicarse a realizar actividades personales en su tiempo libre, a pesar que todo trabajador en sus ocho horas de su jornada diaria de trabajo debería estar a disposición del empleador, lo cual permite identificar de forma clara que esta institución no cuenta con instrumentos técnicos en la carga laboral de este personal.

Pregunta 9. ¿Cree usted que la falta de equidad en la distribución del trabajo daña las relaciones interpersonales?

Tabla 9

Inequidad daña las relaciones personales



Fuente de la información: **Encuesta CDP**. Marzo 2017.

Autor: **elaboración propia**.

Interpretación

Según las respuestas obtenidas señalan que exista la necesidad de implementar instrumentos técnicos en la distribución del trabajo en vista que el no existir equidad en el trato a los trabajadores, incluso daña las relaciones interpersonales, porque para unos hay ventajas y para otros desventajas; unos trabajan menos tiempo y en actividades livianas, mientras otros trabajan más tiempo en actividades pesadas y el sueldo es similar o menor.

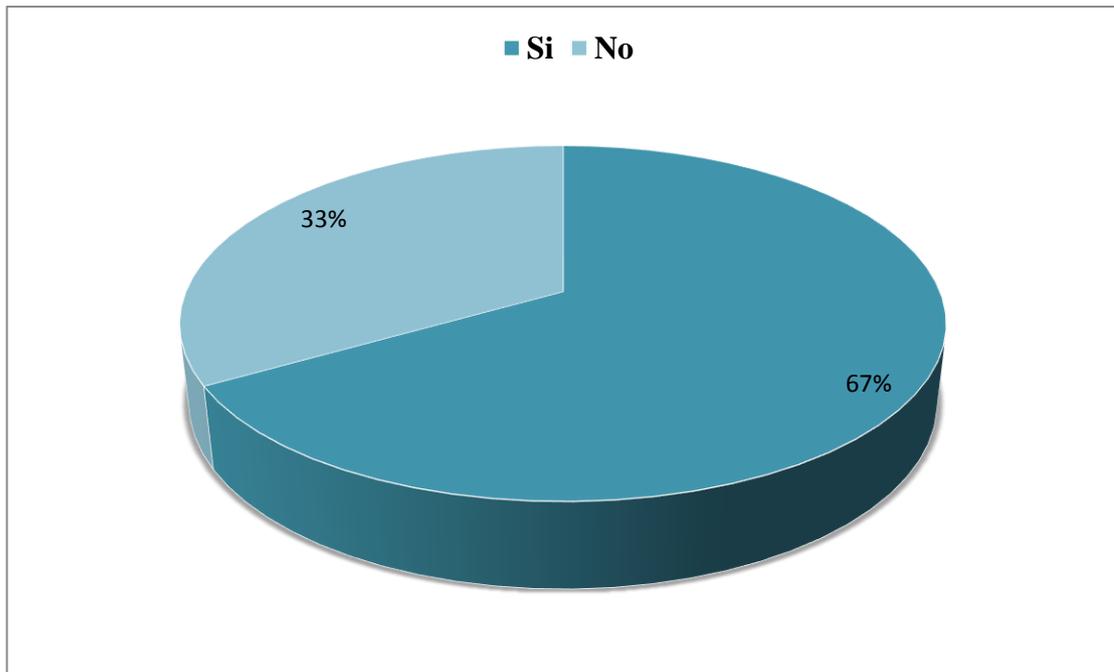
Existe un 87% de respuestas que consideran que la inequidad en la distribución del trabajo daña las relaciones interpersonales, mientras un 13% indica que la falta de equidad no daña las relaciones interpersonales, esto es una muestra clara para que la institución implemente instrumentos técnicos que establezcan equidad y justicia entre sus trabajadores a través de un estudio de dimensionamiento de carga laboral y formatos para llevar el control de las actividades que desempeñan.

b. Entrevista a informantes calificados (jefes de personal de servicios generales)

Pregunta 1. ¿Cree usted que el personal a su cargo cumple con el desempeño esperado?

Tabla 1

Cumple con el desempeño esperado



Fuente de la información: **Entrevista CDP**. Marzo 2017.

Autor: **elaboración propia**.

Interpretación

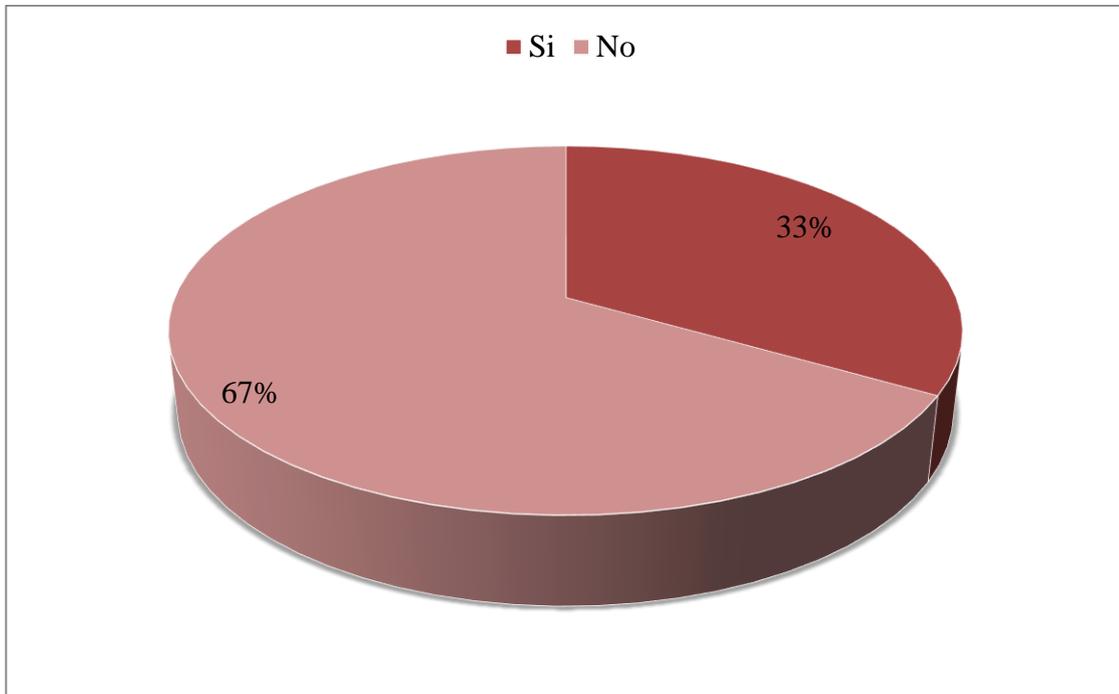
De las respuestas obtenidas se identifica la necesidad de implementar instrumentos técnicos que aporten a la distribución y organización del trabajo, en vista que manifiestan que las actividades para este personal son muy desorganizadas por ello algunos cumplen y otros no con el desempeño que deberían aportar a la institución en su jornada diaria de trabajo.

A pesar de lo expuesto el 67% del personal calificado (mandos medios) entrevistados manifiestan que sus subalternos cumplen con el desempeño esperado a pesar que hay mucho desorden en la organización de este puesto de trabajo, mientras el 33% dice que no cumplen con el trabajo deseado por el desorden que existen en la organización de las actividades de este puesto de trabajo, para mejorar esta condición se debería realizar un estudio de dimensionamiento de carga laboral.

Pregunta 2. ¿Usted está de acuerdo como se encuentra distribuido el trabajo en el personal de servicios generales?

Tabla 2

Está de acuerdo con la distribución del trabajo



Fuente de la información: **Entrevista CDP**. Marzo 2017.

Autor: **elaboración propia**.

Interpretación

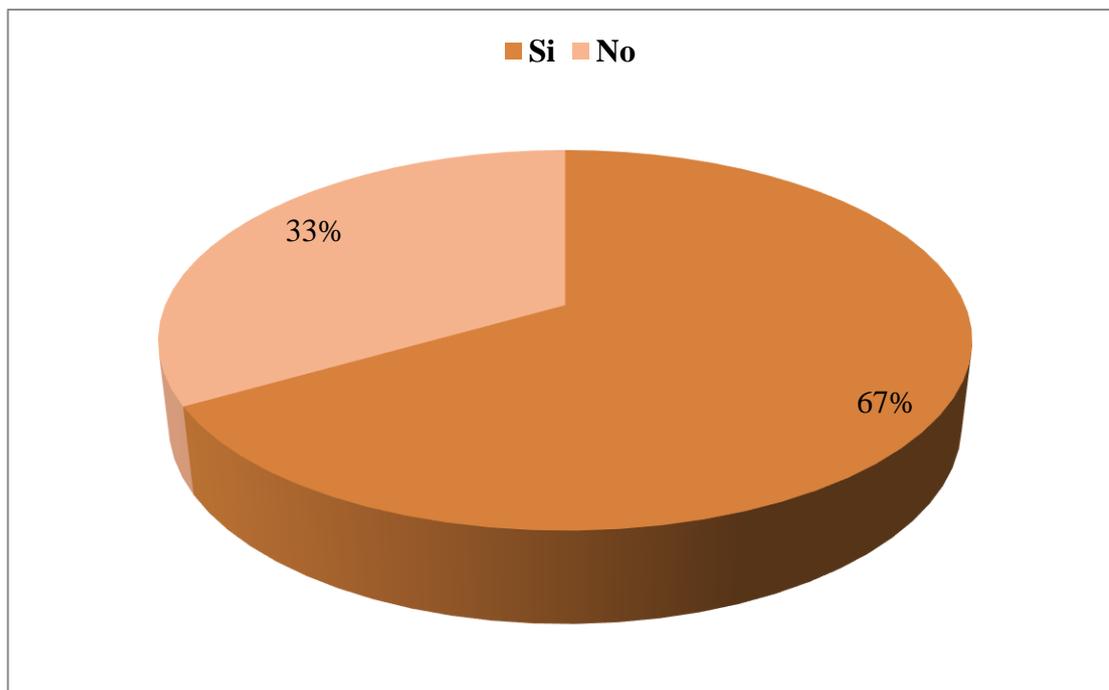
De los datos obtenidos se puede identificar que existe la necesidad de implementar instrumentos técnicos que aporten en la distribución del trabajo de forma más justa y equitativa, las actividades a ejecutarse a diario siempre se encuentren programadas y organizadas a pesar que cada trabajador desempeña funciones similares aun laborando en diferentes escenarios.

El 67% de criterios tienen la necesidad que les distribuyan de mejor manera el trabajo en el personal de servicios generales, mientras el 33% está de acuerdo con el repartimiento del trabajo existente, como aporte en la mitigación de inequidad en la distribución del trabajo se debería realizar un dimensionamiento de carga laboral y un formato técnico para control de actividades.

Pregunta 3. **¿Considera usted que la falta de instrumentos técnicos para la organización y distribución del trabajo influye en el desempeño de las actividades de sus subalternos?**

Tabla 3

La falta de organización y distribución del trabajo influye en el desempeño



Fuente de la información: **Entrevista CDP**. Marzo 2017.

Autor: **elaboración propia**.

Interpretación

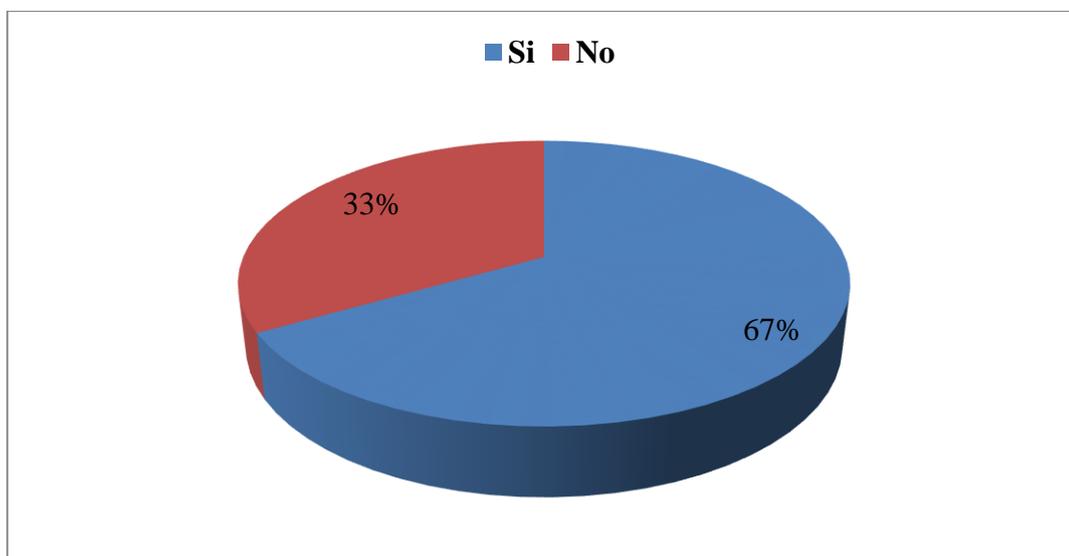
De las respuestas obtenidas en las entrevistas realizadas se puede apreciar que existe la necesidad de implementar instrumentos técnicos que ayuden en un dimensionamiento de carga laboral, justa y con equidad en la distribución de actividades en el personal de servicios generales para que no existan ventajas y desventajas en el trato a los mismos y un óptimo desempeño en la labor de este grupo.

La mayoría de las personas que fueron entrevistadas, es decir, un 67% pronuncia que la falta de instrumentos técnicos influye en el desempeño de las actividades de los trabajadores por ello consideran que se debe implementar instrumentos técnicos, mientras el 33% considera que la distribución de trabajo a través de instrumentos técnicos no influye en el desempeño laboral.

Pregunta 4. **¿Cree usted que la falta de equidad en la distribución del trabajo disminuye el desempeño en los trabajadores de servicios generales?**

Tabla 4

Falta de equidad disminuye el desempeño de los trabajadores



Fuente de la información: **Entrevista CDP**. Marzo 2017.

Autor: **elaboración propia**.

Interpretación

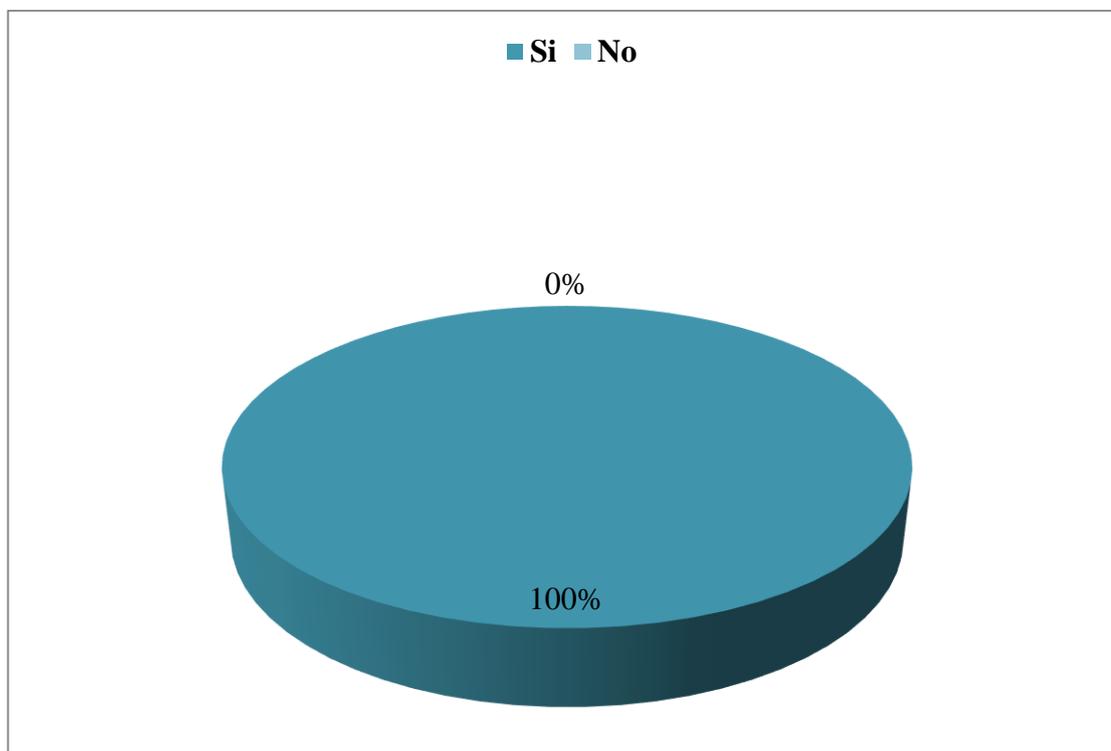
De las respuestas obtenidas se puede deducir que la mayor parte de mandos medios entrevistados consideran que la falta de equidad en la distribución del trabajo disminuye el desempeño de los trabajadores de servicios generales, argumentando que debe ser distribuido en base a las destrezas de cada trabajador y con mayor control en las actividades de los mismos para evitar inconsistencias en el desempeño, por ende se entiende que existe la necesidad de implementar instrumentos técnicos para una mejor distribución del trabajo que establezca justicia y equidad en la asignación de actividades para este grupo de trabajadores.

El 67% de respuestas obtenidas cree en la necesidad de implementar instrumentos o herramientas que establezcan equidad en la distribución del trabajo del personal de servicios generales, mientras que el 33% manifiesta que la inequidad en la distribución del trabajo no disminuye el desempeño y no hay necesidad de implementar instrumentos técnicos como; un estudio de dimensionamiento de carga laboral y formatos de control de actividades.

Pregunta 5. ¿Cree usted que con una mejor organización y distribución del personal de servicios generales aumente el desempeño de sus actividades?

Tabla 5

Mejor organización y distribución del personal aumenta el desempeño



Fuente de la información: **Entrevista CDP**. Marzo 2017.

Autor: **elaboración propia**.

Interpretación

Es la respuesta más notoria y evidente que demuestra la necesidad de implementar instrumentos técnicos para una organización y distribución del personal de servicios generales la misma que aumentaría el desempeño de cada uno de estos trabajadores, de acuerdo a la reingeniería de personal conjuntamente con capacitaciones lo que permitirá una optimización del recurso humano de acuerdo a sus habilidades, competencias, profesionalización y practica para la ejecución de sus actividades dentro de su puesto de trabajo.

El 100% de resultados a la entrevista realizada está de acuerdo con una reingeniería de personal que permita una mejor organización y distribución del personal de servicios generales enfocados a un desempeño laboral óptimo.

c. Análisis e interpretación específica de los resultados de la investigación

De los datos obtenidos en las encuestas y entrevistas realizadas a una parte del personal de Concentración Deportiva de Pichincha determinan; que existe la necesidad de implementar instrumentos técnicos que ayuden a la organización y distribución del trabajo que influya en el auto-estima del trabajador mejorando el desempeño de este grupo investigado, ya que la falta de los mismos han producido inequidad, bajo rendimiento laboral y malas relaciones interpersonales según respuestas obtenidas en esta investigación.

Los instrumentos técnicos permitirán un dimensionamiento de carga laboral que permitirá tipificar las actividades de este puesto de trabajo de servicios generales según respuestas de los trabajadores, es decir aclararán que las actividades que cada uno debe desempeñar dentro de su jornada de trabajo de la misma manera describirán los tiempos y espacios en los cuales ejecutarán sus tareas, sin dar ventajas y desventajas a ciertos trabajadores terminando con la inequidad en este puesto de trabajo, con una carga laboral equitativa y con reconocimiento a la profesionalización y la práctica.

Con ello se pretende que se alcancen buenas relaciones interpersonales y mayor eficiencia en el desempeño de las actividades de este grupo investigado, siendo bien aprovechada la jornada laboral beneficiando a la institución y a la salud de los trabajadores en vista que disminuirá el sedentarismo y aumentará el trabajo dinámico.

Capítulo tercero

Propuesta de la Investigación

1. Propuesta de diseño de un sistema de gestión de talento humano que tipifique, organice y distribuya las actividades de los trabajadores (as) de servicios generales de Concentración Deportiva de Pichincha, con un enfoque de equidad en la distribución de la carga laboral.

1.1. Objetivo

Establecer un modelo de gestión de talento humano que tipifique, organice y distribuya la carga laboral de los tres grupos principales de servicios generales descritos de acuerdo a la realidad y necesidad institucional.

1.2. Alcance

Establecer sistemas de administración de talento humano incluyentes para los trabajadores de servicios generales de Concentración Deportiva de Pichincha, enfocado en alcanzar equidad y justicia social en la organización y distribución del trabajo de los mismos, los subsistemas que se plantean son tres; análisis de puestos, evaluación del desempeño y capacitación.

1.3. Procedimiento

Se describe a continuación el desarrollo de los subsistemas de administración del talento humano que permitirá una mejor organización y distribución del personal de forma técnica con equidad y justicia social, dejando una organización del trabajo equitativa y un mayor desempeño en los trabajadores de servicios generales;

- Procedimiento de análisis de puesto
- Procedimiento de evaluación del desempeño
- Procedimiento de capacitación del personal

1.3.1. Procedimiento de análisis de puesto

a. Objetivo

Establecer mecanismos técnicos que analicen el puesto de trabajo con equidad y justicia social en la distribución y organización del trabajo.

b. Alcance

Este procedimiento cubre a todos los trabajadores del puesto de trabajo denominado servicios generales de Concentración Deportiva de Pichincha.

c. Definiciones

- **Administración de recursos humanos.-** Es el proceso mediante el cual se administra a todas las personas que trabajan o participan en una organización, y que a través de su labor desempeñan ciertos roles o responsabilidades.
- **Gestión del talento humano.-** Es la técnica que se encarga de la organización del trabajo, la contratación, la selección, la evaluación del desempeño, la formación, el desarrollo de la carrera profesional, la participación de los trabajadores y la comunicación.
- **Mecanismo administrativo.-** Es el conjunto de actividades administrativas relacionadas con la planeación, organización, ejecución, seguimiento y control de los procesos.
- **Perfil ocupacional.-** Comprende las especificaciones técnicas que requiere el cargo, constituyendo una interrelación entre cargo - persona - funciones y responsabilidades.
- **Promociones.-** Es el acto administrativo mediante el cual la institución promueve y llena una vacante con un trabajador de sus filas.

d. Responsables

- Jefe inmediato es el responsable de solicitar a talento humano la implementación de un formato para llevar el control y seguimiento de las actividades que desempeñan los subalternos.
- Jefe de talento humano es la persona responsable de diseñar un formato técnico para la descripción de las actividades que desempeñan los trabajadores de servicios generales de Concentración Deportiva de Pichincha a más de exigir y verificar que el trabajo y el desempeño sea equitativo y justo sin discriminación alguna.
- Administrador es el responsable de disponer que la distribución, organización del trabajo y el desempeño laboral sea equitativo y justo.
- Técnico de seguridad y salud ocupacional es el responsable de verificar que exista equidad y justicia social en la distribución y organización del trabajo y el desempeño del mismo, sin discriminación alguna para que no se genere malas relaciones interpersonales que promuevan el desarrollo de riesgos psicosociales.

e. Procedimiento

e.1. Etapa de organización o planificación del trabajo

- Reconocer e identificar todas las actividades que desempeñan los trabajadores de servicios generales con su respectivo tiempo requerido para el desempeño de cada una de ellas a través de un formato que permita tipificar las actividades y el desempeño de forma más equitativa y justa. Ver anexo 1, 2 y 3.
- Realizar un descriptivo de cargo tipificando todas las actividades que realiza este puesto de trabajo de Concentración Deportiva de Pichincha, el mismo que será para todos los trabajadores que tengan el contrato de trabajo de servicios generales. Ver anexo 4.
- Antes de distribuir el trabajo deben reconocer las condiciones; físicas, mentales, más profesionalización y la práctica de cada trabajador sin dejar a

un lado las complejidades que presenten las actividades a desempeñar en su jornada diaria de trabajo.

f. Referencia

- Constitución de la República del Ecuador 2008, Código del Trabajo, LOSEP, CD. 513, Decisión 584, Resolución SENRES-RH-2005-000042 registro oficial N°. 103 de 14 de septiembre de 2005, Acuerdo Ministerial 0156, <http://repositorio.uasb.edu.ec/>.

1.3.2. Procedimiento de evaluación del desempeño

a. Objetivo

Dar a conocer el desempeño y comportamiento del personal dentro de su puesto de trabajo y en la institución, mediante una medición cualitativa y cuantitativa.

b. Alcance

Este procedimiento se aplicará ante los siguientes casos:

- Cuando se de modificaciones en una actividad o cambios de los trabajadores que las ejecutan.
- Cuando vayan a contratar nuevo personal.
- Para establecer equidad y justicia social en la distribución y organización del trabajo.
- Después de cada capacitación.
- Para analizar sus sueldos.
- Cada 6 meses para medir, controlar y dar seguimiento a su desempeño.

c. Definiciones

- **Evaluador.-** Es el jefe inmediato del personal evaluado, en quien recae la responsabilidad directa de la evaluación de su(s) colaborador(es).

- **Factores de evaluación.-** Es el conjunto de factores a través de los cuales se evalúa los conocimientos, habilidades y destrezas del personal, así como los valores, comportamientos a realizar las funciones encomendadas.
- **Meta.-** Lugar o señal cuantificable a la cual se desea llegar o alcanzar, dentro de un periodo determinado valorando el cumplimiento y el esfuerzo de funciones.
- **Personal evaluado.-** Los trabajadores que tengan el contrato de servicios generales.
- **Retroalimentación.-** La acción en la que el evaluador obtiene información de las necesidades propias del evaluado, con el fin de satisfacer esas necesidades y alcanzar un proceso de desarrollo continuo.

d. Responsables

- Es el jefe inmediato, jefe de talento humano o el administrador son quienes poseen el conocimiento necesario para realizar una evaluación del desempeño a los subalternos.
- Corresponde al departamento de talento humano dar asesoría a gerentes, supervisores y jefes en cuanto a la evaluación del desempeño, así como también establecer los medios y criterios técnicos para dicha evaluación.
- Corresponde al técnico de seguridad y salud ocupacional vigilar el proceso de evaluación del desempeño, que se realice de forma técnica discriminación alguna que genere ventajas o desventajas entre el personal evaluado.

e. Procedimiento

- **Establecer el objetivo de evaluar el desempeño**
Los mismos que deben ser establecidos entre el jefe inmediato, jefe de talento humano y con la observación del técnico de seguridad para evitar acciones de discriminación.
- **Compromiso personal**
Se presenta una propuesta de compromiso formal firmada y sellada con todos los detalles a ejecutarse después de los resultados obtenidos a través de la evaluación

del desempeño, la misma que debe ser cumplida a cabalidad como lo hayan estipulado.

- **Asignación de recursos**

Una vez definido los objetivos en consenso y alcanzado el compromiso personal, se debe conseguir y asignar los recursos necesarios para alcanzar los objetivos con eficiencia y efectividad, en caso de no contar con los recursos necesarios es preferible no ejecutar una evaluación del desempeño.

- **Desempeño**

Comportamiento del evaluado en el cumplimiento de los objetivos. Aquí reside el aspecto principal del sistema. El desempeño constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados y propuestos hacia la meta.

- **Medición constante**

Verificación de los costos y beneficios involucrados en el proceso. La medición de los resultados y los objetivos, requieren fundamentos cuantitativos confiables que den una idea objetiva y clara del funcionamiento y resultado del proceso y del esfuerzo de la persona evaluada.

- **Retroalimentación intensiva**

Debe existir bastante información de retorno y sobre todo amplio apoyo de la comunicación para reducir la disonancia y aumentar la coherencia. Este es uno de los aspectos más importantes del sistema: el evaluado debe tener una percepción de cómo establecer la relación entre el esfuerzo y el resultado alcanzado.

- **Entrevista de evaluación del desempeño**

Una vez finalizado el proceso, el jefe inmediato conjuntamente con el departamento de talento humano y el técnico de seguridad y salud ocupacional de la institución, comunican el resultado de la evaluación al subordinado. Esta evaluación de nada sirve si el interesado no llega a conocerla. Por ello es necesario dar a conocer la información pertinente acerca de su desempeño, para que en un futuro pueda alcanzar sus objetivos a plenitud. Ver anexo 5.

f. Referencias

- Constitución de la República del Ecuador 2008, LOSEP, Resolución N° SENRES-RH-2005 000042, Código del Trabajo, CD 513, <http://repositorio.uasb.edu.ec/>.

1.3.3 Procedimiento de capacitación del personal

a. Objetivo

Asemejar los conocimientos, aptitudes, actitudes, habilidades y destrezas de los trabajadores de servicios generales de Concentración Deportiva de Pichincha a través de entrenamientos y capacitaciones específicas de acuerdo a las actividades que desempeñan en su puesto de trabajo.

b. Alcance

A todo el personal de servicios generales de Concentración Deportiva de Pichincha, a adquirir refuerzo de conocimientos específicos y generales en todas las actividades que ellos desempeñan.

c. Definiciones

- **Capacitación.-** Es un proceso constituido por un conjunto de tareas o actividades planificadas encaminadas a proveer y desarrollar conocimientos, habilidades y comportamientos, buscando modificar las actitudes que ya hayan adquirido las personas para que realicen su trabajo de mejor manera.
- **Entrenamiento.-** El entrenamiento constituye un conjunto de actividades destinadas a aumentar los conocimientos y habilidades de los trabajadores en función de las características específicas de las actividades que ejecuta en su puesto de trabajo.

d. Responsables:

- Corresponde a talento humano conjuntamente con los jefes inmediatos detectar y diagnosticar las necesidades de los temas a capacitar o a entrenar, este proceso se recomienda realizar a finales del primer trimestre para alcanzar a cumplir con el cronograma anual de capacitaciones y poder verificar los resultados.

e. Procedimiento

Corresponde a los jefes inmediatos de cada área, en conjunto con talento humano y el técnico de seguridad y salud ocupacional elaborar el programa anual de capacitación de acuerdo al diagnóstico encontrado.

- **Diagnóstico de necesidades.-** El diagnóstico tiene la necesidad de establecer el objetivo de las capacitación o entrenamiento en función de las actividades y los resultados esperados de los trabajadores.
- **Objetivo del diagnóstico**

Pueden ser tanto a nivel general como a nivel de calidad.

a) Nivel general

- Transmitir o difundir la cultura organizacional de CDP.
- Poder satisfacer los objetivos generales de los trabajadores.
- Realizar campañas de sensibilización, motivación o cambios de actitudes.
- Diseñar las políticas de capacitación y entrenamiento.
- Satisfacer vacíos o carencias personales.

b) Nivel de calidad

- Adaptarse a nuevas tecnologías, nuevos productos, o proyectos para alcanzar mayor producción.
- Satisfacer deficiencias de calidad en los procesos y/o en los productos.
- Dominar y mejorar todos los procesos, administrativos y productivos.

- Identificar actividades que afecten la calidad del servicio al interior de CDP.
- Aprovechar el potencial de las personas.
- Facilitar el desarrollo de carreras profesionales.
- El ámbito de seguridad y salud ocupacional.

f. Metodología del diagnóstico

a) Perfil del cargo vs perfil del ocupante; consisten en la comparación de las competencias requeridas para el puesto de trabajo versus el ocupante del cargo, dando como resultado un perfil de competencias que, contrastado con el perfil deseado, presenta una brecha de mejoramiento que debe ser puesta en términos de planes de acción. Se considera esta área de mejoramiento como la principal fuente de retroalimentación para el diseño del plan de capacitación.

b) Entrevista con los jefes que tienen a cargo personal: Este tipo de entrevista busca ampliar y detallar las necesidades de entrenamiento y capacitación necesaria, para que jefes y colaboradores logren cumplir sus objetivos dentro de la organización.

Elaborar acciones por área o persona

Definir los planes de acción necesarios para el cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales, sistematizar las necesidades de entrenamiento y capacitación, y elaborar el plan de acción respectivo de acuerdo a cada necesidad encontrada y establecida.

Elaborar un plan de capacitación

El plan recoge todas las acciones necesarias para el mejoramiento de las competencias de cada uno de los trabajadores de servicios generales de Concentración Deportiva de Pichincha, las necesidades de capacitación y entrenamiento se registrarán en un formato, siempre debe estar contemplado el presupuesto.

Para elaborar el plan se debe:

- a) Detallar el total por departamentos con relación a temas de capacitación, objetivo y a que puesto de trabajo va dirigido.
- b) Jerarquizar las necesidades y decidir prioridades.
- c) Elaborar un calendario donde se detalle el orden y la distribución de los tiempos.
- d) Establecer el presupuesto.
- e) El impacto de la capacitación se verifica a través del cumplimiento de los objetivos organizacionales y los planteados para cada cargo.
- f) Es responsabilidad de talento humano llevar el control y archivo de los registros de asistencia a eventos de capacitación, y otros eventos relacionados de este tipo.

g. Referencias

- Constitución de la República del Ecuador 2008, Código del Trabajo, LOSEP, <http://repositorio.uasb.edu.ec/>.

Conclusiones

Se realizó el sustento teórico sobre las dos variables que son; la organización del trabajo y el desempeño de los trabajadores del puesto de servicios generales de Concentración Deportiva de Pichincha, identificando que es beneficioso tanto para la institución como para los trabajadores trabajar con estructuras técnicas.

Se ejecutó una descripción de la institución, donde se realizó una caracterización de la muestra y la investigación a los mismos, realizando análisis e interpretación de los resultados de las encuestas y entrevistas obtenidas.

Se realizó una propuesta de tipificación de las actividades de los tres grupos principales de los trabajadores de servicios generales, donde se describen alternativas para organizar técnicamente el trabajo que desempeñan estas personas.

Se diagnosticó la realidad actual sobre la influencia de la organización del trabajo en el desempeño de los trabajadores de servicios generales, donde se muestra que existe una mala organización de actividades las mismas que influyen en el desempeño de los trabajadores.

A través de la presente investigación se pudo evidenciar la falta de instrumentos técnicos en la organización y distribución del trabajo, es decir falta de subsistemas de administración de talento humano, dificultando sostener un trabajo equitativo y justo, con un mayor desempeño en los trabajadores de servicios generales de Concentración Deportiva de Pichincha. Los procesos de talento humano son realizados de forma subjetiva, recayendo la mayoría de los casos en la máxima autoridad, al no contar con una persona responsable y capacitada sobre la materia en esa área.

La institución no ha realizado ningún tipo de análisis de este puesto de trabajo donde se describan las actividades y responsabilidades que debe desempeñar este personal, tampoco a considerando la profesionalizan, la práctica, las condiciones físicas y mentales, el desempeño de cada individuo.

Concentración Deportiva de Pichincha no cuenta con un plan estratégico de evaluación del desempeño, el mismo que afecta el rendimiento laboral de los trabajadores, por esto algunos trabajadores tienen mayor carga laboral que otros.

Recomendaciones

Se recomienda organizar la institución con un organigrama funcional técnico y operativo que justifique la necesidad del puesto de trabajo de servicios generales y dentro de éste a los dos puestos que existen en los diferentes escenarios.

Realizar un estudio técnico de dimensionamiento de la carga laboral que tipifique las actividades de los trabajadores de servicios generales ajustados a la necesidad y realidad actual de la institución.

Implementar subsistemas de administración de talento humano como; manual de funciones, análisis de puestos, descriptivo de cargo, de manera que tipifique y sustente la necesidad de este puesto de trabajo dentro de la institución.

Ejecutar un programa de dimensionamiento de carga laboral que garantice equidad en las actividades, con un enfoque hacia el mayor desempeño de los trabajadores de servicios generales de Concentración Deportiva de Pichincha.

Planificar la formación o capacitación como una herramienta de proactiva de desarrollo profesional y personal de los trabajadores la misma que se enfoque en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización, y no bajo un enfoque de resolución de necesidades del día a día. Se recomienda realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación en función del manual de funciones, y la identificación de brechas existentes entre el perfil del cargo y el ocupante del puesto de trabajo.

Contratar una persona que tenga conocimientos y experiencia en talento humano y así pueda manejar subsistemas de administración de personal, con equidad y justicia social al personal.

Implementar un plan estratégico que ayude a llevar el desempeño de los trabajadores de forma justa y equitativa, la carga laboral que desempeñan cada uno de ellos, con el fin de evitar discriminaciones entre los mismos.

Fuentes de Información

- Alles, Martha Alicia. 2014. *La marca Recursos Humanos: cómo lograr prestigio dentro de la organización*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- . 2008. *Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por competencias*, Buenos Aires: Granica.
- Aragón Sánchez Antonio Universidad de Murcia, Fernández Alles M^a Luz Universidad de Cádiz, Alcázar Martín Fernando Universidad de Cádiz, Gregori Sánchez Marín Universidad de Murcia 1997. *La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*. Madrid-España. Publicado por Burker.
- Atehortúa Hurtado, Federico Alonso, Bustamante Vélez, Romón Elías, Jorge Alberto y Valencia de los Ríos 2008. *Sistema de Gestión Integral, Una sola Gestión, un solo Equipo*. Antioquia Colombia. Editorial Universidad de Antioquia.
- Chiavenato Idalberto. 2000. *Administración de Recursos Humanos*. Santafé de Bogotá: McGraw Hill.
- Daft, Richard L. y Marcic, Dorothy, Dubois David y Werther William J. Rothwell 1996-2005. *Competency-Based Human Resource Management*, s.f. 4^a edición, Cengage Learning Editores.
- Dessler Gary. 2001. *Administración del Personal*. Florida International. 8 Edición.
- . 2009 Dessler Gary, *Administración de Recursos Humanos*. Mexico Df. 10 primera edición.
- Ecuador, *Código del Trabajo* codificación 2015. Quito.
- Ecuador, *Constitución de la república del Ecuador* 2008. Montecristi-Manabí.
- Ecuador, *Estatuto de Concentración Deportiva de Pichincha* 2010. De 11 de Agosto, Ministerio del Deporte 2011.
- Ecuador, *Ley Orgánica de Servicio Público* 2015, LOSEP, Quito.
- Ecuador, *Resolución de la SENRES -rh-2005 N° 000042*. Quito.
- Ecuador, <http://repositorio.uasb.edu.ec/>. Quito.
- Fernando Uricoechea, Patricia Torres 2002, *División del Trabajo y Organización Social*, Bogotá .3 Edición.
- Fincowsky Franklin y Krieger José 2011, *Libro Comportamiento Organizacional....Enfoque para América latina* 2011. s.f.

- Gan Busto Federico y Trigine Jaime 2006, *Manual de Instrumentos de Gestión y Desarrollo de las Personas en las Organizaciones*, España, Ediciones Díaz de Santos s.f.
- Gómez Luis y Mejía Robert 2001. *La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos* coordinación de Ramón J Valle Cabrera. Madrid.
- Gordon Judith R 1998, *Libro Comportamiento Organizacional*. Uruguay. 5 Edición
- Maristany Jaime 2007, *Administración de Recursos Humanos*. México DF:. 2 Edición
- Mondy R. Wayne 2010, *Administración de Recursos Humanos*. México 2010, 10 Primera Edición.
- Reza Trosino Jesús Carlos 2010, *Gestión Efectiva de Recursos Humanos en las Organizaciones*. México DF. 1 Edición.
- Trebilcock, A 2001., *Relaciones Laborales y Gestión de Recursos Humanos*, en Enciclopedia de la Seguridad y la Salud en el trabajo. Ginebra.

Anexo 3

Formato de validación de actividades del puesto y verificación de la necesidad
Escala de referencia de calificación de actividades

Grado de Ponderación	Frecuencia	Consecuencia de errores	Complejidad de la tarea
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Puede afectar a toda la organización	Máxima complejidad: La actividad demanda el mayor grado de esfuerzo, conocimiento, habilidades
4	Al menos una vez a la semana	Consecuencias graves: Puede afectar en los resultados de los procesos o a las funciones de las otras áreas	Alta complejidad: La actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo, conocimiento, habilidades
3	Al menos una vez cada 15 días	Consecuencias considerables: Repercuten negativamente en los resultados o trabajos de los otros	Complejidad moderada: La actividad requiere un grado medio de esfuerzo, conocimiento, habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: Cierta incidencia en resultados de las actividades que pertenecen al mismo puesto	Baja complejidad: La actividad requiere bajo nivel de esfuerzo, conocimiento, habilidades.
1	Bimestral, trimestral, semestral	Consecuencias mínimas: Poca o ninguna incidencia en actividades o resultados del puesto del área o de la institución	Mínima complejidad: La actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo, conocimiento habilidades.

En este cuadro referencial los agregadores de valor directos serán “consecuencia de errores y complejidad de la tarea” y de forma indirecta la frecuencia.

Se considerara necesaria la conservación del puesto si supera la mayor parte de actividades sobre 15.

Puesto a analizar		Área a la que pertenece			
Misión del puesto:					
Ítems	Listado de actividades del puesto	f	ce	c	total

Fuente de la información: Autoría propia.

Autor: Elaboración propia.

Anexo 4

Descriptivo del cargo

Datos generales		
Empresa: Concentración Deportiva de Pichincha		
Nombre del cargo:		
Jefe directo:		Área que pertenece:
Familia ocupacional:		Código del puesto:
Misión del cargo:		
1.- Descripción de tareas		
Tarea básica:		
Funciones específicas:		
2.- Riesgos del puesto de trabajo:		
Físicos, mecánicos, ergonómicos, psicosociales, químicos, biológicos:		
3.- Interacciones del cargo:		
Internas:		Externas:
4.- Supervisión:		
Supervisado:		
5.- Responsabilidades:		
Por documentos:		
Por maquinaria y equipo:		
Por procesos:		
Adquisición de materiales:		
6.- Perfil del ocupante:		
Estudios intermedios:		
Profesional:		
Especialización:		
Maestría:		
Experiencia:		
7.- Capacitación :		
Conocimientos:		Habilidad:
8.- Perfil de competencias:		
Competencias	Nivel	Explicación de competencia

Fuente de la información: Autoría propia.

Autor: Elaboración propia.

Anexo 5

Evaluación del desempeño

Referencia: Se están evaluando 6 aspectos. En el casillero "**valoración**", usted tendrá que colocar, a su criterio, un número en todos los casilleros (según la escala de referencia) que usted cree que se merece en cada aspecto.

0	1	2	3	4	5
Desconozco este aspecto	Insatisfactorio	Escaso	Aceptable	Satisfactorio	Muy eficiente

Colaborador Auto-evaluado:

Aspecto		Valoración	Observaciones
1	Cuido (mantengo) y empleo los equipos y elementos dispuestos para el desempeño de mis funciones.		
2	Realizo mi gestión de acuerdo con los requerimientos de los usuarios en términos de contenido, efectividad, exactitud, presentación, atención, etc.		
3	Entrego los trabajos o realizo mi gestión de acuerdo con la programación previamente establecida.		
4	Realizo mis funciones y deberes propios de mi cargo sin que requiera supervisión y control permanentes y asumiendo las consecuencias que se derivan de mí trabajo.		
5	La cantidad de tareas, actividades y trabajos asignados, qué relación tienen con los que yo realizo.		
6	Aplico las destrezas y los conocimientos necesarios para el cumplimiento de las actividades y funciones de mi cargo.		
7	Asumo y transmito el conjunto de valores organizacionales. Mi comportamiento y actitudes demuestran sentido de pertenencia a la institución.		
8	Establezco y mantengo comunicación con usuarios, superiores, compañeros y colaboradores propiciando un ambiente laboral de cordialidad y respeto.		
9	Resuelvo los imprevistos de mi trabajo y mejoro los procedimientos.		
10	Genero credibilidad y confianza frente al manejo de la información y en la ejecución de actividades.		
11	Coopero con los compañeros en las labores de la dependencia y de la institución.		
12	Asisto puntualmente a mi jornada de trabajo y justifico siempre mis ausencias y atrasos.		
Otros aspectos que no constan en este formato			
Observaciones Generales			
Fecha:		Firma:	

Fuente de la información: Autoría propia.

Autor: Elaboración propia.