

Escuela de Posgrado

MAESTRÍA EN RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN
ORGANIZACIONAL

Trabajo de Investigación

**Propuesta de un sistema de evaluación del desempeño
para los trabajadores de la empresa prestadora de
servicios de saneamiento Huancayo 2021**

Erick Manay Marmanillo
Karol Montero Ticse

Para optar el Grado Académico de
Maestro en Recursos Humanos y Gestión Organizacional

Huancayo, 2021

Repositorio Institucional Continental
Trabajo de investigación



Esta obra está bajo una Licencia "Creative Commons Atribución 4.0 Internacional" .

Asesor

Mg. Zósimo Anglas Urdanegui

Dedicatoria

Los autores dedicamos el presente trabajo a nuestras familias, que son el soporte y motivación trascendentes para alcanzar nuestros objetivos profesionales y personales.

Agradecimiento

Los autores del presente trabajo agradecemos a todas aquellas personas que hicieron posible la realización de esta investigación.

Índice

Asesor.....	ii
Dedicatoria.....	iii
Agradecimiento	iv
Índice de Tablas.....	ix
Índice de Figuras	x
Resumen	xi
Abstract.....	xii
Introducción	xiii
Capítulo I Generalidades	15
1.1. Antecedentes	15
1.1.1. Análisis actual.....	15
1.1.2. Ámbito local.....	16
1.1.3. Ámbito nacional.....	17
1.1.4. Ámbito internacional.....	19
1.2. Identificación de la realidad-problema.....	20
1.2.1. Problema general.....	20
1.2.2. Problema específico.....	21
1.3. Justificación del trabajo de investigación.....	21
1.4. Propósito del trabajo de investigación	22
1.4.1. Objetivo General.....	22
1.4.2. Objetivo Específico (relacionado a los problemas específicos).	22
1.5. Aspectos metodológicos.....	22
1.5.1. Método general o teórico del TIA.....	22
1.5.2. Método específico.....	23
1.6. Alcances y limitaciones del trabajo de investigación.....	24
1.6.1. Alcances.....	24
1.6.2. Limitaciones.....	24
Capítulo II Marco Teórico.....	26
2.1. Marco teórico.....	26
2.1.1. Investigaciones previas relacionadas.....	26

2.1.2.	Modelos conceptuales basados en evidencias sobre la realidad problema.....	38
A.	Modelos teóricos de la evaluación del desempeño.....	39
2.1.3.	Otras bases teóricas.....	48
A.	Definiciones fundamentales de evaluación del desempeño.....	48
B.	Dimensiones.....	50
C.	Medición de la evaluación de desempeño.....	52
Capítulo III El Diagnóstico.....		54
3.1.	Determinación del problema.....	54
3.1.1.	Árbol de problemas y de causas.....	54
3.1.2.	Sustento de evidencias.....	55
3.2.	Análisis organizacional.....	64
3.2.1.	La organización.....	64
A.	Visión del Sector.....	65
B.	Misión.....	65
C.	Valores.....	65
D.	Objetivos.....	66
E.	Estructura Orgánica.....	66
F.	Personal.....	67
G.	Matriz de los objetivos estratégicos institucionales.....	68
3.2.2.	Entorno organizacional.....	69
A.	Entorno inmediato.....	69
B.	Entorno intermedio.....	70
C.	Tendencias globales.....	70
3.3.	Análisis de stakeholders.....	70
3.3.1.	Accionista.....	70
3.3.2.	Directorio.....	72
3.3.3.	Los usuarios.....	72
3.3.4.	Trabajadores.....	73
3.3.5.	Gremios Sindicales.....	74
3.3.6.	Proveedores.....	74
3.3.7.	Ministerio de trabajo y promoción del empleo.....	75

3.3.8.	Defensoría del pueblo.....	76
3.3.9.	Medios de comunicación.....	76
3.3.10.	Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento SUNASS.....	77
3.3.11.	Organismo Técnico de la Administración de los Servicios de Saneamiento OTASS.....	77
3.3.12.	Junta de regantes.....	78
3.3.13.	Comunidades dentro del ámbito de ejecución de los servicios.	78
3.3.14.	Ministerio de Economía y Finanzas.....	78
3.3.15.	Ministerio de Vivienda Construcción y Saneamiento.....	79
3.3.16.	Normatividad.....	79
Capítulo IV La formulación		80
4.1.	Determinación de objetivos y medios	80
4.1.1.	Objetivo general.....	80
4.1.2.	Objetivo específico.....	80
4.1.3.	Árbol de objetivos y medios.....	81
4.1.4.	Sustento de evidencias.....	81
4.2.	Análisis de alternativas.....	86
4.3.	Productos	89
4.4.	Actividades.....	89
Capítulo V La Propuesta de Implementación		91
5.1.	Descripción de la propuesta de implementación.....	91
5.2.	Identificación de recursos críticos.....	91
5.2.1.	Recursos humanos.....	91
5.2.2.	Recursos financieros.....	92
5.2.3.	Comunicación estratégica.....	92
5.2.4.	Recurso tiempo.....	93
5.2.5.	Incidencia de stakeholders.....	94
A.	Accionista.....	95
B.	Directorio.....	95
C.	Usuarios.....	96
D.	Trabajadores.....	96

E. Gremios sindicales.....	97
F. Ministerio de trabajo y promoción del empleo.....	97
5.3. Arquitectura institucional (intra e interorganizacional).....	98
5.4. Metas periodo de 6 meses a 3 años.....	98
Capítulo VI Análisis de viabilidad	100
6.1. Análisis de viabilidad	100
6.1.1. Viabilidad política.....	100
6.1.2. Viabilidad técnica.....	101
6.1.3. Viabilidad social.....	101
6.1.4. Viabilidad presupuestal.....	102
6.1.5. Viabilidad operativa.....	102
6.2. Análisis de viabilidad según análisis de actores	102
6.3. Análisis de viabilidad según evaluación estratégico-gerencial	104
6.3.1. Generación de valor público.....	105
Capítulo VII Seguimiento	107
7.1. Desarrollo de Indicadores para seguimiento y resultado	107
Conclusiones	110
Recomendaciones	112
Referencias Bibliográficas.....	114
Anexos.....	121
Anexo 1: Matriz de consistencia	121
Anexo 2: Cuaderno de campo	122
Anexo 3: Encuesta realizada a los trabajadores	123
Anexo 4: Propuesta	127

Índice de Tablas

Tabla 1	PEA Activo EPS SEDAM Huancayo S.A.....	67
Tabla 2	Objetivos estratégicos institucionales EPS SEDAM HUANCAYO S.A. ...	68
Tabla 3	Medios y alternativas.	86
Tabla 4	Filtro de alternativas.....	87
Tabla 5	Estrategia y producto.	89
Tabla 6	Actividades y tareas del producto 1.	90
Tabla 7	Recurso humano.....	92
Tabla 8	Incidencia de stakeholders.....	94
Tabla 9	Diseño de metas y plazos.	99
Tabla 10	Presupuesto material de escritorio.	102
Tabla 11	Análisis de viabilidad según actores.....	103
Tabla 12	Nivel de influencia y ponderación de resultados.	104
Tabla 13	Evaluación estratégico-gerencial.	104
Tabla 14	Escala para la evaluación estratégico-gerencial.	105
Tabla 15	Producto indicadores.	107
Tabla 16	Actividades e indicadores.	107

Índice de Figuras

Figura 1. ¿Quién evalúa el desempeño en una organización? según Chiavenato (2009).....	40
Figura 2. Modelos tradicionales de evaluación del desempeño según Chiavenato (2009).....	40
Figura 3. Modelos tradicionales de evaluación del desempeño según Chiavenato (2009).....	41
Figura 4. Modelos de evaluación del desempeño según Alles (2008).	42
Figura 5. Ventajas y desventajas del método basado en características según Alles (2008).....	43
Figura 6. Métodos de evaluación de desempeño basados en características según Alles (2008).	43
Figura 7. Ventajas y desventajas métodos basados en el comportamiento según Alles (2008).	44
Figura 8. Métodos de evaluación de desempeño basados en comportamientos según Alles (2008).	45
Figura 9. Ventajas y desventajas de los métodos basados en resultados según Alles (2008). (Elaboración: propia)	46
Figura 10. Métodos de evaluación de desempeño basados en rendimiento según Alles (2008).	46
Figura 11. Otros métodos de evaluación de desempeño según Alles (2008).	47
Figura 12. La evaluación del desempeño según Chiavenato (2009).	50
Figura 13. Dimensiones de la evaluación del desempeño.	50
Figura 14. Árbol de problemas.	54
Figura 15. Resultado del cuestionario a trabajadores de la EPS SEDAM HUANCAYO S.A.	56
Figura 16. Resultado de encuesta.	58
Figura 17. Principales problemas de recursos humanos en la entidad.	59
Figura 18. Organigrama de la EPS SEDAM HUANCAYO S.A.	67
Figura 19. Árbol de objetivos y medios.....	81
Figura 20. Propuesta para el área de recursos humanos.	98

Resumen

El presente trabajo de investigación titulado “Propuesta de un sistema de evaluación del desempeño para los trabajadores de la empresa prestadora de servicios de saneamiento Huancayo 2021”, tiene como propósito proponer un sistema para superar la deficiente evaluación del desempeño laboral de los trabajadores de la EPS SEDAM HUANCAYO S. A., se realizó debido a que las empresas prestadoras de servicios de saneamiento son de necesidad, utilidad y de preferente interés nacional, cuya finalidad es proteger la salud de la población y el ambiente. De la misma manera, teniendo en cuenta que los trabajadores son de vital importancia para la gestión empresarial, consideramos que las entidades deben facilitar los procesos de rediseño organizacional para poder fortalecer la institucionalidad y reducir su resquebrajamiento. La metodología empleada fue el método inductivo deductivo con un diseño no experimental de tipo transaccional y aplicando técnicas, herramientas y cuaderno de campo a una muestra de la EPS SEDAM HUANCAYO S.A. y el resultado del trabajo de investigación fue elaborar la propuesta de un sistema para superar la deficiente evaluación del desempeño laboral de los trabajadores de la EPS SEDAM HUANCAYO S. A. (Anexo 4).

Palabras claves: sistema de evaluación, desempeño, empresas prestadoras servicios de saneamiento.

Abstract

The present research work entitled "Proposal of a performance evaluation system for the workers of the company providing sanitation services Huancayo 2021", aims to propose a system to overcome the deficient evaluation of the work performance of the EPS workers SEDAM HUANCAYO SA, was carried out because the companies that provide sanitation services are of necessity, utility and of preferential national interest, whose purpose is to protect the health of the population and the environment. In the same way, taking into account that workers are of vital importance for business management, we consider that entities should facilitate organizational redesign processes in order to strengthen the institutionality and reduce its breakdown. The methodology used was the inductive deductive method with a non-experimental design of a transactional type and applying techniques, tools and field notebook to a sample of the EPS SEDAM HUANCAYO S.A. and the result of the research work was to elaborate the proposal of a system to overcome the deficient evaluation of the labor performance of the workers of the EPS SEDAM HUANCAYO S. A. (Annex 4).

Keywords: evaluation system, performance, companies providing sanitation services.

Introducción

El presente trabajo de investigación desarrolla una propuesta de sistema para superar la deficiente evaluación del desempeño laboral de los trabajadores de la EPS SEDAM HUANCAYO S.A., considerando que los trabajadores son el elemento fundamental y determinante del rendimiento y calidad de la gestión empresarial y conscientes que el personal especializado en el rubro de saneamiento es escaso, se desarrolló la presente propuesta. La metodología empleada fue el método inductivo deductivo con un diseño no experimental de tipo transaccional. Se establecieron dos productos en el presente trabajo de investigación, los que se encuentran relacionados directamente y uno es parte del otro, ya que al realizar una propuesta del sistema de evaluación del desempeño se realiza también la presentación de herramientas para su aplicación. El trabajo de investigación en su conjunto comprende los siguientes capítulos: Capítulo I, contiene los antecedentes, la identificación de la realidad-problema, la justificación del trabajo de investigación, el propósito del trabajo de investigación, los aspectos metodológicos, alcances y limitaciones del trabajo de investigación. Capítulo II, en él desarrollamos el marco teórico considerando las investigaciones previas relacionadas al trabajo de investigación y los modelos conceptuales basados en evidencias sobre la realidad problema, elaborado sobre la base de la revisión de un gran número de fuentes de información de bibliotecas virtuales e Internet. Capítulo III, realizamos el diagnóstico, la determinación del problema, el análisis organizacional y análisis de stakeholders. Capítulo IV, desarrollamos la formulación, determinación de objetivos y medios, análisis de alternativas, productos y actividades. Capítulo V, exponemos la propuesta de implementación, descripción de la propuesta de implementación, identificación de recursos críticos, arquitectura institucional y metas en un periodo de 6 meses a 3 años. Capítulo VI, desarrollamos el análisis de viabilidad, análisis de viabilidad según análisis de actores, análisis de viabilidad según evaluación estratégica y generación de valor público. Capítulo VII, exponemos el seguimiento de la propuesta a través del desarrollo de indicadores de seguimiento y resultado.

Finalmente, se incluyen las conclusiones y recomendaciones puntuales, a las que luego de la investigación se han arribado, seguido de los respectivos anexos que permiten conocer y aclarar aspectos procedimentales llevados a cabo en la ejecución del trabajo de investigación, en especial los anexos de la propuesta que vienen a ser los productos de la investigación.

Los autores.

Capítulo I

Generalidades

1.1. Antecedentes

1.1.1. Análisis actual.

La evaluación del desempeño dentro de las Empresas Prestadoras de Servicios de Saneamiento (EPS) suelen ser empíricas, precarias y vacías, debido a tal problemática se plantea la presente propuesta de evaluación del desempeño.

En nuestro país los servicios de saneamiento son de necesidad básica, utilidad y de alto interés nacional, teniendo por finalidad proteger la salud de la población y el ambiente. Durante los últimos 26 años, la política de desarrollo de personal de las empresas prestadoras de servicios ha sido cuestionadas sin tener un sustento técnico, provocando controversias por parte de la opinión pública.

Se debe facilitar los procesos de rediseño organizacional para poder fortalecer la institucionalidad. El problema del resquebrajamiento de la institucionalidad es alimentado entre otros factores, por no tener un sistema de evaluación de desempeño que inculque competencias idóneas, que evite las intromisiones externas y que sirva para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.

Según Chiavenato (2009) “La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo”. (p. 202).

Por su parte Alles (2008), señala que “El análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar personal”. (p. 31); lo que implica que la evaluación del desempeño es

un método de control y de ayuda a la toma de decisión en aspectos relacionados a la remuneración, la sucesión y la generación de un mejor clima laboral.

Chiavenato (2009) señala que “De acuerdo con los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño sirve para definir y desarrollar una política de RH acorde con las necesidades de la organización”. (p. 203).

Significa que la necesidad de la organización como objeto principal de prestar servicios de saneamiento se vea reflejado en la satisfacción de la ciudadanía, donde es imprescindible desarrollar una política de recursos humanos para la sostenibilidad de la empresa.

1.1.2. Ámbito local.

La EPS de Servicio de Agua Municipal (SEDAM) Huancayo S.A. cuenta con una herramienta para la evaluación del rendimiento y comportamiento laboral de los trabajadores de la empresa, la cual no es aplicada debido a que no se encuentra actualizada ya que fue elaborada en el año 2011 y 2012.

Observamos que sí cuentan con el Buen Gobierno Corporativo (BGC) donde podemos encontrar lo siguiente:

El estándar 30 establece un plan que indica cargos críticos, procedimientos para una sucesión planificada y contingente, y evaluación del desempeño.

El estándar 32 señala que un independiente desarrolla anualmente una evaluación del desempeño a la gerencia general y gerente de línea sobre criterios definidos y comunicados a priori, el proceso señalado culmina con la retroalimentación individual para cada persona evaluada en la cual se exponen los resultados.

No se observa que se haya aplicado un sistema de evaluación del desempeño dentro de la empresa en los últimos años.

En la EPS Mantaro S.A. La situación es similar, se tiene aprobado un código de buen gobierno corporativo donde señala la aplicación de la evaluación del desempeño, pero no es puesto en práctica dentro de la empresa.

1.1.3. Ámbito nacional.

En Chincha mediante la Resolución de Gerencia General N° 151-2016-SEMAPACH S.A.-G.G. (2016) se aprueba el reglamento con el cual se establece normas y procedimientos para la ejecución del proceso de evaluación del desempeño laboral, curricular y méritos de sus colaboradores.

En la Entidad Municipal Prestadora de Servicios de Saneamiento del Cusco S.A. – EPS SEDACUSCO S.A. (2018) cuenta con una directiva de capacitación de la cual destaca la importancia de evaluar el desempeño, sin embargo, no se encuentra un documento normativo al respecto.

En Lima, La Empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima – SEDAPAL S.A. (2013), la EPS más grande a nivel nacional, en su Reglamento Interno de Trabajo (RIT) señala que la empresa establece el sistema de calificación que a su juicio le permita evaluar el desempeño de sus trabajadores. Así mismo, permitan apreciar el potencial de cada trabajador con el objeto de propiciar un mejor aprovechamiento de sus conocimientos y aptitudes. En SEDAPAL no se observa un sistema de evaluación del desempeño implementada formalmente.

El Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (2020) tiene por función “diseñar, normar, promover, supervisar, evaluar y ejecutar la política sectorial contribuyendo a la competitividad y al desarrollo territorial sostenible del país”. (p. 1), es así como en uso de sus facultades como “ente rector en materia de urbanismo, vivienda,

construcción y saneamiento” (p. 1), tiene adscrita al Organismo Técnico de Administración de los servicios de Saneamiento (OTASS).

La OTASS (2020) tiene como objetivo prioritario “Promover la calidad y sostenibilidad de los servicios de saneamiento y promover la integración territorial entre prestadores de servicios de saneamiento y de procesos operacionales, comerciales y administrativos”. (p. 1)

Buscando información respecto a la evaluación del desempeño o rendimiento laboral, no se encontraron datos relevantes en este punto importante de la gestión empresarial.

La Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento (SUNASS) a través de su Benchmarking, todos los años presenta información de las EPS con la finalidad de contribuir a la mejora del desempeño, enfocándose a la implementación del BGC cuyo cumplimiento es obligatorio para todas las EPS a nivel nacional.

Existen 15 indicadores de gestión que presentan las EPS y son evaluadas en grupos donde se ubican: empresa prestadora grande 1, empresa prestadora grande 2, empresa prestadora mediana y empresa prestadora pequeña, de acuerdo con el número de conexiones que administran, donde ninguno hace referencia a la evaluación del desempeño o rendimiento de los trabajadores.

A través del código de BGC, todas las EPS a nivel nacional conforme establece la Resolución Ministerial N° 431-2017-VIVIENDA (2017) deben adoptar medidas que permitan operar exitosamente logrando mayor cobertura posible de acuerdo a la naturaleza de su actividad, así como propiciando su desempeño eficiente y su viabilidad financiera sostenida lo cual involucra realizar periódicamente evaluaciones del desempeño laboral en los colaboradores e implementar un plan de sucesión.

1.1.4. Ámbito internacional.

A nivel internacional las empresas más importantes del sector saneamiento tienen implementado un sistema de gestión de recursos humanos holístico donde existen indicadores claves, incluyen formación de los empleados, evaluación de desempeño, entrenamiento basado en roles y línea de sucesión, este último debido a que son conscientes que el personal especializado en el rubro de saneamiento es escaso.

El Canal de Isabel II, empresa pública de la comunidad de Madrid en España, en su informe anual (2018) señala que la formación de los trabajadores es un elemento estratégico que demanda una gestión óptima para poder alcanzar la mayor eficacia en los servicios prestados y está vinculado dentro de su plan estratégico en donde se observa el objetivo de “Fomentar el talento, compromiso y salud de nuestros trabajadores”. (p. 23), a partir de este objetivo se elabora un plan de formación que recoge las acciones que son susceptibles de ser previstas y se atienden aquellas acciones que son necesarias para el óptimo ejercicio de las funciones de sus trabajadores.

Por otra parte, en Reino Unido la empresa Thames Water cuyo objetivo es reducir su impacto en el medio ambiente y satisfacer la alta demanda de agua, utiliza empresas independientes que le ayudan a preseleccionar a sus candidatos e internamente manejan indicadores de desempeño que incluye formación, entrenamiento, cuestionarios, evaluaciones y una retribución adecuada.

En Latinoamérica, Empresas Públicas de Medellín (EPM) es un conjunto de empresas prestadoras de servicios públicos de Colombia, que en la actualidad da vida al Grupo Empresarial EPM, en su informe de sostenibilidad del 2018 sobre entorno de trabajo, logra que sus servidores estén vinculados formalmente al proceso de desempeño

laboral, consiguiendo que 15 de sus empresas cuenten con evaluaciones periódicas del desempeño y desarrollo profesional.

En Chile, Aguas Andinas S.A. empresa que entrega servicios de agua potable, alcantarillado y tratamiento de aguas servidas, conscientes de que las personas son el centro de la operación y donde la compañía se compromete con su bienestar, elabora el reporte integrado 2019 donde desarrolla anualmente una evaluación de desempeño a todos los trabajadores de la organización, lo que permite determinar de acuerdo con criterios objetivos y efectivos el potencial de carrera para cada uno de ellos.

En este contexto una propuesta de estándares realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo (2018) crea la metodología *AquaRating* para realizar una evaluación integral de las EPS, en ella se observa que la gestión de recursos humanos es imprescindible para la competitividad y sostenibilidad de la empresa dado que las personas son el elemento fundamental y determinante del rendimiento y calidad de la gestión empresarial.

A través de estos estándares, se busca evaluar aspectos considerados más relevantes de la gestión para incorporar, evaluar, desarrollar y mantener el capital humano requerido para cumplir con los objetivos de la EPS, donde el sistema de evaluación del desempeño es una práctica fundamental y considera niveles de fiabilidad sujetos a evaluación.

1.2. Identificación de la realidad-problema.

1.2.1. Problema general.

¿Cuál es la propuesta para superar la deficiente evaluación del desempeño laboral de los trabajadores en la EPS SEDAM HUANCAYO S. A.?

1.2.2. Problema específico.

- ¿Qué componentes tiene el modelo de evaluación del desempeño en la EPS SEDAM HUANCAYO S. A.?
- ¿Cuáles son los comportamientos de los trabajadores de la EPS SEDAM HUANCAYO S. A.?
- ¿Cuáles son las habilidades de los trabajadores de la EPS SEDAM HUANCAYO S. A.?
- ¿Cuáles son las capacidades de los trabajadores de la EPS SEDAM HUANCAYO S. A.?
- ¿Cuál es el rendimiento de los trabajadores de la EPS SEDAM HUANCAYO S. A.?

1.3. Justificación del trabajo de investigación

El presente trabajo de investigación está enfocado a la evaluación del desempeño de los trabajadores, Alles (2008) refiere que es una parte fundamental para la organización y por eso todas las organizaciones deberían de utilizarla, según Chiavenato (2009) genera beneficios para el gerente como administrador de personas, para las personas y para la organización.

Dentro de las EPS de nuestro entorno local podemos observar que existe una gran problemática dentro de la gestión de los recursos humanos, pues las empresas no cuentan con un sistema de evaluación del desempeño adecuado y en algunos casos este se encuentra desactualizado.

También es apreciado como herramienta de despido de personal, ya que comúnmente es utilizado para amedrentar a los trabajadores puesto que ellos no conocen los beneficios de evaluar periódicamente al personal.

Alles (2008) señala que las evaluaciones de desempeño afrontan problemas comunes y para evitar estos problemas se deben utilizar herramientas adecuadas y el entrenamiento de evaluadores debe de ser correcta y profunda.

Ante lo señalado el presente trabajo de investigación evalúa, adecua y propone un sistema de evaluación de desempeño que podrá servir para su aplicación dentro del sistema de recursos humanos de las EPS a nivel nacional.

1.4. Propósito del trabajo de investigación

1.4.1. Objetivo General.

Proponer un sistema para superar la deficiente evaluación del desempeño laboral de los trabajadores de la EPS SEDAM HUANCAYO S. A.

1.4.2. Objetivo Específico (relacionado a los problemas específicos).

- Identificar los componentes que tiene el modelo de evaluación de desempeño en la EPS SEDAM HUANCAYO S. A.
- Identificar los comportamientos de los trabajadores de la EPS SEDAM HUANCAYO S. A.
- Identificar las habilidades de los trabajadores de la EPS SEDAM HUANCAYO S. A.
- Identificar las capacidades de los trabajadores de la EPS SEDAM HUANCAYO S. A.
- Determinar el rendimiento de los trabajadores de la EPS SEDAM HUANCAYO S. A.

1.5. Aspectos metodológicos

1.5.1. Método general o teórico del TIA.

El método utilizado fue el inductivo deductivo con un diseño no experimental de tipo transaccional y aplicando técnicas, herramientas y cuaderno de campo a una muestra de la EPS SEDAM HUANCAYO S.A.

Según Aliaga Abad (S.F.) este método defiende la necesidad de repetir las observaciones hasta poder identificar regularidades o leyes. Dicho de otro modo, es la acumulación de conclusiones sobre

casos individuales lo que permitirá establecer patrones generales, lo cual resultó de mucha utilidad para nuestro trabajo de investigación.

1.5.2. Método específico.

Los procedimientos utilizados tuvieron las siguientes etapas:

1. **Diagnóstico:** Para el diagnóstico se recabó información y documentos existente de evaluación de desempeño de las áreas involucradas. A través de un cuestionario a los trabajadores se recolectó información para el análisis respectivo de la variable así mismo el área de recursos humanos y relaciones industriales y la unidad de racionalización de la oficina general de planificación y presupuesto brindaron información de vital importancia para el diagnóstico.
2. **Formulación:** Se determinó los objetivos y medios en base a los sustentos y evidencias obteniéndose las posibles alternativas y el producto final tomando como principal referencia los distintos métodos de evaluación del desempeño de Alles (2008) y también instrumentos que se desarrollaron en trabajos similares.
3. **Propuesta de Implementación:** Se identifico los recursos críticos de comunicación estratégica, incidencias de stakeholders, recursos humanos, financieros, logísticos y el tiempo requerido para la implementación.
4. **Análisis de viabilidad:** Se analizó desde varias aristas: políticas, técnicas, social, presupuestal y operativa, así como a los actores para generar valor público.
5. **Seguimiento:** Se realizó de manera progresiva ya que se plantea de manera escalable, recogiendo las observaciones encontradas para que el sistema implementado sea adaptable y garantice su sostenibilidad en el tiempo.

1.6. Alcances y limitaciones del trabajo de investigación

1.6.1. Alcances.

La presente investigación estudia la evaluación del desempeño en la EPS SEDAM HUANCAYO S. A. ubicada en la región Junín y se desarrolla en el año 2021, mientras el país afronta una pandemia por la existencia del COVID-19 que afecta el normal funcionamiento de las actividades dentro de la organización. Nos basamos principalmente en los modelos de Alles (2008) y Chiavenato (2009) como principales fuentes de conocimiento teórico y conceptual, así mismo revisamos un grupo de investigaciones previas relacionadas que nos ayudan a tener una mejor mirada respecto a la evaluación del desempeño dentro de las organizaciones.

La investigación en su desarrollo tendrá como entregables un diagnóstico actual de la evaluación del desempeño y una propuesta de evaluación de desempeño basado en los objetivos planteados y las necesidades de la empresa, donde se aplicarán herramientas que fortalecerán la presente investigación.

1.6.2. Limitaciones.

Respecto a las herramientas que se aplicaron en la empresa se denotó poca participación por parte de los trabajadores lo que nos impulsó a buscar otras fuentes de información que fueron facilitadas por el personal de las áreas específicas.

Por otro lado, según la Organización Mundial de la Salud (2020) después del brote del coronavirus COVID-19 en Wuhan (China) en diciembre de 2019, la mencionada enfermedad en el 2020 y 2021 se convirtió en una pandemia que afecta a muchos países de todo el mundo declarándose una emergencia de salud pública de importancia internacional.

La Vanguardia (2020) señala que muchos de los países afectados adoptaron medidas radicales para evitar la propagación siendo el confinamiento “la medida más radical de todas, un experimento nunca probado en tantos países y con tantos millones de personas a la vez.” (p. 1)

Ante esta situación, el Gobierno Peruano debido a la confirmación del primer caso de COVID-19 en el Perú, dictó normativas como el Decreto Supremo 008-2020-SA, de fecha 11 de marzo de 2020, sus modificatorias y ampliatorias, declarando en Emergencia Sanitaria a nivel nacional, aunado a ello mediante Decreto Supremo 064-2020-PCM, sus modificatorias y ampliatorias, a partir de las 00:00 horas del día lunes 16 de marzo declaró el Estado de Emergencia Nacional lo que implicaba el aislamiento social obligatorio, quedando restringidos el ejercicio de los derechos constitucionales relativos a la libertad y la seguridad personal, la inviolabilidad del domicilio, y la libertad de reunión y de tránsito en el territorio nacional, paralizándose las principales actividades económicas, esto hizo que la aplicación de las herramientas para el levantamiento de la información y de cuaderno de campo sea muy corto.

De otro lado, la gran cantidad de trabajos sobre la evaluación del desempeño a nivel internacional restringido la manera de sintetizar la presente investigación.

Capítulo II

Marco Teórico

2.1. Marco teórico

2.1.1. Investigaciones previas relacionadas.

Caballero, Cuba y Gonzales (2016) presentaron el trabajo de investigación titulado Propuesta de Lineamiento para la Evaluación del desempeño de oficiales del ejército del Perú, para optar el Grado Académico de Magíster en Gestión Pública en la Universidad del Pacífico. Tuvo como objetivo proponer lineamientos para la mejora de la evaluación del desempeño que considere el rendimiento y potencial de oficiales del Ejército del Perú, el tipo de investigación es de tipo cuali-cuantitativo y método descriptivo, el diseño del modelo de evaluación de desempeño para oficiales del Ejército del Perú concluye mencionando que, como resultado del presente trabajo, se ha elaborado una propuesta de lineamientos para la evaluación del desempeño de los oficiales del Ejército del Perú, consensuado en las tres categorías militares del personal de oficiales del Ejército del Perú.

Noel, Frías y Silva (2019) presentaron el trabajo de investigación titulado Propuesta de un Sistema de Evaluación de Desempeño en una Empresa Constructora, para optar el Grado Académico de Magíster en Dirección de Personas en la Universidad del Pacífico. Tuvo como objetivo establecer un sistema de medición del desempeño en los trabajadores de la organización, alinear la medición del desempeño con el negocio para mejorar los resultados de la organización e identificar el nivel de desempeño, brechas, puestos críticos y talentos al interior de Andina. La naturaleza del estudio es de característica descriptivo-analítica. Entre sus principales conclusiones menciona que el proceso de evaluación de desempeño tiene objetivos de desarrollo y administrativos. Los

primeros se enfocan en el crecimiento personal y aprendizaje; los segundos, en las condiciones laborales del colaborador. Asimismo, permite medir y monitorear que las personas posean destrezas y habilidades y que se ubiquen en el puesto adecuado para su perfil con el propósito de desempeñar con alto nivel de performance, las funciones de su puesto de trabajo que le permitan alcanzar los resultados organizacionales.

Linares (2017) presentó la tesis titulada El Proceso de Capacitación y el Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima, para optar el grado de Doctor en Administración en la Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Tuvo como objetivo determinar la influencia del proceso de capacitación en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de Lima, el tipo de investigación fue explicativo. Entre sus principales conclusiones afirma que el proceso de capacitación influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de Lima.

Zúñiga, Sánchez y Guevara (2017) presentaron el trabajo de investigación titulado Mejora en la Gestión del Sistema de Evaluación de Desempeño de una Empresa Minera, para optar el Grado Académico de Magíster en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas en la Universidad del Pacífico. Tuvo como objetivo alinear el modelo de evaluación de desempeño de una empresa minera a un sistema de gestión de desempeño con la finalidad de fortalecer la generación de valor para la organización, el tipo de investigación es de tipo descriptivo y analítico, como resultado del presente trabajo, se ha identificado que el impacto de una incorrecta evaluación del desempeño abarca factores como el clima organizacional, altos costos laborales y procesos productivos afectando a la organización. Arce Cappelletti (2016) presentó el trabajo de investigación titulado Mejora en la relación entre los resultados de la evaluación del

desempeño y la estabilidad laboral: estudio en una empresa de servicios entre los años 2011 al 2013, para optar el Grado Académico de Magíster en Relaciones Laborales en la Pontificia Universidad Católica del Perú. Tuvo como objetivo central establecer la posible relación entre la adquisición de la condición de la estabilidad laboral y los resultados de la evaluación del desempeño, el tipo de investigación es de tipo cualitativa y cuantitativa, como resultado del presente trabajo, se verifica la relación entre los resultados de evaluación del desempeño y el hecho de adquirir la estabilidad laboral, dicha relación es directa, es decir, al adquirirse la estabilidad laboral, los resultados de evaluación del desempeño decrecen consistentemente, con relación al año previo cuando el colaborador no era estable.

Rengifo Maco (2018) presentó el trabajo de investigación titulado Proceso de capacitación y el desempeño laboral del personal administrativo del organismo de evaluación y fiscalización ambiental, Lima 2017, para optar el Grado Académico de Maestra en Gestión Pública en la Universidad César Vallejo. Tuvo como objetivo determinar la relación entre el proceso de capacitación y el desempeño laboral del personal administrativo del Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental, Lima 2017, el tipo de investigación es de tipo descriptivo correlacional, como resultado del presente trabajo, se concluye que existe relación positiva y significativa entre el proceso de capacitación y el desempeño laboral del personal administrativo del Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental, Lima 2017.

Fuentes (2016) presentó el trabajo de investigación titulado Diseño de un sistema de evaluación del desempeño laboral en el hotel de las flores. Ecuador: Ambato, para optar el grado de Psicóloga Organizacional en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato. Tuvo como objetivo diseñar una herramienta de evaluación

que aportará valor significativo al desempeño laboral del colaborador, la metodología investigativa utilizada es el deductiva-inductiva, como resultado se tiene una herramienta de evaluación de 360°, dicha herramienta debe ser aplicada entre el colaborador y su jefe inmediato, concluye señalando que la propuesta es una prueba piloto y, por lo tanto, su aplicación servirá como un desarrollo operacional dentro de la organización.

Rodríguez (2018) presentó el trabajo de investigación titulado Diseño del sistema de evaluación de desempeño del Departamento de Talento Humano de la Corporación Dole, Guayaquil, 2018, para optar el grado de Maestra en Administración de Negocios – MBA en la Universidad Cesar Vallejo. Tuvo como finalidad elevar el rendimiento laboral de los trabajadores, en busca de la eficiencia empresarial, la investigación se caracterizó por un estudio descriptivo con un diseño no experimental descriptivo simple. En ella se integra la metodología cualitativa y cuantitativa, así como el uso de técnicas de colección de información respectivamente. Los resultados obtenidos en las técnicas que permitieron corroborar la necesidad del diseño de un sistema de evaluación del desempeño y su incidencia en el rendimiento laboral de los trabajadores. En función de los resultados, se diseñó la evaluación del desempeño, partiendo de los perfiles de los puestos de trabajo.

Paredes (2017) presentó el trabajo de investigación titulado Propuesta de evaluación de desempeño de personal en la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz, 2017, para optar el grado de Maestra en Gestión Pública en la Universidad Cesar Vallejo. Tuvo por finalidad elaborar una propuesta de evaluación del desempeño de personal en la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz, 2017. El método aplicado se caracterizó por el empleo de un tipo de estudio descriptivo propositivo con un diseño no experimental descriptivo simple y una población de estudio

conformada por 43 trabajadores administrativos de esta municipalidad. Los resultados obtenidos permitieron describir el sistema de evaluación del desempeño del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huaylas y el nivel de desempeño laboral de estos trabajadores. En función de los resultados obtenidos se comprobó a partir del diagnóstico de la evaluación del desempeño la necesidad de elaborar una propuesta de evaluación, la cual consistió en formular un procedimiento administrativo que regule y norme el proceso de evaluación del desempeño del personal cuyo periodo de permanencia en el puesto sea como mínimo de 6 meses de antigüedad.

Chervellini (2019) presentó el trabajo de investigación titulado Felicidad y rendimiento laboral en los colaboradores de Mapfre Chimbote, 2019, en el cual se planteó el objetivo general de determinar la relación entre felicidad y rendimiento laboral en los colaboradores de Mapfre Chimbote, 2019. Este estudio es de tipo no experimental, con diseño descriptivo correlacional de corte transversal y propósito. En base a los resultados encontrados, se afirma que existe una relación positiva, aunque moderada, entre felicidad y rendimiento laboral, por lo que se acepta la hipótesis de investigación que afirma que existe una relación directa entre felicidad y rendimiento laboral en los colaboradores de Mapfre Chimbote.

Briones (2020) presentó el trabajo de investigación titulado Aplicación de un modelo de sistema de evaluación para mejorar el desempeño de los servidores públicos de los municipios de la provincia de Manabí, tiene como objetivo determinar la importancia de la aplicación de los sistemas de evaluaciones del desempeño para medir el desempeño profesional en eficacia y eficiencia de los empleados de los municipios de la provincia de Manabí. El tipo y el diseño de investigación empleado es el descriptivo, no experimental, los instrumentos y técnicas permitieron identificar la relación entre las

variables, la cual valida la hipótesis, de acuerdo con la investigación de campo. Luego de la investigación de campo e institucional se llegó a la conclusión que es necesario aplicar un modelo de evaluaciones que permita a los funcionarios fortalecer sus conocimientos en beneficios de la institución.

Pacheco (2019) presentó el trabajo de investigación titulado La evaluación del desempeño docente en la Universidad Católica San Pablo: un estudio de caso, cuyo objetivo fue buscar conocer cómo es la evaluación del desempeño docente en la UCSP, la investigación se basó en entrevistas realizadas a directores y docentes, la revisión documental y el análisis de encuestas de estudiantes. Como resultado se encontró que no hay respaldo en una base teórica para el sistema de evaluación, lo que genera desconfianza en docentes y directores; el agente evaluador principal es el estudiante y la finalidad de la evaluación se aleja de los fines de la mejora continua.

Uribe (2017) presentó el trabajo de investigación titulado Relación entre la calidad del desempeño docente y el rendimiento académico en los estudiantes de la Escuela Profesional de Enfermería de la Universidad Privada Antenor Orrego - Trujillo, 2014, para optar el grado de doctor, el estudio tuvo como objetivo determinar la relación entre la calidad del desempeño docente y el rendimiento académico de las estudiantes en la Escuela Profesional de Enfermería de la Universidad Privada Antenor Orrego trabajó con una muestra conformada por 424 estudiantes matriculadas, que llevaron asignaturas con profesor único en el 2014 - 20, y que se encontraron presentes en el aula en el momento de la aplicación del instrumento. Es una investigación descriptiva, correlacional de corte transversal. Para medir la calidad del desempeño docente se optó por una escala tipo Likert. El cuestionario estuvo conformado con 16 ítems; y para identificar los niveles del rendimiento académico, las calificaciones se obtuvieron de las actas promocionales semestrales, en la oficina de

evaluación y registro técnico UPAO. Como resultado se determinó la relación entre la calidad del rendimiento docente y el rendimiento académico en las estudiantes de la Escuela Profesional de Enfermería de la UPAO a través de la prueba del χ^2 que arrojó un valor $p < 0.05$ (el valor del χ^2 es $+ 0.30.44$ y χ^2 t es $+ a 7.4$) χ^2 c.

Pita (2016) presentó el trabajo de investigación titulado Relación de la Violencia y acoso laboral, desempeño laboral y satisfacción laboral en empleados de una institución de educación superior en Colombia, para optar el grado de maestro en psicología organizacional y del trabajo en la Universidad Católica de Colombia, tuvo como objetivo establecer las relaciones entre las variables organizacionales: Violencia y acoso laboral, desempeño laboral y Satisfacción laboral de un grupo de empleados administrativos de la modalidad abierta y a distancia de una Institución de Educación Superior Privada en la Ciudad de Bogotá – Colombia. La investigación es de tipo no experimental transaccional correlacional de tipo confirmatorio. Como resultado del estudio se estableció que existe una correlación no significativa entre las variables Violencia y Acoso Laboral y Desempeño laboral Satisfacción laboral.

Palmer (2019) presentó el trabajo de investigación titulado Rendimiento laboral del personal nacional y extranjero de un centro de Fisioterapia y Rehabilitación de la ciudad de Trujillo, para optar el grado de maestro en la Universidad Cesar Vallejo. Tuvo como propósito comparar el rendimiento laboral del personal nacional y extranjero de un centro de Fisioterapia y Rehabilitación de la ciudad de Trujillo, para el cual se utilizó como técnica de recolección de datos a la encuesta, que permite obtener información de primera mano sobre las necesidades y expectativas de potenciales del personal nacional y extranjero de un centro de fisioterapia y rehabilitación durante el período de estudio y como instrumento se consideró la Escala de Rendimiento Laboral Individual de Koopmans et al. (2013),

el cuestionario lo conformaron 16 ítems utilizando la escala de Likert Como procedimiento se utilizó el diseño descriptivo comparativo, dando como resultado la viabilidad del modelo en estudio. Los resultados encontrados nos indican existe diferencia significativa en el rendimiento laboral del personal nacional y extranjero de un centro de Fisioterapia y Rehabilitación de Trujillo.

Mamani (2020) presentó el trabajo de investigación titulado Clima Laboral y su Relación con el Desempeño Docente y el Rendimiento Académico de los Estudiantes del COAR Puno, para obtener el grado de doctor en la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Tuvo como objetivo Determinar la relación existente entre el Clima laboral con el Desempeño de los docentes del y el Rendimiento Académico de los estudiantes Colegio de Alto Rendimiento Puno en el año 2019. El tipo de investigación es básica de naturaleza descriptiva – correlacional, el diseño fue no experimental de corte transversal correlacional. Se aplicó la técnica de la encuesta con cuestionario tipo escala de Likert para la variable Clima laboral y para la variable Desempeño docente, asimismo para la variable Rendimiento académico de los estudiantes se utilizó los resultados de la valoración de aprendizajes del I bimestre del año 2019. En la investigación, se ha encontrado un coeficiente de correlación de $r = 0,702$ lo cual significa que existe una correlación positiva media, entre las variables Clima laboral, Desempeño docente y Rendimiento académico. Además, se sabe que el coeficiente de determinación es $r^2 = 0,493$ lo cual significa que los resultados de rendimiento académico son explicados en un 49,3% por el clima laboral y desempeño docente. Dado que el valor de Sig. es menor a 0,05 entonces se acepta la hipótesis de investigación.

Orrego (2013) presentó el trabajo de investigación titulado Gestión del talento humano y evaluación del desempeño laboral en el gobierno regional Junín, para obtener el grado de maestro en la Universidad

Nacional del Centro del Perú. Tuvo como objetivo determinar la influencia de esta en la Gestión del Talento Humano, de manera que se pueda obtener una propuesta metodológica de un plan de desarrollo para las personas, que valore su talento de quienes trabajan para el Estado, como un documento auto instructivo orientado a mejorar la medición de los indicadores del desempeño laboral y la gestión del talento humano. La metodología empleada fue del tipo descriptiva-correlacional, con un diseño no experimental-transversal; ya que al describir variables y analizar su incidencia e interrelación, se realizó una interpretación correcta de la realidad para el periodo 2010-2012, y así responder a las preguntas de investigación. Se aplicó como método general el inductivo-deductivo; usando las técnicas para el acopio y procesamiento de información las encuestas, entrevista, el fichaje y el uso de software estadístico como el SPSS. Planteándose como hipótesis general: los factores de la evaluación del desempeño laboral que influyen en la gestión del talento humano son la habilidad, motivación y la adaptación al cambio. Siendo el principal componente la habilidad. Por lo tanto, al incrementar el grado de habilidad de los trabajadores, el desempeño de ellos se incrementa, siendo entonces fundamental fortalecer sus capacidades en áreas que desarrollen la habilidad de los trabajadores, para tener una respuesta directa en la mejora del desempeño laboral el cual contribuirá al desarrollo institucional y en beneficio de la población.

Olgado (2020) presentó el trabajo de investigación titulado Rediseño del perfil de puestos bajo lineamientos de la Ley Servir como estrategia para incrementar la eficiencia de los sistemas de evaluación del desempeño caso: servidores de la Universidad Nacional del Altiplano - Puno 2019, tuvo como objetivo desarrollar una propuesta para elevar la eficiencia y funcionalidad de los sistemas de evaluación de desempeño laboral de los servidores públicos de la Universidad Nacional del Altiplano - Puno periodo 2019, a través de

una estimación de los sistemas de evaluación de desempeño actuales y un rediseño de perfil de puestos bajo los lineamientos de la Ley del Servicio Civil”; el método de abordaje utilizado fue deductivo-cuantitativo, de diseño no experimental, de alcance descriptivo propositivo, de corte transversal. como resultado se planteó que el rediseño del perfil de puestos enfocados en la medición concreta de habilidades y competencias requeridas por las funciones específicas del puesto bajo los lineamientos de la Ley del Servicio Civil permitirá elevar la eficiencia de los sistemas de evaluación del desempeño laboral, de los servidores públicos de la UNA – Puno.

Montoya (2017) presentó el trabajo de investigación titulado Propuesta de un modelo de gestión del talento humano basado en competencias para mejorar el desempeño laboral de personal administrativo en la municipalidad provincial de Cajamarca 2015, para obtener el grado de maestría en la Universidad Cesar Vallejo. Tuvo como objetivo elaborar a modo de propuesta, un Modelo de Gestión del Talento Humano basado en competencias, para mejorar el desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Cajamarca. se utilizó el modelo de gestión de Chiavenato, combinando con el enfoque sistémico, el enfoque por competencias, el enfoque basado en procesos y la teoría de los dos factores de Frederick Herzberg. Adicionalmente, se emplearon técnicas de modelación. El estudio estuvo enmarcado en el tipo de investigación descriptivo propositivo, fundamentada a nivel comprensivo con un diseño de fuente mixta (documental y de campo). Los resultados reflejaron dos hechos relevantes, en primer lugar, los jefes de las unidades no reunían las competencias requeridas para la Municipalidad ni mucho menos para el cargo en particular, siendo calificados por poco competentes. En el caso de los empleados administrativos poseen un bajo nivel de competencias y su desempeño laboral es catalogado como poco eficiente. De esta manera se pudo concluir que con la implantación del nuevo modelo

propuesto se genera un mejor desempeño de las labores administrativas y, por consiguiente, un servicio de calidad al usuario.

Barrionuevo (2018) presentó el trabajo de investigación titulado Modelo de evaluación de desempeño por competencias para microempresas en ferretería en la ciudad de Puerto Maldonado, para obtener el grado de maestría en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco. Tuvo como objetivo dar a conocer la importancia de la evaluación del desempeño, en este caso basado en competencias, la investigación es de tipo cuali-cuantitativo. El trabajo de investigación concluye con el análisis y diseño de un modelo de evaluación de desempeño basado en competencias para las MYPES ferreteras de Puerto Maldonado.

Abarca (2019) presentó el trabajo de investigación titulado Estilos de Liderazgo y Evaluación de Desempeño por Competencias en el Hospital Militar, Arequipa, 2018, para obtener el grado de doctor en la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa. Tuvo como objetivo determinar el nivel de relación que existe entre los estilos de liderazgo y la evaluación del desempeño por competencias en el Hospital Militar, Arequipa, 2018, en clientes internos y externos. La investigación es de tipo cuali-cuantitativo. Los resultados obtenidos muestran que sí existe una relación significativa entre los estilos de liderazgo y la evaluación del desempeño por competencias, además, existen relaciones significativas entre el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional con la evaluación del desempeño por competencias, además, no se encontró relación significativa entre el liderazgo laissez faire y la evaluación del desempeño por competencias.

Tarazona (2018) presentó el trabajo de investigación titulado Evaluación del desempeño y conducta laboral en enfermeras del hospital Cayetano Heredia 2017, para optar el grado académico de

maestra en gestión pública en la Universidad Cesar Vallejo. Tuvo como objetivo Evaluar el nivel de planificación de acuerdo con la condición laboral, edad, sexo y universidad de procedencia de las enfermeras del Hospital Cayetano Heredia, 2017. La investigación es de tipo cuantitativo. Los resultados de la investigación respecto de la calificación con relación a la escala valorativa de los factores evaluados, se observa que, el factor Oportunidad, sobresale notablemente con 84,9%, seguido de Calidad de Trabajo con un 80,0% ambos en el promedio superior. Mantienen un promedio inferior en 40,0% y 30.2% los factores planificación y responsabilidad respectivamente.

Arteaga (2019) presentó el trabajo de investigación Evaluación del desempeño docente y satisfacción laboral en una universidad privada de Lima, 2018 para optar por el grado de maestro en la Universidad Cesar Vallejo. Tuvo como objetivo determinar la relación entre la evaluación del desempeño docente y la satisfacción laboral en la Universidad Tecnológica del Perú, área ciencias sede Lima, 2018 -1. El método empleado fue deductivo, el tipo de investigación fue básica de nivel correlacional, de enfoque cuantitativo; Se llegaron a las siguientes conclusiones: (a) Se concluyó que, si existe relación estadísticamente significativa, entre la evaluación del desempeño y la satisfacción laboral docente, el nivel de significancia alcanzado para las pruebas de hipótesis fue $p = 0,000$ cuyo valor fue inferior al nivel de significación $\alpha = 0,05$ establecido para este análisis; coeficiente de correlación Rho de Spearman = 0.714. b) El análisis estadístico arrojó un $p = ,000$ y un $\rho = 657$ llegando a la conclusión que existe relación entre la evaluación del desempeño y la dimensión satisfacción intrínseca. c) se concluyó que, si existe relación estadísticamente significativa, con $p = 000$ y un $\rho = 0,608$, entre la evaluación del desempeño docente y la satisfacción laboral extrínseca.

Aleman (2018) presentó el trabajo de investigación titulado Clima laboral y evaluación del desempeño en personal de salud, involucrado en actividades administrativas de los hospitales del Minsa de la región Arequipa 2017: Propuesta de modelo de evaluación y análisis de clima laboral y evaluación del desempeño para el Sector Salud, para optar el grado académico de maestro en la Universidad Nacional de San Agustín. Tuvo como objetivo identificar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral. La investigación es de tipo cuantitativo. Los resultados obtenidos por el análisis estadístico muestran que no existe una relación significativa entre el clima y el desempeño laborales.

Jiménez (2017) presentó el trabajo de investigación titulado Desempeño laboral docente y clima institucional en la Escuela de Infantería del Ejército – 2017. Evaluación docente, para optar el grado de doctor en la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Tuvo como objetivo determinar de qué manera se relaciona el desempeño laboral docente con el clima institucional en la Escuela de Infantería del Ejército, en el periodo 2017, bajo la perspectiva de los docentes. El enfoque fue de una investigación cuantitativa, de tipo descriptivo correlacional, de diseño no experimental. Se concluyó que el desempeño docente se relaciona significativamente con el clima institucional de la Escuela de Infantería del Ejército – 2017.

2.1.2. Modelos conceptuales basados en evidencias sobre la realidad problema.

Existen modelos teóricos para la evaluación del desempeño, en estos modelos la administración de recursos humanos esta agrupada por subsistemas que se interrelacionan para el cumplimiento de sus objetivos.

A. Modelos teóricos de la evaluación del desempeño.

a. Modelo de Chiavenato.

Para Chiavenato (2009) existen cinco procesos básicos en la gestión de recursos humanos:

1. Atracción (o provisión): cuyo objetivo es encontrar a quienes trabajarán en la organización, para lo cual se tiene que investigar el mercado de RH, reclutamiento y selección de personas.
2. Organización: Que harán las personas en la organización, consiste en, integración de las personas, diseño de puestos, descripción y análisis de puestos, evaluación de desempeño.
3. Retención: como conservar a las personas que trabajan en la organización, considerando su remuneración y retribuciones, prestaciones y servicios sociales, higiene y seguridad en el trabajo, relaciones sindicales.
4. Desarrollo: cómo preparar y desarrollar a las personas, mediante capacitaciones y desarrollo organizacional.
5. Evaluación: cómo saber lo que son y lo que hacen las personas, contar con un banco de datos / sistemas de información, controles, constancia, productividad y equilibrio social.

En el proceso de evaluación las organizaciones tratan de desarrollar esquemas que le permiten tener una adecuada evaluación.

Para Chiavenato (2009) las organizaciones emplean distintas formas para determinar quién debe evaluar el desempeño de un colaborador:



Figura 1. ¿Quién evalúa el desempeño en una organización? según Chiavenato (2009)

Fuente: Elaboración: propia

En esa línea, Chiavenato (2009) nos presenta los métodos tradicionales de evaluación del desempeño más utilizados:

- **Métodos tradicionales de evaluación del desempeño**

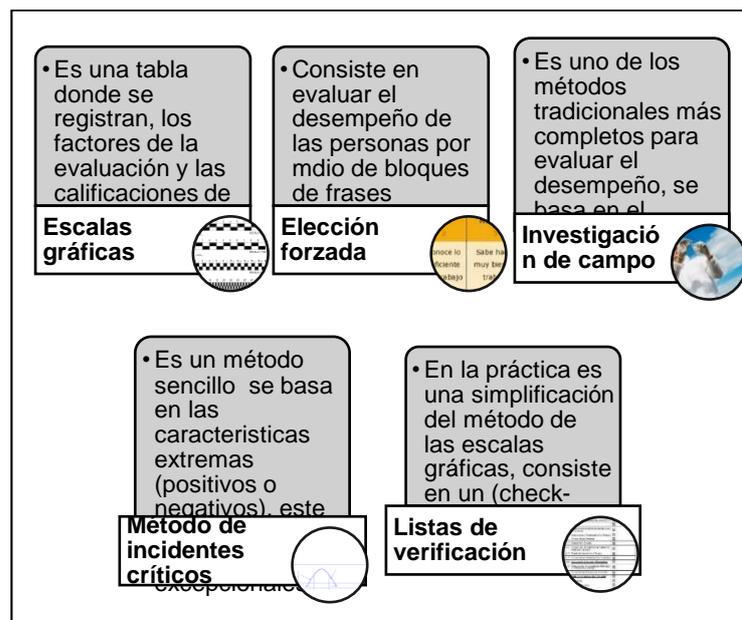


Figura 2. Modelos tradicionales de evaluación del desempeño según Chiavenato (2009)

Fuente: Elaboración: propia

Para Chiavenato (2009) estos métodos tradicionales “son burocráticos, rutinarios y repetitivos. Tratan a las personas como si fueran homogéneas y estuvieran estandarizadas”.

- **Métodos modernos de evaluación del desempeño**

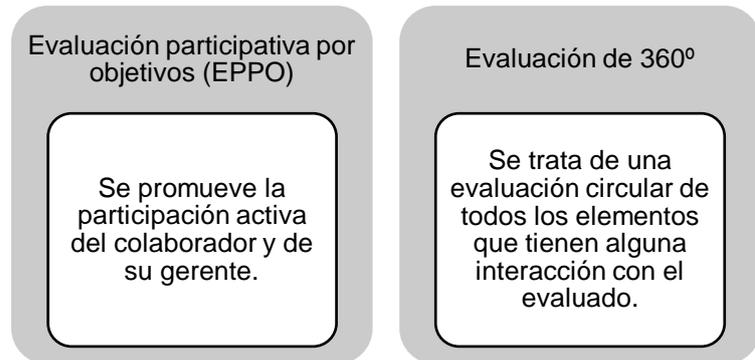


Figura 3. Modelos tradicionales de evaluación del desempeño según Chiavenato (2009)

Fuente: Elaboración: propia

b. Modelos de evaluación del desempeño por Alles.

Según Alles (2008) “cuando se implanta un programa integral o modelo de Gestión de Recursos Humanos por Competencias este afecta o se relaciona con los distintos subsistemas de Recursos Humanos”. (p. 93).

Asimismo, señala que la gestión por competencias da un valor agregado a la estrategia del negocio para lo cual desarrolla seis subsistemas basados en un enfoque sistémico.

1. Atracción, selección e incorporación.
2. Desarrollo y planes de sucesión.
3. Análisis y descripción de puestos.
4. Remuneración y beneficios.
5. Formación.
6. Evaluación de desempeño.

Entre los subsistemas mencionados se encuentra la evaluación del desempeño y este se clasifica en modelos según lo que se quiere medir.

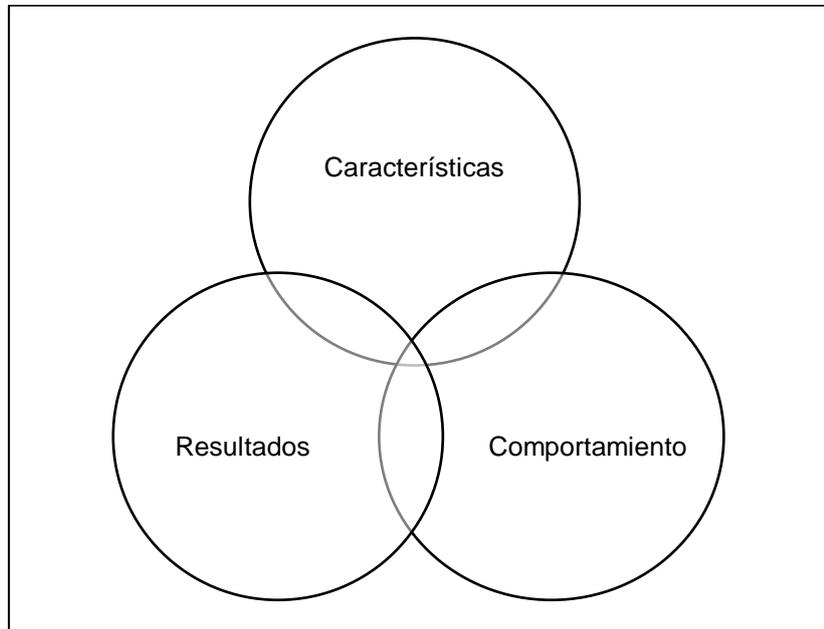


Figura 4. Modelos de evaluación del desempeño según Alles (2008).
Fuente: Elaboración: propia)

- **Métodos basados en características**

Los métodos basados en características son los más populares debido a su facilidad de uso; sin embargo, es necesario evaluar si las ventajas son mayores a las desventajas que ofrece dicho método:

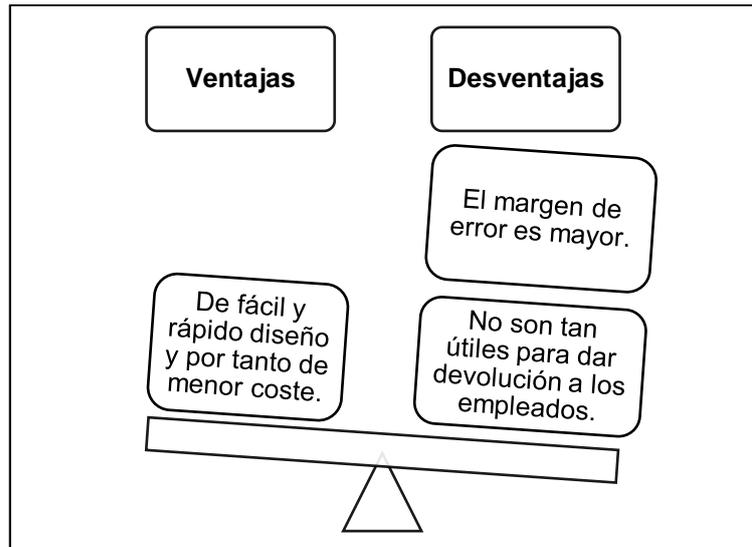


Figura 5. Ventajas y desventajas del método basado en características según Alles (2008).

Fuente: Elaboración: propia

Dentro de los metodos basados en características se tiene los siguientes:



Figura 6. Métodos de evaluación de desempeño basados en características según Alles (2008).

Fuente: Elaboración: propia

Alles (2008) concluye señalando que:

Las evaluaciones de desempeño por características tienden a ser vagas y subjetivas. Una forma de eliminar la subjetividad es, en una evaluación de desempeño por características, darles a estas una descripción del comportamiento a lo largo de la escala; en ese momento la evaluación de desempeño por características cambia de nombre pasando a ser una evaluación de desempeño por comportamiento. (p. 36)

- **Métodos basados en el comportamiento**

Para Alles (2008) “Los métodos basados en el comportamiento permiten al evaluador identificar de inmediato el punto en que cierto empleado se aleja de la escala.”

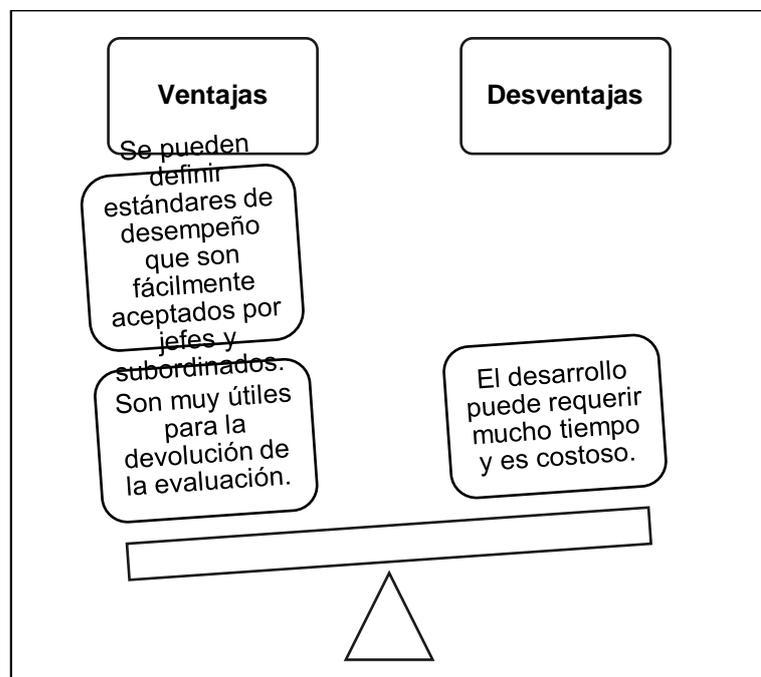


Figura 7. Ventajas y desventajas métodos basados en el comportamiento según Alles (2008).

Fuente: Elaboración: propia

En ese método se encuentran incluidos los siguientes:

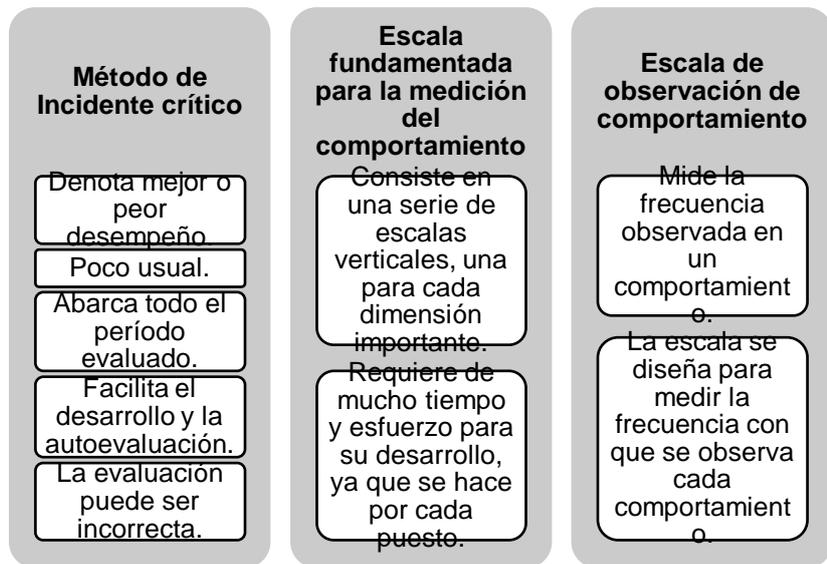


Figura 8. Métodos de evaluación de desempeño basados en comportamientos según Alles (2008).

Fuente: Elaboración: propia

- **Métodos basados en resultados**

Según Alles (2008) “Los métodos basados en resultados, como su nombre lo indica, evalúan los logros de los empleados, los resultados que obtienen en su trabajo”. (p. 38)

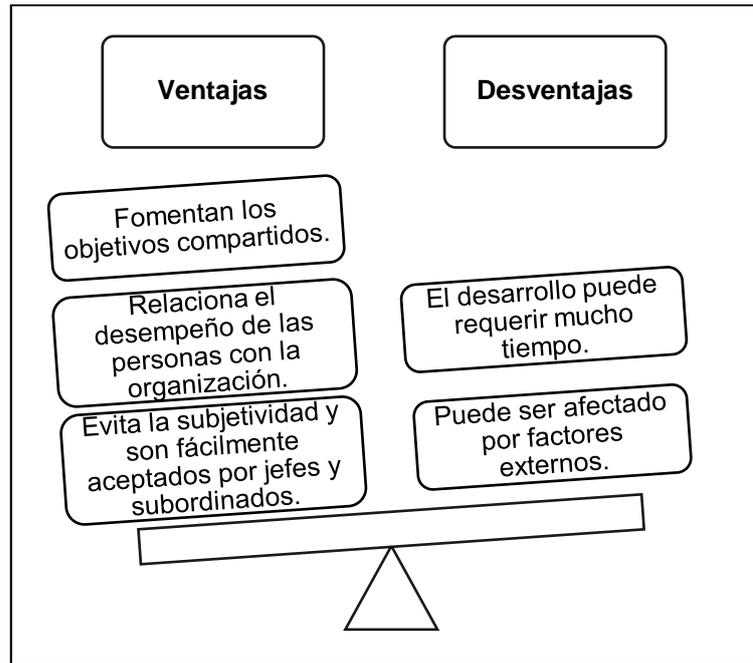


Figura 9. Ventajas y desventajas de los métodos basados en resultados según Alles (2008). (Elaboración: propia)

En este método se tiene:

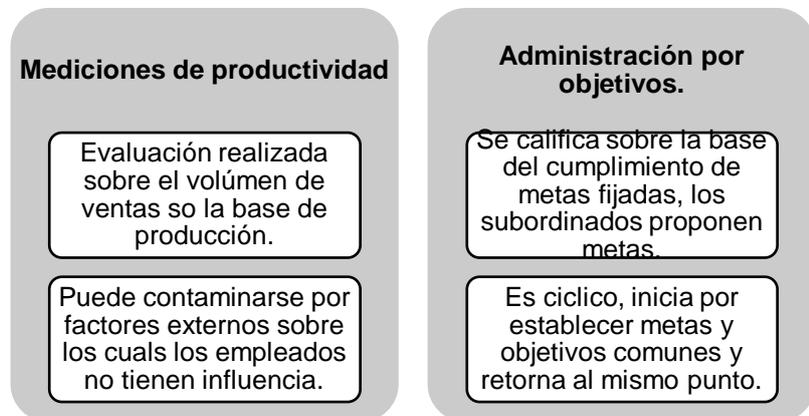


Figura 10. Métodos de evaluación de desempeño basados en rendimiento según Alles (2008).

Fuente: Elaboración: propia

Finalmente, Alles (2008) menciona otros métodos de evaluación de desempeño tradicionales como:

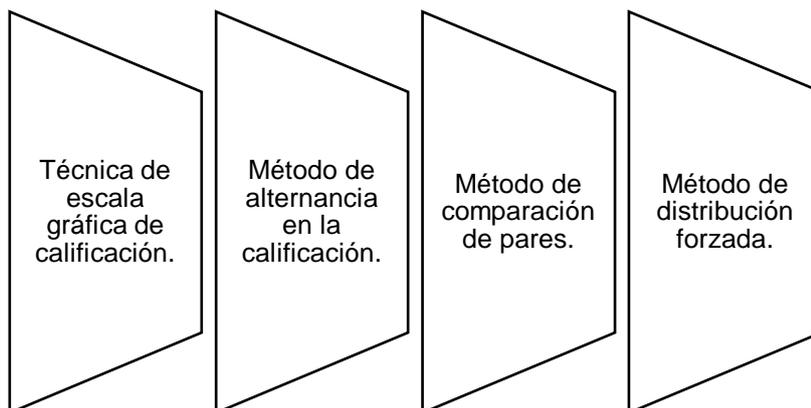


Figura 11. Otros métodos de evaluación de desempeño según Alles (2008).

Fuente: Elaboración: propia

c. Modelo de la investigación.

El estudio optó por un modelo de evaluación del desempeño híbrido ya que utilizamos a Alles y Chiavenato como principales autores, ya que son modelos utilizados en empresas de saneamiento a nivel internacional ya que brinda a los empleados información orientada a la acción.

La aplicación dentro de la EPS SEDAM HUANCAYO S. A. ayudará a reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo, basado en el método por resultados y comportamientos.

La EPS SEDAM HUANCAYO S. A. al estar en el rubro de saneamiento orienta a que su evaluación del desempeño se encuentre enfocada en el modelo de resultados y comportamientos que menciona Alles (2008) ya que en ellos podemos definir estándares de desempeño y evitar la subjetividad.

2.1.3. Otras bases teóricas.

A. Definiciones fundamentales de evaluación del desempeño.

Navarro Rojo (2016) señala que evaluación del desempeño:

Es una herramienta que permite cuantificar y establecer parámetros a la gestión y trabajo de las personas. De esta forma, permite establecer planes y estrategias de mejora para conocer cuantitativamente si hubo avances, mejoras o progresos. Así, dejamos de pensar o sentir que las cosas han mejorado o empeorado, para pasar a saber y demostrar cómo y cuánto. (p. 11).

Para Chiavenato (2009) “La evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización.” (p. 206), asimismo, señala que:

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. (...) la evaluación del desempeño es un concepto dinámico, porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente, con cierta continuidad. (p. 202-203)

Por su parte Alles (2008) señala que:

El análisis del desempeño o la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar personal. Entre sus principales objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos. (p. 31)

Asimismo, Alles (2020) indica que:

Para el seguimiento individual se deberá considerar el desempeño, por lo cual será de utilidad contar con algún tipo de

medición. Se puede utilizar información de diversas mediciones, por ejemplo: evaluaciones de desempeño, si es que miden competencias. También resultados de mediciones múltiples como las evaluaciones de 360 grados y 180 grados, diagnósticos circulares y otras herramientas disponibles 66.67 que se hayan utilizado.

(...)

No existe mediciones adecuadas sin comparación con un parámetro; de lo contrario no proveen información que permita tomar decisión alguna.

(...) una medición sin comparar contra lo requerido (o deseado), no brindará una información útil.

Para realizar un seguimiento efectivo del desarrollo de competencias de un colaborador deberá observarse su evolución en un período de tiempo, comparando, por ejemplo, el grado observado en un momento inicial con el alcanzado luego de un año (o el lapso conveniente, según la circunstancia). (p. 269-270).

Algunas otras definiciones de evaluación de desempeño que menciona Chiavenato (2009) indican que la evaluación del desempeño consiste en identificar, medir y administrar el desempeño humano en las organizaciones:

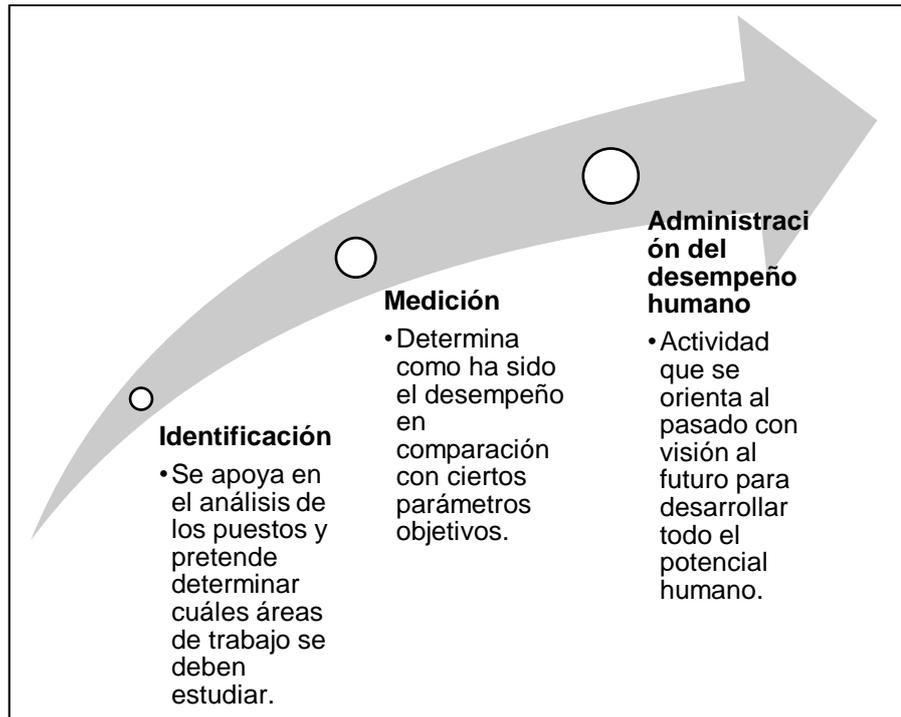


Figura 12. La evaluación del desempeño según Chiavenato (2009).

Fuente: Elaboración: propia

B. Dimensiones.

Las dimensiones de la evaluación del desempeño:



Figura 13. Dimensiones de la evaluación del desempeño.

Fuente: Elaboración: propia

- **La dimensión habilidades**

La Real Academia Española (s.f.) define habilidad como “Capacidad y disposición para algo”. (p. 1)

En esa línea, Newstrom (2011, 2007) define tres tipos de habilidades: habilidad técnica, habilidad humana y habilidad conceptual,

La habilidad técnica se refiere al conocimiento y destreza de una persona en cualquier tipo de proceso o técnica. (...). La habilidad humana es la facultad que permite trabajar bien con la gente y construir el trabajo en equipo. Incluye un amplio arsenal de conductas. (...). La habilidad conceptual es la facultad de pensar en términos de modelos, marcos de referencia y amplias relaciones, como en los planes a largo plazo. (p. 172)

- **La dimensión capacidades**

Gough (2007) señala que “Las capacidades se refieren al conjunto de funcionamientos que son factibles para una persona.” (p. 178)

Asimismo, Filibert (2021) dice que “El enfoque de capacidad pretende que la libertad para lograr el bienestar es una cuestión de lo que las personas pueden hacer y ser. Y, por lo tanto, el tipo de vida que pueden llevar efectivamente”.

- **La dimensión necesidades**

Elizalde, Martí y Martínez (2006) señalan que:

Las necesidades son concebidas como sensaciones desagradables de falta o carencia de algo que deben ser satisfechas de inmediato; este es el motivo de toda actividad humana pues impulsa al ser humano a crear con el fin de satisfacer sus problemas. (p. 10)

- **La dimensión rasgos**

Los rasgos según Newstrom (2011, 2007) son: “Características físicas, intelectuales o de personalidad que distinguen a los líderes de los que no lo son o a los líderes exitosos de los no exitosos”. (p. 529)

- **La dimensión comportamiento**

Chiavenato (2009) define al comportamiento como “Conducta, forma de proceder y actuar o reaccionar ante el entorno externo.” (p. 491)

Asimismo, señala que “En las organizaciones, las personas se comportan como individuos y también como miembros de grupos. Por tanto, debemos estudiar la conducta desde ambos ángulos.” (p. 6).

- **La dimensión metas**

Para Newstrom (2011, 2007) las metas se definen como: “Formulaciones concretas de logros que la organización intenta cumplir en periodos establecidos”. (p. 526)

- **La dimensión resultados**

Newstrom (2011, 2007) refiere que los resultados son: “Recompensas que los empleados creen recibir de su empleo o empleador”. (p. 530)

C. **Medición de la evaluación de desempeño.**

Para Alles (2008) “Los métodos de evaluación de desempeño se clasifican de acuerdo con aquello que mide: características, comportamientos o resultados” (p. 35).

Navarro (2016) señala que:

Existen muchas formas de evaluar el desempeño; por ejemplo, establecer notas, comparar características, hacer listados de cumplimientos, establecer categorías, distribuir a las personas

de manera forzada, comparar a las personas hasta ver quién muestra mejor desempeño, etc. Y pueden aplicarse de forma única o mezclándolas. (p. 42)

Capítulo III

El Diagnóstico

3.1. Determinación del problema

3.1.1. Árbol de problemas y de causas.

El presente instrumento se ha elaborado con la información recabada mediante herramientas aplicadas al personal de la EPS SEDAM HUANCAYO S. A., diarios virtuales e informes del órgano de control institucional de la empresa.

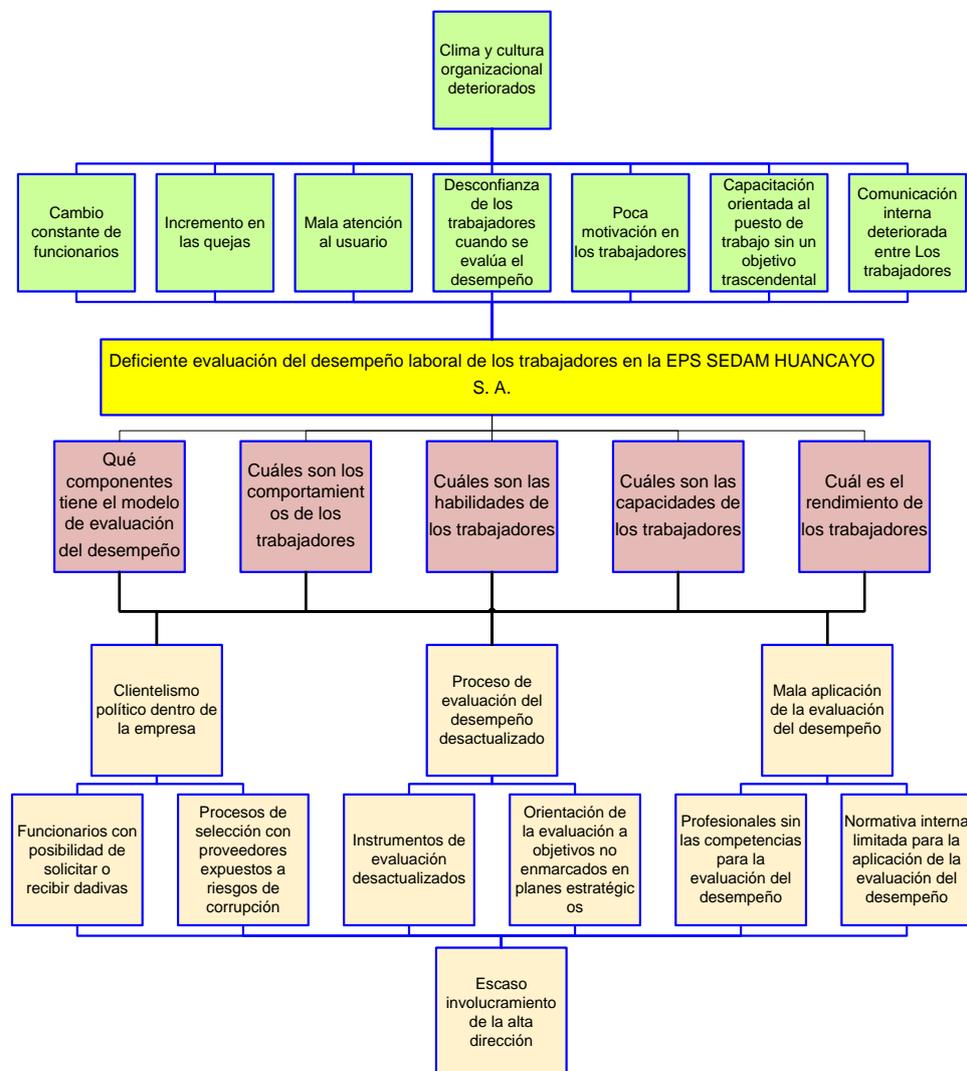


Figura 14. Árbol de problemas.

Fuente: Elaboración: propia

3.1.2. Sustento de evidencias.

La deficiente evaluación del desempeño laboral es causada por múltiples factores, es así como para evidenciar la problemática sobre el tema se ha recurrido a diarios locales, informes del órgano de control institucional, análisis de encuestas de la empresa y finalmente un cuestionario aplicado a un grupo de trabajadores de la EPS SEDAM HUANCAYO S. A. con los cuales se ha obtenido los siguiente:

- El Clientelismo político que trae consigo a funcionarios con posibilidad de solicitar o recibir dadivas, así como procesos de selección con proveedores expuestos a riesgos de corrupción, tal es así que la empresa ha sido protagonista en algunas portadas de noticieros locales como el Diario Correo (2019) en el cual el gerente saliente Julio César Jesús Salazar devela qué:

Los repentinos cambios dentro de la plana gerencial de la empresa SEDAM HUANCAYO S.A. tendrían un trasfondo poco claro. (...) Para el exgerente (...) el retiro de confianza, así de manera sorpresiva, se debe a que ha estado haciendo mejoras en la empresa, pero en esta, tiene otro estatus que no les habría gustado a los directores y funcionarios. (...) da la impresión de que hay una tremenda corrupción a nivel de directores y cada uno actúa de acuerdo con sus intereses, tal es así que yo no he puesto ningún gerente, son ellos quienes han estado rotándolos en cada sesión, dentro de ellos tuve que incluir a un jefe de Logística que no tenía título. (p. 1)

Asimismo, el Organo de Control Institucional (2019) mediante Informe de Orientación de Oficio N° 008-2019-OCI/3477-SOO comunica al gerente general de la E.P.S. SEDAM Huancayo S.A.:

La existencia de situaciones adversas que afectan o podrían afectar la continuidad del proceso, el resultado o el logro de

objetivos del proceso en curso, a fin que se adopten oportunamente las acciones preventivas y correctivas que correspondan. (...) de la revisión de la información y documentación vinculada a la verificación de Grados y Títulos de los Gerentes, Jefes de Oficina y Jefes de Área (...) se ha identificado la situación adversa contenida en el Informe de Orientación de Oficio N° 008-2019-OCI/3477-SOO. (p. 1)

De la misma manera, del cuestionario aplicado al personal de la EPS SEDM HUANCAYO S.A.; se obtuvo que la influencia política es una de las causas con mayor valoración y que afecta considerablemente a la evaluación del desempeño, asimismo, se observa otras causas también importantes como la mala aplicación de la evaluación del desempeño, falta de normativas internas para la aplicación de la evaluación del desempeño, proceso de evaluación del desempeño desactualizado que también se suman para tener una deficiente evaluación del desempeño en la empresa.

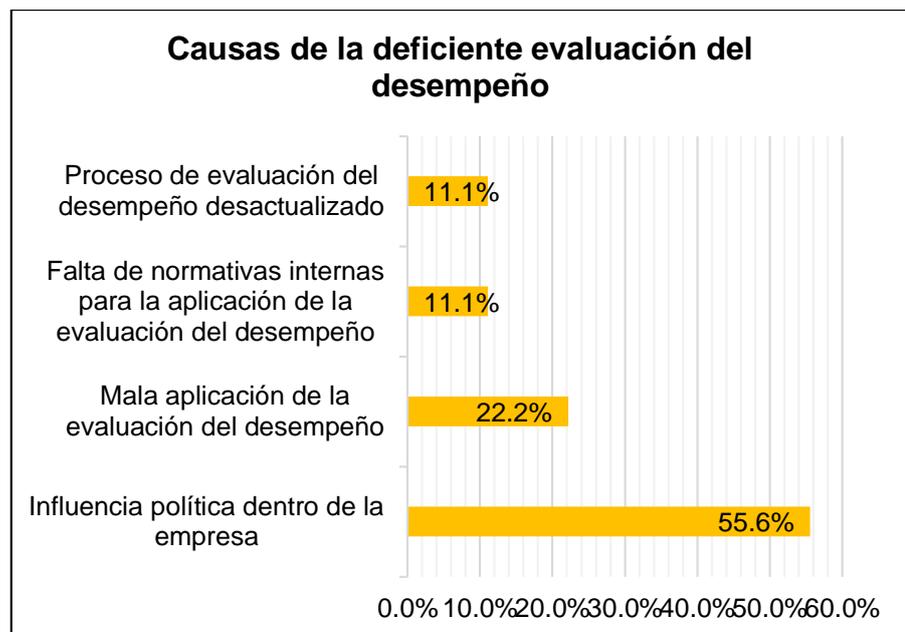


Figura 15. Resultado del cuestionario a trabajadores de la EPS SEDAM HUANCAYO S.A.

Fuente: Elaboración: propia

- El proceso de evaluación del desempeño de la empresa actualmente se encuentra desactualizado y se evidencia en la Resolución de Gerencia General N° 128-2010-SEDAM HYO.S.A.; de fecha 3 de junio de 2010 donde se aprobó la directiva para evaluación del rendimiento y comportamiento laboral de los trabajadores de la EPS SEDAM HUANCAYO S.A. Este documento a la fecha no fue actualizado según lo que refiere el personal especialista de la Unidad de Racionalización.
- Es importante señalar que conforme refiere el Reporte N° 23-2020-EPSSHSA-OGPP, de fecha 14 de diciembre de 2020, el análisis y evaluación del personal, propuesta técnica, administrativa y legal de racionalización y reasignación para la dotación de personal en relación con el diseño organizacional y la optimización de los recursos organizacionales se encuentra pendiente.
- Los instrumentos aplicados en la Resolución de Gerencia General N° 128-2010-SEDAM HYO.S.A señala los siguientes factores de evaluación donde se contempla: conocimiento del cargo, productividad, supervisión y control para el cumplimiento de la función, identificación institucional, inasistencias y tardanzas, méritos y deméritos podemos apreciar que estas herramientas no contemplan una guía de aplicación que sea clara y precisa enmarcado el tipo de empleado, administrativo u obrero.
- Respecto a la productividad se puede apreciar que se utiliza un modelo tradicional de evaluación del desempeño la misma que debe de ser actualizada en función a los nuevos retos y estándares aplicados a la mejora de la productividad en el entorno del trabajo como lo señala Alles (2008).

- Así mismo los evaluadores deberán estar familiarizados con las técnicas de evaluación utilizadas y dentro de la directiva de aplicación de evaluación del desempeño no se puede apreciar aspectos relevantes de los evaluadores. En la encuesta realizada a los trabajadores también podemos observar que al momento de aplicar la evaluación del desempeño un gran porcentaje de los evaluados no conocieron sus resultados.



Figura 16. Resultado de encuesta.

Fuente: Elaboración: propia

- La orientación de la evaluación a objetivos no enmarcados en planes estratégicos se puede apreciar dentro de la directiva aprobada con Resolución de Gerencia General N° 128-2010-SEDAM HYO.S.A no establece si los criterios de evaluación del desempeño se encuentran ligados a los objetivos de la empresa, de la misma manera no se aprecia de qué manera se vincularán y podrán resultar beneficiosos para el cumplimiento de estos.
- Según la encuesta aplicada podemos llegar a la conclusión de que existe una mala práctica de la evaluación del desempeño, este fenómeno hace que los trabajadores vean con gran preocupación este procedimiento. Este

acontecimiento se ve reflejado en la herramienta de recolección de información que se aplicó a los trabajadores, donde señalan que el personal reaccionó de forma negativa a la evaluación del desempeño y pensó que su objetivo era despedir al personal.

Una mala aplicación de la evaluación del desempeño origina un miedo de los trabajadores por la evaluación, este miedo según Bedoya y García (2016) afecta al trabajador y a la organización, ya que condiciona su desempeño y modo de relacionarse en la empresa y afecta en el clima y la cultura organizacional.

- Actualmente dentro del área de recursos humanos no se encuentra un profesional acreditado y capacitado para el desarrollo de evaluaciones del desempeño eficientes y aplicadas de manera óptima, lo que pone en evidencia la carencia de profesionales competentes para la evaluación del desempeño.

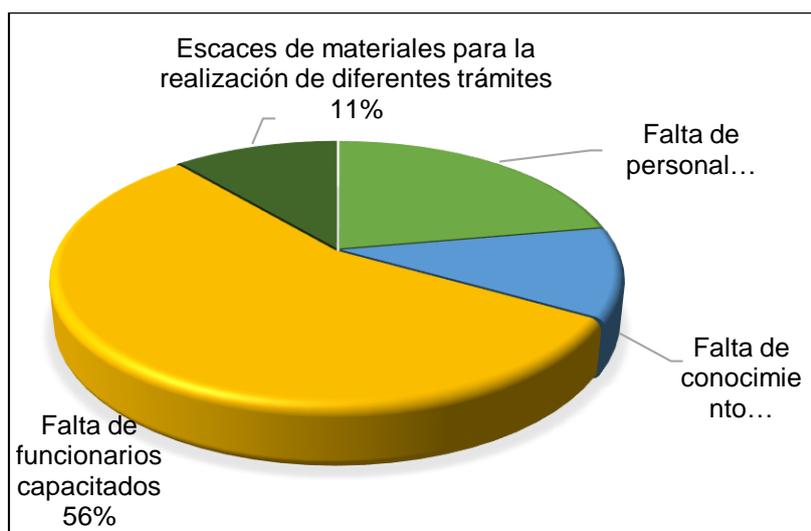


Figura 17. Principales problemas de recursos humanos en la entidad.

Fuente: Elaboración: propia

- Normativa interna limitada para la aplicación de la evaluación del desempeño: Se aprecia que existen normativas que señalan el cumplimiento de una evaluación del desempeño, pero no existe una norma que sea clara y precisa en su aplicación. Podemos observar dentro del código de buen gobierno corporativo de la EPS SEDAM Huancayo aprobado con Resolución de Directorio N° 24-2018-EPS SEDAM HYO.S.A./PD; menciona en su estándar 32 la aplicación de la evaluación del desempeño la gerencia general y gerente de línea, lo que se presta a varios tipos de interpretaciones, así mismo el reglamento interno de trabajo del 2014 en su capítulo XIII artículo 67 señala que formulará una directiva para el proceso de evaluación del rendimiento y comportamiento laboral de los trabajadores realizado anualmente, en el RIT actual de la empresa no se observa algún capítulo respecto a evaluación del desempeño del trabajador lo que se analizará progresivamente en el presente trabajo.
- Escaso involucramiento de la alta dirección, observando las actas de directorio que se tuvieron en el año 2019, no se encontraron temas relacionados al desempeño laboral y en el año 2020 las reuniones directorio estuvieron más enfocados en cubrir el provisionamiento del agua en la ciudad y a las zonas vulnerables, esto por la existencia del COVID-19 que afecta el normal funcionamiento de las actividades de la empresa.

Las consecuencias de la deficiente evaluación del desempeño laboral son:

- Clima y cultura organizacional deteriorados: podemos observar que tanto el clima como la cultura organizacional se encuentran deteriorados en la empresa, según el

cuaderno de campo implementado para el levantamiento de la información, hemos podido detallar comportamientos que demuestran que el clima y la cultura se encuentran deteriorados, en nuestra primera visita pudimos observar que el trato entre personal administrativo no es cortés y el trato a los usuarios en las ventanillas es poco empático y podría reflejar una mala gestión del talento humano en la empresa que influye directamente al clima y cultura en la empresa. Así mismo según la encuesta de clima laboral de la empresa aplicado en el año 2019 la empresa logro un puntaje de 51.92 % esta encuesta realizada a 77 persona recoge aspectos sobre remuneración, reconocimiento, superiores, compañeros de trabajo, puesto en la empresa, ergonomía y datos generales, para el año 2014 la SUNASS en su Benchmarking regulatorio fue el último año donde público el índice de clima laboral de las EPS, en ese año el valor de la EPS SEDAM HUANCAYO S.A. 68.20%.

- Cambio constante de funcionarios: Revisando las memorias anuales publicadas por la EPS SEDAM HUANCAYO S.A. en los años 2018 y 2019, se evidencia el cambio constante de los funcionarios. El encargado del Área de Recursos Humanos y Relaciones Industriales el año 2018 fue cambiado cuatro veces igual que en el año 2019; la Gerencia de Administración el 2018 fue ocupado por dos funcionarios distintos mientras que el año 2019 seis veces, esta alta rotación se da en todas las áreas trayendo consigo consecuencias negativas para la organización; el Diario Gestión (2019) señala que la alta rotación de personal afecta la competitividad en el mercado y afecta en la calidad del servicio.

- Incremento en las quejas: observando los informes de gestión de la Gerencia Técnica del mes de diciembre del año 2020 vemos un incremento en el total de reclamos que se presentaron 5239 reclamos fueron registrado el año 2020 y en el 2019 un total de 4374.
- Mala atención al usuario: En nuestra visita pudimos observar que existe áreas determinadas donde se puede apreciar poca vocación de servicio y compromiso al momento de atender a los usuarios que llegan a realizar un trámite en la empresa, también podemos observar en la página web de la empresa que la vocación de servicio y el compromiso son valores que la empresa determina para sus trabajadores en su código de ética aprobado con Resolución de Directorio N° 013-2019-EPS SEDAM HYO.S.A./PD en donde también se señala que el compromiso institucional es uno de los principios de la empresa.

Pudimos observar que muchos usuarios se encontraban en la puerta de la empresa esperando les puedan dar una solución u orientación a sus problemas puntuales y la única respuesta recibida era llamando a un número de teléfono que por las condiciones actuales que afronta el país por la existencia del COVID 19 se encontraba saturada, generando un malestar dentro de los usuarios

Según los resultados de las encuestas de satisfacción de los usuarios de la EPS SEDAM HUANCAYO S.A. (2020) donde se aplican una serie de preguntas sobre la satisfacción del cliente 2020, empleándose una escala de Likert para su recolección, vemos que en la parte respecto al servicio recibido solo alcanzan una escala en promedio

de 3.22, respecto a la empresa llegan a 3.18, considerando que 1 es mínimo y 5 máximo y se deduce que la satisfacción de los usuarios con el servicio y la empresa no es buena ni mala.

- Desconfianza de los trabajadores cuando se evalúa el desempeño: en la entrevista desarrollada para el presente trabajo de investigación se realizó una pregunta respecto a los problemas que trajo la evaluación del desempeño dentro de la empresa y vemos que la evaluación del desempeño tiene una relación directa con el despido y la reducción de personal,
- Poca motivación en los trabajadores: Lo cual es apreciado en la encuesta que se ha desarrollado la mayoría de los trabajadores no tiene una motivación fuerte para el cumplimiento de los trabajos encomendados ni para el apoyo en su respectiva área. Algo que pudimos observar en nuestra visita es que existe una fuerte resistencia a cumplimiento de tareas asignadas
- Capacitación orientada al puesto de trabajo sin un objetivo trascendental: La empresa cuenta con un plan de desarrollo de personas el que se encuentra desactualizado ya que solo se realiza para el cumplimiento de objetivos puntuales, pero no está orientado al trabajador ni a su puesto de trabajo. El plan de desarrollo de personas se encuentra formalizado dentro del Plan Maestro Optimizados, pero se puede apreciar que tiene una deficiencia ya que no está orientado a puestos ni están vinculados al cumplimiento de objetivos de la empresa.

3.2. Análisis organizacional

3.2.1. La organización.

La EPS SEDAM HUANCAYO S.A. es una empresa municipal de derecho privado, su constitución y duración es indefinida, se rige por la Ley de sociedades con sujeción al estatuto social de la empresa y las atribuciones legales que le confiere la Ley Orgánica de Municipalidades.

Su constitución se realiza de acuerdo con el Decreto Supremo N°139-90-PCM, mediante la transferencia a título gratuito de las acciones del capital que poseía la Empresa Servicio Nacional de Abastecimiento de Agua Potable y Alcantarillado (SENAPA) a su empresa filial SEDA JUNIN, iniciando sus actividades desde el 14 de noviembre de 1990 y constituyéndose formalmente por Escritura Pública con fecha 10 de mayo de 1991.

En aquella oportunidad SEDA JUNIN estuvo conformada por las municipalidades provinciales de Concepción, Chanchamayo, Huancayo, Jauja, Tarma y Yauli.

Posteriormente por Escritura Pública de fecha 15 de junio de 1992 se formaliza la modificación estatutaria de SEDAM JUNIN, a la denominación de Empresa de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado Municipal - SEDAM HUANCAYO S.A.

En el año 1994 se promulga la Ley N° 26338 –Ley General de Servicios de Saneamiento, reglamentada mediante Decreto Supremo N° 01-95-PRES de fecha 23 de agosto de 1995, en donde el Título III, Capítulo II y Art.369 dice que “las Municipalidades Provinciales son Titulares de las acciones (de las Empresas Prestadoras de Servicios de Saneamiento) correspondientes al número de habitantes del cercado”.

En el año 2016 se aprueba el Decreto Legislativo 1280 Ley Marco de la Gestión y Prestación de los Servicios de Saneamiento y su Reglamento mediante Decreto Supremo N° 019-2017-VIVIENDA; en mérito a la nueva norma se procede a adecuar el Estatuto Social siendo la denominación “Empresa Prestadora de Servicios de Saneamiento SEDAM Huancayo Sociedad Anónima” cuyas siglas son EPS SEDAM HUANCAYO S.A.

De acuerdo con el Plan Estratégico Institucional 2018-2022 PEI de la EPS SEDAM HUANCAYO S. A. aprobado por el Directorio con Resolución de Directorio N° 051-2018-EPS SEDAM.HUANCAYO.S.A/PD del 17 de diciembre del 2018.

A. Visión del Sector.

Los peruanos viven en centros poblados urbanos y rurales con servicios de saneamiento sostenible y de calidad, brindados por prestadores, caracterizados por la optimización en el uso de los recursos naturales, humanos, tecnológicos y financieros, con responsabilidad social y empresarial.

B. Misión.

Brindar servicios de saneamiento de calidad para la satisfacción del usuario, con tecnología apropiada, personal comprometido y preservando el ambiente.

C. Valores.

- Puntualidad: Somos puntuales porque respetamos a nuestra empresa, a nosotros mismos y a nuestro entorno.
- Compromiso: Estamos comprometidos con la prestación de servicios de saneamiento.
- Vocación de servicio: Nos debemos a nuestros usuarios y colaboradores, por eso damos respuesta a sus necesidades en forma oportuna, amable y efectiva.

- Honestidad: Somos honrados y razonables en todas nuestras acciones, hacemos uso adecuado y óptimo de los recursos.
- Trabajo en equipo: Creemos en nuestros colaboradores y disfrutamos trabajando en equipo. Construimos confianza a través de relaciones de empatía.
- Sistémica: Somos una organización inteligente, viable en su estructura y organización, sinérgica en su acción, adaptable a la complejidad del entorno; se enriquece las relaciones entre todos los integrantes cumpliendo el propósito que nos hace ser la EPS SEDAM HUANCAYO S.A.

D. Objetivos.

La EPS SEDAM HUANCAYO S. A. en su Plan Estratégico Institucional (PEI) 2018-2022 tiene cuatro objetivos estratégicos establecidos:

1. Mejorar la gestión empresarial
2. Generar valor en los procesos de los servicios de saneamiento para la satisfacción del usuario
3. Mejorar la infraestructura de los servicios de saneamiento en el ámbito de influencia
4. Promover la gestión del riesgo de desastres.

E. Estructura Orgánica.

Su estructura orgánica fue aprobada en el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) con Resolución de Directorio N° 036-2006 SEDAM HYO S.A./PD vigente a la fecha.

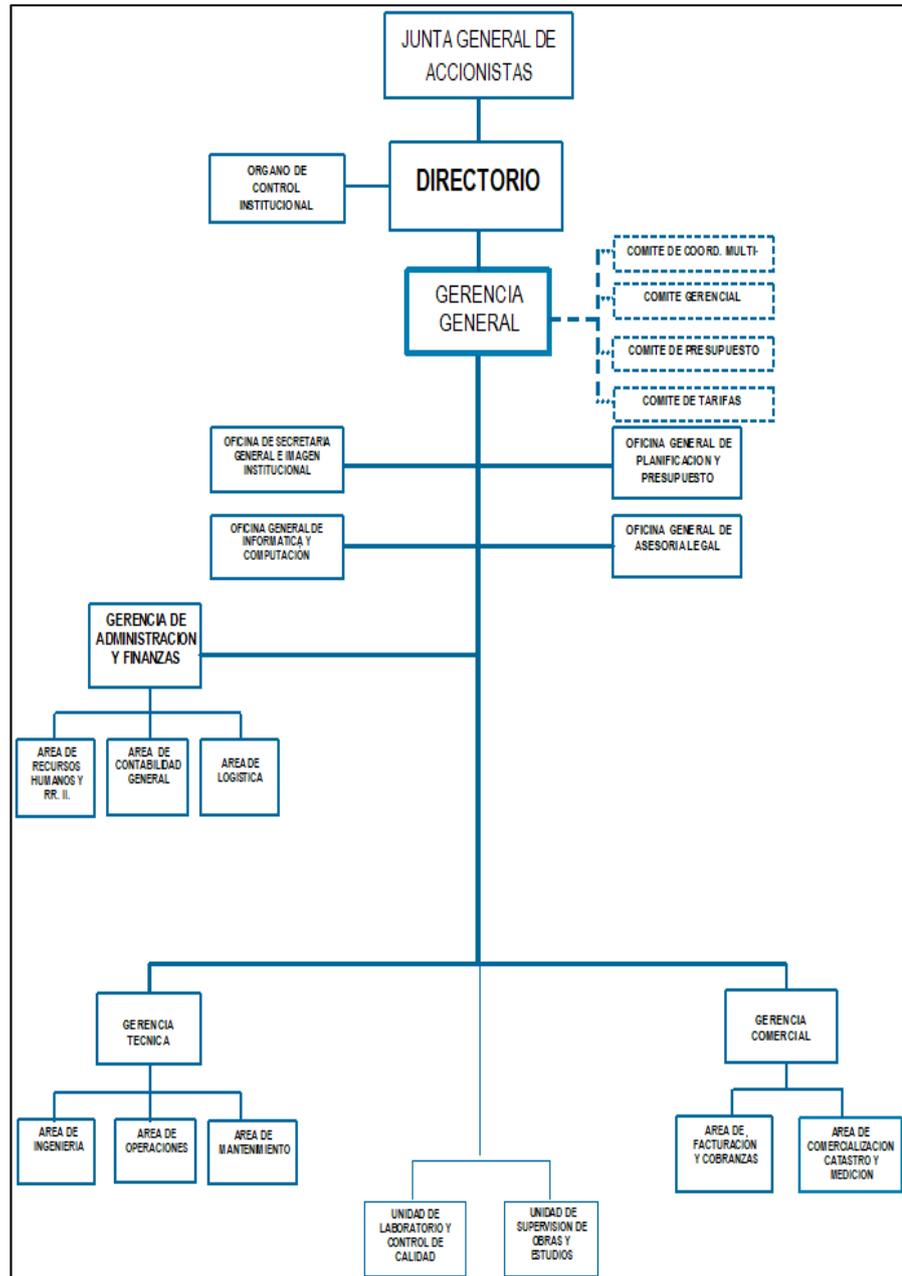


Figura 18. Organigrama de la EPS SEDAM HUANCAYO S.A.

Fuente: Fuente: ROF 2006

F. Personal.

Tabla 1

PEA Activo EPS SEDAM Huancayo S.A.

Modalidades de contrato	201	201	201	202
	7	8	9	0
Cargos de confianza	17	16	17	15
Trabajadores con contrato a plazo indeterminado				
Empleados con contrato a plazo indeterminado	110	103	109	91

Modalidades de contrato	2017	2018	2019	2020
Obreros con contrato a plazo indeterminado	129	125	124	113
Empleados incorporados con mandato judicial o conciliación	0	2	1	0
Obreros incorporados con mandato judicial o conciliación	0	2	0	2
Trabajadores con contrato a plazo fijo				
Empleados	4	6	8	6
Obreros	3	2	14	8
Inversiones				
Obreros	0	16	0	0
Total	263	272	273	235

Fuente: Elaboración propia.

G. Matriz de los objetivos estratégicos institucionales.

Según en el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2018 – 2022 aprobado con Resolución de Directorio N° 051-2018-EPS SEDAM.HYO.S.A./PD

Tabla 2

Objetivos estratégicos institucionales EPS SEDAM HUANCAYO S.A.

Código	Indicador	Parámetro de medición
	Mejorar la gestión empresarial (prioridad:1)	
OEI.01	IND.01.OEI.01	Porcentaje de relación trabajo mejorado
	Generar valor en los procesos de los servicios de saneamiento para la satisfacción del usuario (prioridad:2)	
OEI.02	IND.01.OEI.02	Porcentaje de cobertura de agua potable ampliado
	IND.02.OEI.02	Porcentaje de cobertura de alcantarillado ampliado
	Mejorar la infraestructura de los servicios de saneamiento en el ámbito de influencia (prioridad:3)	
OEI.03	IND.01.OEI.03	Porcentaje de agua producida obtenida mediante fuentes superficiales incrementado
	IND.02.OEI.03	Porcentaje de catastro integral técnico comercial implementado

Código	Indicador	Parámetro de medición
	Implementar la gestión del riesgo de desastres (prioridad:4)	
OEI.04	IND.01.OEI.04	Porcentaje de gestión de riesgo de desastres implementado

Fuente: PEI, 2018

3.2.2. Entorno organizacional.

En el entorno organizacional de la empresa se utilizó la metodología de Collerette y Shneider y expone su estudio y evaluación en tres niveles:

A. Entorno inmediato.

Trabajadores: estos afectados o beneficiados directamente de la ejecución de los procedimientos realizados dentro de la empresa, sujeto a las normativas de la empresa aspectos normativos relacionados.

Empresa: La EPS SEDAM HUANCAYO S.A. es una empresa municipal de derecho privado, su constitución y duración es indefinida, se rige por la Ley de sociedades con sujeción al estatuto social de la empresa y las atribuciones legales que le confiere la Ley Orgánica de Municipalidades.

La sociedad tiene por objeto prestar los servicios de saneamiento, que comprende la prestación regular de: servicios de agua potable, alcantarillado sanitario y tratamiento de aguas residuales para disposición final o reúso y disposición sanitaria de excretas en el ámbito de responsabilidad establecido en el respectivo contrato de explotación.

Podemos detallar que es la única que brinda el servicio de agua y alcantarillado dentro de la provincia de Huancayo y sus distritos, actualmente tiene un total de 92559 usuarios activos,

la empresa tiene un accionista mayoritario, tres directores y 17 funcionarios como se detalla en la estructura orgánica.

B. Entorno intermedio.

A través de las normativas dictadas por el regulador SUNASS que dicta medidas de estricto cumplimiento para todas las empresas prestadoras de servicio de saneamiento y asistencias de la OTASS que brinda soporte técnico a las empresas prestadoras de servicios, ambos con la finalidad de mejorar la calidad de vida de la población.

C. Tendencias globales.

Para efectos de la presente investigación se tomarán datos planteados por autores reconocidos en el ámbito del desempeño laboral y considerando que el capital humano es la principal fuente de vida de una organización se desarrollara la propuesta pensando en el beneficio de la empresa y del trabajador.

3.3. Análisis de stakeholders

3.3.1. Accionista.

Conforme el artículo 6 de la EPS SEDAM HUNCAYO S.A. (2018):

El capital social de la empresa es de Dieciséis Millones Doscientos Cuarenta y Cinco Mil Trescientos Veintitrés soles (S/.16'245,323.00) divididos y representados en 16'245,323 acciones de un valor nominal de un sol cada una, las cuales han sido totalmente suscritas y pagadas, salvo aquellas excepciones establecidas en la normativa correspondiente. (p. 1-2)

En cumplimiento al Decreto Legislativo 1280, que aprueba la Ley Marco de la Gestión y Prestación de los Servicios de Saneamiento y su Reglamento aprobado con el Decreto Supremo 019-2017-VIVIENDA, a partir del 22 de julio de 2017 en sesión de Junta General

de Accionistas se incorpora al alcalde de la Municipalidad Provincial de Huancayo como único accionista de la EPS SEDAM HUANCAYO S.A.

Para el periodo comprendido del 01 de octubre de 2019 a la fecha el presidente sería el Sr Juan Carlos Quispe Ledesma, actual alcalde de la Provincia de Huancayo.

Cada año el alcalde tiene una junta general de accionistas siendo sus atribuciones las siguientes:

- Elegir, reelegir y/o remover al miembro del directorio representante de la municipalidad provincial accionista.
- Efectuar las declaraciones de vacancia de algún miembro del directorio, en caso de que el directorio no la efectúe dentro del plazo de quince (15) días hábiles de ocurrida o conocida la causal.
- La modificación del estatuto social, previa opinión favorable de la superintendencia nacional de servicios de saneamiento (SUNASS).
- Acordar el aumento o reducción del capital social, así como autorizar la emisión de obligaciones, debiendo comunicar este hecho a la SUNASS.
- Acordar la integración con otros prestadores de servicios, previo acuerdo del concejo municipal de cada una de las municipalidades intervinientes; dicho acuerdo debe señalar, entre otros, si la municipalidad interviniente modifica o suscriben el contrato de explotación.
- Fijar el monto de las dietas de los miembros del directorio, de acuerdo con lo dispuesto en las normas aplicables.
- Resolver los asuntos que el directorio ponga en su conocimiento.
- Autorizar la celebración del contrato de explotación, cuando el directorio no lo realice.

- Aprobar los estados financieros y la memoria.
- Las demás que establezca la normativa sectorial aplicable u, supletoriamente, la Ley 26887, ley general de sociedades.

3.3.2. Directorio.

El Directorio de la EPS SEDAM HUANCAYO S.A. se encuentra compuesto por tres directores, el primero representante designado a través de acuerdo de concejo municipal y actualmente lo ocupa el Dr. Venancio Santiago, Navarro Rodríguez por otra parte, la sociedad civil propuesto por los Colegios Profesionales, Cámara de Comercio y Universidades designa como representante al Ing. Juan Clímaco, Ospino Núñez y el Gobierno Regional de Junín a través de Consejo Regional, designa como representante al Ing. José Freddy Atuncar Yrribari.

Este directorio es responsable de la gestión y administración de la prestación de los servicios de saneamiento y goza de facultades de gestión necesarias para el cumplimiento de su objeto

3.3.3. Los usuarios.

De acuerdo con SUNASS (s.f.):

Son las personas que utilizan habitualmente el servicio de agua y alcantarillado, sus principales derechos son:

- Acceder a la prestación de los servicios de saneamiento en las condiciones establecidas en el Reglamento de Calidad de la Prestación de los Servicios de Saneamiento.
- Recibir aviso oportuno de las interrupciones del servicio, así como de las precauciones que debe tomar en los casos de emergencia, caso fortuito o de fuerza mayor, a través de los medios de comunicación, según corresponda.
- Presentar reclamos ante la autoridad competente sobre la prestación de los servicios brindados, sin estar obligado al pago

previo del recibo, cuando dichos reclamos tengan relación directa con el monto reclamado.

- Percibir compensación económica como indemnización por los daños y perjuicios que pudiera ocasionar los prestadores de servicios a su propiedad por negligencia comprobada del prestador, de acuerdo con la normativa de la materia.

Sus principales deberes son:

- Celebrar con el prestador de servicios el contrato de suministro.
- Pagar oportunamente la tarifa o cuota familiar.
- Hacer uso adecuado de los servicios de saneamiento.
- Permitir la instalación de medidores.
- Poner en conocimiento del prestador de servicios, las averías o perturbaciones que pudieran afectar el servicio.
- Denunciar las conexiones clandestinas.

Y sus prohibiciones son:

- Vender agua potable sin la autorización expresa del prestador del servicio.
- Manipular las redes exteriores de agua potable y alcantarillado (adicionalmente la caja de la conexión domiciliaria, el medidor y la caja de registro de la conexión de alcantarillado sanitario).
- Impedir las inspecciones que realicen los prestadores de servicios sobre la infraestructura de saneamiento.
- Conectarse clandestinamente a las redes.(p. 1)

3.3.4. Trabajadores.

Son los empleados de la empresa, funcionarios, obreros y administrativos. Actualmente se tiene un total de 258 trabajadores donde 126 son obreros, 114 administrativos y 18 directivos. En este grupo de trabajadores según información emitida al INEI el 2018, el 75% son hombres y el 25 % son mujeres.

Los empleados cuentan con el Reglamento Interno de Trabajo RIT aprobado con Resolución de Directorio N° 021-2014-SEDAM HYO. S.A./PD el mismo que consta de siete títulos el mismo que regula las relaciones laborales y los procedimientos de carácter particular orientado a la mejora de la calidad de los servicios.

Así mismo el código de ética de la empresa aprobado con Resolución de Directorio N° 013-2019-EPS SEDAM HYO,S,A./PD establece principios que deben de regir y orientar el comportamiento para el logro de la visión, misión, objetivos y valores institucionales.

3.3.5. Gremios Sindicales.

El gremio sindical o sindicato es un grupo de trabajadores que representa a través de un secretario general vela por los intereses de los trabajadores en su ámbito,

En la empresa existen tres sindicatos formalizados, los que se encuentran debidamente registrados, cuentan con una directiva interna y un representante

Los mismo ocupan la función de veedores dentro de la empresa ya que ante cualquier indicio de actos posibles de corrupción toman iniciativa para que se den las aclaraciones respectivas.

A través de la negociación colectiva buscan contar con mayores beneficios para sus agremiados y velando por los intereses de la empresa para el cumplimiento de objetivos en aras del lograr un trabajo coordinado para beneficio de la población.

3.3.6. Proveedores.

La empresa a través de su área de logística hace la invitación a proveedores para su presentación de propuestas en función a la normativa establecida por el Organismo Supervisor de

Contrataciones del Estado (OSCE), cumpliendo aspectos técnicos y de acuerdo con los términos de referencia de las áreas solicitantes.

La Ley de contrataciones del estado y su reglamento están orientadas a maximizar el valor de los recursos que se invierten y promueven la actuación bajo el enfoque de gestión por resultados, de forma que se efectúen de manera oportuna y bajo las mejores condiciones de precio calidad, repercutiendo de manera positiva en las condiciones de vida de la población.

Los proveedores más importantes que tiene la empresa son los de seguridad, transporte de valores, entrega de insumos y ejecución de proyectos de inversión a todos sus niveles.

3.3.7. Ministerio de trabajo y promoción del empleo.

Promueve un empleo decente y productivo, así como el cumplimiento de los derechos laborales y fundamentales de la población, fortaleciendo el dialogo social y la empleabilidad y protección de los grupos vulnerables, desde una visión centrada a la ciudadanía.

Mejora las competencias laborales para incrementar la empleabilidad de la población en edad de trabajar, con énfasis en la población juvenil y otras poblaciones vulnerables, y acorde a la demanda real del mercado laboral y a las perspectivas de desarrollo económico del país.

Promueve y fortalece el diálogo social como uno de los instrumentos eficaces para lograr la concertación laboral tripartita, que fomente la productividad y promueva el empleo decente, estableciendo una sólida base para el desarrollo sostenible del país.

3.3.8. Defensoría del pueblo.

La defensoría defiende los derechos constitucionales y fundamentales de la persona y de la comunidad, y supervisamos el cumplimiento de los deberes de función de la administración estatal y la prestación de los servicios públicos a la población.

Atiende quejas, consultas y pedidos de ciudadanos en todo el país, quienes han visto sus derechos vulnerados. Elaboran informes con recomendaciones o exhortaciones a las autoridades con argumentos técnicos, éticos y jurídicos.

Tiene la función de colaborador crítico del Estado, que actúa con autonomía respecto de cualquier poder público o privado, en nombre del bien común y en defensa de los derechos de la ciudadanía.

Sus principales mandatos:

- Defender los derechos fundamentales de la persona y la comunidad
- Supervisa el cumplimiento de los deberes de la administración estatal.
- Supervisa la adecuada prestación de los servicios públicos.

3.3.9. Medios de comunicación.

Los medios de comunicación, escrito, radial y televisión. Difunden información de interés sobre los acontecimientos o hecho relevantes de la empresa, hace investigaciones donde revela posibles hechos de corrupción o sobre faltas cometidas por el personal o funcionarios.

Revele noticias sobre los sectores donde existe desabastecimiento o en algunos casos donde las estaciones de bombeo no se encuentran operativas, así como también emiten notas sobre los cortes por sectores y accidentes relacionados a la operatividad del sistema de agua y alcantarillado.

3.3.10. Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento SUNASS.

Es el órgano que regula, norma y supervisa la provisión de los servicios de saneamiento, por parte de los prestadores, de forma independiente, objetiva y oportuna, para contribuir a que los ciudadanos aseguren el ejercicio de sus derechos y deberes de los servicios de saneamiento

Sus funciones están directamente relacionadas con fiscalizar, regular, normar, sancionar, solucionar controversias y solucionar reclamos de usuarios.

3.3.11. Organismo Técnico de la Administración de los Servicios de Saneamiento OTASS.

Un aliado estratégico de la empresa es la OTASS ya que brinda asistencia técnica a la empresa buscando mejorar la gestión y administración de los servicios fortaleciendo capacidades y promoviendo la integración para lograr procesos eficientes y sostenibles para mejorar la calidad de vida de la población. Garantizan condiciones de calidad a fin de contribuir a la salud de la población y a la preservación del medio ambiente.

Dirige el régimen de apoyo transitorio, fortaleciendo las capacidades de los prestadores urbanos de los servicios de saneamiento y promueve la integración de los prestadores y sus procesos, para lograr su sostenibilidad.

La OTASS es una entidad adscrita al Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento. Uno de sus principales lineamientos es el de estandarizar programas, planes, directivas e instrumentos para los prestadores de los servicios de saneamiento.

3.3.12. Junta de regantes.

La junta de regantes está conformada por agricultores que utilizan el recurso hídrico proveniente río shullcas, los mismos que en época de estiaje se reúnen con los directivos de la empresa para acordar una proporción de encauce de agua para el consumo humano y para el riego.

Donde se llega a acuerdos por ambas partes para la limpieza del encauce del río, cuidado y protección del líquido elemento.

Las negociaciones con la junta de regantes muchas veces han traído problemas para la empresa donde se debió hacer partícipe a la Autoridad Nacional del Agua (ANA) para el logro de consenso en beneficio de ambos.

3.3.13. Comunidades dentro del ámbito de ejecución de los servicios.

Una de las principales comunidades es la de acopalca, ubicado en la parte baja del nevado del huaytapallana es la principal comunidad ya que desde este lugar se capta las aguas que son tratadas para el consumo humano y son una de las principales fuentes de donde se capta el agua para la población.

3.3.14. Ministerio de Economía y Finanzas.

Impulsa el crecimiento económico sostenido, que contribuye a una mejor calidad de vida para los peruanos, garantiza una política fiscal responsable y transparente, en el marco de la estabilidad macroeconómica.

Una de sus principales funciones es formular, proponer, ejecutar y evaluar las políticas, normas y lineamientos técnicos en materia de gestión fiscal de los recursos humanos y compensaciones económicas;

3.3.15. Ministerio de Vivienda Construcción y Saneamiento.

Entre rector en materia de urbanismo, vivienda, construcción y saneamiento, diseña norma, promueve, supervisa, evalúa y ejecuta la política sectorial, contribuyendo a la competitividad y al desarrollo territorial sostenible, en beneficios preferentemente de población de menores recursos.

Considerando a la población con servicios de agua y saneamiento de calidad.

3.3.16. Normatividad.

- Ley 27972, Ley Orgánica de Municipalidades,
- Ley 24948, Ley de la Actividad Empresarial del Estado,
- Ley 26887, Ley General de Sociedades,
- Ley 26338, Ley General de Servicios de Saneamiento y su reglamento vigente comprendido en el TUO de la Ley General De Servicios De Saneamiento D.S. 023-2005-VIVIENDA y sus múltiples modificatorias como la Ley 28870, D.S. 010-2007-VIVIENDA, S.D. 025-2009-VIVIENDA
- Decreto Supremo 007-2017-VIVIENDA, Decreto Supremo que aprueba la Política Nacional de Saneamiento.
- Decreto Supremo 018-2017-VIVIENDA, Decreto Supremo que aprueba el Plan Nacional de Saneamiento 2017 – 2021.
- Decreto Supremo 001-2010-AG, Reglamento de la Ley de Recursos Hídricos.
- Decreto Supremo 010-2019-VIVIENDA, Decreto Supremo que aprueba el Reglamento de Valores Máximos Admisibles (VMA) para las descargas de aguas residuales no domésticas en el sistema de alcantarillado sanitario.
- Decreto Legislativo 1284, Decreto Legislativo que crea el Fondo de Inversión Agua Segura.
- Decreto Supremo 031-2010-SA, Reglamento de la Calidad del Agua para Consumo Humano.

Capítulo IV

La formulación

4.1. Determinación de objetivos y medios

4.1.1. Objetivo general.

Proponer un sistema para superar la deficiente evaluación del desempeño laboral de los trabajadores de la EPS SEDAM HUANCAYO S. A.

4.1.2. Objetivo específico.

- Identificar los componentes que tiene el modelo de evaluación de desempeño en la EPS SEDAM HUANCAYO S. A.
- Identificar los comportamientos de los trabajadores de la EPS SEDAM HUANCAYO S. A.
- Identificar las habilidades de los trabajadores de la EPS SEDAM HUANCAYO S. A.
- Identificar las capacidades de los trabajadores de la EPS SEDAM HUANCAYO S. A.
- Determinar el rendimiento de los trabajadores de la EPS SEDAM HUANCAYO S. A.

4.1.3. Árbol de objetivos y medios.

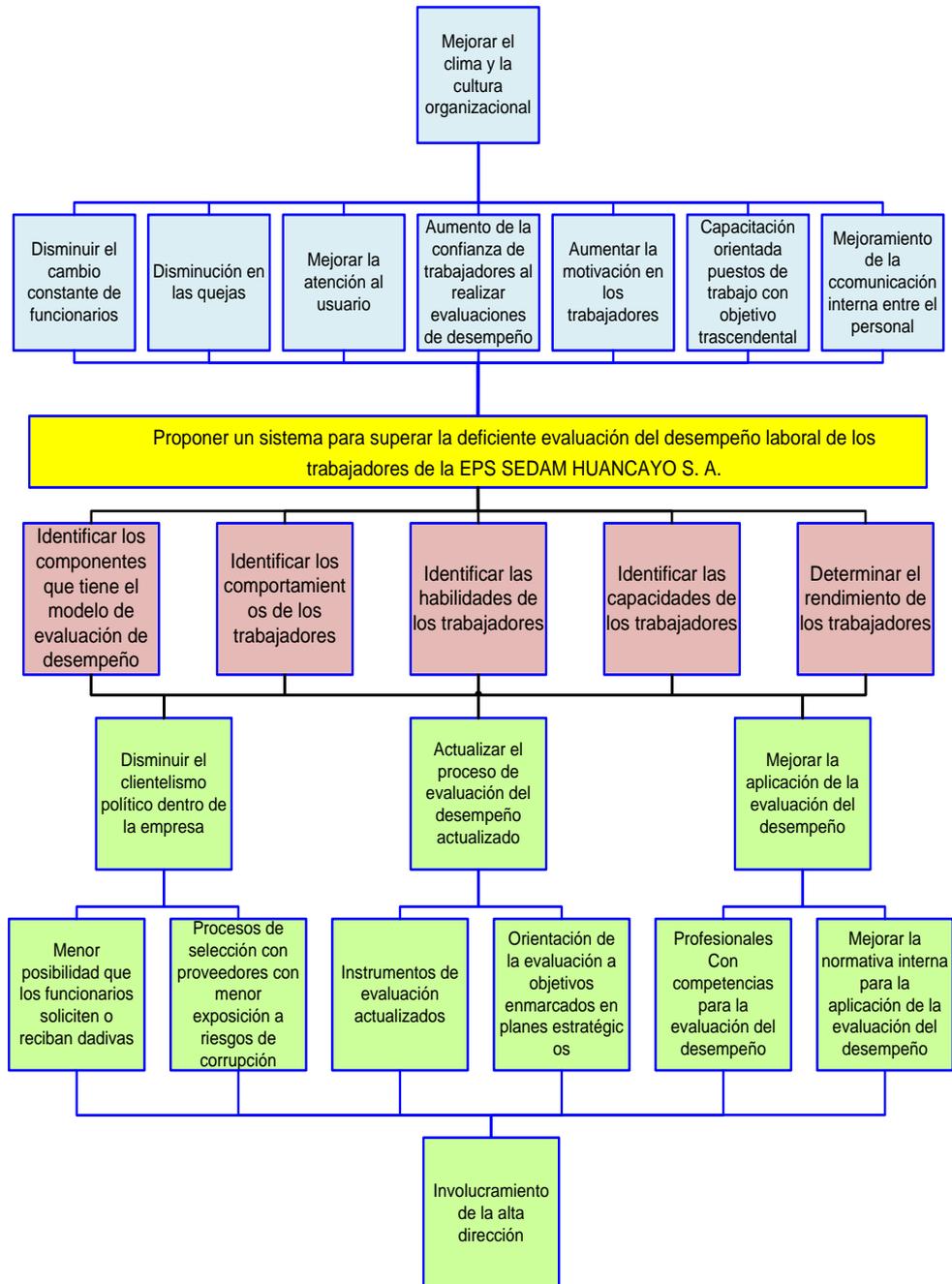


Figura 19. Árbol de objetivos y medios.

Fuente: Elaboración: propia

4.1.4. Sustento de evidencias.

Para proponer un sistema que permita superar la deficiente evaluación del desempeño laboral de los trabajadores de la EPS SEDAM HUANCAYO S.A. es necesario identificar los componentes que tiene la evaluación del desempeño, así como también identificar

los comportamientos, habilidades, capacidades y determinar el rendimiento de los trabajadores.

Entre los propósitos para disminuir el clientelismo político dentro de la empresa, se requiere de medidas integrales y estrategias a largo, mediano y corto plazo, en esa línea, Gestipolis (2007) señala que es necesario fortalecer y empoderar a las oficinas de control institucional, la misma que tiene como objetivo: “Diseñar un modelo de control interno efectivo, que sea el facilitador para alcanzar eficiencia, eficacia y economía en la gestión de los recursos de las Empresas Públicas de Saneamiento”. (p. 1)

Asimismo, el Sistema de Control Interno EPS SEDAM HUANCAYO S.A. (2021) propuso que la empresa incorpore en una cláusula contractual con los proveedores o consultores la manifestación de ambas partes el:

Rechazo total y absoluto a cualquier tipo de ofrecimiento, dádiva, forma de soborno nacional o transnacional, regalo, atención o presión indebida que pueda afectar el desarrollo norma y objetivo de los contratos. (p. 3)

Con el cual no solo disminuirá la corrupción de funcionarios sino también la posibilidad que los funcionarios soliciten o reciban dádivas será menor del mismo modo se tendrá procesos de selección con proveedores con menor exposición a riesgos de corrupción.

Por otro lado, para contar con un proceso de evaluación del desempeño actualizado de manera que la empresa pueda adecuarse a las nuevas exigencias de los escenarios modernos Bedoya Sánchez (2003) afirma que:

Las personas son el activo más importante con que cuenta la empresa y que ésta debe contribuir a su desarrollo personal, profesional, gerencial, mediante un esfuerzo sistemático de guía y consultoría de todos los niveles de dirección y comunicaciones abiertas, amplias y permanentes entre jefe y subordinado. (...) No se trata de poner a competir unos contra otros y forzar la evaluación a seguir una distribución inexistente. El sistema debe permitir que cualquier persona obtenga un desempeño exitoso. (...) En esta nueva concepción, la función de RRHH tiene la oportunidad de participar como agente de cambio en la formulación de estrategias que permitan el mejor funcionamiento de la empresa competitiva en el desarrollo de la misma. (...) En esta nueva concepción, las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales para ser abordadas como seres dotados de inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades, destreza, aspiraciones y percepciones singulares. (p. 81-88)

Tomando en consideración esta teoría las organizaciones obtienen instrumentos de evaluación actualizados y sobre todo se logra que estos estén orientados a objetivos enmarcados en planes estratégicos.

También, es importante contar con profesionales con competencias para la evaluación del desempeño, dice Salas, Lázaro y Pérez (2012) “La calidad de un servicio (...), parte en primer orden del nivel de competencia y desempeño de sus trabajadores en el cumplimiento de sus funciones laborales y sociales”. (p. 609)

Por lo que, es necesario contar con dichos profesionales en el área técnica que realiza las evaluaciones, en esa línea, al estar fortalecida el área, éstos se encargarán de mejorar la normativa interna para la aplicación de la evaluación del desempeño.

Asimismo, Acuña, Romero y López (2016) señalan que, para lograr el involucramiento tanto de la alta dirección como de los trabajadores:

Los principios institucionales deben permear todas las actividades, procesos y macro-procesos, por ello es necesario hacer intensiva la difusión y apropiación real de ellos, aun cuando ciertamente en las organizaciones del Estado, la pertenencia y el compromiso no son los principios característicos percibidos, ni realmente vivenciados por las personas que las integran. A ese respecto, se debe trabajar para lograr los cambios de actitud (compromiso y pertenencia), para que los trabajadores puedan asumir responsabilidades y los desafíos de sus cargos. También es fundamental hacer eficiente los canales de comunicación, los que continúan siendo muy formales, y acaba interfiriendo en la agilidad de los procesos. (p. 486)

Al lograr este cambio de actitud en los integrantes de la empresa será posible cumplir con los objetivos y metas trazadas que obviamente son de beneficio para la organización; en ese sentido, la mesa directiva al evidenciar el éxito y la mejora que se viene logrando no encontrará motivos para cambiar constantemente a los funcionarios de turno, por ende la inestabilidad que generaba los cambios repentinos disminuirá, lo cual repercutirá positivamente en la actitud de los trabajadores y hará posible que estos cumplan las tareas asignadas con compromiso y responsabilidad.

Es importante remarcar que el comportamiento de un trabajador motivado es la fuerza para el cumplimiento de los objetivos de la empresa; dice García (2012) sobre datos significativos en las valoraciones de los trabajadores:

Los entrevistados valoraron como elementos motivadores un buen salario y un trabajo estable con un 40%, un 15 % buen salario y posibilidades de promoción, un 15% jornada laboral cómoda y trabajo

estable, y un 25% jornada laboral cómoda y buen clima laboral. Todas esas características de estabilidad, promoción, jornada laboral cómoda o clima laboral no derivan en un gran gasto económico y son unos importantes motivadores de productividad y mejora del desempeño. (...) Para el trabajador la parte económica solo es una parte de lo que le aporta su trabajo, y aunque algunos casos implican la inversión de la empresa, muchos se logran con simples elementos que no implican inversiones. Fomentar el reconocimiento de una labor, mejorar el clima laboral y apostar por el sentimiento de autonomía y responsabilidad del trabajador. La satisfacción y motivación de los trabajadores se encuentran totalmente vinculada a la productividad y a la satisfacción del cliente porque directamente está vinculada a la productividad de la empresa o consecución de objetivos. Por ello se debería invertir más en elementos de redistribución emocional buscando cumplir los objetivos de la empresa simultáneamente con los objetivos del trabajador, generando beneficios y mejorando las relaciones profesionales. (p. 48)

Entonces al contar con trabajadores motivados se podrá ver los cambios positivos en el desempeño laboral consecuentemente se podrá disminuir considerablemente las quejas debido a la mejora en la atención de los usuarios y por ende el aumento de la satisfacción de estos; un trabajador motivado no solo es capaz de aumentar su rendimiento laboral, también podrá tener confianza para afrontar las evaluaciones de desempeño sin temor a las consecuencias.

Asimismo, Macias, Ponce, Escobedo, Berumen y Cuevas (2013) señala que:

Si bien es cierto, las organizaciones siempre están adaptando estrategias para obtener ventajas competitivas, en la actualidad los países en el contexto global dependen mucho en que tan competitivas son sus empresas, porque pueden tener la capacidad de producir los beneficios que ofrece la economía mundial. Para llegar a la ansiada

competitividad exitosa no solo se debe contar con una gerencia eficiente en las organizaciones, también debemos cuidar el entorno en el cual se desempeña la empresa, que mantenga un clima laboral agradable en el cual los colaboradores se sientan valorados tanto de manera personal como en su desempeño laboral. Si los miembros de una organización no pueden desempeñar su trabajo en un ambiente laboral adecuado difícilmente se obtendrá un buen resultado de su trabajo y esto afectará directamente a la competitividad de la empresa. El nivel de comunicación e integración es un proceso clave que define el manejo de la información y la comunicación en los procesos de decisión y en la implementación de las acciones. (p. 60)

Dicho de otro modo, a mayor comunicación y sinergia mayor será la capacidad competitiva, de allí que deviene la importancia de mejorar la comunicación interna consecuentemente se tendrá una mejora en el clima organizacional y la cultura para así lograr el éxito de la empresa.

Respecto a la capacitación orientada a puestos de trabajo con objetivo trascendental, Linares (2017) muestra que el “proceso de capacitación influyó positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima”. (p. 140).

4.2. Análisis de alternativas

Las alternativas mostradas son un resultado de los medios desarrollado en el árbol de objetivos.

Tabla 3

Medios y alternativas.

Medios	Alternativas
Menor posibilidad que los funcionarios soliciten o reciban dadivas.	Aplicación del código de ética y de las sanciones a funcionarios. Implementación de veedores externos para evitar que los funcionarios soliciten dadivas. Firma de compromisos sociales.

Medios	Alternativas
Procesos de selección sean con proveedores que tengan menor exposición a riesgo de corrupción	Aplicación de herramientas de integridad. Aplicación de transparencia en todos los procesos de selección, cumpliendo no solo la normativa aplicada a la materia, sino buscando proveedores con políticas anticorrupción establecidas. Firma de pactos en contra de la corrupción entre proveedor y empresa.
Herramientas de evaluación desactualizados	Actualización de herramientas de evaluación por categoría de empleados, obreros y empleados Rediseño del sistema de recursos humanos de la empresa Rediseño del subsistema de evaluación del desempeño dentro de la empresa.
Orientación de la evaluación a objetivos enmarcados en planes estratégicos.	Actualización de proceso de evaluación del desempeño orientado a los planes estratégicos Contratación de consultorías para la aplicación de planes orientados al cumplimiento de objetivos institucionales.
Profesionales con las competencias para la evaluación del desempeño.	Capacitación al personal del área de recursos humanos. Evaluación de perfil de profesionales, para que sea el especialista en aplicación de evaluación del desempeño. Creación de directiva para la aplicación de la evaluación del desempeño a través de un equipo multidisciplinario.
Mejorar la normativa interna para la aplicación de la evaluación del desempeño.	Contratación de una empresa para la creación de directiva para la aplicación de la evaluación del desempeño. Creación de equipo de trabajo para la creación de normativa de evaluación del desempeño.
Involucramiento de la alta dirección.	Involucramiento de los directores a través de compromiso directo aprobado en sesión de directorio.

Fuente: Elaboración propia.

De las alternativas planteadas se aplicó el filtro de acuerdo con tres criterios establecidos, presupuestal, laboral y sostenibilidad, estos criterios basados en la gestión por procesos que aplica la empresa en función al macroproceso de planificación, prospectiva, organización y mejora institucional.

Tabla 4

Filtro de alternativas.

Medios	Alternativas	Presupuestal	Laboral	Sostenibilidad	Total
Alternativas a que exista menor posibilidad que los funcionarios soliciten o reciban dadivas.	Aplicación del código de ética y de las sanciones a funcionarios.	3	2	2	7
	Implementación de veedores externos para evitar que los funcionarios soliciten dadivas.	3	3	2	8
	Firma de compromisos sociales.	1	2	2	5
Alternativas a que los procesos de selección sean con	Aplicación de herramientas de integridad.	3	2	2	7
	Aplicación de transparencia en todos los procesos de selección, cumpliendo no solo la normativa aplicada a la materia, sino	1	2	2	5

Medios	Alternativas	Presupuestal	Laboral	Sostenibilidad	Total
proveedores que tengan menor exposición a riesgo de corrupción	buscando proveedores con políticas anticorrupción establecidas. Firma de pactos en contra de la corrupción entre proveedor y empresa.	1	2	2	5
Alternativas a las herramientas de evaluación desactualizadas	Actualización de herramientas de evaluación de desempeño para obreros y empleados alineado a los planes estratégicos.	3	3	3	9
	Rediseño del sistema de recursos humanos de la empresa	3	2	3	8
	Rediseño del subsistema de evaluación del desempeño dentro de la empresa.	3	3	3	9
Alternativas a que se oriente la evaluación enmarcados en los planes estratégicos.	Contratación de consultorías para la aplicación de planes orientados al cumplimiento de objetivos institucionales.	1	3	3	7
Alternativa a los profesionales con las competencias para la evaluación del desempeño.	Capacitación al personal del área de recursos humanos.	3	2	2	7
	Evaluación de perfil de profesionales, para que sea el especialista en aplicación de evaluación del desempeño.	3	2	2	7
Alternativa para mejorar la normativa interna para la aplicación de la evaluación del desempeño.	Creación de directiva para la aplicación de la evaluación del desempeño a través de un equipo multidisciplinario.	2	2	2	6
	Contratación de una empresa para la creación de directiva para la aplicación de la evaluación del desempeño.	3	1	2	6
	Creación de equipo de trabajo para la creación de normativa de evaluación del desempeño.	2	2	2	6
Alternativas para el involucramiento de los directores.	Involucramiento de los directores a través de compromiso directo aprobado en sesión de directorio.	1	2	2	5

Fuente: Elaboración propia.

Del filtro de alternativas observamos que los niveles más altos son los siguientes:

- Actualización de herramientas de evaluación de desempeño para obreros y empleados alineado a los planes estratégicos.
- Rediseño del subsistema de evaluación del desempeño dentro de la empresa.

4.3. Productos

En la tabla de productos desarrollada según el filtro de alternativas aplicadas podemos observar que contamos con dos productos establecidos y que responden a la estrategia de rediseño del subsistema de evaluación del desempeño dentro de la empresa y actualización de herramientas de evaluación de desempeño para obreros y empleados alineado a los planes estratégicos.

Estas dos estrategias se encuentran relacionadas directamente y una es parte de la otra, ya que al realizar una propuesta del sistema de evaluación del desempeño se realiza también la presentación de herramientas para su aplicación. Por lo cual se serán considerados como una estrategia para el desarrollo del producto y solo se elaboró el producto 1.

Tabla 5

Estrategia y producto.

Estrategia	Componente o Producto
Estrategia 1: rediseño del subsistema de evaluación del desempeño dentro de la empresa.	Producto 1: propuesta de un sistema de evaluación del desempeño para los trabajadores de la EPS.
Estrategia 2: actualización de herramientas de evaluación de desempeño para obreros y empleados alineado a los planes estratégicos.	Producto 2: herramientas de evaluación del desempeño elaborados para obreros y empleados alineados a los planes estratégicos.

Fuente: Elaboración propia.

4.4. Actividades

Las actividades por desarrollar en función al producto 1 establecido según las estrategias sería la propuesta de un sistema de evaluación del desempeño para los trabajadores de la empresa.

Esto debido a que toda propuesta de sistema está acompañada de la presentación de herramientas para su aplicación y por tal motivo se presenta solo un producto donde las actividades y tareas incluyen las herramientas respectivas.

Tabla 6*Actividades y tareas del producto 1.*

Actividades	Tareas
Planificar y comunicar las etapas de la propuesta	Sensibilizar a los directivos. Capacitar a los evaluadores. Comunicar, sensibilizar y capacitar a los trabajadores respecto a la evaluación del desempeño laboral.
Identificar los componentes que se aplicará para la evaluación del desempeño.	Determinar que es un comportamiento. Determinar que es una habilidad. Determinar que son las capacidades. Determinar que es el rendimiento laboral. Identificar la cantidad de trabajadores administrativos y empleados.
Desarrollar el análisis de comportamientos	Aplicar herramienta de incidente critico
Desarrollar el análisis de habilidades	Aplicar herramienta de habilidades
Desarrollar el análisis de capacidades	Aplicar herramienta de capacidades de los trabajadores
Desarrollar el análisis de rendimiento laboral	Aplicar herramienta de objetivos para trabajadores empleados Aplicar herramienta de objetivos para trabajadores obreros Aplicar herramienta evaluación de trabajadores empleados
Evaluar el rendimiento laboral	Aplicar herramienta evaluación de trabajadores obreros
Retroalimentar a los trabajadores respecto a los resultados obtenidos	Aplicar entrevista con herramienta de retroalimentación
Análisis de resultados	Elaborar informe de resultados de evaluación del desempeño de los trabajadores
Formulación y adecuación de los planes de desarrollo de personal	Modificar el plan de desarrollo de personas

Fuente: Elaboración propia.

Capítulo V

La Propuesta de Implementación

5.1. Descripción de la propuesta de implementación

La propuesta del presente trabajo se basa en un modelo de evaluación del desempeño centrado en el modelo de competencias implementado por Alles (2008) y recopilando herramientas puntuales de Chiavenato (2009) para su aplicación en los trabajadores de la EPS SEDAM HUANCAYO S.A. enmarcados en el cumplimiento de objetivos institucionales.

5.2. Identificación de recursos críticos

En este apartado se identifican todos aquellos recursos cuya ausencia impedirá o dificultará de forma importante la ejecución de la propuesta y que por tanto son considerados recursos críticos

5.2.1. Recursos humanos.

Este recurso se encuentra relacionado estrechamente con la propuesta planteada y es de manera directa relacionada con el área de recursos humanos y relaciones industriales de la empresa, el mismo generará que se desarrollen capacidades y generará especialistas dentro de la empresa avocados al cumplimiento de objetivos.

El recurso humano es el principal pilar en la empresa, sin ella no se podría cumplir la misión y el objeto como entidad no sería cumplida, por tal motivo el recurso humano es principal para la aplicación de la presente propuesta.

La propuesta necesitara de una persona de preferencia personal administrativo de la empresa que cuente con un curso de

especialización en recursos humanos y de preferencia en evaluación del desempeño, para la óptima aplicación de la propuesta.

Tabla 7

Recurso humano.

Recurso humano	Cantidad
Personal administrativo con un curso de especialización en recursos humanos y de preferencia en evaluación del desempeño	1

Fuente: Elaboración propia.

5.2.2. Recursos financieros.

Los recursos financieros de la empresa son recursos directamente recaudados y para la implementación del presente trabajo no se incurrirá en mayores gastos ya que el costeo está involucrado directamente con los recursos que ya cuenta la empresa.

Los recursos financieros necesarios para la implementación de la propuesta serían del 0.02% del valor presupuestado por la empresa en papelería general y útiles de escritorio para el 2021, ya que este monto asciende a S/. 237,701.00 según el portal de transparencia económica de la empresa y para la implementación de la propuesta solamente será necesario lo detallado en la **Tabla 10**.

5.2.3. Comunicación estratégica.

Los canales de comunicación interna establecidos para la aplicación de la presente propuesta son canales de comunicación formal para poder iniciar la aplicación de la presente propuesta delegando las funciones al área correspondiente, dicha comunicación debe partir desde la alta dirección y deberá de ser aprobado en la sesión de directorio para su aplicación.

La Gerencia General mandará al área encargada un memorando indicando que se empieza la aplicación de la presente propuesta, adjuntando la propuesta del trabajo de investigación.

El área encargada a través de comunicación formal señalará al personal encargado de llevar el proceso de implementación de la propuesta y deberá de darse a través de un memorando.

El inicio de la aplicación de la presente propuesta deberá de ser comunicando a todos los trabajadores para la aplicación de la propuesta, habilitando canales de atención a consultas y con transparencia total de la primera parte del proceso.

La persona encargada deberá de designar un horario para la atención de consultas dentro de su tiempo el que no deberá de ser mayor a una hora en la primera parte del proceso.

5.2.4. Recurso tiempo.

La presente propuesta requiere de un tiempo de aplicación en su primera fase de conocimiento de cinco días y se encuentra directamente relacionado al involucramiento de los directores, funcionarios y del personal responsable.

Luego de esa primera etapa el proceso de implementación no será mayor a tres meses y será aplicado cada año.

Los resultados de algunas herramientas serán inmediatos, el resultado de la herramienta de rendimiento laboral será recopilado en un semestre, realizando la retroalimentación en cada fase y concluyendo con la presentación del informe de evaluación del desempeño de los trabajadores el que modificará el plan de desarrollo de personas de la empresa.

Para la implementación de la propuesta se tomará en cuenta los plazos establecidos en la *Tabla 9* y las metas deberán ser cumplidas en un periodo máximo de tres años.

5.2.5. Incidencia de stakeholders.

La incidencia de stakeholder a la presente propuesta se analizará de acuerdo con la siguiente tabla donde ponderamos de manera puntual que stakeholder tendrán influencia directa para la aplicación de la propuesta.

Tabla 8

Incidencia de stakeholders.

Stakeholders	Ejerce este grupo de interés una gran influencia en su organización			Total
	Nivel administrativo	Nivel económico	Nivel Social	
Accionista.	5	5	4	14
Directorio	5	5	4	14
Los usuarios.	5	3	4	12
Trabajadores	5	3	5	13
Gremios Sindicales	5	3	5	13
Proveedores	2	1	3	6
Ministerio de trabajo y Promoción del empleo	3	3	5	11
Defensoría del pueblo	2	3	4	9
Medios de comunicación	3	3	3	9
Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento SUNASS	3	3	2	8
Organismo Técnico de la Administración de los Servicios de Saneamiento OTASS	3	3	2	8
Junta de regantes	1	3	2	6
Comunidades dentro del ámbito de ejecución de los servicios	1	3	2	6
Ministerio de Economía y Finanzas	2	3	1	6
Ministerio de Vivienda Construcción y Saneamiento	2	3	4	9
Normatividad	2	3	2	7

Fuente: Elaboración propia.

De la tabla desarrollada se realizará la incidencia de los stakeholders con aquellos que tuvieron un puntaje total mayor a 10 ya que afectan directamente a la propuesta de implementación.

A. Accionista.

El accionista mayoritario es el alcalde de la Municipalidad Provincial de Huancayo, en cumplimiento al Decreto Legislativo 1280, que aprueba la Ley Marco de la Gestión y Prestación de los Servicios de Saneamiento y su Reglamento aprobado con el Decreto Supremo 019-2017-VIVIENDA, en donde a partir del 22 de julio de 2017 en sesión de Junta General de Accionistas se incorpora al alcalde de la Municipalidad Provincial de Huancayo como único accionista de la EPS SEDAM Huancayo S.A

Su interés colectivo es que toda la población cuente con el servicio de agua y alcantarillado, que sea de calidad, con la presión adecuada y con una continuidad del servicio mayor a 18 horas.

La implementación de la propuesta influirá de manera positiva a la imagen del alcalde, lo que ayudaría a demostrar su capacidad de gestión dentro de la empresa y su futuro interés político.

B. Directorio.

Se encuentra compuesto por tres directores, el primero representante designado a través de acuerdo de concejo municipal, por otra parte, la sociedad civil propuesto por los colegios profesionales, cámara de comercio y universidades y el gobierno regional de Junín a través de consejo regional.

Su interés de grupo estaría relacionado directamente con la buena gestión dentro de la empresa y marcaría un punto en donde después de muchos años se retoma la importancia de tener una evaluación del desempeño a los trabajadores.

La implementación de la presente propuesta influiría de manera positiva dentro de la imagen de cada director y sumaría a sus intereses académicos y profesionales.

C. Usuarios.

Son las personas que utilizan habitualmente el servicio de agua y alcantarillado los mismos que tienen derechos, deberes y obligaciones con la empresa.

Su principal interés de grupo es que la empresa como entidad tenga un mejor índice de satisfacción, se vea como una organización orientada al cumplimiento de sus objetivos y brinde una mejor calidad de servicio.

Influirán de manera positiva a la implementación de la propuesta ya que existe una gran cantidad de reclamos por parte de los usuarios y ayudaría a que los trabajadores tengan un mayor grado de eficiencia y eficacia en la aplicación de sus labores cotidianas.

D. Trabajadores.

Son los empleados de la empresa, funcionarios, obreros y administrativos. Actualmente se tiene un total de 258 trabajadores donde 126 son obreros, 114 administrativos y 18 directivos.

Los principales intereses de ellos es contar con estabilidad laboral, remuneración y crecimiento profesional.

Influyen de manera positiva o negativa dentro de la empresa ya que tienen un temor a la aplicación de la evaluación del desempeño por experiencias buenas o negativas en el pasado.

E. Gremios sindicales.

El gremio sindical es un grupo de trabajadores que se representa a través de un secretario general vela por los intereses de los trabajadores en su ámbito, redacta su propio estatuto y reglamentos sin ser contrarios a las leyes que los rigen.

Su principal interés es negociar condiciones favorables para el desarrollo de las labores y hacer valer los derechos de sus agremiados.

La implementación de la presente propuesta será positiva ante los gremios sindicales ya que con eso podemos ayudar a desarrollar mejores habilidades y capacidades de los trabajadores así mismo ofrecerles una mejor línea de carrera y sea de beneficio para el trabajador y la empresa.

F. Ministerio de trabajo y promoción del empleo.

El Ministerio de trabajo promueve un empleo decente y productivo, así como el cumplimiento de los derechos laborales y fundamentales de la población, fortaleciendo el dialogo social y la empleabilidad y protección de los grupos vulnerables, desde una visión centrada a la ciudadanía.

Su principal interés es que se haga un cumplimiento adecuado a las normativas buscando un punto de equilibrio entre el trabajador y la empresa.

Su influencia sería positiva ante la implementación de la propuesta ya que respalda el hecho de valuar de manera eficiente el desempeño de los trabajadores.

5.3. Arquitectura institucional (intra e interorganizacional)

La arquitectura institucional dentro de la organización se vería afectada en el sentido de crear una unidad de evaluación del desempeño la cual debería de estar estructurada de la siguiente manera tomando en cuenta la estructura actual de la empresa.

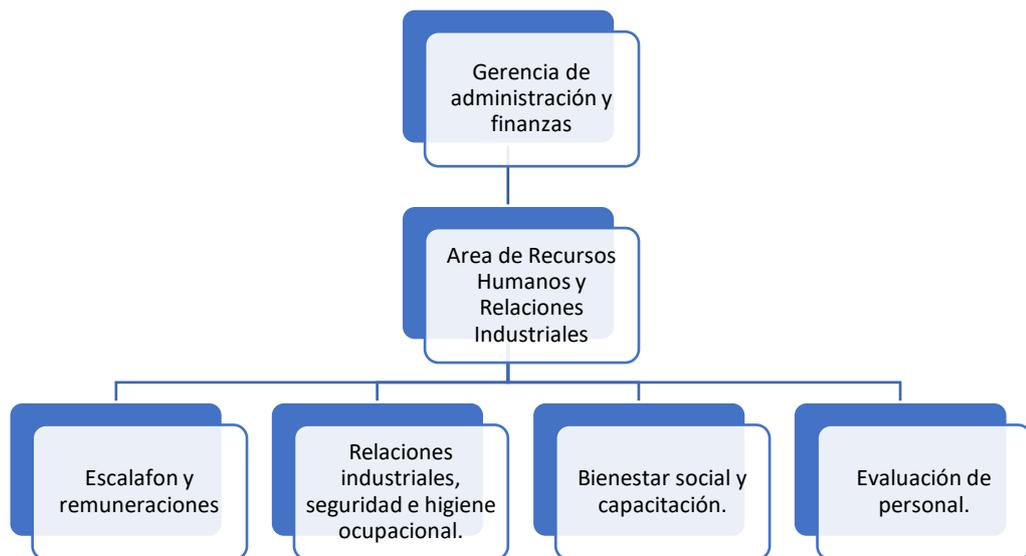


Figura 20. Propuesta para el área de recursos humanos.

Fuente: ROF 2006

5.4. Metas periodo de 6 meses a 3 años.

El primer año vamos a aplicar la evaluación de desempeño en el Área de Recursos Humanos y Relaciones Industriales, ya que partir de un grupo piloto posee varias ventajas como por ejemplo aprender de los errores y aciertos, de esta manera se garantiza la aplicación de la evaluación del desempeño de forma más segura, además los resultados en casos de ser positivos serán más fáciles de demostrar en otras áreas, y esto disminuirá la desconfianza que los trabajadores sienten hacia las evaluaciones del desempeño.

Tabla 9*Diseño de metas y plazos.*

	Corto plazo (hasta 6 meses)	Mediano plazo (6 meses a un año)	Largo plazo (3 años)
Aplicación de la propuesta área de recursos humanos.	X		
Aplicación de la propuesta áreas administrativas.		X	
Aplicación de la propuesta órganos de línea.			X

Fuente: Elaboración propia.

Considerando como máximo tres años se deberá aplicar la evaluación del desempeño a toda la empresa, esta se realizará secuencialmente involucrando primero a las áreas administrativas y después a los órganos de línea.

Capítulo VI

Análisis de viabilidad

6.1. Análisis de viabilidad

6.1.1. Viabilidad política.

Según el Decreto Legislativo 728 que rige el actuar de los trabajadores comprometidos en la empresa, la aplicación de una evaluación del desempeño está respaldada legalmente siempre que se cumplan los principios adecuados para su aplicación y sea un procedimiento transparente y en beneficio de la empresa y el trabajador.

Conforme el artículo 1º, literal a) del Decreto Legislativo 728 (1997) para las empresas y trabajadores sujetos al régimen laboral de la actividad privada se debe “Fomentar la capacitación y formación laboral de los trabajadores como un mecanismo de mejoramiento de sus ingresos y la productividad del trabajo” (p. 3), es en esa línea que, el artículo 85º de la citada normativa establece que “El empleador y los representantes de los trabajadores o de la organización sindical correspondiente, podrán establecer de común acuerdo Programas de Capacitación y Productividad, organizados a través de comisiones paritarias”. (p. 9) de la misma manera en el artículo 86º de la referida normativa señala que las acciones de capacitación tendrán las siguientes finalidades:

- a) Incrementar la productividad;
- b) Actualizar y perfeccionar los conocimientos y aptitudes del trabajador en la actividad que realiza;
- c) Promocionar información al trabajador sobre la aplicación de nueva tecnología en la actividad que desempeña;
- d) Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación;

e) Prevenir riesgos de trabajo. (p. 9)

En ese contexto, colegimos que la evaluación del desempeño calza perfectamente como una herramienta para cumplir con los objetivos establecidos en la citada norma, y sobre todo para el cumplimiento de los objetivos empresariales, por tales razones su implementación resulta siendo viable políticamente, porque cuenta con respaldo normativo para su ejecución.

6.1.2. Viabilidad técnica.

Para la implementación de la propuesta no es necesario invertir en equipos tecnológicos nuevos ni tampoco es necesario repotenciar o actualizar los ya existentes.

La empresa prevé los equipos, materiales y recursos necesarios para que se cumpla las labores de cada trabajador en cada área de trabajo por tal motivo, se llegó a la conclusión que la propuesta es viable técnicamente.

6.1.3. Viabilidad social.

Según Encuesta de Satisfacción (2020) aplicada en usuarios de la EPS. SEDAM HUANCAYO S.A. la empresa obtuvo un 64% de aceptación ante la sociedad, por lo tanto, es necesaria la implementación de procedimientos que coadyuven a cumplir con los objetivos institucionales y a mejorar la imagen de la empresa con la población usuaria, es así como la propuesta presentada influirá de manera directa en la mejora del servicio realizado por los trabajadores lo que también repercutirá positivamente en la imagen de la empresa ante la sociedad respecto a sus trabajadores, por tales consideraciones la propuesta presentada es viable socialmente.

6.1.4. Viabilidad presupuestal.

El impacto presupuestal de la implementación de la propuesta en la empresa no es alto, considerando que la empresa cuenta con recursos propios y que la mayoría de los materiales e insumos son programados anualmente por el área usuaria.

Para la propuesta según se detalla en la tabla se necesitará un total de 405.00 soles, monto que se encuentra presupuestado dentro del área de manera anual, en ese sentido, la implementación de la propuesta presentada es viable presupuestalmente debido a que el monto presupuestado representa un 0.02% del valor presupuestado por la empresa en la específica 2.3.1.5.1.2.

Tabla 10

Presupuesto material de escritorio.

Insumos	Cantidad	Costo Unitario (S/)	Total (S/)
Paquete de hojas bond A4	10	18	180
Lapiceros	50	0.5	25
Copias	2000	0.1	200
Total			405

Fuente: Elaboración propia.

6.1.5. Viabilidad operativa.

La aplicación de la propuesta no presenta complicación operativa ya que el profesional asignado para el cumplimiento de la presente propuesta cuenta con las herramientas necesarias para su aplicación y estará mejorando su habilidad para la aplicación de la mejora continua a la presente propuesta, por lo tanto, es viable operativamente.

6.2. Análisis de viabilidad según análisis de actores

De acuerdo con la identificación de actores realizada en los capítulos anteriores se desarrolló la viabilidad de actores en función a su influencia en

la empresa basada en 3 criterios: desempeño económico, desempeño social y desempeño ambiental.

Así mismo se agregó que grupo ejercerá mucha influencia o se verá muy afectado en el futuro, esto nos ayudará a revisar la viabilidad de la propuesta representado en la **Tabla 11** considerando los valores de la

Stakeholders	Ejerce este grupo de interés una gran influencia en su organización			Este grupo ¿ejercerá mucha influencia o se verá muy afectado en el futuro?	Total
	Criterio 1: Nivel administrativo	Criterio 2: Nivel económico	Criterio 3: Nivel social		
Accionista.	5	5	4	3	17
Directorio	5	5	4	3	17
Los usuarios.	5	3	4	5	17
Empleados	5	3	5	5	18
Gremios Sindicales	5	3	5	3	16
Proveedores	2	1	3	3	9
Ministerio de trabajo y Promoción del empleo	3	3	5	2	13
Defensoría del pueblo	2	3	4	3	12
Medios de comunicación	3	3	3	3	12
Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento SUNASS	3	3	2	3	11
Organismo Técnico de la Administración de los Servicios de Saneamiento OTASS	3	3	2	3	11
Junta de regantes	1	3	2	3	9
Comunidades dentro del ámbito de ejecución de los servicios	1	3	2	3	9
Ministerio de Economía y Finanzas	2	3	1	3	9
Ministerio de Vivienda Construcción y Saneamiento	2	3	4	3	12
Normatividad	2	3	2	3	10

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 12 para la ponderación.

Tabla 11

Análisis de viabilidad según actores.

Stakeholders	Ejerce este grupo de interés una gran influencia en su organización	Este grupo ¿ejercerá mucha influencia o	Total
--------------	---	---	-------

	Criterio 1: Nivel administrativo	Criterio 2: Nivel económico	Criterio 3: Nivel social	se verá muy afectado en el futuro?	
Accionista.	5	5	4	3	17
Directorio	5	5	4	3	17
Los usuarios.	5	3	4	5	17
Empleados	5	3	5	5	18
Gremios Sindicales	5	3	5	3	16
Proveedores	2	1	3	3	9
Ministerio de trabajo y Promoción del empleo	3	3	5	2	13
Defensoría del pueblo	2	3	4	3	12
Medios de comunicación	3	3	3	3	12
Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento SUNASS	3	3	2	3	11
Organismo Técnico de la Administración de los Servicios de Saneamiento OTASS	3	3	2	3	11
Junta de regantes	1	3	2	3	9
Comunidades dentro del ámbito de ejecución de los servicios	1	3	2	3	9
Ministerio de Economía y Finanzas	2	3	1	3	9
Ministerio de Vivienda Construcción y Saneamiento	2	3	4	3	12
Normatividad	2	3	2	3	10

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 12

Nivel de influencia y ponderación de resultados.

Nivel de influencia sobre la propuesta		Ponderación de resultados	
1	Muy bajo	1 a 4	Muy bajo
2	Bajo	5 a 8	Bajo
3	Medio	9 a 12	Medio
4	Alto	13 a 16	Alto
5	Muy alto	17 a 20	Muy alto

Fuente: Elaboración propia.

Observando el resultado de la **Tabla 11** con la ponderación

Stakeholders	Ejerce este grupo de interés una gran influencia en su organización			Este grupo ¿ejercerá much influencia o se verá muy afectado en el futuro?	Total
	Criterio 1: Nivel administrativo	Criterio 2: Nivel económico	Criterio 3: Nivel social		

Accionista.	5	5	4	3	17
Directorio	5	5	4	3	17
Los usuarios.	5	3	4	5	17
Empleados	5	3	5	5	18
Gremios Sindicales	5	3	5	3	16
Proveedores	2	1	3	3	9
Ministerio de trabajo y Promoción del empleo	3	3	5	2	13
Defensoría del pueblo	2	3	4	3	12
Medios de comunicación	3	3	3	3	12
Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento SUNASS	3	3	2	3	11
Organismo Técnico de la Administración de los Servicios de Saneamiento OTASS	3	3	2	3	11
Junta de regantes	1	3	2	3	9
Comunidades dentro del ámbito de ejecución de los servicios	1	3	2	3	9
Ministerio de Economía y Finanzas	2	3	1	3	9
Ministerio de Vivienda Construcción y Saneamiento	2	3	4	3	12
Normatividad	2	3	2	3	10

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 12 podemos concluir que la viabilidad según los actores es muy alta dentro de los empleados (18), accionista (17), directorio y usuarios (17). Esto es beneficioso para la aplicación de la propuesta ya que se desarrollará como una herramienta de mejora continua, que con el paso del tiempo sus herramientas irán evolucionando para poder generar un mayor valor agregado en beneficio de los usuarios.

Con este resultado observamos que dentro de los stakeholders más relevantes la propuesta es viable.

6.3. Análisis de viabilidad según evaluación estratégico-gerencial

La viabilidad según evaluación estratégico gerencial y en función a los planes estratégicos de la empresa. Se valoró del 1 al 4, donde 1 es muy bajo y 4 muy alto conforme la

Código	Objetivos estratégicos institucionales	Propuesta presentada
OEI.01	Mejorar la gestión empresarial	3

OEI.02	Generar valor en los procesos de los servicios de saneamiento para la satisfacción del usuario	4
OEI.03	Mejorar la infraestructura de los servicios de saneamiento en el ámbito de influencia	1
OEI.04	Implementar la gestión del riesgo de desastres	3

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 14, esto para determinar la viabilidad según los objetivos estratégicos institucionales de la empresa detallados en la **Tabla 13**.

Tabla 13

Evaluación estratégico-gerencial.

Código	Objetivos estratégicos institucionales	Propuesta presentada
OEI.01	Mejorar la gestión empresarial	3
OEI.02	Generar valor en los procesos de los servicios de saneamiento para la satisfacción del usuario	4
OEI.03	Mejorar la infraestructura de los servicios de saneamiento en el ámbito de influencia	1
OEI.04	Implementar la gestión del riesgo de desastres	3

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 14

Escala para la evaluación estratégico-gerencial.

Escala	
4	muy alto
3	alto
2	bajo
1	muy bajo

Fuente: Elaboración propia.

La vinculación de la propuesta se relaciona en un grado muy alto con el objetivo estratégico institucional que enfatiza el generar valor en los procesos de los servicios de saneamiento para la satisfacción del usuario debido a que la implementación de la evaluación de desempeño ayuda a enfocarnos en cumplir estándares de satisfacción al usuario.

Su relación con el objetivo estratégico institucional de mejorar la gestión empresarial tiene un grado alto ya que al implementar la propuesta nos ayuda a medir y aplicar la mejora continua a través de la aplicación de las herramientas planteadas.

Con el objetivo institucional de implementar la gestión del riesgo de desastres la propuesta ayudará a tener un personal propicio, con las habilidades requeridas en su planteamiento y aplicación.

Con el objetivo restante su vinculación es muy baja debido a que es un aspecto netamente operativo dentro de la empresa y guardaría una relación indirecta con la propuesta.

6.3.1. Generación de valor público.

La implementación de la propuesta constituye un aporte de valor público que servirá de manera gradual a la responsabilidad de funciones de los trabajadores y también servirá como una herramienta de mejora continua que logre fortalecer e identificar las capacidades de los trabajadores.

Esto se verá reflejado en la satisfacción al usuario y ayudará a que la empresa mejore su nivel de confianza ante la población.

Capítulo VII

Seguimiento

7.1. Desarrollo de Indicadores para seguimiento y resultado

Los indicadores desarrollados para la propuesta se presentan en las siguientes tablas.

Tabla 15

Producto indicadores.

Producto	Indicador de resultado	Fórmula de cálculo de logro del indicador
Propuesta de un sistema de evaluación del desempeño para los trabajadores de la EPS.	Presenta el diseño de un sistema de evaluación del desempeño para los trabajadores de la EPS revisado y aprobado por el directorio para el mes de junio del año 2021.	(Total de trabajadores con evaluación del desempeño / total de trabajadores) * 100.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 16

Actividades e indicadores.

Actividades	Indicadores de seguimiento	Fórmula de cálculo de logro del indicador
	Sensibilizar a los directivos y funcionarios.	(Total de reuniones con directivos y funcionarios.
	Capacitar a los evaluadores.	(Total de evaluadores capacitados / total de evaluadores)
Planificar y comunicar las etapas de la propuesta	Comunica a los trabajadores la implementación sobre la evaluación del desempeño laboral de manera oportuna y eficaz.	(Total de trabajadores comunicados / total de trabajadores) * 100
	Sensibiliza a los trabajadores respecto a la evaluación del desempeño laboral. De manera oportuna y eficaz.	(Total de trabajadores sensibilizados / total de trabajadores) * 100.
	Capacita a los trabajadores sobre evaluación del desempeño laboral de manera presencial y remota.	(Total de trabajadores capacitados / total de trabajadores) * 100
Identificar los componentes que se aplicará para la evaluación del desempeño.	Define que es un comportamiento para el contexto de la empresa de manera concertada y en base a los estándares internacionales, reglamento interno de trabajo y código de ética. Determina que es una habilidad para el contexto de la empresa de manera	Socialización de componentes que se aplica para la evaluación del desempeño.

Actividades	Indicadores de seguimiento	Fórmula de cálculo de logro del indicador
	<p>concertada y en base a los estándares internacionales, reglamento interno de trabajo y código de ética. Determina que son las capacidades para el contexto de la empresa de manera concertada y en base a los estándares internacionales, reglamento interno de trabajo y código de ética. Determina que es el rendimiento laboral para el contexto de la empresa de manera concertada y en base a los estándares internacionales, reglamento interno de trabajo y código de ética. Identifica la cantidad de trabajadores administrativos y empleados acudiendo a la base de datos de las planillas e información del área de recursos humanos.</p>	<p>Número de trabajadores en la empresa. (Total de trabajadores con herramienta de incidente critico aplicado / total de trabajadores) * 100</p>
Desarrollar el análisis de comportamientos	Aplica la herramienta de incidente critico a todos los trabajadores de manera oportuna y eficaz	<p>(Total de trabajadores con herramienta de habilidades aplicado / total de trabajadores) * 100</p>
Desarrollar el análisis de habilidades	Aplica la herramienta de habilidades a todos los trabajadores de manera oportuna y eficaz	<p>(Total de trabajadores con herramienta de capacidades aplicado / total de trabajadores) * 100</p>
Desarrollar el análisis de capacidades	Aplica la herramienta de capacidades de los trabajadores a todos los trabajadores de manera oportuna y eficaz	<p>(Total de trabajadores empleados con herramienta de objetivos aplicado / total de trabajadores) * 100</p>
Desarrollar el análisis de rendimiento laboral	Aplica la herramienta de objetivos para trabajadores empleados de la empresa de manera oportuna y eficaz	<p>(Total de trabajadores obreros con herramienta de objetivos aplicado / total de trabajadores) * 100</p>
	Aplica herramienta de objetivos para trabajadores obreros de la empresa de manera oportuna y eficaz	<p>(Total de trabajadores empleados evaluados con herramienta de evaluación/ total de trabajadores) * 100</p>
Evaluar el rendimiento laboral	Aplica herramienta de evaluación de trabajadores empleados de la empresa de manera oportuna y eficaz	<p>(Total de trabajadores obreros evaluados con herramienta de evaluación/ total de trabajadores) * 100</p>
	Aplica herramienta evaluación de trabajadores obreros de la empresa de manera oportuna y eficaz	<p>(Total de trabajadores donde se aplicó la retroalimentación / total de trabajadores) * 100</p>
Retroalimentar a los trabajadores respecto a los resultados obtenidos	Aplica entrevista con herramientas de retroalimentación de acuerdo con lo establecido por Alles (2008) de manera oportuna y eficaz.	

Actividades	Indicadores de seguimiento	Fórmula de cálculo de logro del indicador
Análisis de resultados	Elabora el informe de resultados de evaluación del desempeño de los trabajadores y se presenta al directorio para su conocimiento y aportes	Informe de resultados de evaluación del desempeño de los trabajadores.
Formulación y adecuación de los planes de desarrollo de personal	Modifica el plan de desarrollo de personas basado en los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño	Propuesta del plan de desarrollo de personas aplicado a la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones

1. Se elaboró la propuesta de un sistema para superar la deficiente evaluación del desempeño laboral de los trabajadores de la EPS SEDAM HUANCAYO S. A. (Anexo 4) puesto que la evaluación del desempeño es un proceso sistemático que permite conocer las aptitudes de los trabajadores para gestionar adecuadamente el talento humano, también está orientada a la implementación de mejoras dentro de la empresa y particularmente se enfoca en el crecimiento personal y profesional de los trabajadores, además es un factor que genera cambios positivos a la empresa, permitiendo el cumplimiento efectivo de los objetivos estratégicos y ayudando a potencializar el rendimiento del recurso humano.
2. Los componentes que tiene el modelo propuesto de evaluación de desempeño para la EPS SEDAM HUANCAYO S. A. se rigen a la teoría de Alles (2008) basado en el comportamiento y Chiavenato (2009) con relación a la construcción de un método mixto, además se realizarán retroalimentaciones de acuerdo con la ficha (Anexo 4 – 5) considerado por ambos autores de importancia.
3. Los comportamientos de los trabajadores se identificarán con una ficha llamada herramienta de incidente crítico que se aplicará anualmente a todos los trabajadores de la EPS SEDAM HUANCAYO S. A. (Anexo 4 – 1), y se harán retroalimentaciones de acuerdo con la ficha (Anexo 4 – 5).
4. Las habilidades de los trabajadores se identificarán con una ficha técnica denominada herramienta de análisis de habilidades (Anexo 4 – 2) la cual evaluará la puntualidad, compromiso, vocación de servicio, trabajo en equipo y respeto. Las cuales fueron extraídas de los documentos normativos de la EPS SEDAM HUANCAYO S. A., asimismo, se harán retroalimentaciones de acuerdo con la ficha (Anexo 4 – 5).
5. Las capacidades de los trabajadores se identificarán con la ficha técnica denominada herramienta de capacidades (Anexo 4 - 3), con esta ficha se identificará el perfil de la persona evaluada, así como el grado académico

alcanzado y contrastarla con el perfil del puesto que consta en los documentos de gestión de la EPS SEDAM HUANCAYO S. A., además se harán retroalimentaciones de acuerdo con la ficha (Anexo 4 – 5).

6. El rendimiento de los trabajadores se determinará con una ficha técnica denominada herramienta de rendimiento de los trabajadores de la EPS SEDAM HUANCAYO S. A. (Anexo 4 – 4), con la cual inicialmente se determina los objetivos de los empleados y obreros, y luego se evalúa el cumplimiento de estos, también se harán retroalimentaciones de acuerdo con la ficha (Anexo 4 – 5).

Recomendaciones

1. Se requiere la implementación inmediata de la presente propuesta de acuerdo con el cronograma establecido para un mejor desempeño de los trabajadores en el presente periodo.
2. Se recomienda la actualización de las fichas como herramientas de mejora continua de acuerdo con los modelos de evaluación de desempeño de Alles (2008) y Chiavenato (2009)
3. Se recomienda que se aplique cada seis meses el modelo de componentes de Chiavenato (2009) para evaluar el desempeño de los trabajadores de la EPS SEDAM HUANCAYO S. A.
4. Se recomienda la aplicación de las fichas en la EPS SEDAM HUANCAYO S. A. en cumplimiento del cronograma establecido en la propuesta (Anexo 4).
5. Se recomienda que todos los trabajadores lean y pongan en práctica lo establecido en el MOF, ROF, RIT y Código de Ética, ya que se evaluará semestralmente las habilidades como puntualidad, compromiso, vocación de servicio, trabajo en equipo y respeto.
6. Se recomienda que todos los trabajadores deben leer el MOF para que tengan conocimiento del perfil del puesto que debe cumplir para el puesto que ocupa en la EPS SEDAM HUANCAYO S. A.
7. Se recomienda que los trabajadores deben tener presente que para evaluar el rendimiento se les pondrá en tres escalas (rendimiento bueno, medio y bajo) el cual debe ser registrado en el legajo del personal.
8. Se recomienda que la retroalimentación se aplique después de evaluar cada componente aplicando la ficha técnica herramienta de retroalimentación (Anexo 4 – 5).
9. Se recomienda que, de acuerdo con los resultados obtenidos se capacite a los trabajadores para fomentar su crecimiento personal y profesional.
10. Se recomienda que, de acuerdo con los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño laboral, el área de salud ocupacional realice programas de prevención relacionados a la salud y seguridad en el trabajo, asimismo,

semanalmente se debe fomentar las pausas activas con dinámicas grupales para disminuir el nivel del estrés en el trabajo.

11. Se recomienda a los estudiantes que hacen investigación que puedan complementar con un trabajo de investigación respecto a seguridad y salud ocupacional y de perfil de puestos según el modelo de competencias.

Referencias Bibliográficas

- Abarca Cordero, J. C. (2019). *Estilos de Liderazgo y Evaluación de Desempeño por Competencias en el Hospital Militar, Arequipa, 2018*. Tesis doctoral, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Arequipa. Recuperado el 1 de Marzo de 2021, de <https://is.gd/bJ65nm>
- Acuña, D., Romero, C., & López, D. (2016). Sistema Integral de Gestión de Calidad en la Universidad de La Guajira, Colombia. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*. Recuperado el 21 de Febrero de 2021, de <https://is.gd/SF3yri>
- Aleman Espinoza, G. M. (2018). *Clima laboral y evaluación del desempeño en personal de salud, involucrado en actividades administrativas de los hospitales del Minsa de la región Arequipa 2017: Propuesta de modelo de evaluación y análisis de clima laboral y evaluación del desempeño*. Tesis de maestría, Universidad Nacional de San Agustín, Arequipa. Recuperado el 1 de Febrero de 2021, de <https://is.gd/YQwPqT>
- Aliaga Abad, F. M. (S.F.). *Bases epistemológicas y proceso de investigación psicoeducativa*. Valencia: Universidad de Valencia.
- Alles, M. (2008). *Desempeño por competencias Evaluación 360°* (Segunda ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica S.A.
- Alles, M. A. (2020). *Formación en la práctica: capacitación y desarrollo mirando un mundo por venir*. (Vol. II). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica. Recuperado el 16 de Diciembre de 2020, de <https://is.gd/Nvg1MT>
- Arce, A. (2016). *Relación entre los resultados de la Evaluación del Desempeño y la Estabilidad Laboral: estudio en una empresa de servicios entre los años 2011 al 2013*. Tesis maestría, Universidad Católica del Perú, Lima. Recuperado el 12 de Enero de 2021, de <https://is.gd/nQIAhY>
- Arteaga Flores, B. L. (2019). *Evaluación del desempeño docente y satisfacción laboral en una universidad privada de Lima, 2018*. Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo, Lima. Recuperado el 1 de Marzo de 2021, de <https://is.gd/0lgpRq>

- Banco Interamericano de Desarrollo. (2018). *AquaRating Un estándar internacional para evaluar los servicios de agua y saneamiento*. Madrid: BID.
- Barrionuevo Alosilla, P. (2018). *Modelo de evaluación de desempeño por competencias para microempresas en ferretería en la ciudad de Puerto Maldonado*. Tesis de maestría, Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, Puerto Maldonado. Recuperado el 1 de Marzo de 2021, de <https://is.gd/jZGrom>
- Bedoya Dorado, C., & García Solarte, M. (2016). Efectos del miedo en los trabajadores y la organización. *Estudios Gerenciales*, 60-70. Recuperado el 21 de Febrero de 2021, de <https://is.gd/yHi7f0>
- Bedoya Sánchez, E. O. (2003). *La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas*. Tesis maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima. Recuperado el 21 de Febrero de 2021, de <https://is.gd/pR0P4P>
- Briones Mera, M. Y. (2020). *Aplicación de un modelo de sistema de evaluación para mejorar el desempeño de los servidores públicos de los municipios de la provincia de Manabí*. Tesis doctoral, Universidad Privada Antenor Orrego. Recuperado el 28 de Febrero de 2021, de <https://is.gd/tlBY7v>
- Caballero Días, J. L., Cuba Gutierrez, J. E., & Gonzáles Talledo, J. E. (2016). *Propuesta de Lineamientos para la Evaluación del Desempeño de Oficiales del Ejército del Perú*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Canal de Isabel II. (2018). *Informe Anual*. Madrid. Obtenido de <https://is.gd/y3UNCn>
- Chervellini Orbegozo, F. M. (2019). *Felicidad y rendimiento laboral en los colaboradores de Mapfre Chimbote, 2019*. Tesis doctoral, Universidad Cesar Vallejo, Chimbote. Recuperado el 28 de Febrero de 2021, de <https://is.gd/vfOyF2>
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos el capital humano de las organizaciones* (Novena ed.). D.F., México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional La dinámica del éxito en las organizaciones* (Segunda ed.). D.F., México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (Tercera ed.). D. F., México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Diario Correo. (5 de Diciembre de 2019). Exgerente devela qué hay detrás de cambios sorpresivos en Sedam. *Ex funcionario asegura que trabajan como bomberos*, pág. 1. Recuperado el 15 de Febrero de 2021, de <https://is.gd/4Rec2A>
- Diario Gestión. (19 de Septiembre de 2019). *¿Cómo afecta la alta rotación de personal en la productividad laboral?*
- Elizalde, A., Martí Vilar, M., & Martínez Salvá, F. (26 de Diciembre de 2006). Diferentes concepciones respecto a las necesidades. (C. d. (CISPO), Ed.) *Polis Revista Latinoamericana*, 10. Recuperado el 27 de Febrero de 2021, de <https://is.gd/IXYEdZ>
- EPS Sedam Huancayo S.A. (2014). Reglamento Interno de Trabajo RIT. Huancayo. Recuperado el 04 de Marzo de 2021
- EPS SEDAM HUANCAYO S.A. (2018). Estatuto Social de la EPS SEDAM HUANCAYO S.A. Huancayo, Junín, Perú.
- EPS SEDAM HUANCAYO S.A. (2020). Resultados de las Encuestas 2020. Huancayo, Perú. Recuperado el 22 de Febrero de 2021, de <https://is.gd/m5RXO6>
- Filibert Centeno, R. (2021). *Teoría de las capacidades por Amartya Sen*. Recuperado el 28 de Febrero de 2021, de <https://is.gd/Q9rflc>
- Fuentes Mayorga, M. G. (2016). *Diseño de un sistema de evaluación de desempeño laboral en el Hotel de las Flores*. Disertación de grado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, Ambato.
- García Sanz, V. (2012). *La motivación laboral, estudio descriptivo de algunas variables*. Trabajo Fin de Grado, Universidad de Valladolid. Recuperado el 22 de Febrero de 2021, de <https://is.gd/J1gcvj>
- Gestiopolis. (25 de Mayo de 2007). *Control interno para la eficiencia en las empresas públicas de saneamiento del Perú*. Recuperado el 20 de Febrero de 2021, de <https://is.gd/oESOJV>
- Gough, I. (2007). *El enfoque de las capacidades de M. Nussbaum: un análisis comparado con nuestra teoría de las necesidades humanas*. Papeles de

Relaciones Ecosociales y Ccambio Global. Recuperado el 28 de Febrero de 2021, de <https://is.gd/tvUvna>

Jiménez Beltrán, B. R. (2017). *Desempeño laboral docente y clima institucional en la Escuela de Infantería del Ejército – 2017. Evaluación docente*. Tesis doctoral, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Lima. Recuperado el 1 de Febrero de 2021, de <https://is.gd/KOgmg7>

Linares, H. (2017). *El proceso de capacitación y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de servicio de agua potable y alcantarillado de Lima*. Lima: Universidad Inca Garcilazo de la Vega.

Macias Cortes, D. I., Ponce Amaya, F. G., Escobedo Gonzalez, N. M., Berumen Alatorre, J., & Cuevas Contreras, T. (2013). Exploración en la comunicación interna como efecto competitivo. *European Scientific Journal*, 52-65. Recuperado el 23 de Febrero de 2021, de <https://is.gd/zYnJO6>

Mamani Calderon, W. I. (2020). *Clima Laboral y su Relación con el Desempeño Docente y el Rendimiento Académico de los Estudiantes del COAR Puno*. Tesis doctoral, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Lima. Recuperado el 28 de Febrero de 2021, de <https://is.gd/kXGfW8>

Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento. (13 de Febrero de 2020). *¿Qué hacemos?* Obtenido de <https://is.gd/Ya7N3s>

Montoya Zuñiga, S. M. (2017). *Propuesta de un modelo de gestión del talento humano basado en competencias para mejorar el desempeño laboral de personal administrativo en la municipalidad provincial de Cajamarca 2015*. Tesis maestría, Universidad Cesar Vallejo, Cajamarca. Recuperado el 1 de Marzo de 2021, de <https://is.gd/3myuRq>

Navarro Rojo, S. (2016). *Cómo realizar una evaluación del desempeño: método paso a paso para llevarlo a cabo y convertirse en consultor*. Sebastián Navarro Rojo. Recuperado el 10 de Enero de 2021

Newstrom, J. (2011, 2007). *Comportamiento humano en el trabajo* (Decimotercera ed.). (J. Mares Chacón, Ed., M. Á. Sánchez Carrión, M. Carril Villareal, & A. Deras Quiñones, Trads.) D.F., México: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

- Noel Herrera, G. M., Frías Kurisaki, M. M., & Silva Mego, J. (2019). *Propuesta de un Sistema de Evaluación de Desempeño en una Empresa Constructora*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Olgado Puma, M. (2020). *Rediseño del perfil de puestos bajo lineamientos de la Ley Servir como estrategia para incrementar la eficiencia de los sistemas de evaluación del desempeño caso: servidores de la Universidad Nacional del Altiplano - Puno 2019*. Tesis de grado, Universidad Nacional Del Altiplano. Recuperado el 28 de Febrero de 2021, de <https://is.gd/ufdNKf>
- Organismo Técnico de la Administración de los Servicios de Saneamiento. (30 de Julio de 2020). *¿Qué hacemos?* Obtenido de <https://is.gd/LYRBfQ>
- Organo de Control Institucional SEDAM HUANCAYO S.A. (2019). *Oficio N° 110-019-OCI/EPS SEDAM HYO. S.A./3477*. Huancayo. Obtenido de <https://is.gd/Af5Ry2>
- Orrego Villegas, A. J. (2013). *Gestión del talento humano y evaluación del desempeño laboral en el gobierno regional Junín*. Tesis maestría, Universidad Nacional del Centro del Perú, Huancayo. Recuperado el 28 de Febrero de 2021, de <https://is.gd/X7fAPz>
- Pacheco Leyton, P. (2019). *La evaluación del desempeño docente en la Universidad Católica San Pablo: un estudio de caso*. Tesis maestría, Universidad Católica San Pablo. Obtenido de <https://is.gd/yiXEik>
- Palmer Urcia, L. F. (2019). *Rendimiento laboral del personal nacional y extranjero de un centro de Fisioterapia y Rehabilitación de la ciudad de Trujillo*. Tesis maestría, Universidad Cesar Vallejo, Trujillo. Recuperado el 28 de Febrero de 2021, de <https://is.gd/5BmTv4>
- Paredes Bonifacio, E. R. (2017). *Propuesta de evaluación de desempeño de personal en la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz , 2017*. Tesis maestría, Universidad Cesar Vallejo, Ciencias Empresariales. Recuperado el 28 de Febrero de 2021, de <https://is.gd/32l7Dq>
- Pita Ojeda, M. A. (2016). *Relació de a violencia y acoso laboral, desempeño laboral y satisfacción laboral en empleados de una institución de educación superior en colombia*. Tesis maestría, Universidad Católica de Colombia, Bogotá. Recuperado el 28 de Febrero de 2021, de <https://is.gd/2TpDxl>

- Real Academia Española. (s.f.). *Diccionario de la Lengua Española*. Recuperado el 27 de Febrero de 2021, de <https://is.gd/uENlpn>
- Rengifo Maco, R. M. (2018). *Proceso de capacitación y el desempeño laboral del personal administrativo del organismo de evaluación y discalificación ambiental, Lima 2017*. Tesis maestría, Universidad César Vallejo, Lima. Recuperado el 12 de Enero de 2021, de <https://is.gd/bASpyB>
- Resolución de Gerencia General N° 151-2016-SEMAPACH S.A.-G.G. Reglamento de Evaluación del Desempeño Laboral Curricular y Méritos de los Colaboradores del Servicio Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Chincha. (19 de Octubre de 2016). E.P.S. SEMAPACHS S.A. Chincha Alta, Perú.
- Resolución Ministerial N° 431-2017-VIVIENDA - Modelo de Código de Buen Gobierno Corporativo. (8 de Noviembre de 2017). Diario Oficial El Peruano. Lima, Perú.
- Resolución N° 253-2018-GG-EPS SEDACUSCO S.A. - Directiva N° 07-2018-EPS-SEDACUSCO S.A. Directiva de Capacitación. (12 de Julio de 2018). EPS SEDACUSCO S.A. Cusco, Perú.
- Rodriguez Castro, M. G. (2018). *Diseño del sistema de evaluación de desempeño del Departamento de Talento Humano de la Corporación Dole, Guayaquil, 2018*. Tesis maestría, Universidad Cesar Vallejo, Piura. Recuperado el 27 de Febrero de 2021, de <https://is.gd/2QRv1b>
- Salas Perea, R. S., Lázaro Días, H., & Pérez Hoz, G. (2012). Las competencias y el desempeño laboral en el Sistema Nacional de Salud. *Revista Cubana de Educación Médica Superior*. Recuperado el 21 de Febrero de 2021, de <https://is.gd/VoBPPa>
- Sesión de Directorio N° 011-2013 - Aprobación del Nuevo Reglamento Interno de Trabajo de SEDAPAL. (11 de Junio de 2013). Directorio SEDAPAL. Lima, Perú.
- Sistema de Control Interno EPS SEDAM HUANCAYO S.A. (28 de Enero de 2021). Reporte Entregable. *Evaluación anual de la implementación del sistema de control interno*. Huancayo. Recuperado el 20 de Febrero de 2021
- SUNASS. (s.f.). *Deberes y derechos de la población usuaria de los servicios de saneamiento*. Recuperado el 27 de Febrero de 2021, de <https://is.gd/kkApZc>

- Tarazona Reyes, M. R. (2018). *Evaluación del desempeño y conducta laboral en enfermeras del hospital Cayetano Heredia 2017*. Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo, Lima. Recuperado el 1 de Marzo de 2021, de <https://is.gd/XjGk2o>
- Texto Único Ordenado del D. Leg. N° 728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral (LPCL). (27 de Marzo de 1997). Diario Oficial El Peruano. Lima, Perú.
- Uribe Orellana, M. (2017). *Relación entre la calidad del desempeño docente y el rendimiento académico en los estudiantes de la Escuela Profesional de Enfermería de la Universidad Privada Antenor Orrego - Trujillo, 2014*. Tesis doctoral, Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo. Recuperado el 28 de Febrero de 2021, de <https://is.gd/fNzfJk>
- Zúñiga Aguilar, D., Sánchez Pimentel, G. R., & Guevara Tirado, J. A. (2017). *Mejora en la gestión del sistema de evaluación de desempeño de una empresa minera*. Tesis maestría, Universidad del Pacífico. Recuperado el 30 de Diciembre de 2020, de <https://is.gd/IFP0q2>

Anexos

Anexo 1: Matriz de consistencia

Problemas	Objetivos de la investigación	Objetivos de la intervención	Productos
¿Cuál es la propuesta para superar la deficiente evaluación del desempeño laboral de los trabajadores de la EPS SEDAM Huancayo S.A.?	Diseñar un sistema de evaluación del desempeño laboral de los trabajadores para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la EPS SEDAM Huancayo S.A.	Mejorar la deficiente evaluación del desempeño laboral de los trabajadores de la EPS SEDAM Huancayo S.A.	Propuesta de sistema de evaluación del desempeño laboral de los trabajadores de la EPS SEDAM Huancayo S.A.
Problemas específicos	Objetivo específico de la investigación	Objetivo específico de la intervención	Productos
[PE1] ¿Qué componentes tiene el modelo de evaluación del desempeño en la EPS SEDAM Huancayo S.A.?	[OEI1] Identificar los componentes que tiene el modelo de evaluación de desempeño en la EPS SEDAM Huancayo S.A.	[OEI1] Proponer los componentes necesarios para el desarrollo del modelo de evaluación del desempeño en la EPS SEDAM Huancayo S.A.	[PEI1] Componentes que tiene el modelo de evaluación de desempeño para la EPS SEDAM Huancayo S.A.
[PE2] ¿Cuáles son los comportamientos de los trabajadores en la EPS SEDAM Huancayo S.A.?	[OEI2] Identificar los comportamientos de los trabajadores en la EPS SEDAM Huancayo S.A.	[OEI2] Analizar los comportamientos de los trabajadores de la EPS SEDAM Huancayo S.A.	[PEI2] Comportamientos deseados de los trabajadores de la EPS SEDAM Huancayo S.A.
[PE3] ¿Cuáles son las habilidades de los trabajadores de la EPS SEDAM Huancayo S.A.?	[OEI3] Identificar las habilidades de los trabajadores de la EPS SEDAM Huancayo S.A.	[OEI3] Estudiar las habilidades requeridas de los trabajadores de la EPS SEDAM Huancayo S.A.	[PEI3] Mapeo de habilidades requeridas para los trabajadores de la EPS SEDAM Huancayo S.A.
[PE4] ¿Cuáles son las capacidades de los trabajadores de la EPS SEDAM Huancayo S.A.?	[OEI4] Identificar las capacidades de los trabajadores de la EPS SEDAM Huancayo S.A.	[OEI4] Evaluar las capacidades necesarias en los trabajadores de la EPS SEDAM Huancayo S.A.	[PEI4] Mapeo de capacidades en los trabajadores de la EPS SEDAM Huancayo S.A.
[PE5] ¿Cuál es el rendimiento de los trabajadores de la EPS SEDAM Huancayo S.A.?	[OEI5] Determinar el rendimiento de los trabajadores de la EPS SEDAM Huancayo S.A.	[OEI5] Establecer los niveles de rendimiento de los trabajadores de la EPS SEDAM Huancayo S.A.	[PEI5] Niveles mínimos de rendimiento en los trabajadores de la EPS SEDAM Huancayo S.A.

Anexo 2: Cuaderno de campo

CUADERNO DE CAMPO PARA LA INVESTIGACIÓN DE EVALUACIÓN Y DESEMPEÑO

Fecha 3/03/2021

Integrantes de la investigación. Erick Manay Marmanillo
Karol Montero Ticse

Inspección a la EPS SEDAM
Huancayo S.A.

Observaciones: Personas esperando ser atendidas en la puerta de acceso a las oficinas administrativas
Acontecimiento entre personal administrativos donde se denota falta de cortesía
Inspección al área de atención al cliente donde existe un trato a los usuarios poco empático.
Se realizo las consultas respecto a los instrumentos de gestión y algunos se encuentran desactualizados
Se pudo revisar el Reporte donde señalan los instrumentos pendientes de actualizar
Se adjunta imagen del Reporte N°23-2020-EPSSHA-OGPP

Componente III: RESTRUCTURACION ORGANICA Y REORGANIZACION ADMINISTRATIVA

PRODUCTO	SITUACION	APROBADO
3.1 Restructuración Orgánica		
Estructura Orgánica	Concluido	R.D.N°032-2012-SEDAM HYO S.A./PD R.D.N°022-2014-SEDAM HYO S.A./PD
Reglamento de Organizaciones, Funciones y Procesos ROF PRO	Concluido	R.D.N°019-2013-SEDAM HYO S.A./PD
Manual de Organizaciones y Responsabilidades - MOR	Concluido	R.D.N°006-2015-SEDAM HYO S.A./PD
Cuadro para Asignación de Personal - CAP	PENDIENTE	
Cuadro de Niveles Remunerativos - CNR	PENDIENTE	
Presupuesto Analítico de Personal - PAP	PENDIENTE	
Reglamento Interno de Trabajo-RIT	Concluido	R.D.N°021-2014-SEDAM HYO S.A./PD
Reglamento Interno de Directorio- RID	Concluido	PENDIENTE DE APROBACION
3.2 Reorganización Administrativa		
Informe técnico: Análisis y Evaluación del personal, propuesta técnica, administrativa y legal de racionalización y reasignación para la dotación de personal en relación al diseño organizacional y la optimización de los recursos organizacionales.	PENDIENTE	
Informe Técnico Legal: Evaluación de cada legajo personal de los trabajadores, contemplando las normas legales, tratos directos, convenio colectivo, laudos arbitrales vigentes.	PENDIENTE	

Anexo 3: Encuesta realizada a los trabajadores

1. ¿En algún momento le realizaron una evaluación del desempeño del puesto donde está laborando? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

2. Si en el enunciado anterior tu respuesta es "Sí" ¿Cuál fue tu reacción cuando te enteraste de que en tu empresa evaluarían el desempeño de los trabajadores? *

Marca solo un óvalo por fila.

	En desacuerdo	Poco de acuerdo	De acuerdo	Medianamente de acuerdo	Muy de acuerdo
Selecciona tu reacción	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. ¿Cuáles de las siguientes causas hace que no tengan una evaluación del desempeño laboral eficiente? *

Marca solo un óvalo.

- Influencia política dentro de la empresa
 Mala aplicación de la evaluación del desempeño
 Falta de profesionales capacitados en evaluación del desempeño
 Cambio constante de funcionarios
 Falta de normativas internas para la contratación del personal
 Falta de normativas internas para la aplicación de la evaluación del desempeño
 Proceso de evaluación del desempeño desactualizado
 Otro:
 4. Que consecuencias consideras que trae no tener una evaluación del desempeño eficiente dentro de la empresa *

Selecciona todos los que correspondan.

	Clima y cultura organizacional deteriorados	Falta de motivación en los trabajadores	Falta de capacitación orientada al puesto de trabajo.	Incumplimiento de tareas asignadas	Incremento en las quejas	Mala atención al usuario
Selecciona tu respuesta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



5. ¿Cuáles son los principales problemas en el área de recursos humanos de la organización? Mencione. * Marca solo un óvalo.

- Falta de personal
- Falta de conocimiento
- Falta de funcionarios capacitados
- Otro: _____

6. De acuerdo con su experiencia, ¿Cuál cree que es el verdadero fin de la evaluación de desempeño que realizan en la empresa donde labora? (puede seleccionar varias alternativas) *

Selecciona todos los que correspondan.

	Búsqueda de perfeccionamiento y promoción	Estimular para mejorar la productividad	Realimentar (feedback) de información al trabajador evaluado	Una excusa para desvincular o despedir	No sirve para nada
Selecciona tu/s respuesta/s	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Según su opinión, ¿Con qué frecuencia se debe evaluar el desempeño en su empresa? *

Marca solo un óvalo por fila.

Anualmente Semestralmente Trimestralmente Sorpresivamente

Seleccione su respuesta

8. En la última evaluación de desempeño que usted participó, ¿Que tan conforme se sintió con el resultado? *

Marca solo un óvalo por fila.

En desacuerdo Poco de acuerdo De acuerdo Medianamente de acuerdo Muy de acuerdo

Seleccione su respuesta

9. ¿Qué aspectos importantes puedes recordar de la evaluación del desempeño? *

Marca solo un óvalo.

- El tiempo
 La calidad de la evaluación

10. Cuáles fueron los problemas que trajo esta evaluación del desempeño *

11. que cree que debió tomarse en cuenta en la evaluación del desempeño *

12. ¿Conoció los resultados de su evaluación del desempeño? *

Marca solo un óvalo.

Si

No

13. ¿Evaluaron a los funcionarios aquella vez? *

Marca solo un óvalo.

Si

No

14. ¿Le realizaron una entrevista de retroalimentación? *

Marca solo un óvalo.

Sí

No

15. ¿Evaluaron su desempeño en función del puesto? *

Marca solo un óvalo.

Si

No

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

Google Formularios

Anexo 4: Propuesta

**“PROPUESTA DE SISTEMA DE EVALUACIÓN DE
DESEMPEÑO LABORAL PARA LOS TRABAJADORES
DE LA EPS SEDAM HUANCAYO S.A.”**

Responsables del proyecto:

Erick Manay Marmanillo

Karol Montero Ticse

HUANCAYO - PERÚ

2021

I. Introducción

El presente trabajo hace referencia a la evaluación del desempeño que representa el desenvolvimiento de una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo dentro de la empresa.

Los servicios de saneamiento son de necesidad, utilidad y de preferente interés nacional, cuya finalidad es proteger la salud de la población y el ambiente. Por lo tanto, se debe facilitar los procesos de rediseño organizacional para poder fortalecer la institucionalidad y reducir su resquebrajamiento.

Después de un análisis de los entornos nacionales e internacionales respecto a la evaluación del desempeño en las empresas de saneamiento y considerando la importancia de esta, desarrollamos una propuesta de evaluación del desempeño para la EPS SEDAM HUANCAYO S.A. la que consta de herramientas que son de principal importancia para que las personas evaluadas desarrollen las competencias necesarias para el cumplimiento de sus funciones.

Un eficiente sistema de evaluación del desempeño inculcará las competencias idóneas y servirá para el cumplimiento de objetivos estratégicos de la empresa.

La presente propuesta identifica los componentes que se aplican en la evaluación del desempeño, evalúa los comportamientos, habilidades, capacidades, rendimiento laboral, así mismo retroalimenta a los trabajadores, analiza los resultados y adecua el plan de desarrollo de personas de la empresa; para lograr una eficiente evaluación del desempeño y ayudar a mejorar el clima y la cultura organizacional.

II. Antecedentes

La evaluación del desempeño dentro de las Empresas Prestadoras de Servicios de Saneamiento (EPS) suelen ser empíricas, precarias y vacías, debido a tal problemática se define la presente propuesta de evaluación de desempeño.

Siendo los servicios de saneamiento de necesidad, utilidad y de preferente interés nacional y cuya finalidad es proteger la salud de la población y el ambiente, durante los últimos 26 años, la política de desarrollo de personal de las empresas prestadoras de servicios ha sido cuestionado y sin sustento técnico, provocando controversias por parte de la opinión pública.

Se debe facilitar los procesos de rediseño organizacional para poder fortalecer la

institucionalidad. El problema del resquebrajamiento de la institucionalidad es alimentado entre otros factores, por no tener un sistema de evaluación de desempeño que inculque competencias idóneas, evite las intromisiones externas y sirva para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.

Según Chiavenato (2009) “La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo”. (p. 202).

Por su parte Alles (2008), señala que “El análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar personal”. (p. 31); lo que implica que la evaluación del desempeño es un método de control y de ayuda a la toma de decisión en aspectos relacionados a la remuneración, la sucesión, la generación de un mejor clima laboral.

Significa que la necesidad de la organización como objeto principal de prestar servicios de saneamiento se vea reflejado en la satisfacción de la ciudadanía, donde es imprescindible desarrollar una política de recursos humanos para la sostenibilidad de la empresa.

A nivel internacional las empresas más importantes del sector saneamiento tienen implementado un sistema de gestión de recursos humanos holístico donde existen indicadores claves, incluyen formación de los empleados, evaluación de desempeño, entrenamiento basado en roles y línea de sucesión, esto último debido a que son conscientes que el personal especializado en el rubro de saneamiento es escaso.

El Canal de Isabel II, empresa pública de la comunidad de Madrid en España, en su informe anual (2018) señala que la formación de los trabajadores es un elemento estratégico que demanda una gestión óptima para poder alcanzar la mayor eficacia en los servicios prestados y está vinculado dentro de su plan estratégico en donde se observa el objetivo de “Fomentar el talento, compromiso y salud de nuestros trabajadores”. (p. 23), a partir de este objetivo se elabora un plan de formación que recoge las acciones que son susceptibles de ser previstas y se atienden aquellas acciones que son necesarias para el óptimo ejercicio de las funciones de sus trabajadores.

Por otra parte, en Reino Unido la empresa Thames Water cuyo objetivo es reducir su impacto en el medio ambiente y satisfacer la alta demanda de agua, utiliza

empresas independientes que le ayudan a preseleccionar a sus candidatos e internamente manejan indicadores de desempeño que incluye formación, entrenamiento, cuestionarios, evaluaciones y una retribución adecuada.

En Latinoamérica, Empresas Públicas de Medellín (EPM) es un conjunto de empresas prestadoras de servicios públicos de Colombia, que en la actualidad da vida al Grupo Empresarial EPM, en su informe de sostenibilidad del 2018 sobre entorno de trabajo, logra que sus servidores estén vinculados formalmente al proceso de desempeño laboral, consiguiendo que 15 de sus empresas cuenten con evaluaciones periódicas del desempeño y desarrollo profesional.

En Chile, Aguas Andinas S.A. empresa que entrega servicios de agua potable, alcantarillado y tratamiento de aguas servidas, conscientes de que las personas son el centro de la operación y donde la compañía se compromete con su bienestar, elabora el reporte integrado 2019 donde desarrolla anualmente una evaluación de desempeño a todos los trabajadores de la organización, lo que permite determinar de acuerdo con criterios objetivos y efectivos el potencial de carrera para cada uno de ellos.

En este contexto una propuesta de estándares realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo (2018) crea la metodología *AquaRating* para realizar una evaluación integral de las EPS, en ella se observa que la gestión de recursos humanos es imprescindible para la competitividad y sostenibilidad de la empresa dado que las personas son el elemento fundamental y determinante del rendimiento y calidad de la gestión empresarial.

A través de estos estándares, se busca evaluar aspectos considerados más relevantes de la gestión para incorporar, evaluar, desarrollar y mantener el capital humano requerido para cumplir con los objetivos de la EPS, donde el sistema de evaluación del desempeño es una práctica fundamental y considera niveles de fiabilidad sujetos a evaluación.

III. Fundamentación

El presente proyecto está enfocado a la evaluación del desempeño de los trabajadores, en ese sentido Alles (2008) refiere que es una parte fundamental para la organización y por eso todas las organizaciones deberían de utilizarla y según

Chiavenato (2009) genera beneficios para el gerente como administrador de personas, para las personas y para la organización.

Dentro de las EPS de nuestro entorno local podemos observar que existe una gran problemática dentro de la gestión de los recursos humanos, pues las empresas no cuentan con un sistema de evaluación del desempeño adecuado y en algunos casos este se encuentra desactualizado. También es apreciado como herramienta de despido de personal, ya que comúnmente es utilizado para amedrentar a los trabajadores puesto que ellos no conocen los beneficios de esta evaluación.

Las evaluaciones de desempeño afrontan problemas comunes y para evitar estos problemas se deben utilizar herramientas adecuadas y el entrenamiento de evaluadores debe de ser correcta y profunda. Alles (2008).

Ante lo señalado el presente trabajo de investigación evalúa, adecua y propone un sistema de evaluación de desempeño que podrá servir para su aplicación dentro del sistema de recursos humanos de las EPS a nivel nacional.

IV. Objetivos

4.1. Generales

Desarrollar una eficiente evaluación del desempeño laboral de los trabajadores en la EPS SEDAM HUANCAYO S. A.A.

4.2. Específicos

- Disminuir el clientelismo político dentro de la empresa.
- Implementar un proceso de evaluación del desempeño actualizado.
- Mejorar la aplicación de la evaluación del desempeño.

V. Recursos

5.1. Humanos

El recurso humano es el principal pilar en la empresa, sin ella no podría cumplir su misión y su objeto no sería cumplido, por tal motivo para la aplicación de la presente propuesta es de vital importancia.

La aplicación de la propuesta necesitará de una persona capacitada sobre evaluación del desempeño y el soporte del jefe del Área de Recursos Humanos y Relaciones Industriales, únicos componentes que deberán de ser considerados para el desarrollo de la presente propuesta.

5.2. Financieros

Uno de los principales recursos dentro de la empresa es el financiero y considerando la actual limitación de recursos financiero que afrontan todas las empresas por la existencia del COVID-19, la aplicación de la propuesta no requiere de recursos financieros distintos a los solicitados para el normal desarrollo del área y se detallan de la siguiente manera.

Tabla 1: *Materiales requeridos.*

Insumos	Cantidad	Costo	Total
Paquete de hojas bond A4	10	18	180
Lapiceros	50	0.5	25
Copias	2000	0.1	200
	Total		405

Fuente: propia.

5.3. Materiales

Los materiales requeridos para la aplicación de la presente propuesta son útiles de escritorio, lapiceros, hojas bond A4 e impresora. Estos materiales son requeridos de manera anual por el Área de Recursos Humanos y Relaciones Industriales.

Estos materiales son programados y presupuestados todos los años por el área responsable de la implementación de la propuesta.

5.4. Tecnológicos

La tecnología como parte importante dentro del desarrollo de la empresa debido a su gran avance e importancia en nuestras vidas diarias es un factor que para el desarrollo de la presente implementación de la propuesta solo requiere acceso a una computadora de escritorio e impresora.

VI. Alineamiento de objetivos, productos, metas e indicadores de la propuesta.

Objetivo General	Objetivos Específicos	Producto	Indicador de resultado	Fórmula de cálculo de logro del indicador
Desarrollar una eficiente evaluación del desempeño laboral de los trabajadores en la EPS SEDAM HUANCAYO S. A.		Propuesta de un sistema de evaluación del desempeño para los trabajadores de la EPS SEDAM HUANCAYO S.A..	Presenta el diseño de un sistema de evaluación del desempeño para los trabajadores de la EPS revisado y aprobado por el directorio para el mes de junio del año 2021.	$(\text{Total de trabajadores con evaluación del desempeño} / \text{total de trabajadores}) * 100.$

Objetivo General	Objetivos Específicos	Actividades	Indicadores de seguimiento	Fórmula de cálculo de logro del indicador
Desarrollar una eficiente evaluación del desempeño laboral de los trabajadores en la EPS SEDAM HUANCAYO S. A.	Identificar los componentes que tiene el modelo de evaluación de desempeño en la EPS SEDAM HUANCAYO S. A.	Planificar y comunicar las etapas de la propuesta	Sensibilizar a los directivos y funcionarios.	$(\text{Total de reuniones con directivos y funcionarios} / \text{total de reuniones}) * 100.$
			Capacitar a los evaluadores.	$(\text{Total de evaluadores capacitados} / \text{total de evaluadores}) * 100.$
			Comunica a los trabajadores la implementación sobre la evaluación del desempeño laboral de manera oportuna y eficaz.	$(\text{Total de trabajadores comunicados} / \text{total de trabajadores}) * 100.$
			Sensibiliza a los trabajadores respecto a la evaluación del desempeño laboral. De manera oportuna y eficaz.	$(\text{Total de trabajadores sensibilizados} / \text{total de trabajadores}) * 100.$
			Capacita a los trabajadores sobre evaluación del desempeño laboral de manera presencial y remota.	$(\text{Total de trabajadores capacitados} / \text{total de trabajadores}) * 100.$
		Identificar los componentes que se aplicará para la evaluación del desempeño.	Define que es un comportamiento para el contexto de la empresa de manera concertada y en base a los estándares internacionales, reglamento interno de trabajo y código de ética.	Socialización de componentes que se aplica para la evaluación del desempeño.

Objetivo General	Objetivos Específicos	Actividades	Indicadores de seguimiento	Fórmula de cálculo de logro del indicador
			Determina que es una habilidad para el contexto de la empresa de manera concertada y en base a los estándares internacionales, reglamento interno de trabajo y código de ética.	
			Determina que son las capacidades para el contexto de la empresa de manera concertada y en base a los estándares internacionales, reglamento interno de trabajo y código de ética.	
			Determina que es el rendimiento laboral para el contexto de la empresa de manera concertada y en base a los estándares internacionales, reglamento interno de trabajo y código de ética.	
			Identifica la cantidad de trabajadores administrativos y empleados acudiendo a la base de datos de las planillas e información del área de recursos humanos.	Número de trabajadores en la empresa.
	Identificar los comportamientos de los trabajadores de la EPS SEDAM HUANCAYO S. A.	Desarrollar el análisis de comportamientos	Aplica herramienta de incidente crítico a todos los trabajadores de manera oportuna y eficaz	$(\text{Total de trabajadores con herramienta de incidente crítico aplicado} / \text{total de trabajadores}) * 100$
	Identificar las habilidades de los trabajadores de la EPS SEDAM HUANCAYO S. A.	Desarrollar el análisis de habilidades	Aplica herramienta de habilidades a todos los trabajadores de manera oportuna y eficaz	$(\text{Total de trabajadores con herramienta de habilidades aplicado} / \text{total de trabajadores}) * 100$
	Identificar las capacidades de los trabajadores de la EPS SEDAM HUANCAYO S. A.	Desarrollar el análisis de capacidades	Aplica herramienta de capacidades de los trabajadores a todos los trabajadores de manera oportuna y eficaz	$(\text{Total de trabajadores con herramienta de capacidades aplicado} / \text{total de trabajadores}) * 100$
	Determinar el rendimiento de los trabajadores de la EPS SEDAM HUANCAYO S. A.	Desarrollar el análisis de rendimiento laboral	Aplica herramienta de objetivos para trabajadores empleados de la empresa de manera oportuna y eficaz	$(\text{Total de trabajadores empleados con herramienta de}$

Objetivo General	Objetivos Específicos	Actividades	Indicadores de seguimiento	Fórmula de cálculo de logro del indicador
				objetivos aplicado / total de trabajadores) * 100
			Aplica herramienta de objetivos para trabajadores obreros de la empresa de manera oportuna y eficaz	(Total de trabajadores obreros con herramienta de objetivos aplicado / total de trabajadores) * 100
		Evaluar el rendimiento laboral	Aplica herramienta de evaluación de trabajadores empleados de la empresa de manera oportuna y eficaz	(Total de trabajadores empleados evaluados con herramienta de evaluación/ total de trabajadores) * 100
			Aplica herramienta evaluación de trabajadores obreros de la empresa de manera oportuna y eficaz	(Total de trabajadores obreros evaluados con herramienta de evaluación/ total de trabajadores) * 100
		Retroalimentar a los trabajadores respecto a los resultados obtenidos	Aplica la entrevista con herramienta de retroalimentación de acuerdo con lo establecido por Alles de manera oportuna y eficaz.	(Total de trabajadores donde se aplicó la retroalimentación / total de trabajadores) * 100
		Análisis de resultados	Elabora el informe de resultados de evaluación del desempeño de los trabajadores y se presenta al directorio para su conocimiento y aportes	Informe de resultados de evaluación del desempeño de los trabajadores.
		Formulación y adecuación de los planes de desarrollo de personal	Modifica el plan de desarrollo de personas basado en los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño	Propuesta del plan de desarrollo de personas aplicado a la empresa.

VII. Cronograma de actividades

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES CICLO <año al que corresponde>			
Actividad	Responsable	Fecha	
		Inicio	Fin
Planificar y comunicar las etapas de la propuesta	ORH	MES 1	MES 1
Identificar los componentes que se aplicará para la evaluación del desempeño.	ORH	MES 1	MES 1
Desarrollar el análisis de comportamientos	Evaluadores / evaluados	MES 1	MES 1
Desarrollar el análisis de habilidades	Evaluadores / evaluados	MES 2	MES 2
Desarrollar el análisis de capacidades	Evaluadores / evaluados	MES 2	MES 2
Desarrollar el análisis de rendimiento laboral	Evaluadores / evaluados	MES 2	MES 2
Evaluar el rendimiento laboral	Evaluadores / evaluados	MES 2	MES 6
Retroalimentar a los trabajadores respecto a los resultados obtenidos	Evaluadores / evaluados	MES 6	MES 6
Análisis de resultados	Titular / directivos / ORH	MES 6	MES 6
Formulación y adecuación de los planes de desarrollo de personal	Evaluadores / evaluados / ORH	MES 6	MES 6

VIII. Evaluación.

El primer año vamos a aplicar la evaluación de desempeño en el Área de Recursos Humanos y Relaciones Industriales, ya que partir de un grupo piloto posee varias ventajas como por ejemplo aprender de los errores y aciertos, de esta manera se garantiza la aplicación de la evaluación del desempeño de forma más segura, además los resultados en casos de ser muy positivos serán más fáciles de demostrar en otras áreas, y esto disminuirá la desconfianza que los trabajadores sienten hacia las evaluaciones del desempeño.

Tabla 2: *Diseño de metas.*

	Corto plazo (hasta 6 meses)	Mediano plazo (6 meses a un año)	Largo plazo (3 años)
Aplicación de la propuesta área de recursos humanos.	X		
Aplicación de la propuesta áreas administrativas.		X	

	Corto plazo (hasta 6 meses)	Mediano plazo (6 meses a un año)	Largo plazo (3 años)
Aplicación de la propuesta órganos de línea.			X

Fuente: propia.

Considerando como máximo tres años se deberá aplicar la evaluación del desempeño a toda la empresa, esta se realizará secuencialmente involucrando primero a las áreas administrativas y después a los órganos de línea.

IX. Anexos

ANEXO 1

FICHA TÉCNICA DE HERRAMIENTA DE INCIDENTE CRITICO

Para la aplicación del método de incidente crítico el encargado deberá preparar el siguiente material de trabajo, el mismo que podrá ser aplicado por los jefes de las áreas y los jefes de cada área serán evaluados por el encargado de aplicación de la propuesta.

Se mide el comportamiento debido a que se relaciona directamente el comportamiento del evaluado ya que se analiza el suceso poco usual que denota mejor o peor desempeño del empleado en alguna parte del trabajo.

Solo se tomará en cuenta la frecuencia de la observación del comportamiento de acuerdo con un hecho relevante relacionado a sus funciones.

Esta herramienta nos ayudara a ver la reacción del trabajador a un cierto acontecimiento y su reacción ante ello.

Nombre del evaluado: Datos personales de la persona que será evaluada

Cargo: nombre del cargo que está desempeñando sus funciones

Tiempo: Considerar el tiempo que la persona recuerda, no es necesario poner el dato exacto.

Área: Poner el área, unidad, gerencia donde el trabajador está desempeñando sus funciones.

Aspectos positivos: Acá se marcará si el hecho contado está relacionado con los aspectos señalados en la herramienta y en el caso que la persona relate un hecho que no se encuentra relacionado a las alternativas se deberá de rellenar en el recuadro otro y precisar respecto a que aspecto o tema está relacionado el hecho comentado.

Aspectos más resaltantes de la anécdota mencionada: se debe de señalar aspectos puntuales de la anécdota presentada.

Datos del evaluador

Nombre: Datos personales de la persona que realizara la evaluación.

Cargo: nombre del cargo que está desempeñando sus funciones

Área: Poner el área, unidad, gerencia donde el trabajador está desempeñando sus funciones.

HERRAMIENTA DE INCIDENTE CRITICO	
Nombre	
Cargo	
Área/ Tiempo	
Fecha	
Aspectos positivos	
Buen trato al usuario	
Facilidad de trabajo en equipo	
Argumentación positiva	
Característica de liderazgo	
Otro.	
Aspecto más resaltante de la anécdota mencionada	
Evaluador	
Nombre	
Cargo	
Área	
Firma / sello	

ANEXO 2

FICHA TÉCNICA DE HERRAMIENTA DE ANÁLISIS DE HABILIDADES

Para la aplicación de la siguiente herramienta el evaluador deberá de hacer una identificación general de habilidades que son necesarias de aplicación para la presente evaluación del desempeño, según la información revisada de los documentos normativos de la empresa una propuesta de habilidades estimadas son las siguientes:

- Puntualidad: disciplina de estar a tiempo para cumplir los compromisos y tareas que se tiene con la empresa.
- Compromiso: obligación contraída por el trabajador con la empresa.
- Vocación de servicio: nos debemos a nuestros usuarios y colaboradores, por eso damos respuesta a sus necesidades en forma oportuna y efectiva.
- Trabajo en equipo: creemos en los trabajadores y su unión de dos o más personas organizadas de una forma determinada, las cuales cooperan para lograr un fin común.
- Respeto: consideración, acompañada de cierta sumisión, con que se trata a una persona o una cosa por alguna cualidad, situación o circunstancia que las determina y que lleva a acatar lo que dice o establece o a no causarle ofensa o perjuicio.

Estas habilidades están sujetas a posible modificación al momento de la aplicación de la presente propuesta. Su conceptualización está basada en el significado de la palabra.

Las habilidades al final se suma la cantidad de: desarrollado, en desarrollo y no desarrollado para que en la ponderación de los grupos de trabajadores identifiquemos las habilidades por desarrollar.

HERRAMIENTA DE HABILIDADES			
Puntualidad	Desarrollado	En desarrollo	No desarrollado
Es puntual al llegar a su área de trabajo			
Es puntual en la entrega de trabajos solicitados			
Es puntual respecto otras tareas asignadas			
Aplica la puntualidad en todas las labores que realiza			
TOTAL			

HERRAMIENTA DE HABILIDADES

Compromiso	Desarrollado	En desarrollo	No desarrollado
Se adelante a posibles problemas o situaciones poco definidas.			
Presenta propuestas y cambios que producen mejoras en el área			
Detecta oportunidades de mejora para su área			
Es servicial con los usuarios o trabajadores			
Es participativo en las reuniones			
Determina plazos para llevar a cabo sus tareas			
No obstaculiza las labores que solicitan otras áreas			
Mantiene una actitud positiva			
Hace comentarios negativos			
TOTAL			
Trabajo en equipo	Desarrollado	En desarrollo	No desarrollado
Muestra interés por mejorar y aportar al trabajo en equipo			
Comunica sus ideas de forma clara			
Está abierto a considerar opiniones de los demás			
le cuenta manejar objeciones			
No muestra interés			
Se comunica apropiadamente			
Muestra liderazgo en el trabajo en equipo			
Dialoga para lograr compromiso de los involucrados			
TOTAL			
Respeto	Desarrollado	En desarrollo	No desarrollado
Es respetuoso con los usuarios que le preguntan sobre cualquier tema			
Es respetuoso con sus compañeros del área			
Es respetuoso con otros compañeros de distintas áreas.			
Es respetuoso al escuchar otras ideas que sean contrarias a la suya			
TOTAL			

TOTALES	Desarrollado	En desarrollo	No desarrollado
Total puntualidad			
Total compromiso			

HERRAMIENTA DE HABILIDADES			
Total trabajo en equipo			
Total Respeto			
Reforzar			
Felicitar			

ANEXO 3

FICHA TÉCNICA DE HERRAMIENTA DE CAPACIDADES DE LOS TRABAJADORES

Para las capacidades tomaremos el enfoque desarrollado por Chiavenato (2009) en donde podremos recabar información de las capacidades desarrolladas de cada trabajador y el cual será contrastado con el manual de organización y funciones de la empresa donde se ve el perfil del puesto, el formato de aplicación es el que se muestra a continuación.

- **Nombre:** Datos personales de la persona que será evaluada
- **Cargo:** nombre del cargo que está desempeñando sus funciones
- **Tiempo:** Considerar el tiempo que la persona recuerda, no es necesario poner el dato exacto.
- **Área:** Poner el área, unidad, gerencia donde el trabajador está desempeñando sus funciones.

La herramienta nos ayudará a identificar el perfil de la persona evaluada y el perfil del puesto, en donde el grado alcanzado será marcado con una X, y al final se pondrá si cumple el perfil o no.

Esta herramienta será aplicada por única vez al inicio de la evaluación del desempeño y cuando el cargo lo amerite (actualización de file, rotación, sucesión o incorporación)

HERRAMIENTA DE CAPACIDADES DE LOS TRABAJADORES				
Nombre				
Cargo				
Área				
Carrera				
Perfil de trabajador				
Grado alcanzado	Técnico	Bachiller	Titulado	No concluido/en curso
Especializaciones				

HERRAMIENTA DE CAPACIDADES DE LOS TRABAJADORES				
Cursos				
Capacidades técnicas				
maestrías /Doctorados				
	No concluido	En curso	Egresado	Titulado
Perfil del puesto				
Grado alcanzado	Técnico	Bachiller	Titulado	No concluido/en curso
Especializaciones				
Cursos				
Capacidades técnicas				
maestrías /Doctorados				
	No concluido	En curso	Egresado	Titulado
Cumple el perfil del puesto			SI	NO

ANEXO 4
FICHA TÉCNICA DE HERRAMIENTA PARA EL RENDIMIENTO
LABORAL.

La herramienta será desarrollada en dos partes la primera será la determinación de objetivos de los empleados y obreros; y para la segunda parte se desarrollará la evaluación de los objetivos planteados por los empleados y obreros.

Mínimo 2 máximo 5

Para el desarrollo de los objetivos el trabajador deberá de ser consecuente con el puesto de trabajo y las funciones que realice considerando el primero como el más importante de realizar. La diferencia entre la aplicación entre empleados y obreros será que en el de obreros la entrevista para el desarrollo de metas podrá ser consensuado con un grupo de obreros esto para poder lograr una mejor identificación de los objetivos para la aplicación de la herramienta.

					Fecha	/ /
HERRAMIENTA DE RENDIMIENTO DE LOS TRABAJADORES						
DNI		Apellidos y Nombres				
Área						
Puesto trabajo	de					
OEI	Objetivos	Pe so to ta l 100 % [A]	Nivel de consecución [B]	Comentarios	Total [A x B]	
a						
b						
c						
d						
e						
TOTAL						

Nivel de consecución

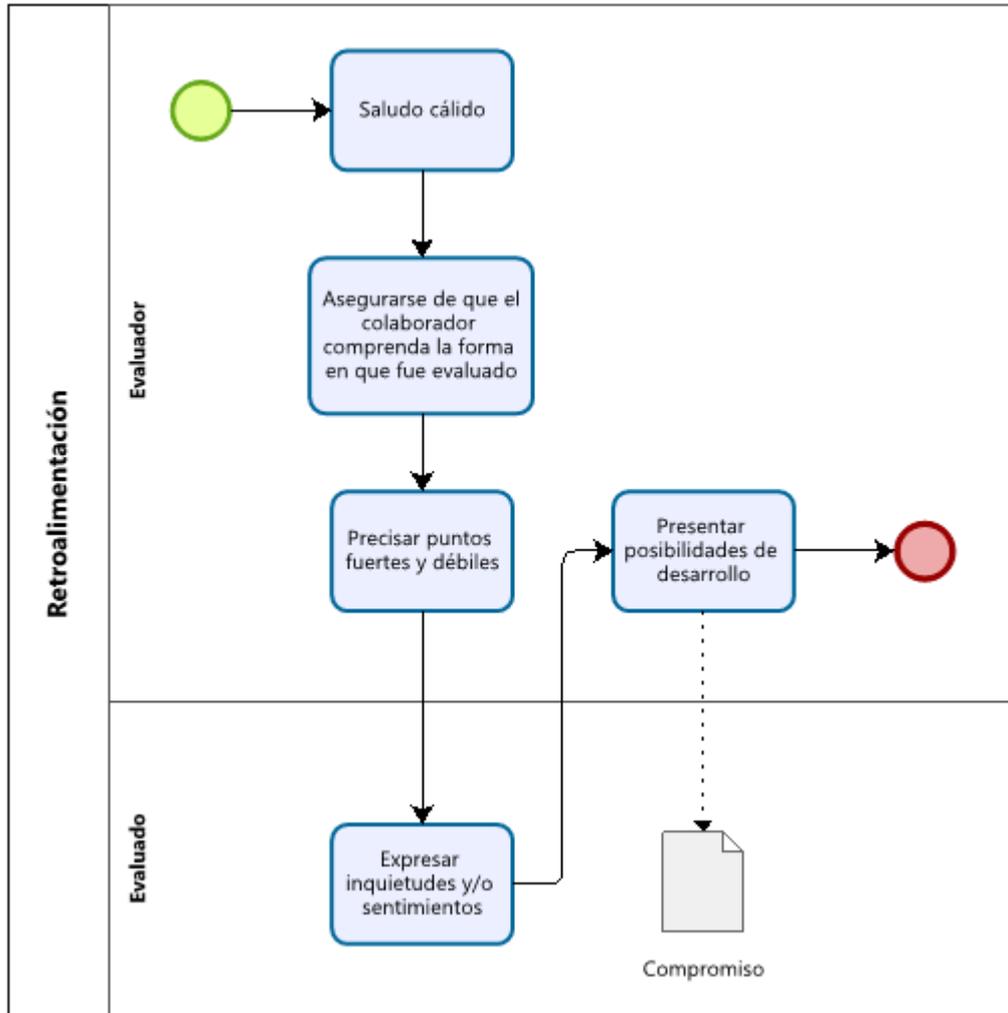
Interpretación de resultados

		Fecha	/	/
HERRAMIENTA DE RENDIMIENTO DE LOS TRABAJADORES				
1	No logrado		Buen rendimiento	250 a 300
2	En proceso de logro		Rendimiento medio	150 a 249
3	Logrado		Bajo rendimiento	100 a 149

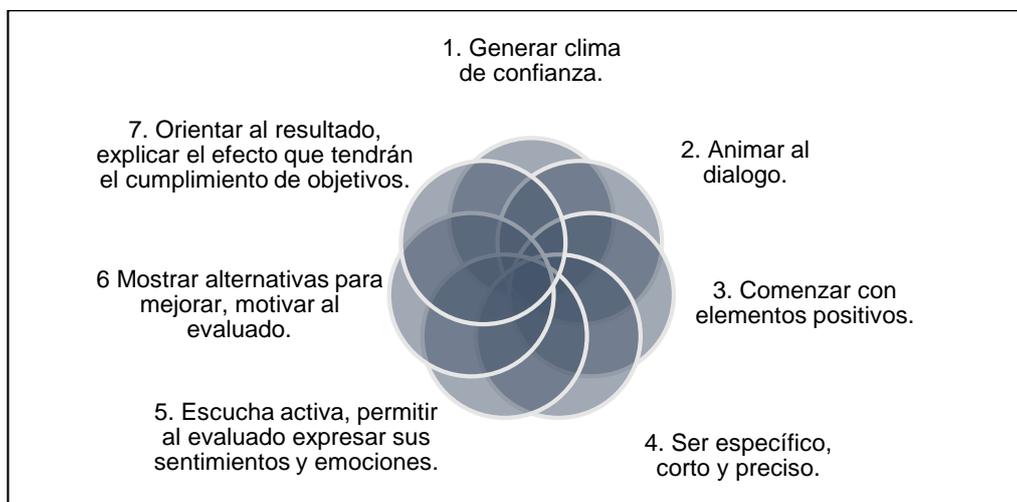
ANEXO 5

FICHA TÉCNICA DE HERRAMIENTA DE RETROALIMENTACIÓN

Para la aplicación de esta herramienta se debe seguir los siguientes pasos:



Consejos:



Hoja de ayuda:

HERRAMIENTA DE RETROALIMENTACIÓN				
Las acciones deben ser acordadas con el evaluado y sujetas a seguimiento.				
Nº	Debe Mejorar	Acción Propuesta	Fechas o Plazos	Grado de Cumplimiento (Si, No, En Proceso)
1				
2				
3				
4				
5				

ANEXO 6

FICHA TÉCNICA DEL INFORME DE RESULTADOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES

Para la elaboración del informe final de la evaluación del desempeño en la empresa puede ser elaborada considerando la siguiente estructura de informe:

ESTRUCTURA DEL INFORME FINAL		
Portada		
Índice		
Introducción	Modelo de Gestión por Competencia u otro marco usado.	
	Información de qué es una evaluación del Desempeño y sus objetivos.	
	Alcances de la Evaluación del Desempeño en la gestión de recursos humanos y en especial en la organización.	Aumento de la productividad.
		Necesidades de capacitación y desarrollo.
		Posibilidades de capacitación y desarrollo.
		Reconocimientos e incentivos.
		Desvinculación.
Etc.		
Metodología:	Resumen de los pasos implicados y los tiempos utilizados.	
	Explicación de algunas contingencias durante el proceso (que no generen complicaciones al exponerlas)	
	Modo de evaluación (tipo y escalas).	
Resultados generales	Información entregada en tablas y/o gráficos, con una posible explicación.	
	Número de evaluados totales y promedio general de calificación.	
	Competencias Conductuales, Funcionales y Metas con promedio general de calificación.	
	Gerencias o Áreas, con número de evaluados totales y promedio de evaluación.	
	Categorías y números de personas de cada una.	
	Gráfico de dispersión de acuerdo puntajes (si es posible realizarlo).	
Calificaciones diferenciadas por áreas y ámbitos evaluados	Información entregada en tablas y/o gráficos, con una posible explicación.	
	Número de evaluados totales y promedio general de calificación.	
	Calificación grupal por áreas, por Competencias Conductuales, Funcionales y/o Metas.	
	Categorías y números de personas de cada una.	
	Gráfico de dispersión de acuerdo puntajes (si es posible realizarlo).	
	Detalle por Competencias Grupales.	Calificación del área por cada competencia que sus cargos poseen y número de cargos del área que

ESTRUCTURA DEL INFORME FINAL		
		tienen esas competencias (una competencia puede estar en todos los cargos, mientras que otra puede estar en un solo cargo).
		Resumen de indicación de principales brechas que deben ser mejoradas.
	Resumen individual de todas las personas del área (solo si el número de personas de la organización no es muy alto)	Calificación en las Competencias Conductuales, Funcionales y/o Metas.
		Brechas.
	Planes de Mejora	Sistematización de Planes de Mejora elaborados entre jefatura y colaborador. Acciones de mejoras propuestas por ti como consultor.
Conclusiones	Resumen de metodología.	
	Análisis de contingencias que favorecieron o entorpecieron el proceso.	
	Listado de posibles acciones de mejora recomendadas en relación con la metodología.	
	Propuestas de actividades de mejoramiento del desempeño a nivel organizacional.	
	Detalle y/o Proyección del impacto del proceso en la organización.	