

UNIVERSIDAD DE CUENCA



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
MAESTRIA EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS.**

“PROPUESTA DE UN MODELO DE REMUNERACIÓN VARIABLE, BASADO EN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS, PARA EL PERSONAL DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA DEL AZUAY “.

TESIS PRESENTADA PARA OBTENER EL TITULO DE MASTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS.

AUTOR:

FERNANDO PATRICIO VARGAS PEÑAHERRERA

C.I. 0104548599

DIRECTOR:

ING. HUMBERTO DEMETRIO JARAMILLO GRANDA

C.I. 1100349222

CUENCA – ECUADOR

2016



RESUMEN

Todo proceso de evaluación tiene unos efectos, los explícitos son los que acaparan la atención de los evaluados y evaluadores, olvidándose de los efectos implícitos. Sin embargo, el auténtico poder de la evaluación está en los efectos implícitos. De esta manera al final se impondrá el modelo de intervención o gestión que subyace en toda evaluación, siendo la fuerza invisible de la evaluación, y en ocasiones utilizada para evitar conflictos dentro de la Administración pública, al permitir imponer un modelo de gestión. La investigación se basó en un conjunto de variables, acciones e interrogantes que fueron orientadas para que se cumplan los objetivos acerca de la **evaluación de competencias en base del desempeño de los profesionales del Consejo de la Judicatura del Azuay.**

PALABRAS CLAVES: Formulario de evaluación, Comité de Evaluación, Eficacia, Eficiencia, Meta, Personal Evaluado, Remuneración variable,



ABSTRACT

All evaluation process has some effects, explicit effects are hogging the attention of evaluators and evaluated, forgetting the implicit effects. However, the real power of assessment are implicit effects. So in the end the intervention or management model underlying any assessment will be imposed, with the invisible force of the evaluation, sometimes used to avoid conflicts within the public administration, allowing management to impose a model. The research was based on a set of variables, actions and questions that were directed to objectives regarding skills assessment based on the performance of professionals of the Consejo de la Judicatura del Azuay are met.

KEY WORDS: Evaluation Form, Evaluation Committee, Efficiency, Efficiency, Goal, Evaluated Person, variable remuneration.



INDICE

RESUMEN	2
INDICE	4
AGRADECIMIENTO	10
DEDICATORIA	11
INTRODUCCIÓN	12
CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES O ANTECEDENTES	15
1.1 <i>Reseña histórica del Consejo de la Judicatura.</i>	15
1.2 <i>Misión, Visión:</i>	15
1.2.1 Misión:	15
1.2.2 Visión:	15
1.3 <i>Estructura Organizacional:</i>	16
1.4 <i>Organigrama del Consejo de la Judicatura del Azuay.</i>	17
1.5 <i>Servicios en el ámbito administrativo:</i>	18
CAPÍTULO II: REMUNERACIÓN VARIABLE	19
2. <i>Remuneración variable:</i>	19
2.1 <i>Conceptualización general:</i>	19
2.2 <i>Sistema de remuneración variable:</i>	20
2.2.1 <i>Remuneración variable y regulación de acuerdo a la LOSEP en el Ecuador:</i>	21
2.2.2 <i>Regulación de la remuneración variable de acuerdo al talento humano:</i>	23
2.3 <i>Modelos de remuneración:</i>	25
2.3.1 Modelo clásico:	26
2.3.2 Nuevos modelos:	27
2.3.3 La remuneración variable, factor importante para los sistemas de calidad:	28



2.4	<i>Programas de pago variable:</i> _____	30
2.4.1	Componentes del salario digno: _____	31
2.4.2	Compensación económica para el salario digno: _____	32
2.4.3	Salario Digno: _____	33
2.4.4	Pago de remuneración variable por eficiencia: _____	34
2.4.5	Indicadores y el valor de la remuneración variable por eficiencia: _____	37
2.4.6	Planificación y pagos específicos: _____	39
2.4.7	Administración del talento humano. _____	40
2.4.8	Escalas de remuneración variable: _____	41
2.5	<i>Factores que influyen en la aplicación de la remuneración variable:</i>	42
2.6	<i>Pago por beneficios e incentivos financieros. El dinero como motivación:</i> _____	45
 CAPÍTULO III: SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS: _____ 47		
3.	<i>Presentación:</i> _____	47
3.1	<i>Evaluación del desempeño.- Evolución del concepto:</i> _____	48
3.1.1	¿Qué es evaluación del desempeño? _____	51
3.1.2	Ventajas de la evaluación del desempeño: _____	54
3.1.3	Razones del fracaso de la Evaluación del desempeño tradicional: _____	55
3.2	<i>Evaluación de desempeño por competencias:</i> _____	55
3.2.1	Conceptualización: _____	55
3.2.2	Evaluación de desempeño por competencias: _____	57
3.3	<i>Objetivos del sistema de evaluación del desempeño por competencias:</i> _____	58
3.4	<i>Competencias generales:</i> _____	60
3.4.1	Taxonomía de Competencias Generales: _____	60
3.4.2	Competencias generales: clasificación: _____	61



3.4.3	Competencias específicas: _____	62
3.5	<i>Perfil de los empleados de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura del Azuay:</i> _____	63
3.6	<i>Diseño de una matriz de valoración para Información y documentación</i> _____	66
CAPITULO IV: Propuesta de remuneración variable para el Consejo de la Judicatura del Azuay _____		77
4.1	<i>Presentación de nuevos modelos.</i> _____	77
4.2	<i>Antecedentes de la propuesta:</i> _____	78
4.3	<i>Justificación de la propuesta:</i> _____	78
4.4	<i>Etapas de la evaluación:</i> _____	79
4.4.1	Identificación de los aspectos viables de la propuesta: _____	79
4.4.1.1	Indicadores: _____	79
4.4.1.2	Escalas de remuneración variable _____	80
4.4.1.3	Indicadores: Competencias: _____	81
4.4.1.4	Datos de los evaluadores y evaluados: _____	84
4.4.1.5	Objetivos: _____	89
4.4.1.6	Evaluación: _____	90
4.5	<i>Trabajo de campo:</i> _____	94
4.5.1	Evaluación de competencias en base al desempeño en el CJA: _____	94
4.5.2	<i>Análisis e interpretación de los resultados.</i> _____	94
4.6.1	Listado de ganadores para el pago de remuneración variable. _____	101
V CONCLUSIONES: _____		104
5.	<i>Conclusiones:</i> _____	104
VI METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION: _____		106
6.	<i>Metodología de la investigación:</i> _____	106
6.1	Diseño de la investigación: _____	106
6.2	Métodos para el desarrollo de la investigación: _____	106



6.3	Técnicas y recursos para la recolección de la información:	106
- Recursos.-	Fuentes documentales:	106
- Técnicas		106
<input type="checkbox"/>	Observación de campo.	106
<input type="checkbox"/>	Formulario:	106
<input type="checkbox"/>	Plantilla de datos:	107
<input type="checkbox"/>	Entrevista:	107
6.4	Población:	107
6.5	Procesamiento, análisis e interpretación de la información:	107
VII	BIBLIOGRAFIA	108
7.	Bibliografía:	108
ANEXOS		113
ANEXO 1		113
ANEXO 2		132



Universidad de Cuenca
Cláusula de Derechos de Autor

Yo, Fernando Patricio Vargas Peñaherrera, autor de la Tesis: "Propuesta de un Modelo de Remuneración Variable, Basado en Sistema de Evaluación de Desempeño por Competencias, para el Personal de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura del Azuay", reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Master en Gestión y Dirección de Empresas. El uso de la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicara afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

Cuenca, Junio de 2016

Fernando Patricio Vargas Peñaherrera

C.I. 0104548599



Universidad de Cuenca
Cláusula de Propiedad Intelectual

Yo, Fernando Patricio Vargas Peñaherrera, autor de la Tesis: "Propuesta de un Modelo de Remuneración Variable, Basado en Sistema de Evaluación de Desempeño por Competencias, para el Personal de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura del Azuay", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor.

Cuenca, Junio de 2016

Fernando Patricio Vargas Peñaherrera

C.I. 0104548599



AGRADECIMIENTO

Agradezco al Consejo de la Judicatura del Azuay por permitirme elaborar el presente trabajo de investigación, a la Universidad de Cuenca y sus docentes por el apoyo, motivación y los conocimientos impartidos. A mi Director de tesis Ing. Humberto Jaramillo por su tiempo y dedicación para el desarrollo de este trabajo.



DEDICATORIA

Fernando José por ser el motor de mi vida, por regalarme la alegría de ser padre
y la motivación de seguir adelante cada día.

A Priscila por compartir esta aventura eterna del amor,
y por ser mi apoyo incondicional y ese amor puro y verdadero.

A Fernando, mi padre por ser el pilar de mi vida.

A María Elena por esa valentía y el cariño que solo una madre puede entregar.

Sobre todo a Dios por regalarme la vida y la oportunidad de
ser día a día una mejor persona.



INTRODUCCIÓN

La creación de organismos de administración pública como la estrategia fundamental para ser el motor del desarrollo del Ecuador, con la publicación Ley Orgánica del Servicio Público permite la implementación de los modelos de remuneración variable. El Estado ecuatoriano requiere de la implementación de mecanismos para que las instituciones públicas, mantengan índices de gestión con parámetros sectoriales e internacionales, sobre los cuales se *medirá* su eficacia operativa, administrativa y financiera.

Para el pago de la remuneración variable se garantizará la eficiencia y eficacia de las organizaciones, los sistemas de remuneración variable se fundamentarán en la *evaluación* periódica del *desempeño de su personal* a fin de que respondan al cumplimiento de las metas de la empresa pública

En la actualidad algunas instituciones públicas ya aplican el modelo remuneración variable, regulado por la LOSEP y el ministerio de Relaciones Laborales con metodologías propias y sistema de indicadores para el cálculo de la remuneración variable por eficiencia.

El Ministerio de Finanzas emitió dictamen presupuestario favorable y la Norma para el pago de la remuneración variable por eficiencia para las y los servidores que ocupen puestos de carrera mediante nombramiento o contratos de servicios ocasionales.

Art. 2.- Ambito de aplicación.- La presente norma será aplicable para las y los servidores públicos que ocupan puestos de carrera mediante nombramientos permanentes; así como para las y los servidores que cuenten con contratos de servicios ocasionales o nombramientos provisionales establecidos en la LOSEP y su reglamento general".(Art.2)



Históricamente la evaluación estaba dedicada exclusivamente a la educación, mas este concepto cambió con el gobierno del Economista Correa, hoy en día se lo aplica a otros sectores de la sociedad, como son las instituciones públicas. La evaluación es un instrumento básico que sirve para juzgar la calidad o para redefinir los criterios e indicadores que la describen. (Chininín, 2011:6).

El Consejo de la Judicatura del Azuay desempeña un papel importante, con una misión tan delicada como la que es de proporcionar un servicio de administración de **Justicia** eficaz, eficiente, efectivo, íntegro, oportuno, intercultural y accesible, que contribuya a la paz social y a la seguridad jurídica, afianzando la vigencia del Estado constitucional de derechos y **justicia**. www.funcionjudicial-azuay.gob.ec

Dentro de este contexto el presente trabajo de investigación tuvo como objetivo proponer un modelo de remuneración variable, basado en el sistema de evaluación de desempeño por competencias, para la compensación salarial en la Dirección del CJA. El estudio se enmarcó dentro de la investigación cualitativa y cuantitativa.

El ámbito de la evaluación determina la necesidad de limitar su alcance, el instrumento que se selecciona y la metodología a utilizar. En el caso del CJA se evaluó las competencias en base al desempeño del puesto, en cinco dimensiones que son: Indicadores de gestión del puesto, Competencias técnicas del puesto, conocimientos, competencias universales y liderazgo, trabajo en grupo e iniciativa.

En el **I Cap.**, se trata la visión, misión y estructura organizativa del CJA. En el **II Cap.**, se da una visión general sobre la remuneración variable, la concepción de la misma y los avances en el Ecuador, mediante regulación de LOSEP. En el **III Cap.** se trata sobre las competencias, y el desempeño de los empleados en los puestos de trabajo para tener una visión clara sobre la evaluación y cómo se evalúan competencias. Se hace un trabajo práctico sobre el perfil de los funcionarios del CJA con resultados. Finalmente en el **IV Cap.** se evaluó a los



UNIVERSIDAD DE CUENCA

empleados con instrumentos propios del MRL, quien se encarga de procesar los datos con otros componentes para determinar la remuneración variable.

Las técnicas de la investigación fueron bibliográficas y de campo. Me responsabilizo de los criterios emitidos en esta investigación y pongo a la disposición este trabajo para quien se interese en él.



CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES O ANTECEDENTES

1.1 Reseña histórica del Consejo de la Judicatura.

El Consejo de la Judicatura es el órgano de gobierno de administración, vigilancia y disciplina de la Función Judicial, debidamente estructurada para su mejor funcionamiento, tiene un plan estratégico que guía las acciones en base a la misión, visión, objetivos políticos y líneas de acción para el cumplimiento estricto de las funciones que debe cumplir el personal de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura del Azuay a fin de que se brinde una mejor atención a la ciudadanía en lo administrativo como en la equidad de justicia como valor ético y moral que todo ser humano lo tiene en cualquier sociedad que progresa.

1.2 Misión, Visión:

1.2.1 Misión:

Proporcionar un servicio de administración de **Justicia** eficaz, eficiente, efectivo, íntegro, oportuno, intercultural y accesible, que contribuya a la paz social y a la seguridad jurídica, afianzando la vigencia del Estado constitucional de derechos y **justicia**. www.funcionjudicial-azuay.gob.ec

1.2.2 Visión:

Consolidar al **sistema de Justicia** ecuatoriano como un referente de calidad, confianza y valores, que promueva y garantice el ejercicio de los derechos individuales y colectivos. www.funcionjudicial-azuay.gob.ec



1.3 Estructura Organizacional:

La Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura del Azuay tiene planes y proyectos para transformar la justicia y, en cada provincia deben ejecutar este proceso, en el Azuay, el Director debe poner en marcha la política que tiene este Consejo en acatamiento a la decisión de la ciudadanía, a través de la consulta popular, de que se necesita una transformación la justicia del Ecuador. En el caso del Azuay siempre se ha dicho que es una excepción, porque esta justicia realmente no se compara con otras del país, y en ese sentido el trabajo debe continuar y mantener el buen nombre de la justicia en Cuenca y toda la provincia.

Para la reestructuración de la función judicial en el Azuay el plan se está basado en algunos ejes, dice Patricio Armijos, Director del Consejo de la Judicatura del Azuay en una entrevista concedida a Diario El Mercurio de Cuenca.

1. Verificar que el talento humano cumpla con eficiencia, responsabilidad y honestidad.
2. La infraestructura, basados en el principio de que se debe dar dignidad en la atención a la ciudadanía.
3. La tecnología que se va a implementar, la idea del CNJ es tratar de disminuir al máximo la parte de papelería, que sea más ágil y eficiente.
4. La administración de justicia cuenta con un personal de 600 funcionarios en el Azuay; sin embargo existe la necesidad de crear más judicaturas, de contar con nuevo personal porque existen sectores vulnerables como niñez y adolescencia en donde cada día se van aglutinando mas procesos y necesidades de la propia gente por eso se debe tomar en cuenta esos sectores vulnerables para dar una prioritaria atención. Armijos, 2014.



1.4 Organigrama del Consejo de la Judicatura del Azuay.

Descripción del objeto de estudio:

- Razón social: Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura del Azuay.
- Ruc: 0160016780001
- Ubicación: Dirección: Av. José Peralta y Cornelio Merchán
- Teléfono: (07) 2000-100
- www.funcionjudicial-azuay.gob.ec

Gráfico 1:

Organigrama del Consejo de la Judicatura del Azuay.

El Consejo de la Judicatura del Azuay, cuenta con la estructura orgánica funcional plasmado en el siguiente organigrama.



Fuente: Función Judicial Azuay

Elaboración: Fernando Vargas P



1.5 Servicios en el ámbito administrativo:

Se realizan trámites administrativos, consultas jurídicas, atención al usuario y la recepción de documentos en los diferentes ámbitos que atiende el Consejo de la Judicatura.

- DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL AZUAY (DR. ESTEBAN FLORES SOLANO)
- UNIDAD DE TALENTO HUMANO (DR. RUBEN CARRASCO)
- UNIDAD JURÍDICA DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL (DR. MIGUEL CAIMAYO)
- UNIDAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL (LCDO. ADRIÁN CHICA)
- UNIDAD FINANCIERA (ING. MARCIA LOYOLA)
- UNIDAD ADMINISTRATIVA (ING. ROBERTO RODAS)
- TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN - TIC'S (ING. ARTURO SACOTO)
- COORDINACION DE CONTROL DISCIPLINARIO (AB. DANIEL ALVAREZ)
- UNIDAD DE PLANIFICACION (ING. ELIZABETH BERMEO).

Fuente : Función Judicial Azuay



CAPÍTULO II: REMUNERACIÓN VARIABLE

2. Remuneración variable:

2.1 Conceptualización general:

Existen algunos conceptos sobre remuneración y remuneración variable de acuerdo a la ideología, a la concepción sociopolítica y económica de la sociedad que la que se desempeñan los trabajadores, obreros asalariados públicos o privados de la sociedad.

En su concepto más simple hablar la remuneración variable es hablar de un esquema salarial en el cual existe algún componente que está relacionado directamente a un resultado cuantitativo y al cumplimiento de metas organizacionales, de área o individuales reconociendo al Talento Humano de las organizaciones. Segura (2014).

Según Nelson Pagella,(2000) se puede decir que remunerar es poner precio a las tareas, un concepto frío que desmotivará el talento humano. Es la empresa la que decide cuál es el límite máximo de mano de obra que puede pagar el negocio y qué porcentaje de este total puede abonarse:

a) Como pago directo.

- a1: fijo (convenio/salario base) (remuneración fija).

- a2: variable (por productividad, eficiencia e incluso producción).

b) Como pago de estímulo o proporcional a la producción.

c) Como pago indirecto en forma de servicios o beneficios.

Existen también las remuneraciones complementarias que nos permitirán resolver situaciones coyunturales o problemas incidentales.



Las principales dificultades para la implantación de un sistema de remuneración variable están principalmente en la falta o la deficiente cultura organizacional de planificación, la mala estructura orgánica funcional, la falta de definición de funciones, en la dispersión salarial y la falta de equidad interna del sistema de remuneraciones. La existencia de estructuras organizacionales caducas, o la falta de políticas para la administración del talento humano, la ausencia de políticas empresariales a nivel técnico, económico y/u operativo son de los problemas organizacionales más difíciles de vencer para la aplicación de sistemas de remuneración variable.

Lo importante es conocer la media que paga el mercado a puestos iguales o equivalentes. Se hace referencia al total de la remuneración pagada en el mercado como pago fijo. Adicional a ello se debe considerar el componente remunerativo variable. Bajo estos análisis los sistemas de remuneración variable se constituirán en una metodología que permitirá obtener la eficiencia y eficacia de las instituciones públicas y el reconocimiento del talento humano que contribuye al cumplimiento de objetivos organizacionales.

2.2 Sistema de remuneración variable:

Es una forma directa de remunerar el trabajo y está basada en el concepto de pago por productividad o eficiencia (ya no sólo por volumen de producción).

Este concepto de pago por productividad y eficiencia evoluciona en el tiempo y se adapta en cada empresa, pero siempre se basa en el logro de ciertos indicadores que miden la gestión interna y que al superar un valor base se pueden transformar en dinero equivalente ahorrado (o dejado de perder).

El Sistema de Remuneración Variable por Eficiencia desarrollado en la presente estudio es una herramienta de apoyo en la automatización del proceso de planificación de metas, medición de la productividad y evaluación del rendimiento para el reconocimiento del buen desempeño del puesto por parte de los servidores públicos. El ámbito de aplicación es para todas las instituciones del



sector público a nivel nacional y para los servidores de: carrera y contrato que las constituyen.

Estos sistemas son verdaderos motores de la mejora y la solución de problemas ya que si no se mejora respecto de la situación base no se cobra.

Torres & Valarezo (2010)

2.2.1 Remuneración variable y regulación de acuerdo a la LOSEP en el Ecuador:

En la actualidad algunas empresas públicas ya aplican modelos de remuneración variables, conforme a su entender propio en su gran mayoría han traído las prácticas de la Empresas Privadas a las que han asesorado teniendo variada metodología para evaluar objetivos e indicadores de eficiencia y eficacia.

LOSEP:272

Por eso se hace necesario establecer una metodología inicial que permita obtener los resultados comunes, estandarizar los procesos que requiere el estado como país en función de las grandes demandas nacionales. Para ello será necesario responderse a la pregunta: ¿Constituyen los sistemas de remuneración variable una metodología que permita obtener la eficiencia y eficacia de las empresas públicas del país de conformidad con la Ley Orgánica de Empresas Publicas y el reconocimiento a los servidores que contribuyen al cumplimiento de los objetivos organizacionales?. LOSEP:272

Puede ser que a través de una metodología se constituya la remuneración variable y así se logre resultados comunes, tales como estandarizar procesos para satisfacer las necesidades del país, pero la obtención de la eficiencia y eficacia de las empresas públicas del país, de conformidad con la Ley Orgánica de Empresas Públicas y el reconocimiento a los servidores que contribuyen al cumplimiento de los objetivos organizacionales, no sería fácil porque está en la



actitud, tan solo con las expectativas y fijándose metas no se logra el cambio si no hay la intención de cambiar. LOSEP:272

El Estado ecuatoriano requiere de la implementación de mecanismos para que las instituciones públicas, mantengan índices de gestión con parámetros sectoriales e internacionales, sobre los cuales se medirá su eficacia operativa, administrativa y financiera. LOSEP:272

El proceso metodológico para que cualquier organización pueda implementar un sistema de remuneración variable, se debe definir en un grupo de políticas y normas de cálculo que determinan la forma de pago para un puesto funcional específico y el cumplimiento de las metas e indicadores fijados. LOSEP:272

En función de un estándar de remuneración total esperado, es decir, aun cuando la remuneración es precisamente variable, esto no significa que puede ser cualquier cantidad de dinero, pues ello podría complicar la equidad interna si no se controla. Lo importante es conocer la mediana que paga el mercado a puestos iguales o equivalentes al cual se está analizando. Hace referencia al total de la remuneración pagada en el mercado como pago fijo. Adicional a ello se debe considerar el componente remunerativo variable. LOSEP:272

Bajo estos análisis los sistemas de remuneración variable se constituirán en una metodología que permitirá obtener un mejor rendimiento en el desempeño del puesto contribuyendo a cumplir con los objetivos y metas cuantificables en la consecución de productos, calidad de servicio o niveles de control, así como el reconocimiento del talento humano que contribuye al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Es por ello que dentro de los principios que busca el estado de las Empresas Públicas con la creación de esta ley, están el de actuar con eficiencia, racionalidad, rentabilidad y control social en la exploración, explotación e industrialización de recursos naturales renovables y no renovables, así como en la comercialización de sus productos derivados, preservando el ambiente,



igualmente debe propiciarse la eficiencia, universalidad, accesibilidad, regularidad, calidad, continuidad, seguridad, precios equitativos y responsabilidad en la prestación de los servicios públicos, pudiendo las Empresas Públicas como ya sucede en otros países de la región ejercer sus actividades en el ámbito local, provincial, regional, nacional o internacional. LOSEP:272

2.2.2 Regulación de la remuneración variable de acuerdo al talento humano:

Los principios que orientan la administración del talento humano de las empresas públicas, en su numeral cuatro sistemas de remuneración variable, que se orientan a bonificar económicamente el cumplimiento individual, grupal y colectivo de índices de eficiencia y eficacia, establecidos en los reglamentos pertinentes, cuyos incentivos económicos se reconocerán proporcionalmente al cumplimiento de tales índices, mientras estos se conserven o mejoren, mantendrán su variabilidad de acuerdo al cumplimiento de las metas empresariales.

Art. 4.- De los indicadores y el valor de la remuneración variable por eficiencia.- La remuneración variable por eficiencia, será máximo de un 50%, del valor de la remuneración mensual unificada que corresponda a cada servidora y servidor público, de acuerdo con la respectiva escala remunerativa aprobada por el Ministerio de Relaciones Laborales. MRL, (2012).

El componente *variable* de la remuneración no podrá considerarse como inequidad remunerativa ni constituirá derecho adquirido. El pago de la remuneración variable se hará siempre y cuando las empresas generen ingresos propios a partir de la producción y comercialización de bienes y servicios. Chiavenato, & Villamizar, (2002)

En este trabajo investigativo, no se trata de una empresa que genera ingresos propios sin embargo se debe garantizar la eficiencia y eficacia de los empleados del Consejo de la Judicatura del Azuay que es una organización legalmente constituida por tanto los sistemas de remuneración variable se fundamentarán en



la evaluación periódica del desempeño de su personal, garantizando que se responda al cumplimiento de las metas de la empresa pública y las responsabilidades del evaluado en la misma y estructurar de esta forma sistemas de capacitación y profesionalización del talento humano.

El Ministerio de Relaciones Laborales: Acuerdo 366. Registro Oficial 609 de 03 de enero del 2012, en estado vigente, acuerda:

Que, el artículo 112 de la Ley Orgánica del Servicio Público-LOSEP, determina que la remuneración variable por eficiencia es un mecanismo retributivo variable, derivado de la productividad y de rendimiento en el desempeño del puesto; que constituye un ingreso complementario; que no forma parte de la remuneración mensual unificada; y, que se implementará única y exclusivamente en las instituciones del Estado que en forma previa obtengan la correspondiente certificación de calidad de servicio.

Según la regulación de la LOSEP es necesario determinar el sistema de indicadores que permitan el cálculo y pago de la remuneración variable por eficiencia a las y los servidores que ocupen puestos de carrera a través de nombramientos o contratos de servicios ocasionales y no pertenezcan a la escala de 10 grados de libre nombramiento y remoción.

Para el efecto, mediante oficio No. MINFIN-DM-2011-0525, del 12 de diciembre del 2011, el Ministerio de Finanzas, de conformidad con la competencia que le otorga el artículo 132 literal c) de la Ley Orgánica del Servicio Público-LOSEP, emitió dictamen presupuestario favorable, y, En ejercicio de las atribuciones que le confieren los artículos 112 de la Ley Orgánica de Servicio Público-LOSEP y 272 de su reglamento general. (Pago de Remuneración Variable Por Eficiencia, 2012).

Mediante acuerdo Emite la Norma para el pago de la remuneración variable por eficiencia para las y los servidores que ocupen puestos de carrera mediante nombramiento o contratos de servicios ocasionales y no pertenezcan a la escala



de 10 grados de libre nombramiento y remoción. (**Art. 1: capítulo I del objeto y ámbito de aplicación**)

La presente norma será aplicable para las y los servidores públicos que ocupan puestos de carrera mediante nombramientos permanentes; así como para las y los servidores que cuenten con contratos de servicios ocasionales o nombramientos provisionales establecidos en la LOSEP y su reglamento general.

Art. 2.- Ámbito de aplicación. (**LOSEP**)

Adicionalmente, se encuentran en el ámbito de la presente norma entre otras instituciones del Estado las y los servidores de la Función Judicial Art. 2.- Ámbito de aplicación. Literal c

Capítulo II de la Remuneración Variable por eficiencia en el Art. 3.-La remuneración variable por eficiencia constituye un mecanismo retributivo variable y complementario a la remuneración mensual unificada, derivado de la productividad, del rendimiento en el desempeño del puesto y del cumplimiento de metas y objetivos cuantificables. Dicho mecanismo será asignado a las y los servidores dentro de las instituciones que, previamente, obtengan la Certificación de Calidad de Servicio Público aplicando las siguientes disposiciones:

En todas las instituciones del Estado certificadas, se pagará la remuneración variable por eficiencia a las y los servidores que hayan obtenido la calificación de excelente, en la medición semestral del cumplimiento de metas y objetivos individuales, con los puntajes más altos dentro de la institución, pudiendo llegar a pagarse esta remuneración variable, hasta a un máximo del 10% de la totalidad de las y los servidores públicos de la institución, en los porcentajes y conforme a los indicadores detallados en el artículo 4 de esta norma. . MRL, (2012).

2.3 Modelos de remuneración:

La creación de las Empresas Públicas para los sectores estratégicos del país, con la publicación de la Ley Orgánica de Empresas Públicas, permite la



implementación de los modelos de remuneración variable en su concepto más simple hablar de remuneración variable es hablar de un esquema salarial en el cual existe algún componente que está relacionado directamente a un resultado cuantitativo y al cumplimiento de metas organizacionales, de área o individuales reconociendo al Talento Humano de las organizaciones .(LOSEP)

Es necesario implementar modelos administrativos como prácticas empresariales exitosas, como por ejemplo; la planificación estratégica en las empresas públicas, la estructura por procesos, construir sistemas de balance score card, o de cumplimiento de objetivos acompañados de software de inteligencia de negocios, disponibles en el mercado que permitan monitorear constantemente el cumplimiento de los índices de eficiencia y eficacia de las Empresas Pública. (LOSEP)

Chiavenato, Villamizar, & Aparicio, (1983). Indican que los sistemas de remuneración variable son modelos de compensación, donde parte de la remuneración del colaborador depende de un factor de rendimiento o logro. Dentro de los modelos de remuneración variable está el modelo clásico y el nuevo.

2.3.1 Modelo clásico:

- Rigidez.
- Retribución por status y permanencia.
- Incrementos salariales garantizados.
- Crecimiento vegetativo de la masa salarial.
- Evaluación subjetiva de la actuación individual. (Rrhh-web.com, 2016)



2.3.2 Nuevos modelos:

Los autores citados en el modelo clásico, anotan que las nuevas tendencias organizativas y retributivas las organizaciones tienden a ser más planas. Tradicionalmente, el exceso de niveles era creado a efectos retributivos. En las estructuras planas las responsabilidades no se diluyen y es más fácil motivar mediante primas. Una buena estructura plana es buena para la organización y, en último término, permite un mejor sistema retributivo.

- Flexibilidad
- Retribución por mérito / desempeño
- Incrementos salariales personalizados
- Establecimiento de la masa salarial en función de la rentabilidad de la empresa.
- Desarrollo de sistemas de evaluación participativos
- La clave: aplicar uniformemente a un grupo

A la Función Judicial del Azuay se lo ubicará en el modelo clásico. No es satisfactorio el modelo de remuneración variable, porque no se basa en un sistema de evaluación de desempeño por competencias, para el personal de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura del Azuay. Lo que se quiere con este trabajo investigativo es sugerir un cambio de modelo de retribución variable, que sean los salarios personalizados considerando el desempeño y el mérito de los empleados como un incentivo para mejorar el trabajo, y así alcanzar la calidad y eficacia.



2.3.3 La remuneración variable, factor importante para los sistemas de calidad:

Hace más de una década muchas empresas nacionales han iniciado e implementado sistemas de gestión de la calidad, ya sea por factores como el modismo, requerimientos de clientes o por la toma de conciencia de lo necesario que esto es para poder iniciar una escalada en busca de la competitividad.

Las primeros dos factores, modismo y/o requerimientos del cliente, han llevado a empresas a simplemente basarse en el cumplimiento de requisitos especificados por la norma ISO 9001, con lo cual no han podido experimentar en su conjunto, todos los beneficios reales que los sistemas de gestión pueden traer como consecuencia a la organización y a su productividad en general. Este aspecto ha venido a crear inclusive un falso pensamiento general de que las normas de calidad son un nuevo paso burocrático y sin beneficios reales que se debe cumplir para estar al día con los requerimientos internacionales. Vásquez (2008)

Sin embargo, las empresas que optaron por implementar sistemas de gestión de la calidad por propia conciencia de la importancia y aporte que estos puedan traer en beneficio de la productividad y competitividad organizacional se han topado con un camino difícil, donde la aplicación de principios administrativos como el de subordinación del interés individual al colectivo, o como la aplicación de teorías motivacionales para lograr que los funcionarios de las empresas den lo mejor de si en beneficio de la organización, no han dado los resultados esperados y han llegado a retrasar los programas de implantación, y en algunos casos a frustrar a sus funciones al llegar a un estancamiento.

La implantación de sistemas de gestión, como una herramienta de mejora continua, que busquen permanentemente elevar la eficiencia y productividad de forma constante debería ser un objetivo organizacional en el cual estén comprometidos todos los funcionarios por el mismo hecho de todo lo que aquello representa (funciones y objetivos claros, orden en las operaciones, mejor clima



laboral, mejor imagen ante los clientes, probabilidades de una mejor remuneración ante mejores ingresos de la empresa, entre otros).

Sin embargo, en la realidad cada miembro de la organización tiene una percepción y ambición que no siempre es similar al de la organización, por lo cual, cualquier discurso gerencial y charla que busque explicar y hacer entender los beneficios que puede traer la implantación para el empleado y la organización puede caer en saco roto, esto debido a que los empleados no sienten ese beneficio de forma inmediata y entonces no se sienten motivados realmente a dar un mejor esfuerzo y ayudar a mejorar los procesos de la empresa. Vázquez,(2008)

Uno de estos canales que pueden permitir que los funcionarios de la empresa palpen los beneficios propios de colaborar directamente en el cumplimiento de requisitos para implantar sistemas de gestión de la calidad es la remuneración variable, es decir, funcionarios con un mayor grado de producción, eficiencia, cumplimiento de objetivos y requisitos establecidos internamente y por la norma ISO 9001, entre otros aspectos, reciben una mayor remuneración mensual mediante verificación permanente de su grado de aporte. A partir de esto, el funcionario, si cumple todo lo establecido y esperado de él, podrá percibir una mayor remuneración, pudiendo así satisfacer un mayor número de sus necesidades en un menor tiempo, y viendo el fruto de su aporte a la mejora. Por su lado, la empresa podrá implantar un sistema de gestión, porque los funcionarios darán un mayor esfuerzo y actitud positiva, a cambio de una mejor remuneración, y se tendrá a su recurso humano cumpliendo todo lo establecido en el sistema de gestión de la calidad sin necesidad de llamadas de atención, retrasos por actitud negativa hacia el cambio y excesos de controles que busquen hacer cumplir los requisitos a toda costa.

Y por último, se debe trabajar en un constante mejoramiento de los canales comunicacionales, debido a que funcionarios altamente motivados y capacitados profesionalmente, de tal manera que se involucren en la función que desempeñan



con el conocimiento cabal de los objetivos, estrategias y programas organizacionales, que generen mayor eficiencia en Institución.

Para que las organizaciones, en este caso El Consejo de la Judicatura del Azuay pueda palpar su los beneficios del sistema de gestión de la calidad debe observarse:

- Mejor imagen externa
- Mayor ordenamiento interno
- Mejor desempeño profesional
- Mejora continua de los procesos
- Mejor clima laboral
- Otros

Esto, a su vez, debe venir acompañado de un programa de capacitación que permita a los funcionarios dar mayor valor para las empresas o instituciones sea públicas o privada, a través de mejor desempeño y conocimiento, y por último, un trabajo en el mejoramiento continuo de los canales comunicacionales que facilite una mejor coordinación de actividades y comprensión de que objetivos y como pretende alcanzarlos la empresa. (ArticuloZ.com)

2.4 Programas de pago variable:

Antes de elaborar un programa de pago variable a los empleados o trabajadores ecuatorianos de cualquier empresa, considerando a las intuiciones como empresas, primero es determinar si el trabajador recibe un salario digno mensual para ello se sumarán los siguientes componentes:



Según el Ministerio de Relaciones Laborales, el salario digno resulta dividiendo el valor promedio de la canasta básica familiar del año 2013, para el número de perceptores del hogar determinados por el INEC, el mismo que servirá de base para calcular la compensación económica que deberá pagar el empleador hasta el 31 de marzo del 2014

El salario digno para el año 2013(a pagar en el 2014) será de 380.53 (trescientos ochenta con 53/100 dólares americanos).

2.4.1 Componentes del salario digno:

El Empleador que en el año 2013 no haya alcanzado a pagar el salario digno anualizado a sus trabajadores, con los rubros descritos a Continuación:

Salarios del año 2013;

- Decimotercera remuneración (Valor proporcional en relación al tiempo laborado por el trabajador durante el 2013);
- Decimocuarta remuneración (Valor proporcional en relación al tiempo laborado por el trabajador durante el 2013, considerando el salario básico unificado del año 2013, como determina la normal legal vigente);
- Los fondos de reserva del año 2013.
- Las comisiones variables que pague el empleador a los trabajadores que obedezcan a prácticas mercantiles legítimas y usuales;
- Participación de utilidades a trabajadores del ejercicio fiscal 2012, pagadas en el 2013. En caso de que el trabajador de servicios complementarios haya percibido el valor por participación de utilidades por parte de la empresa, este valor deberá ser considerado para el cálculo de la compensación económica;



- Los beneficios adicionales en dinero del año 2013

2.4.2 Compensación económica para el salario digno:

Los empleadores que no hubieren pagado a todos su trabajadores un monto igual o superior al salario digno mensual, tiene la obligación de calcular una compensación económica adicional que será pagada como aporte para alcanzar el Salario Digno, éste beneficio es únicamente a favor de aquellos trabajadores que durante un año hubieran percibido un salario inferior a 380.53 mensual.

La compensación económica señalada anteriormente, será obligatoria para aquellos empleadores que:

- Sean sociedades o personas naturales obligadas a llevar contabilidad.
- Al final del periodo fiscal tuvieren utilidades del ejercicio.
- En el ejercicio fiscal, hayan pagado un anticipo a la renta inferior a la utilidad.
- De ser el caso, la compensación económica se liquidará hasta el 31 de diciembre del ejercicio fiscal correspondiente (2013) y se podrá distribuir hasta el 31 de marzo del 2014, por una vez al año, entre los trabajadores que no hubieran recibido el salario digno en el ejercicio fiscal anterior.
- Para el pago de la compensación económica, el empleador destinará hasta el 100% de las utilidades correspondientes al año 2013.
- Si el 100% de las utilidades no alcanzare para cubrir el salario digno, dicha utilidad deberá repartirse de manera proporcional; para lo que, el valor de la compensación correspondiente a cada trabajador para alcanzar el salario digno se dividirá para el monto total necesario para cubrir el salario digno de todos los trabajadores y se multiplicará por el valor de utilidades efectivamente generadas en el año 2013.



- Los fondos de reserva, en caso de que el trabajador haya laborado por un período menor a un año, el cálculo será proporcional al tiempo de trabajo.

Compensación económica que no procede por las siguientes razones.

- El salario, como lo señala en forma explícita el primer acápite del artículo 328, es parte de la remuneración. En consecuencia, como informa un concepto elemental de la lógica matemática, de la teoría de conjuntos, un elemento (el salario digno) que forma parte de un universo constituido por varios elementos (remuneración), no puede ser igual al universo del cual forma parte; y,
- La diferenciación entre salario y remuneración, obedece a un imperativo: el respeto a los derechos adquiridos de los trabajadores. Posición que de un plumazo pretende eliminar el Código, al consolidar todos los componentes de la remuneración, incluido el salario, bajo la denominación de salario digno. (Jiménez, 2010)

2.4.3 Salario Digno:

El Código de la Producción en el artículo 8 establece: Salario Digno.- El salario digno mensual es el que cubra al menos las necesidades básicas de la persona trabajadora así como las de su familia, y corresponde al costo de la canasta básica familiar dividido para el número de perceptores del hogar. El costo de la canasta básica familiar y el número de perceptores del hogar serán determinados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC, de manera anual, lo cual servirá de base para la determinación del salario digno efectuada por el Ministerio Trabajo <http://www.argenpress.info/2010/11ecuador-salariodigno-oremuneracion.html> miércoles, 3 de noviembre de 2010.

El Código al señalar que el Salario Digno “corresponde al costo de la canasta básica”, la Constitución establece que el Salario Digno debe cubrir “al menos las necesidades básicas de la persona trabajadora así como la de su familia”. Parece que no hay sindéresis entre la constitución y el Código Orgánico de la Producción,



Comercio e Inversiones en materia salarial con respecto al salario digno, debe ser igual al costo de la canasta básica familiar.

La razón para que el Salario Digno, en la expresión e intencionalidad constitucional, no se limite a cubrir las necesidades básicas tiene su razón de ser en que al Salario Digno se le asignó por objetivo otorgar un nivel de ingresos que permita cubrir, a más de las necesidades básicas, la concreción del acceso de todos los conciudadanos, en igualdad de oportunidades, a una serie de derechos establecidos en la propia Constitución, cuya materialización es imposible de lograrlo con ingresos sólo suficientes para cubrir necesidades básicas, puesto que tales requerimientos incluso no se contemplan en la canasta básica familiar .(Jiménez, 2010)

En conclusión, las propuestas del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones en materia salarial contradicen la Constitución, por lo que la Asamblea Nacional, en cumplimiento de su obligación de cumplir y hacer las normas constitucionales, debería rever y reformular todos esos contenidos, principalmente los referentes al salario digno. Procedimiento que, además, permitirá contar con un texto que guarde concordancia con lo dispuesto en el artículo 84 de la Constitución que dispone: “La Asamblea Nacional y todo órgano con potestad normativa tendrá la obligación de adecuar, formal y materialmente, las leyes y demás normas jurídicas a los derechos previstos en la Constitución y los tratados internacionales, y los que sean necesarios para garantizar la dignidad del ser humano o de las comunidades, pueblos y nacionalidades. (Jiménez, 2010).

2.4.4 Pago de remuneración variable por eficiencia:

Por medio del proyecto Gobierno Por Resultado (GPR) se busca mejorar la eficiencia en el sector público del país que consiste en un incremento variable del salario en función del desempeño institucional, departamental e individual.



La remuneración variable por eficiencia es un mecanismo retributivo variable, derivado de la productividad y del rendimiento en el desempeño del puesto; que constituye un ingreso complementario; que no forma parte de la remuneración mensual unificada; y, que se implementará única y exclusivamente en las instituciones del Estado que en forma previa obtengan certificación de calidad de servicio.

Considerando: Que, el artículo 112 de la Ley Orgánica del Servicio Público-LOSEP, determina que la remuneración variable por eficiencia es un mecanismo retributivo variable, derivado de la productividad y de rendimiento en el desempeño del puesto; que constituye un ingreso complementario; que no forma parte de la remuneración mensual unificada; y, que se implementará única y exclusivamente en las instituciones del Estado que en forma previa obtengan la correspondiente certificación de calidad de servicio.(Pago de Remuneración Variable Por Eficiencia, 2012).

Que, el artículo 272 del Reglamento General a la LOSEP, establece que la remuneración variable por eficiencia es el conjunto de políticas, normas y procedimientos dirigidos al establecimiento de una asignación mensual variable y complementaria a la remuneración mensual unificada de las y los servidores públicos, resultante de la productividad, del rendimiento institucional y del rendimiento de las y los servidores en el desempeño del puesto, contribuyendo a cumplir con los objetivos y metas cuantificables en la consecución de productos, calidad de servicio o niveles de control; y, que podrá implementarse únicamente en las instituciones que, previamente, hayan obtenido la certificación de calidad. (ídem).

La Ley Orgánica del Servicio Público-LOSEP, emitió dictamen presupuestario favorable, y, en ejercicio de las atribuciones que le confieren los artículos 112 de la Ley Orgánica de Servicio Público-LOSEP y 272 de su reglamento general.

Acuerda:



Emitir la Norma para el pago de la remuneración variable por eficiencia para las y los servidores que ocupen puestos de carrera mediante nombramiento o contratos de servicios ocasionales y no pertenezcan a la escala de 10 grados de libre nombramiento y remoción.

“Esta norma tiene por objeto establecer el sistema de indicadores para el cálculo y pago de la remuneración variable por eficiencia a las y los servidores que ocupen puestos de carrera, a través de nombramientos o contratos de servicios ocasionales y no pertenezcan a la escala de 10 grados de libre nombramiento y remoción.” (ídem).

“La presente norma será aplicable para las y los servidores públicos que ocupan puestos de carrera mediante nombramientos permanentes; así como para las y los servidores que cuenten con contratos de servicios ocasionales o nombramientos provisionales establecidos en el reglamento general”.(ídem).

“Según el Art. 3. La remuneración variable por eficiencia constituye un mecanismo retributivo variable y complementario a la remuneración mensual unificada, derivado de la productividad, del rendimiento en el desempeño del puesto y del cumplimiento de metas y objetivos cuantificables. Dicho mecanismo será asignado a las y los servidores dentro de las instituciones que, previamente, obtengan la Certificación de Calidad de Servicio Público aplicando las siguientes disposiciones:” (ibídem, 2).

Se debe considerar que mediante el sistema de remuneración basado en resultados podremos contar con una planeación enfocada en la administración dirigida por objetivos ya definidos, además de hacer activa la capacidad del empleado con políticas ya establecidas para ser cumplidas en el momento de alcanzar metas empresariales.

“En todas las instituciones del Estado certificadas, se pagará la remuneración variable por eficiencia a las y los servidores que hayan obtenido la calificación de excelente, en la medición semestral del cumplimiento de metas y objetivos



individuales, con los puntajes más altos dentro de la institución, pudiendo llegar a pagarse esta remuneración variable, hasta a un máximo del 10% de la totalidad de las y los servidores públicos de la institución, en los porcentajes y conforme a los indicadores detallados en el artículo 4 de esta norma.”

“Para el cálculo de la remuneración variable por eficiencia de cada servidor y servidora que cumpla con los indicadores establecidos en esta norma se utilizará el programa informático desarrollado por el ministerio de Relaciones laborales” (ibídem, 3).

El objetivo es llevar al trabajador de las entidades públicas a niveles de excelencia.

Se programa realizara una evaluación de desempeño de manera semestral, el dinero extra que recibirán los trabajadores de entidades públicas se otorgará de forma semestral.

“El Ministerio de Finanzas, para las instituciones que estén dentro del ámbito de esta norma y estén comprendidas dentro del Presupuesto General del Estado, acreditará los recursos para el pago de la remuneración variable por eficiencia de las y los servidores que se hayan hecho acreedores a la misma, previa verificación de que la entidad cuente con la Certificación de Calidad emitida por el Ministerio de Relaciones Laborales. Las instituciones que no formen parte del Presupuesto General del Estado, y que deban acogerse a la presente norma deberán pagar la remuneración variable por eficiencia, de conformidad con su disponibilidad presupuestaria.” (ídem).

Art.4.- “La remuneración variable por eficiencia se pagará una sola vez por cada semestre. Por los de enero a junio, el pago se efectuará en el mes de septiembre; y, por los meses de julio a diciembre, se pagará en el mes de marzo del siguiente ejercicio fiscal.” (ídem).

2.4.5 Indicadores y el valor de la remuneración variable por eficiencia:



“Art. 4.- De los indicadores y el valor de la remuneración variable por eficiencia.- La remuneración variable por eficiencia, será máximo de un 50%, del valor de la remuneración mensual unificada que corresponda a cada servidora y servidor público, de acuerdo con la respectiva escala remunerativa aprobada por el Ministerio de Relaciones Laborales.

Este porcentaje se aplicará a las y los servidores que cumplan con los siguientes indicadores:

INDICADOR

✓ Remuneración Variable por Eficiencia Semestral.

a) METAS Y OBJETIVOS INDIVIDUALES:

Una calificación de excelente en la medición semestral 16% de la del cumplimiento de metas y objetivos individuales; RMU siempre y cuando se encuentren entre el 10% de las y los servidores mejor puntuados de la totalidad de servidoras y servidores de la institución.

b) METAS Y OBJETIVOS DE UNIDAD:

Si la unidad a la que pertenece la o el servidor obtuvo 34% de por lo menos la calificación de muy buena en la medición RMU semestral de cumplimiento de metas y objetivos, y siempre que la o el servidor haya obtenido el 16% de la remuneración variable por eficiencia establecida en el literal anterior.

MAXIMO A RECIBIR 50% de la RMU.

Nota: Artículo reformado por Acuerdo Ministerial No. 93, publicado en Registro Oficial Suplemento 726 de 18 de Junio del 2012.” (Pago de Remuneración Variable Por Eficiencia, 2012). (ídem).



Estos indicadores permitirán evaluar, eficiencia, productividad en función de los objetivos planteados de los de cada una procesos de las unidades .

Con este estudio se podrá percibir el cambio positivo dentro del rango económico de los trabajadores mediante un incentivo adicional de conformidad a lo que establecen las leyes del estado Ecuatoriano y que este bien aplicado en el sistema de cálculo de las remuneraciones que permita su correcta aplicación, que se sujete y cumpla sus objetivos apegados al marco legal laboral.

2.4.6 Planificación y pagos específicos:

Art. 7.-“ De la planificación y el pago específicos.- La medición semestral de metas y objetivos individuales y de la unidad se realizará conforme lo indican los artículos 5 y 6 de esta norma, y deberán ser previamente planificadas.

La planificación en el caso de las metas y objetivos de la unidad se realizará entre el Jefe de cada unidad y el inmediato superior de este; y, para el caso de las metas y objetivos individuales, entre el Jefe de la unidad y cada servidora o servidor; estableciéndose en ambos casos indicadores de cantidad. Todos tienen que ser cumplidos con la calidad y conformidad del caso.” (ibídem, 4).

El Jefe de cada unidad comunicará al personal del área que le corresponda las metas y objetivos planificados, esto de manera escrita, sea vía e-mail, a través de sistemas informáticos, memorandos o de cualquier vía de la que quede constancia, quedando de esta manera formalmente notificados . Se cuenta también con previa inducción al puesto de trabajo, mediante el cual se orienta al trabajador a cumplir con políticas y objetivos institucionales.

Para el período de enero a junio la planificación y establecimiento de metas y objetivos se realizará hasta el 31 de diciembre, y para el período de julio a



diciembre, hasta el 30 de junio; sin perjuicio de que se pueda realizar una sola planificación anual, misma que contará con dos mediciones cada seis meses.

Sin perjuicio de la planificación realizada, a través del Jefe inmediato o del superior de este, se podrán establecer otras metas y objetivos a lo largo del período de evaluación, previa comunicación por escrito a la o el servidor que será evaluado, y en el caso de la medición de las unidades, previo conocimiento de la o el Jefe de la unidad.” (ídem).

“Cada meta y objetivo tendrá su peso e importancia, que será establecida por la máxima autoridad institucional o su delegada o delegado y por los jefes inmediatos, y que se ingresarán en el programa informático disponible en la página web. Las mediciones del cumplimiento de las metas y objetivos del primer semestre, correspondiente a los meses de enero a junio, se realizarán durante el mes de julio; y, las mediciones del segundo semestre, correspondientes a los meses de julio a diciembre, se realizarán durante el mes de enero del siguiente año. El pago de la remuneración variable se lo realizará en forma semestral, conforme se establece en el numeral 4 del artículo 3 de esta norma.” (ídem).

2.4.7 Administración del talento humano.

Art. 8.-“De los procesos de ejecución.- La Unidad de Administración del Talento Humano será responsable de coordinar con las y los jefes institucionales la ejecución de los procesos de planificación y medición de las metas y objetivos que deberán cumplir las y los servidores y las respectivas unidades.

Los jefes de las unidades y sus inmediatos superiores o sus delegadas o delegados, procederán a calificar el cumplimiento de metas y objetivos semestrales, utilizando las tablas determinadas en los artículos 5 y 6 de esta norma.” (ibídem, 5).

Art. 9.- “Del criterio para definir desempates.- El programa informático reportará el listado consolidado de las y los servidores con sus respectivos puntajes, y los



puntajes de las unidades a las que pertenecen, ordenándolos desde la más alta calificación individual, hasta la más baja.

En los casos en que las o los servidores que, encontrándose entre los mejor puntuados con calificación individual de excelente, quedaren empatados superando el 10% del total de las y los servidores de la institución, la máxima autoridad institucional o su delegado o delegada definirá el desempate, considerando el mayor peso e importancia institucional de las metas y objetivos establecidos y cumplidos.” (ídem).

Art. 10.- “De la revisión de las calificaciones de la medición semestral.- Las y los servidores que no estuvieran de acuerdo con las calificaciones obtenidas individualmente o por unidad podrán solicitar, dentro del plazo de dos días hábiles contados a partir del conocimiento de la notas obtenidas, la revisión de las mismas a la máxima autoridad institucional o a su delegada o delegado.

La máxima autoridad institucional o su delegada o delegado, en el plazo de quince días, se pronunciará sobre la revisión de las calificaciones y esta decisión será definitiva.” (ídem).

El proceso para evaluar a servidores publicos se da de manera ordenada, programada y organizada. Se socializan y se establecen métodos validos que permitan evaluar de manera objetiva a cada uno de los funcionarios considerando carreraras universitarias, experiencia en la funcion judicial , carrera judicial , etc ., de manera que garantice los mejores resultados para la medicion de los objetivos institucionales.

2.4.8 Escalas de remuneración variable:

Calificación en la medición semestral del cumplimiento de metas y objetivos individuales



Art. 5.- “La medición semestral del cumplimiento de metas y objetivos individuales será realizada por el Jefe inmediato de cada servidora o servidor, y previa a la determinación de la calificación definitiva será revisada por la máxima autoridad institucional o su delegada o delegado.” (Pago de Remuneración Variable Por Eficiencia, 2012).

Las calificaciones que reciban las y los servidores, de acuerdo a su nivel de cumplimiento cuantitativo y cualitativo de las metas y objetivos programados, podrán ser:

- **Excelente** Si cumple entre el 90,5% y el 100% de las metas y objetivos individuales.
- **Muy buena** Si cumple entre el 80,5% y el 90,4% de las metas y objetivos Individuales.
- **Satisfactorio** Si cumple entre el 70,5% y el 80,4% de las metas y objetivos individuales.
- **Regular** Si cumple entre el 60,5% y el 70,4% de las metas y objetivos individuales.
- **Insuficiente** Si cumple igual o menos del 60,4% de las metas y objetivos

2.5 Factores que influyen en la aplicación de la remuneración variable:

La implantación de sistemas de gestión, como una herramienta de mejora continua, que busquen permanentemente elevar la eficiencia y productividad de forma constante debería ser un objetivo organizacional en el cual estén comprometidos todos los funcionarios por el mismo hecho de todo lo que aquello representa (funciones y objetivos claros, orden en las operaciones, mejor clima laboral, mejor imagen ante los clientes, probabilidades de una mejor remuneración ante mejores ingresos de la empresa, entre otros. Vásquez, (2008)



En el caso del Consejo de la Judicatura del Azuay la situación se puede dar por la idiosincrasia de la gente, análisis y mejora de clima laboral , nivel salarial sin considerar las competencias profesionales mediante una evaluación del talento humano, esta situación conlleva a que cada miembro de la organización tenga una percepción y ambición que no siempre es similar al de la organización, por lo cual , cualquier discurso gerencial y charla cae en saco roto porque los empleados que creen estar perjudicados se sienten desmotivados y no dan su mejor esfuerzo, así no ayudan a mejorar los procesos de la empresa.

Es por esto que el gerente o administrador de la organización debe, en primera instancia, ayudar a que los funcionarios de la empresa cumplan sus ambiciones se busque canales que permitan a fin de que los funcionarios de la empresa palpen los beneficios propios de colaborar directamente en el cumplimiento de requisitos para implantar sistemas de gestión de la calidad mediante la remuneración variable, es decir, funcionarios, en el caso de la Judicatura del Azuay, con un mayor grado de preparación, eficiencia, cumplimiento de objetivos y requisitos establecidos internamente y por la norma ISO 9001, entre otros aspectos, reciben una mayor remuneración mensual mediante verificación permanente de sus competencias profesionales y talento humano y de su grado de aporte.

En el campo empresarial y a nivel de productividad, no sirve de nada un mayor esfuerzo si este no agregará mayor valor al no tener mayor calidad de mano de obra. En el caso de la Judicatura del Azuay la competencia profesional viene dada por la preparación académica. Es por eso que la remuneración variable, como aspecto motivacional, debe venir acompañado de un programa de capacitación organizacional elaborado a partir de un análisis de las fortalezas y debilidades de los funcionarios con respecto a los requerimientos establecidos por los procesos de la Institución para su eficaz operatividad.

Y por último, se debe trabajar en un constante mejoramiento de los canales comunicacionales, debido a que funcionarios altamente motivados y capacitados que no se enteren adecuadamente de los objetivos, estrategias y programas



organizacionales, o no coordinen adecuadamente las operaciones, tampoco podrán generar mucho valor para el Consejo de la Judicatura considerada como una empresa.

Es muy importante empezar por la motivación organizacional, pero no a través de charlas motivadoras y/o ofreciendo programas de capacitación como incentivos entre otros aspectos, sino trabajando en función a las remuneraciones variables, de forma tal que el funcionario sepa que su remuneración sólo depende del esfuerzo, actitud y compromiso que ponga en las operaciones diarias para cumplir los requisitos establecidos por el sistema de gestión de la calidad. Vásquez, (2008)

Es indispensable considerar el talento humano y las competencias por eficiencia a las y los servidores que ocupen puestos de carrera a través de nombramientos o contratos de servicios ocasionales y no pertenezcan a la escala de 10 grados de libre nombramiento y remoción en forma temporal o permanentemente en cargos del Órgano Ejecutivo, Legislativo y Judicial, de los Municipios, entidades autónomas o semiautónomas y en general, la que percibe remuneración del Estado.

En la actualidad, la Carrera Administrativa es el resultante de un enfoque sistémico que se utiliza en las esferas gubernamentales, y tienen dos características básicas: el mérito y la estabilidad.

El sistema tiende a mejorar el desempeño de los servidores públicos en vista de los principios básicos de administración de personal manifestada en la Constitución Nacional, en cuanto se interpreta que el Servidor Público, en su condición de persona nombrada temporal o permanentemente en cargos se regirán por el sistema de mérito y la estabilidad en sus cargos estará condicionada a su competencia, lealtad y moralidad en el servicio.

En los requisitos para un sistema de mérito y de carrera es necesaria la instrumentación jurídica congruente con las necesidades de los recursos



humanos suficientemente capaces para que asuman responsabilidades. Como también debe prevalecer la productividad de conocimiento, ya que esto equivale a su potencial humano en el desempeño. Para comenzar el sistema de carrera administrativa es de mérito y estabilidad, conforme a los resultados de un conjunto de adquisiciones de razones naturales de entendimiento y sabiduría como profesional en donde se obtiene la respuesta mediante el índice académico universitario basado en competencias. Vásquez, (2008).

2.6 Pago por beneficios e incentivos financieros. El dinero como motivación:

En el naciente siglo XXI, con un occidente capitalista y un oriente que lo imita, el incentivo monetario es muy importante pero no el único a ser valorado por los individuos que trabajan. En ocasiones el orgullo de pertenecer a una determinada firma, las posibilidades de formación y crecimiento, la calidad de vida y para muchos el poder armonizar otros intereses son fuertes fuentes de incentivo para los individuos. Alles, (2002)

Por lo tanto una compañía debe cuidar y atender especialmente a estos aspectos sin descuidar las restantes políticas y procesos de los recursos humanos. Una buena política de remuneraciones e incentivos en función con adecuadas políticas de desarrollo y cuidado del personal se corresponde con los ideales de los trabajadores. Pensar solamente en incentivos financieros puede ser insuficiente. (ídem)

Las compañías que más pagan atraen más fácilmente a los buenos candidatos pero luego deben cuidar otros aspectos para retenerlos. Una remuneración sobre el promedio no compensa por ejemplo la falta de reconocimiento de un superior o un clima de enojo o desagradable.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Por otra parte una compañía que no pague la remuneración básica que necesita un trabajador para su satisfacción tendrá altos índices de rotación o bien deberá recurrir a muchos incentivos extras para retenerlo.

Las empresas que más pagan no son necesariamente las más competitivas y muchas veces las empresas pagan un sobre precio cuando son conscientes de una mal clima interno que por algún motivo no pueden mejorar. Alles, (2002)



CAPÍTULO III: SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS:

3. Presentación:

Para continuar con este capítulo sobre el sistema de evaluación del desempeño, primero unas pocas líneas de la evaluación. En resumen, bajo las premisas de la profesionalización de la evaluación y según las distintas definiciones “Es el conjunto de normas, técnicas, métodos, protocolos y procedimientos armonizados, justos, transparentes, imparciales y libres de arbitrariedad que sistemáticamente se orienta a evaluar bajo parámetros objetivos acordes con las funciones, responsabilidades y perfiles del puesto. El artículo 76 de la LOSEP, establece que “la evaluación se fundamentará en indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión, encaminados a impulsar la consecución de los fines y propósitos institucionales, el desarrollo de los servidores públicos y el mejoramiento continuo de la calidad del servicio público prestado por las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas señaladas en el artículo 3 de esta Ley”. (LOSEP, Tit V, Cap.6, Art.76)

En definitiva, el concepto de evaluación tiende a dar respuesta a las preguntas: ¿para qué evaluamos? y ¿cómo haremos la evaluación? Responder a estas dos cuestiones implica centrar la atención en los efectos explícitos de la evaluación y optar por un tipo u otro de evaluación, olvidándose de otras cuestiones fundamentales dentro del amplio ámbito de la evaluación, como por ejemplo los efectos implícitos.

La evaluación, además, trasciende las cuestiones metodológicas. Ésta es una de las características que la diferencian de la investigación aplicada, sobre todo por sus efectos sobre las personas y sobre la manera de entender la intervención social y la gestión de esa intervención; es más, sobre los principios políticos que subyacen tras esa intervención social. La Gestión por Competencias es una herramienta estratégica e indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio; es impulsar a niveles de excelencia las competencias



individuales, de acuerdo con las necesidades organizacionales, lo que garantiza el desarrollo y la administración del potencial de las personas. Mairena & René (2012)

La evaluación del desempeño del sector público está en el centro de las preocupaciones de las políticas de los gobiernos y de las instituciones gubernamentales, en todos los niveles de la gestión nacional, regional y local, por ende se realiza un criterio en primer lugar del servicio público, el servidor público y de evaluar al servicio público, en donde, la exigencia por optimizar los niveles de eficiencia y eficacia en el uso de los recursos, así como generar y fortalecer los mecanismos de rendición de cuentas hacia los ciudadanos y los grupos de interés que rodean la acción pública son los fundamentos básicos que han tenido los gobiernos para impulsar el desarrollo de indicadores de desempeño en las instituciones pública.

Por norma general, el departamento de recursos humanos desarrolla evaluaciones del desempeño por competencias para los empleados de todos los departamentos. Esta centralización se fundamenta en la necesidad de dar uniformidad al procedimiento. Aunque el departamento de personal puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, necesita uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables. Capuano, (2004)

3.1 Evaluación del desempeño.- Evolución del concepto:

La evaluación del desempeño históricamente se restringió al simple juicio unilateral del jefe respecto al comportamiento funcional del colaborador. Posteriormente, así como fue evolucionando el modelo de recursos humanos, se fueron estableciendo generaciones del modelo, a tal punto que hoy en día podemos encontrar ejemplos de evaluaciones no solo de los jefes a los empleados, o sea la heteroevaluación, sino que existe una coevaluación, una autoevaluación y una evaluación desde fuera de la institución, para todo esto se encargaría un equipo idóneo para evaluar.



Para Martínez, (2004), la puesta en valor del capital humano, el término competencia fue utilizado por David McClelland hace unos 30 años. A través de sus investigaciones McClelland demostró que las evaluaciones y tests tradicionales que decían predecir el desempeño exitoso, eran insuficientes. “Competencia es la capacidad de desarrollar eficazmente un trabajo, utilizando los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios, así como los atributos que faciliten solucionar situaciones contingentes y problemas”.

La evaluación del desempeño aplicada a los servidores públicos de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura del Azuay no solo nos muestra resultados basados en puntos débiles y fuertes del personal , permite determinar y comunicar a los colaboradores la forma en que están desempeñando su trabajo y a elaborar planes de mejora .

Cuando se realiza adecuadamente la evaluación de personal los resultados no solo hacen saber a los colaboradores cual es su nivel de cumplimiento, sino que influyen en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas .El proceso de evaluación de desempeño conlleva retroalimentación que se utilizan para comunicar a los colaboradores como están desempeñando sus puestos o cargos y, proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades, o conocimientos.

Para Capuano (2004), una persona muestra las competencias incluidas en los perfiles requeridos (por su trabajo o por las situaciones personales que afronta), es necesaria la presencia y conjunción de los siguientes elementos: Saber: Conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos concernientes a la competencia. Pueden ser de carácter técnico (orientados a la realización de tareas) y de carácter social (orientados a las relaciones interpersonales). Saber hacer: Conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se puede hablar de habilidades técnicas (para realizar tareas diversas, por ejemplo, hacer una pared de ladrillos), habilidades sociales (para relacionarnos con los demás como trabajar en equipo), habilidades cognitivas



(para procesar la información que nos llega y que debemos utilizar para analizar situaciones o resolver problemas).

La evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino un instrumento, una herramienta para mejorar los resultados del talento humano de la empresa; ocurre ya sea que exista o no un programa formal de evaluación en la organización. Los superiores jerárquicos están siempre observando la forma en que los empleados desempeñan sus tareas y se están formando impresiones acerca de su valor relativo para la organización. Es decir, los jefes, en el ejercicio de su función, por fin van a poder reconocer el nivel de trabajo de cada uno de sus empleados, a sabiendas, de que de ese reconocimiento se derivarán efectos reales para su vida profesional, tanto en positivo como en negativo, en el caso de que la situación así lo demande. Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño. El sistema debe ser válido, confiable, efectivo y aceptado por todos sus miembros. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y a la unidad de Talento Humano.

Las grandes organizaciones en el sector privado desarrollan programas formales de acuerdo a políticas y reglamentos diseñados para facilitar y estandarizar la evaluación de los empleados; sin embargo, para instituciones del estado ecuatoriano se debe hacer efectivo todo el procedimiento que conlleva la evaluación y el reconocimiento del funcionario público, es decir cumplir con la evaluaciones de desempeño a instituciones públicas de acuerdo a diferentes niveles jerárquicos, en los cuales se definen objetivos y responsabilidades de los organismos ejecutores, de tal manera que con los resultados favorables se pueda otorgar la remuneración variable a los servidores públicos de las instituciones, entidades y organismos de la administración pública de conformidad en el artículo 3 de la LOSEP, que hayan alcanzado la Certificación de Calidad de Servicio, los mismos tendrán derecho a percibir la remuneración variable de acuerdo al valor correspondiente.



Por lo expuesto, se realizará la evaluación del desempeño por competencias de los empleados del CJA. Así se establecerán los tiempos y los parámetros y los evaluadores para comprobar el rendimiento de los empleados para el servicio eficiente y eficaz de la institución.

Los programas de evaluación son fundamentales dentro del sistema del talento humano en cualquier compañía. Estos además, contribuyen a la determinación del salario, a la promoción, al mejoramiento continuo, al establecimiento de planes de capacitación y desarrollo; para investigación y para acciones de personal tales como traslados, suspensiones y hasta despidos, etc. pero el caso que me ocupa es la remuneración variable. Alles,(2002).

3.1.1 ¿Qué es evaluación del desempeño?

La Evaluación del Desempeño al Talento Humano en el ámbito administrativo de las instituciones públicas y privadas permite medir el desenvolvimiento del trabajador en el cumplimiento de las funciones y actividades que el personal realiza en las distintas áreas y poder calificar la conducta, comportamiento y rendimiento del empleado en un puesto trabajo en un periodo determinado. Con esta herramienta determinamos el grado de eficiencia y eficacia de las personas en el desempeño de sus puestos de trabajo, mostrando fortalezas y debilidades, los cuales se pueden orientar a mejora continua.

Muchos son los autores que plantean su concepción acerca de lo que significa la Evaluación del desempeño, la verdad que la mayoría de los tratados relacionan con la docencia, pocos tienen que ver con este trabajo de investigación.

La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada. Una buena categorización de la competencia, que permite aproximarse mejor a las definiciones, es la que diferencia tres enfoques. El primero concibe la competencia como la capacidad de ejecutar las tareas; el segundo la concentra en atributos personales (actitudes,



capacidades) y el tercero, denominado holístico, incluye a los dos anteriores. Allas, (2002)

Tomando en consideración los componentes de la competencia, Le Boterf (2001) la define como “una construcción a partir de una combinación de recursos (conocimiento, saber hacer, cualidades o aptitudes), y recursos del ambiente (relaciones, documentos, informaciones y otros) que son movilizados para lograr un desempeño”.

Flores (2010), teniendo en cuenta la vinculación de las competencias a puestos de trabajo concretos, las competencias habrán de diversificarse en función de los diferentes puestos considerados en una organización y de acuerdo también con las funciones y tareas específicas definidas para los mismos.

La identificación de las competencias propias de un puesto de trabajo constituye una de las primeras actuaciones que deben cubrirse en el ámbito de la gestión de los recursos humanos, y que forma parte de la descripción de los puestos de trabajo de la organización. Esa descripción del perfil competencial propio de un puesto de trabajo será precisamente la referencia común a la hora de llevar a cabo la evaluación de competencias.

El autor también indica que la evaluación de competencias estará presente a lo largo de la vida laboral del sujeto, como medio para valorar su desempeño en el puesto de trabajo o sus posibilidades de desarrollo. La presencia de la evaluación a lo largo de la vida laboral del sujeto responde a las finalidades que se atribuyen a la misma.

La evaluación de competencias tiene una utilidad clara en el marco de las organizaciones laborales, actuando como verdadero eje de las políticas desarrolladas en materia de gestión de recursos humanos.

La evaluación del desempeño debe centrarse en el trabajo de las personas y, en su caso, en las conductas directamente relacionadas con este trabajo, y no tanto



en cuestiones colaterales (formación, absentismo, etc.), que, si bien son importantes, nos pueden ofrecer una imagen totalmente distorsionada del comportamiento laboral de los empleados.

El análisis de los diferentes conceptos sugiere que la esencia de todo sistema de Evaluación del Desempeño es realizar una valoración lo más objetiva posible acerca de la actuación y resultados obtenidos por la persona en el desempeño diario de su trabajo y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales. Albert Galofré (2006)

Partiendo de que el sistema de evaluación es un instrumento que permite someter los elementos y las asignaciones presupuestarias de las categorías programáticas, a un proceso integral de medición, monitoreo y evaluación. Entonces se puede decir que la medición de desempeño, en términos generales, es un esfuerzo sistemático aplicado a una organización para evaluar su gestión orientada al cumplimiento de su misión, a partir de la optimización de sus procesos.

La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar. Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Corana, (2011)

Contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, la unidad de Talento Humano puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. Asimismo, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación. Incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras más de la Unidad de Talento Humano dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado.



Por norma general, el departamento de Talento Humano antes, recursos humanos, desarrolla evaluaciones del desempeño para los empleados de todos los departamentos. Esta centralización obedece a la necesidad de dar uniformidad al procedimiento. Aunque el departamento de personal puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, necesitan uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables. Aunque es el departamento de personal en que diseña el sistema de evaluación, en pocas ocasiones lleva a cabo la evaluación misma, que en la mayoría de los casos es tarea del supervisor del empleado. Corana, (2011)

3.1.2 Ventajas de la evaluación del desempeño:

Es importante que el programa de evaluación del desempeño esté planeado a detalle, que se le dé seguimiento y se mejore continuamente, ya que de ser así, trae múltiples beneficios a corto, mediano y largo para el colaborador, el jefe y la institución.

- Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.
- Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos.
- Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
- Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.



- Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
- Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones. (Sales, 2002)

3.1.3 Razones del fracaso de la Evaluación del desempeño tradicional:

Entre las principales razones del fracaso de la evaluación del desempeño podemos mencionar:

- ✓ La selección de los factores de evaluación es arbitraria.
- ✓ Los factores utilizados son muy generales, (Ej. Liderazgo, Calidad de Trabajo)
- ✓ El principal objetivo (y a veces el único) ha sido justificar o distribuir un aumento salarial.
- ✓ Los resultados de la Evaluación son manejados en secreto.
- ✓ No se proporciona retroalimentación basada en los resultados de la misma.
- ✓ No se entrena a los evaluadores.

3.2 Evaluación de desempeño por competencias:

3.2.1 Conceptualización:

La evaluación de desempeño por competencias constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, poniendo énfasis en que cada persona no es competente para todas las tareas y no está igualmente interesada en todas las clases de tareas. Por tal motivo, la motivación que se le proporcione a cada persona influirá en el óptimo desarrollo de sus competencias. La mayor



parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades, y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar. Capuano, (2004).

La evaluación de desempeño diseñado para el CJA permitirá mejorar notablemente productividad administrativa judicial a nivel provincial e identificar cualidades, actitudes y aptitudes, de una persona en el desempeño de su trabajo, en definitiva determinara cómo alguien está desarrollando su trabajo y en qué medida el funcionario encaja dentro de una institución.

Las evaluaciones informales realizadas mediante la observación en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Contando con un sistema formal de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen e identificar así, las necesidades de los mismos. Las personas que se desempeñan de manera insuficiente pueden poner en evidencia procesos equivocados de selección, orientación y capacitación, o pueden indicar que el diseño del puesto o los desafíos externos no han sido considerados en todas sus facetas. Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño. El sistema debe ser válido, confiable, efectivo y aceptado por todos sus miembros. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal. Por norma general, el departamento de recursos humanos desarrolla evaluaciones del desempeño por competencias para los empleados de todos los departamentos. Esta centralización se fundamenta en la necesidad de dar uniformidad al procedimiento. Aunque el departamento de personal puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, necesita uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables. Aunque es el departamento de personal el que diseña el sistema de evaluación, en pocas ocasiones lleva a cabo la evaluación misma, que en la mayoría de los casos es tarea del supervisor del empleado. Capuano, (2004)



La evaluación del desempeño permitirá valorar de manera individual y muy específica los esfuerzos realizados en un periodo determinado así como también permite la debida retroalimentación del jefe inmediato en cada uno de los aspectos a calificar. Cada uno de los niveles jerárquicos que participan activamente en la evaluación fueron debidamente capacitados para llevar a cabo la actividad de manera prolija y profesional.

3.2.2 Evaluación de desempeño por competencias:

En el contexto de un sistema de gestión por competencias no se habla tanto de evaluación, como de gestión del desempeño, partiendo del principio de que la misma se hace con el fin de mejorar el desempeño de la persona, y en ese sentido no es lo más importante el momento de la evaluación, sino el resultado final de esta.

Por otro lado la gestión del desempeño basada en competencias distingue tres tipos de desempeño:

- ✚ **En la tarea:** Ejecución de las tareas, actividades o funciones propias del puesto.
- ✚ **Contextual:** Adaptación al ambiente de la organización.
- ✚ **Adaptativo:** Adaptación a condiciones ambientales diversas. (Sales, 2002)

En este trabajo investigativo se hará referencia solamente a la evaluación del desempeño en la tarea, porque se desvincularía el objetivo de este proyecto, la cual tiene las siguientes características:

- Se basa en la descripción del puesto por competencias.
- En la Evaluación del Desempeño en la Tarea, las actividades esenciales del puesto (detectadas en la descripción del puesto), se constituyen en factores de evaluación.



- La lógica del punto anterior radica en que es necesario que los factores a evaluar tengan relación directa con el desempeño de las personas, cosa que no se consigue utilizando factores generales. CCEP (2013)

Una ventaja de que las actividades esenciales del puesto se constituyan en los factores de evaluación es que los mismos están asociados a conocimientos y habilidades, de tal suerte que si la persona obtiene una baja evaluación en alguno de los factores (actividades clave) entonces el siguiente paso es pedirle al jefe inmediato que califique el nivel de desarrollo de los conocimientos o habilidades necesarios para la ejecución competente de dicha actividad.

El resultado de esta evaluación es la detección de necesidades de capacitación y desarrollo de la persona lo cual lleva a otro aspecto importante de la evaluación del desempeño por competencias laborales, el relacionado a los objetivos del Sistema, capacitación y desarrollo (Detección de necesidades, retroalimentación al personal, planes de sucesión, plan de carrera, etc.), decisiones administrativas (Traslados, oportunidades de ascenso, separación de la empresa, etc.)

Por último, cabe enfatizar que el fin último de un Sistema de Gestión del Desempeño es precisamente mejorar el desempeño individual, grupal y por lo tanto organizacional. CCEP (2013).

3.3 Objetivos del sistema de evaluación del desempeño por competencias:

La evaluación de la gestión pública pasa de ser un ejercicio técnico a ser una herramienta política en la medida que abarque los tres niveles de la acción social, el macro, meso y micro, y en la medida que genere capacidad gerencial para establecer conexiones entre estos niveles. Esto garantiza que quienes toman decisiones pertinentes al nivel macro de la acción estatal puedan utilizar información de los niveles inferiores, y viceversa, creándose así una mayor



coherencia en los distintos niveles de la administración pública y entre la gestión y las políticas públicas. Ospina, (2000)

Según el criterio de Galofré (2007) indica cuatro aspectos acerca de para qué se evalúan:

1. La evaluación del desempeño debe centrarse en el trabajo de las personas y, en su caso, en las conductas directamente relacionadas con este trabajo, y no tanto en cuestiones colaterales que, si bien son importantes, nos pueden ofrecer una imagen totalmente distorsionada del comportamiento laboral de los empleados.
2. Quien mejor conoce el trabajo de cada empleado es, en condiciones normales, su jefe directo. Por lo tanto, este debe tener un papel relevante a la hora de evaluar y gestionar el desempeño de sus subordinados.
3. La remuneración variable en el puesto de trabajo debe ser un reconocimiento para las personas que más y mejor trabajan.
4. En su conjunto, la remuneración variable y la evaluación del desempeño, como instrumento para su desarrollo, han de contribuir a la mejora de la productividad de la organización, proporcionando a los empleados, la sensación de recibir un trato equitativo en relación con sus méritos, las organizaciones tradicionales no toman en cuenta los méritos de los empleados, éstos se conforman con el salario y no progresan.

Con la evaluación de desempeño periódico para el CJA, se tiene como objetivo llevar al trabajador de las entidades públicas a niveles de excelencia, la base que debe tener todo país para su desarrollo. Por tal motivo la remuneración variable por eficiencia será un mecanismo que garantizará que todos los usuarios sean atendidos con altos niveles de calidad.



3.4 Competencias generales:

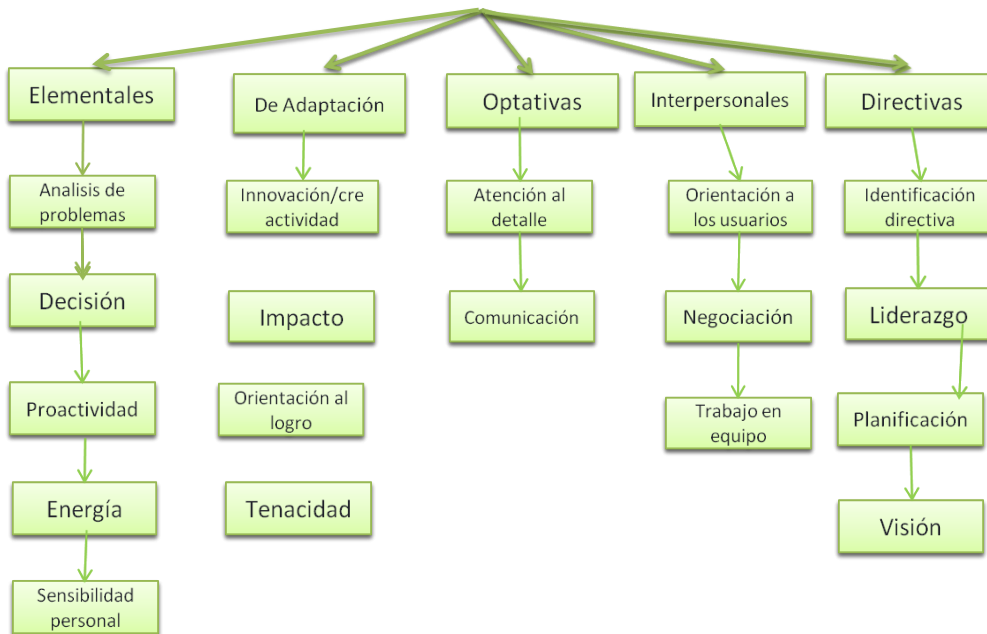
Las competencias pueden ser generales, específicas o técnicas. Las primeras son, como su nombre lo indica, de carácter más universal y ligadas al comportamiento más superficial del individuo, quedando excluidas sus habilidades más específicas ligadas a una actividad particular. Se puede decir que estas competencias, de algún modo, pueden considerarse comunes para las conductas de los distintos estamentos de una organización. Las genéricas son atributos, como la capacidad de aprender, la capacidad de análisis y síntesis, etc., que son comunes a una amplia gama de profesiones y son fundamentales en una sociedad en transformación. Valenzuela, & Gallardo, (2010).

3.4.1 Taxonomía de Competencias Generales:

Presentamos ahora una taxonomía de competencias generales, basadas en los niveles de adquisición de las diferentes habilidades en el proceso de evolución profesional de los colaboradores de una empresa. El motivo fundamental para preferir este tipo de clasificación es que resulta altamente relevante a la hora de definir procesos de evaluación de potencial y de diseñar planes de desarrollo y, eventualmente, caminos de carrera individuales o colectivos para determinadas profesiones. Villada, (2009)

3.4.2 Competencias generales: clasificación:

Gráfico 2 Competencias generales: clasificación



Elaboración: Fernando Vargas P

- **Competencias elementales:** Todo lo relacionado a las competencias en esta parte se toma de Vadillo, (2013) Se trata de aquellas de tipo más básico, de cuyo desarrollo, generalmente, se ocupan los procesos de aculturación por el cual una persona adquiere los usos, creencias, tradiciones, etc., de la sociedad en que vive, y que resultan antecedentes para el posterior desarrollo profesional de un desempeño eficaz y eficiente.
- **Competencias de adaptación:** Son aquellas competencias que resultan imprescindibles para la adaptación de un profesional a la vida de una organización estructurada y para desarrollarse en un carrera dentro de la misma, luego, sus capacidades potenciales obtienen desarrollo y oportunidad de ser puestas en práctica con éxito, posibilitando, además el desarrollo posterior de competencias más específicas. Vadillo, (2013)



- **Competencias operativas:** Se trata de aquellas competencias relacionadas con el desempeño eficaz de los puestos de trabajo desde el punto de vista de una actuación personal, individual en los mismos. Son habilidades de eficacia y eficiencia operativa cuando el profesional trabaja en una tarea o en un proyecto personal e individual. Vadillo, (2013)
- **Competencias interpersonales:** Se trata de aquellas que resultan relacionadas con el éxito en las tareas que suponen contacto interpersonal con otras personas para el correcto desempeño del puesto de trabajo. Generalmente, este tipo de habilidades están íntimamente implicadas con la eficiencia y la eficacia de los puestos de contacto social. Vadillo, (2013)
- **Competencias directivas:** son aquellas competencias que resultan imprescindibles para dirigir a otras personas dentro de la organización, orientando su desempeño en diferentes niveles o grados de supervisión o con distintos grados de responsabilidad. Vadillo, (2013)

3.4.3 Competencias específicas:

Las Competencias específicas refieren a habilidades específicas que se requieren para un puesto de trabajo concreto y es donde más se denotan las especificidades puntuales de la empresa u organización, ligados al éxito de la ejecución técnica del puesto. Su definición es, entonces, variable de acuerdo al segmento tecnológico de la organización.

Las competencias específicas se apoyan en las competencias generales. Sin embargo, en algunos casos, se puede profundizar una competencia básica y profundizarla, por ejemplo, el dinamismo como cualidad importante en el desempeño de la función de un empleado público. Manjón, & López (2008).



3.5 Perfil de los empleados de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura del Azuay:

Nivel de estudios de los funcionarios del Consejo de la Judicatura del Azuay

La recopilación de la Información se realizó en el periodo de evaluación de 01 de enero de 2014 a junio de 2014.

TABLA 1

Dependencia	N° funcionarios por dependencia.	NIVEL DE EDUCACION						
		Bachiller	Técnicos / Tecnólogos	Tercer nivel	Cuarto nivel	Egresados carrera universitaria	Sin título universitario	Con título universitario
Director provincial del CJA	1	0	0	0	1	0	0	0
Coordinación prov.de control disciplinario	2	0	0	0	2	0	0	0
Direc.prov.de Azuay	30	13	1	10	5	0	1	0
Medidas alternativas UESMAPP	4	0	0	3	0	1	0	0
Administrativa Financiera	15	1	1	7	3	1	0	2
Provincial administrativa	3	3	0	0	0	0	0	0
Provincial de comunicación social	4	0	1	2	0	1	0	0
Prov. Talento humano	2	0	1		1	0	0	0
Provincial de la TICs	14	1	1	9	2		0	1
Total	75	18	5	30	15	3	1	3

Fuente: Archivos del CJA

Elaboración: Fernando Vargas P.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

TABLA 2 Carreras universitarias para el desempeño de empleados CJA por dependencia.

Dependencia-actual/unidad	Títulos académicos										
	DOCTOR JURISPRUDENCIA	ABOGADO	PSICOLOGO	ECONOMISTA	LIC. C.E	INGENIERIA	MEDICO	CONTADOR	ADMINITRACION	COMUNICACIÓN	SISTEMAS
Director provincial del CJA	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Coordinación prov.de control disciplinario	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Direc.prov.de Azuay	5	2	0	2	1	3	1	0	0	0	0
Medidas alternativas UESMAPP	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0
Administrativa	0	0	0	1	0	4	0	3	1	0	0
Financiera											
Provincial administrativa	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Provincial de comunicación social	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
Prov. Talento humano	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Provincial de la TICs	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	12
Total por cada título	10	4	1	3	1	8	1	3	1	1	12
Total de funcionarios con títulos académicos											45

Fuente: Archivos del CJA
Elaboración: Fernando Varga



TABLA 3

Cargos de los servidores públicos del CJA por dependencia

Dependencia-actual/unidad	Cargo	# Emp	Relación laboral		Salario
			Nombramiento	Contrato	
Director provincial del CJA	Director Provincial del CJA	1	1	0	3,500.00
Coordinación prov.de control disciplinario	Jefe Dep 1	1	0	1	1,900.00
	Analista 3	2	1	1	1,500.00
Direc.prov.de Azuay	Auxiliar	1	1	0	1,415.99
	Chofer veh liv	7	0	7	566.00
	Analista 1	1	0	1	1,300.00
	Analista 2	2	0	2	1,400.00
	Analista 3	2	0	2	1,500.00
	Supervisor	1	0	1	1,800.00
	Asistente ad 2	4	0	4	1,200.00
	Asistente ad 1	2	0	2	1,100.00
	Abg.Dirc.prov	1	1	0	2,900.00
	Secret. Dirc.pro 2	1	1	0	2,575.00
	Médico	1	1	0	1,300.00
	Técnico 1	4	0	4	1,000.00
	Guardián	1	1	0	1,626.22
	Secret Juzgado	1	1	0	2,300.00
	Medidas alternativas UESMAPP	Ayudante judicial	2	0	2
Sicólogo clínico		1	0	1	2,034.00
Asistent admi 1		1	0	1	1,100.00
Administrativa-Financiera	Asisten adm 1	3	0	3	1,100.00
	Auxiliar serv	2	0	2	531.00
	Contador 2	1	1	0	2,757.00
	Técnico 1	2	2	0	1,000.00
	Pagador2	1	1	0	2,513.98
	Analista 3	2	0	2	1,500.00
	Analista 2	1	1	0	2,107.16
	Jef.depar 1	2	0	2	1,900.00
Asista dm 2	1	1	0	1,200.00	
Provincial Administrativa	Auxiliar servici	3	0	3	531.00
	Jefe dep 1	1	0	1	1,900.00
Comunicación Social	Técnico 1	1	0	1	1,000.00
	Asist Adm 1	1	0	1	1,100.00
	Analista 2	1	0	1	1,400.00
Talento Humano	Ayudante Jud 1	1	1	0	2,065.00
	Asist adm 1	1	1	0	1,643.00
TICS	Analista 2	12	4	8	1,400.00
	Técnico 1	2	0	2	1,000.00
TOTAL		75	20	55	

Fuente: Archivos del CJA

Elaboración: Fernando Vargas P



3.6 Diseño de una matriz de valoración para Información y documentación

Una vez obtenida la información de los funcionarios sobre puestos de trabajo, títulos, salarios, y relación laboral, se procede a poner la información tabulada la misma que se expresa en gráficos para luego interpretar y sacar las conclusiones.

TABLA 4

Funcionarios contratados y con nombramiento en CJA

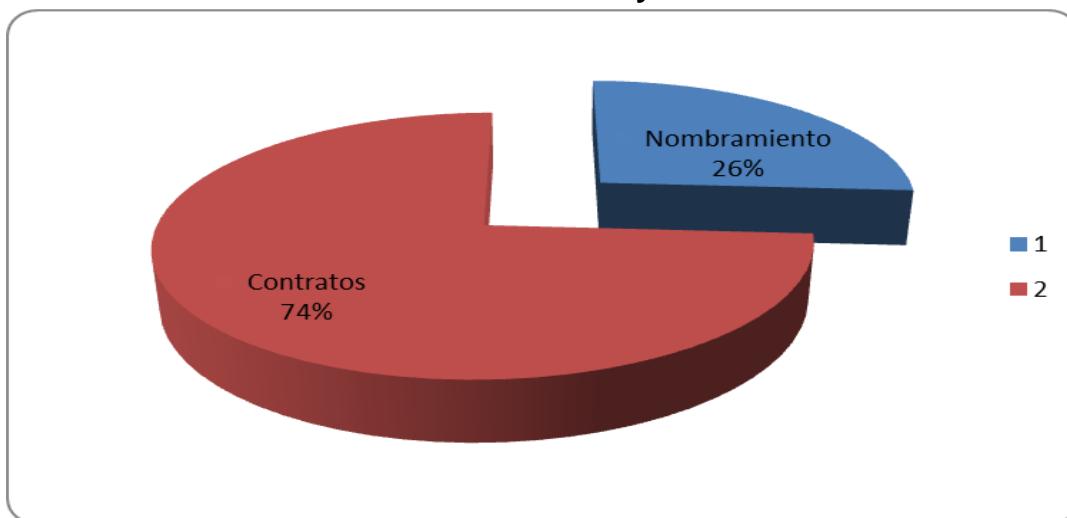
Funcionarios contratado s/ nombramiento	Frecuencia	Porcentajes
		%
Contratados	55	74%
Nombramiento	20	26%
Total	75	100%

Fuente Documentos CJA

Elaboración: Fernando Vargas P

Gráfico 3

Funcionarios contratados y con nombramiento



Fuente: Tabla 4

Elaboración: Fernando Vargas P



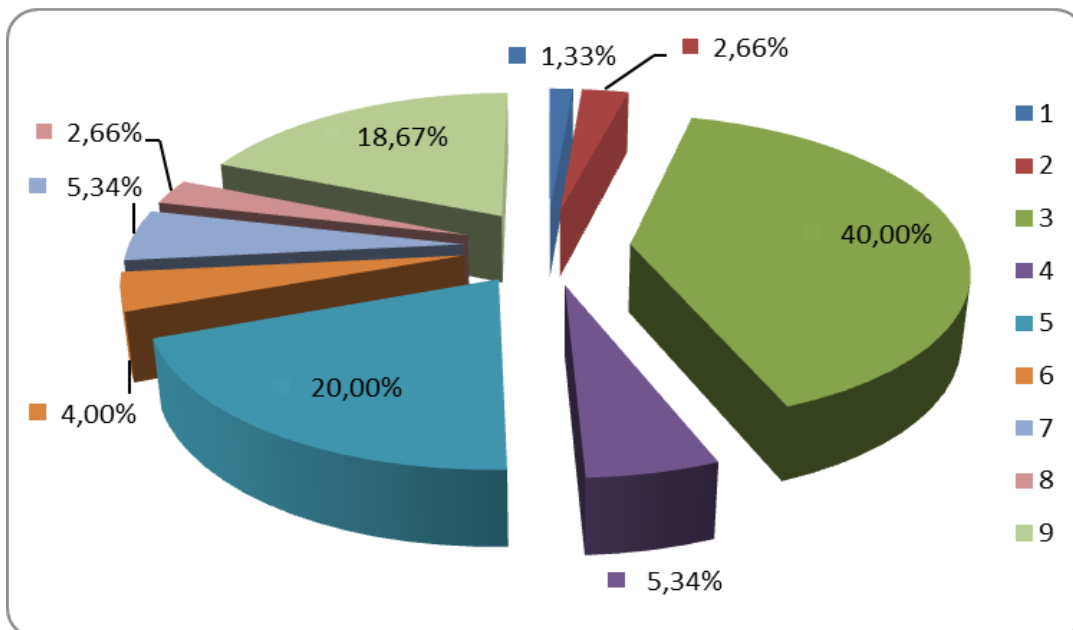
Interpretación:

En la tabla 4 representado por el gráfico 3 se observa el alto porcentaje del 74% de funcionarios contratados. Con la creación de nuevas dependencias judiciales en la provincia del Azuay fue evidente la contratación de nuevo personal para dar soporte a las nuevas dependencias creadas. Así las Unidades; Medidas Alternativas a la Prisión Preventiva (UESMAP), Comunicación Social, Administrativa Financiera, Talento Humano, Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's) incrementaron el número de servidores públicos por unidad.

El 26% de funcionarios con nombramiento que cuentan con mayor estabilidad en el trabajo refleja en un mejor desempeño de competencias en el puesto o cargo en el que se desenvuelven.

Gráfico 4

Distribución de funciones en cada unidad del CJ A



Fuente: Tabla 5

Elaboración: Fernando Vargas P



Interpretación:

En el gráfico 4, según la tabla 5, se ve claramente que el 40% de los empleados está distribuidos en la dependencia / unidad de la Dirección Provincial del Azuay del Consejo de la judicatura, debido a que, de esta unidad dependen: auxiliares, choferes, analistas, supervisores, asistentes, abogado de la Dirección Provincial, secretario, médico, técnico y guardián .

El 20% corresponde a la unidad financiera, que tiene como soporte actividades de planificación para que el cálculo de presupuesto y el asesoramiento del abogado de la Dirección Provincial a fin de garantizar el principio de regularidad financiera en base a leyes y reglamentos establecidos.

Finalmente el porcentaje del 18,67% en la unidad de la Tecnología, la información y la comunicación (Tics) el personal que trabaja en esta unidad son los ingenieros de sistema, su especialidad les da la competencia para levantar información que es publicada en diferentes medios escritos e internet.

Interpretación:

Se observa la tabla 4 representado en el gráfico 3, claramente se destaca el color rojo, el alto porcentaje de funcionarios contratados, 74%, una de las razones de contratar a personas sin título, porque parece que no durarían mucho los contratos. Habría que hacer un seguimiento para ver si tienen las competencias requeridas para el desempeño de determinados puestos.

El 26% de funcionarios con nombramiento tienen mayor estabilidad en el trabajo que puede contribuir para un mejor desempeño de competencias en el puesto o cargo en el que se desenvuelven.

**TABLA 5****Distribución de los funcionarios de CJA por unidades de trabajo**

Dependencia-actual/unidad	Frecuencia	Porcentajes %
Director provincial del CJA	1	1.33
Coordinación prov.de control disciplinario	2	2.66
Direc.prov.de Azuay	30	40
Medidas alternativas UESMAPP	4	5.34
Administrativa Financiera	15	20
Provincial administrativa	3	4
Provincial de comunicación social	4	5.34
Prov. Talento humano	2	2.66
Provincial de la TICs	14	18.67
Total	75	100%

Fuente: Archivos del CJA**Elaboración: Fernando Vargas**

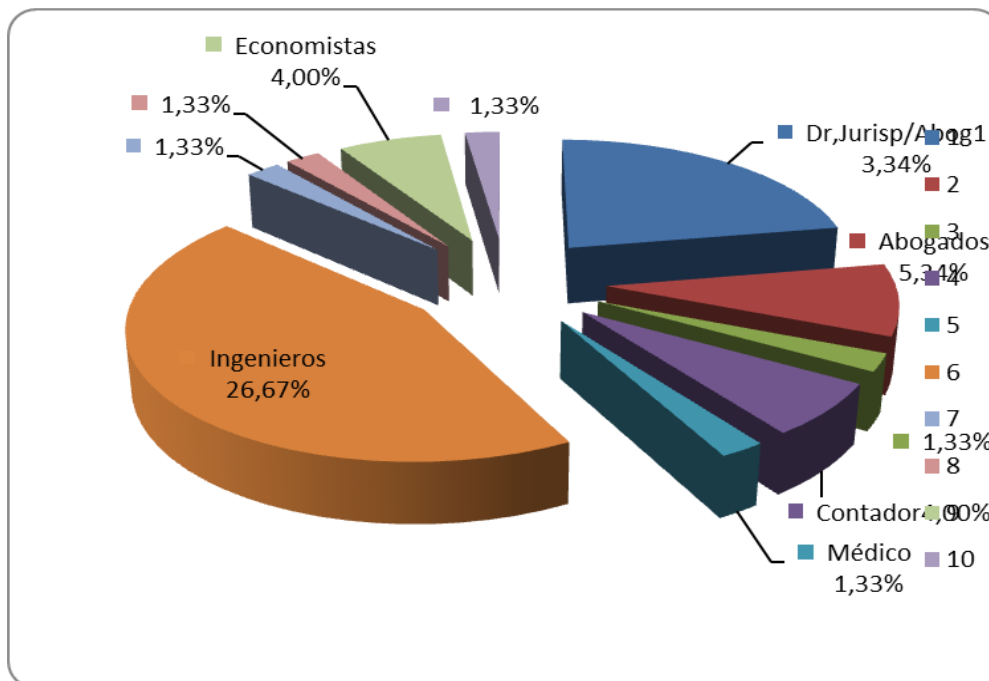
**TABLA 6****Carreras universitarias para el desempeño organizacional de CJA.**

Carreras Universitarias	Frecuencia	Porcentajes
		%
Doctor Jurisprudencia	10	13.34
Abogados	4	5.34
Sicólogos clínico	1	1.33
Economista	3	4
Ciencias de la Educación	1	1.33
Ingenieros(comercial, sistemas)	20	26.67
Administración de empresas	1	1.33
Médico	1	1.33
Comunicación social	1	1.33
Contador público	3	4
Total funcionarios universitarios	45	60.00%

Fuente: Archivos del CJA**Elaboración: Fernando Vargas P**

Gráfico 5

Carreras universitarias para el desempeño de empleados de CJA.



Fuente: Tabla 5

Elaboración: Fernando Vargas P

Interpretación

Como se puede ver claramente en el gráfico 5, los porcentajes con relación a las carreras universitarias que poseen los empleados del Consejo de la Judicatura del Azuay, represen en total el 60%, es decir, han hecho carrera con diferentes títulos académicos, los mismos que les permite desarrollar competencias para el desempeño de su labor en sus puestos de trabajo.

En toda institución, sea ésta pública o privada, algunos funcionarios, como el médico, el psicólogo clínico, el economista, los ingenieros: de sistemas, comercial que tienen el mayor porcentaje, 26,67%, estos profesionales contribuyen para el bienestar físico y psicológico de los empleados en el caso del médico y psicólogo. Vale la pena aclarar que, el CJA es el órgano administrativo de control que se relaciona íntimamente con la Justicia. Entonces, por ejemplo los ingenieros en sistemas se encargan del desarrollo de software, diseño y administración de la



parte tecnológica para comunicar todo lo relacionado a las actividades que realiza dicho organismo, así como mantener actualizada la plataforma virtual de consulta de causas a nivel nacional, etc., actividades en todo momento vinculadas con la participación de un abogado para que todo esté sujeto a leyes y normas establecidas.

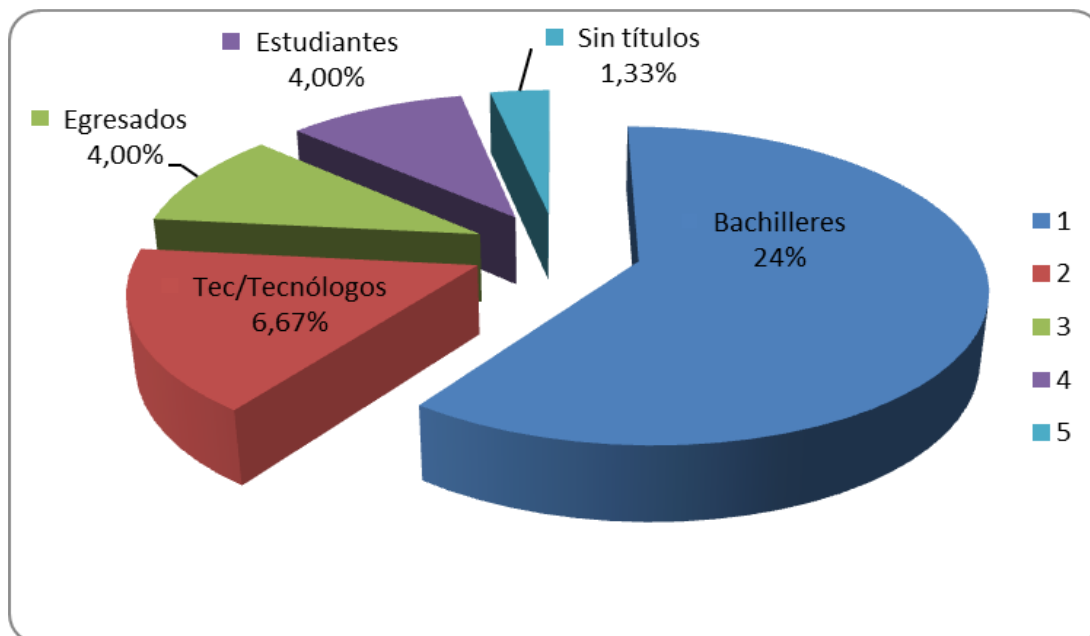
TABLA 7

Funcionarios del CJA que no tienen títulos académicos.

Títulos no universitarios	Frecuencia	Porcentajes
Bachilleres	18	24,00%
Egresados Universitarios	3	4,00%
Estudian en la universidad	3	4,00%
Sin título	1	1,33%
Técnicos y tecnólogos	5	6,67%
Total	30	40.00%

Fuente: Archivos del CJA

Elaboración: Fernando Vargas P

Gráfico 6**Funcionarios del CJA que no tienen títulos académicos**

Fuente: Tabla 6

Elaboración: Fernando Vargas P

Interpretación

El gráfico 5, conduce a analizar el porcentaje total del 40%, para desglosar en los indicadores que representan los empleados que conforman este área, es decir, el 24% de los bachilleres que cubren la gestión del CJA en diferentes actividades, es el segundo porcentaje más alto después de los funcionarios de tercer nivel .

Según la investigación que se realizó en la Ley de Educación Superior sobre los niveles que corresponde a los títulos diferentes que tienen los empleados del CJA, se obtuvo este resultado:

“Nivel técnico o tecnológico superior, orientado al desarrollo de las habilidades y destrezas que permita al estudiante potenciar el saber hacer. Corresponden a éste los títulos profesionales de técnico o tecnólogo superior, que otorguen los



institutos superiores técnicos, tecnológicos, pedagógicos, de artes y los conservatorios superiores. Las instituciones de educación superior no podrán ofertar títulos intermedios que sean de carácter acumulativo.” (Suplemento -- Registro Oficial N° 298 -- Martes 12 de Octubre del 2010 – 21)

Es la razón por la que se encuentran los técnicos y tecnólogos en el rango de los funcionarios sin título académico con el 6,67%. están en mejor condición de estudios que los bachilleres. Si se considera que ser egresado, estudiar una carrera de cualquier facultad no es título, engrosarían el porcentaje de los bachilleres con un promedio del 33,33%, lo cual es una cifra muy significativa.

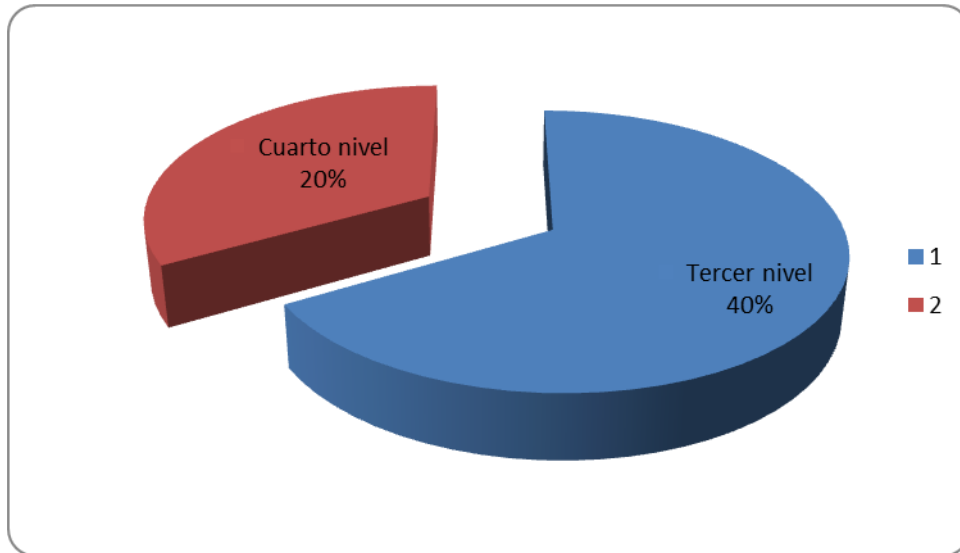
TABLA 8

Nivel de educación conforme a los títulos de los funcionarios del CJA

Niveles de Estudio	Frecuencias	Porcentajes
Tercer nivel	30	40,00%
Cuarto nivel	15	20,00%
Total	45	60.00%

Fuente: Archivos del CJA

Elaboración: Fernando Vargas P

Gráfico 7**Nivel de los títulos académicos de los funcionarios de CJA**

Fuente: Tabla 6

Elaboración: Fernando Vargas P

Interpretación

Según el dictamen de la Ley de Educación superior el porcentaje más elevado corresponde a los empleados que tienen el tercer nivel, el 40% porque ellos han cumplido lo que dice:

“Tercer nivel, de grado, orientado a la formación básica en una disciplina o a la capacitación para el ejercicio de una profesión. Corresponden a este nivel los grados académicos de licenciado y los títulos profesionales universitarios politécnicos, y sus equivalentes. Sólo podrán expedir títulos de tercer nivel las universidades y escuelas politécnicas.”. (Suplemento -- Registro Oficial N° 298 -- Martes 12 de Octubre del 2010, pág. 21)

En lo que respecta al cuarto nivel solo tienen el 20%, relativamente pocos para el desempeño de tan altas funciones en el CJA, estos profesionales han cumplido con lo que dice la Ley.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

“Para acceder a la formación de cuarto nivel, se requiere tener título profesional de tercer nivel otorgado por una universidad o escuela politécnica, conforme a lo establecido en esta Ley.

Transitoria Vigésima Segunda de la presente Ley.” (Suplemento -- Registro Oficial N° 298 -- Martes 12 de Octubre del 2010, pág. 21)



CAPITULO IV: Propuesta de remuneración variable para el Consejo de la Judicatura del Azuay

4.1 Presentación de nuevos modelos.

Es necesario implementar modelos administrativos como prácticas empresariales exitosas, el proceso metodológico para que cualquier organización pueda implementar un sistema de remuneración variable, se debe definir en un grupo de políticas y normas de cálculo que determinan la forma de pago para un puesto funcional específico y el cumplimiento de las metas e indicadores fijados, para esto se cuenta con la parte legal del gobierno. (Pago de Remuneración Variable Por Eficiencia, 2012)

En función de un estándar de remuneración total esperado, es decir, aun cuando la remuneración es precisamente variable, esto no significa que puede ser cualquier cantidad de dinero, pues ello podría complicar la equidad interna si no se controla. Lo importante es conocer la media que paga el mercado a puestos iguales o equivalentes al cual se está analizando. www.trabajo.gob.ec. [Remuneración](#)

Para que sea un nuevo modelo de gestión los sistemas de remuneración variable se constituirán en una metodología que permitirá obtener la eficiencia y eficacia del Consejo de la Judicatura del Azuay y el reconocimiento del talento humano que contribuye al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Por tanto la organización de justicia se establecerá con:

- ✓ Flexibilidad.
- ✓ Retribución por mérito / desempeño.
- ✓ Reconocimiento salarial mediante Remuneración Variable por Eficiencia.
- ✓ Desarrollo de sistemas de evaluación participativos. www.trabajo.gob.ec



4.2 Antecedentes de la propuesta:

El Consejo de la Judicatura desde la consulta popular, en la que hubo una mayoría, pidió que haya un cambio en el sistema de la justicia ecuatoriana a fin de que se dé mayor agilidad en los trámites de casos que tardaban en la resolución de problemas relacionados a sentencias, juicios, etc., parece que ha cambiado en parte, sin embargo, todavía queda por hacer más al respecto. Los Consejos de la judicaturas, no logran cubrir el personal idóneo, en el caso del Azuay, hace falta funcionarios para el desempeño y el cumplimiento de los objetivos.

4.3 Justificación de la propuesta:

La razón que me motivó desarrollar el tema sobre la remuneración variable en el CJA es debido al perfil de los funcionarios, la falta de definición de funciones, y la falta de equidad interna del sistema de remuneraciones, la falta de políticas para la administración del talento humano, son uno los problemas organizacionales más difíciles de vencer para la aplicación de sistemas de remuneración variable.

De acuerdo a la investigación realizada en el CJA, es necesario desarrollar una propuesta de reingeniería de distribución de funcionarios en los puestos que se desempeñan para que de acuerdo a sus habilidades y conocimientos desarrollen competencias y así estén al servicio de la organización y se desempeñen con eficiencia y eficacia

Por qué de la reingeniería: el 30% de los empleados no tienen títulos académicos, de este porcentaje, el 24% son bachilleres, considerando el nivel de conocimientos que tiene un egresado del colegio en nuestro país y ciudad, que apenas pueden ingresar a la universidad, entonces qué desempeño de competencias y en que puestos pueden desenvolverse?. Esto tan solo por poner un ejemplo. Esto motivó a hacer una evaluación para ver qué empleados de diferentes unidades de trabajo del CJA, recibirían la remuneración variable de



acuerdo a las calificaciones según la escala de notas dictaminada por la ley de la remuneración variable por eficiencia, es en la única parte que puedo intervenir, el resto hace el sistema del Ministerio de Relaciones Laborales

4.4 Etapas de la evaluación:

4.4.1 Identificación de los aspectos viables de la propuesta:

4.4.1.1 Indicadores:

- a) “Los indicadores y el valor de la remuneración variable por eficiencia, será el 50% del valor de la remuneración mensual unificada de acuerdo con la respectiva escala remunerativa aprobada por el Ministerio de Trabajo”. www.trabajo.gob.ec, en el link “Remuneración Variable por Eficiencia”.

- b) “La calificación será tomada en cuenta según el porcentaje, éste se aplicará a los empleados y empleadas del CJA las y los servidores que cumplan con los siguientes indicadores: Remuneración Variable por Eficiencia Semestral. Excelente en la medición semestral 16% de la del cumplimiento de metas y objetivos individuales; RMU siempre y cuando se encuentren entre el 10% de las y los servidores mejor puntuados de la totalidad de servidoras y servidores de la institución.” www.trabajo.gob.ec, en el link “Remuneración Variable por Eficiencia”.

- c) Si la unidad a la que pertenece la o el servidor obtuvo 34% de la por lo menos la calificación de muy buena en la medición RMU semestral de cumplimiento de metas y objetivos, y siempre que la o el servidor haya obtenido el 16% de la remuneración variable por eficiencia establecida en el literal anterior. Máximo a recibir 50% de la RMU. www.trabajo.gob.ec, en el link “Remuneración Variable por Eficiencia”.



4.4.1.2 Escalas de remuneración variable

En cuanto a su encaje jurídico, la escala de puntuaciones está determinada con un rango normativo suficiente. Este tipo de escalas permiten aumentar la precisión, fijan un marco de referencia común y constatable, aumentan los niveles de fiabilidad de las evaluaciones, aumentan la validez de las medidas y se evitan en cierta medida los errores por contaminación, permitiendo establecer controles sobre los efectos de los sesgos evaluativos. Deben tener rango suficiente que permita discriminar adecuadamente entre los empleados.

Para la calificación se tomará en cuenta el formato del Ministerio de Relaciones Laborales y será:

- **Excelente:** Si cumple entre el 90,5% y el 100% de las metas y objetivos individuales.
- **Muy buena:** Si cumple entre el 80,5% y el 90,4% de las metas y objetivos Individuales.
- **Satisfactorio:** Si cumple entre el 70,5% y el 80,4% de las metas y objetivos individuales.
- **Regular:** Si cumple entre el 60,5% y el 70,4% de las metas y objetivos individuales.
- **Insuficiente:** Si cumple igual o menos del 60,4% de las metas y objetivos individuales (Pago de Remuneración Variable Por Eficiencia, 2012).

Para medir las competencias se ha de utilizar siempre una escala de evaluación, y el evaluador ha de tener siempre presente la competencia de la que se trata, así como los descriptores mediante los cuales se va determinar si está presente o no esa competencia en la trabajador/a y en qué grado. Se tratará de una escala de intervalo variable, ya que es más fácil poseer la competencia en niveles más bajos que en los altos, de modo similar al siguiente:

🚦 Entre 0-30% 1

🚦 Entre 31-50% 2



- ✚ Entre 51-80% 3
- ✚ Entre 81-95% 4
- ✚ Entre 96-100% 5

Finalmente, es posible dar una importancia mayor a unas dimensiones evaluables sobre otras, por lo que el peso de cada bloque de dimensiones puede ser variable. (Docplayer.es, 2016).

4.4.1.3 Indicadores: Competencias:

Como indicadores viables para la aplicación de la evaluación se tomará en cuenta las competencias seleccionadas por el Ministerio de Trabajo en un formulario estandarizado para aplicar la evaluación a todos los funcionarios públicos del Ecuador, en este caso a una muestra de funcionarios del CJA en el desempeño de sus puestos.

Un empleado de la función judicial en cada uno de los ámbitos en el que cumple su labor debe tener las siguientes competencias y destrezas las mismas que son tomadas del trabajo: **Comisión de Coordinación del Empleo Público, Gobierno de España, 2013**

- ✚ **Competencias de adaptación:** Son aquellas competencias que resultan imprescindibles para la adaptación de un profesional a la vida de una organización estructurada y para desarrollarse en un carrera dentro de la misma, luego, sus capacidades potenciales obtienen desarrollo y oportunidad de ser puestas en práctica con éxito, posibilitando, además el desarrollo posterior de competencias más específicas. CCEP, (2013)
- ✚ **Competencias operativas:** Se trata de aquellas competencias relacionadas con el desempeño eficaz de los puestos de trabajo desde el punto de vista de una actuación personal, individual en los mismos. Son habilidades de eficacia y eficiencia operativa cuando el profesional trabaja en una tarea o en un proyecto personal e individual. CCEP, (2013)



- ✚ **Competencias interpersonales:** Se trata de aquellas que resultan relacionadas con el éxito en las tareas que suponen contacto interpersonal con otras personas para el correcto desempeño del puesto de trabajo. Generalmente, este tipo de habilidades están íntimamente implicadas con la eficiencia y la eficacia de los puestos de contacto social. CCEP, (2013)
- **Competencias directivas:** son aquellas competencias que resultan imprescindibles para dirigir a otras personas dentro de la organización, orientando su desempeño en diferentes niveles o grados de supervisión o con distintos grados de responsabilidad. CCEP, (2013)
- **Análisis de problemas:** Es la capacidad de una persona de realizar un análisis lógico y estructurado de una situación o problema hasta llegar a determinar, con un margen de error razonable, las posibles causas o alternativas de solución de esa situación o dificultad. CCEP, (2013).
- **Decisión:** Es la toma de decisiones activa por parte de un sujeto que implica, necesariamente, optar entre varias alternativas de acción, eligiendo una y rechazando, aunque sea momentáneamente, otras. CCEP, (2013)
- **Iniciativa:** Es la habilidad de tomar rápidamente la iniciativa ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad.
- **Innovación/Creatividad:** Ésta competencia implica la capacidad de generar ideas, desarrollarlas, enriquecerlas, someterlas a crítica y juicio con criterios de pragmatismo y viabilidad, implantarlas para construir con ellas soluciones a problemas planteados u oportunidades de innovación en cualquier campo profesional. CCEP, (2013)
- **Relaciones públicas**
 - **Comunicación (verbal, escrita, gráfica, etc.)** Todo trabajo en la que se relaciona con la gente es necesario tener una buena comunicación, esto ayuda mucho al usuario que está necesitado de que alguien le ayude a solucionar sus dificultades. CCEP, (2013)



- **Capacidad de negociación:** Esta competencia, en definitiva, es la capacidad para efectuar intercambios con terceras personas, de cualquier tipo, que resulten beneficiosas para ambos y adaptativas con respecto a la situación en que se desarrollan. CCEP, (2013).
- **Capacidad de trabajo en equipo:** Esta competencia implica la capacidad de cooperar, incluso de forma anónima, en los objetivos comunes, subordinando los propios intereses a los intereses comunes y considerando como más relevante el objetivo de todos que las circunstancias personales que se han de sacrificar o posponer. Supone una habilidad para la relación interpersonal. CCEP, (2013).
- **Liderazgo de personas y grupos:** Esta competencia tiene que ver, fundamentalmente con la habilidad de un responsable de personas en la organización, para orientar adecuadamente y eficazmente su desempeño hacia las metas establecidas. CCEP, (2013).
- **Planificación:** Esta competencia implica la capacidad de hacer concurrir de forma eficaz las acciones coordinadas de un conjunto de personas, en tiempo y coste efectivos, de forma que se aprovechen de la forma más eficiente posible los esfuerzos y se alcancen los objetivos. CCEP, (2013)
- **Visión:** Esta competencia está relacionada con la capacidad de anticipar escenarios de posible evolución futura de la realidad, tanto en aspectos tecnológicos y sociales relativos a la actividad propia como a otros aspectos más complejos del entorno político, económico, monetario, etc. Es una competencia compleja que requiere manejo de diversas variables y su interconexión, así como el resultado final de su interacción a lo largo del tiempo. CCEP, (2013).
- **Desempeño de la función específica:**
 - Rendimiento.
 - Predisposición al trabajo.




- Organización de trabajo.
- Perseverancia y resistencia a tensiones.
- Responsabilidad en el puesto
- Disciplina CCEP, (2013).

4.4.1.4 Datos de los evaluadores y evaluados:

Los datos de los evaluadores y evaluados están consignados en una hoja de formato estándar elaborado por el Ministerio de Relaciones laborales: Formulario MRL-EVAL-01-MODIFICADO. FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA USO DEL JEFE INMEDIATO.

Para cada unidad Administrativa se desarrollo un formulario para medir indicadores basados en criterios de gestión del puesto, conocimientos, competencias técnicas del puesto, competencias universales, trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo.



FORMULARIO		MRL-EVAL-01 - MODIFICADO		 Ministerio de Relaciones Laborales	
FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA USO DEL JEFE INMEDIATO					
DATOS DEL SERVIDOR:					
Apellidos y Nombres del Servidor (Evaluado):		SINCHI FAREZ EDGAR			
Denominación del Puesto que Desempeña:		ANALISTA 3			
Título o profesión:		DOCTOR EN JURISPRUDENCIA			
Apellidos y nombre del jefe inmediato o superior inmediato (Evaluador):		DR. DANIEL ALVAREZ			
Periodo de Evaluación (dd/mm/aaaa):		Desde:	01/01/2014	Hasta:	30/06/2014
EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO:					
		# Actividades:	6	Factor:	60%
Descripción de Actividades	Indicador	Meta del Período Evaluado (número)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento
Evalúa quejas recibidas por usuarios internos	# de quejas tramitadas/# de quejas recibidas	100	95	95	5
Valora documentación de descargo	# de documentos analizados	100	94	94	5
Elaboración de informes	# de informes elaborados	100	90	90	4
Evalúa quejas recibidas por usuarios externos	# de quejas tramitadas/# de quejas recibidas	100	90	90	4
Mantiene actualizada la información	% de información ingresada al sistema	100	95	95	5
Culmina los tramites disciplinarios que inicia	# de tramites terminados	100	90	90	4
¿ A más del cumplimiento de la totalidad de metas y objetivos se adelantó y cumplió con objetivos y metas previstas para el siguiente período de evaluación ?			APLICA EL + 4 %		% DE AUMENTO
					0
Total Actividades Esenciales:					52,5%
CONOCIMIENTOS					
		# Conocimientos:	5	Factor:	8%
					Nivel de Conocimiento
Conocimiento de las leyes					Muy Bueno
Conocimiento del Código Orgánico de la función judicial					Muy Bueno
Elaboración de reportes					Muy Bueno
Relaciones interpersonales					Muy Bueno
Manejo de Equipos informáticos					Sobresaliente
Total Conocimientos:					6,4%



COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO				
		# Competencias:	10	Factor: 8%
DESTREZAS	Relevancia	Comportamiento Observable		Nivel de Desarrollo
Comprobación	Media	Enciende máquinas o equipos por primera vez para verificar su funcionamiento. Constata la calidad de los productos.		Desarrollada
Destreza matemática	Baja	Contar dinero para entregar cambios.		Desarrollada
Generación de ideas	Media	Desarrolla estrategias para la optimización de los recursos humanos, materiales y económicos.		Medianamente Desarrollada
Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	Alta	Realiza análisis lógicos para identificar los problemas fundamentales de la organización.		Altamente Desarrollada
Identificación de problemas	Alta	Identifica los problemas que impiden el cumplimiento de los objetivos y metas planteados en el plan operativo institucional y redefine las estrategias.		Medianamente Desarrollada
Pensamiento analítico	Alta	Realiza análisis extremadamente complejos, organizando y secuenciando un problema o situación, estableciendo causas de hecho, o varias consecuencias de acción. Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos.		Altamente Desarrollada
Juicio y toma de decisiones	Alta	Toma decisiones de complejidad alta sobre la base de la misión y objetivos de la institución, y de la satisfacción del problema del usuario. Idea soluciones a problemáticas futuras de la institución.		Altamente Desarrollada
Manejo de recursos financieros	Baja	Utiliza dinero de caja chica para adquirir suministros de oficina y lleva un registro de los gastos.		Poco Desarrollada
Planificación y gestión	Media	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos de complejidad media, estableciendo estrategias de corto y mediano plazo, mecanismos de coordinación y control de la información.		Desarrollada
Recopilación de información	Alta	Pone en marcha personalmente sistemas o prácticas que permiten recoger información esencial de forma habitual (ejemplo reuniones informales periódicas). Analiza la información recopilada.		Poco Desarrollada
Total Competencias Técnicas del Puesto :				5,4%
COMPETENCIAS UNIVERSALES				
		# Competencias:	6	Factor: 8%
ESTOS CAMPOS DEBEN SER LLENADOS OBLIGATORIAMENTE :				
DESTREZA	Relevancia	Comportamiento Observable		Frecuencia de Aplicación
APRENDIZAJE CONTINUO	Alta	Realiza trabajos de investigación que comparte con sus compañeros. Comparte sus conocimientos y experiencias actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.		Siempre
CONOCIMIENTOS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL	Alta	Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de las unidades o procesos, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan.		Frecuentemente
RELACIONES HUMANAS	Media	Construye relaciones, tanto dentro como fuera de la institución que le proveen información. Establece un ambiente cordial con personas desconocidas, desde el primer encuentro.		Frecuentemente
ACTITUD AL CAMBIO	Alta	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización.		Alguna vez
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	Alta	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.		Frecuentemente
ORIENTACIÓN DE SERVICIO	Alta	Demuestra interés en atender a los usuarios internos o externos con rapidez, diagnóstica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.		Frecuentemente
Total Competencias Universales:				6%



TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO			Factor:	16%
DESCRIPCIÓN	RELEVANCIA	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	Frecuencia de Aplicación	
TRABAJO EN EQUIPO	Alta	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.	Siempre	
INICIATIVA	Alta	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo	Siempre	
LLENAR EL CAMPO DE LIDERAZGO, SOLO PARA QUIENES TENGAN SERVIDORES SUBORDINADOS BAJO SU RESPONSABILIDAD DE GESTIÓN.				
LIDERAZGO	Baja	Poco Desarrollo de los talentos y motivación a su equipo de trabajo para generar comunicación, confianza y compromiso a través del ejemplo y servicio para el logro de objetivos comunes.	Siempre	
Total Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo:			16%	
OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO (EN CASO DE QUE LAS TENGA):				
QUEJAS DEL CIUDADANO (PARA USO DE LAS UARHS) INFORMACIÓN PROVENIENTE DEL FORMULARIO EVAL-02				
Nombre de la persona que realiza la queja	DESCRIPCIÓN	No. DE FORMULARIO	APLICA DESCUENTO A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	% DE REDUCCIÓN
TOTAL:				0
RESULTADO DE LA EVALUACIÓN				
FACTORES DE EVALUACIÓN				CALIFICACIÓN ALCANZADA (%)
Indicadores de Gestión del puesto				52,5
Conocimientos				6,4
Competencias técnicas del puesto				5,4
Competencias Universales				6,0
Trabajo en equipo, Iniciativa y Liderazgo				16,0
Evaluación del ciudadano (-)				0,0
TOTAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: 86,3				
MUY BUENO: DESEMPEÑO MEJOR A LO ESPERADO				
FUNCIONARIO (A) EVALUADOR (A)				
Fecha (dd/mm/aaaa):				
CERTIFICO: Que he evaluado al (a la) servidor (a) acorde al procedimiento de la norma de Evaluación del Desempeño.				
FIRMA				
Evaluador o jefe Inmediato				
DR. DANIEL ALVAREZ				



Esta ficha de evaluación se la aplico a los 46 funcionarios que cumplían los requisitos para ser evaluados, los formularios de evaluación de los 46 servidores judiciales evaluados reposan en un archivo de la Función Judicial, archivo al que me remitiré de ser el caso necesario.

Art. 2.- **Ámbito de aplicación.**- La presente norma será aplicable para las y los servidores públicos que ocupan puestos de carrera mediante nombramientos permanentes; así como para las y los servidores que cuenten con contratos de servicios ocasionales o nombramientos provisionales establecidos en la LOSEP y su reglamento general.

Adicionalmente, se encuentran en el ámbito de la presente norma:

a) El personal administrativo y el personal amparado por la carrera del Servicio Exterior; b) Las y los servidores de la Asamblea Nacional; c) Las y los servidores de la Función Judicial; d) Las y los servidores de la Fiscalía; e) Las y los servidores de la Defensoría Pública; f) Las y los servidores que laboran en la Función Electoral; g) Las y los servidores que laboran en la Función de Transparencia y Control Social; h) Las y los servidores de la Procuraduría General del Estado y la Corte Constitucional; e, i) Las y los servidores de la Contraloría General del Estado. (Pago de Remuneración Variable Por Eficiencia, 2012)

Están excluidos del ámbito de la presente norma:

1. Las y los servidores públicos de libre nombramiento y remoción. 2. Las y los dignatarios elegidos por votación popular. 3. Las y los servidores que ejerzan funciones a período fijo. 4. Las y los servidores que cuenten con nombramiento provisional para ocupar puestos de la escala de 10 grados de libre nombramiento y remoción. 5. Las y los miembros activos de las Fuerzas Armadas, Policía Nacional y Cuerpo de Bomberos, quienes se regirán por las disposiciones del artículo 115 de la LOSEP. 6. Los miembros de la Comisión de Tránsito del Ecuador. 7. Las y los docentes comprendidos dentro del Sistema Nacional de Educación, quienes se sujetarán a sus normas de evaluación. 8. Las y los



docentes e investigadores de las instituciones educativas públicas del Sistema de Educación Superior. 9. Las y los obreros amparados por del Código del Trabajo. (Pago de Remuneración Variable Por Eficiencia, 2012)

Los gobiernos autónomos descentralizados, sus entidades y regímenes especiales, podrán aplicar la presente norma, previa firma de la correspondiente resolución u ordenanza, de acuerdo con su disponibilidad presupuestaria, y siempre que cuenten con recursos propios para su ejecución.

Están excluidos del ámbito de esta norma las y los servidores de las empresas públicas, quienes deberán regirse por sus propias reglamentaciones internas de remuneración variable, conforme la Ley Orgánica de Empresas Públicas, y conforme los controles e informes ex post que realice el Ministerio de Relaciones Laborales, mismos que los pondrá a consideración del Directorio de las Empresas, para los correctivos a que haya lugar. (Pago de Remuneración Variable Por Eficiencia, 2012)

4.4.1.5 Objetivos:

Evaluar el desempeño de los servidores del CJA tiene como objetivo medir y mejorar el desempeño organizacional desde la perspectiva institucional, de las unidades o procesos internos así como de las competencias del recurso humano en el ejercicio de las actividades y tareas del puesto.

Los objetivos, fines o propósitos establecen que debe lograr el empleado para poder efectuar la medición correspondiente, los mismos deben ser claros, concretos, medibles y alcanzables en coherencia con las funciones desarrolladas en el puesto y con los objetivos del nivel superior. Debe recordarse que, en la cadena de medios afines, los objetivos de este nivel constituirán los medios para lograr los fines del nivel superior. (Victoria Güilmil.www.losrecursoshumanos.com)



4.4.1.6 Evaluación:

En este apartado se indican todos los factores objeto de evaluación en este caso las competencias en base del desempeño. Se aclara el concepto del grado mínimo y el máximo, los niveles intermedios deben ser alcanzados por los evaluadores. Se divide en cinco grados de intensidad. Que son:

Evaluación de las actividades del puesto con los cinco bloques:

1. Indicadores de gestión del puesto.
2. Conocimientos.
3. Competencias técnicas del puesto.
4. Competencias universales.
5. Liderazgo, trabajo en equipo, iniciativa.
6. Observaciones del jefe inmediato en caso que los tenga. Los o el evaluador deben completar los apartados: Fortalezas y debilidades del empleado y recomendaciones especiales, identificando en este último, los aspectos a mejorar por el evaluado en el próximo período de evaluación, definiendo acciones concretas para su logro.
7. Quejas del ciudadano (para uso de las UARHS) información proveniente del formulario evaluación 02.
8. Resultados de las evaluaciones.

En este numeral 8, se presenta el informe de las calificaciones obtenidas en cada bloque, tienen valor diferente, luego se suma cada valor y ese es el resultado de la evaluación cuantitativa que obtiene el funcionario del CJA; y se procede a



calificar según el artículo. www.trabajo.gob.ec. "Remuneración Variable por Eficiencia".

Al último, el formulario con la calificación que reciban las o los servidores debe ser firmado por el evaluador y entregar a Talento Humano.

Una vez calificadas las competencias por desempeño, analizarán los resultados para ver fortalezas y debilidades de los empleados, además ver el cumplimiento de metas y objetivos de la unidad. Art.6."La medición del cumplimiento semestral de metas y objetivos de las unidades, será realizada entre el Jefe de cada unidad y el inmediato superior institucional de este, y previa a la determinación de la calificación definitiva será revisada por la máxima autoridad institucional o su delegada o delegado, utilizando el programa informático" www.trabajo.gob.ec "Remuneración Variable por Eficiencia".

Art. 8.- "La Unidad de Administración del Talento Humano será responsable de coordinar con las y los jefes institucionales la ejecución de los procesos de planificación y medición de las metas y objetivos que deberán cumplir las y los servidores y las respectivas unidades.

Los jefes de las unidades y sus inmediatos superiores o sus delegadas o delegados, procederán a calificar el cumplimiento de metas y objetivos semestrales, utilizando las tablas determinadas en los artículos 5 y 6 de esta norma. "www.trabajo.gob.ec, "Remuneración Variable por Eficiencia".

Art. 9.- "Del criterio para definir desempates.- El programa informático reportará el listado consolidado de las y los servidores con sus respectivos puntajes, y los puntajes de las unidades a las que pertenecen, ordenándolos desde la más alta calificación individual, hasta la más baja.

En los casos en que las o los servidores que, encontrándose entre los mejor puntuados con calificación individual de excelente, quedaren empatados superando el 10% del total de las y los servidores de la institución, la máxima autoridad institucional o su delegado o delegada definirá el desempate, considerando el mayor peso e importancia institucional de las metas y objetivos



establecidos y cumplidos.” www.trabajo.gob.ec, “Remuneración Variable por Eficiencia”.

Art. 10.- “De la revisión de las calificaciones de la medición semestral.- Las y los servidores que no estuvieran de acuerdo con las calificaciones obtenidas individualmente o por unidad podrán solicitar, dentro del plazo de dos días hábiles contados a partir del conocimiento de la notas obtenidas, la revisión de las mismas a la máxima autoridad institucional o a su delegada o delegado.

La máxima autoridad institucional o su delegada o delegado, en el plazo de quince días, se pronunciará sobre la revisión de las calificaciones y esta decisión será definitiva. ”www.trabajo.gob.ec, “Remuneración Variable por Eficiencia”.

Investigador:

En base a la bibliografía consultada mi teoría acerca de la remuneración variable mediante la evaluación de competencias observables en el desempeño de las funciones de los empleados del CJA, fue posible porque la única forma de compensar a un empleado es a través de un pago variable siguiendo la premisa de a mejor desempeño, mejor remuneración, así se mejorará sustancialmente el desempeño en la organización.

En resumen, la metodología contempla en primer lugar, las definiciones de los grupos de puestos de acuerdo a las diferentes unidades administrativas, en segundo lugar, se presentan los factores a evaluar (anexo II); en tercer lugar se establece la definición de los factores de evaluación (anexo III); en cuarto lugar la cédula de evaluación (anexo IV) que es única para todos los grupos de puestos y que deberá aplicarse de acuerdo con el instructivo establecido para su llenado; la descripción del procedimiento (anexo VI); finalmente se otorga la guía para la presentación del resumen de las evaluaciones . La metodología consintió en convocar a los empleados por unidad administrativa y repartir el formulario, explicar la forma de llenar, la tabulación lo hicieron los jefes departamentales.



La evaluación se realizó a 46 servidores en el Consejo Provincial de la Judicatura, existe un respaldo legal, el mismo que ha sido citado en los diferentes momentos requeridos en esta investigación.

Gracias a la colaboración de los jefes inmediatos superior que por ley les corresponde evaluar a sus dirigidos, no se opusieron, que la evaluación se haga fuera del tiempo previsto por el Ministerio de Trabajo. Hubo que proveerse de los formularios que vienen impresos en las cinco dimensiones que un empleado debe ser evaluado.

Las competencias vienen seleccionadas desde el Ministerio de Trabajo impreso en formularios, ellas son: Gestión del puesto, Competencias técnicas del puesto, Competencias universales, Trabajo en equipo (iniciativa, liderazgo) y Evaluación ciudadana

Existe presupuesto para pagar la remuneración variable a los empleados que han logrado cumplir con los requisitos.

De conformidad al Art.3 inciso 3 del acuerdo ministerial 366 para del Pago De Remuneración Variable por Eficiencia, el Ministerio de Finanzas, para las instituciones que estén dentro del ámbito de esta norma y estén comprendidas dentro del Presupuesto General del Estado, acreditará los recursos para el pago de la remuneración variable por eficiencia a servidores públicos que mediante evaluación de desempeño resulten ganadores de dicha remuneración.

La evaluación de competencias en el desempeño de los cargos, no es más que un instrumento que sirve para medir el desarrollo de la organización, mediante la actividad personal de cada funcionario, ésta sirve a los jefes de unidad para observar el cumplimiento de metas y objetivos, a fin de replantear la planificación semestralmente.



4.5 Trabajo de campo:

4.5.1 Evaluación de competencias en base al desempeño en el CJA:

La evaluación se aplicó en el Consejo de la Judicatura del Azuay a dos unidades provinciales y los resultados fueron de esta forma:

4.5.2 Análisis e interpretación de los resultados.

TABLA 9

Universo y muestra de la población de los empleados del CJA

Denominación	Razones	Frecuencia	%
Evaluados	Empleados Departamentos	38	50.66
	Choferes	8	10.67
	<u>TOTAL</u>	<u>46</u>	61.33%
No evaluados	Jefes departamentales	7	9.33
	Director del CJA	1	1.34
	Contratados	21	28
	<u>TOTAL</u>	<u>29</u>	38.67%
TOTAL		75	100%

Plantilla de empleados del CJA

Elaboración: Fernando Vargas P

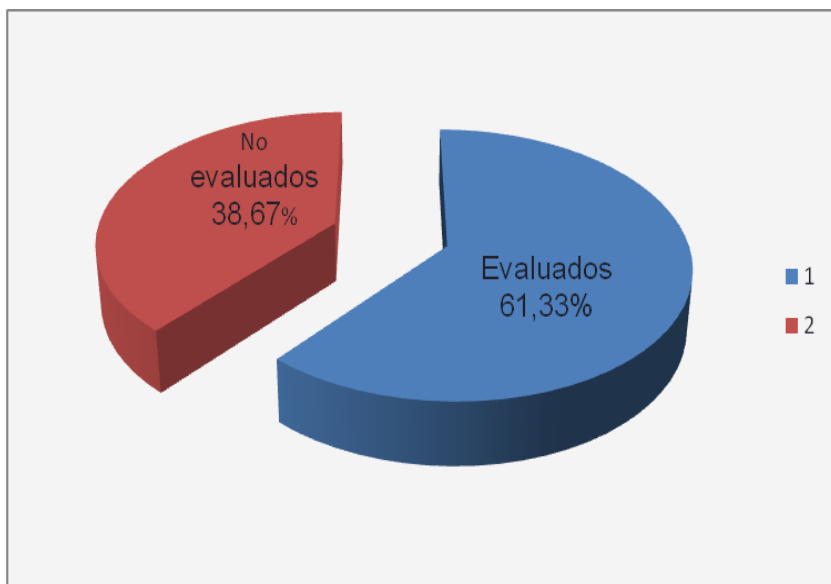
Del universo de **75** empleados que conforman el Consejo de la Judicatura del Azuay, la evaluación se aplicó a **46** funcionarios que representa al **61.33%** de los empleados de todas las dependencias de la Dirección provincial de la CJA: Provincial de comunicación social, Provincial financiera, Unidad Administrativa, Unidad Legal, Unidad de disciplina, Unidad de la tecnología, información y comunicación y choferes. El 9.33% representa a los Jefes de las diferentes unidades, y fueron ellos los que aplicaron la evaluación. El 1.34%, corresponde al Director del CJA quien es evaluado por su jefe inmediato y otras autoridades directamente de Quito. El 28% es el porcentaje que representa a los empleados contratados, y no se los evaluó porque había empleados con fechas diversas de



su ingreso a los diferentes puestos de trabajo, algunos no cubrirían ni los cuatro meses de su desempeño en el cargo.

Gráfico 8

Población de CJA: Evaluados, no evaluados



Fuente: Tabla 9

Elaboración: Fernando Vargas P



TABLA 10

Resultados de la Evaluación aplicada a las Unidades del CJA

Dependencia actual/unidad	# Empleados	Calificación	Equivalencia
Provincial de comunicación social	3	83.3	MB
		89.8	MB
		91.5	E
Provincial financiera	6	70.1	R
		79.2	S
		90.2	E
		90.2	E
		95.6	E
		97.2	E
Unidad Administrativa	13	66.3	R
		71.6	S
		81.2	MB
		82.1	MB
		83	MB
		83	MB
		84.1	MB
		84.5	MB
		85.9	MB
		86.2	MB
		89.6	MB
		90.9	E
		96.4	E
Unidad de laTICs	13	92.2	E
		88.6	MB
		82.7	MB
		76.4	S
		95.3	E
		96.5	E
		90.5	E
		93.1	E
		82.9	MB
		89.4	MB
		91.5	E
		76.5	S
		83.8	MB
Departamento Legal	2	92.8	E
		85.6	MB
Unidad de disciplina	1	86.3	MB
Choferes	8	80.6	MB
		91.1	E
		98.2	E
		92.4	E
		82.8	MB
		97	E
		93	E
		99.3	E
TOTAL EVALUADOS		46	

Fuente: Formulario de evaluación de competencias Ministerio de Trabajo.

Elaboración: Fernando Vargas P



TABLA 11

Valoración del desempeño de competencias aplicada a la muestra de la evaluación CJA

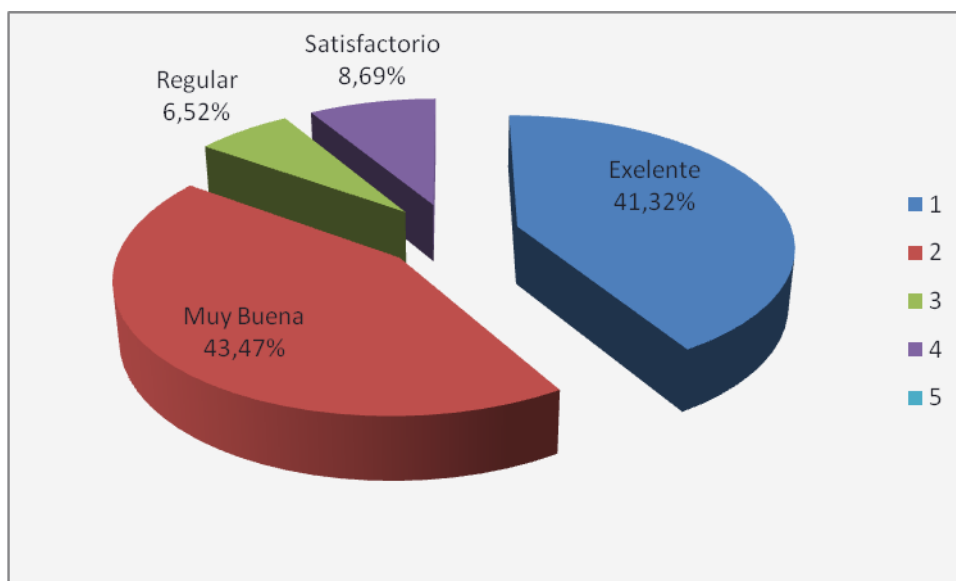
Calificación	Frecuencia	Porcentaje
EXCELENTE	19	41.32%
MUY BUENA	20	43.47%
REGULAR	3	6.52%
SATISFACTORIO	4	8.69%
Total	46	100%

Fuente: Tabla 9

Elaboración: Fernando Vargas P

Gráfico 9

Resumen de la evaluación cualitativa a los empleados CJA



Fuente: Tabla 11

Elaboración: Fernando Vargas P



Interpretación

Se aclara que los porcentajes son calculados en base a los **46** empleados evaluados, lo que se puede interpretar de acuerdo a la tabla 11, es que el 41.32% tiene la calificación de **Excelente** y el 43.47% de **Muy Buena** que sumados sobrepasan el 80%, quiere decir que tienen el perfil que toda institución aspira de los empleados en el desarrollo de competencias, así se cumplió con el objetivo propuesto. El 6.52%, **Regular** y el otro 8.69%, **Satisfactorio**, que resulta insignificante en comparación con los otros puntajes obtenidos en los cinco bloques de competencias: Indicadores de gestión del puesto, Conocimientos, Competencias técnicas del puesto, Competencias universales: (Liderazgo, trabajo en equipo, iniciativa) Evaluación ciudadana.

Según los resultados, en las competencias que más fallan, son las competencias del puesto, conocimientos (expresión oral, expresión escrita), y las universales, no tienen iniciativa y falta de liderazgo; es decir, no hay las suficientes destrezas para desempeñarse en la función a su cargo para el que fueron asignados. Con esto queda aclarada mi preocupación acerca de que no todos deben recibir “la remuneración variable”. Si no alcanzan un nivel de competencias para el puesto de trabajo, reflejado en la calificación, que es el resultado de la evaluación de competencias por el desempeño, que es una parte de los componentes para el pago de la remuneración variable, es decir; algunos empleados se auto eliminan de este beneficio.

Una vez presentado el resultado a Talento Humano se da cumplimiento a la siguiente disposición:

Art. 5.- “De la calificación en la medición semestral del cumplimiento de metas y objetivos individuales.- La medición semestral del cumplimiento de metas y objetivos individuales será realizada por el Jefe inmediato de cada servidora o servidor, y previa a la determinación de la calificación definitiva será revisada por la máxima autoridad institucional o su delegada o delegado”.
www.mrl.gob.ec,"Remuneración Variable por Eficiencia



La evaluación fue aplicada por los siete (7) Jefes departamentales, y mi colaboración fue en la tabulación de los resultados como parte interesada del proyecto.

Para lo posterior, luego de la evaluación de las competencias en las diferentes unidades provinciales, viene el siguiente trámite:

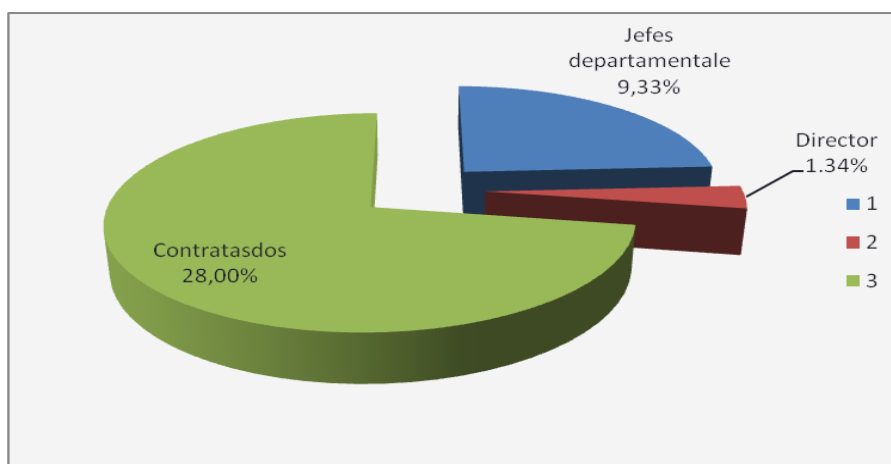
TABLA 12

Empleados que no fueron evaluados

Dependencia actual /unidad	Cargos	Frecuencia
Dirección provincial del Azuay	Director provincial del CJA	1
Dirección provincial del Azuay	Secretario de la dirección de CJA	1
Dirección provincial de Azuay	Directores provinciales	2
Dirección provincial del Azuay	Gestión procesal	4
Dirección provincial del Azuay	Contratados nuevos	21
Total		29

Gráfico 10

Estratificación de la muestra para empleados NO evaluados.



Fuente: Tabla 11

Elaboración: Fernando Vargas



Interpretación.

Se contó con el universo de 75 empleados sin diferenciar sus funciones, la evaluación se aplicó a 46 funcionarios que cumplían con los requisitos a ser evaluados, cada uno es necesario en su cargo y debe tener las competencias para su desempeño. Sin embargo a la hora de aplicar la evaluación, no se previó que el director general es evaluado desde la matriz del Ministerio de Trabajo, y los jefes departamentales según el Art. 5 de la Evaluación por competencias en el desempeño www.trabajo.gob.ec son los que aplican la evaluación; en este caso, que nos es una evaluación reglamentaria, los Jefes de las diferentes unidades colaboraron para la realización de mi trabajo de la maestría, es decir se descuenta hasta aquí el **10.67%**, de empleados.

También se realizó la evaluación a los choferes, que por su función tan diversa a los de oficina, tecnología, abogados, etc., aportan con su desempeño en tareas de logística de la organización, no entran en la categoría de funcionarios con conocimientos para un liderazgo, trabajo en equipo, pero contribuyen con otras iniciativas para el desarrollo del CJA.

Finalmente no se evaluaron al médico, psicólogo y contratados que tienen menos de dos años en sus funciones, me refiero a éstos últimos en nombrar debido a que tienen poca experiencia en el cargo y se necesita tener mínimo de 2 años en su desempeño. El porcentaje que representan a este grupo es del **28%**. Si se suman todos los porcentajes da un total del **38.67%**, que no fueron evaluados

4.6 Pago de la remuneración variable:

Para el pago de la remuneración variable por eficiencia el sistema generará automáticamente el 10% de servidores ganadores.

- En el primer reporte se visualiza el consolidado de la información del ganador de la Remuneración Variable por Eficiencia, en el segundo reporte



se encuentra el detalle de cada una de las mediciones por las cuales se hizo acreedor el funcionario a la Remuneración Variable por Eficiencia. Estos datos constan en la hoja de cada empleado y lo abre con una clave en la página Web. MRL

- Se muestra los detalles de los procesos de medición de los ganadores de remuneración variable por eficiencia, los campos que se visualizan en este reporte son: Fecha del Inicio y fin del periodo, Ministerio de Relaciones Laborales – remuneración variable por eficiencia , se entra en la página Web
- El cálculo del pago a realizar por Remuneración variable se realiza con la siguiente fórmula:
 - Fórmula para sacar valor final ==> valor Recibir = ((parámetro * núm. Meses) * sueldo) / 100;

Parámetro Unidad=5.666666667

Parámetro Individual = 2.666666667

4.6.1 Listado de ganadores para el pago de remuneración variable.

De conformidad a la Norma para el pago de la remuneración variable por eficiencia para las y los servidores que ocupen puestos de carrera mediante nombramiento o contratos de servicios ocasionales se presenta a continuación el 10% de servidores ganadores.

**TABLA 13**

LISTA DE GANADORES								
INSTITUCIÓN	UNIDAD	PUESTO	CALIFICACIÓN	EQUIVALENCIA	RMU	PAGO INDIVIDUAL	PAGO UNIDAD	TOTAL A PAGAR
DIRECCIÓN PROVINCIAL CONSEJO DE LA JUDICATURA AZUAY	PROVINCIAL FINANCIERA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO 1	97,20%	EXCELENTE	1500,00	240,00	510,00	2250,00
DIRECCIÓN PROVINCIAL CONSEJO DE LA JUDICATURA AZUAY	LA UNIDAD DE LA TECNOLOGÍA, LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN -TIC'S	ANALISTA DE SISTEMAS 2	96,50%	EXCELENTE	1400,00	224,00	476,00	2100,00
DIRECCIÓN PROVINCIAL CONSEJO DE LA JUDICATURA AZUAY	UNIDAD ADMINISTRATIVA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO 2	96,40%	EXCELENTE	2107,16	337,15	716,43	3160,74
DIRECCIÓN PROVINCIAL CONSEJO DE LA JUDICATURA AZUAY	PROVINCIAL FINANCIERA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO 1	95,60%	EXCELENTE	1500,00	240,00	510,00	2250,00

Fuente: Resultados de la Evaluación aplicada a las Unidades del CJA

Elaboración: Fernando Vargas P.

En la tabla visualizamos el consolidado de la información de los ganadores de la remuneración variable por eficiencia, donde se muestra el detalle de cada una de las mediciones por las cuales se hizo acreedor el funcionario a la Remuneración Variable por Eficiencia. Se muestra los detalles de los procesos de medición de los ganadores de remuneración variable por eficiencia.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Numero de días laborados, Calificación, Remuneración, Valor Individual, Valor Unidad.
Total a pagar.

Número de días laborados, **Calificación**,¹ Remuneración, Valor Individual, Valor
Unidad. Total a pagar. MRL, (2012).

¹ La palabra en negrita significa la parte del trabajo práctico que se aplicó, es decir, la evaluación con la colaboración de los Jefes inmediatos.



V. CONCLUSIONES:

5. Conclusiones:

Una vez terminada la investigación, con el respaldo bibliográfico y la aplicación práctica se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- El Consejo de la Judicatura del Azuay, cuenta con una organización bien estructurada que permite desarrollar planes y proyectos, sobre todo relacionados a sectores más vulnerables, tomando como ejes: talento humano, infraestructura y la tecnología de punta.
- Frente al salario que constituye una remuneración fija, la remuneración variable se calcula en función de los resultados o las realizaciones alcanzadas, sea a nivel individual o colectivo. Por naturaleza, este tipo de remuneración es variable y reversible de un periodo de realización a otro. La remuneración variable es uno de los componentes de la retribución global que pueden proponer las empresas a sus asalariados
- En la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura del Azuay se cumple con niveles de excelencia para los parámetros por unidad, reflejando que la estructura de profesionales en las diferentes áreas están orientadas a objetivos institucionales
- En el Consejo de la Judicatura hay funcionarios de tercer nivel el 40%, con diferentes carreras, y el cuarto nivel está tan solo para los doctores en jurisprudencia, es un menor porcentaje del 20%, han hecho carrera en el CJA, tienen estabilidad en el puesto producto del nombramiento el 55%, trabajan bajo contrato.
- La parte medular de la práctica de la investigación, se aplicó la evaluación para medir las competencias en el desempeño del cargo, en formularios estandarizados para todo el país elaborados por el ministerio de Trabajo, como requisito para el pago de la remuneración variable por eficiencia y los resultados fueron: el 34.22% son **Excelentes**, el 47.37% tienen una



calificación de **Muy Buena**, el 7.89% de **Regular** y el 10.52% **Satisfactorio**.

- La evaluación considera un sistema organizacional basado en resultados más que en funciones y tareas. Se centra en lo que logra el trabajador más que en lo que hace. No es un fin. Es un medio para lograr los objetivos de la empresa.
- Los evaluadores se basaron en la observación del desempeño en los puestos de los empleados. No existe un plan de retroalimentación, el evaluador proporciona información sustentada al personal evaluado, tan solo para retribuir con la remuneración variable pero falta lograr un proceso de mejora continua en los empleados de CJA.



VI. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION:

6. Metodología de la investigación:

6.1 Diseño de la investigación:

La investigación comprende, la investigación bibliográfica, de campo, y descriptiva, de acuerdo al problema planteado, y en función de sus objetivos, se desarrollará el proyecto.

6.2 Métodos para el desarrollo de la investigación:

Se aplicará los pasos del método científico, es decir; se comenzará planteado el problema, se recabó la información, se analizaron datos y se llegó a las conclusiones.

6.3 Técnicas y recursos para la recolección de la información:

- **Recursos.**- Fuentes documentales:

a) De referencia:	b) Publicaciones
Diccionario	Folletos
Guías	Periódicos
Cuestionarios	
Manuales	
c) De estudio:	d) Tecnología
Tratados	Internet
Libros de texto.	

- **Técnicas**

- **Observación de campo.**
- **Formulario:**

En esta fase de la investigación para identificar las competencias de los empleados de la institución referida, se aplicó la evaluación en un formulario



estandarizado para todo el Ecuador, elaborado por el ministerio de Relaciones Laborales.

- **Plantilla de datos:**

Para el capítulo III, en un subtema, se trata del perfil de los empleados del CJA, se analizó todo lo relacionado a: cargos, títulos, niveles de estudio, relación laboral y salarios en una plantilla de datos del CJA, que me fueron proporcionados con la recomendación de no divulgar información.

Esta información sirvió para el primer trabajo práctico de evaluación, se logró el objetivo, conocer la preparación para los puestos que desempeñan, esto ya dio un indicio de las competencias que tenían para determinados puestos de trabajo.

- **Entrevista:**

Antes de aplicar la evaluación se conversó con los funcionarios de las dependencias: Comunicación social y Financiera de la provincia del Azuay, Comunicación social Tics, Disciplina, Gestión legal, unidad administrativo se les explicó la razón por la que iban a ser evaluados y colaboraron sin resistirse a la práctica.

6.4 Población:

El CJA tiene un universo de 75 funcionarios en nueve dependencias (ver tabla La muestra para la evaluación se estratificó en todas las unidades del CJA (Ver tabla 5)

6.5 Procesamiento, análisis e interpretación de la información:

Una vez que se recopiló la información se analizó los datos, los mismos que se tabularon, analizaron e interpretaron; luego se presentó en tablas y gráficos.



VII. BIBLIOGRAFIA

7. Bibliografía:

Alles, M. A. (2002). *Desempeño por competencias: evaluación de 360o*. Ediciones Granica SA.

<https://scholar.google.com/ec/scholar?hl=es&q=evaluacion+del+desepe%C3%B1o&btnG=&lr=>

Armijos, Patricio.(2014) Entrevista.

(ACR) <http://www.elmercurio.com.ec/295527-la-entrevista-patricio-armijos-director-del-consejo-nacional-de-la-judicatura-cnj-azuay/#.U21ZLoF5Pw0>

Capuano, A. M. (2004). Evaluación de desempeño. Desempeño por competencias. *Invenio: Revista de investigación académica*, (13), 139-150.

<https://scholar.google.com/ec/scholar?hl=es&q=Andrea+Miriam+Capuano+%282004%29&btnG=&lr=>

CCEP Comisión de Coordinación del Empleo público Grupo de Trabajo: Carrera administrativa 1 Grupo de trabajo sobre carrera administrativa comisión de coordinación del empleo público. Febrero-julio de 2013

<http://www.femp.es/files/566-1503archivo/Conclusiones%20Grupo%20de%20Trabajo%20Evaluaci%C3%B3n%20del%20desempe%C3%B1o.pdf>

Chiavenato, I., & Villamizar, G. (2002). Gestión del talento humano.

<https://scholar.google.com/ec/scholar?hl=es&q=sistema+de+remuneracion+variable&btnG=&lr=>



Chiavenato, I., Villamizar, G. A., & Aparicio, J. B. (1983). *Administración de recursos humanos* (Vol. 2). McGraw-Hill.

<https://scholar.google.com.ec/scholar?hl=es&q=administracion+de+recursos+humanos+&btnG=&lr=>

Comisión de Coordinación del Empleo Público,(2013) *Evaluación Del Desempeño. Gobierno de España. Ministerio de Hacienda y Administración Pública*

<http://www.femp.es/files/566-1503-archivo/Conclusiones%20Grupo%20de%20Trabajo%20Evaluaci%C3%B3n%20del%20desempe%C3%B1o.pdf>

Corana, Luis, (2011) *Evaluación de desempeño. Recursos Humanos* 1. 9 de mayo.

<http://princessliz13.blogspot.com/2011/05/evaluacion-de-desempeno-por.html>

Docplayer.es,. (2016). Grupo de Trabajo: Evaluación Del Desempeño. Comisión de Coordinación del Empleo Público. Retrieved 10 February 2016, from <http://docplayer.es/12335212-Grupo-de-trabajo-evaluacion-del-desempeno-comision-de-coordinacion-del-empleo-publico.html>

Flores,JG, (2007) *La evaluación de competencias laborales*. Facultad de Educación. UNED Educación XX1. 10, 2007, pp. 83-106

https://scholar.google.com.ec/scholar?q=Javier+Gil+Flores&btnG=&hl=es&as_sdt=0%2C5

Función Judicial del Azuay

www.funcionjudicial-azuay.gob.ec



Galofré, A. (2006). Nuevos retos en la gestión de las administraciones públicas. In *1er. Congreso de Excelencia en la Gestión en las Administraciones Públicas* (pp. 24-25).

https://scholar.google.com/ec/scholar?q=%E2%80%9C+Albert+Galofr%C3%A9.&btnG=&hl=es&as_sdt=0%2C5

----- (2007). Administración pública. *La evaluación del desempeño y la carrera profesional de los empleados públicos*. 2007

<http://administracionpublica.wordpress.com/2007/11/07/la-evaluacion-del-desempeno-y-la-carrera-profesional-de-los-empleados-publicos/>

Le Boterf, G. (2001). *Ingeniería de las competencias*. Gestión 2000.

https://scholar.google.com/ec/scholar?q=Le+Boterf+%282001&btnG=&hl=e&as_sdt=0%2C5

Ley Orgánica de Servicio Público-LOSEP:272

Ministerio de Relaciones Laborales (2012)

[http:// www.trabajo.gob.ec](http://www.trabajo.gob.ec)

Ministerio de Relaciones Laborales

www.mrl.gob.ec

Ministerio de Relaciones Laborales

<http://www.trabajo.gob.ec/programas-y-servicios/>

Manjón, J. V. G., & López, M. D. C. P. (2008). Espacio Europeo de Educación Superior: competencias profesionales y empleabilidad. *Revista*

Iberoamericana de Educación, 46 (9),4

<https://scholar.google.com/ec/scholar?hl=es&q=Competencias+Espe%C3%ADficas&btnG=&lr=>



Mairena, C., & René, J. (2012). Diseño de un sistema de evaluación por desempeño en el Espresso Americano de Honduras.

<https://scholar.google.com.ec/scholar?hl=es&q=C+Mairena+2012&btnG=&lr=>

Martínez, Q. H. (2004). Competencias laborales: La puesta en valor del capital humano. *Consultores Asociados Perú. (en línea).*

https://scholar.google.com.ec/scholar?q=Humberto+Quezada+Mart%C3%ADnez+&btnG=&hl=es&lr=lang_es&as_sdt=0%2C5

Ospina.B, Sonia, 2000. *Evaluación de la gestión pública: conceptos y aplicaciones en el caso latinoamericano**

<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0038514.pdf>

Pagella, Nelson,(2000) [PDF] diseño de un sistema de remuneración variable para el repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/8973/1/51128_1.pdf

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/

Registro Oficial N° 298 -- Martes 12 de Octubre del 2010, pág. 21

“Remuneración Variable por Eficiencia”.

www.trabajo.gob.ec

Sales, M. (2002). Evaluación del desempeño • GestioPolis. GestioPolis - Conocimiento en Negocios. Retrieved 8 February 2016, from <http://www.gestiopolis.com/evaluacion-del-desempeno/>

Segura,J.S.(2014) *Propuesta de plan de racionalización de recursos humanos en las administraciones locales en tiempos de ajuste económico.* Auditoria pública: Revista de los Órganos Autónomos de Control Externo, (63), 59-69.

www.hr.cl/julio.htm



Torres Heredia, J. S., & Valarezo Tipán, A. M. (2010). *Propuesta de migración de un modelo de gestión de recursos humanos tradicional a un modelo de gestión de recursos humanos por competencias*. Caso: Fábrica de Alimentos SA (FALIMENSA).

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/remuneracionvariable/

Vadillo, M. T. P. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. ESIC Editorial.

<https://scholar.google.com.ec/scholar?hl=es&q=Liderazgo+de+personas+y+grupo&btnG=&lr=>

Valenzuela, J. R., & Gallardo, K. E. (2010). *Uso de la taxonomía de Marzano para la evaluación de competencias y desempeño académico*. Ponencia presentada en el 14 Congreso Latinoamericano del College Board, Morelia, Michoacán, México.

https://scholar.google.com.ec/scholar?q=taxonomia+de+las+competencias&btnG=&hl=es&as_sdt=0%2C5

Villada. O, Diego,(2009). *Taxonomía de las competencias*. Colombia-Manizales diegovillada**competencias**.blogspot.com/2009/08/**taxonomía-de-las**

Vásquez L, Marcelo R, (2008) ¿La remuneración variable podría ser un factor importante para los sistemas de calidad?

<http://www.normas9000.com/remuneracion-variable.html>

marcelovasquezlema.wordpress.com

NOTAS PARA HACER UNA TESIS

INVESTIGACION SEGUN EL MANUAL DE ESTILO DE

GUIA BREVE PARA LA PREPARACION DE UN TRABAJO DE PUBLICACIONES

DE LA AMERICAN PSYCHOLOGICAL ASSOCIATION (A.P.A.)



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ANEXOS

ANEXO 1

UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y

ADMINISTRATIVAS

Tema:

"PROPUESTA DE UN MODELO DE REMUNERACION VARIABLE BASADO EN SISTEMA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS, PARA EL PERSONAL DE LA DIRECCION PROVINCIAL DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA DEL AZUAY"

Previo a la obtención del Título de Máster en Gestión y Dirección de Empresas.

Autor:

Fernando Patricio Vargas Peñaherrera

Director:

Ingeniero Humberto Jaramillo

Cuenca-Ecuador

2013-2014



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y

ADMINISTRATIVAS

Tema:

“Propuesta de un modelo de remuneración variable, basado en sistema de evaluación de desempeño por competencias, para el personal de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura del Azuay “.

Justificación:

Este proyecto para obtener la maestría en Gestión y Dirección de Empresas está basado en la realidad del Consejo de la Judicatura de la provincia del Azuay, luego de un análisis de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que tiene la institución, me motivó a realizar un modelo de remuneración de grupo para la institución mencionada.

Es importante tener en cuenta que los incentivos constituyen una compensación que promueve resultados específicos y por lo general se mueven en función de evaluaciones de desempeño, frecuentemente individuales.

Se observa la pérdida de empleados talentosos que le sirve mucho a la institución, que pueden seguir desarrollando sus capacidades, pero la inequidad en las remuneraciones y la falta de reconocimiento del talento para el que han sido preparados, desempeñan su labor en forma limitada, sin aportar más de lo que pudieran.

La tesis que sostengo es que si se evalúa al personal con la intención de conocer y juzgar, sus habilidades, méritos y desempeño se puede clasificarlos y en base a esta evaluación cuantitativa y cualitativa se tomará la decisión de establecer un



modelo de remuneración variable para que el rendimiento del personal sea óptimo con una remuneración justa y equitativa a su desempeño.

La única forma de compensar a un empleado es a través de un pago variable siguiendo la premisa de a mejor desempeño, mejor remuneración, así se mejorará sustancialmente el desempeño en la organización. (www.hr.cl/octubre.htm).

La publicación de la Ley Orgánica de Servicio Público y la permisión de modelos de *remuneración variable*, llamó la atención para la elaboración de la tesis de maestría que se puede realizar, se seguirá los lineamientos que la Ley Orgánica de Servicio Público permite y con los resultados se establecerá el modelo de remuneración variable para el Consejo de la Judicatura del Azuay.

Estas características son generales, en este trabajo investigativo interesa ir más allá o indagar sobre cuáles son las lecturas en materia de salarios y compensaciones económicas, y qué impacto nacional y local produce la remuneración variable.

Para que se lleve a cabo el proyecto, se ha recabado el material bibliográfico que servirá de respaldo para la investigación de campo, y comprender los enfoques teóricos de las ciencias económicas y administrativas, la ideología del gobierno mediante el socialismo del siglo XXI y la idiosincrasia de los empleados públicos, entre ellos los del Consejo de la Judicatura del Azuay.

El tema propuesto se justifica porque es necesario conocer quiénes y en que se benefician, de las compensaciones al talento humano mediante la remuneración variable. El análisis del impacto económico se lo realizará mediante instrumentos que la investigación científica lo exige, encuestas, observación directa y entrevistas a los empleados de la Judicatura del Azuay.

Descripción del objeto de estudio:

Razón social: Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura del Azuay.



Ruc: 010160016780001

Ubicación: Dirección: Av. José Peralta y Cornelio Merchán

Teléfono: (07) 2000-100

www.funcionjudicial-azuay.gob.ec

OBJETIVOS INSTITUCIONALES:

Elaborar planes operativos anuales que garanticen la consecución de la misión y visión institucional

Atender permanente a los requerimientos materiales y profesionales del distrito a fin de brindar un eficiente y eficaz servicio de administración de justicia.

OBJETIVO ESTRATEGICO:

Apoyar con recursos humanos, materiales y logísticos a las judicaturas y dependencias distritales para la oportuna realización de sus fines

Nivel corporativo:

Unidad Financiera

Unidad de Recursos Humanos

Unidad de Informática y Tecnología.

ACTIVIDADES DE LA INSTITUCION:

- Diseñar e implementar el nuevo modelo de gestión para los órganos jurisdiccionales.



- Diseñar e implementar el proceso de gestión para la transferencia de conocimientos.
- Diseñar e implementar un nuevo modelo de gestión para los Órganos Auxiliares de la Función Judicial.
- De conformidad con los preceptos constitucionales y demás normas conexas busca garantizar el acceso y servicio oportuno, eficiente, eficaz y de calidad de todas las personas a la justicia.
- Generar un conjunto de procesos para proveer servicios de calidad, pertinentes, oportunos, eficientes y eficaces.

4. Marco conceptual

Ley Orgánica de Servicio Público: Que, el artículo 272 del Reglamento General a la LOSEP establece que la remuneración variable por eficiencia es el conjunto de políticas, normas y procedimientos orientados al establecimiento de una asignación mensual variable y complementaria a la remuneración mensual unificada, resultante de la productividad del rendimiento institucional y del servidor, en el desempeño del puesto, permitiendo el cumplimiento de objetivos y metas institucionales; Que, es necesario emitir una política de reconocimiento a la eficiencia de las y los servidores públicos, de manera provisional, mientras las instituciones del Estado se encuentran en procesos de reestructuración y hasta que se aplique el sistema de gestión de calidad, lo que permitirá altos niveles de eficiencia, eficacia, productividad de las y los servidores públicos, y satisfacción de las y los usuarios; Que, mediante oficio No. MF-SP-DPPR-2011-0853 de 25 de abril del 2011, el Ministerio de Finanzas, de conformidad con la competencia que le otorga el artículo 132 literal c) de la Ley Orgánica del Servicio Público, emitió dictamen presupuestario favorable; y, En uso de las atribuciones y facultades que le confieren los artículos 51 literal a) y 112 de la Ley Orgánica del Servicio Público; y, artículo 272 del Reglamento General de la LOSEP.



Remuneración variable.-permite la implementación de los modelos de remuneración variable en su concepto más simple es hablar de un esquema salarial en el cual existe algún componente que está relacionado directamente a un resultado cuantitativo y al cumplimiento de metas organizacionales, de área o individuales reconociendo al Talento Humano de las organizaciones. (www.hr.cl/julio.htm).

Los Servidores Públicos.- son las personas nombradas temporales o permanentemente en cargos del Órgano Ejecutivo, Legislativo y Judicial, de los Municipios, entidades autónomas o semiautónomas y en general, la que percibe remuneración del Estado. En la actualidad, la Carrera Administrativa es el resultante de un enfoque sistémico que se utiliza en las esferas gubernamentales, y tienen dos características básicas: el Mérito y la Estabilidad.(<http://www.gestioplis.com>)

Evaluación: Acerca de la evaluación existen algunos autores que la definen desde el objetivo que se proponen, para este trabajo investigativo se opta por la de Antonio Trinidad Requena, “evaluación es la emisión de un juicio sobre el valor de algo proyectado o realizado por algún individuo o grupo, y presupone un proceso de recogida de información sistemática y relevante que garantice la «calidad» del juicio formulado”. En este sentido, hay dos elementos indispensables: una información lo más objetiva, válida y fiable posible, cuantitativa y/o cualitativa, y unos criterios racionales, acordes con la concepción que se tenga de la evaluación, que permitan interpretar la información y hacer el juicio de valor. (www.revista-río.org N° 5, 2010).

Competencia. La etimología del término competencia tiene que ver con el verbo latino *competere* (ir al encuentro de una cosa, encontrarse), que a finales del siglo XV vino a significar *pertenecer* a, dando lugar al sustantivo competencia y al adjetivo competente, para indicar apto o adecuado. Desde el punto de vista conceptual, el término competencia fue popularizado inicialmente por McClellan quien lo diferenció del concepto de aptitud y lo ligó con la identificación de las características de quienes son exitosos en un cargo. (McClellan: 1973)



Evaluación del desempeño.- “procedimiento mediante el cual se mide y valora la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados” Evaluación formal del desempeño de un empleado en su puesto de trabajo con el fin de determinar el grado en que este empleado está desempeñando el trabajo de forma efectiva (Griffin & Ebert, 2002). Conceptualización: medida y análisis del nivel en que la gente hace su trabajo y de la satisfacción que siente en su situación de trabajo: lo que cada trabajador hace y siente (Ployhart, Schneider, & Schmitt, 2006)

5. Definición de la problemática:

En la actualidad en el mundo asalariado existen nuevas y mayores exigencias, que deben ser atendidas en forma satisfactoria. El surgimiento de la administración científica inició el sistema de incentivos financieros, para su aplicación se requiere de estándares objetivos de desempeño mediante éstos se puede medir y retribuir la productividad del empleado.

Frederick W.Taylor tenía la convicción de que los empleados podrían realizar un mayor esfuerzo si se les asignaba un incentivo financiero basado en el número de unidades de trabajo que producían (Trinidad Requena: Río, 2010)

La Ley Orgánica de Servicio Público, permite la implementación de los modelos de remuneración variable, es decir se trata de un esquema salarial relacionado directamente a un resultado cuantitativo de algunos factores de las instituciones entre ellos el reconocimiento del talento humano.

Como en toda empresa o institución pública es común la comparación que hacen los obreros de las fábricas, los empleados públicos y otros, acerca de la remuneración que perciben. En algunos casos se da una notoria inequidad de profesionales que se han preparado académicamente, y que su salario no se compadece con la competencia para la que fueron preparados, sin embargo puede darse el caso de que la remuneración sea variable, que precisamente no



puede ser cualquier cantidad de dinero se podría complicar la equidad interna de la institución si es que ésta no está evaluada y controlada.

Si existe la justicia social, equidad y redistribución de la riqueza, es lo menos que se esperaría que los salarios cubran hasta niveles que pueda cubrir la canasta básica familiar en el Ecuador. Las aspiraciones de todos los ecuatorianos es llevar una vida digna a través de su esfuerzo, dedicación y sea remunerado de acuerdo a sus competencias. (Rafael Correa: Informe semanal, 11/05/13)

Existen algunas consideraciones para que no se cumplan estas aspiraciones justas para los empleados (obreros, trabajadores). Una de ellas es el círculo vicioso que funciona: personas mejor preparadas, aportan con creatividad, soluciones y, las instituciones para quienes trabajan se ven beneficiadas con mejores resultados, que les permiten incrementar sus ingresos y pueden elevar sus salarios. Sin embargo, en la práctica no es así, porque no se reconoce el perfil, el desempeño, la experiencia y los conocimientos que posee cada individuo.

En el Consejo de la Judicatura del Azuay, se debe aplicar una metodología para determinar las funciones de cada empleado, es así que el problema radica en la selección del personal, no se considera el talento, las competencias de los empleados y funcionarios. (<http://investiga.ide.edu.ec>)

El caso de este trabajo investigativo no es pedir alza de salarios porque se conoce que no solo el propio mérito y calificaciones que tiene un empleado, determinarán lo que le corresponde en materia de ingresos económicos. También se considera las variables: el mercado, la inflación y la situación económica del País.

Desde el punto de vista de empleado del Consejo de la Judicatura de la Provincia del Azuay, se analiza las principales debilidades para la implementación de un sistema de remuneración variable basado en evaluación de competencias.



- La deficiente cultura organizacional de planificación que viene del centralismo.
- La estructura del orgánico funcional y su caducidad.
- No existe una definición de funciones de acuerdo al talento humano.
- El salario que recibe cada empleado es disperso, no se compadece con la competencia que posee cada empleado.
- Falta de equidad en el Consejo de la Judicatura del sistema de remuneraciones
- No se ha realizado evaluaciones para ubicar a los empleados de la Judicatura considerando las competencias.

Falta de políticas institucionales a nivel técnico, económico y/u operativo son los problemas organizacionales más difíciles de vencer para la aplicación de sistemas de *remuneración variable* para la administración del talento humano (www.mrl.gob.ec)

Las limitaciones anotadas representan la realidad en la que funciona el Consejo de la Judicatura del Azuay, mediante este trabajo de investigación se quiere hacer una propuesta de modelo de *remuneración variable* basada en la evaluación de competencias de los empleados, para así cambiar en parte la realidad existente.

Teniendo en cuenta que el interés de la investigación se enfoca en la posibilidad de identificar las competencias que permiten que los empleados de la Judicatura del Azuay sean eficaces en los contextos organizacionales actuales, donde los requerimientos en su gestión cambian a un ritmo imprevisible, así como los ambientes en los que se mueve, se da paso a la formulación del problema a partir de los siguientes interrogantes:



¿Cuáles son las competencias de los empleados, requeridas en el consejo de la Judicatura del Azuay (CJA) que facilitan su desempeño eficaz y eficiente para responder a las expectativas de la sociedad?

¿Coinciden las percepciones que tienen los empleados entre compañeros sobre las competencias para un desempeño efectivo en su cargo con las percepciones de sus jefes?

6. Objetivos

6.1 Objetivo general: Proponer un modelo de remuneración variable, basado en el sistema de evaluación de desempeño por competencias, para que la compensación salarial sea acorde a las capacidades del personal de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura del Azuay en el año 2013

Objetivos específicos:

Establecer un marco teórico sobre la importancia y trascendencia de la *remuneración variable* que respalde la investigación en la búsqueda de incentivos a los empleados de la Judicatura del Azuay en el desempeño de su trabajo eficiente y eficaz.

Identificar las competencias individuales que se requieren en el Consejo de la judicatura del Azuay, a través de un diseño de matriz de evaluación que facilite su desempeño de calidad que responda a las expectativas de la sociedad

Estructurar el modelo salarial en torno a las fases interrelacionadas con las competencias, que posibiliten conocer, diagnosticar, establecer un plan de acción, ejecutar dicho plan y evaluar los procesos y los resultados alcanzados.

7. Contenidos básicos:

Para el desarrollo del marco teórico se tomarán cuatro líneas de acción:



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Propuesta de un modelo de remuneración variable para el personal que labora en el Consejo de la Judicatura de la provincia del Azuay.

Evaluación del desempeño en base a un sistema de competencias.

La remuneración variable como incentivo al talento humano y desempeño en la función pública de la Judicatura del Azuay.

Trabajo de campo. Estructura y proceso del modelo salarial en torno a las fases interrelacionadas con las competencias que posibiliten conocer, diagnosticar, establecer un plan de acción, ejecutar dicho plan y evaluar los procesos y los resultados alcanzados.



Esquema o Sumarios

CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES O ANTECEDENTES.

1.1 Reseña histórica del Consejo de la Judicatura

1.2 Misión, Visión, Objetivos

1.3 Estructura Organizacional

1.4 Organigrama

CAPÍTULO II: REMUNERACIÓN VARIABLE.

2.1 Remuneración variable: Conceptualización general.

2.2 Remuneración Variable: Conceptualización y regulación de acuerdo a la
LOSEP en el Ecuador

2.3 Modelos de remuneración

2.4 Programas de pago variable

2.5 Escalas de remuneración variable

2.6 Factores que influyen en la aplicación de la remuneración variable

2.7 Incentivo financiero.

CAPÍTULO III: SISTEMA DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS.

3.1. Evaluación de desempeño.

3.2 Evaluación por competencias.



3.3 Conceptualización de competencia.

3.3.1 Competencias generales.

3.3.2 Competencias específicas.

3.4 Objetivos del sistema de evaluación del desempeño por competencias.

3.5 Perfil de los empleados de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura del Azuay.

3.6 Diseño de una matriz de valoración para Información y documentación.

3.7 Análisis, procesamiento e interpretación de los resultados.

3.8 Conclusiones.

CAPÍTULO IV:

PROPUESTA DE UN MODELO DE REMUNERACIÓN VARIABLE PARA EL CONSEJO DE LA JUDICATURA DEL ZUAY.

4.1 Antecedentes de la propuesta

4.2 Justificación y objetivos

4.3 Identificación de los aspectos de viabilidad de la propuesta.

4.4 Plan de acción de elaboración de la propuesta.

4.4.1 Fases o etapas.

4.4.2 Actividades.



4.5 Meta.

4.6 Recursos.

4.8 Responsables.

4.9 Evaluación de resultados.

Es necesario disponer de un plan de monitoreo y evaluación de la propuesta para tomar decisiones oportunas que permitan mejorarla.

8. Procedimiento metodológico:

Diseño de la investigación:

La investigación que se realizará comprende, la investigación bibliográfica, de campo, y descriptiva, de acuerdo al problema planteado, y en función de sus objetivos, se desarrollará el proyecto.

8.1.1. Métodos para el desarrollo de la investigación

Se aplicará los pasos del método científico, es decir; se comenzará planteado el problema, no habrá hipótesis porque se trata de estudio factible, se recogerá la información, se analizarán datos y se llegará a las conclusiones.

Técnicas y recursos para la recolección de la información:

1) Recursos.- Fuentes documentales:

a) De referencia: b) Publicaciones

Diccionario Folletos

Guías Periódicos



Cuestionarios

Manuales

c) De estudio: d) Tecnología

Tratados Internet

Libros de texto

Técnicas:

1) Observación de campo.- En esta fase de la investigación para identificar las competencias de los empleados de la institución referida, se aplicará un cuestionario que servirá de reactivo para obtener información acerca de las competencias y el desempeño de las funciones, se observarán los hechos tal como suceden en la realidad, en el Consejo de la judicatura de Cuenca-Azuay.

2) Entrevista Se entrevistará a los empleados con una guía estructurada para saber de su nivel profesional y la función que cumplen.

3) Encuesta. Se quiere conocer la realidad en el Consejo de la Judicatura del Azuay y es necesario saber el estatus de los empleados y en base a estos criterios se diseñará un modelo de *remuneración variable* de acuerdo al talento humano que poseen.

8.1.2 Población:

Se trabajará con todo el universo de empleados que se desempeñan en el Consejo de la Judicatura del Azuay hasta la presente fecha año 2013.



8.1.3 Procesamiento, análisis e interpretación de la información:

Una vez recopilada la información se analizarán los datos. Los mismos que serán tabulados y presentados en gráficos.

8.1.4 Recursos:

- Recursos institucionales
- Consejo de la Judicatura de la provincia del Azuay
- Universidad de Cuenca
- Recursos humanos
- Investigador
- Director de tesis
- Empleados del Consejo de la Judicatura
- Recursos materiales
- Computadora
- Cámara de fotografía
- Filmadora
- Útiles de oficina
- Internet
- Recursos técnicos



- Esquemas
- Fichas nemotécnicas
- Fichas bibliográficas
- Guías de observación
- Recursos económicos o financieros
- Todos los gastos serán cubiertos por el investigador
- Recomendaciones y Conclusiones.

9. Cronograma de actividades Año 2013-2014

Actividad	Mes1	Mes2	Mes3	Mes4	Mes 5	Mes6
Preparación y presentación Diseño	XXXX					
Desarrollo del primer capítulo		XXXX				
Desarrollo del segundo capítulo			XXXX	XXX		
Desarrollo del tercer capítulo				X	XXX	
Desarrollo del cuarto capítulo					X	XXX
Conclusiones y recomendaciones						X
Presentación tesis						X
X = SEMANAS						

Elaboración: Autor de la tesis

10.- Bibliografía básica:

Blake, Oscar Juan. Origen, detección y análisis de las necesidades de capacitación. 2a. ed.-- Buenos Aires : Ediciones Macchi, 2006



CELIS CARVAJAL, Lucero—Documento de Gestión Basado en Competencias.

CHIAVENATO, Adalberto. Gestión del Talento Humano. McGraw Hill, México 2009

Código Orgánico de la Función Judicial.

CUESTA, Santos, Armando, Gestión del Talento Humano Ecoe Ediciones, Bogotá, Colombia. 2010

DESSLER, Gary, Administración de Recursos Humanos, Pearson Educación, 2010.

Desempeño por competencias. Buenos Aires: Ediciones Granicas S.A, 2007

HIDEO, Inohara, Desarrollo de los Recursos Humanos, Tim Productividad, Tokyo, Japón

Kaplan, Robert S.. Medir el desempeño en la empresa.-- Santiago : Harvard Business School Publishing, 2010.

Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP), 2010

Pago de Remuneracion Variable por Eficiencia. (18 de junio de 2012). Quito, Ecuador.

Sales, M. (2002). Evaluación del desempeño • GestioPolis. GestioPolis - Conocimiento en Negocios. Retrieved 8 February 2016, from <http://www.gestiopolis.com/evaluacion-del-desempeno/>

www.hr.el/octubre.htm

Dialnet.unirioja.es



UNIVERSIDAD DE CUENCA

www.revista-rio.org N°5 201°

www.mrl.gob.ec

www.funcionjudicial.gob.ec

www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/servidorespublicos//

[www.modelodegestiondeldesempeño.pdf](#)

[www.tesisepo.pdf](#)

www.biblioteca.universi.net

<http://investiga.ide.edu.ec/index.php/el-mercado-salarial-y-laboral-en-el-ecuador#sthash.rImZWrXW.dpuf>



ANEXO 2

Glosario

1. **OBJETIVO** Dar a conocer a las dependencias y entidades el esquema normativo y metodológico para llevar a cabo el proceso de evaluación del desempeño de los servidores públicos del CJA ley vigente aplicable a personal operativo, así como a las personas contratadas por honorarios equivalentes a los anteriores mediante la medición cuantitativa y cualitativa de metas, en función de sus habilidades, capacidades y adecuación al puesto.

2. **Formulario de evaluación:** El instrumento de medición diseñado para llevar a cabo la evaluación del desempeño, el cual está integrado por los siguientes apartados: funciones principales y/o actividades que se desempeñan, establecimiento de metas, factores a evaluar, comentarios del evaluado, comentarios del evaluador y firma autógrafa de los participantes en el proceso de evaluación.

3. **Comisión Evaluadora:** La instancia que se establecerá en cada dependencia o entidad, con la responsabilidad de organizar y dar seguimiento al proceso para el otorgamiento de estímulos y recompensas.

4. **Comité de Evaluación:** La instancia que se establecerá en toda Unidad Responsable de cada dependencia y entidad, con la responsabilidad de organizar y operar el proceso para el otorgamiento de estímulos y recompensas.

5. **Dependencias:** Cada uno de los departamentos/unidades en los que cada empleado cumple su función específica, bajo la supervisión de un jefe.

6. **Eficacia:** La capacidad para alcanzar las metas programadas con los recursos disponibles en un tiempo determinado.

7. **Eficiencia:** La capacidad de alcanzar las metas programadas con el mínimo de tiempo y recursos disponibles, logrando su optimización.



8. Evaluador: El jefe inmediato superior del personal evaluado, en quien recae la responsabilidad directa de la evaluación de su(s) colaborador(es).

9. Norma Evaluación Desempeño Personal Operativo 2 Factores de Evaluación: El conjunto factores a través de los cuales se evalúan los conocimientos y habilidades, así como los valores, comportamientos, hábitos y disposición a realizar funciones encomendadas.

10. Kárdex de Evaluación o Portafolio de Evidencias: La documentación que contiene toda la información respecto al historial de desempeño del servidor público dentro del área laboral, dependencia o entidad.

11. Meta: La expresión cuantificable de los objetivos por alcanzar en un área, unidad, dirección general, dependencia o entidad del sector público, dentro de un periodo determinado y de las tareas asignadas a cada uno de los servidores públicos o personal contratado por honorarios, con la finalidad de valorar su particular cumplimiento y reconocer en esa medida el esfuerzo desarrollado de acuerdo a sus funciones en correlación con los planes y/o programas institucionales.

12. Personal Evaluado: Servidores públicos de nivel operativo y personas contratadas por honorarios del **CJA**.

13. Programa de Estímulos y Recompensas: El conjunto de actividades, cuya realización permitirá elegir a aquellos servidores públicos o personal contratado por honorarios que por desarrollar con eficiencia y eficacia sus funciones, se hagan acreedores a un estímulo, una recompensa o, en su caso, sean sujetos de un plan de capacitación. (Esto le compete al Ministerio de trabajo, dependencia específica)



14. Recompensa: El reconocimiento previsto en el numeral 8.3.4 de la presente Norma que se otorga al personal evaluado seleccionados en cada Unidad Responsable, con base en el dictamen emitido por la Comisión Evaluadora.

15. Remuneración variable por eficiencia es un mecanismo retributivo variable, derivado de la productividad y del rendimiento en el desempeño del puesto; que constituye un ingreso complementario; que no forma parte de la remuneración mensual unificada; y, que se implementará única y exclusivamente en las instituciones del Estado que en forma previa obtengan certificación de calidad de servicio. (Art. 112 de la Ley Orgánica del Servicio Público- LOSEP)