



**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**MANUAL DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO  
POR COMPETENCIAS PARA EMUTURISMO E.P.,  
CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA  
DE SANTA ELENA, PERÍODO 2014.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previa a la obtención del Título de:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**AUTOR: MIGUEL ÁNGEL DELGADO LUCÍN**

**TUTOR: ING. STEVE GUARNIZO CRESPO, MSc.**

**LA LIBERTAD – ECUADOR**

**2014**

**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

**MANUAL DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO  
POR COMPETENCIAS PARA EMUTURISMO E.P.,  
CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA  
DE SANTA ELENA, PERÍODO 2014.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previa a la obtención del Título de:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

AUTOR: MIGUEL ÁNGEL DELGADO LUCÍN

TUTOR: ING. STEVE GUARNIZO CRESPO, MSc.

LA LIBERTAD – ECUADOR

2014

La Libertad, 02 de Septiembre de 2014

### **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación, “Manual de Gestión del Talento Humano por Competencias para EMUTURISMO E.P., Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena, periodo 2014 ”, elaborado por el Sr. MIGUEL ÁNGEL DELGADO LUCÍN, egresado de la Carrera de Administración Pública, Escuela de Administración, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Licenciado en Administración Pública, me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado, la apruebo en todas sus partes.

Atentamente

---

Ing. Steve Guarnizo Crespo, MSc.  
TUTOR

## **DEDICATORIA**

Este trabajo de investigación se lo quiero dedicar a mi ser supremo por haberme dado las fortalezas día a día para poner mi mayor esfuerzo en la dedicación a mis estudios, siendo el confort en mis angustias, tristezas y miedos, dándome la sabiduría para continuar por el camino de las metas propuestas.

También se lo dedico con mucho aprecio y consideración a mis padres y demás familiares en quienes he encontrado un apoyo incondicional para alcanzar tan valiosos objetivos de crecimiento profesional.

A mis profesores, compañeros y amigos con quienes día a día afrontábamos el gran reto de avanzar con firmeza hacia la gran meta que hoy he alcanzado.

## **AGRADECIMIENTO**

Deseo expresar mi gratitud a quienes conforman la Universidad Estatal Península de Santa Elena por brindarme una educación de excelencia que me permitirá ser sujeto productivo y de servicio para la sociedad.

A la Carrera de Administración Pública a la cual nunca me arrepentiré de haberla escogido pues he encontrado en ella una vocación de servicio.

Agradezco a los docentes universitarios quienes con sus amplios conocimientos han sabido orientarme y guiarme hacia un profesionalismo de excelencia.

**TRIBUNAL DE GRADO**

---

Ing. Mercedes Freire Rendón, MSc.  
DECANA DE LA FACULTAD  
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

---

Econ. David Batallas González, MSc.  
DIRECTOR DE LA CARRERA  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

---

Ing. Steve Guarnizo Crespo, MSc.  
PROFESOR - TUTOR

---

Econ. Vladimir Soria Freire, MSc.  
PROFESOR DE ÁREA

---

Ab. Joe Espinoza Ayala  
SECRETARIO GENERAL

**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**MANUAL DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR  
COMPETENCIAS PARA EMUTURISMO E.P.,  
CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA  
DE SANTA ELENA, PERÍODO 2014.**

**Autor:** Miguel Ángel Delgado Lucín  
**Tutor:** Ing. Steve Guarnizo Crespo, MSc.

**RESUMEN**

El presente trabajo plantea una guía dirigida hacia la Administración del Talento Humano de EMUTURISMO E.P. para llevar a cabo los procesos de la Gestión del Talento Humano orientado a un modelo de competencias en la que se establecen lineamientos y directrices que permiten mantener una organización y secuencia lógica en el cumplimiento de las funciones administrativas. Mediante una investigación bibliográfica, se pudo determinar la importancia que conlleva el emplear un modelo de competencias en donde a cada empleado se lo considere como un ser único con capacidades, aptitudes y personalidad específica las cuales pueden ser observables y en base a métodos evaluativos, determinar aquellas que pueden ser potencializadas a fin de optimizar la eficiencia y productividad de la empresa. La investigación se efectúa en base a una interacción directa con los funcionarios de la Empresa, determinando en primera instancia mediante las técnicas de observación y entrevistas, una carencia de procedimientos formales para la Gestión del Talento Humano por parte de los Directivos de EMUTURISMO E.P., falencias que se evidencian dentro del tercer capítulo del presente trabajo, el mismo que permite concluir que existen deficiencias en el plano administrativo, motivacional y estructural, las mismas que pretenden ser eliminadas mediante la aplicación de un Manual de Gestión del Talento Humano por Competencias expuesto dentro del capítulo cuarto del presente trabajo. La propuesta se orienta no solo a determinar los conocimientos y experiencia del personal, sino a un análisis de las competencias intelectuales, personales, interpersonales, organizacionales, tecnológicas y físicas que debe poseer cada individuo para ocupar un cargo de forma óptima en pro del alcance de los objetivos organizacionales. El cumplimiento de procesos orientados a la Gestión por competencias encamina a la organización a una cultura de evaluación continua cuyo objetivo sea el de conocer oportunamente las áreas en donde se debe aplicar el fortalecimiento institucional a través del desarrollo de las capacidades laborales.

## ÍNDICE GENERAL

	<b>Pág.</b>
PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
TRIBUNAL DE GRADO .....	v
RESUMEN.....	vi
ÍNDICE GENERAL.....	vii
ÍNDICE DE CUADROS .....	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xiv
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xv
INTRODUCCIÓN .....	1
MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN .....	2
MANUAL DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS PARA EMUTURISMO E.P., CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, PERÍODO 2014. ....	2
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	2
Planteamiento del Problema.....	2
Formulación del Problema. ....	5
Sistematización del Problema .....	5
JUSTIFICACIÓN DEL TEMA .....	6
OBJETIVOS .....	7
Objetivo General .....	7
Objetivos Específicos.....	7
HIPÓTESIS.....	8
OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	8
CAPÍTULO I.....	11
1.1 ANTECEDENTES DEL TEMA.....	11

1.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	14
1.2.1 Gestión del Talento Humano .....	14
1.2.2 Importancia de la Gestión del Talento Humano .....	15
1.2.3 Administración del Talento Humano .....	15
1.2.4. Importancia de la Administración del Talento Humano .....	16
1.2.5 Filosofía de la Administración del Talento Humano .....	17
1.2.6 Gestión del talento humano por competencias.....	19
1.2.6.1 Competencia.....	20
1.2.6.2 Modelo de competencias.....	21
1.2.6.3 Importancia del desarrollo de la gestión por competencias .....	23
1.2.7 Procesos de gestión del talento humano por competencias .....	24
1.2.7.1 Reclutamiento y selección de personas.....	25
1.3 FUNCIONES ADMINISTRATIVAS .....	32
1.3.1 Planeación. ....	33
1.3.1.1 Tipos de planes.....	33
1.3.1.2 Etapas de la planificación.....	34
1.3.1.3 Plan Estratégico Institucional.....	34
1.3.1.4 Etapas del Plan Estratégico Institucional .....	35
1.3.1.5 Objetivos del Plan Estratégico .....	35
1.3.1.6 Plan Operativo Anual.....	35
1.3.2 Organización .....	35
1.3.2.1 Etapas de la Organización.....	36
1.3.3 Dirección.....	36
1.3.3.1 Etapa de la dirección .....	37
1.3.4 Control.....	37
1.3.4.1 Etapas del Control.....	38
1.3.5 Evaluación.....	38
1.4 FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	39
1.4.1 Constitución Política del Ecuador.....	39
1.4.2 Norma Técnica del Subsistema de Formación y Capacitación.....	40
1.4.3 Ley Orgánica de Empresas Públicas .....	40

1.4.4 Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD).....	41
1.5 MARCO SITUACIONAL .....	42
CAPÍTULO II .....	46
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	46
2.1 ENFOQUE INVESTIGATIVO .....	46
2.2 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN .....	46
2.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN. ....	49
2. 4 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN.....	50
2.5 NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	51
2.5.1 La Investigación de Campo.....	51
2.5.2 La entrevista .....	52
2.5.3 Observación.....	53
2.5.4 Investigación bibliográfica.....	53
2.6 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	53
2.6.1 Población.....	53
2.6.2 Muestra.....	54
2.7 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....	55
2.7.1 Documental .....	56
2.7.2 Campo .....	56
2.7.3 Entrevista.....	56
2.7.4 Encuesta .....	57
CAPÍTULO III.....	59
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	59
3.1 RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS APLICADAS A LOS DIRECTIVOS DE LA EMPRESA “EMUTURISMO EP” .....	59
3.2 RESULTADOS DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA “EMUTURISMO EP” .....	64
3.3 ANÁLISIS GENERAL DE LAS ENCUESTAS Y ENTREVISTAS .....	80
CAPÍTULO IV.....	83

MANUAL DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS PARA EMUTURISMO EP., CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA, DE SANTA ELENA, PERÍODO 2014 .....	83
4.1 JUSTIFICACIÓN .....	83
4.2 OBJETIVOS .....	83
4.2.1 Objetivo General .....	83
4.2.2 Objetivos Específicos.....	84
4.3 UTILIDAD DEL MANUAL DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO... 84	
4.4 VALORES CORPORATIVOS DEL MANUAL .....	85
4.5 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL. ....	86
4.6. ESTRATEGIAS .....	87
4.6.1. Planteamiento de las Estrategias .....	88
4.7 PLANIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	89
4.7.1 Estructura .....	89
4.7.2 Planes, Programas y Proyectos .....	89
4.8 PROCESO ADMINISTRATIVO DEL MANUAL DE GESTIÓN .....	90
4.9 PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EMUTURISMO EP. ....	91
4.9.1 Proceso de Reclutamiento .....	92
4.9.2 Proceso de Selección:.....	93
4.9.3 Proceso de Inducción .....	96
4.9.4 Proceso de Remuneración .....	97
4.9.5 Proceso de Desarrollo del Personal.....	98
4.9.6 Proceso de Evaluación y Seguimiento .....	101
4.9.6.1 Evaluación de Competencias .....	103
4.10 COMPETENCIAS EVALUABLES/DESARROLLABLES.....	106
4.11 PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	107
4.12 PERFIL DE PUESTOS POR COMPETENCIAS .....	108
4.13. PLAN DE ACCIÓN DE LA PROPUESTA DE TESIS .....	146
4.14 RECURSOS .....	148
CONCLUSIONES .....	149

RECOMENDACIONES .....	150
BIBLIOGRAFÍA.....	151
ANEXOS.....	153

## ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N° 1 Operacionalización de las Variables .....	9
CUADRO N° 2 Género de los encuestados .....	64
CUADRO N° 3 Rango de edad de los encuestados .....	65
CUADRO N° 4 Instrucción académica de los encuestados .....	66
CUADRO N° 5 Nivel de ingresos económicos de los encuestados .....	67
CUADRO N° 6 Visión, Misión .....	68
CUADRO N° 7 Objetivos de la Empresa .....	69
CUADRO N° 8 Gestión de talento humano .....	70
CUADRO N° 9 Actividades .....	71
CUADRO N° 10 Importancia de la participación.....	72
CUADRO N° 11 Percepción del cliente .....	73
CUADRO N° 12 Procesos de reclutamiento, selección e inducción.....	74
CUADRO N° 13 Procesos de remuneración, desarrollo y control .....	75
CUADRO N° 14 La inducción y entrenamiento .....	76
CUADRO N° 15 Aplican la gestión del talento humano.....	77
CUADRO N° 16 Modelos de competencias.....	78
CUADRO N° 17 Implementar un modelo de competencias .....	79
CUADRO N° 18 Diagnóstico Organizacional.....	86
CUADRO N° 19 Estrategias.....	87
CUADRO N° 20 Proceso administrativo del Manual de Gestión .....	90
CUADRO N° 21 Insumo – Producto del proceso.....	92
CUADRO N° 22 Actividades del proceso de reclutamiento .....	92
CUADRO N° 23 Diagramación del proceso de reclutamiento:.....	93
CUADRO N° 24 Insumo – Producto del proceso.....	93
CUADRO N° 25 Actividades del proceso de selección .....	94
CUADRO N° 26 Diagramación del proceso de Selección .....	95
CUADRO N° 27 Insumo – Producto del proceso.....	96
CUADRO N° 28 Actividades del proceso de Inducción: .....	96
CUADRO N° 29 Diagramación del proceso de Inducción.....	96

CUADRO N°. 30 Insumo – Producto del proceso.....	97
CUADRO N°. 31 Actividades del proceso de Remuneración:.....	97
CUADRO N°. 32 Diagramación del proceso de Remuneración .....	98
CUADRO N°. 33 Insumo – Producto del proceso.....	98
CUADRO N°. 34 Actividades del proceso de Desarrollo del Personal.....	99
CUADRO N°. 35 Diagramación del Proceso de desarrollo del personal.....	100
CUADRO N°. 36 Insumo – Producto del proceso.....	101
CUADRO N°. 37 Actividades del proceso de Evaluación y Seguimiento al Personal .....	101
CUADRO N°. 38 Diagramación del proceso de Evaluación y Seguimiento. ...	103
CUADRO N°. 39 Formato para la evaluación de competencias .....	104
CUADRO N°. 40 Ejemplo de Evaluación de competencias.....	105
CUADRO N°. 41 Competencias evaluables/desarrollables .....	106
CUADRO N°. 42 Gerente .....	108
CUADRO N°. 43 Jefe Financiero .....	111
CUADRO N°. 44 Jefe de Compras .....	114
CUADRO N°. 45 Jefe Contador .....	116
CUADRO N°. 46 Asistente de Contabilidad .....	119
CUADRO N°. 47 Jefe de Talento Humano.....	122
CUADRO N°. 48 Jefe de Promoción de Turística.....	126
CUADRO N°. 49 Jefe Técnico de Turismo .....	129
CUADRO N°. 50 Técnico de Turismo.....	131
CUADRO N°. 51 Inspector.....	133
CUADRO N°. 52 Secretaria Administrativa.....	135
CUADRO N°. 53 Asistente de Talento Humano .....	137
CUADRO N°. 54 BODEGUERO/GUARDALMACÉN .....	139
CUADRO N°. 55 Administrador de Complejos de EMUTURISMO EP .....	141
CUADRO N°. 56 Asistente Administrativo de los Complejos de EMUTURISMOEP .....	144
CUADRO N°. 57 Plan de Acción de la Propuesta de Tesis .....	146
CUADRO N°. 58 Recursos necesarios para la ejecución de la propuesta.....	148

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N°. 1 Género de los encuestados .....	64
GRÁFICO N°. 2 Rango de edad de los encuestados .....	65
GRÁFICO N°. 3 Instrucción académica de los encuestados .....	66
GRÁFICO N°. 4 Nivel de ingresos económicos de los encuestados.....	67
GRÁFICO N°. 5 Visión, Misión.....	68
GRÁFICO N°. 6 Objetivos de la Empresa .....	69
GRÁFICO N°. 7 Gestión de talento humano.....	70
GRÁFICO N°. 8 Actividades.....	71
GRÁFICO N°. 9 Importancia de la participación.....	72
GRÁFICO N°. 10 Percepción del cliente .....	73
GRÁFICO N°. 11 Procesos de reclutamiento, selección e inducción .....	74
GRÁFICO N°. 12 Procesos de remuneración, desarrollo y control .....	75
GRÁFICO N°. 13 La inducción y entrenamiento.....	76
GRÁFICO N°. 14 Aplican la gestión del talento humano .....	77
GRÁFICO N°. 15 Modelos de competencias .....	78
GRÁFICO N°. 16 Implementar un modelo de competencias.....	79
GRÁFICO N°. 17 Planificación del Talento Humano.....	89
GRÁFICO N°. 18 Procesos de la Gestión del Talento Humano EMUTURISMO EP .....	91
GRÁFICO N°. 19 Propuesta de Estructura Organizacional .....	107

## ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1. Revisión de Ortografía .....	154
ANEXO 2. Formato de Entrevista .....	155
ANEXO 3. Formato de Encuesta. ....	157
ANEXO 4. Estructura Organizacional actual.....	159
ANEXO 5. Memorando para la realización de encuestas.....	160
ANEXO 6. Carta Aval para realizar proyecto de tesis.....	161

## INTRODUCCIÓN

El tema de análisis del presente proyecto de investigación se basa en la gestión del talento humano por competencias, por ello es preciso identificar a que se refiere dicho tema. La gestión del talento humano se refiere al proceso que incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además desarrolla y retiene a un recurso humano existente.

La gestión del talento humano busca básicamente destacar a aquellas personas con un alto potencial, entendido como talento, dentro de su puesto de trabajo. Además retener o incluso atraer a aquellas personas con talento es una prioridad.

El uso actual de la Gestión del Talento Humano es muy variado en las entidades laborales, muchos la consideran como la acción de gerenciar a individuos de alto valor, es decir que posee mucha capacidad para el desempeño laboral diario, otros la consideran como la acción de saber manejar el talento humano en general, es decir que toda persona tiene talento y por ende debe ser reconocido como tal, sin embargo pocos consideran a la gestión del talento humano en un análisis minucioso de las personas en base a su rendimiento y potencial.

La gestión de talento humano que poseen las organizaciones se enmarcan en procesos específicos que llevan a identificar la capacidad que poseen sus trabajadores de ejecutar alguna actividad con potencial y excelencia, por ello es que se aplican los siguientes procesos, como son entre otros: diseño de cargos, selección capacitación y desarrollo, gestión del desempeño, etc. Tales procesos conllevan a identificar al talento humano en donde puede aplicar, ya que dentro de una organización existen cargos de los cuales no todos pueden ser asumidos de forma aleatoria por el personal, por ello es necesario que exista los procesos bien aplicados para lograr ubicar el talento humano en donde pueda desarrollarse y demostrar su capacidad en cuanto a lo laboral.

## **MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN**

### **MANUAL DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS PARA EMUTURISMO E.P., CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, PERÍODO 2014.**

#### **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

##### **Planteamiento del Problema.**

La Gestión del Talento Humano del sector público ha atravesado por un proceso cambiante a lo largo de la historia del Ecuador, a partir de 1959 año en que se expidió la Ley de Carrera Administrativa que se caracterizó por la estabilidad de los funcionarios públicos, exigencias de capacitación y su sistema de selección, fue el preámbulo para algunas reformas legales que surgieron de acuerdo a las exigencias del entorno laboral y a la evolución de la administración pública ecuatoriana.

En 1968, la expedición de la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa establecía un sistema de administración del personal, basado en el mérito, igualdad de oportunidades sin discriminación, y una carrera en la administración pública, lo que daba paso a oportunidades de profesionalización en el área pública de acuerdo a las competencias específicas de las personas.

Durante esta época, al proceso del Talento Humano no se le daba la suficiente importancia ya que primaban otros modelos de gestión que se enfocaban a los aspectos técnicos, administrativos y financieros, incurriendo en una mala dirección del nivel jerárquico y los niveles intermedios evidenciándose un escaso control hacia las entidades del sector público por parte del gobierno.

Los servidores públicos eran muy poco vigilados y quienes llegaban a estos cargos eran elegidos por influencias y usualmente sin ninguna preparación previa, lo que dio como resultado la imagen que hasta hoy, aunque en menor proporción, mantiene la Administración Pública: ineficiencia, incompetencia, lentitud de los procesos, intereses ilícitos, excesiva burocracia.

El cambio de este paradigma requiere de una reestructuración administrativa total que abarca las estructuras y procedimientos administrativos de las instituciones públicas, pero sobretodo de la administración del Talento Humano incentivando a que el personal se apropie de estas nuevas directrices y garanticen su cumplimiento. En la época actual en donde la modernización del área administrativa y los cambios de perspectivas respecto a la fuerza laboral, que ya no es visto como un elemento más de la organización sino como su patrimonio intelectual motor del cumplimiento de metas y objetivos, enfoca una importancia radical en cuanto a los procesos de selección, desarrollo y evaluación del personal a fin de que cuenten con las competencias necesarias que les permitan cumplir con las expectativas organizacionales en el ámbito público.

Para esto la vigente Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) emplea distintos mecanismos que buscan un permanente mejoramiento profesional, ya que la administración estatal no puede existir si no es conducida por funcionarios públicos altamente capacitados en las dos funciones básicas de un Estado: suministrar servicios y ejercer control sobre las personas y la propiedad.

Actualmente en los diferentes organismos públicos del estado existen alrededor de 455.000 empleados públicos, encargados de ejercer funciones de dirección, de supervisión, de planificación y de operación, los mismos que están regulados por sus respectivas Unidades de Talento Humano quienes se apegan a las normas y lineamientos emitidos por el Ministerio de Relaciones Laborales de acuerdo al artículo N° 52.- “De las atribuciones y responsabilidades de las Unidades de Administración del Talento Humano” de la Ley Orgánica de Servicio Público.

Las Empresas Públicas al ser regidas por la LOSEP, según el art. 3 sobre la aplicación y obligatoriedad de la Ley, en su numeral 4 “Las personas jurídicas creadas por acto normativo de los Gobiernos Autónomos Descentralizados y regímenes especiales para la prestación de servicios públicos”, deberán: art. 52 literal d) “elaborar y aplicar los manuales de descripción, valoración y clasificación de puestos institucionales, con enfoque en la gestión competencias laborales”; literal i) “Aplicar las normas técnicas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales, sobre selección de personal, capacitación y desarrollo profesional con sustento en el Estatuto, Manual de Procesos de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos Genérico e Institucional”.

Teniendo esto como referencia, queda claro que el deber de la Unidad de Talento Humano dentro de una Empresa Pública tiene que ver, entre otras funciones, con la planificación de normativas e instructivos internos y la ejecución de los distintos procedimientos establecidos por el ente rector Nacional en materia laboral como lo es el Ministerio de Relaciones Laborales.

Si bien los procesos actuales de selección y promoción de personal, marcan una pauta para conocer el nivel académico y experiencias de los aspirantes a los puestos públicos, las competencias laborales van mucho más allá de aquello, teniendo dimensiones que abarcan lo cognoscitivo, lo actitudinal, lo emocional, lo conductual, etc. Por ende una orientación por competencias requiere de un estudio integral de la personalidad y capacidades de los individuos, para determinar sus potencialidades y orientarlas a las necesidades de la organización.

La Empresa Pública EMUTURISMO E.P., creada por el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Santa Elena instituida mediante acto normativo legalmente expedido del 15 de Octubre de 2010, cuenta con el departamento de Talento Humano en donde se determinó, previa conversación con el Director de dicho departamento, que no se emplean los mecanismos de gestión por

competencias ni cuentan con un procedimiento interno establecido para la Gestión del Talento Humano, dando paso a que se inobserven aspectos administrativos relevantes, asimismo cuentan con una estructura organizacional desactualizada y que no está acorde a la realidad organizacional. Por tal motivo se ha planteado la elaboración de un **Manual de Gestión del Talento Humano por Competencias para el periodo 2014**, instrumento que servirá como guía para el eficiente aprovechamiento de las potencialidades y capacidades de los trabajadores en función de las necesidades organizacionales, colaborando con el mejor desempeño administrativo y productivo de la empresa

El manual será una guía para todos los procesos de desarrollo y evaluación del personal de la empresa EMUTURISMO EP, para establecer responsabilidades de cada actividad pertinente a cada uno de estos procesos orientando a la aplicación de estrategias para evaluar el clima laboral, identificar necesidades de capacitación, establecer indicadores de gestión laboral acordes a la realidad institucional y obtener resultados precisos sobre las capacidades de los trabajadores a fin de implementar planes preventivos y remediales.

### **Formulación del Problema.**

¿De qué manera incide la Gestión del del Talento Humano por Competencias en la ejecución de las funciones administrativas de la empresa EMUTURISMO E.P. del Cantón Santa Elena en el año 2014?

### **Sistematización del Problema**

1. ¿Cuál es la importancia de la Gestión del del Talento Humano por Competencias?
2. ¿De qué manera se pueden aplicar los procesos de Gestión del Talento Humano por Competencias en la organización?

3. ¿De qué manera se ejercen las funciones administrativas en la organización?
4. ¿De qué manera se puede mejorar la práctica de las funciones administrativas?
5. ¿De qué manera incide la aplicación de un manual de Gestión del Talento Humano por Competencias en el cumplimiento de los objetivos institucionales?

### **JUSTIFICACIÓN DEL TEMA**

Las capacidades del talento humano, concibiendo a estas como el conjunto de conocimientos, destrezas, aptitudes, conductas y experiencias laborales que poseen los trabajadores, son el factor fundamental para que las empresas puedan ser competitivas, alcanzar sus objetivos, optimizar su rendimiento y estar a la vanguardia en lo referente a su actividad económica-productiva.

A nivel general las nuevas tendencias organizacionales y los modelos de gestión actuales apuntan al desarrollo del personal como una actividad estratégica de las organizaciones para el alcance de sus metas, a través de distintos mecanismos direccionados al desarrollo del personal, tales como capacitaciones enfocadas a la generación de nuevas competencias, el aprovechamiento de las potencialidades y el fortalecimiento de las habilidades individuales que derivan en un mejoramiento de la productividad y de la cultura organizacional

En una organización, la productividad es el problema principal que mantienen, y el talento humano se orienta, en gran medida, a ser la solución. Aun teniendo el equipamiento, las maquinarias, el financiamiento, el capital e inclusive estrategias definidas, sin el personal idóneo es imposible que se logren los objetivos

planteados. Enfocando el tema al sector público se debe tomar en consideración que la importancia de las competencias laborales es aún mayor, puesto que su rendimiento y su eficiencia no sólo determinará la productividad de la empresa en términos de utilidad, sino que afectará directamente a los intereses de toda una comunidad y del desarrollo social en general, por ende la exigencia de complementar la normativa laboral con procedimientos específicos acordes al contexto situacional actual de las organizaciones y del entorno social se torna imprescindible.

Considerando lo anterior expuesto el presente trabajo de investigación contribuirá a que la dirección del talento humano de EMUTURISMO EP., pueda maximizar el aprovechamiento las capacidades y potencialidades de su personal y optimizar su rendimiento en base a los objetivos y metas planteadas.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

Determinar el nivel de incidencia de la Gestión del Talento Humano por Competencias en la ejecución de las funciones administrativas, mediante diagnóstico organizacional, orientados al diseño de un manual de Gestión del Talento Humano por Competencias para EMUTURISMO E.P. del cantón Santa Elena.

### **Objetivos Específicos**

1. Identificar la importancia de la Gestión del Talento Humano por Competencias, mediante concepciones teóricas de diferentes autores.
2. Describir los métodos para aplicación de la Gestión del Talento Humano por Competencias mediante la síntesis de los fundamentos teóricos.

3. Diagnosticar el cumplimiento de las funciones administrativas de los servidores públicos de la organización, mediante técnicas de recopilación de datos.
4. Analizar las formas con las que se puede mejorar la práctica de las funciones administrativas, a través de investigación bibliográfica.
5. Determinar el nivel de incidencia de la Gestión del Talento Humano por Competencias en el cumplimiento de los objetivos institucionales, mediante el análisis de indicadores de eficiencia.

## **HIPÓTESIS**

El diseño de un manual de Gestión del Talento Humano por competencias, mejorará la ejecución de las funciones administrativas de EMUTURISMO E.P., cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena.

## **OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

Las variables a utilizarse en el proceso investigativo del presente trabajo de titulación son:

### **Variable dependiente**

- Gestión del Talento Humano por Competencias

### **Variable independiente**

- Funciones Administrativas

**CUADRO N° 1 Operacionalización de las Variables**

<b>Hipótesis</b>	<b>Variable</b>	<b>Definición</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>ÍTEM</b>	<b>Técnicas / Instrumentos</b>
<p>El diseño de un manual de gestión del Talento Humano por competencias mejorará las funciones administrativas de EMUTURISMO E.P., cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena.</p>	<p><b>INDEPENDIENTE</b>  Gestión del Talento Humano por competencias</p>	<p>Es el proceso que tiene la organización para poder administrar, dirigir y controlar al personal de una organización</p>	<p>Gestión del Talento Humano</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceptualización</li> <li>• Importancia de la Gestión del Talento humano.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Conoce usted sobre la Gestión del talento humano?</li> <li>• ¿Cree usted importante que la empresa donde labora aplique de forma correcta la Gestión del Talento Humano?</li> </ul>	<p>Encuesta/ Entrevista</p>
			<p>Administración del talento humano</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importancia de la administración del talento humano.</li> <li>• Filosofía de la administración del talento humano.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cree usted importante la participación del talento humano?</li> <li>• ¿Considera usted apropiada el manejo de la alta administración en la toma de decisiones?</li> </ul>	<p>Encuesta/ Entrevista</p>
			<p>Competencias</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo de competencias.</li> <li>• Importancia del desarrollo de la Gestión por competencias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Aplican la Gestión del talento humano por competencias?</li> <li>• ¿Conoce usted sobre un Modelo de Competencias implementado en la organización?</li> </ul>	<p>Encuesta/ Entrevista</p>
			<p>Procesos de Gestión del Talento humano por competencias</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnicas de reclutamiento</li> <li>• Técnicas de selección</li> <li>• Métodos de recolección de datos</li> <li>• Inducción</li> <li>• Entrenamiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existe un proceso de reclutamiento para captar talento humano?</li> <li>• ¿Utilizan las técnicas de selección para reclutar talento humano?</li> <li>• ¿Ha recibido usted la inducción y entrenamiento para poder desarrollar bien sus funciones?</li> </ul>	<p>Encuesta/ Entrevista</p>

Hipótesis	Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores	ÍTEM	Técnicas / Instrumentos
El diseño de un manual de gestión del Talento Humano por competencias mejorará las funciones administrativas de EMUTURISMO E.P., cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena.	<b>DEPENDIENTE</b>  Funciones administrativas	Es el proceso de gestión de las herramientas gerenciales que están conformadas por la planificación, la organización, la dirección, el control y la evaluación, funciones que, interrelacionadas de forma secuencial y sistemática, comprenden el proceso administrativo.	Planificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan Estratégico Institucional</li> <li>Plan Operativo Anual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Es realizado el PEI de forma participativa?</li> <li>¿Es ejecutado el POA en función de la planificación inicial?</li> </ul>	Encuesta/ Entrevista
			Organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estructura Organizacional</li> <li>Cultura Organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿La organización cuenta con una estructura organizacional definida?</li> <li>¿El ambiente laboral es óptimo?</li> </ul>	Encuesta/ Entrevista
			Dirección	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liderazgo</li> <li>Comunicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Se evidencia liderazgo en la conducción de la empresa?</li> <li>¿Considera que la comunicación entre los miembros del grupo de trabajo y los directivos es la apropiada?</li> </ul>	Encuesta/ Entrevista
			Control	<ul style="list-style-type: none"> <li>Normativas</li> <li>Estándares de desempeño</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cuenta la empresa con normativas internas de control?</li> <li>¿Se aplican estándares de desempeño para el control de las actividades?</li> </ul>	Encuesta/ Entrevista
			Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indicadores financieros</li> <li>Evaluación al personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Se evalúan los indicadores financieros con la periodicidad adecuada?</li> <li>¿Existen evaluaciones periódicas sobre el desempeño del personal?</li> </ul>	Encuesta/ Entrevista

Fuente: Empresa EMUTURISMO

Elaborado por: Miguel Delgado Lucín

## **CAPÍTULO I**

### **1.1 ANTECEDENTES DEL TEMA**

La cultura organizacional que actualmente se desarrolló en las diferentes áreas sea industrial, comercial y turística tiene su enfoque en lo que hoy la gerencia empresarial involucra en las organizaciones, y que esto ha llevado a provocar la tendencia de cambio en torno a lo humanístico, en cuanto a los recursos que toda empresa debe poseer. Antiguamente se consideraba al personal como un recurso ajeno a la organización que asumía el papel operativo en base a la prestación de la fuerza laboral, pero aquella perspectiva ha ido cambiando en relación al manejo inteligente de las organizaciones y hoy el empleado responde a las necesidades de toda empresa.

Los recursos humanos como antes se consideraban cambiaron en los años 90 en donde se produjo la gestión del talento humano, donde la empresas reconocían que el éxito de los negocios radicaba en las habilidades propias de los trabajadores y por ende esto hacia que ellos obtengan ganancia y estabilidad en el mercado donde estaban posesionados.

Anteriormente se definía al término recursos humanos, basándose en la concepción del hombre como un instrumento sustituible como un elemento más de la empresa en términos de producción, contraria al concepto actual que se basa en una concepción de “indispensable” para lograr el éxito de una organización. Ante esto se puede concluir que el término de recurso humano cataloga a la persona como un instrumento, sin considerar que su importancia es vital dentro de la organización, ya que sus habilidades, capacidades y características le dan fluidez, movimiento y acción a toda organización, permitiendo ejecutar las planificaciones y cumplir con las metas empresariales.

De presentarse una debacle económica en la organización los directivos pueden optar por la obtención de un préstamo o plantear estrategias que mejoren la producción, pero para la fuga del talento humano es mucho más complicado encontrar las vías de solución. El proceso de reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la que se adapten a las exigencias competitivas del actual mercado laboral toma años en realizar, es por ello que las grandes organizaciones tienen como estrategia invertir en el personal y retenerlos para que dicha inversión sea retribuida con productividad, haciendo de la correcta administración del recurso humano una de sus tareas más decisivas.

Sin embargo la administración del talento humano es una tarea compleja considerando que cada persona es un ser único, definidos por un sinnúmero de actitudes y patrones de comportamientos específicos que se vuelven muy variables de acuerdo al entorno y situaciones que rodean a la persona. Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las mismas constituye el elemento básico para estudiar a las organizaciones, y particularmente la Administración del Talento Humano.

Actualmente, las empresas a nivel mundial cuentan dentro de la parte financiera el capital intelectual que poseen, reconociendo que el sistema o estabilidad monetaria es vital, el capital humano es el que propicia tal estabilidad, ya que a través de la gente se toman decisiones que pueden multiplicar el recurso financiero. En el entorno globalizado empresarial en donde existe la competitividad, exige que las organizaciones adquieran cambios en su estructura, aunque muchas de ella se resisten al cambio, otras aunque les cuesta adaptarse a los nuevos parámetros, acceden sabiendo que ello depende su éxito institucional.

Para lograr hacer frente a la competitividad es preciso fortalecer el talento humano que tiene toda organización, el proceso de atraer y retener a colaboradores productivos, se ha tornado cada vez más competitivo entre las empresas y tiene la

importancia estratégica de la que muchos creen que es una guerra de talentos y aún más en una etapa donde la competencia entre empresas es muy dura.

Los aspectos principales de la gestión del talento humano que se puede caracterizar hoy en las entidades públicas y privadas del Ecuador, se ven relacionada en la búsqueda de personas con capacidades tales como la gestión del desempeño, el desarrollo del liderazgo y la planificación de los recursos humanos. El sistema que por parte del Ministerio de Relaciones Laborales, órgano rector del aspecto laboral, se identifica por una gestión del talento por competencias, en la que se promueve la formulación de directrices en las que se establezcan métodos para el manejo eficiente del capital humano.

En la provincia de Santa Elena, con respecto a la Gestión del Talento Humano por Competencias se puede identificar un crecimiento un poco lento, ya que son pocas las entidades que aplican la competencia como eje principal de desarrollo organizacional, debido al enfoque especial que se tiene del Talento Humano, en donde el esquema mental de algunos gerentes o administradores se enfoca en el beneficio personal y muy poco se piensa en dar la importancia al desarrollo del Talento Humano.

La provincia de Santa Elena aunque está presentando un auge económico, comercial y turístico; debe desarrollar dentro de la cultura organizacional de cada empresa el enfoque de fortalecer la Gestión de Talento Humano por Competencias, ya que de esta manera se lograra la excelencia de servicio y rendimiento por parte de los funcionarios públicos.

Es por eso tan necesario poder analizar el presente estudio considerando que la empresa en la que se enfoca nuestro análisis acciona sin un modelo de gestión humano por competencias, lo que haría más beneficiosa como imagen para la cultura organizacional que cada entidad debe tener.

## **1.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **1.2.1 Gestión del Talento Humano**

La Gestión del Talento Humano se refiere al proceso que incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además desarrolla y retiene a un recurso humano existente. La Gestión del Talento Humano busca básicamente destacar a aquellas personas con un alto potencial, entendido como talento, dentro de su puesto de trabajo. Además retener o incluso atraer a aquellas personas con talento será una prioridad.

La Gestión del Talento Humano es un enfoque estratégico de la gerencia que tiene como objetivo obtener un buen rendimiento en producción, como en lo financiero para la empresa, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento los diferentes niveles de conocimiento, capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para hacer competitivo en el entorno actual y futuro.

Según (Martín, 2011), la Gestión Humana o Gestión del Talento Humano, es:

“La forma como la organización libera, utiliza, desarrolla, motiva e implica todas las capacidades y el potencial de su personal, con miras a una mejora sistemática y permanente tanto de este como de la propia organización”.  
Pág. 56

La Gestión del Talento Humano, en este contexto se refiere al proceso de incorporación de nuevos perfiles a la fuerza laboral, busca básicamente personas con un alto potencial y un buen rendimiento, entendiéndose como talento propio de la empresa. Este proceso de gestión se basa en las capacidades y destrezas que pueden poseer las personas para poder desempeñar algún cargo o función de una empresa, por ello es muy importante que se implemente un buen proceso de gestión del talento humano, ya que de ello radica los resultados que pueda obtener la organización, considerado al talento humano como la fuerza laboral potencial.

En tanto que (Matos, 2009), define a la Gestión Humana como:

“Un componente de la gerencia moderna y su fin principal consiste en promover el desarrollo de las competencias de las personas por medio de una labor coordinada y de estrategias de mejoramiento continuo del conocimiento y el talento humano”. Pág. 14.

### **1.2.2 Importancia de la Gestión del Talento Humano**

La Gestión del Talento Humano se ha convertido en la clave para el éxito empresarial, ya que sin él, sería prácticamente imposible enfrentar las exigencias actuales y futuras del mercado. Gestionar el talento humano es el reto principal que tiene que afrontar las empresas, para ellos es necesario incorporar una visión más integradora en la mentalidad de los directivos y trabajadores para conseguir los mejores resultados. Estos resultados son los que reflejan beneficios en las empresas e impulsan a crear estrategias que permitan mantener una élite laboral altamente calificada que mantenga y supere constantemente el rendimiento laboral.

Su importancia radica en la reparación que poseen los trabajadores frente a las funciones específicas que son asignadas, la habilidad del carácter competitivo que poseen, así como el talento, creatividad y desarrollo de sus competencias que hacen de la gente el recurso de gran importancia que poseen las organizaciones. No obstante, hay muchos gerentes que no consideran importante la Gestión del Talento Humano y su tratamiento conlleva a resultados poco favorable, por lo que hoy en día uno de los aspectos por lo que las organizaciones no alcanzan niveles de competitividad es el poco tratamiento que se tiene al talento humano.

### **1.2.3 Administración del Talento Humano**

La administración del Talento Humano consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también como control de técnicas, capaces de

promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Para poder determinar el papel fundamental que desempeña la Administración del Talento Humano es preciso conocer algunas conceptualizaciones que ayudan a conocer el tema de análisis.

Según (Malagón, Galán, & Pontón, 2009), la Administración del Talento Humano es:

“El conjunto de políticas, normas, actividades y procedimientos que se lleva a cabo en una institución y que permite la selección, el reclutamiento, el entrenamiento, el bienestar y el crecimiento profesional y emocional, así como la disciplina de las personas que trabajan en la organización con asignación de actividades que permiten cumplir con los objetivos de dicha institución”. Pág. 121.

La palabra talento, significa la capacidad de una persona para hacer muy bien cualquier actividad específica y que se destaca naturalmente. Humano es un ser que tiene la capacidad de pensar, sentir y actuar. No solo el esfuerzo o la actividad humana que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

#### **1.2.4. Importancia de la Administración del Talento Humano**

Generalmente muchos trabajadores, ya sean del sector público o privado, se manifiestan no estar conformes o satisfechos con su empleo debido a diversas razones, tales como un pesado clima organizacional, la falta de oportunidades de crecimiento, sueldos poco incentivos, entre otras causas que han mermado la optimización de las capacidades de los trabajadores. Tomando en consideración

los cambios que son problemas que no se solucionan con la celeridad adecuada, estos problemas se vuelven más graves con el paso del tiempo.

Una organización podría contar con la mejor infraestructura, un sólido capital y la tecnología más avanzada, pero si no cuenta con el recurso humano capacitado no podrán alcanzar los objetivos planteados, por lo que su importancia es sumamente considerable, el talento humano proporciona la creatividad, habilidad y estrategias en cualquier organización. La fuerza laboral es la que se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de realiza el control de calidad, de distribuir los producto, de la parte logística y de efectivizar el rendimiento.

Según (Chiavenato, 2010), la administración del talento humano es de vital importancia porque es

“Un área interdisciplinaria que incluye conceptos de psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería de seguridad, medicina laboral, ingeniería de sistemas, cibernética, entre otras”. Pág. 149.

En general, la administración de recursos humanos abarca una gran cantidad de campos de conocimiento: se habla de la aplicación e interpretación de pruebas psicológicas y entrevistas, tecnología del aprendizaje individual, cambio organizacional, nutrición y alimentación, medicina y salud, servicio social, plan de carrera, diseño de cargos y diseño organizacional, satisfacción en el trabajo, ausentismo, salarios y obligaciones sociales, mercado, tiempo libre, calamidades y accidentes, disciplina y actitudes, interpretación de leyes laborales, eficiencia y eficacia, estadísticas y registros, transporte para el personal, responsabilidad en la supervisión, auditoria y un sin número de temas bastantes diversificados.

### **1.2.5 Filosofía de la Administración del Talento Humano**

Según (Universidad Nacional de Loja, 2011), el desempeño del talento humano siempre están basada en sus suposiciones básicas; esto es particularmente cierto

en relaciones con la administración de personal, las suposiciones básicas con respecto a las personas, pueden ser, si se les puede tener confianza, si les desagrada el trabajo, si pueden ser creativa porque actúan como lo hacen y la forma que deben ser tratadas, comprenden una filosofía propia de la administración personal. Todas las decisiones sobre el personal que se tomen – la gente que se contrate, la capacitación que se les ofrece, las prestaciones que se les proporcionen –reflejan esta filosofía básica.

La filosofía que se obtenga sobre los talentos humanos, su rendimiento, sus posibles resultados y más aún su estabilidad laboral son conceptos que los gerentes deben ir marcando en el proceso de aplicación del talento humano, por ello es importante que siempre se evalúe el desempeño laboral no con los enfoques de cambios sino de mejorar. El proceso de evaluación del talento humano debe evolucionar continuamente en la medida en que la persona acumula nuevos conocimientos y experiencias. Por lo tanto, se procederá a analizar algunos de los factores que incluyen en estas filosofías:

Uno de los factores que darán forma a la filosofía personal de cada empleado será la de la alta administración de la empresa para la cual trabaje, aunque la filosofía de la alta administración puede o no ser explícita, generalmente se comunica por medio de sus acciones y se extiende a todos los niveles y áreas en la organización. Este tipo de influencia muchas veces está viciada de conveniencia, asuntos personales o compromiso ajeno, pero que no deben prevalecer frente a las habilidades y conocimientos que tenga el ser humano.

La filosofía que se tenga sobre la administración del personal estará influida también por las suposiciones básicas que se hagan sobre las personas. Por ejemplo, Douglas McGregor distingue entre dos conjunto de suposiciones que clasifico como teoría X y Y. En cuanto a la teoría X sostiene que “el ser humano siempre va a tener un rechazo inherente al trabajo, a las responsabilidades, es decir prefiere ser dirigido y si puede evitarlo lo haría”.

En el otro extremo, las acciones de algunos gerentes reflejan para un conjunto de suposiciones de la Teoría Y, las cuales sostienen que “el ser humano se sentirá siempre motivado al satisfacer sus necesidades de orden, estima y autorrealización”.

(Likert, 2004) En relación a los supuestos antes mencionados afirma que:

“Los subordinados no gozan de plena confianza de la gerencia ya que se sienten presionados y que están sujetos a las decisiones que los que están en la cúpula los consideren.” Pág. 24

Además de los factores mencionados anteriormente, existe otro – La necesidad de motivar a los empleados – que afectara la formación de una filosofía propia sobre el personal.

### **1.2.6 Gestión del talento humano por competencias**

Al referirse a este tema, es necesario analizar la conceptualización de lo que es competencia en el enfoque del rendimiento laboral que posee el talento humano y que es uno de los ejes importante en el presente tema de investigación.

Según (González, 2010), actualmente se habla de la Gestión por Competencias como un:

“Modelo integral de Gestión de los Recursos Humanos que contribuyen a ésta, con un nuevo enfoque, detectando, adquiriendo, potenciando y desarrollando las competencias que dan valor agregado a la empresa brindándoles la diferenciación como una ventaja competitiva”. Pág. 35.

Por otro lado (Gramigna, 2008) menciona que: la Gestión por Competencias genera múltiples beneficios a las personas y las organizaciones:

- La posibilidad de definir profesionales que favorecen a la productividad.
- El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.

- La identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garantizan los resultados.
- La generación del desempeño basado en los objetivos medibles, cuantificables a través de índices de producción.
- El aumento de la productividad y la optimización de los resultados.
- La concienciación de los equipos de trabajo para que asuman la responsabilidad de su autodesarrollo.
- Cuando se instala la gerencia por competencias se evita que los gerentes y sus colaboradores pierdan el tiempo en programas de entrenamiento y su desarrollo que no tiene que ver con las necesidades de la empresa o las necesidades particulares de cada puesto de trabajo.

#### **1.2.6.1 Competencia**

Las competencias son las capacidades con diferentes conocimientos, habilidades, pensamientos, carácter y valores de manera integral en las diversas interacciones que tienen los seres humanos para la vida en el ámbito personal, social y laboral. Características que tienen determinados individuos que hacen que su comportamiento sea especialmente satisfactorio en el entorno empresarial y social en el que se desenvuelve. En conclusión, las competencias son comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, y que las hace más eficaces y/o superiores en un trabajo o situación específica.

Según (Miranda, 2010), de un modo genérico se suele entender que la competencia laboral comprende:

Las actitudes, los conocimientos y las destrezas que permiten desarrollar exitosamente un conjunto integrado de funciones y tareas de acuerdo con criterios de desempeño considerados idóneos en el medio laboral. Se identifican en situaciones reales de trabajo y se las describe agrupando las tareas productivas en áreas de competencia (funciones más o menos permanentes), especificando para cada una de las tareas los criterios de realización a través de los cuales se puede evaluar su ejecución como componente. Pág. 39.

Según (Dalziel, Cubeiro, & Fernández, 2011), una competencia es:

“Un conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos, características conductuales y otros atributos, los que, correctamente combinados frente a una situación de trabajo, predicen un desempeño superior”. Pág. 20.

Las competencias están constituidas por tres componentes fundamentales:

- **El sabes actuar.** Se refiere a la preparación técnica del individuo, sus estudios formales, el conocimiento y el buen manejo de sus recursos cognitivos puestos al servicio de sus responsabilidades asignadas. Es el conjunto de factores que define la capacidad inherente que tiene la persona para poder efectuar las acciones definidas por la organización. Este componente es el que más se ha utilizado a la hora de definir la idoneidad de una persona para un puesto específico y permite contextualizar el énfasis que hacen muchas empresas en la capacitación de su personal.
- **El querer actuar.** Es otro componente fundamental de la competencia. Se refiere no solo al factor de motivación de logro personal, sino también a la condición más subjetiva y situacional que hace que el individuo decida efectivamente emprender una acción en concreto. Es el tener sentido, imagen de sí mismo, reconocimiento y confianza.
- **El poder actuar.** En muchas ocasiones la persona sabe cómo actuar y tiene el deseo de hacerlo, sin embargo las condiciones no existen para que realmente pueda efectuarla.

#### 1.2.6.2 Modelo de competencias

Un “modelo de competencia” es un conjunto de competencias que además integra los comportamientos conexos que vinculan directamente las prioridades

estratégicas generales a los trabajos a ser adelantados para alcanzarlas, así como los niveles de competencia a alcanzar para cada proceder.

Este modelo está basado en las estructuras que toda organización debe definir y que su aplicación y exigencia deben darse en base a las habilidades, destrezas y potencialidades que posean los trabajadores, ya que cada una de las competencias deben ser dirigidas al cumplimiento de los objetivos pero no desestimando las actitudes propias de los empleados, ya que como se ha dicho anteriormente, sin el talento humano la empresa no lograría el éxito que se espera obtener.

Los modelos de competencias más comunes utilizados por las organizaciones son:

- El modelo de competencias distintivas de David McClellan.
- El modelo de competencias genéricas de William Byham.
- El modo de competencias funcionales de Sydney Fine.

### **Modelo de competencias distintivas**

Según (Saracho, 2010), el modelo de competencias distintivas se basa en:

La premisa de que las personas poseen ciertas características que les permiten desempeñarse exitosamente en una organización determinada, y por lo tanto, identificar dichas características permite a la organización atraer, desarrollar y retener a las personas que poseen dichas características, y que dichas personas son las que permiten a la organización obtener y mejorar el desempeño organizacional en un nivel superior. Toda la corriente de pensamiento que ha surgido en torno al concepto de talento se sustenta en las premisas de este modelo. Pág. 33.

### **Modelo de competencias genéricas**

Según (Saracho, 2010), el modelo de competencias genéricas, se basa en:

La premisa de que existen conductas típicas que permiten a una persona desempeñarse correctamente en un puesto determinado, y que dichas conductas son generales o genéricas, dado que son las mismas que permiten a otra persona desempeñarse correctamente en un puesto similar en otra organización. Es decir, a igual puesto en organizaciones similares, las conductas necesarias para un buen desempeño son las mismas. Este modelo se sustenta en torno a las premisas de los conceptos de mejores prácticas y Benchmarking. Pág. 33-34.

### **Modelo de competencias funcionales**

Según (Saracho, 2010), el modelo de competencias funcionales, se basa en:

La premisa de que existen ciertos resultados mínimos que debe obtener una persona en un puesto determinado, y que dichos resultados mínimos son los que deben garantizarse para que se cumpla con los estándares de productividad, calidad y seguridad requeridos para que la organización pueda asegurar el cumplimiento de sus metas de producción. Es decir, cada puesto en cada organización debe establecer los resultados mínimos que debe obtener cada ocupante de un puesto determinado. Todas las metodologías y sistemas que han surgido en torno al concepto de competencias técnicas, normalización de competencias y certificación de competencias se sustentan en las premisas de este modelo. Pág. 34.

#### **1.2.6.3 Importancia del desarrollo de la gestión por competencias**

La Gestión por Competencias es una herramienta muy efectiva utilizada para el desarrollo del capital humano de las organizaciones. El utilizar como política una gestión por competencias, marca una gran diferencia en la forma de llevar a cabo los procesos del Talento Humano, por ejemplo dentro del desarrollo del personal tiende a establecer una estructura que encierre distintos aspectos como capacitación, enterramiento y experiencia, que son necesarios de definir para los requerimientos de un puesto o identificar las capacidades de un trabajador o de un profesional.

Es entendible desde el punto de vista operativo que el desarrollo del personal a través de la gestión por competencias sea la realice a la medida de acuerdo al entorno y a las condiciones de trabajo, en este caso, menos científicas mentales y más técnicas.

Según (Saracho, 2010), la gestión por competencias:

“Adquiere importancia en aquellas organizaciones que visualizan el aprendizaje individual y colectivo como una línea estratégica para su desarrollo. Es una posibilidad de distinguirse en los mercados y/o servicios a prestar, como también una vía para profesionalizar el trabajo y generar oportunidades de desarrollo del personal. Se dice posibilidad porque el camino de la implantación de una gestión por competencias no es único ni todos llegan al resultado esperado”. Pág. 11.

Un tema crítico al que atiende directamente el modelo es el impulsar la innovación para el liderazgo tecnológico ya que los trabajadores conocerán su propio perfil de competencia y el requerido por el puesto que ocupan o aspiran, identificando y actuando sobre las acciones necesarias para conseguir el perfil requerido. se incentiva así el clima innovador desde la base, fundamentalmente a través del auto desarrollo.

### **1.2.7 Procesos de gestión del talento humano por competencias**

La Gestión del Talento Humano por competencias es un modelo de dirección que permite evaluar las competencias específicas que requiere un puesto de trabajo, de la persona que lo ejecuta, además, es una herramientas que permite flexibilizar la organización, ya que logra separar la organización del trabajo de la gestión de las personas, introduciendo a estas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas de la organización.

Se puede decir que la Gestión del Talento Humano es el conjunto de procesos necesarios para dirigir a las personas o recursos humanos dentro de la empresa, partiendo del reclutamiento, selección, capacitación, recompensas (remuneración), evaluación del desempeño, entre otros, que conduzcan a la obtención de valor agregado para la empresa, los empleados y el entorno.

Según (Atehortua, Bustamante, & Valencia, 2012), este proceso:

“Es de alta importancia en el marco de un sistema de gestión integral, por cuanto es en el talento humano donde descansa buena parte de éxito o fracaso de una organización”. Pág. 154.

Lo esencial que tiene la definición y la importancia de la Gestión del Talento Humano en la empresa, es que ayuda a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión, hacerla competitiva, suministrarle empleados bien entrenados y motivados, permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción laboral, mejorando la calidad de vida de los empleados, administrar el cambio y establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables. Los procesos de gestión del talento humano se detallan a continuación:

### **1.2.7.1 Reclutamiento y selección de personas**

El reclutamiento y selección es uno de los primeros pasos para poder determinar el talento humano en una organización, y como tal, debe ser bien manejado, debido a que de este primer paso depende mucho que se pueda obtener personas capaces para las exigencias de la empresa, por ello, es importante conocer los tipos de reclutamiento que se podrían aplicar, sea Interno o Externo:

#### **Definición de reclutamiento**

Según (Publicaciones Vértice, Selección de personal, 2012), el reclutamiento puede entenderse como:

“Aquel proceso mediante el cual, una organización tratará de detectar empleados potenciales que cumplan los requisitos adecuados para cumplir un determinado trabajo, y atraerlos en número suficiente para que sea posible la posterior selección de alguno de ellos.” Pág. 6.

## **Fuentes de reclutamiento**

Según (Publicaciones Vértice, Selección de personal, 2012), por fuentes de reclutamiento se entiende a “los canales a través de los cuales la empresa puede abastecerse de candidatos para cubrir un puesto de trabajo específico”. Pág. 9.

Estas fuentes se dividen en dos grandes bloques:

- Fuentes de reclutamiento externas
- Fuentes de reclutamiento internas

## **Fuentes de reclutamiento externas**

Según (Jiménez , 2011), las fuentes de reclutamiento externas son las que:

“Comúnmente utilizan las empresas, teniendo como fundamento la incorporación de habilidades, destrezas o conocimientos que incrementarán talento a la organización, bien por carecer del mismo o ante la necesidad de incrementarlo. Como su propio nombre lo indica, los centros de referencia son externos al propio sistema.” Pág. 107.

Dentro de las modalidades existen muchas fórmulas que el entorno actual ofrece a la empresa, como son:

- *Solicitudes de empleo* remitidas por los interesados de forma espontanea
- *Bolsa de trabajo*

- *Base de datos de la empresa* construidas a través de solicitudes de candidatos (las cuales deberán ser convenientemente actualizadas).
- *Anuncios en prensa, revistas especializadas*, tanto de tirada nacional como internacional, entre otras.
- *Internet*, reclutamiento a través de la página web de la empresa; este método es puesta a la demanda continua de profesionales en diferentes ámbitos y especialidades.
- *Jobsite (portales de empleo)* los candidatos insertan su CV en la base de datos del portal y se les hacen llegar ofertas que se adapten a sus perfiles personales y profesionales.
- *Contactos*.

Como su nombre lo indica, este tipo de técnicas de reclutamiento se lo realiza para poder captar talento humano nuevo, es decir, que están afuera de la empresa y que mediante medios como avisos publicitarios, contactos con universidades, o por recomendaciones directas de alta gerencia son tomados en cuenta para la respectiva y adecuada selección del personal idóneo. Otras de las técnicas que se utilizan es la consulta en los archivos, donde está la base de datos que no fueron tomados en cuenta en los reclutamientos anteriores.

### **Fuentes de reclutamiento internas**

Según (Publicaciones Vértice, Selección de personal, 2012) se denominan fuentes de reclutamientos internas a aquellas que “utilizan a los propios empleados de la empresa para reclutar al candidato idóneo para un determinado puesto”. Pág. 10.

La elección de este tipo de reclutamiento, entre otros factores positivos disminuirá el periodo de entrenamiento dentro del puesto de trabajo y, lo más importante, contribuirá a mantener y/o mejorar la motivación del personal que ya trabaje en la organización, al permitir que cada vacante signifique la oportunidad de cambiar de puesto dentro de la empresa.

Las técnicas que se utilizan en este tipo de reclutamiento, se basa en aplicar perfiles a los mismos trabajadores ofertándoles nuevas funciones de trabajos, y muchas veces es una de las técnicas que resulta más conveniente por el simple hecho de que se conoce al personal con el que se cuenta y que no se caería en una decisión que podría en muchos casos no ser la adecuada.

La selección de personas es un filtro que permite que solo algunas personas ingresen en la organización y esta son las que presentan características deseadas. La selección busca los candidatos en varios reclutados, el más idóneo para ocupar el cargo de la empresa, con el fin de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficiencia de la organización.

Los sistemas de reclutamiento y selección basado en competencias usualmente se orientan hacia métodos de filtrado que clasifican rápidamente un pequeño número de candidatos fuertes de entre un gran número de aspirantes.

### **Definición de selección de personal**

Cuando el proceso de selección sigue pautas optimas y adecuadas, la empresa logra que las personas que trabajan en ella se ajusten al puesto, a la cultura de la empresa, sean competentes, trabajen de forma eficaz y se encuentren motivadas en el desempeño de sus tareas. Una buena selección de personal tiene que contemplar: los requerimientos del puesto para el que se hace la selección y las características y cultura de la empresa para la que se hace la selección.

Por lo tanto (Montes & González, 2010), define el proceso de selección como:

“Un procedimiento que tiene como finalidad dotar a la organización del personal adecuado, garantizando el desempeño correcto del puesto y reduciendo el riesgo que supone incorporar a nuevas personas a la empresa, tratando además de reducir la subjetividad apoyando las decisiones en factores medibles y comparables.” Pág. 47.

En tanto que (Atehortua, Bustamante, & Valencia, 2012), mencionan que:

“La selección debe efectuarse de la manera más objetiva posible, a partir de las competencias identificadas en la planificación. Los procesos de selección pueden incluir pruebas y entrevistas para evaluar las actitudes de comportamiento, y pruebas específicas relacionadas con las funciones del cargo, para evaluar las competencias funcionales. La psicología organizacional propone varias herramientas aplicables al respecto (entrevista estructurada, test de personalidad, pruebas psicotécnicas, grupos de evaluación, entre otras). Pág.” 159.

### **Técnicas de Selección:**

- **Entrevista de selección:** Es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan, y una de las partes está interesada en conocer mejor a las otras.
- **Pruebas de conocimientos y capacidades:** instrumento para evaluar el nivel de conocimiento general y específico de los candidatos.
- **Pruebas de psicométricas:** constituye una medida objetiva y estandarizada de una muestra del comportamiento referente a aptitudes de la persona.
- **Pruebas de personalidad:** estas características se identifican en rasgos de personalidad y distinguen a una persona de otra.
- **Técnicas de simulación:** su punto de partida es el drama, que significa reconstruir un escenario, se pretende estudiar y analizar de qué modo reacciona el aspirante el cargo ante la situación.
- **Descripción y análisis de cargos:** Describir un cargo significa relacionar que hace el ocupante, como lo hace, en qué condiciones lo hace y por qué lo hace. La descripción del cargo relaciona de manera breve las tareas, deberes y responsabilidades del cargo, destacando su contenido.

El análisis de cargo busca determinar cuáles requisitos físicos e intelectuales debe cumplir el ocupante, las responsabilidades que el cargo impone y las condiciones en que debe realizar el trabajo.

### **Métodos de recolección de datos sobre cargos**

- **Método de la entrevista:** Es el método más utilizado para recolectar datos sobre los cargos y determinar sus deberes y responsabilidades .proporciona la oportunidad de mostrar posibles frustraciones causada por el cargo y es un método sencillo y rápido. Como desventajas puede presentar distorsión en la información e ideas preconcebidas.
- **Método del cuestionario:** Es eficiente cuando se trata, de recolectar información de un gran número de empleados. Su costo operacional es menor que el de la entrevista.
- **Método de observación:** se aplica en cargos sencillos, rutinario y repetitivo .para garantizar la cobertura de la información es probable que se implementa el uso de un cuestionario.

La descripción y el análisis de cargos facilitan al reclutamiento y selección de personas, a la identificación de las necesidades de entrenamiento, a la planificación de la fuerza laboral, al establecimiento de políticas salariales, y a la evaluación del desempeño de la fuerza laboral.

### **Inducción y entrenamiento de personal**

Luego de realizar un exhaustivo proceso de reclutamiento y seleccionar bien al personal donde se ha escogido de acuerdo a las exigencias de los perfiles de cargo, se procesó a desarrollar la inducción y entrenamiento del personal.

Según, (Atehortua, Bustamante, & Valencia, 2012) la inducción del talento humano:

“Permite al empleado insertarse de manera eficaz en su nuevo cargo. Para ello, se le deben presentar los elementos generales del funcionamiento de la entidad (plataforma estratégica, plataforma axiológica, plataforma deontológica, estructura organizacional, modelo de procesos) y los elementos específicos de su propio trabajo (roles, responsabilidades, autoridades, mecanismos de comunicación). Cuando se introducen cambios en los elementos generales o específicos indicados, se debe programar la re-inducción de los empleados con la oportunidad suficiente para que asimilen las modificaciones realizadas.” Pág. 159.

En este proceso, el nuevo empleado conocerá su puesto y funciones a desempeñar, lo mismo que las otras dependencias con las que se relacionara, se orienta al candidato a tener una visión global de la historia de la compañía y su posición actual y futura, a describir las funciones generales de la compañía, a explicar la estructura organizacional, a describir la filosofía de la organización, sus metas y objetivos, a explicar la importancia vital de cada empleado para alcanzar las metas de la compañía, a describir las prestaciones y los servicios a que tiene derecho los empleos, a comprender las normas de rendimiento de la compañía, las reglas, el reglamento, las políticas y los procedimientos.

Es común que se lleve a cabo un seguimiento por un periodo de varias semanas o meses, y las empresas los revisan permanentemente, buscando nuevas y más formas efectivas de desempeñar las tareas.

Luego de la inducción, las empresas se ocupan del entrenamiento, cuyos objetivos primordiales son abrir el camino al nuevo empleo en forma rápida y económica, mejorar la cantidad y la calidad de trabajo, equipar al nuevo empleo con los conocimientos necesarios y contribuir en la motivación e incrementar el interés por la empresa y su nuevo empleo.

Entre sus ventajas se encuentran: incrementar la eficiencia, motivar al personal, elevar el compromiso del empleado con su tarea, mejor organización e incremento de las utilidades como consecuencia de la eficiencia, además de proporcionar al nuevo empleado los conocimientos necesarios para el desarrollo de sus tareas.

El entrenamiento se tornó esencial cuando el trabajador ha tenido poca experiencia o se le contrata para ejecutar un trabajo que le es totalmente nuevo. Sin embargo, una vez incorporados los trabajadores a la empresa, ésta tiene la obligación de desarrollar en ellos actitudes y conocimientos indispensables para que cumplan bien su cometido.

### **1.3 FUNCIONES ADMINISTRATIVAS**

Las funciones administrativas dentro de una organización cumple un papel fundamental, el de establecer indicadores de esfuerzos, es decir en que campos se va a trabajar, cómo se van las a realizar las tareas y actividades específicas para poder lograr los objetivos predeterminados. Estas funciones se establecen para poder realizar las funciones específicas de forma ordenada, para poder desarrollar procedimientos de forma más clara y precisa.

Las funciones administrativas se desarrollan en los siguientes procesos como son: Planeación, organización, dirección, integración, control y evaluación.

Antes de explicar cada uno de los procesos administrativos es necesario identificar las fases que caracterizan las funciones administrativas:

- **Fase mecánica:** se refiere a la estructuración o construcción de la organización hasta llegar a integrarla en su plenitud. Funciona esta para el desarrollo.

- **Fase dinámica:** Es aquella donde la organización, totalmente estructurada, desarrolla de manera eficiente y ética las funciones en toda su variedad pero con una coordinada complejidad. Esto demuestra que el proceso administrativo es cíclico.

### **1.3.1 Planeación.**

La planificación constituye una de las primeras etapas de las funciones administrativas ya que por medio de la planeación se establecen las metas u objetivos que se van a cumplir. Se dice que planificar es decidir por anticipado, basándose en los objetivos propuestos. Toda actividad en una organización radica en establecer los objetivos para el cumplimiento de lo que se proponen, ya que los objetivos son los que orientan a los esfuerzos aplicados, siendo la etapa básica de la administración y es esencialmente importante para cumplir las demás etapas del proceso administrativo.

La planificación supone trabajar en una misma línea desde el comienzo de un proyecto, ya que se requieren múltiples acciones cuando se organiza cada uno de los proyecto. Su primer paso, dicen los expertos, es trazar el plan que luego será concretado. En otras palabras, es un método que permite ejecutar planes de forma directa, los cuales serán realizados y supervisados en función del planteamiento.

#### **1.3.1.1 Tipos de planes**

De acuerdo a las dimensiones que se establecen en una organización y en relación a la actividad a la que están dirigidas, se establecen tres tipos de planes:

- Planes a corto plazo.
- Planes a mediano plazo.
- Planes a largo plazo.

### **1.3.1.2 Etapas de la planificación**

En relación del proceso de planeamiento, es posible distinguir:

- Determinación de objetivos.
- Recopilación de antecedentes.
- Análisis de los antecedentes.
- Clasificación de los antecedentes.
- Formulación de supuestos.
- Formulación de planes alternativo.
- Determinación de plan definitivo.
- Control de avance del plan.

En relación a la planeación existen dos procesos institucionales que se enmarcan en poder facilitar en una organización los parámetros y directrices para que por medio de ellos se puedan regir, y son: Plan Estratégico Institucional y Plan Operativo Anual.

### **1.3.1.3 Plan Estratégico Institucional**

El plan estratégico institucional (PEI) es un documento en los que los responsables de la organización, en este caso los de la alta gerencia determinan cual será la estrategia que se debe seguir. Este tipo de documento se lo utiliza cuando la empresa desarrolla sus objetivos a mediano o largo plazo, lo que permite por medio de este documento define las estrategias bajo estas dimensiones.

Por lo general un Plan Estratégico Institucional se diseña entre 1 a 5 años, de acuerdo al entorno al que está dirigida y su naturaleza por el que está constituido. En este Plan se marcan las directrices y el comportamiento que una organización debe alcanzar dentro de las aspiraciones que se ha plasmado en el plan director.

#### **1.3.1.4 Etapas del Plan Estratégico Institucional**

- Análisis de la situación.
- Diagnóstico de la situación.
- Declaración de, los objetivos estadísticos.
- Estrategias corporativas.
- Planes de actuación.
- Seguimiento.
- Evaluación.

#### **1.3.1.5 Objetivos del Plan Estratégico**

Como objetivo principal es trazar un mapa de la organización, que señala los pasos para alcanzar la visión de la organización.

#### **1.3.1.6 Plan Operativo Anual**

El plan operativo anual es un documento formal en el que se enumeran, por parte de los responsables de una entidad los objetivos a conseguir durante el presente ejercicio. El plan operativo anual debe estar perfectamente alineado con el plan estratégico de la empresa, y su especificación sirve para concretar, además de los objetivos a conseguir cada año, la manera de alcanzarlos que debe seguir cada entidad.

#### **1.3.2 Organización**

Organizar es el proceso de asignar derechos y obligaciones y coordinar los esfuerzos del personal en la obtención de los objetivos de la organización. Este proceso presenta por tanto, dos facetas: establecerla estructura y coordinar. Una

vez identificados los objetivos y la estructura durante la planificación, la organización debe determinar quién va a ser que cosa y como va a hacer la coordinación dentro y entre los departamentos de la misma.

Luego que se ha establecido los objetivos mediante la planeación, es decir que es lo que se va a hacer, viene el interrogante ¿Cómo se va a hacer? Es decir cuáles son los elementos y condiciones necesarias para poder cumplir con los objetivos y metas. La forma de establecer la organización se da en relación a los objetivos planteados, ya que la Organización se encarga de que la estructura se adecue hacia los Objetivos, recursos, procesos y medio ambiente.

### **1.3.2.1 Etapas de la Organización**

Para realizar el proceso organizativo se deben considerar los siguientes pasos:

- Determinación del objetivo.
- División del trabajo.
- Agrupación de las operaciones parciales en unidades.
- Asignación de personal.
- Delegación de autoridad.

### **1.3.3 Dirección**

Una vez que se ha planificado, es decir el que hacerlo, el organizarlo, es decir el cómo hacerlo, se identifica la siguiente etapa que procura la ejecución eficientes de los planes que se han determinado en una organización. En esta etapa se necesita la cooperación entre la alta gerencia y los subordinados, ya que tanto los gerentes y administradores dirigen, así pues los subordinados se dejan dirigir.

De hecho, la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro surge de los pasos de la planificación y la organización. Los gerentes al establecer el ambiente adecuado ayudan a sus empleados a hacer sus mejores esfuerzos.

Es el planteamiento, organización, dirección y control de las operaciones de la empresa, a fin de lograr los objetivos que esta persigue y así mismo, los pueda alcanzar. Es la aplicación de los conocimientos en la toma de decisiones, incluye la tarea de fincar los objetivos, alcanzarlos, determinación de la mejor manera de llevar a cabo el liderazgo y ocuparse de la manera de planeamiento e integración de todos los sistemas, en un todo unificado.

#### **1.3.3.1 Etapa de la dirección**

- Autoridad.
- Motivación.
- Comunicación.
- Supervisión.

#### **1.3.4 Control**

El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cual es la situación real de la organización y no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los Objetivos.

El concepto de control es muy general y puede ser utilizado en el contexto organizacional para evaluar el desempeño general frente a un plan estratégico. El

control se lo puede definir bajo dos grandes perspectivas, una perspectiva limitada y una perspectiva amplia. La perspectiva limitada se refiere a la verificación posterior de los resultados conseguidos en el seguimiento de los objetivos planteados a partir de una planificación previamente establecida priorizando el control de gastos invertidos en el proceso realizado por los niveles directivos donde la estandarización en términos cuantitativos, forma parte central de la acción de control.

Es una de las etapas más importantes en el proceso administrativo de toda organización y que se enfoca en realizar las funciones administrativas de forma eficiente. El control es uno de los procesos destinados a dar comprobar el cumplimiento de los planes y objetivos propuestos, sean estos a corto, mediano y largo plazo.

Se fundamenta en la existencia de la planificación, ya que sin planificación no habría que controlar. El control en una organización permite verificar lo que se está realizando, para poder corregir a tiempo sin esperar resultados finales que en muchos casos no son aconsejables en toda organización.

#### **1.3.4.1 Etapas del Control**

- Determinar la base de control
- Medir y juzgar lo realizado
- Comparar lo realizado con lo programado
- Analizar y corregir desviaciones

#### **1.3.5 Evaluación**

El término evaluación, está unido a otros que lo enmascaran o determinan, es así cuando se refiere a decir, calificar, apreciar, estimar. Se identifican con la

evaluación como un proceso cíclico y continuo de delinear, obtener y proporcionar información útil para enjuiciar alternativa de decisión. Se refiere a la acción y a la consecuencia de evaluar, un verbo cuya etimología se remonta al francés “evaluer” y que permite indicar, valorar, establecer, apreciar o calcular la importancia de una determinada cosa o asunto.

## **1.4 FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

En relación con la fundamentación legal que sostienen la parte primordial de la Gestión del Talento Humano por competencias, tienen algunos argumentos legales:

### **1.4.1 Constitución Política del Ecuador**

**Art.229.-** serán servidoras o servidores públicos todas las personas que en cualquier forma o a cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro del sector público.

Los derechos de las servidoras y servidores públicos son irrenunciables. La ley definirá el organismo rector en materia de recursos humanos y remuneraciones para todo el sector público y regulará el ingreso ascenso promoción, incentivos, régimen disciplinario, estabilidad, sistema de remuneración y cesación de funciones de sus servidores.

Las obreras y obreros del sector público estarán sujetos al Código de Trabajo. La remuneración de las servidoras y servidores públicos será justa y equitativa, con relación a sus funciones, y valorará la profesionalización, capacitación, responsabilidad y experiencia.

## **1.4.2 Norma Técnica del Subsistema de Formación y Capacitación**

### **CAPÍTULO I**

#### **OBJETO Y ÁMBITO DE LA NORMA**

**Art. 1. Objeto.-** La presente norma tiene por objeto normar los principios de carácter técnico y operativo que permitan a las instituciones, entidades y organismos del Estado implementar procesos y programas de formación y capacitación para que las y los servidores públicos adquieran, desarrollen y potencien sus competencias profesionales, técnicas y conductuales en función de la misión, visión, objetivos específicos de la organización, valores institucionales, productos y servicios, procesos y procedimientos internos y del puesto de trabajo, a fin de contribuir a la solución de los problemas; propiciar la adquisición de conocimientos e innovación productos y proyectos, para el mejoramiento de la calidad de los servicios; lograr excelencia y efectividad para responder a las necesidades de la ciudadanía con niveles de eficiencias y eficacia; y, garantizar el mutuo respeto en un clima laboral sin discriminación.

## **1.4.3 Ley Orgánica de Empresas Públicas**

### **TÍTULO IV**

#### **DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LAS EMPRESAS PÚBLICAS**

**Art.16.- Órgano de Administración del Sistema del Talento Humano.-** La Administración del Talento Humano de las empresas públicas corresponde el Gerente General o a quien éste delegue expresamente.

**Art. 19.- Modalidades de designación y contratación del Talento Humano.-** Las modalidades de vinculación de los servidores públicos y obreros de las empresas públicas son las siguientes:

- 1.- Profesionalización y capacitación permanente del personal.
- 2.- Definición de estructuras ocupacionales.
- 3.- Equidad remunerativa.
- 4.- Sistemas de remuneración variable.
- 5.- Evaluación periódico del desempeño de su personal.
- 6.- Confidencialidad.
- 7.- Transparencia y responsabilidad en el manejo de los recursos de la empresa.

#### **1.4.4 Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD)**

### **TÍTULO I**

#### **PRINCIPIOS GENERALES**

**Art 1.- Ámbito.-** este código establece la organización político –administrativa del Estado ecuatoriano en el territorio; el régimen de los diferentes niveles de Gobiernos Autónomos Descentralizados y los regímenes especiales, con el fin de garantizar su autonomía política, administrativa y financiera. Además, desarrolla un modelo de descentralización obligatoria y progresiva a través del sistema nacional de competencias, la institucionalidad responsable de su administración, las fuentes de financiamiento y la definición de políticas y mecanismos para sompesar los desequilibrios en el desarrollo territorial.

**Art 4.- fines de los Gobiernos Autónomos Descentralizados.-** Dentro de sus respectivas circunscripciones territoriales son fines de los Gobiernos Autónomos Descentralizados:

- a) El desarrollo equitativo y solidario mediante el fortalecimiento del proceso de autonomías y descentralización;
- b) La garantía, sin discriminación alguna y en los términos previstos en la Constitución de la República, de la plena vigencia y el efectivo goce de los

- derechos individuales y colectivos constitucionales y de aquellos contemplados en los instrumentos internacionales;
- c) El fortalecimiento de la unidad nacional en la diversidad;
  - d) La recuperación y conservación de la naturaleza y el mantenimiento de un ambiente sostenible y sustentable;
  - e) La protección y promoción de la diversidad cultural y el respeto a sus espacios de generación e intercambio; la recuperación, preservación y desarrollo de la memoria social y el patrimonio cultural;
  - f) La obtención de un hábitat seguro y saludable para los ciudadanos y la garantía de sus derechos a la vivienda en el ámbito de sus respectivas competencias;
  - g) El desarrollo planificado participativamente para transformar la realidad y el impulso de la economía popular y solidaria con el propósito de erradicar la pobreza, distribuir equitativamente los recursos y la riqueza, y alcanzar el buen vivir;
  - h) La generación de condiciones que aseguren los derechos y principios reconocidos en la Constitución a través de la creación y funcionamiento de sistemas de protección integral de sus habitantes; e,
  - i) Los demás establecidos en la Constitución y la ley.

## **1.5 MARCO SITUACIONAL**

EMUTURISMO EP, es una empresa pública con autonomía propia, encargada de regularizar los lugares turísticos, naturales, culturales, religiosos, deportivos y de la reestructuración y mantenimiento de los lugares turísticos que constan como Patrimonio del Gobierno de Santa Elena.

La Empresa Municipal EMUTURISMO EP del cantón de Santa Elena, fue creada mediante Ordenanza Municipal promulgada por el Alcalde mediante decreto con fecha 15 de octubre del 2010, constituida legalmente por Decreto Presidencial con

el Régimen Oficial No. 92 publicado el 29 de Noviembre de 2010. La Empresa Municipal EMUTURISMO EP domiciliada en la ciudad de Santa Elena, posee Autonomía Administrativa, Financiera y Presupuestaria, ejerce sus actividades basándose en los siguientes fundamentos legales, sin menoscabo de las reformas y/o nuevas leyes que se emitan posteriormente y que involucre directamente a su actividad económica o dependencia pública.:

1. Ordenanza Municipal de Creación del 15 de octubre de 2010 publicada mediante Registro Oficial del 29 de Noviembre de 2010.
2. Ley Orgánica de Empresa Pública publicada en el Suplemento del Registro Oficial No.48 del 16 de octubre del 2009.
3. Complementan la normatividad legal para el desenvolvimiento de las actividades presupuestarias y contables de la Empresa Municipal.
4. Codificación del Código de Trabajo publicado, en el Registro Oficial. Suplemento No.167 del 16 de diciembre del 2005.
5. Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Publicado, en el Registro Oficial No.395, del 4 de Agosto del 2008.
6. Ley Orgánica del Servicio Público; Publicado en el Registro Oficial No. 294 del 6 de Octubre del 2010. Normas de Control Interno para el Sector Publico de la República del Ecuador, expedida por la Contraloría del Estado, ubicada en el Registro Oficial No.87, del 14 de diciembre del 2009.
7. Reglamento de Bienes Muebles del Sector Publico: Publicado en el Registro Oficial No.378 del 17 de Octubre de 2006.
8. Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, publicada en el Registro oficial No.595 del 12 de Junio de 2002.

A continuación se citan los artículos referentes a la creación y la organización de la empresa EMUTURISMO EP inmersos en la Ordenanza Municipal correspondiente:

**Ordenanza de creación de la Empresa Municipal de Desarrollo Turístico y de Recreación Sostenible y Sustentable e Información de lugares turísticos del cantón Santa Elena “EMUTURISMO EP”.**

**TÍTULO I**

**CREACIÓN, DENOMINACIÓN Y OBJETIVOS**

**Art. Creación.-** créase la Empresa Municipal de Desarrollo Turístico, de recreación sostenible y sustentable e información de lugares turísticos, regulación de carga turística, administración de lugares turísticos y recreativo del cantón Santa Elena “EMUTURISMO EP” como función fundamental la formulación de propuestas para las políticas locales de turismo emitidas bajo el amparo del Convenio de Transferencia de Competencias entre el Estado Ecuatoriano, el Ministerio de Turismo y la Ilustre Municipalidad de Santa Elena, además se encargara de prestar los servicios turísticos, de desarrollar turístico sostenible y sustentables del cantón Santa Elena y regulariza los lugares turísticos: tanto naturales, culturales, de salud, de religión, deportiva del cantona si como la realización de proyectos turísticos para la reestructuración, mantenimiento de lugares turísticos, que constan como patrimonio de la Municipalidad, tales como complejos turísticos, consejos deportivos, parques ecológicos, baños públicos y demás lugares turísticos, etc.

**TÍTULO II**

**ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA**

**Art. 5.- Niveles de Organización.-** La empresa estará organizada de la forma siguiente:

- a) Nivel Directivo y Ejecutivo, representado por el Director y el Gerente. A este nivel le compete tomar las decisiones, impartir instrucciones, coordinar las actividades y vigilar el eficiente cumplimiento de las actividades.

- b) Nivel Asesor, conformado por la Asesoría Jurídica, la Auditoría Interna y las comisiones nombradas por el Director. Les corresponde asesorar a los niveles Directivo, Ejecutivo y Operativo en los diversos ámbitos concernientes a la administración y funcionamiento de la EMUTURISMO EP: y,
  
- c) Nivel Operativo, constituido por los departamentos Administrativo, Financieros y Técnicos; a este nivel le corresponde la ejecución de las distintas funciones empresariales.

## **CAPÍTULO II**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **2.1 ENFOQUE INVESTIGATIVO**

En relación al proyecto de investigación sobre “La incidencia de la Gestión del Talento Humano por Competencias y su fortalecimiento en la ejecución de las funciones administrativas en EMUTURISMO E.P.” se pudo identificar la factibilidad de realización debido a que se puede analizar.

#### **2.2 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN**

En el presente trabajo se utilizaron métodos de recolección de datos para realizar la valoración de la situación actual en la que se encuentra la empresa EMUTURISMO EP., para posteriormente determinar mediante el análisis de resultados las posibles soluciones dentro del enfoque de la investigación.

Para este fin se investigaron datos cuantitativos y cualitativos de diversos aspectos que en un análisis macro permitió analizar de forma global las causas y efectos que se derivan de la eficiencia del talento humano en el cumplimiento de las metas organizacionales.

En el aspecto cuantitativo se evaluó todo lo concerniente a las competencias adquiridas a través de la formación académica, experiencia ocupacional y aptitud física, obteniendo datos porcentuales acerca de la idoneidad del servidor público para ocupar el puesto a partir de parámetros ya establecidos por la organización.

Todo trabajo tiene particularidades específicas en las que, para determinar el perfil adecuado, no solo se debe limitar a la evaluación de los conocimientos y destrezas adquiridas, sino que se vuelve necesario establecer las competencias conductuales, cognitivas y emocionales afectivas de las personas.

Para su determinación se utilizó la metodología de recopilación de datos cualitativos los mismos que abarcaron aspectos referente a las destrezas inherentes a la personalidad como su inteligencia emocional, las habilidades de relaciones humanas, actividades y reacciones frente a situaciones específicas, la capacidad de comunicación, el trabajo en equipo, trabajo bajo presión, entre otras características personales que también deben ser decisivas al momento de determinar la idoneidad del trabajador para el puesto al cual fue asignado.

Se refiere al término Metodología, es identificar el conjunto de métodos y técnicas que se utilizan en un proceso de investigación, el proceso de implementar una buena metodología permitió la validación de resultados, contribuirá a identificar los indicadores que respalden la propuesta.

La metodología específica para el siguiente proyecto se basó en los procesos que se debe seguir basándose en información relevante recibida por los mismos ejes de la problemática como es el talento humano y la alta gerencia, lo que permitió obtener un diagnóstico no viciado de argumento falsos sino más bien conocer en realidad los puntos de vidas de los autores.

La etapa en la que se puede desarrollar una metodología se basó en los procesos que se detallan a continuación, y que su aplicación de forma cronológica coadyuvó a una buena indagación de la información:

- Diagnóstico general.
- Planteamiento y fundamentación teórica de la propuesta.

- Técnicas metodológicas a utilizar
- Recursos y actividades necesarias para su ejecución.
- Análisis, conclusiones y recomendaciones sobre la viabilidad del proyecto
- Ejecución y evaluación de la propuesta tanto del proceso como de sus resultados.

De acuerdo al tipo del proceso de investigación, se escogió dos métodos ya que su aplicación es necesaria para interactuar al momento de analizar, de ir a lo general a lo particular y viceversa, por ello se describió los siguientes métodos que se utilizaron al mismo tiempo:

**Método inductivo.-** Permite seguir pasos para poder obtener conclusiones del mismo, involucra el hecho de conocer la información base para poder enriquecer el proceso de investigación, este método comenzó con la observación de los hechos, de la forma libre y carente de prejuicios, posteriormente y dependiendo de la inferencia se plantearon teorías que estuvieron basadas en leyes universales sobre los hechos. Cuando se emplea como instrumentos de trabajo, es un procedimiento en el que, comenzando por los datos, se acaba llegando a la teoría. Por tanto, se asciende de lo particular a lo general.

En este caso, de acuerdo al problema identificado se pudo analizar los factores que inciden en la gestión del talento humano para poder establecer las alternativas que mejoren el tratamiento de la problemática.

La secuencia metodológica que se realizó mediante la inducción para que los datos que se obtengan sean reales son los siguientes:

- Observación y los registros de los hechos.
- Análisis de lo observado.

- Establecimiento de definiciones claras de cada concepto obtenido.
- Clasificación de la información obtenida.
- Formulación de los enunciados universales inferidos del proceso de investigación que se ha realizado.

Siguiendo este método, las investigaciones que se realizaron comenzaron con la observación de los hechos, luego con la formulación de leyes universales acerca de estos hechos por inferencia inductiva, y finalmente llegan de nuevo por medio de la inducción, a las teorías. Es necesario este método en el siguiente proyecto de investigación debido a que se requirió de conceptualizaciones científicas que permitieron conocer el estudio correspondiente.

**Método Deductivo.**- es una de las formas de razonamiento lógico en el que gira el pensamiento del hombre a conclusiones regidas por reglas generalizadas y que muchas de ellas se basan en una realidad clara y sostenidas y que muchas de ellas se basan en una realidad clara y sostenida en una verdad absoluta. Según (Blauberg, 2004), es una cadena de afirmación de puntos de vista sobre un estudio respectivo, que se dirige de lo general a lo particular, es decir que en base al problema identificado se puede analizar el comportamiento del talento humano de forma general para analizar cada uno de los factores que incide en la problemática.

### **2.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.**

Para poder analizar los factores que incidieron en la ausencia de la Gestión del Talento Humano por Competencias en la Empresa Pública de Turismo EMUTURISMO, se estableció realizar la investigación de forma cualitativa, ya que en primer lugar se analizó el comportamiento y rendimiento del talento humano, así como la cuantitativa que dio una información precisa.

- **Información cualitativa** permitió el análisis en el estudio de la problemática, es decir en el comportamiento del talento humano para poder describir una realidad y explicar razones que motivan las actitudes por parte de los involucrados que por lo general no se logra determinar de forma cuantitativa, y a su vez se pudo medir mediante escalas de rendimiento el desempeño laboral.
- **Información cuantitativa** este tipo de información se examinaron los datos de forma numérica, para lo cual se utilizaron técnicas de la estadística. Una investigación cuantitativa permitió realizar un análisis inequívoco de los datos obtenidos ya que la claridad de los elementos de investigación que conforma el problema son exactos, su correcta utilización permitió al investigador determinar exactamente donde se originó el problema, cuáles son sus posibles tendencias y el grado de incidencia que existe entre los datos numéricos y la realidad.

## 2.4 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

Es importante recalcar que, la modalidad en todo proyecto de investigación se basa en la factibilidad con la que se puede aplicar, es decir que sea aplicable y realizable en cualquier ámbito laboral donde existe una problemática diferente, y que sin lugar a dudas si existe, ya que de acuerdo a un análisis situacional de la región se pudo detectar la escasa aplicación de la Gestión del Talento Humano por Competencias.

Determinar la factibilidad de un proyecto tiene como propósito analizar las posibles variantes, detectar las singularidades técnicas de la operación, fijar estrategias viables a aplicar, establecer los costos de operación y evaluar los recursos disponibles para el fin propuesto considerando que deben ser efectivos, oportunos reales y potenciales.

Para determinar la factibilidad dentro del trabajo de investigación se analizan los aspectos influyentes dentro del entorno y que afectan directamente al problema en cuestión, este estudio influye en las decisiones y acciones que se tomarán durante el desarrollo de la propuesta por las personas responsables del proyecto. Si el estudio demuestra que no existe dificultad, contradice a la hipótesis del investigador o son inviables las medidas para su solución y no se continuaría con el trabajo, en razón que las estrategias a desarrollar no alcanzarían a cumplir con las expectativas. Sin embargo estos datos obtenidos servirían como base para futuras investigaciones que den lugar a su aplicación. La factibilidad debe cumplir permitiendo contar con fundamentos suficientes para que el proyecto no tenga problemas en su ejecución, en torno a lo social, económico, administrativo e institucional.

## **2.5 NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Es importante identificar el nivel que se debe aplicar en este proceso de investigación, en este caso son los varios tipos de investigación que propiciaron la información relevante y necesaria para obtener los indicadores esenciales que permitieron plantear la propuesta de tal manera que las soluciones que se puedan establecer cumplan el objetivo de resolver el problema identificado.

Para poder tener resultados relevantes y que sirvan de base para identificar los indicadores que fortalezcan la propuesta, se emplearon los siguientes tipos de investigación que no es preciso que se los apliquen de forma ordenada, ya que cada uno de ellos tiene un objetivo individual pero que aportan a los criterios para permitir las soluciones posibles, entre ellos están:

### **2.5.1 La Investigación de Campo**

El tipo de investigación exploratoria o de campo, se la considera como el primer paso para la determinación del problema puesto que es la instancia en la que el

investigar tiene contacto directo con el objeto o situación de análisis. Se utiliza cuando se inicia la determinación del problema y su alcance, por ende este aún no ha sido abordado ni suficientemente estudiado. La investigación de campo, sin embargo, no es completamente determinante ni la única recomendable a utilizar, ya que deben existir posiciones científicas, en la medida de lo posible, en las que el investigador logre cerciorarse de la confiabilidad de los datos obtenidos.

El investigador realizó una medición de los datos basados en un formato debidamente estructurado que permitió ordenar sucesos, así como el orden de ocurrencias. Para eso se utilizó principalmente la entrevista en profundidad, la misma que se aplicó a los ejes de la problemática en el caso de esta investigación se la efectuó tanto a los altos mandos, como son el Gerente y el Jefe de Talento Humano, como para los mandos medios y bajos como los son el personal administrativo y operativo.

### **2.5.2 La entrevista**

Con la finalidad de obtener información detallada y fundamentada de parte de los actores principales que se encuentran inmersos en la problemática, es importante establecer preguntas dentro de una entrevista en la cual se obtenga de manera concreta lo que se necesita conocer. En este caso las preguntas dieron oportunidad de indagar sobre el punto de vista de los involucrados acerca de temas referentes al problema que se pretende desarrollar.

Según (Larrea, 2011), las entrevistas profundas son una forma no estructurada e indirecta de obtener información, pero a diferencia de las sesiones de grupo las entrevistas profundas se realizan a las personas que conocen de fondo la situación y que de acuerdo a las pregunta que son dirigidas se pueden obtener resultados propios de las investigaciones para afirmar las deducciones antes planteadas.

### **2.5.3 Observación**

Es uno de los procesos de la investigación que no trabaja con lo subjetivo, sino más bien con una situacional real, clasificando y consignando los acontecimientos pertinentes de acuerdo con algún esquema previsto y de acuerdo a los aspectos a evaluar.

Este tipo de investigación permitió observar el comportamiento del talento humano, además el tratamiento que tienen los superiores frente a los subalternos en el momento del cumplimiento de las funciones administrativas definidas en la organización.

### **2.5.4 Investigación bibliográfica.**

Consiste en obtener, mediante las concepciones y definiciones de distintos autores, información científica y confiable que demuestra de forma más profunda cual es la verdadera situación que el trabajo de investigación. Mediante este tipo de investigación se recolectó información primaria y secundaria para realizar un estudio exhaustivo de los factores que inciden en la falta de aplicación de la gestión del talento humano por competencias.

## **2.6 POBLACIÓN Y MUESTRA**

### **2.6.1 Población**

Se entiende por población al “conjunto finito o infinito de elementos con características comunes, para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda limitada por el problema y por los objetivos del estudio.” Arias, 2006 Pág. 81. Es decir que se utilizó un conjunto de personas con características comunes que será objeto de estudio.

**Población finita:**

Es aquella cuyos elementos en su totalidad son identificables por el investigador

**Población infinita**

Es aquella cuyos elementos es imposible tener un registro identificable.

**2.6.2 Muestra**

Según (Fernandez & Hernandez , 2007) la muestra es aquella parte representativa de la población, o considerado como el subconjunto del población. Existen autores que, consideran a la muestra desde dos puntos de vista. La una como muestra con enfoque cualitativo y la otra como muestra cuantitativa.

La muestra en un trabajo de investigación determinara el grupo de personas a las cuales irán dirigidas las encuestas cualitativas y cuantitativas. Es importante en este caso determinar cuál será el margen de error y el nivel de confiabilidad con la finalidad tener la certeza de que los datos obtener en la tabulación de los mismos permitan tomar decisiones correctas.

En el presente trabajo se aplicó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N\sigma^2 \cdot Z^2}{(N - 1)e^2 + \sigma^2 \cdot Z}$$

En donde:

**n**=el tamaño de la muestra.

**N**=tamaño de la población.

**o**=desviación estándar de la población.

**Z**=valor obtenido mediante niveles de confianza

**e**=limite aceptable de error muestra

Se estableció una confiabilidad del 95% y un margen de error del 5%

Valores a estimar.

**n**=?

**e**=5% = 0.05

**z**=1.96 (tabla de distribución normal para el 95% de confiabilidad y 5% error)

**N**=50 (universo)

**o**=0.5

Reemplazando los valores se obtuvo:

$$n = \frac{(50)(0,5)^2(1,96)^2}{(50 - 1)(0,05)^2 + (0,5)^2(1,96)^2}$$

$$n = \frac{48,02}{1,0829}$$

$$n = 44,34$$

De una totalidad de 50 empleados que laboran en la empresa EMUTURISMO E.P., se encuestaron a 44 de ellos para obtener resultados confiables y reales.

## **2.7 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

La técnica es una herramienta que facilita la indagación dentro del proceso investigativo. Dentro del presente trabajo se ha considerado la utilización de una investigación documental y de campo. Es fundamental para la investigación realizada el contar con datos precisos que corroboren la hipótesis planteada dentro de un marco de viabilidad de la propuesta, para lo cual las encuestas y principalmente la entrevista, mostraron la factibilidad de su ejecución.

### **2.7.1 Documental**

Para el efecto se ha investigado en documentos científicos y libros de administración, talento humano y gestión de competencias de las cuales se han referenciado mediante citas bibliográficas para una mayor comprensión e ilustración del objeto en estudio, a la vez que se han descrito percepciones y criterios propios que orientan los conceptos al tema de investigación, acercarse al planteamiento de la propuesta y determinar las posibles estrategias que conlleven a solucionar los inconvenientes presentados.

### **2.7.2 Campo**

A través de visitas a la Empresa Municipal EMUTURISMO EP del cantón Santa Elena, se aplicó la técnica de observación cuyo objeto es evidenciar por cuenta propia el problema a tratar, así como observar las causas que lo produjeron y tener una idea acerca de las posibles consecuencias que podrían generarse si no se toman las medidas necesarias. Mediante esta técnica también se podría determinar a breves rasgos el impacto que provocará la propuesta tanto en el nivel social como productivo.

### **2.7.3 Entrevista**

Para determinar con mayor profundidad aspectos referentes al problema encontrado, se realizó la entrevista al Gerente y Jefe del departamento de Talento Humano de la Empresa Municipal EMUTURISMO EP, debido a que son quienes tienen relación directa con la problemática y con los procesos administrativos correspondientes al tema. La información que facilitaron proporcionó argumentos muy importantes para el análisis de resultados contemplado en el capítulo tres del presente trabajo.

#### **2.7.4 Encuesta**

De acuerdo a la muestra obtenida y expuesta con anterioridad, se realizaron encuestas dirigidas al personal administrativo y operativo de EMUTURISMO EP, en las que se conocerán, mediante datos estadísticos, la percepción que tienen los empleados acerca de temas concernientes a la problemática de estudio. Las encuestas a ejecutar contendrán preguntas cerradas de selección de alternativas, que facilitaron al entrevistado escoger sin tomar tiempo de decisión.

#### **Plan de recolección de información**

Los instrumentos de evaluación que ayudaron a recopilar la información, fueron a través de una entrevista dirigida al Gerente de la empresa y al Jefe de Talento Humano, quienes proporcionaron información valiosa y sustentada acerca de la problemática a tratar, asimismo se efectuaron encuestas dirigidas al personal en general de EMUTURISMO EP, para conocer aspectos relevantes de la situación actual de la organización.

El cuestionario se utilizó para la búsqueda de información, estuvo basada a través de preguntas dicotómicas, de alternativas múltiples, de grados de indicadores, es decir preguntas cerradas en las que no se le dará al encuestado la oportunidad de ampliar sus respuestas sino directamente responder de acuerdo a una escala que se presenta a continuación:

- 5 Mucho
- 4 Regular
- 3 Poco
- 2 Nada
- 1 No sabe, no contesta

## **Plan de procesamiento de información**

De acuerdo al procedimiento para la obtención de resultados, se la realizó de la siguiente manera:

1. La recolección de datos tuvo dos ejes de intervención para la recolección de datos, primero se realizó un extracto de las entrevistas efectuadas al Gerente de la empresa y al Jefe de Talento Humano y posteriormente se elaboraron los cuadros de tabulación de datos para las encuestas.
2. Para la tabulación de encuestas se consideró el grado porcentual de cada una de las preguntas para poder conocer la dimensión de aceptación frente a la propuesta.
3. Mediante un gráfico de pastel, se consideró los pesos porcentuales de cada pregunta para su mejor comprensión y visualización de los resultados que se han obtenido.
4. Y por último, mediante un análisis crítico, se pudo determinar la relación que existe entre las respuestas obtenidas y la propuesta, determinando así su grado de factibilidad.

De acuerdo a estas consideraciones, se estableció un proceso de análisis general donde se identificaron los indicadores con niveles más críticos, tomándolos como fundamento probatorio para justificar la necesidad del planteamiento de la propuesta y su ejecución por parte de la organización.

## **CAPÍTULO III**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **3.1 RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS APLICADAS A LOS DIRECTIVOS DE LA EMPRESA “EMUTURISMO EP”**

**Pregunta N° 1.- ¿La Empresa EMUTURISMO EP difunde visión, misión y valores corporativos?**

**Extracto de la entrevista:**

Dentro de lo conversado con el Gerente y el Jefe de Talento Humano de la Empresa EMUTURISMO EP en lo que respecta a esta pregunta manifiestan que se desarrolla la misión, visión y los valores corporativos dentro de la planificación institucional, sin embargo falta mucho para que su difusión y promoción sea la ideal, cree conciencia y sentido de pertenencia en los funcionarios de la institución.

En los que concierne a la ciudadanía existe un gran desconocimiento de la razón de ser de la empresa (su misión), su campo de acción y sus actividades en general.

**Pregunta N° 2. ¿Considera que los servidores públicos conocen los objetivos de la Empresa?**

**Extracto de la entrevista:**

Los funcionarios de EMUTURISMO EP, en su mayoría, conocen el objetivo básico de la empresa que es el desarrollo del turismo en el cantón Santa Elena, sin

embargo los objetivos puntuales los desconocen o no los tienen claros, lo que causa a largo plazo falencias en el cumplimiento de las metas y a pesar de los esfuerzos de la administración, la falta de sinergia entre las actividades departamentales en pro de la consecución de objetivos comunes, genera que exista una menor eficacia en el alcance de los objetivos institucionales.

**Pregunta N° 3.- ¿En la empresa que usted dirige aplican correctamente todos los procesos de la Gestión del Talento Humano?**

**Extracto de la entrevista:**

La empresa EMUTURISMO EP realiza normalmente todos los procesos de la Gestión del Talento Humano, desde el reclutamiento del personal hasta su evaluación, sin embargo la falta de recursos ocasiona que muchas de las actividades que se tienen programadas no se las lleve a cabo entorpeciendo la buena gestión departamental, por ejemplo en las capacitaciones al personal o en la implementación de sistemas informáticos para la cancelación de sueldos, a esto se le suma que únicamente una persona está a cargo del Talento Humano de la empresa, restando celeridad a los procesos por las diversas actividades que se deben cumplir. En resumen, si bien se realizan correctamente todos los procesos de la Gestión del Talento Humano, no existen los medios suficientes para su ejecución eficaz y que abarque todas las necesidades de forma oportuna.

**Pregunta N° 4.- ¿Cree usted importante que se aplique la Gestión del Talento Humano en EMUTURISMO?**

**Extracto de la entrevista:**

Tanto el Gerente de la Empresa como el Director del Talento Humano coinciden que es de gran importancia la aplicación de la Gestión del Talento Humano puesto que implica la administración del recurso más importante que hoy en día tienen

las organizaciones que es su personal, precautelando su bienestar y confort dentro de la empresa, así como también el evaluar su desempeño a fin de tomar medidas correctivas oportunamente.

**Pregunta N° 5.- ¿Cómo considera usted la estructura organizacional en la empresa que usted dirige?**

**Extracto de la entrevista:**

En esta pregunta existen dos opiniones distintas, una de ellas indica que la estructura organizacional es buena ya que está acorde a las necesidades de la organización y permite que interactúen correctamente las distintas cadenas de mando.

La otra postura indica que la estructura organizacional es regular, puesto que considera necesario una reingeniería administrativa y de procesos que permita una mayor agilidad en las actividades de la empresa. Este argumento se basa en la poca capacidad de decisión y gestión que tienen los funcionarios de rangos medios por la excesiva dependencia hacia el Gerente lo que genera una cierta lentitud en la ejecución de sus actividades.

**Pregunta N° 6.- ¿Cómo considera usted los procedimientos internos en relación al Talento Humano en la empresa que usted dirige?**

**Extracto de la entrevista:**

Los procedimientos se los lleva a cabo de manera correcta aunque cabe recalcar que debido a los escasos recursos económicos no se puede llevar a cabo el desarrollo del personal de la forma deseada, además de que existe una sola persona a cargo de todas las actividades del Departamento de Talento Humano por lo que ciertas veces no se abastece.

**Pregunta N° 7.- ¿Considera usted que la comunicación entre los miembros del grupo de trabajo y los directivos es la apropiada?**

**Extracto de la entrevista:**

Dentro de esta pregunta tanto el Gerente de la Empresa como el Director del Talento Humano coinciden en que la comunicación entre los miembros del grupo de trabajo es regular, esto se debe, según sus percepciones, a que los empleados no se enfocan en trabajar en equipo por un objetivo común, sino que se limitan a realizar sus actividades dentro de su campo de acción sin que exista suficiente comunicación con el resto del grupo de trabajo.

El mejorar la comunicación entre los trabajadores significaría una mayor coordinación de los procesos disminuyendo la posibilidad de errores y mejorando la eficiencia de toda la organización.

**8.- ¿Aplican la gestión del Talento Humano por Competencias dentro de la organización?**

**Extracto de la entrevista:**

Los entrevistados determinan que la Gestión del Talento Humano por Competencias no es efectiva y poco empleada debido a que no existen procedimientos o guías metodológicas para su aplicación más allá de las que el Director de Talento Humano conoce por su experiencia y formación profesional.

Si bien se realizan las evaluaciones al personal de forma anual, en estas se analiza el rendimiento como un formato de rendición de cuentas sobre las actividades delegadas en relación con las efectuadas, más no una evaluación de comportamientos, actitudes y aptitudes en las que se permita analizar la idoneidad del funcionario en el puesto asignado.

**9.- ¿Conoce usted sobre modelos de competencias para el desarrollo de la Gestión del Talento Humano?**

**Extracto de la entrevista:**

Los modelos de competencias no son conocidos por el Gerente de la Empresa EMUTURISMO EP, el cual se ha mostrado muy interesado en poder aplicarlos para obtener el mayor rendimiento de los funcionarios de la empresa que dirige. Por su parte el Director del Talento Humano manifiesta conocerlos expresando su total apertura para aplicar la presente propuesta dentro de la organización ya que sería de mucha ayuda en la ejecución de los procesos que tiene a su cargo, considerando que una guía metodológica disminuirá las posibilidades de errores y facilitará la toma de decisiones debido a que se sistematizarán las actividades a realizar.

**10.- ¿Cree usted que al implementar un Modelo de Competencias en relación a la Gestión del Talento Humano mejoraría las funciones administrativas?**

**Extracto de la entrevista:**

En esta pregunta tanto el Gerente de la Empresa como el Director de Talento Humano coinciden en que la aplicación de un modelo de competencias permitirá un mejor rendimiento de los servidores públicos en la ejecución de sus actividades y a su vez un mejoramiento en la eficiencia organizacional, tomando en consideración la necesidad de desarrollar al personal y optimizar los recursos, tanto los económicos como los humanos.

### 3.2 RESULTADOS DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA “EMUTURISMO EP”.

#### Aspectos Socioeconómicos

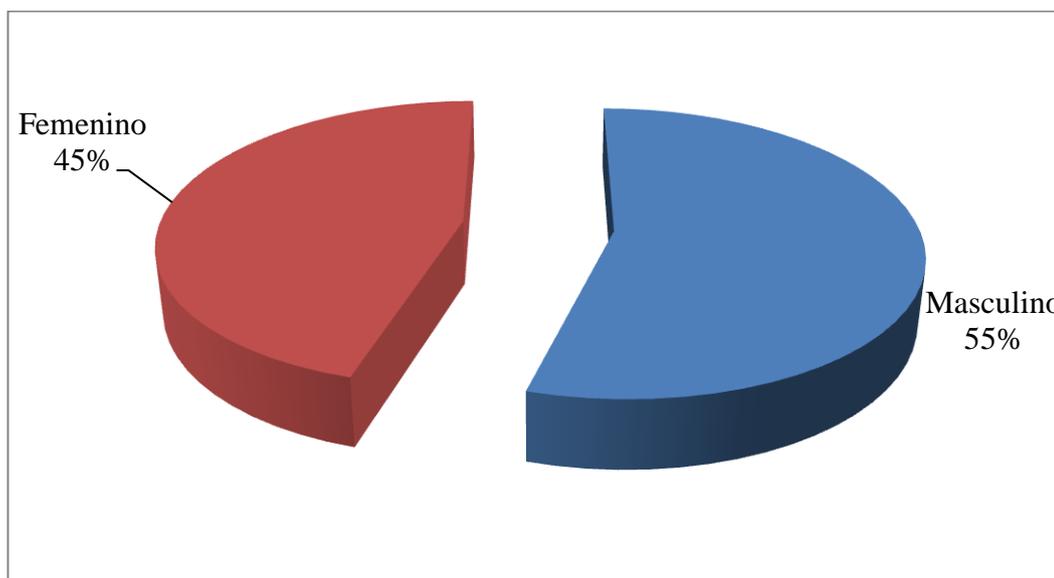
**CUADRO N°. 2 Género de los encuestados**

<b>GÉNERO</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>PORCENTAJES</b>
Masculino	24	54.54%
Femenino	20	45.45%
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

Fuente: Base de datos de los empleados encuestados

Elaborado por: Miguel Delgado Lucín

**GRÁFICO N°. 1 Género de los encuestados**



Fuente: Base de datos de los empleados encuestados

Elaborado por: Miguel Delgado Lucín

El 54,54% de los trabajadores encuestados son hombres, mientras que el 45,45% son mujeres mostrando una cierta paridad de género en la contratación del personal tomando en consideración que hay cargos que son únicamente ocupados por hombres como los guardias y otros que son ocupados únicamente por mujeres como las masajistas del centro turístico Baños de San Vicente.

## Rango de edad

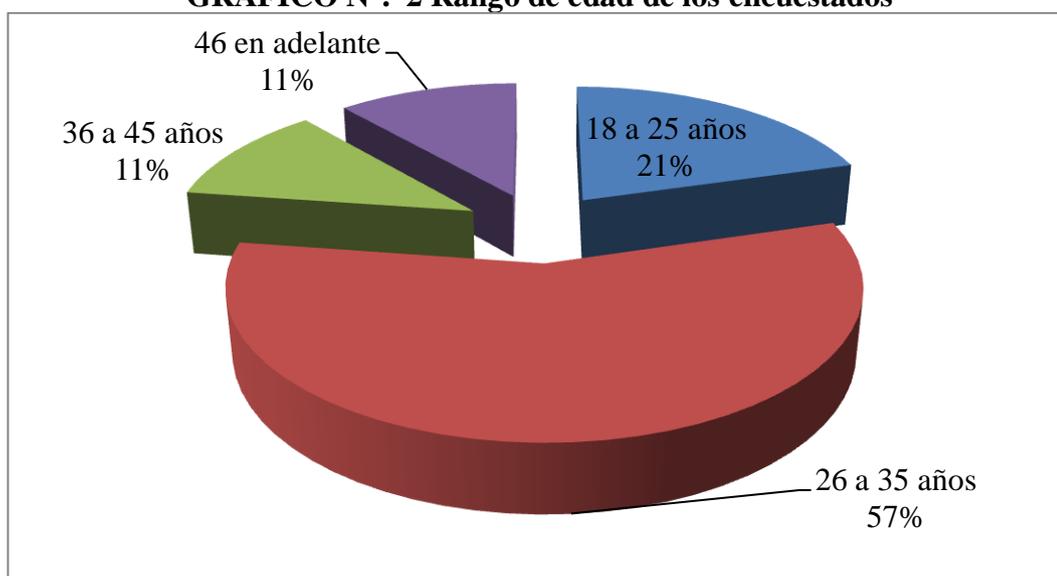
**CUADRO N°. 3 Rango de edad de los encuestados**

RANGO	RESULTADOS	PORCENTAJES
18 a 25 años	9	20,45%
26 a 35 años	25	56,82%
36 a 45 años	5	11,36%
46 en adelante	5	11,36%
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

Fuente: Base de datos de los empleados encuestados

Elaborado por: Miguel Delgado Lucín

**GRÁFICO N°. 2 Rango de edad de los encuestados**



Fuente: Base de datos de los empleados encuestados

Elaborado por: Miguel Delgado Lucín

La mayor parte de los trabajadores encuestados tienen una edad comprendida entre los 26 y 35 años de edad con un 56,82% siguiendo aquellos que tienen entre 18 y 25 años de edad con un 20,45% siendo de menor porcentaje las edades comprendidas entre 36 a 45 años con 11,36% al igual que aquellos que tienen más de 46 años de edad. Esto índices señalan que la población de trabajadores es joven y se encuentran en un rango de edad donde pueden desarrollarse potencialidades a partir de nuevas competencias que permitan un beneficio tanto personal como para la organización en el mejoramiento de la eficiencia y productividad.

## Instrucción Académica

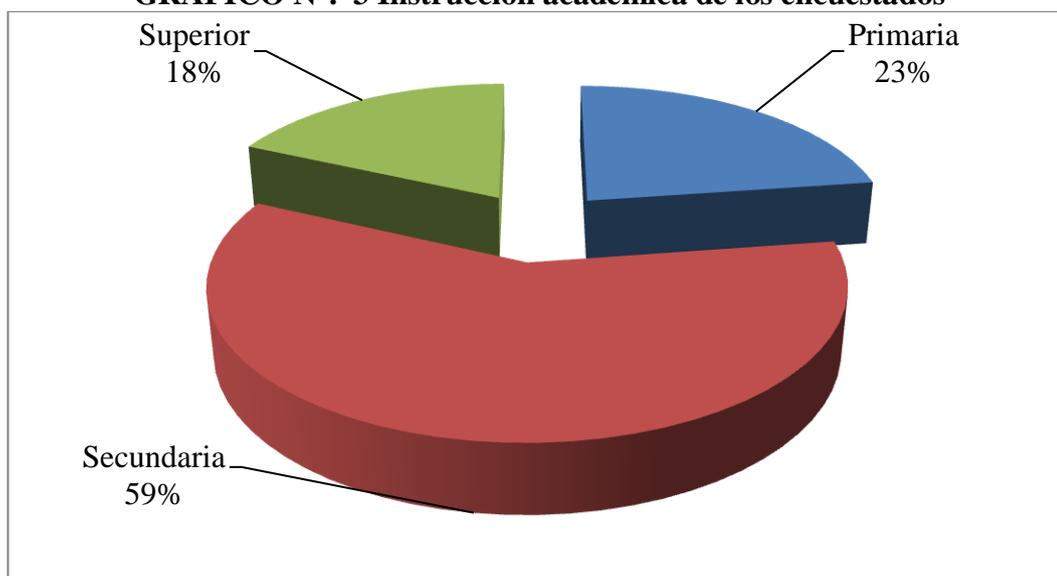
**CUADRO N°. 4 Instrucción académica de los encuestados**

ALTERNATIVAS	RESULTADOS	PORCENTAJES
Primaria	10	22,73%
Secundaria	26	59,09%
Superior	8	18,18%
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

Fuente: Base de datos de los empleados encuestados

Elaborado por: Miguel Delgado Lucín

**GRÁFICO N°. 3 Instrucción académica de los encuestados**



Fuente: Base de datos de los empleados encuestados

Elaborado por: Miguel Delgado Lucín

El 59,09% de los trabajadores encuestados tienen una formación académica de bachillerato o secundaria, siguiendo a este orden aquellos que cuentan con una formación de primaria con un 22,73% y por último aquellos que son profesionales o cuentan con formación de tercer nivel con un 18,18%. Si bien la mayoría de empleados cumplen funciones operativas que no requieren de una mayor formación profesional, es evidente la necesidad de cubrir vacíos académicos mediante capacitaciones acordes a las necesidades actuales del talento humano de la organización, necesidades que deben ser determinadas en base a evaluaciones de competencias a cada uno de los involucrados.

## Nivel de ingresos

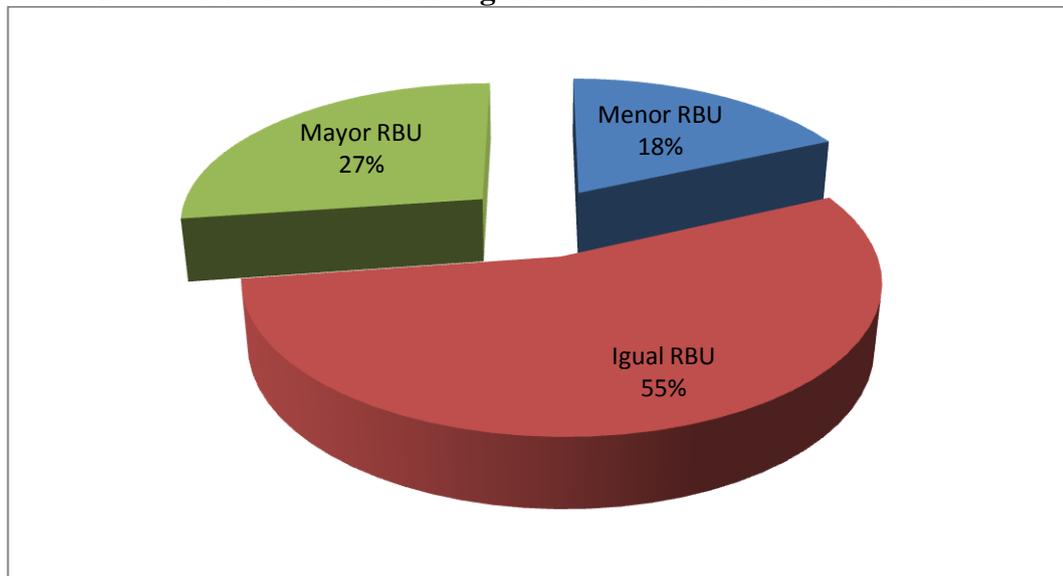
**CUADRO N°. 5 Nivel de ingresos económicos de los encuestados**

ALTERNATIVAS	RESULTADOS	PORCENTAJES
Menor RBU	8	18,18%
Igual RBU	24	54,55%
Mayor RBU	12	27,27%
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Base de datos de los empleados encuestados

**Elaborado por:** Miguel Delgado Lucín

**GRÁFICO N°. 4 Nivel de ingresos económicos de los encuestados**



**Fuente:** Base de datos de los empleados encuestados

**Elaborado por:** Miguel Delgado Lucín

El 54,55% de los trabajadores encuestados indican percibir un salario igual a la Remuneración Básica Unificada, el 27,27% indican que es mayor y el 18,18% que es menor; considerando estos datos se podría concluir que en EMUTURISMO EP los salarios se encuentran dentro de los límites legales, sin embargo esto no quita posibilidad de que exista una inadecuada remuneración de acuerdo a la carga laboral de cada empleado por lo que este análisis solo se puede tomar como referencia para una futura propuesta de salarios justos en base a los perfiles de puestos y estructuración del orgánico funcional de la empresa.

## PREGUNTAS

### Pregunta N° 1.- ¿Conoce la Visión, Misión de la Empresa?

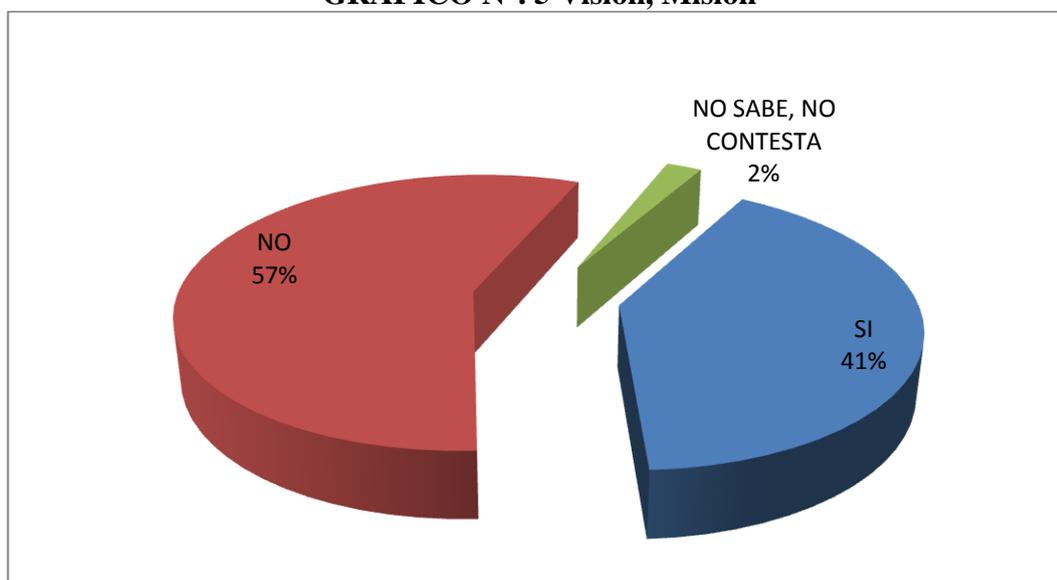
**CUADRO N°. 6 Visión, Misión**

ALTERNATIVAS	RESULTADOS	PORCENTAJES
SI	18	40,91%
NO	25	56,82%
NO SABE, NO CONTESTA	1	2,27%
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

Fuente: Base de datos de los empleados encuestados

Elaborado por: Miguel Delgado Lucín

**GRÁFICO N°. 5 Visión, Misión**



Fuente: Base de datos de los empleados encuestados

Elaborado por: Miguel Delgado Lucín

Según los resultados obtenidos, el 56,82% de los trabajadores encuestados manifiestan que no conocen la Misión y Visión de la empresa donde laboran, mientras que el 40,91% indican conocerla. El mayoritario desconocimiento de la misión y visión debido a su poca difusión y socialización evidencia de cierta forma el poco sentido de pertenencia que tienen los empleados hacia la EMUTURISMO EP.

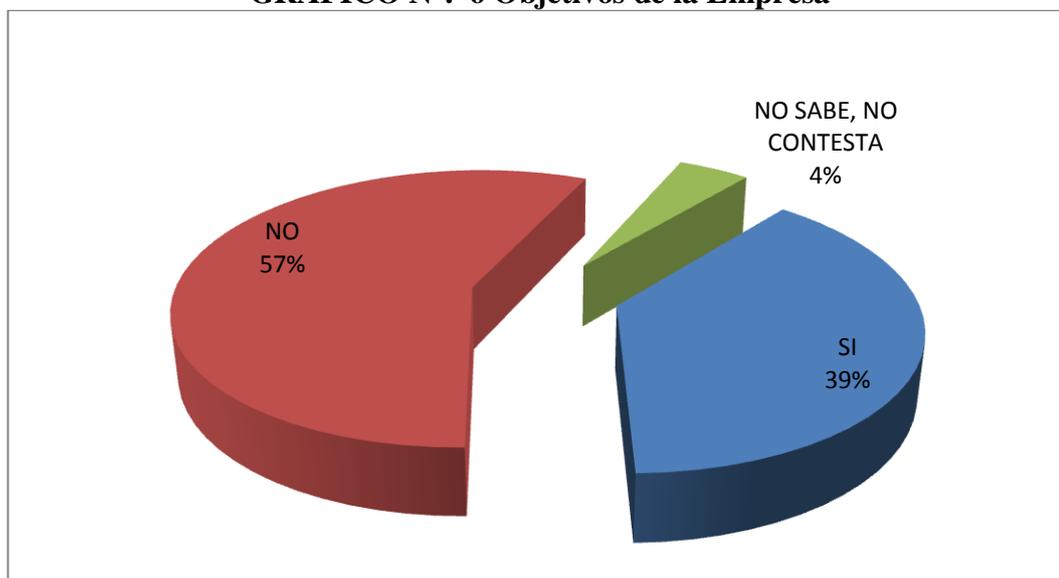
## Pregunta N° 2.- ¿Conoce los objetivos de la Empresa?

**CUADRO N°. 7 Objetivos de la Empresa**

ALTERNATIVAS	RESULTADOS	PORCENTAJES
SI	17	36,64%
NO	25	56,82%
NO SABE, NO CONTESTA	2	4,55%
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

Fuente: Base de datos de los empleados encuestados  
Elaborado por: Miguel Delgado Lucín

**GRÁFICO N°. 6 Objetivos de la Empresa**



Fuente: Base de datos de los empleados encuestados  
Elaborado por: Miguel Delgado Lucín

El 56,82% de los trabajadores encuestados manifestaron no conocer los objetivos de la empresa donde laboran, mientras que el 36,64% indican conocerlos y un 4,55% se abstuvieron a contestar la pregunta. La falta de conocimientos acerca de los objetivos institucionales podrían generar descoordinación de los trabajos ya que se actúa sin un propósito concreto sino únicamente se labora por cumplir con una actividad designada más no por objetivos a largo plazo.

**Pregunta N° 3.- ¿Qué entiende por Gestión del Talento Humano?**

**CUADRO N°. 8 Gestión de talento humano**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>PORCENTAJES</b>
Capacitación	9	15,00%
Asenso	2	3,33%
Cultura organizacional	18	30,00%
Aplicación del reglamento	29	48,33%
Otros	2	3,33%
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Base de datos de los empleados encuestados

**Elaborado por:** Miguel Delgado Lucín

**GRÁFICO N°. 7 Gestión de talento humano**



**Fuente:** Base de datos de los empleados encuestados

**Elaborado por:** Miguel Delgado Lucín

Pregunta de selección múltiple. Los resultados indican que la mayor parte de encuestados entiende por Gestión del Talento Humano como la “aplicación del reglamento” con un 48,33% de las respuestas, seguida por la opción de “cultura organizacional” con un 30%, “capacitación” con un 15 % y “asenso” con un 3,33%; adicionalmente el encuestado tenía la opción de describir otra opción no esté incluida en las antes mencionadas, opción que fue usada por dos trabajadores (3,33%) en donde se manifiestan sobre el “control” y “ser más humano”. Con estos resultados se puede interpretar que los trabajadores conciben a la Gestión del Talento Humano como la aplicación del reglamento interno de la Empresa en lo que corresponde a horarios, conductas, remuneraciones y sanciones.

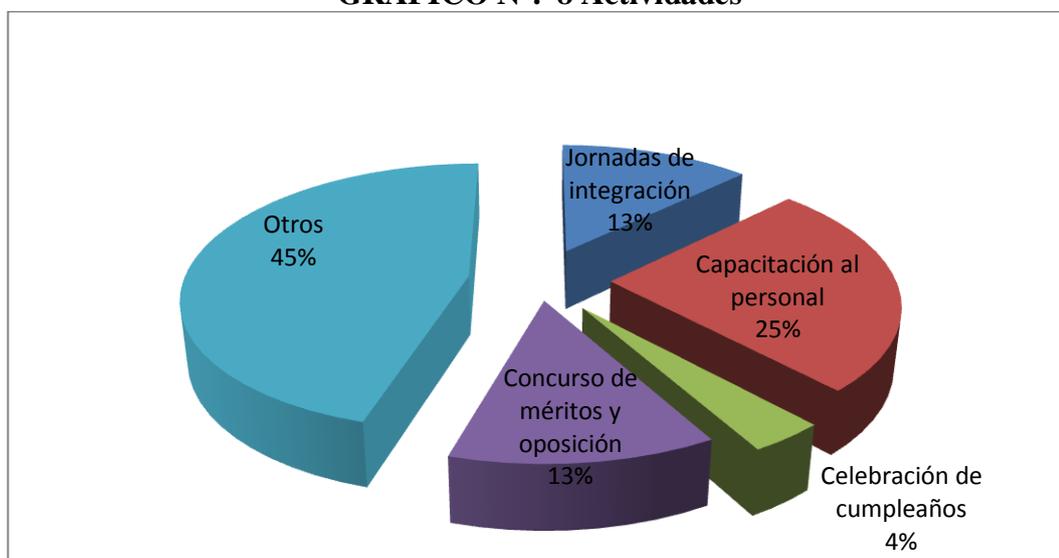
**Pregunta N° 4.- El área de Talento Humano, regularmente realiza actividades tales como:**

**CUADRO N°. 9 Actividades**

ALTERNATIVAS	RESULTADOS	PORCENTAJES
Jornadas de integración	7	12,73%
Capacitación al personal	14	25,45%
Celebración de cumpleaños	2	3,64%
Concurso de méritos y oposición	7	12,73%
Otros	25	45,45%
<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Base de datos de los empleados encuestados  
**Elaborado por:** Miguel Delgado Lucín

**GRÁFICO N°. 8 Actividades**



**Fuente:** Base de datos de los empleados encuestados  
**Elaborado por:** Miguel Delgado Lucín

Dentro de esta pregunta se permitía la selección de más de una opción (selección múltiple) por lo que el número total de respuestas es más elevado que la muestra establecida. Dentro de esta pregunta la mayor parte de los trabajadores encuestados han escogido la opción “otros” con un porcentaje del 45,45% en donde manifiestan lo siguiente: “no realizan”, “no”, “no hay mucha comunicación”, “nada”; esto permite determinar las grandes falencias que existen en la Gestión del Talento Humano en lo que respecta a la relación entre esta Jefatura y los empleados.

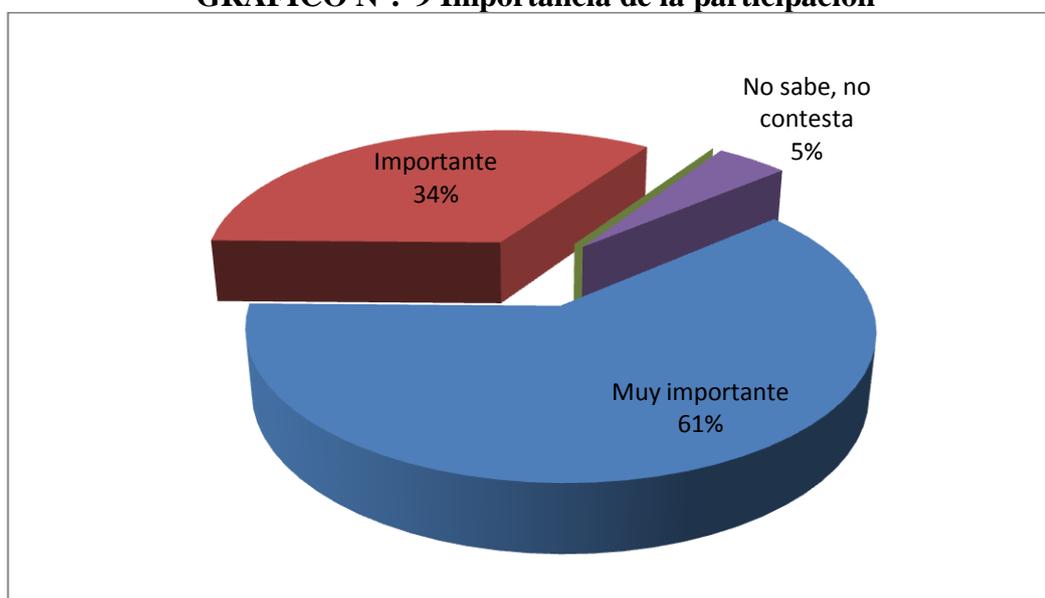
**Pregunta N° 5.- ¿Cree usted importante la participación del Talento Humano en la empresa que usted labora?**

**CUADRO N°. 10 Importancia de la participación**

ALTERNATIVAS	RESULTADOS	PORCENTAJES
Muy importante	27	61,36%
Importante	15	34,09%
Nada importante	0	0,00%
No sabe, no contesta	2	4,55%
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Base de datos de los empleados encuestados  
**Elaborado por:** Miguel Delgado Lucín

**GRÁFICO N°. 9 Importancia de la participación**



**Fuente:** Base de datos de los empleados encuestados  
**Elaborado por:** Miguel Delgado Lucín

El 61,36% de los trabajadores encuestados manifiestan que es muy importante la participación del Talento Humano en la empresa EMUTURISMO EP., un 34,09% indican que es importante mientras que el 4,55% dicen no conocer de la pregunta. Estos índices demuestran que los empleados de la organización están conscientes de la importancia que tienen dentro de la empresa, ya que son el motor que mueve todos los procesos y actividades programadas.

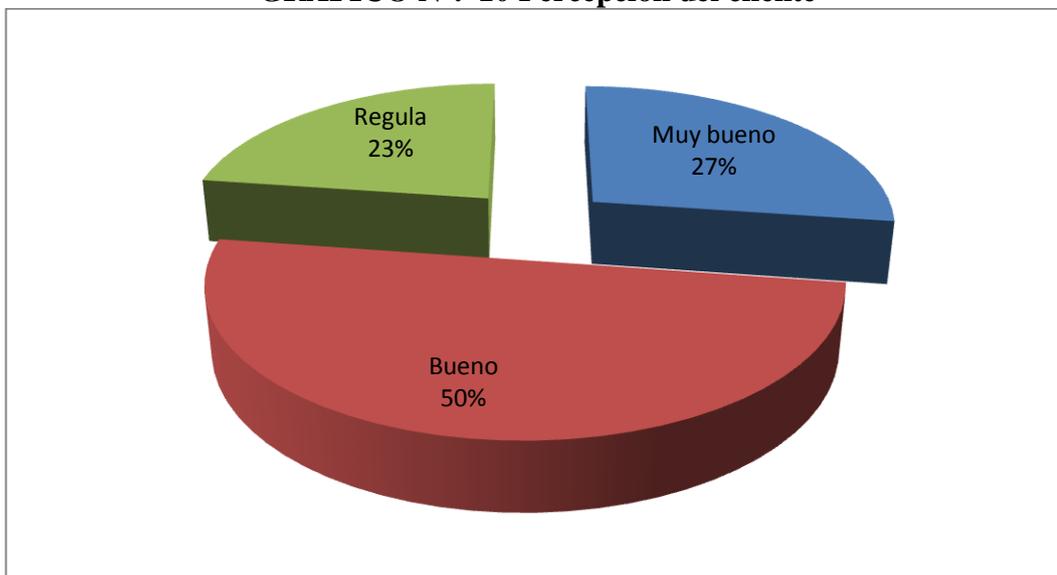
**Pregunta N° 6.- ¿Cómo percibe la atención al cliente que brindan los servidores públicos de EMUTURISMO EP?**

**CUADRO N°. 11 Percepción del cliente**

ALTERNATIVAS	RESULTADOS	PORCENTAJES
Muy bueno	12	27,27%
Bueno	22	50,00%
Regular	10	22,73%
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Base de datos de los empleados encuestados  
**Elaborado por:** Miguel Delgado Lucín

**GRÁFICO N°. 10 Percepción del cliente**



**Fuente:** Base de datos de los empleados encuestados  
**Elaborado por:** Miguel Delgado Lucín

El 50% de los trabajadores encuestados han manifestado que consideran buena la atención que los servidores públicos del EMUTURISMO EP brindan al cliente, seguido de un 27,27% que consideran que es muy bueno y un 22,73% que indicaron que es regular. Estos resultados se los puede tomar como una autoevaluación que se hacen los propios trabajadores sobre el servicio que dan al público, resultando que son conscientes de que se debe mejorar para alcanzar un servicio al cliente de calidad.

**Pregunta N° 7.- ¿Cómo considera usted que se llevan a cabo los procesos de reclutamiento, selección e inducción al personal en la empresa donde labora?**

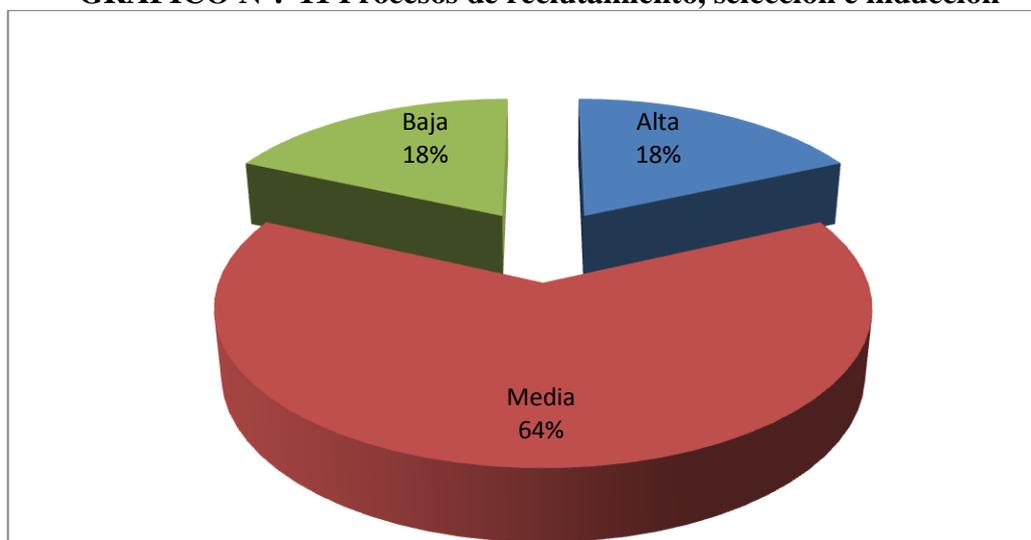
**CUADRO N°. 12 Procesos de reclutamiento, selección e inducción**

ALTERNATIVAS	RESULTADOS	PORCENTAJES
Alta	8	18,18%
Media	28	63,64%
Baja	8	18,18%
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Base de datos de los empleados encuestados

**Elaborado por:** Miguel Delgado Lucín

**GRÁFICO N°. 11 Procesos de reclutamiento, selección e inducción**



**Fuente:** Base de datos de los empleados encuestados

**Elaborado por:** Miguel Delgado Lucín

El 63,64% de los trabajadores encuestados manifestaron que los procesos de reclutamiento, selección e inducción al personal se lo lleva a cabo en un nivel “medio” mientras que tanto el nivel “alto” y nivel “bajo” tienen un 18,18% cada uno. Estos resultados permiten interpretar que el desempeño del Talento Humano en los procesos mencionados, según la percepción de la mayoría de los empleados, no es la ideal y necesitan mejorar. Tan solo un pequeño porcentaje de los trabajadores se muestran conformes con la manera en que se llevan a cabo estos procesos, lo que da lugar a muchas alternativas de mejoramiento, tanto en la dinamización de los procesos como en la transparencia de los mismos.

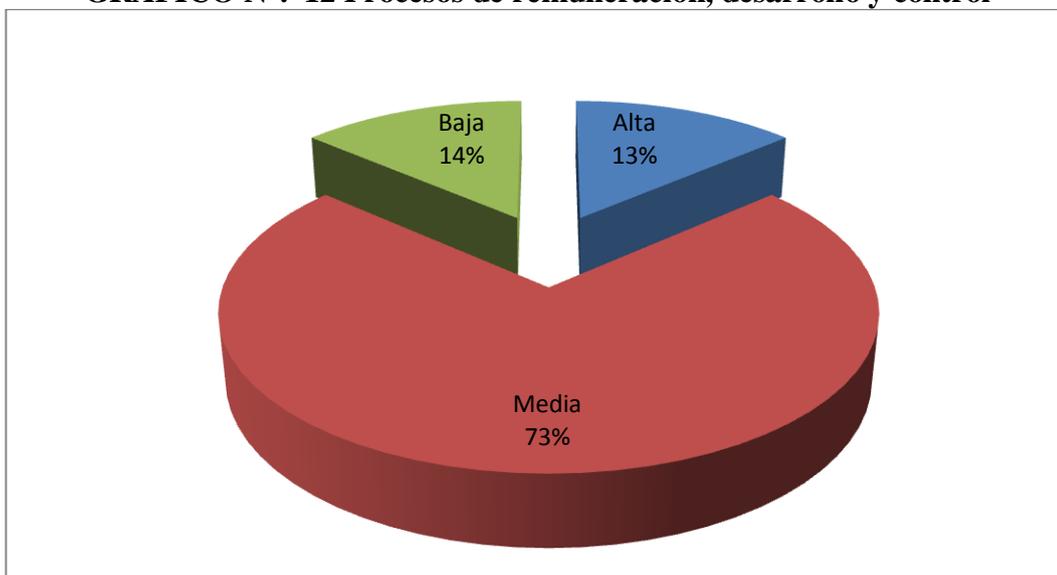
**Pregunta N° 8.- ¿Cómo considera usted que se llevan a cabo los procesos de remuneración, evaluación, desarrollo y control del personal en la empresa donde labora?**

**CUADRO N°. 13 Procesos de remuneración, desarrollo y control**

ALTERNATIVAS	RESULTADOS	PORCENTAJES
Alta	6	13,64%
Media	32	72,73%
Baja	6	13,64%
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

Fuente: Base de datos de los empleados encuestados  
Elaborado por: Miguel Delgado Lucín

**GRÁFICO N°. 12 Procesos de remuneración, desarrollo y control**



Fuente: Base de datos de los empleados encuestados  
Elaborado por: Miguel Delgado Lucín

El 72,73% de los trabajadores encuestados manifestaron que los procesos de remuneración, evaluación, desarrollo y control al personal en EMUTURISMO EP se lo lleva a cabo en un nivel “medio” mientras que tanto el nivel “alto” y nivel “bajo” tienen un 13,64% cada uno. Estos resultados permiten interpretar que el desempeño del Talento Humano en los procesos mencionados, según la percepción de la mayoría de los empleados de la organización, no es la ideal y necesita mejorar.

**Pregunta N° 9.- ¿Ha recibido usted la inducción y entrenamiento para desarrollar bien sus funciones?**

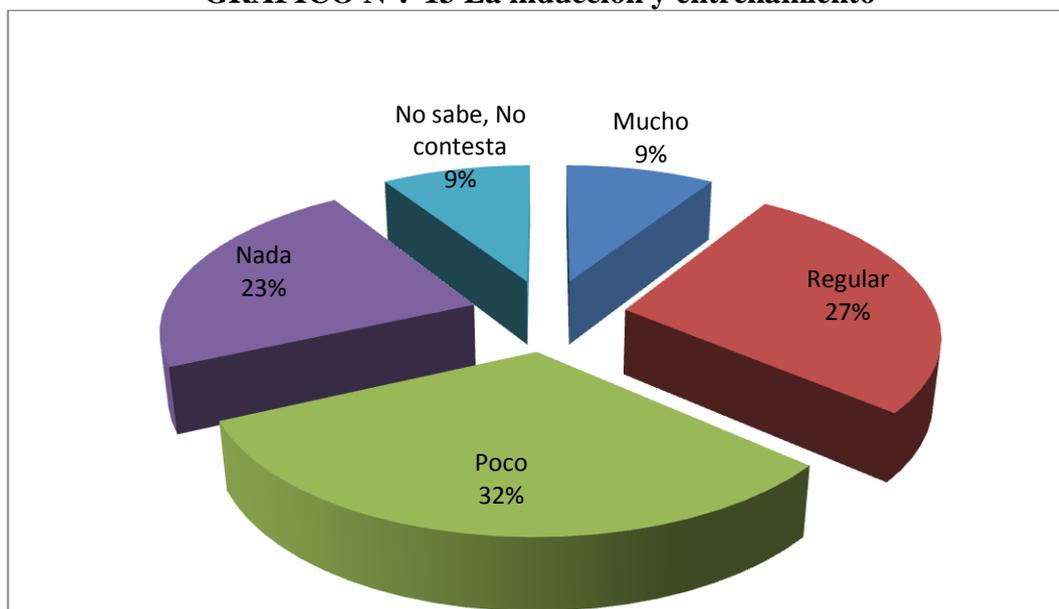
**CUADRO N°. 14 La inducción y entrenamiento**

ALTERNATIVAS	RESULTADOS	PORCENTAJE
Mucho	4	9,09%
Regular	12	27,27%
Poco	14	31,82%
Nada	10	22,73%
No sabe, No contesta	4	9,09%
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Base de datos de los empleados encuestados

**Elaborado por:** Miguel Delgado Lucín

**GRÁFICO N°. 13 La inducción y entrenamiento**



**Fuente:** Base de datos de los empleados encuestados

**Elaborado por:** Miguel Delgado Lucín

Según los resultados, como se muestra en el gráfico, de los trabajadores encuestados para esta pregunta el 31,82% contestó haber recibido poca inducción y entrenamiento para desarrollar sus funciones; el 27,27% indicó haberla recibido de manera regular; el 22,73% no ha recibido nada de inducción y entrenamiento y un 9,09 se abstuvieron de responder la pregunta.

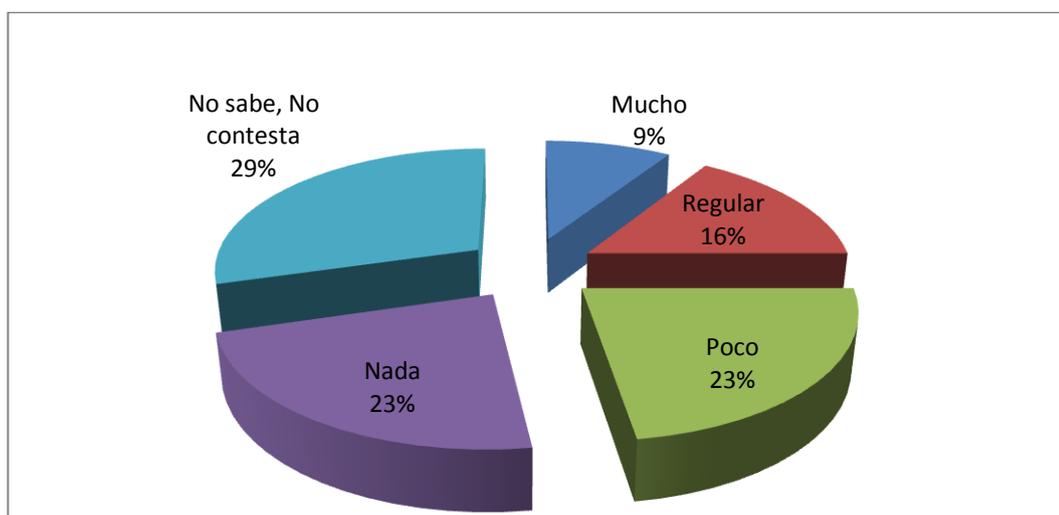
**Pregunta N° 10.- ¿Aplican la Gestión del Talento Humano por competencias dentro de la organización?**

**CUADRO N°. 15 Aplican la gestión del talento humano**

ALTERNATIVAS	RESULTADOS	PORCENTAJES
Mucho	4	9,09%
Regular	7	15,91%
Poco	10	22,73%
Nada	10	22,73%
No sabe, No contesta	13	29,55%
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

Fuente: Base de datos de los empleados encuestados  
Elaborado por: Miguel Delgado Lucín

**GRÁFICO N°. 14 Aplican la gestión del talento humano**



Fuente: Base de datos de los empleados encuestados  
Elaborado por: Miguel Delgado Lucín

Dentro de esta pregunta los resultados muestran claramente valores negativos, ya que de los trabajadores encuestados tanto la opción “poco” y “nada” tienen un 22,73% cada uno; la opción “regular” un 15,91% mientras que la opción “mucho” tan solo alcanza el 9,09% mostrando la deficiencia que la organización tiene en este tema. El mayor porcentaje sin embargo lo tiene la opción “No sabe, no contesta” evidenciando por ende, un desconocimiento sobre las actividades que realiza en Departamento de Talento Humano en cuanto a la gestión por competencias.

**Pregunta N° 11.- ¿Conoce usted sobre modelos de competencias para el desarrollo de la Gestión del Talento Humano?**

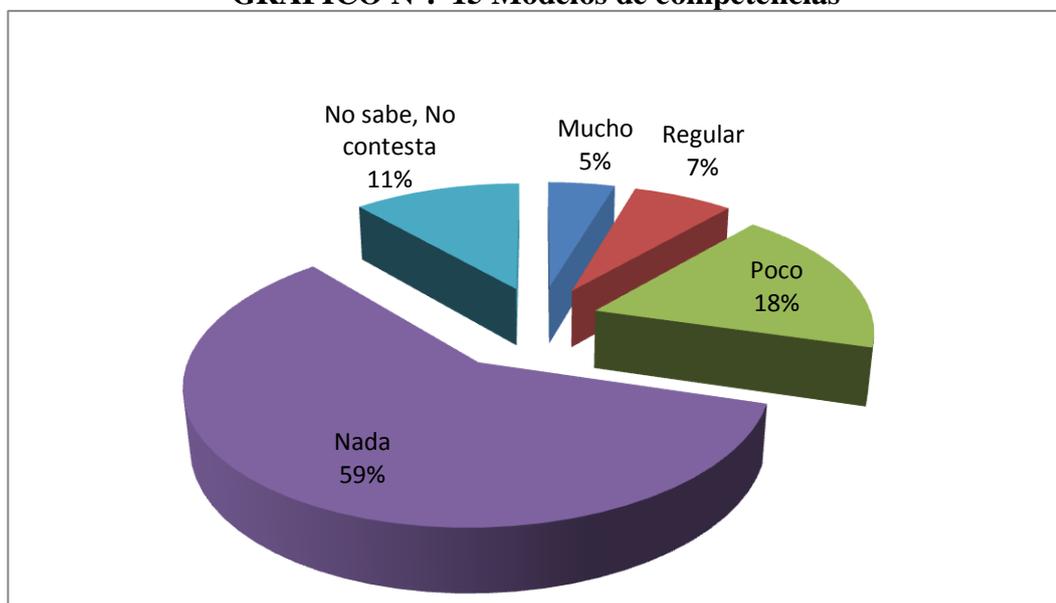
**CUADRO N°. 16 Modelos de competencias**

ALTERNATIVAS	RESULTADOS	PORCENTAJES
Mucho	2	4,55%
Regular	3	6,82%
Poco	8	18,18%
Nada	26	59,09%
No sabe, No contesta	5	11,36%
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Base de datos de los empleados encuestados

**Elaborado por:** Miguel Delgado Lucín

**GRÁFICO N°. 15 Modelos de competencias**



**Fuente:** Base de datos de los empleados encuestados

**Elaborado por:** Miguel Delgado Lucín

Los resultados de esta pregunta se reflejan en un desconocimiento mayoritario sobre modelos de competencias aplicados a la Gestión del Talento Humano ya que de los trabajadores encuestados un 59,09% ha respondido que no conoce nada, un 18,18% que conoce poco, un 6,82% indica tener nociones de lo que se trata y tan solo 4,55% indica conocer sobre el tema, mientras que el 11,36% restante se abstuvieron de responder la pregunta.

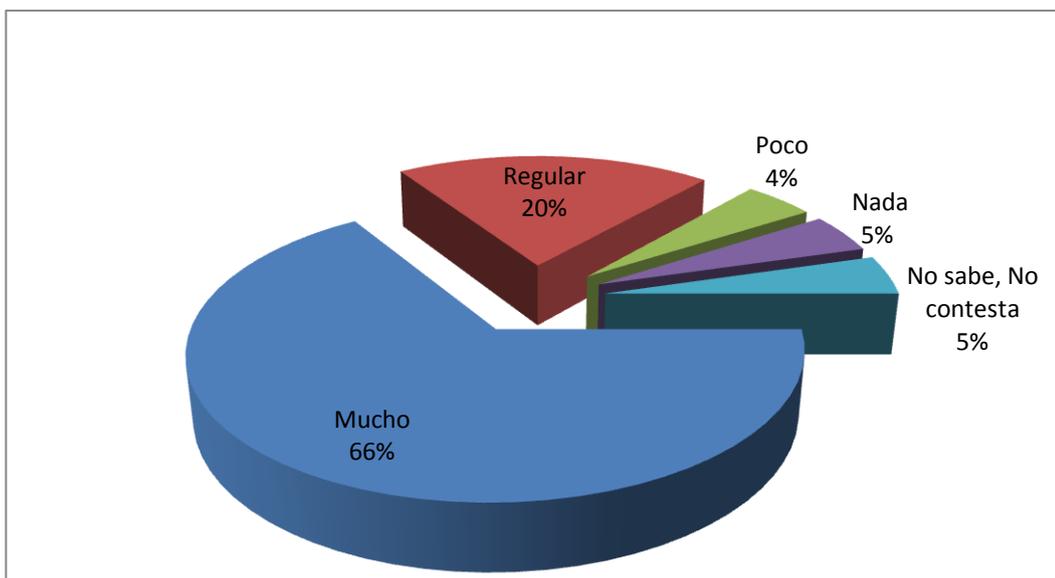
**Pregunta N° 12.- ¿Cree usted que al implementar un Modelo de Competencias en relación a la Gestión del Talento Humano mejorarían las funciones administrativas?**

**CUADRO N°. 17 Implementar un modelo de competencias**

ALTERNATIVAS	RESULTADOS	PORCENTAJES
Mucho	29	65,91%
Regular	9	20,45%
Poco	2	4,55%
Nada	2	4,55%
No sabe, No contesta	2	4,55%
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

Fuente: Base de datos de los empleados encuestados  
Elaborado por: Miguel Delgado Lucín

**GRÁFICO N°. 16 Implementar un modelo de competencias**



Fuente: Base de datos de los empleados encuestados  
Elaborado por: Miguel Delgado Lucín

En la gráfica se muestra que el 65,91% de los trabajadores encuestados, manifiestan que las funciones administrativas mejorarían mucho si se implementara un modelo de competencias en relación a la Gestión del Talento Humano siendo esta mayoritaria aceptación un claro motivo para realizar la propuesta del presente trabajo.

### **3.3 ANÁLISIS GENERAL DE LAS ENCUESTAS Y ENTREVISTAS**

Es responsabilidad netamente de los Directores de la organización hacer llegar a los empleados de la empresa que dirigen estos instrumentos guías y fomentar su empoderamiento en todo el personal a fin de crear sentido de pertenencia y el compromiso de una visión conjunta.

El que los empleados conozcan la razón de ser y lo que quiere llegar a ser la empresa donde laboran le dan sentido extra a sus actividades, crea una motivación que va más allá del salario que perciben, la motivación de ser parte y aporte de una razón de existencia.

Una preparación también implica que los miembros del grupo de trabajo alcancen una mayor autoestima y confianza que les motive a realizar su trabajo y encuentren en EMUTURISMO EP una oportunidad no solo de empleo, sino de desarrollo personal y profesional dentro de una carrera laboral.

Si bien la elaboración de los objetivos está a cargo de la dirigencia de la empresa, estos deben ser socializados al personal en general con el propósito de que conozcan cuales son los retos y las metas que se ha propuesto la organización y el grado de responsabilidad que cada empleado asume para poder cumplirlos. Tanto los objetivos como los indicadores de cumplimiento de objetivos deben ser socializados con el personal para que esto sirva como autoevaluación y por iniciativa propia, cada empleado tome medidas correctivas en la ejecución de sus actividades o surjan nuevas ideas para mejorar los servicios y la productividad de la empresa.

Como se puede apreciar las opciones de capacitación y asenso tienen porcentajes de respuesta muy bajos por lo que se puede determinar las falencias que existen en el desarrollo del personal y las oportunidades de crecimiento profesional; y si bien el control y la aplicación del reglamento son fundamentales para llevar a cabo una

buena Gestión del Talento Humano, estas no deben ser las percepciones principales de los empleados, sino las oportunidades de desarrollo y el bienestar laboral inmerso en la cultura organizacional.

La carencia de actividades de desarrollo y promoción del personal podría provocar una apatía hacia la Directiva debido a que los empleados no se sentirían parte importante de la organización, disminuyendo la motivación hacia el trabajo y al no haber las suficientes capacitaciones, limitar el rendimiento del personal.

Tan solo un pequeño porcentaje de los trabajadores encuestados se muestran conformes con la manera en que se llevan a cabo los procesos de la Gestión del Talento Humano en la empresa, lo que da lugar a muchas alternativas de mejoramiento y mecanismos que dinamicen la gestión del Director del Talento Humano, tales como la aplicación de evaluaciones cuyo propósito sea el de ser una referencia para planes de capacitación que abarque a la totalidad de los empleados y no solo a los administrativos, la implementación de controles preventivos y permanentes, la aplicación de incentivos al buen desempeño y rendimiento, entre otras estrategias que promuevan la eficiencia del personal.

Las encuestas muestran un desconocimiento mayoritario acerca de modelos de competencias para la Gestión del Talento Humano, resultados que son comprensibles debido a que como se mostró en gráficos anteriores, la mayor parte de los trabajadores tienen nivel de educación primario y secundario careciendo de conocimientos respecto a este tema. Una vez implementado el modelo de competencias en EMUTURISMO EP se recomienda que se socialice al personal a fin de que comprendan el propósito de su aplicación y que las acciones que se tomarán resaltando que se tiene como objetivo aprovechar las capacidades y potencialidades de los trabajadores en su propio beneficio individual y en el beneficio institucional.

Estos resultados permiten obtener como conclusión la insuficiente preparación que tienen los trabajadores que son contratados por el empresa, la poca inducción al cargo que desempeñarán implica que la adaptación del trabajador a sus funciones sea lenta y usualmente obstaculice el normal funcionamiento de la organización y estancan la consecución de los objetivos al no conocer sobre sus actividades específicas y procedimientos internos. Hasta que el empleado que se involucra en su nueva área de trabajo se adapte y se familiarice con sus funciones puede pasar un tiempo considerable, por esta razón es recomendable que el Director del Talento Humano designe a la persona idónea para que realice una inducción al nuevo funcionario o empleado donde se le expliquen sus actividades, responsabilidades y derechos previo a su inicio de labores. Asimismo toda vez que se reestructuren procesos o se apliquen nuevos mecanismos o sistemas institucionales se capacite al personal que está inmersa en esa área.

Al finalizar el análisis de las encuestas realizadas se puede concluir que el estado actual del departamento de Talento Humano necesita de un mejoramiento integral que abarque los distintos puntos de su administración, mediante guías que permitan fortalecer la comunicación entre los empleados y los directivos, mediante mecanismos de desarrollo del personal de acuerdo a los perfiles, a la realidad cultural y a la formación de los empleados, el mejoramiento de la cultura organizacional en donde no se perciba a la Gestión del Talento Humano únicamente como un actor de aplicación de reglamentos, sino como un nexo entre el empleado y los niveles jerárquicos que procura el bienestar de todos los trabajadores y principalmente mediante estrategias que promuevan el compromiso de cada uno de los colaboradores en el cumplimiento de la misión, la visión y los objetivos institucionales, tomando en consideración que ellos son el recurso más importante que tiene la organización y de ellos dependerá su éxito o su fracaso.

## **CAPÍTULO IV**

### **MANUAL DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS PARA EMUTURISMO EP., CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA, DE SANTA ELENA, PERÍODO 2014**

#### **4.1 JUSTIFICACIÓN**

La Gestión del talento Humano en la actualidad está dada por las habilidades y destrezas que demuestra un servidor en el desempeño de sus labores cotidianas, poniéndole esfuerzo, responsabilidad y sobre todo compromiso, observando un adecuado ambiente de trabajo y las herramientas para realizar el trabajo en las mejores condiciones. Esto conlleva a organizar los procesos del Talento Humano de forma secuencial, racional y orgánica tomando en cuenta la estructura organizacional y los niveles jerárquicos correspondientes.

EMUTURISMO EP al no contar con un manual que le permita tener como guía procedimientos definidos con planes, estrategias y actividades en cada proceso de la Gestión del Talento Humano, se ve limitado a realizar acciones de forma desorientada lo que ocasiona que muchas veces se salten procesos elementales que garanticen su plena funcionalidad en el corto y largo plazo.

#### **4.2 OBJETIVOS**

##### **4.2.1 Objetivo General**

Formular un manual de gestión del Talento Humano por Competencias para mejorar las habilidades y capacidades del servidor público en la Empresa EMUTURISMO EP.

#### **4.2.2 Objetivos Específicos**

- Orientar la aplicación del manual de gestión del Talento Humano por Competencias en la Empresa.
- Proporcionar la información necesaria a los funcionarios que intervienen los procesos de Gestión del Talento Humano por Competencias.
- Socializar manual de gestión del Talento Humano por Competencias en la Empresa.
- Aplicar el manual de gestión del Talento Humano por Competencias en la Empresa.

#### **4.3 UTILIDAD DEL MANUAL DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

El manual de gestión del Talento es de suma utilidad ya que implica tomar una serie de medidas, en donde se toma en cuenta el compromiso de los trabajadores con los objetivos empresariales:

- a. Permite conocer los movimientos internos, las tareas, ubicación, exigencias y los cargos responsables de la ejecución.
- b. Facilita en la inducción del puesto, adiestramiento y capacitación del talento humano, detallando en forma comprensiva las actividades de cada puesto.
- c. Se utiliza para el diagnóstico, análisis o revisión de los procedimientos de un sistema preestablecido.
- d. Actúa como consulta de todo el personal.
- e. Es informativo.
- f. Controla y alinea el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evita alteración arbitraria.

- g. Establece en forma sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- h. Es amigable para las labores de auditoría, valoración del control interno y evaluación.
- i. Facilita la coordinación de actividades y evita duplicidad de funciones.
- j. Acrecienta la eficiencia de los servidores públicos, informando cuáles son sus funciones y responsabilidades.
- k. Permite tener una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procesos, métodos y procedimientos de las diferentes tareas y actividades.

#### **4.4 VALORES CORPORATIVOS DEL MANUAL**

Es importante destacar que la responsabilidad corporativa impacta en el bienestar de la empresa y los colaboradores lo reconocen y se motivan, creando un ambiente laboral positivo en el que cada uno se identifica y hace propio este valor.

##### **Respeto**

Se reconoce al prójimo y su entorno laboral que se manifiesta en las acciones rectas y habituales, permitiendo promover y aceptar el valor de la existencia.

##### **Equidad**

Es el equilibrio de justicia, aplicación de la normativa a la substancia concreta del servidor público, para proteger su prestigio.

##### **Cooperación**

Es la acción que realiza el servidor público de la empresa, uniendo esfuerzos para conseguir los objetivos propuestos.

## Honestidad

La cualidad de los servidores públicos en las acciones y comportamiento con la coherencia de la verdad para lograr la satisfacción de quienes requieran los nuestros servicios.

## Servicio

La calidad del servicio es la característica principal de las acciones de empatía y dedicación de los servidores públicos.

### 4.5 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.

**CUADRO N°. 18 Diagnóstico Organizacional**

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Trabajo en equipo	Inexistencia de un modelo de gestión
Predisposición de mejorar	Falta de recursos
Cultura Organizacional	Insuficiente capacitación
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
Ascensos	Cambios administrativos
Desarrollo Personal	Recorte de presupuesto
Reconocimiento profesional	Inestabilidad laboral

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Miguel Delgado Lucín

#### 4.6. ESTRATEGIAS

**CUADRO N°. 19 Estrategias**

		<b>Oportunidades</b>		<b>Amenazas</b>	
		O1	Incentivos Asensos Premios	A1	Cambios administrativos
		O2	Desarrollo Personal	A2	Recorte de presupuesto
		O3	Reconocimiento Profesional	A3	Inestabilidad laboral
<b>Fortalezas</b>		<b>Estrategias (MAXI – MAXI)</b>		<b>Estrategias (MAXI – MINI)</b>	
F1	Trabajo en equipo	F1 – O1	Incentivar la cultura del Trabajo en equipo	F1 – A1	Programar Jornadas de Integración Interna
F2	Predisposición de mejorar	F2 – O2	Establecer un Programa de Capacitación Continua	F2 – A2	Aplicar métodos de optimización de recursos
F3	Cultura Organizacional	F3 – O3	Realizar evaluaciones de desempeño periódicas	F3 – A3	Otorgar contratos de plazo fijo a los mejores empleados
<b>Debilidades</b>		<b>Estrategias (MINI – MAXI)</b>		<b>Estrategias (MINI - MINI)</b>	
D1	Inexistencia de un modelo de gestión	D1 – O1	Aplicar la Gestión por Resultados	D1 – A1	Establecer el presente manual como política institucional
D2	Falta de recursos	D2 – O2	Establecer prioridades de capacitación	D2 – A2	Fortalecer programas turísticos que incrementen la recaudación
D3	Insuficiente capacitación	D3 – O3	Diseño de planes de recompensas por cumplimiento de metas	D3 – A3	Aplicar políticas de retención de personal capacitado

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Miguel Delgado Lucín

#### **4.6.1. Planteamiento de las Estrategias**

##### **Estrategias (MAXI-MAXI) FO**

1. Incentivar la cultura del Trabajo en Equipo.
2. Establecer un Programa de Capacitación Continua.
3. Realizar evaluaciones de desempeño periódicas.

##### **Estrategias (MINI-MAXI) FA**

1. Programar Jornadas de Integración Interna.
2. Aplicar métodos de optimización de recursos.
3. Otorgar contratos de plazo fijo a los mejores empleados.

##### **Estrategias (MAXI-MINI) DO**

1. Aplicar la Gestión por Resultados.
2. Establecer prioridades de capacitación.
3. Diseño de planes de recompensas por cumplimiento de metas.

##### **Estrategias (MINI-MINI) DA**

1. Establecer el presente manual como política institucional.
2. Fortalecer programas turísticos que incrementen la recaudación.
3. Aplicar políticas de retención de personal capacitado.

## 4.7 PLANIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO

**GRÁFICO N°. 17 Planificación del Talento Humano**



**Fuente:** Empresa EMUTURISMO  
**Elaborado por:** Miguel Delgado Lucín

### 4.7.1 Estructura

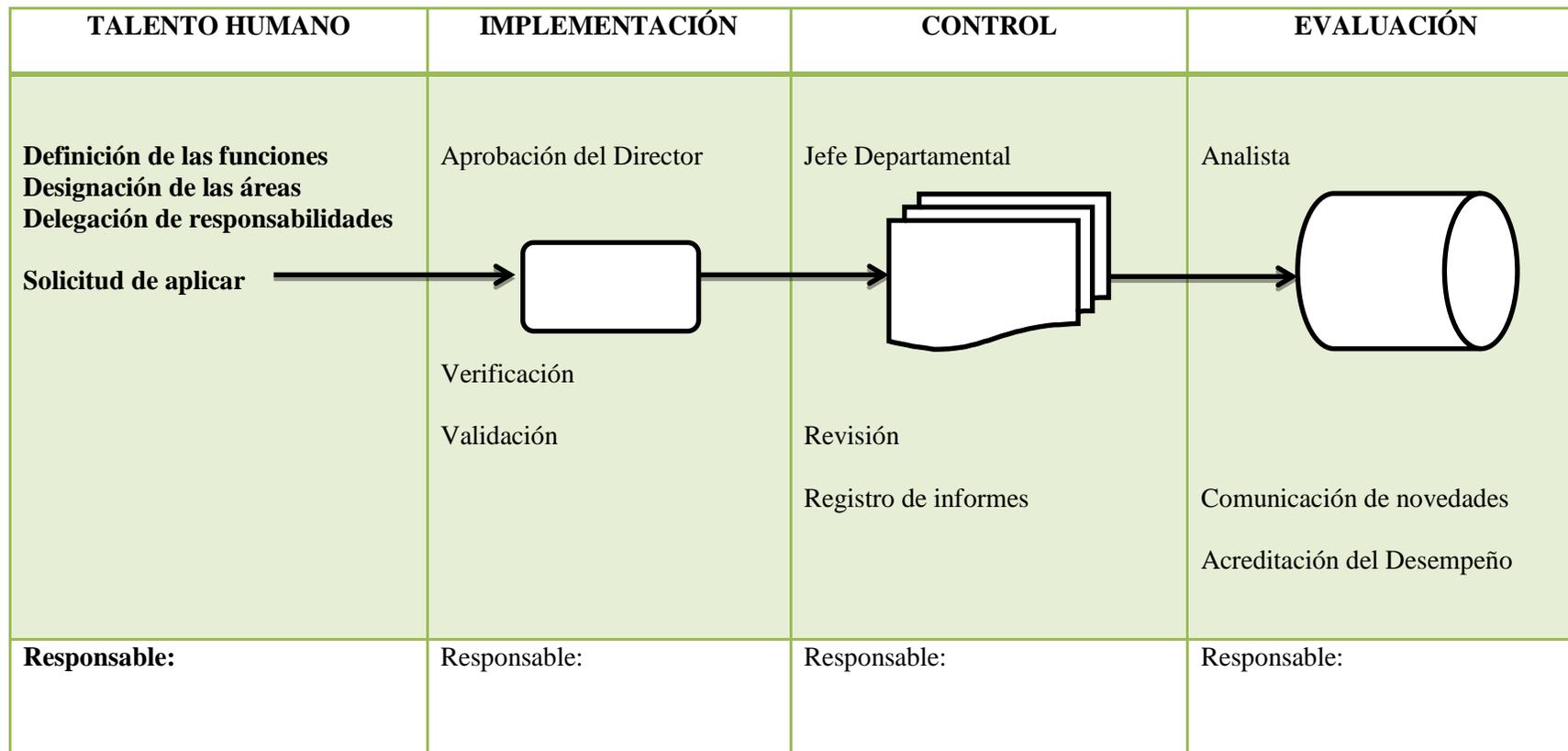
La estructura organizacional es el marco formal mediante el cual las tareas se dividen, agrupan y coordinan. Por lo tanto el organigrama debe ser conocido por todos.

### 4.7.2 Planes, Programas y Proyectos

La identificación de los planes, programas y proyectos, permite elaborar la planificación del talento humano en función a aquello. Se debe dar a conocer cada uno de los planes, programas y proyectos que se realicen en la EMUTURISMO E.P.

#### 4.8 PROCESO ADMINISTRATIVO DEL MANUAL DE GESTIÓN

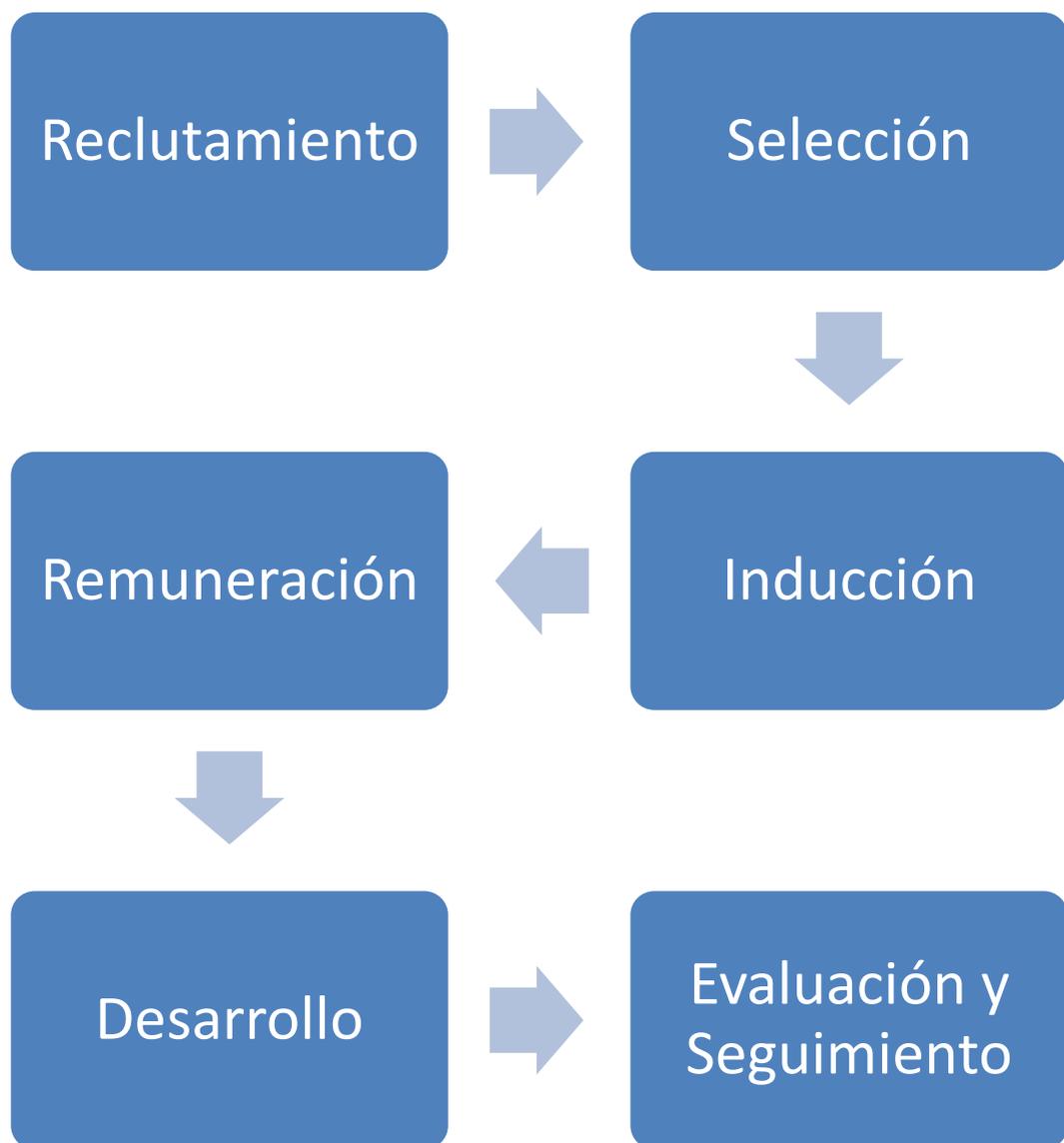
**CUADRO N°. 20 Proceso administrativo del Manual de Gestión**



Fuente: Investigación de campo  
 Elaborado por: Miguel Delgado Lucín

#### 4.9 PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EMUTURISMO EP.

**GRÁFICO N°. 18 Procesos de la Gestión del Talento Humano  
EMUTURISMO EP**



**Fuente:** Empresa EMUTURISMO  
**Elaborado por:** Miguel Delgado Lucín

#### 4.9.1 Proceso de Reclutamiento

**CUADRO N°. 21 Insumo – Producto del proceso**

Insumos	Transformación	Producto
Necesidades de talento humano de cada área Disponibilidad de recursos Viabilidad administrativa	Análisis de la necesidades de talento humano en concordancia con los recursos administrativos y la disponibilidad presupuestaria	Documentación de los postulantes al cargo

Fuente: Empresa EMUTURISMO

Elaborado por: Miguel Delgado Lucín

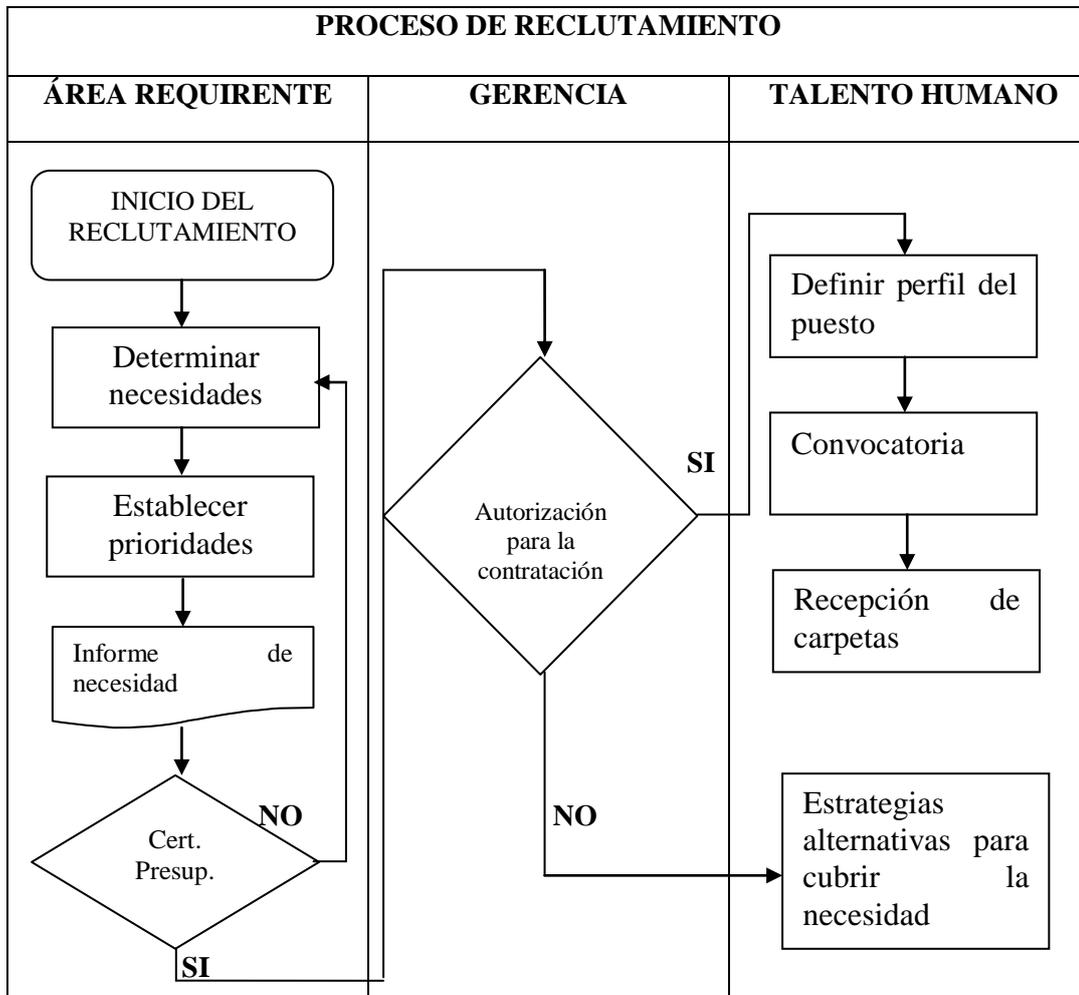
**CUADRO N°. 22 Actividades del proceso de reclutamiento**

No.	Actividad	Descripción	Responsable
1	Determinar necesidades de personal	Recopilar los requerimientos de las diversas áreas de la Empresa	Área requirente
2	Establecer prioridades	Determinar y establecer prioridades en la contratación de personal	Área requirente
3	Informes de Necesidad	Fundamentar las necesidades en base a un análisis costo beneficio	Área requirente
4	Solicitar certificaciones presupuestarias	Realizar el trámite administrativo correspondiente para asegurar la disponibilidad de fondos de la contratación	Área requirente
5	Autorización de la contratación	Autorización para iniciar con el proceso de contratación	Gerente
6	Perfil del puesto	Definir las competencias que debe tener el personal requerido	Jefatura de Talento Humano
7	Convocatoria	Elaborar la convocatoria al proceso de selección, la misma que deberá ser difundida por los diferentes medios locales procurando su máximo alcance.	Jefatura de Talento Humano
8	Recepción de carpetas de postulantes	Recepción de los documentos de aspirantes en la fecha y hora determinada en la convocatoria.	Jefatura de Talento Humano

Fuente: Empresa EMUTURISMO

Elaborado por: Miguel Delgado Lucín

**CUADRO N°. 23 Diagramación del proceso de reclutamiento:**



Fuente: Empresa EMUTURISMO  
 Elaborado por: Miguel Delgado Lucín

**4.9.2 Proceso de Selección:**

**CUADRO N°. 24 Insumo – Producto del proceso**

Insumos	Transformación	Producto
Documentación de postulantes al cargo	Filtrar a los candidatos más idóneos a ocupar el cargo	Terna de postulantes calificados y preparados para la selección de una persona

Fuente: Empresa EMUTURISMO  
 Elaborado por: Miguel Delgado Lucín

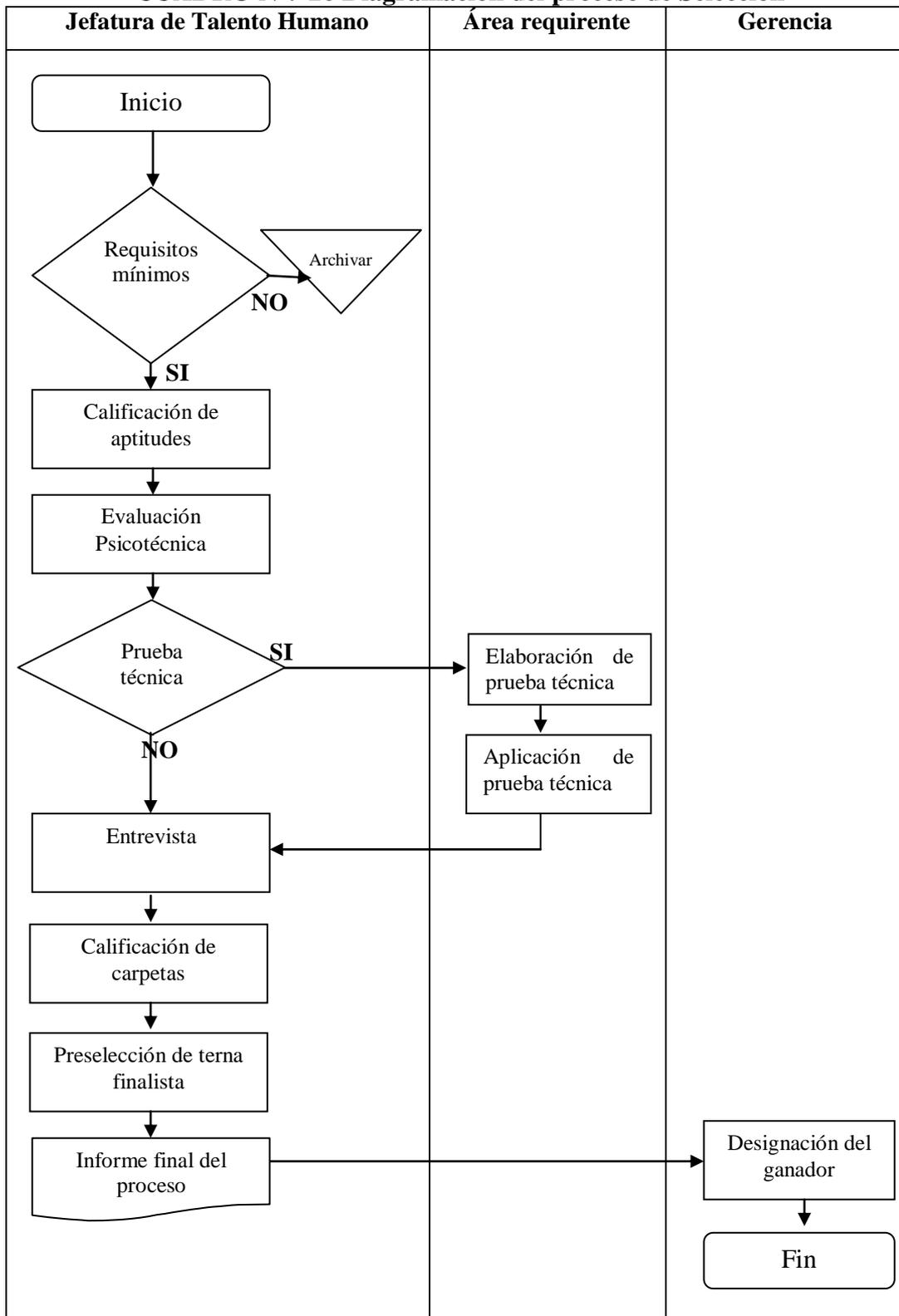
**CUADRO N°. 25 Actividades del proceso de selección**

<b>No.</b>	<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsable</b>
<b>1</b>	Seleccionar por requisitos mínimos	Revisar el cumplimiento de requisitos mínimos solicitados de acuerdo a la hoja de vida presentada.	Jefatura de Talento Humano
<b>2</b>	Calificación de aptitudes (parámetro 1)	Otorgar puntuaciones a los parámetros de experiencia laboral, preparación académica y capacitaciones.	Jefatura de Talento Humano
<b>3</b>	Evaluación Psicotécnica (parámetro 2)	Aplicar pruebas psicológicas, de personalidad, actitud, motivación de acuerdo al perfil.	Jefatura de Talento Humano
<b>4</b>	Elaboración de la prueba técnica	En caso de que la complejidad del puesto requiera someter a prueba la preparación y habilidades del postulante se elaborará una prueba técnica que permita conocer su grado de conocimiento respecto a las actividades a desempeñar.	Área requirente.
<b>5</b>	Aplicación de la prueba técnica (parámetro 3)	Evaluar el desarrollo de la prueba técnica, ponderando las calificaciones obtenidas las cuales serán puntajes directos a la sumatoria total de la selección	Área requirente.
<b>7</b>	Entrevista (parámetro 4)	Efectuar entrevista a los aspirantes para conocer más detalladamente aspectos relevantes de su perfil profesional	Jefatura de Talento Humano
<b>8</b>	Calificar carpetas	Establecer las puntuaciones totales en base a la sumatoria de cada uno de los parámetros de selección	Jefatura de Talento Humano
<b>9</b>	Preselección terna finalista	Seleccionar los tres mejores puntuados de acuerdo a los resultados obtenidos en la calificación de las carpetas.	Jefatura de Talento Humano
<b>10</b>	Presentación de informe del proceso	Elaborar informe y presentar al Gerente la terna para su selección, recomendando la más idónea.	Jefatura de Talento Humano
<b>11</b>	Designación del ganador	Designar la persona que de acuerdo a las evaluaciones realizadas, es la más idónea para ocupar el cargo. Contratación	Gerente

**Fuente:** Empresa EMUTURISMO

**Elaborado por:** Miguel Delgado Lucín

**CUADRO N°. 26 Diagramación del proceso de Selección**



Fuente: Empresa EMUTURISMO  
 Elaborado por: Miguel Delgado Lucín

### 4.9.3 Proceso de Inducción

**CUADRO N°. 27 Insumo – Producto del proceso**

Insumos	Transformación	Producto
Empleado contratado Reglamento interno Manual de funciones	Familiarizar al nuevo empleado en las actividades y responsabilidades que tendrá a su cargo así como el entorno y la cultura organizacional.	Integración efectiva Rápida adaptación

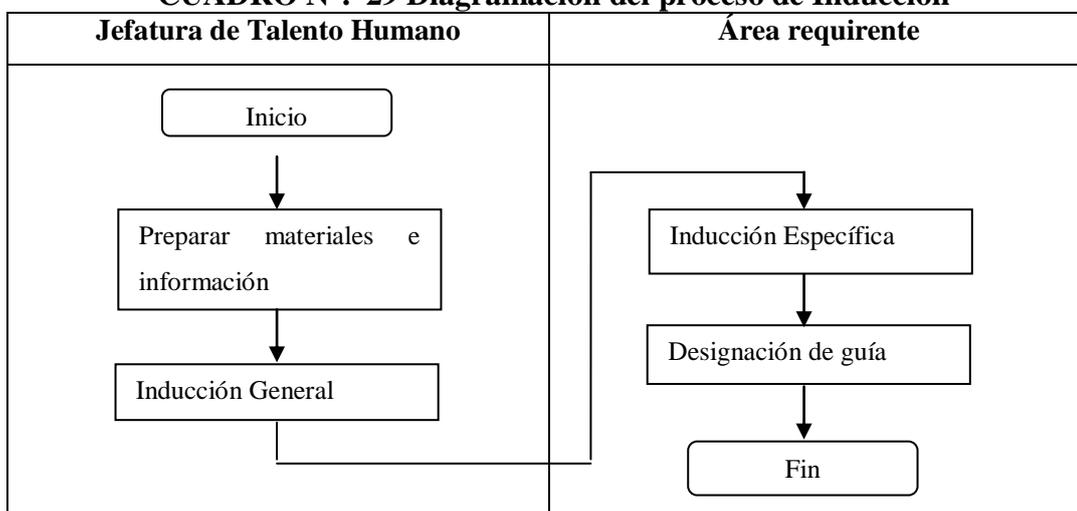
Fuente: Empresa EMUTURISMO  
Elaborado por: Miguel Delgado Lucín

**CUADRO N°. 28 Actividades del proceso de Inducción:**

No.	Actividad	Descripción	Responsable
1	Prepara materiales e información para la inducción	Diseñar trípticos con información detallada acerca de la estructura orgánica, valores corporativos y normativas generales pertinentes.	Jefatura de Talento Humano
2	Inducción general	Mediante una charla el contratado es informado de sus obligaciones y responsabilidades, marco disciplinario y detalles del contrato así como también sus derechos y beneficios.	Jefatura de Talento Humano
3	Inducción específica	El contratado es presentado con su Jefe inmediato y compañeros de trabajo. Se deberá explicar detenidamente y de forma progresiva los instrumentos, sistemas, aplicaciones y herramientas disponibles para su uso, así como las actividades que desarrollará.	Área requirente
4	Designación de un guía	El jefe inmediato designará un guía para la inducción al contratado quién será responsable de su óptima preparación por un tiempo determinado.	Área requirente

Fuente: Empresa EMUTURISMO  
Elaborado por: Miguel Delgado Lucín

**CUADRO N°. 29 Diagramación del proceso de Inducción**



Fuente: Empresa EMUTURISMO  
Elaborado por: Miguel Delgado Lucín

#### 4.9.4 Proceso de Remuneración

**CUADRO N°. 30 Insumo – Producto del proceso**

Insumos	Transformación	Producto
Personal de la organización Cumplimiento de metas y objetivos LOSEP Código del Trabajo	Recompensar a los trabajadores con una remuneración que esté acorde a la carga laboral de cada empleado en términos de justicia e igualdad de derechos enmarcándose en la ley vigente.	Nómina mensual cancelada Buen ambiente laboral Bienestar de los empleados Motivación.

Fuente: Empresa EMUTURISMO

Elaborado por: Miguel Delgado Lucín

**CUADRO N°. 31 Actividades del proceso de Remuneración:**

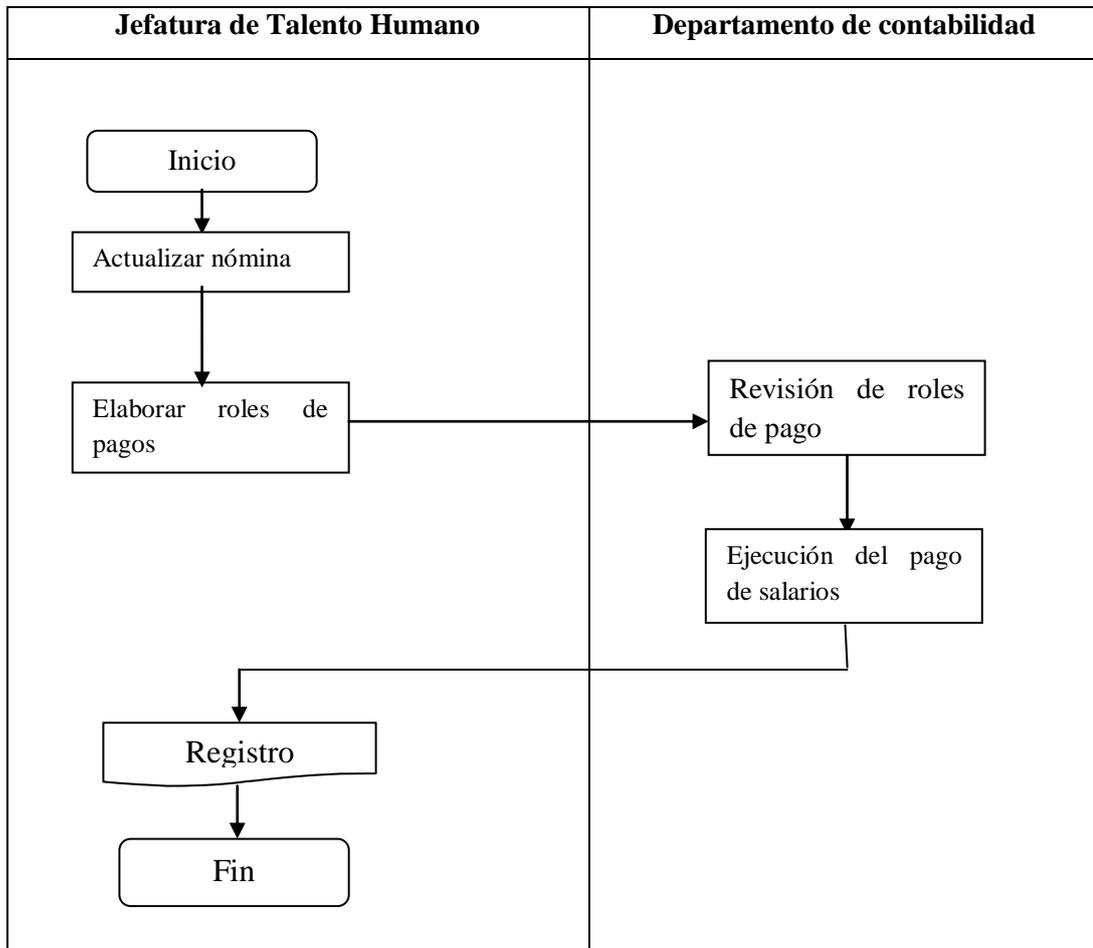
No.	Actividad	Descripción	Responsable
1	Actualizar la nómina	Actualizar el personal de nómina de la empresa y sus cargos	Jefatura de Talento Humano
2	Elaborar roles de pagos	De acuerdo a los mecanismos de control, elaborar los roles de cada uno de los empleados tomando en consideración descuentos, horas extras, aportaciones al seguros social y demás beneficios de ley.	Jefatura de Talento Humano
3	Revisión de roles por el Dpto. de Contabilidad	Revisión de los roles para su contabilización	Departamento de Contabilidad
4	Ejecución del pago de salarios	Desembolsar el dinero por concepto de sueldos y salarios al personal y registro contable	Departamento de Contabilidad
5	Registro	Mantener un control, archivo y registro a fin de facilitar los procesos de control interno y externo	Jefatura de Talento Humano

Fuente: Empresa EMUTURISMO

Elaborado por: Miguel Delgado Lucín

\* Los sueldos y salarios del personal deberán estar acordes a los del mercado laboral y en sujeción a las leyes que rigen a las empresas públicas en el ámbito del Talento Humano.

**CUADRO N°. 32 Diagramación del proceso de Remuneración**



Fuente: Empresa EMUTURISMO  
 Elaborado por: Miguel Delgado Lucín

**4.9.5 Proceso de Desarrollo del Personal**

**CUADRO N°. 33 Insumo – Producto del proceso**

Insumos	Transformación	Producto
Personal de la organización Fondos para desarrollar programas de capacitación	Mediante un análisis de las necesidades de capacitación, determinar las falencias y áreas a intervenir.	Plan de Capacitación

Fuente: Empresa EMUTURISMO  
 Elaborado por: Miguel Delgado Lucín

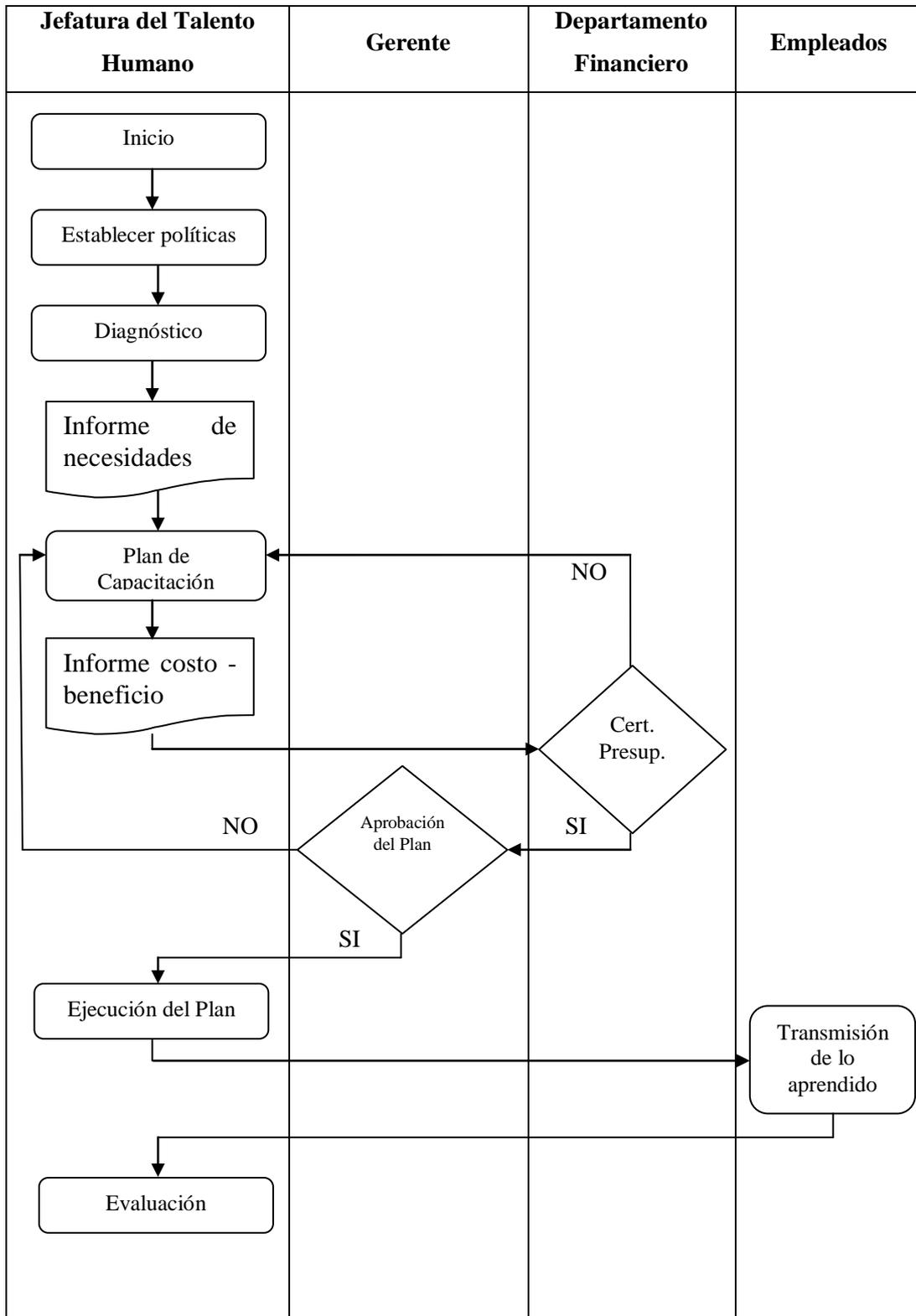
**CUADRO N°. 34 Actividades del proceso de Desarrollo del Personal**

<b>No.</b>	<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsable</b>
1	Establecer políticas para el Plan de Desarrollo	Definir el propósito del plan así como las políticas a seguir en base a una planificación y metodologías concretas	Jefatura de Talento Humano
2	Realizar un diagnóstico del personal	Mediante levantamiento de información (encuestas, evaluaciones de desempeño anteriores entrevistas con los trabajadores), diagnosticar las falencias de los funcionarios.	Jefatura de Talento Humano
3	Informe de necesidades	Una vez recabada la información se deberá establecer mediante un informe debidamente sustentando los resultados del diagnóstico efectuado.	Jefatura de Talento Humano
4	Elaboración del plan de capacitación.	El diseño y elaboración del Plan de Capacitación deberá contener un cronograma pormenorizado de las actividades a realizar con sus respectivos indicadores que permitan medir los resultados alcanzados, así mismo identificar los beneficiarios procurando que exista desarrollo equitativo, equilibrado y priorizando las necesidades más urgentes.	Jefatura de Talento Humano
5	Análisis costo – beneficio	Elaboración de un análisis costo – beneficio para la aplicación del plan de capacitación, entendiéndose a este como una herramienta que mide la rentabilidad económica o productiva de una inversión, mediante una relación entre el costo económico del plan y el beneficio empresarial.	Jefatura de Talento Humano
6	Certificación Presupuestaria	Emisión de certificación de recursos para la contratación de los servicios de capacitación incluidos en el plan	Departamento Financiero
7	Aprobación del Plan	Aprobación del Plan de Capacitación por parte de la máxima autoridad de la entidad.	Gerente
8	Ejecución	Ejecución del Plan de Capacitación de acuerdo al cronograma establecido.	Jefatura de Talento Humano
9	Transmisión de lo aprendido	A fin de ampliar los resultados de la capacitación, el empleado beneficiado deberá transmitir lo aprendido a sus compañeros de área mediante reuniones, charlas y/o exposiciones.	Empleados
10	Evaluación	Evaluación de los indicadores del Plan de Capacitación.	Jefatura de Talento Humano

Fuente: Empresa EMUTURISMO

Elaborado por: Miguel Delgado Lucín

**CUADRO N°. 35 Diagramación del Proceso de desarrollo del personal**



Fuente: Empresa EMUTURISMO  
 Elaborado por: Miguel Delgado Lucín

#### 4.9.6 Proceso de Evaluación y Seguimiento

**CUADRO N°. 36 Insumo – Producto del proceso**

Insumos	Transformación	Producto
Cumplimiento de actividades	Mediante indicadores de gestión, evaluar el	Medidas de control preventivo y correctivo
Cumplimiento de metas	rendimiento del personal en	
Cumplimiento de objetivos	base a su grado de responsabilidad y participación en el cumplimiento del POA	

Fuente: Empresa EMUTURISMO

Elaborado por: Miguel Delgado Lucín

**CUADRO N°. 37 Actividades del proceso de Evaluación y Seguimiento al Personal**

No.	Actividad	Descripción	Responsable
1	Establecer políticas de evaluación	Definir metodología y políticas para la evaluación del personal, lo que incluirá la definición de los responsables de su aplicación y la periodicidad de la misma.	Jefatura del Talento Humano
2	Socializar las políticas de evaluación	Dar a conocer a los jefes departamentales las políticas de evaluación, su importancia y obligatorio cumplimiento así como también indicar la metodología de la evaluación para su posterior aplicación.	Jefe Departamental
3	Diseño de fichas evaluativas	Diseño de ficha evaluativa de cumplimiento de responsabilidades (1) y ficha evaluativa de competencias requeridas (2).	Jefatura del Talento Humano
4	Aplicación de ficha valorativa (1)	El Jefe del área evaluará al personal a su cargo en base al cumplimiento de	Jefe Departamental

		sus actividades y responsabilidades.	
5	Aplicación de ficha valorativa (2)	El Jefe del área evaluará al personal a su cargo en base a las competencias requeridas.	Jefe Departamental
6	Análisis de resultados	Elaboración de informe sobre los resultados derivados de las evaluaciones efectuadas, el mismo que deberá ser remitido a la jefatura pertinente y al Gerente de la Empresa.	Jefatura del Talento Humano
7	Medidas preventivas - correctivas	Elaborar estrategias preventivas y correctivas según los resultados que arroje la evaluación de forma individual.	Jefatura del Talento Humano
8	Acta de compromiso	Indicar a cada trabajador los resultados de su evaluación y establecer conjuntamente estrategias remediales sobre las falencias que se encontraren, sesión que será documentada mediante acta de compromiso para constancia de los acuerdos alcanzados.	Jefatura del Talento Humano

**Fuente:** Empresa EMUTURISMO

**Elaborado por:** Miguel Delgado Lucín

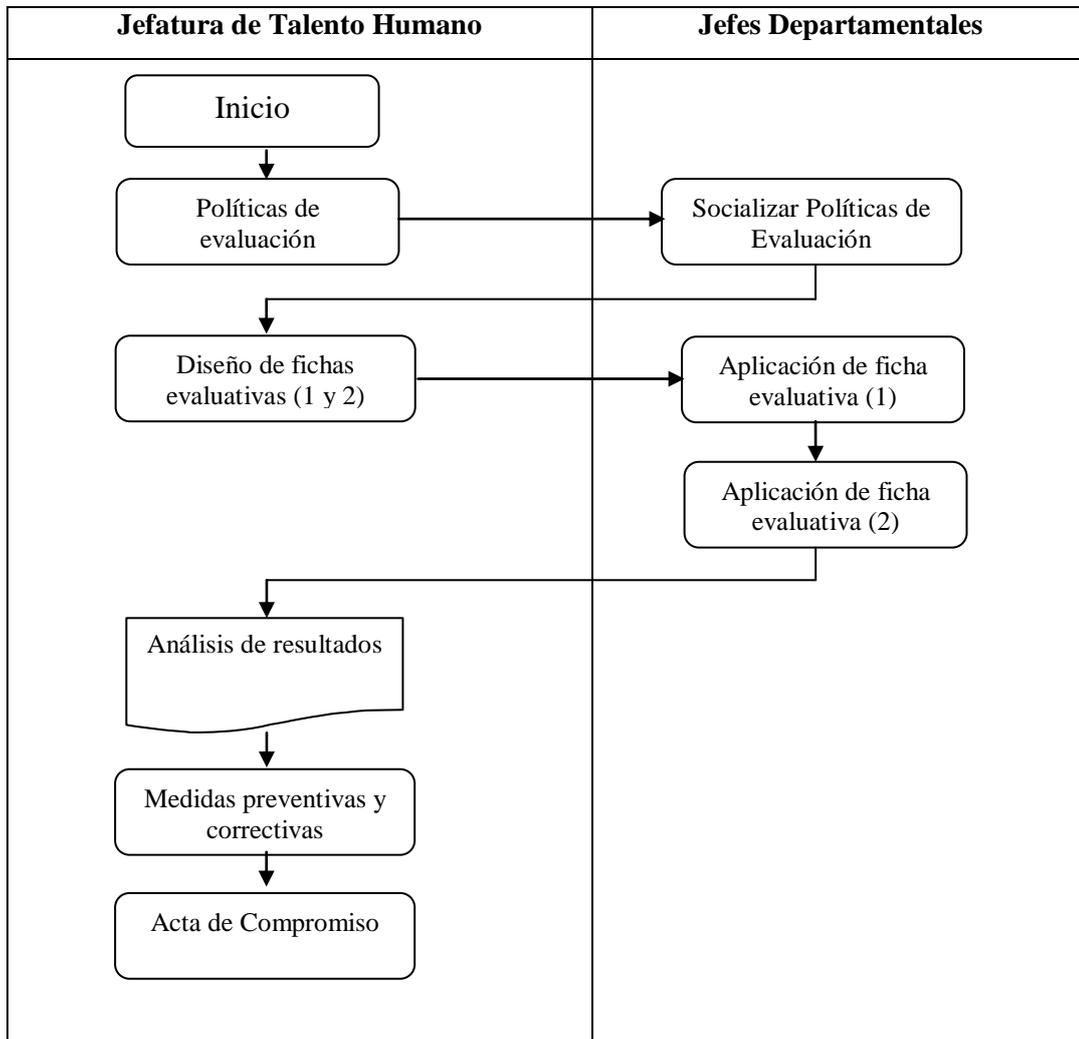
\*Las ficha evaluativa 1 deberá contener cada una de las actividades que realice el funcionario, las cuales para su valoración, se les asignarán puntajes de acuerdo a su cumplimiento en una escala simple.

\*La ficha evaluativa 2 deberá contener las competencias requeridas para ejercer el cargo, las cuales para su valoración, se les asignarán niveles o grados según sus comportamientos.

\*El contenido de cada una de las fichas evaluativas será calificada por el jefe inmediato superior del empleado y una vez concluida será remitida a la Jefatura de Talento Humano para su respectiva consolidación y análisis general e individual.

\*El resultado obtenido de la evaluación se lo considerará como base para la planeación de capacitaciones y mejoramiento de competencias.

**CUADRO N°. 38 Diagramación del proceso de Evaluación y Seguimiento.**



**Fuente:** Empresa EMUTURISMO  
**Elaborado por:** Miguel Delgado Lucín

#### 4.9.6.1 Evaluación de Competencias

Las competencias requeridas en cada uno de los puestos y/o cargos se evaluarán asignando niveles o grados para cada una de ellas a fin de que se determinen las condiciones en las que se encuentra el Talento Humano.

Según la metodología de Martha Alles, los grados o niveles de competencias se clasificarán en:

- a) Nivel/Grado 1: Alto (A)
- b) Nivel/Grado 2: Medio (B)
- c) Nivel/Grado 3: Bajo (C)
- d) Nivel/Grado 4: Mínimo (D)

A continuación se presenta un formato en donde se expone la metodología para llevar a cabo la evaluación:

**CUADRO N°. 39 Formato para la evaluación de competencias**

<b>Funcionario:</b>		
<b>Denominación del puesto:</b>		
<b>Descripción de la competencia:</b>		
<b>Grado de la competencia</b>	<b>Grado del funcionario</b>	<b>Grado requerido para el cargo</b>
A:		
B:		
C:		
D:		
<b>Observaciones:</b> _____		
_____		
_____		
_____		
_____		

**Fuente:** Empresa EMUTURISMO  
**Elaborado por:** Miguel Delgado Lucín

Para mayor ilustración de lo anteriormente expuesto se presentará a continuación un ejemplo de la evaluación de una competencia que se pretende potenciar, el mismo que se perfila como guía para el desarrollo de las demás competencias enlistadas posteriormente.

### CUADRO N°. 40 Ejemplo de Evaluación de competencias

<b>Funcionario:</b> Lcdo. Otto Lamán		
<b>Denominación del puesto:</b> Director de Talento Humano		
<b>Descripción de la competencia:</b>		
<p><b>Liderazgo:</b> habilidad para orientar la acción del equipo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y siendo ejemplo para los demás. Es la posibilidad para fijar objetivos, ayudar a conseguirlos y retroalimentar integrando la opinión de los otros. Trabaja en armonía con sus pares poniéndose al mando de ellos en determinadas situaciones.</p>		
<b>Grado de la competencia</b>	<b>Grado del funcionario</b>	<b>Grado requerido para el cargo</b>
A: Capacidad para orientar la acción del grupo en una dirección determinada inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de las actividades de esos grupos.		X
B: Capacidad para orientar a las personas en una dirección determinada con imparcialidad, fijar objetivos, realizar el seguimiento de los mismos y brindar retroalimentación. Ser un buen referente para el equipo.	X	
C: Capacidad para orientar el accionar del grupo, fijar objetivos y realizar el seguimiento de los mismos.		
D: Escasa capacidad para orientar al grupo a su cargo y fijar objetivos.		
<b>Observaciones:</b>		

**Fuente:** Empresa EMUTURISMO

**Elaborado por:** Miguel Delgado Lucín

#### 4.10 COMPETENCIAS EVALUABLES/DESARROLLABLES

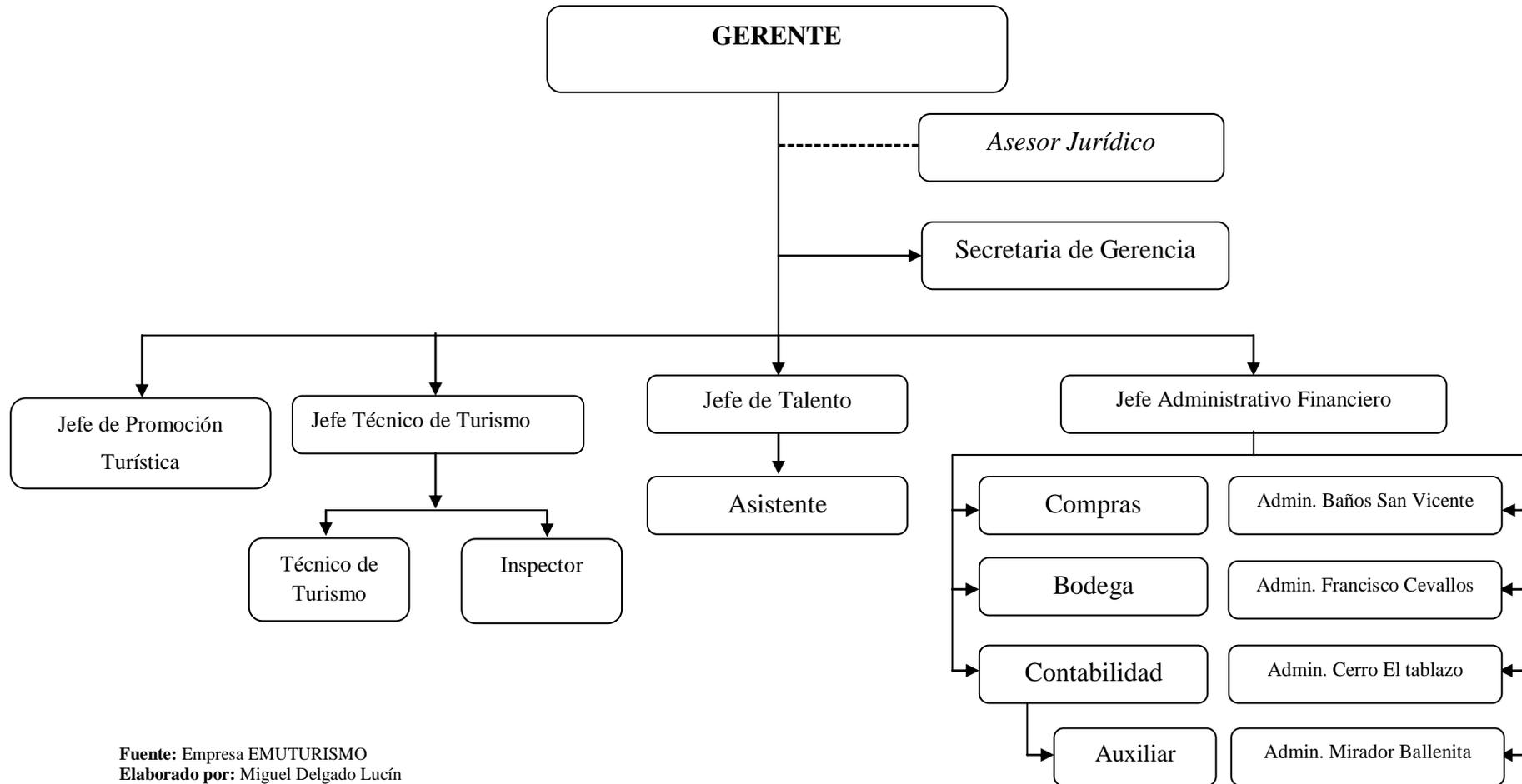
**CUADRO N°. 41 Competencias evaluables/desarrollables**

<b>COMPETENCIAS INTELECTUALES</b>	<b>COMPETENCIAS PERSONALES</b>
Condiciones intelectuales asociadas con los conocimientos, la atención, la memoria, la concentración, la solución de problemas, la toma de decisiones, la rapidez mental y la creatividad	Condiciones del trabajador que le permiten actuar adecuadamente. Se incluye la inteligencia emocional y la adaptación al cambio.
<b>COMPETENCIAS INTERPERSONALES</b>	<b>COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES</b>
Trabajo en equipo, resolución de conflictos liderazgo y proactividad en las relaciones interpersonales.	Capacidad para gestionar recursos e información, orientación al servicio, la imagen institucional y el compromiso
<b>COMPETENCIAS TECNOLÓGICAS</b>	<b>COMPETENCIAS FÍSICAS</b>
Capacidad para transformar e innovar elementos del entorno, utilización de sistemas informáticos, equipos y herramientas tecnológicas.	Capacidades y destrezas auditivas, visuales y corporales que le permitan desempeñar cargos que requieran de habilidades físicas.

**Fuente:** Empresa EMUTURISMO  
**Elaborado por:** Miguel Delgado Lucín

#### 4.11 PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

GRÁFICO N°. 19 Propuesta de Estructura Organizacional



Fuente: Empresa EMUTURISMO  
 Elaborado por: Miguel Delgado Lucín

#### 4.12 PERFIL DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

##### GERENTE

##### CUADRO N°. 42 Gerente

<b>PERFIL DE PUESTO TIPO</b>	
<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL PERFIL</b>	
<b>1.1. Nombre del Puesto Tipo</b>	
GERENTE	
<b>1.2. Puesto al que Reporta</b>	
DIRECTORIO GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SANTA ELENA	<b>ADMINISTRATIVO</b>
<b>2. OBJETIVO DEL PUESTO</b>	
Planificación, programación, organización, dirección, fomento, promoción, coordinación, seguimiento y desarrollo de programas y proyectos conducentes al desarrollo turístico cantonal y a proteger y desarrollar el capital productivo.	
<b>3. ÁMBITO DE ACCIÓN</b>	
1.	Ejercer la representación jurídica y legal de la Empresa.
2.	Fomentar el desarrollo productivo propiciando la implementación de alternativas turística ecológicamente sustentable de conformidad con las características propias del cantón.
3.	Dirigir la administración coordinada de los centros turísticos y deportivos y parques turísticos y deportivos de propiedad municipal y los que sean creados, entregados o delegados como efecto de los procesos de desarrollo del sector, desconcentración o descentralización.
4.	Asesorar la formulación, desarrollo, coordinación y seguimiento del plan de desarrollo turístico cantonal.
5.	Establecer y sostener las políticas de apoyo a la ubicación y desarrollo de las actividades turísticas y alcanzar para este fin la cooperación nacional e internacional.
6.	Dirigir la promoción y fomento de la autogestión y descentralización, con énfasis en la implementación de proyectos productivos y de servicios turísticos.
7.	Impulsar la búsqueda de mercados internos y externos para la comercialización turística que se fomente a través de los diferentes proyectos del cantón, de la región y del país.
8.	Establecer políticas y planes para involucrar al sector informal asentado en zonas turísticas en la formación de microempresas.

9.	Coordinar las acciones que desarrolló turístico, con instituciones gubernamentales, privadas y de educación, respecto de la variedad y oportunidad de destino turísticos.
10.	Coordinar las acciones que desarrolló turístico, con instituciones gubernamentales, privadas y de educación, respecto de la variedad y oportunidad de destino turísticos.
11.	Planear y ejecutar programas concienciación ciudadana, respecto del uso adecuado de los recursos naturales y del trato a los turistas en coordinación con gestión ambiental.
12.	Planear y coordinar con las autoridades de tránsito y organismos internos la implementación del sistema de señalización vial y turística.
13.	Planificar, organizar y ejecutar proyectos que impulsen el turismo a través de los medios productivos, empresariales y artesanales, relativos al fomento de la pesca, agropecuario, turismo, artesanías, etc.
14.	Estudiar, promover y coordinar la utilización de mecanismos de financiamiento comunitario y de otras fuentes para el desarrollo turístico.
15.	Coordinar con entidades de derecho público y privado el aprovechamiento ecológico de las áreas forestales, definiendo planes y proyectos de apoyo recíproco.
16.	Apoyar con capacitación y asistencia técnica en aspectos administrativos y de gerencia empresarial a la organización turísticas.
17.	Promover asistencia y capacitación en transformación y mercado turístico y artesanal.
18.	Organizar, dirigir y supervisar las actividades operativas y administrativas de la Empresa
19.	Diseñar, aplicar y hacer cumplir el reglamento interno de la institución de acuerdo a su ámbito de competencias.
<b>4. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EMPLEARSE</b>	
1.	<b>Instrucción Formal:</b> Tercer nivel: Finanzas, Economía, Administración o afines.
2.	<b>Experiencia laboral:</b> 3 años en cargos similares
3.	<b>Edad mínima:</b> 35 años
4.	<b>Capacitación requerida</b> -Gobierno por Resultados -Administración Financiera -Gestión Turística -Planificación Estratégica -Elaboración y Formulación de Proyectos

<b>5. COMPETENCIAS</b>	
1.	<p><b>Intelectuales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Conocimientos técnicos y conceptuales referentes a las actividades del cargo</li> <li>-Concentración</li> <li>-Pensamiento analítico</li> <li>-Pensamiento estratégico</li> <li>-Pensamiento conceptual</li> </ul>
2.	<p><b>Personales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Asertividad y firmeza</li> <li>-Visión Estratégica</li> <li>-Toma de decisiones</li> <li>-Resolución de problemas</li> <li>-Planificación y Organización</li> <li>-Conducción de personas</li> <li>-Manejo de recursos materiales</li> <li>-Inteligencia emocional</li> <li>-Dinamismo</li> <li>-Trabajo en equipo</li> </ul>
3.	<p><b>Interpersonales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Liderazgo</li> <li>--Resolución de conflictos interpersonales</li> <li>-Persuasión y convencimiento</li> <li>-Credibilidad</li> <li>-Influencia</li> </ul>
4.	<p><b>Organizacionales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Capacidad de negociación</li> <li>-Imagen</li> <li>-Desenvolvimiento escénico</li> <li>-Relaciones Públicas</li> <li>-Habilidades mediáticas</li> <li>-Orientación al cliente</li> </ul>
5.	<p><b>Tecnológicas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Manejo avanzado de Microsoft Office</li> <li>-Manejo intermedio de sistemas informáticos para la planificación y finanzas.</li> </ul>
6.	<p><b>Físicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Esfuerzo físico: Medio</li> </ul>
<b>6. Interfaz</b>	
<p>Mantiene relación directa con todo proceso interno y externo, para coordinar su gestión encaminada al desarrollo del sector turístico y la prestación de servicios recreativos a la ciudadanía y atender el marco básico de trabajo establecido en el plan de desarrollo estratégico del sector turístico.</p>	

Fuente: Empresa EMUTURISMO

Elaborado por: Miguel Delgado Lucín

## JEFE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

**CUADRO N°. 43 Jefe Financiero**

PERFIL DE PUESTO	
<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL PERFIL</b>	
<b>1.1. Nombre del Puesto</b>	
JEFE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	
<b>1.2. Puesto al que Reporta</b>	
GERENTE	ADMINISTRATIVO
<b>2. OBJETIVO DEL PUESTO</b>	
<p>Formular e implementar esquemas de programación, ejecución y control financiero, sujetas a las disposiciones del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (COPLAFIP), las normas de Auditoría y Control Interno, y las normas internas institucionales en materia de finanzas; asesorar en materia financiera y económica las autoridades y funcionarios de la institución; proveer información estratégica financiera para la toma de decisiones.</p>	
<b>3. ÁMBITO DE ACCIÓN</b>	
1.	Diseñar, promover, mantener y simplificar los sistemas financieros para agilizar la toma de decisiones.
2.	Diseñar y aplicar, en coordinación con los demás procesos de la entidad, el proceso de control interno.
3.	Generar ingresos económicos para la empresa a través de la ejecución de proyectos sustentables y rentables que desarrolle la empresa.
4.	Asegurar la correcta y oportuna determinación, recaudación, y utilización de los recursos financieros y económicos de la empresa
5.	Proporcionar al consejo, alcaldía y directivos de la empresa y entes de control, la asesoría e información financiera necesaria y oportuna que facilite la toma de decisiones.

6.	Preparar la proforma presupuestaria participativa y concertada de la empresa y en caso necesario, proponer las reformas.
7.	Proponer proyectos de autogestión financiera económica, que permita mejorar sustancialmente los ingresos y nuevas fuentes de recursos.
8.	Estudiar, recomendar y gestionar la contratación de créditos internos y externos, para financiar operaciones de inversión o proyectos específicos.
9.	Controlar, evaluar, ejecutar los procesos de generación, determinación, recaudación, custodia y registro de recursos financieros y materiales de la empresa.
10.	Dirigir y supervisar las acciones de los subprocesos: presupuesto, contabilidad, y tesorería.

#### 4.REQUISITOS MÍNIMOS PARA EMPLEARSE

1.	<b>Instrucción Formal:</b> Tercer nivel: administración, economía y finanzas
2.	<b>Experiencia laboral:</b> 3 años en cargos similares
3.	<b>Edad mínima:</b> 30 años
4.	<b>Capacitación requerida:</b> -Finanzas Públicas -Gobierno por Resultados -Contabilidad Gubernamental -Control de bienes públicos -Normas Técnicas de Presupuesto

#### 5.COMPETENCIAS

1.	<b>Intelectuales:</b> -Conocimientos técnicos y conceptuales referentes a las actividades del cargo -Concentración -Pensamiento analítico -Pensamiento estratégico
----	--

	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Pensamiento conceptual</li> <li>-Memoria</li> <li>-Agilidad numérica</li> </ul>
2.	<p><b>Personales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Inteligencia emocional</li> <li>-Visión Estratégica</li> <li>-Flexibilidad</li> <li>-Planificación y Organización</li> <li>-Trabajo bajo presión</li> <li>-Toma de decisiones</li> <li>-Resolución de problemas</li> <li>-Dirección de equipos de trabajo</li> <li>-Manejo de recursos materiales</li> <li>-Manejo de Talento Humano</li> </ul>
3.	<p><b>Interpersonales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Liderazgo ejecutivo</li> <li>-Coordinación con su interfaz de trabajo</li> <li>-Credibilidad</li> <li>-Resolución de conflictos interpersonales</li> <li>-Comunicación</li> </ul>
4.	<p><b>Organizacionales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Capacidad de negociación</li> <li>-Capacidad de Gestión</li> <li>-Compromiso</li> <li>-Lealtad</li> </ul>
5.	<p><b>Tecnológicas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Manejo avanzado de Microsoft Office</li> <li>-Manejo intermedio de sistemas informáticos para la planificación y finanzas.</li> </ul>
6.	<p><b>Físicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Esfuerzo físico: Bajo</li> </ul>
<b>6. Interfaz</b>	
<p>Su relación es directa con la gerencia y con los diferentes procesos y subprocesos de la empresa y del GAD municipal, a quienes brinda asesoramiento y apoyo con recursos económicos y financieros. Mantiene relación con coordinadores y líderes de equipos de trabajo para la verificación de guías de acción según el presupuesto concertado y con clientes externos como medio de identificación y satisfacción de sus necesidades.</p>	

Fuente: Empresa EMUTURISMO

Elaborado por: Miguel Delgado Lucín

## JEFE DE COMPRAS

**CUADRO N°. 44 Jefe de Compras**

<b>PERFIL DE PUESTO</b>	
<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL PERFIL</b>	
<b>1.1. Nombre del Puesto</b>	
JEFE DE COMPRAS	
<b>1.2. Puesto al que Reporta</b>	
JEFE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	<b>ADMINISTRATIVO</b>
<b>2. OBJETIVO DEL PUESTO</b>	
Realizar la adquisición de bienes y servicios requeridos por la empresa de acuerdo a los procedimientos establecidos en la Ley Orgánica de Contratación Pública, su Reglamento General y las normativas y resoluciones emitidas por el SERCOP, conforme al Plan Anual de Contratación Pública.	
<b>3. ÁMBITO DE ACCIÓN</b>	
1.	Realizar los procedimientos de adquisición de bienes y contratación de servicios según el procedimiento establecido por el Sistema Nacional de Contratación Pública en las leyes y normas emitidas para el efecto
2.	Publicar en el portal de Compras Públicas <a href="http://www.compraspublicas.gob.ec">www.compraspublicas.gob.ec</a> los procesos de contratación que se tengan planificados en el Plan Anual de Compras de acuerdo a su programación y solicitud del área requirente previa autorización de inicio por parte de la máxima autoridad.
3.	Revisar en el Portal de Compras Públicas <a href="http://www.compraspublicas.gob.ec">www.compraspublicas.gob.ec</a> las ofertas recibidas en los procesos de contratación y remitirlas a la unidad requirente para su apertura y calificación.
4.	Revisar y actualizarse periódicamente sobre las reformas a la Ley o su Reglamento y las Resoluciones emitidas por el SERCOP
5.	Velar por que se cumplan con las fechas establecidas para cada proceso de contratación remitiendo las fechas de control del proceso publicado a los delegados o comisiones técnicas.
6.	Elaborar y emitir reportes sobre las contrataciones realizadas de manera mensual.
7.	Custodiar los expedientes de contratación pública los mismos que deberán tener la información relevante del proceso tan como lo indica la LOSNCP
8.	Mantener sigilo en lo referente a los procesos de contratación, garantizando que se cumplan con los principios de igualdad, participación justa, trato igualitario establecidos en la LOSNCP
9.	Velar por el pago oportuno a los proveedores adjudicados para la provisión de bienes o servicios contratados por la empresa en el plazo acordado en el respectivo contrato o términos de referencia en el caso de ínfimas cuantías
10.	Verificación de la existencia de la documentación habilitante previo al inicio de cualquier proceso de contratación pública.

<b>4. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EMPLEARSE</b>	
1.	<b>Instrucción Formal:</b> Tercer nivel: Lcdo. Administración Pública, Ing. Gestión Pública, Administración, Derecho
2.	<b>Experiencia laboral:</b> 3 años manejo del Sistema de Contratación Pública
3.	<b>Edad mínima:</b> 26 años
4.	<b>Capacitación requerida:</b> -LOSNCP y su Reglamento -Portal del compras públicas -Elaboración de pliegos de contratación pública
<b>5. COMPETENCIAS</b>	
1.	<b>Intelectuales:</b> -Conocimientos técnicos y conceptuales referentes a las actividades del cargo -Concentración -Pensamiento analítico -Pensamiento conceptual -Habilidad numérica
2.	<b>Personales:</b> -Orientación de servicio -Trabajo bajo presión -Organización -Trabajo en equipo -Perseverancia
3.	<b>Interpersonales:</b> -Liderazgo -Coordinación con su interfaz de trabajo -Orientación de asesoramiento
4.	<b>Organizacionales:</b> -Compromiso -Lealtad -Discreción y confidencialidad
5.	<b>Tecnológicas:</b> -Manejo intermedio de Microsoft Office -Manejo del Portal de Compras Públicas
6.	<b>Físicas</b> -Esfuerzo físico: Bajo
<b>6. Interfaz</b>	
Mantiene relación directa con todas las áreas de la empresa en la adquisición de bienes o servicios que necesiten, en su etapa preparatoria, precontractual y contractual.	

Fuente: Empresa EMUTURISMO

Elaborado por: Miguel Delgado Lucín

## JEFE CONTADOR

### CUADRO N°. 45 Jefe Contador

PERFIL DE PUESTO	
<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL PERFIL</b>	
<b>1.1. Nombre del Puesto</b>	
JEFE CONTADOR	
<b>1.2. Puesto al que Reporta</b>	
JEFE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	ADMINISTRATIVO
<b>2. OBJETIVO DEL PUESTO</b>	
<p>Formular, analizar, reformar, implementar y asegurar el cumplimiento del ciclo contable, a través del análisis, programación, formulación, evaluación y presentación de estados financieros y permitan aplicar medidas correctivas oportunas para el mejoramiento continuo económico-financiero eficiente y eficaz.</p> <p>Será responsable la planificación programación, dirección, coordinación y control de las actividades de sus respectivos procesos y del cumplimiento por parte del personal, con apego a las leyes del sector público y afines al reglamento interno. Asimismo responderán de la formulación, aplicación y resultados del sistema de control interno y externo.</p>	
<b>3. ÁMBITO DE ACCIÓN</b>	
1.	Implantar el sistema de contabilidad gubernamental y sus registros de acuerdo con los ordenamientos legales y normativos aplicables en el sector público.
2.	Establecer métodos y medidas adecuadas de control interno financiero y contable que aseguren su correcto funcionamiento.
3.	Llevar de manera automatizada la contabilidad de la empresa a través del sistema integrado contable de acuerdo a las normas contempladas en las normas que rigen la materia y los manuales e instructivos expedidos por la contraloría General del estado, Ministerio de Economía y Finanzas y procedimientos de control interno.
4.	Administrar y controlar la ejecución de sistemas de contabilidad, de conformidad con los principios de contabilidad de general aceptación, políticas y técnicas establecidas.
5.	Disponer el trabajo ordenado, sistemático de las operaciones contables; y mantener actualizada la información contable para fortalecer los sistemas de control interno y procedimientos de control previo.

6.	Participar en la elaboración y la proforma presupuestaria y su ejecución, en coordinación con la jefatura financiera; así como sugerir las reformas, verificando la disponibilidad de fondos, los compromisos y pagos que realiza la empresa.
7.	Participar con el subproceso de bienes y adquisiciones, con el plan de inventarios, constatación física e identificación de bienes, muebles, suministros, equipos y más instalaciones de la empresa de acuerdo con las normas internas y el reglamento de bienes del sector público.
8.	Mantener actualizada y ordenada la contabilidad de costos por procesos y proyectos, en forma separada, aplicando normas técnicas contables que permitan procesar estados financieros por cada uno de ellos y a la vez integrar a los estados financieros de la empresa.
9.	Verificar la procedencia contractual y registrar los pagos que debe efectuar la empresa durante el desarrollo de los proyectos y procesos.
10.	Analizar la documentación verificando su legalidad y veracidad antes de su contabilización y pago, acogiéndose a las disposiciones legales, reglamentarias, las políticas, normas técnicas y demás regulaciones establecidas para el sistema de administración financiera y contable.
11.	Calcular las retenciones correspondientes al impuesto a la renta y el IVA, en cada uno de los egresos; revisión de comprobantes, cheques, diario e ingresos; elaboración de conciliación bancaria mensuales.
12.	Realizar cálculos y liquidación de viáticos y subsistencias del personal de la empresa, a base de la documentación debidamente legalizada y de conformidad con las normas que regulen el proceso.
13.	Coordina con bodega para el cálculo de la corrección monetaria y de activos fijos.
14.	Elaboración de notas y anexos aclaratorios a los estados financieros.
15.	Elaboración de estados comparativos anuales, que determinen las variaciones, aplicados de índices financieros.
<b>4. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EMPLEARSE</b>	
1.	<b>Instrucción Formal:</b> Tercer nivel: Ing. Comercial, Administración, Economía, Finanzas, Auditoría
2.	<b>Experiencia laboral:</b> 3 años en cargos similares

3.	<b>Edad mínima:</b> 30 años
4.	<b>Capacitación Requerida:</b> -Contabilidad básica -Contabilidad Gubernamental -Tributación -Auditoría
<b>5. COMPETENCIAS</b>	
1.	<b>Intelectuales:</b> -Conocimientos técnicos y conceptuales referentes a las actividades del cargo -Concentración -Pensamiento analítico -Habilidad numérica
2.	<b>Personales:</b> -Trabajo bajo presión -Organización -Iniciativa -Dinamismo -Trabajo en equipo -Orientación a resultados
3.	<b>Interpersonales:</b> -Liderazgo -Coordinación con su interfaz de trabajo -Orientación de asesoramiento
4.	<b>Organizacionales:</b> -Capacidad de Gestión -Compromiso -Lealtad -Discreción y confidencialidad
5.	<b>Tecnológicas:</b> -Manejo avanzado de Microsoft Office -Manejo de sistemas contables
6.	<b>Físicas</b> -Esfuerzo físico: Bajo
<b>6. Interfaz</b>	
Mantiene relación directa con los diferentes subprocesos de la empresa, para consolidar un proceso de preparación, ejecución y control contable; y, coordina acciones con organismos afines externos para el fiel cumplimiento de su gestión y obtención medición de resultados.	

Fuente: Empresa EMUTURISMO

Elaborado por: Miguel Delgado Lucín

## ASISTENTE DE CONTABILIDAD

**CUADRO N°. 46 Asistente de Contabilidad**

<b>PERFIL DE PUESTO</b>	
<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL PERFIL</b>	
<b>1.1. Nombre del Puesto</b>	
ASISTENTE DE CONTABILIDAD	
<b>1.2. Puesto al que Reporta</b>	
JEFE CONTADOR	ADMINISTRATIVO
<b>2. OBJETIVO DEL PUESTO</b>	
<p>Será la persona de apoyo para el cumplimiento de las funciones de jefe inmediato en cumplimiento del ciclo contable, a través de la programación, formulación, evaluación y presentación de estados financieros.</p> <p>Responderá a la formulación, aplicación y resultados del sistema de control interno institucional.</p>	
<b>3. ÁMBITO DE ACCIÓN</b>	
1.	Llevar de manera automatizada la contabilidad de la empresa a través del sistema integrado contable de acuerdo a las normas que rigen la materia y los manuales e instructivos expedidos por la Contraloría General del estado, Ministerio de Economía y Finanzas y demás reglamentación y procedimientos de control interno y de gestión contable.
2.	Ejecución de sistemas de contabilidad, de conformidad con los principios de contabilidad de general aceptación, políticas y técnicas establecidas.
3.	Llevar el registro ordenado y sistemático de las operaciones contables; mantener actualizada la información contable para fortalecer los sistemas de control interno y procedimientos de control previo.
4.	Participa en la elaboración de la proforma presupuestaria, así como sugerir las reformas, verificando la disponibilidad de fondos, los compromisos y pagos que realiza la empresa.
5.	Participan con él subproceso de bienes y adquisiciones, en el plan de inventarios, contratación e identificación de bienes muebles, suministros, equipos y más instalaciones de la empresa de acuerdo con las normas

	internas y el reglamento de bienes del sector público.
6.	Realizar análisis de costos de operación y mantenimiento de los distintos procesos de trabajo en la empresa.
7.	Mantener actualizada y adecuada la contabilidad de costos por procesos y proyectos, en forma separada, aplicando normas técnicas contables que permitan procesar estados financieros por cada uno de ellos y a la vez integrar a los estados financieros de la empresa.
8.	Verificar la procedencia contractual y registrar los pagos que debe efectuar la empresa durante el desarrollo de los proyectos y procesos, en los casos pertinentes.
9.	Analizar la documentación verificando su legalidad y veracidad antes de su contabilización y pago, acogiéndose a las disposiciones legales, reglamentarias, las políticas, normas técnicas y demás regulaciones establecidas para el sistema de administración financiera y contable.
10.	Recopilar la normativa vigente en el sector público para su aplicación en el control previo.
11.	Calcular las retenciones correspondientes al impuestos a la renta y al IVA en cada uno de los egresos; revisión de comprobantes, cheques, diario e ingresos; elaboración de conciliaciones bancarias mensuales.
12.	Realizar cálculos y liquidación de viáticos y subsistencias del personal de la empresa a base de la documentación debidamente legalizada y de conformidad con las normas que regule el proceso.
13.	Registro oportuno y adecuado de las transacciones, operaciones y movimiento financieros que ejecuta la empresa y que produzca variaciones en activos, pasivos, patrimonio, ingresos y gastos.
14.	Llevar un registro valorado de los bienes con que cuentan la empresa; mantenimiento actualizado de predios que hayan sido expropiados, traspasados y reintegrados; y, elaborar y mantener actualizado un inventario de propiedades que posee la empresa.
<b>4. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EMPLEARSE</b>	
1.	<b>Instrucción Formal:</b> Tercer nivel: Ing. Comercial, Administración, Economía, Finanzas, Auditoría

2.	<b>Experiencia laboral:</b> 2 años en cargos similares
3.	<b>Edad mínima:</b> 24 años
4.	<b>Capacitación requerida:</b> -Contabilidad básica -Contabilidad Gubernamental -Tributación -Auditoría
<b>5. COMPETENCIAS</b>	
1.	<b>Intelectuales:</b> -Conocimientos técnicos y conceptuales referentes a las actividades del cargo -Concentración -Pensamiento analítico -Habilidad numérica
2.	<b>Personales:</b> -Concentración -Trabajo bajo presión -Trabajo en equipo -Organización de la información -Manejo y control de recursos materiales -Proactividad
3.	<b>Interpersonales:</b> -Coordinación con su interfaz de trabajo -Orientación de asesoramiento -Comunicación
4.	<b>Organizacionales:</b> -Compromiso -Lealtad -Discreción y confidencialidad
5.	<b>Tecnológicas:</b> -Manejo intermedio de Microsoft Office -Manejo de sistemas contables
6.	<b>Físicas</b> -Esfuerzo físico: Bajo
<b>6. Interfaz</b>	
Por su responsabilidad en el centro de inventarios, coordina las acciones del subproceso de bodega.	

Fuente: Empresa EMUTURISMO

Elaborado por: Miguel Delgado Lucín

## JEFE DE TALENTO HUMANO

**CUADRO N°. 47 Jefe de Talento Humano**

<b>PERFIL DE PUESTO</b>	
<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL PERFIL</b>	
<b>1.1. Nombre del Puesto</b>	
JEFE DE TALENTO HUMANO	
<b>1.2. Puesto al que Reporta</b>	
GERENTE	ADMINISTRATIVO
<b>2. OBJETIVO DEL PUESTO</b>	
<p>- Garantizar que la empresa cuente con un equipo humano competente, comprometido, capaz de cambiar y asumir retos para lograr los objetivos institucionales, formulando políticas, normas y procedimientos de administración integrada del recurso humano, organizacional e integral, brindando asesoría a los titulares de procesos y subprocesos para una aplicación uniforme.</p> <p>- Integrar el Sistema de gestión de recursos humanos, a los demás sistemas del desarrollo institucional y entre estos a los de Planificación, organización, Administración, Financiera;</p> <p>- Formular políticas, principios e instrumentos de desarrollo interno, organizacional, de gestión institucional y de personal; asesorar y asistir, a los diferentes actores de la entidad en el proceso de desarrollo interno, en el mejoramiento continuo de gestión, en la elaboración de lineamientos de organización interna, evaluación y actualización de políticas, normas, procedimientos, estándares y herramientas de desarrollo institucional.</p>	
<b>3. ÁMBITO DE ACCIÓN</b>	
1.	<p>Formular, aplicar y expandir políticas de gestión y desarrollo de recursos humanos; así como técnicas y directrices de ubicación de personal en función de la estructura ocupacional institucional, la misma que será alineada y agrupada técnicamente en base a los requerimientos de la empresa y en coordinación permanente con la gerencia.</p>

2.	Formular y dirigir la implementación de instrumentos que garanticen un desarrollo adecuado del sistema y una utilización óptima de las capacidades funcionarias del personal.
3.	Participar en formulación y actualización del Plan de Desarrollo institucional.
4.	Dirigir, organizar y coordinar seminarios, talleres, foros, conferencias y otros actos de carácter social que levanten la autoestima, el conocimiento, mejoren las relaciones internas de la institución y el ambiente de trabajo.
5.	Implementar, en coordinación con Gestión y Desarrollo Institucional, los Subprocesos de puestos: obedecerá a los principios de flexibilidad y simplicidad según los planes, programas, proyectos de la entidad; compatibilidad entre las características personales y las especificaciones de los puestos
6.	Coordinara internamente la aplicación del análisis del puesto como instrumentos de planificación de las necesidades futuras en términos de Recursos Humanos.
7.	Levar a cabo los subprocesos de reclutamiento y selección del personal, sustentado en la igualdad de oportunidad para toda la ciudadanía, para lo cual convocara a los concursos correspondientes.
8.	Llevar a cabo el subproceso de inducción al personal mediante técnicas que permitan la rápida adaptación al nuevo personal y favorezca el sentido de pertenencia hacia la institución
9.	Llevar a cabo el subproceso de desarrollo del personal estableciendo planes de capacitación acordes a las necesidades de la empresa
10.	Elaborar y actualizar constantemente la estructura de remuneraciones, de conformidad con las políticas y normas institucionales y leyes del sector público

11.	Realizar periódicamente y de forma planificada la evaluación al personal de acuerdo a estándares de rendimiento que permitan tomar medidas preventivas y correctivas de forma oportuna.
12.	Elaborar los roles de pagos a los trabajadores de la empresa tomando en consideración las leyes y normas vigentes en la materia
13.	Supervisar y controlar al personal en sus actividades y según el marco disciplinario establecido dentro del reglamento interno de la institución.
14.	Llevar un control permanente de la nómina de empleados actualizándola constantemente
15.	Garantizar el pleno cumplimiento de los derechos de los trabajadores en el área laboral, solucionar conflictos y crear las condiciones para mantener un clima laboral estable y armónico.
16.	Planificar el cronograma de vacaciones de los empleados
<b>4. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EMPLEARSE</b>	
1.	<b>Instrucción Formal:</b> Tercer nivel: Ing. Comercial, Psicología Industrial, Administración
2.	<b>Experiencia laboral:</b> 2 años en cargos similares
3.	<b>Edad mínima:</b> 30 años
4.	<b>Capacitación requerida:</b> -Legislación laboral -Diseño organizacional y estructura de puestos -Gestión del Talento Humano por Competencias

	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Gestión por resultados</li> <li>-Desarrollo organizacional</li> <li>-Indicadores de Gestión</li> </ul>
<b>5. COMPETENCIAS</b>	
1.	<p><b>Intelectuales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Conocimientos técnicos y conceptuales referentes a las actividades del cargo</li> <li>-Concentración</li> <li>-Pensamiento analítico</li> <li>-Pensamiento conceptual</li> <li>-Pensamiento estratégico</li> </ul>
2.	<p><b>Personales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Integridad</li> <li>-Dirección de equipos de trabajo</li> <li>-Desenvolvimiento escénico</li> <li>-Inteligencia emocional</li> </ul>
3.	<p><b>Interpersonales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Sociabilidad</li> <li>-Relaciones Humanas</li> <li>-Solución de conflictos interpersonales</li> <li>-Escucha activa</li> <li>-Influencia</li> </ul>
4.	<p><b>Organizacionales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Orientación de asesoramiento</li> <li>-Liderazgo</li> <li>-Negociación</li> <li>-Compromiso organizacional</li> <li>-Lealtad</li> <li>-Discreción y confidencialidad</li> </ul>
5.	<p><b>Tecnológicas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Manejo intermedio de Microsoft Office</li> <li>-Conocimiento sobre sistemas informáticos de gestión del talento humano</li> </ul>
6.	<p><b>Físicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Esfuerzo físico: Bajo</li> </ul>
<b>6. Interfaz</b>	
<p>Mantiene relación directa con el Gerente para coordinar acciones determinadas en el plan de acciones o de desarrollo institucional y organizacional; y, relación formal con los diferentes procesos, subprocesos y organismos a fines extremos para planear e integrar armónicamente los esfuerzos que aseguren la entrega de producto y servicio de calidad.</p>	

Fuente: Empresa EMUTURISMO

Elaborado por: Miguel Delgado Lucín

## JEFE DE PROMOCIÓN DE TURÍSTICA

**CUADRO N°. 48 Jefe de Promoción de Turística**

<b>PERFIL DE PUESTO TIPO</b>	
<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL PERFIL</b>	
<b>1.1. Nombre del Puesto Tipo</b>	
JEFE DE PROMOCIÓN TURÍSTICA	
<b>1.2. Puesto al que Reporta</b>	
GERENTE	ADMINISTRATIVO
<b>2. OBJETIVO DEL PUESTO</b>	
Planificación, organización, coordinación y seguimiento de la difusión y promoción de los programas, planes, proyectos y actividades turísticas que realice en la entidad de acuerdo a las disposiciones emitidas por el Gerente y las políticas organizacionales.	
<b>3. ÁMBITO DE ACCIÓN</b>	
1.	Promocionar y fomentar el desarrollo turístico en enfoque de autogestión descentralización y énfasis en la implementación de proyectos de servicios turísticos.
2.	Ejercer la representación de la Empresa en eventos que disponga el Gerente
3.	Coordinar y supervisar el desarrollo de proyectos específicos del sector turístico.
4.	Organizar exposiciones, feria y afines en el campo de la producción y economía turística; brindar la asistencia técnica y coordinación para comercialización y expansión del turismo local.
5.	Organizar y difundir por los diferentes medios de comunicación social, las normas del sector, así como organizar eventos destinados al desarrollo de la competitividad relativos a los acabados y conservación de artesanías y otros productos, incorporando módulos gerenciales con criterios de

	responsabilidad y eficiencia.
6.	Planear la promoción de centros turísticos y fomentar la creación de comités de gestión local o zonal que aseguren la calidad y precios del servicio.
7.	Ceder entrevistas a los diferentes medios de comunicación sobre asuntos inherentes a la Empresa y sus actividades.
8.	Promover el establecimiento de empresas turísticas integradas a la producción primaria, a la artesanía y agroindustria, según las políticas y lineamientos aprobados por la Gerencia.
9.	Presentar propuestas de promoción turística a la Gerencia
10.	Gestionar ante el Departamento Financiero los bienes y servicios que se requieran para la promoción turística del Cantón.
11.	Planificar y gestionar las estructuras necesarias para la práctica de actividades deportivas, artísticas y de recreación coordinando con el Jefe Financiero en lo que se refiere a su construcción, equipamiento y mantenimiento.
12.	Mantener la imagen institucional así como la de los puntos turísticos del Cantón y presentar propuestas para su mejora ante el Gerente.
<b>4. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EMPLEARSE</b>	
1.	<b>Instrucción Formal:</b> Tercer nivel: Ing. Marketing, publicidad, comunicación social o afines
2.	<b>Experiencia laboral:</b> 1 año en cargos similares
3.	<b>Edad mínima:</b> 25 años
4.	<b>Capacitación:</b> -Marketing -Comunicación Social

	-Relaciones Públicas -Oratoria
<b>5. COMPETENCIAS</b>	
1.	<b>Intelectuales:</b> -Conocimientos técnicos y conceptuales referentes a las actividades del cargo -Pensamiento analítico
2.	<b>Personales:</b> -Organización -Perseverancia -Sentido de orientación -Proactividad -Habilidad mediática -Inteligencia emocional
3.	<b>Interpersonales:</b> -Liderazgo -Trabajo en equipo -Persuasión y convencimiento -Comunicación
4.	<b>Organizacionales:</b> -Capacidad de negociación -Capacidad de Gestión -Imagen -Compromiso
5.	<b>Tecnológicas:</b> -Manejo intermedio de Microsoft Office -Uso de instrumentos y equipos digitales
6.	<b>Físicas</b> - Esfuerzo físico: Medio
<b>6. Interfaz</b>	
Relación directa con el Gerente en la difusión y socialización de planes y proyectos turísticos que disponga. Coordinación permanente con el Jefe Técnico de Turismo en el flujo de información sobre el estado de los centros turísticos y los problemas sociales/laborales de los microempresarios de actividad turística.	

Fuente: Empresa EMUTURISMO

Elaborado por: Miguel Delgado Lucín

## JEFE TÉCNICO DE TURISMO

### CUADRO N°. 49 Jefe Técnico de Turismo

<b>PERFIL DE PUESTO TIPO</b>	
<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL PERFIL</b>	
<b>1.1. Nombre del Puesto Tipo</b>	
JEFE TÉCNICO DE TURISMO	
<b>1.2. Puesto al que Reporta</b>	
GERENTE	ADMINISTRATIVO
<b>2. OBJETIVO DEL PUESTO</b>	
Planificación, programación, organización, dirección, fomento, coordinación, seguimiento y desarrollo d programas y proyectos conducentes al desarrollo turístico cantonal, regularización de locales turísticos.	
<b>3. ÁMBITO DE ACCIÓN</b>	
1.	Fomentar el desarrollo turístico con enfoque de autogestión descentralizado y énfasis en la implementación de proyectos de servicios turísticos.
2.	Promover la asistencia técnica de capacitación al sector turístico.
3.	Promover la generación de mercados internos y externos para la comercialización turística que se fomente través de los diferentes proyectos del sector, de la región y del país.
4.	Definir, planificar, clasificar y analizar el desarrollo turístico evaluando su evolución según estadísticas sociales, económicas, culturales, geográficas, de flujo, oferta-demanda de bines y servicios.
5.	Formular planes para involucrar al sector informal en la formación de microempresas.
6.	Promover, coordinar y supervisar el desarrollo de proyectos específicos del sector turístico, así como, elaborar programas que proyecten la inversión con sujeción a las políticas y objetivos planificados por la empresa.
7.	Brindar la asistencia técnica y coordinación para comercialización y expansión del turismo local.
8.	Establecer y mantener la información básica de los sectores turísticos del cantón.
9.	Programar en coordinación con la jefatura financiera, la recaudación por emisión de licencias anuales de financiamientos de turismo
10.	Presentar proyectos de reglamentaciones que permitan recuperar la inversión realizada en el sector turístico.
11.	Coordinar con el GAD municipal el mantenimiento óptimo de las instalaciones turísticas que permitan prestar un mejor servicio
<b>4. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EMPLEARSE</b>	
1.	<b>Instrucción Formal:</b> Tercer nivel: Ing. Gestión Turística o afines

2.	<b>Experiencia laboral:</b> 2 años en cargos similares
3.	<b>Edad mínima:</b> 26 años
4.	<b>Capacitación requerida:</b> -Gestión Turística -Gestión Ambiental -Planificación de turismo sustentable -Estrategias de gestión turística -Normas de Gestión Turística
<b>5. COMPETENCIAS</b>	
1.	<b>Intelectuales:</b> -Conocimientos técnicos y conceptuales referentes a las actividades del cargo -Pensamiento analítico -Pensamiento estratégico
2.	<b>Personales:</b> -Toma de decisiones -Orientación de resultados -Orientación de servicio -Resolución de problemas -Organización -Sentido de orientación -Proactividad -Innovación -Trabajo en equipo
3.	<b>Interpersonales:</b> -Liderazgo -Persuasión y convencimiento -Coordinación con su interfaz de trabajo
4.	<b>Organizacionales:</b> -Capacidad de Gestión -Negociación -Imagen
5.	<b>Tecnológicas:</b> -Manejo avanzado de Microsoft Office -Uso de instrumentos y equipos digitales
6.	<b>Físicas:</b> - Esfuerzo físico: Medio
<b>6. Interfaz</b>	
Relación directa con el Gerente en la difusión y socialización de planes y proyectos turísticos que disponga. Coordinación permanente con el Jefe Técnico de Turismo en el flujo de información sobre el estado de los centros turísticos y los problemas sociales/laborales de los microempresarios de actividad turística.	

Fuente: Empresa EMUTURISMO

Elaborado por: Miguel Delgado Lucín

## TÉCNICO DE TURISMO

**CUADRO N°. 50 Técnico de Turismo**

<b>PERFIL DE PUESTO</b>	
<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL PERFIL</b>	
<b>1.1. Nombre del Puesto Tipo</b>	
TÉCNICO DE TURISMO	
<b>1.2. Puesto al que Reporta</b>	
Jefe Técnico de Turismo	<b>ADMINISTRATIVO Y DE CAMPO</b>
<b>2. OBJETIVO DEL PUESTO</b>	
Asistir en la planificación, programación, organización, dirección, fomento, coordinación, seguimiento y desarrollo d programas y proyectos conducentes al desarrollo turístico cantonal, regularización de locales turísticos.	
<b>3. ÁMBITO DE ACCIÓN</b>	
1.	Orientación y/o asesoramiento a los propietarios de establecimientos turísticos párala obtención de la licencia anual de funcionamiento.
2.	Previa revisiones los requisitos, actualizar la licencia de funcionamiento del establecimiento turístico y/o usuario.
3.	Atención al usuario en información turística.
4.	Llevar el catastro actualizado de lugares turísticos de las parroquias del cantón.
5.	Atención al usuario en información turística.
6.	Recolectar datos y procesar información acerca de los sectores turísticos del cantón.
7.	Recolectar datos referentes a la recaudación en los diferentes centros dependientes de EMUTURISMO y llevar estadísticas mensuales.
8.	Recolectar información sobre el estado de las instalaciones turísticas del cantón
<b>4. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EMPLEARSE</b>	
1.	<b>Instrucción Formal:</b> Tercer nivel: Administrativo, turístico o afines

2.	<b>Experiencia laboral:</b> 0 – 1 año actividades similares
3.	<b>Edad mínima:</b> 24 años
4.	<b>Capacitación requerida:</b> -Gestión Turística -Estrategias de gestión turística -Normas de Gestión Turística
<b>5. COMPETENCIAS</b>	
1.	<b>Intelectuales:</b> -Conocimientos técnicos y conceptuales referentes a las actividades del cargo -Pensamiento analítico
2.	<b>Personales:</b> -Organización -Sentido de orientación -Proactividad -Innovación -Trabajo en equipo
3.	<b>Interpersonales:</b> -Comunicación -Relaciones Humanas -Coordinación con su interfaz de trabajo
4.	<b>Organizacionales:</b> -Capacidad de Gestión -Orientación al servicio -Confiabilidad -Imagen
5.	<b>Tecnológicas:</b> -Manejo intermedio de Microsoft Office -Uso de instrumentos y equipos digitales
6.	<b>Físicas</b> - Esfuerzo físico: medio
<b>6. Interfaz</b>	
Relación directa con el Jefe Técnico de Turismo en la asistencia de las labores propias de su ámbito de competencias.	

Fuente: Empresa EMUTURISMO

Elaborado por: Miguel Delgado Lucín

## INSPECTOR

### CUADRO N°. 51 Inspector

PERFIL DE PUESTO	
<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL PERFIL</b>	
<b>1.1. Nombre del Puesto Tipo</b>	
INSPECTOR	
<b>1.2. Puesto al que Reporta</b>	
Jefe Técnico de Turismo	<b>DE CAMPO</b>
<b>2. OBJETIVO DEL PUESTO</b>	
Investigar asuntos relacionados con el sector turístico del cantón para el efectivo cumplimiento de normas y disposiciones de las autoridades seccionales y de la empresa.	
<b>3. ÁMBITO DE ACCIÓN</b>	
1.	Verificar el cumplimiento de normas, disposiciones y lineamientos en establecimientos ubicados en zonas turísticas del cantón.
2.	Gestionar la documentación externa que se requiera para el cumplimiento de las funciones administrativas de la Empresa.
3.	Elaboraciones de informes de actividad turísticas.
4.	Proporcionar información turística al usuario.
5.	Realizar la entrega de documentos que sean necesarios y disponga la Jefatura Técnica de Turismo
6.	Levantar información que requiera la Jefatura Técnica de Turismo en el ámbito de sus competencias
7.	Acudir a inspeccionar situaciones de conflicto en lo concerniente a las actividades turísticas
8.	Verificar las condiciones higiénicas y seguridad estructural de los establecimientos turísticos.
<b>4. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EMPLEARSE</b>	

1.	<b>Instrucción Formal:</b> Bachiller
2.	<b>Experiencia laboral:</b> 1 año en labores de campo
3.	<b>Edad mínima:</b> 20 años
4.	<b>Capacitación requerida:</b> No requerida
<b>5. COMPETENCIAS</b>	
1.	<b>Intelectuales:</b> -Conocimientos técnicos y conceptuales referentes a las actividades del cargo
2.	<b>Personales:</b> -Organización -Sentido de orientación -Proactividad -Innovación -Trabajo en equipo
3.	<b>Interpersonales:</b> -Comunicación -Confiabilidad
4.	<b>Organizacionales:</b> -Capacidad de Gestión -Orientación al servicio -Relaciones Humanas
5.	<b>Tecnológicas:</b> -Manejo básico de Microsoft Office -Uso de instrumentos y equipos digitales
6.	<b>Físicas</b> - Esfuerzo físico: alto
<b>6. Interfaz</b>	
Relación directa con el Jefe Técnico de Turismo en la asistencia de las labores propias de su ámbito de competencias.	

Fuente: Empresa EMUTURISMO

Elaborado por: Miguel Delgado Lucín

## SECRETARIA ADMINISTRATIVA

**CUADRO N°. 52 Secretaria Administrativa**

<b>PERFIL DE PUESTO TIPO</b>	
<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL PERFIL</b>	
<b>1.1. Nombre del Puesto Tipo</b>	
SECRETARIA ADMINISTRATIVA	
<b>1.2. Puesto al que Reporta</b>	
GERENTE	ADMINISTRATIVO
<b>2. OBJETIVO DEL PUESTO</b>	
Asistir en todo el momento al gerente. Participar con conocimientos en reuniones para tomar datos sobre los temas a tratar. Responder a los mandos inmediatos superiores. Ejecuta y coordina disposiciones de la gerencia.	
<b>3. ÁMBITO DE ACCIÓN</b>	
1.	Responsable de la organización y custodia de documentos.
2.	Llevar la agenda diaria de su jefe inmediato.
3.	Estar pendiente y hacer seguimiento a las comunicaciones y demás documentos recibidos y despechados.
4.	Receptar y realizar y registrar llamadas telefónicas.
5.	Elaborar y redactar comunicaciones.
6.	Tomar nota en las reuniones de trabajo y otras disputas por la gerencia
7.	Redactar actas de sesiones d directorio, de trabajo y otras dispuestas por la gerencia.
8.	Impresión y distribución de documentos
9.	Registra, clasifica, ordena y archiva documentación.
10.	Recepción de usuarios y orientarlos al funcionamiento competente para su atención.
11.	Digitación y envió de correspondencia por e-mail.

12.	Colaborar y apoyar a los jefes departamentales.
13.	Otras que deponga la gerencia.
<b>4. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EMPLEARSE</b>	
1.	<b>Instrucción Formal:</b> Bachiller: Secretaría (no indispensable)
2.	<b>Experiencia laboral:</b> 1 año
3.	<b>Edad mínima:</b> 19 años
4.	<b>Capacitación requerida:</b> -Secretariado -Redacción y ortografía -Técnicas de archivo
<b>5. COMPETENCIAS</b>	
1.	<b>Intelectuales:</b> -Conocimientos técnicos y conceptuales referentes a las actividades del cargo -Pensamiento analítico
2.	<b>Personales:</b> -Organización -Proactividad -Atención -Memoria -Iniciativa -Trabajo en equipo
3.	<b>Interpersonales:</b> -Inteligencia emocional -Relaciones Humanas -Comunicación
4.	<b>Organizacionales:</b> -Imagen -Compromiso -Orientación al servicio
5.	<b>Tecnológicas:</b> -Manejo intermedio de Microsoft Office -Uso de instrumentos y equipos digitales
6.	<b>Físicas</b> - Esfuerzo físico: Medio
<b>6. Interfaz</b>	
Relación con todos los departamentos en el seguimiento y derivación de documentos internos así como la preparación de reuniones.	

**Fuente:** Empresa EMUTURISMO  
**Elaborado por:** Miguel Delgado Lucín

**ASISTENTE DE TALENTO HUMANO**

**CUADRO N°. 53 Asistente de Talento Humano**

<b>PERFIL DE PUESTO TIPO</b>	
<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL PERFIL</b>	
<b>1.1. Nombre del Puesto Tipo</b>	
ASISTENTE DE TALENTO HUMANO	
<b>1.2. Puesto al que Reporta</b>	
JEFATURA DE TALENTO HUMANO	<b>ADMINISTRATIVO</b>
<b>2. OBJETIVO DEL PUESTO</b>	
Asistir y cumplir de acuerdo a su competencia con las disposiciones emanadas por la Jefatura del Talento Humano en el ámbito de sus competencias.	
<b>3. ÁMBITO DE ACCIÓN</b>	
1.	Control, revisión de carpetas y documentación individual de la empresa.
2.	Control y seguimiento de requisitos de ingreso a la empresa.
3.	Control y seguimiento de la cuenta corriente individual del personal de la empresa.
4.	Control y seguimiento de la asistencia del personal d la empresa.
5.	Elaboración de oficios y memos relacionados con el personal.
6.	Control y cálculo de las bonificaciones sociales.
7.	Control y archivo de documentación de recursos humanos
8.	Emisión de comprobante de pago de sueldos al personal.
9.	Actualización de la nómina de trabajadores
10.	Asistir en los procesos de la Gestión del Talento Humano
<b>4. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EMPLEARSE</b>	
1.	<b>Instrucción Formal:</b> Estudiante Universitario: Tercer año en carreras administrativas

2.	<b>Experiencia laboral:</b> 1 año
3.	<b>Edad mínima:</b> 19 años
4.	<b>Capacitación requerida:</b> -Legislación laboral -Cálculo de prestaciones sociales -Nómina y roles de pago
<b>5. COMPETENCIAS</b>	
1.	<b>Intelectuales:</b> -Conocimientos técnicos y conceptuales referentes a las actividades del cargo -Pensamiento analítico -Habilidad numérica -Concentración
2.	<b>Personales:</b> -Organización -Proactividad -Inteligencia emocional -Trabajo bajo presión
3.	<b>Interpersonales:</b> -Comunicación -Relaciones Humanas -Tolerancia
4.	<b>Organizacionales:</b> -Lealtad -Confidencialidad -Compromiso
5.	<b>Tecnológicas:</b> -Manejo intermedio de Microsoft Office -Manejo de software de nómina y roles
6.	<b>Físicas</b> - Esfuerzo físico: Bajo
<b>6. Interfaz</b>	
Relación con la Jefatura Técnica de Turismo y la Gerencia en las actividades que se realicen prestando apoyo de forma oportuna	

Fuente: Empresa EMUTURISMO

Elaborado por: Miguel Delgado Lucín

## BODEGUERO/GUARDALMACÉN

CUADRO N°. 54 BODEGUERO/GUARDALMACÉN

PERFIL DE PUESTO	
<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL PERFIL</b>	
<b>1.1. Nombre del Puesto Tipo</b>	
BODEGUERO/GUARDALMACÉN	
<b>1.2. Puesto al que Reporta</b>	
Jefatura Administrativa Financiera	<b>ADMINISTRATIVO</b>
<b>2. OBJETIVO DEL PUESTO</b>	
Responder por el adecuado manejo, almacenamiento y conservación de los elementos entregados bajo su custodia y administración, así como el inventario de bodega según las normas de control de bienes públicos y normas internas de la empresa, llevando el control del material, equipo y herramientas que se tienen en bodega.	
<b>3. ÁMBITO DE ACCIÓN</b>	
1.	Tramitar las requisiciones realizadas por las distintas áreas de la empresa
2.	Llevar un orden dentro de la bodega, clasificando y acondicionando los materiales e insumos adecuadamente.
3.	Verificar que los ingresos de materiales, insumos o equipos se encuentren en buen estado
4.	Control en la entrega – recepción de los materiales y herramientas de trabajo
5.	Mantener al día los documentos que certifiquen la existencia de materiales en bodega.
6.	Elaborar las actas de entrega – recepción de materiales que ingresen o egresen de la bodega
7.	Mantener actualizado el inventario general de Bodega
8.	Informar de manera oportuna a la Jefatura Administrativa y Financiera cuando estén próximos a agotarse los materiales o insumos considerados necesarios y fundamentales para las labores cotidianas de la empresa.
9.	Distribución de suministros de oficina
10.	Control del consumo de materiales de las diversas áreas mediante el registro de las requisiciones realizadas

<b>4. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EMPLEARSE</b>	
1.	<b>Instrucción Formal:</b> Tercer nivel: Administración, Contabilidad o afines
2.	<b>Experiencia laboral:</b> 2 años en manejo de inventarios o similares
3.	<b>Edad mínima:</b> 20 años
4.	<b>Capacitación requerida</b> -Control de bienes públicos -Ofimática
<b>5. COMPETENCIAS</b>	
1.	<b>Intelectuales:</b> -Conocimientos técnicos y conceptuales referentes a las actividades del cargo -Habilidad numérica -Concentración -Agilidad mental
2.	<b>Personales:</b> -Organización -Proactividad -Metódico -Trabajo en equipo
3.	<b>Interpersonales:</b> -Orientación al servicio -Coordinación con su interfaz de trabajo
4.	<b>Organizacionales:</b> -Compromiso -Confidencialidad
5.	<b>Tecnológicas:</b> -Manejo intermedio de Microsoft Office -Uso de instrumentos y equipos digitales -Manejo de programas de control de inventarios
6.	<b>Físicas</b> - Esfuerzo físico: Alto
<b>6. Interfaz</b>	
Relación con todas las áreas de la empresa, procurando la coordinada asignación de recursos sin preferencias ni distinciones y acorde a los lineamientos emitidos por la Gerencia.	

Fuente: Empresa EMUTURISMO

Elaborado por: Miguel Delgado Lucín

## ADMINISTRADOR DE COMPLEJOS DE EMUTURISMOEP

**CUADRO N°. 55 Administrador de Complejos de EMUTURISMO EP**

<b>PERFIL DE PUESTO</b>	
<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL PERFIL</b>	
<b>1.1. Nombre del Puesto Tipo</b>	
ADMINISTRADOR DE COMPLEJOS DE EMUTURISMOEP	
<b>1.2. Puesto al que Reporta</b>	
Jefatura Administrativa Financiera	<b>ADMINISTRATIVO</b>
<b>2. OBJETIVO DEL PUESTO</b>	
Responsable directo de los logros de los objetivos que la empresa se ha planeado en el centro turístico a su cargo, teniendo siempre en cuenta los tres tipos de habilidades necesarias para ejecutar un buen cargo administrativo que es: la habilidad técnica, la humana y la conceptual.	
<b>3. ÁMBITO DE ACCIÓN</b>	
1.	Conformar y mantener equipos de trabajos, dinámicamente interrelacionados entre sí, que asegure la polifuncionalidad de las actividades individuales y la profesionalización de la gestión empresarial
2.	Armonizar y coordinar actividades de s procesos que permitan la obtención de productos y servicios en términos de la mayor satisfacción frente a demanda de clientes externos y externos
3.	Establecer propuestas técnicas viables y alcanzables para un tiempo determinado y producto del consenso de los diferentes equipos de trabajo.
4.	Establecer metodologías flexibles de gestión que se adapten a la dinámica de los requerimientos del trabajo, optimizando las competencias individuales, y la compatibilidad con los diversos roles, competencias para asegurar l aprendizaje y desarrollo continuo del talento humano.
5.	Esfuerzo mancomunado para lograr y mantener y clima organizacional saludable que permita la colaboración de un alto nivel de compromiso para lograr a excelencia de los productos y servicios prestados al cliente.

6.	Conectar con los clientes internos y externos la determinación de prioridades a la hora de señalar los insumos o productos a ser procesados y fundamentar así el nivel de satisfacción de los mismos.
7.	Coordinar acciones entre los diferentes equipos de trabajos y entre autoridades que aseguren una evaluación correcta del cumplimiento de los objetivos, para cuyo efecto se establecerán indicadores de medición y monitoreo de resultados.
8.	Elaboración de políticas y directrices de gestión para la solución de problemas y respaldar, motivar e incentivar permanentemente las acciones creativas de los diferentes equipos de trabajo.
9.	Contactos permanentes con los diferentes actores para alcanzar la óptima participación y para involucrarles en la responsabilidad de las acciones compartidas.
10.	Fomentar y establecer periódicamente mesas redondas, reuniones y otras formas de integración entre los responsables, y equipos de los diferentes procesos y acciones de trabajo, a efectos de evaluar su avance, los procedimientos y correcciones que deban ser tomadas e informar a las diferentes autoridades.
11.	Elaborar un plan anual de actividades del área, controla su ejecución y evaluación.
12.	Establecer y vigilar el cumplimiento de procedimientos y métodos de trabajo que garanticen el uso adecuado de recursos materiales.
13.	Control de los valores recaudados por el complejo turístico
<b>4. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EMPLEARSE</b>	
1.	<b>Instrucción Formal:</b> Tercer Nivel: Ing. Comercial, Administración de empresas o afines
2.	<b>Experiencia laboral:</b> 3 años en administración
3.	<b>Edad mínima:</b> 30 años

4.	<b>Capacitación requerida:</b> -Administración -Relaciones Humanas -Planificación Estratégica
<b>5. COMPETENCIAS</b>	
1.	<b>Intelectuales:</b> -Conocimientos técnicos y conceptuales referentes a las actividades del cargo -Agilidad mental
2.	<b>Personales:</b> -Planificación y Organización -Visión estratégica -Proactividad -Toma de decisiones -Firmeza -Determinación -Racionalidad -Dirección de equipos de trabajo
3.	<b>Interpersonales:</b> -Liderazgo -Orientación al servicio -Relaciones Humanas -Escucha activa
4.	<b>Organizacionales:</b> -Compromiso -Negociación -Predisposición
5.	<b>Tecnológicas:</b> -Manejo intermedio de Microsoft Office
6.	<b>Físicas</b> - Esfuerzo físico: Medio
<b>6. Interfaz</b>	
<p>Relación con el grupo de trabajo a su cargo en la dirección de sus actividades.  Relación con el Jefe Administrativo y Financiero en el reporte y/o informes de gestión del complejo a su cargo.  Relación con el Gerente en cuanto al planteamiento de planes o proyectos en beneficio del complejo, así como la formulación de estrategias y directrices para su mejor administración.</p>	

Fuente: Empresa EMUTURISMO

Elaborado por: Miguel Delgado Lucín

**ASISTENTE ADMINISTRATIVO DE LOS COMPLEJOS DE  
EMUTURISMO EP**

**CUADRO N°. 56 Asistente Administrativo de los Complejos de  
EMUTURISMOEP**

<b>PERFIL DE PUESTO</b>	
<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL PERFIL</b>	
<b>1.1. Nombre del Puesto Tipo</b>	
ASISTENTE ADMINISTRATIVO DE COMPLEJOS DE EMUTURISMOEP	
<b>1.2. Puesto al que Reporta</b>	
Administrador de complejos turísticos	<b>ADMINISTRATIVO</b>
<b>2. OBJETIVO DEL PUESTO</b>	
Responsable directo de los logros de los objetivos que la empresa se ha planeado en el centro turístico a su cargo, teniendo siempre en cuenta los tres tipos de habilidades necesarias para ejecutar un buen cargo administrativo que es: la habilidad técnica, la humana y la conceptual.	
<b>3. ÁMBITO DE ACCIÓN</b>	
1.	Asistir y cumplir disposiciones del administrador del complejo.
2.	Elaborar y digitar comunicaciones dispuestas por su jefe inmediato.
3.	Encargarse del control, clasificación y archivo de documentos.
4.	Organiza la agenda (visitas, teléfonos, citas, etc.) de su jefe.
5.	Supervisa y ejecuta la realización del trabajo administrativo que, en razón de la competencia de la jefatura, esta decida asignarle.
6.	Organizar fichero por cualquiera de los métodos, manuales o informáticos, que resulten más adecuados a los fines perseguidos.
7.	Redacta y envía la correspondencia a las unidades que lo requieran.
8.	Ejecuta trabajos mecanográficos, archivísticos y de cálculos, por cualquier medio o incluso informático.
9.	Ejecutar los gastos contemplados en presupuestos atreves del banco.
10.	Confeccionar nóminas y seguros sociales de los empleados. Tramitación de altas/bajas de los empleados por accidentes o enfermedad.

11.	Asistir en el desarrollo de los programas y actividades de la unidad.
12.	Llenar formatos de órdenes de pagos por diferentes conceptos, tales como: pagos a proveedores, pagos de servicios, subvenciones, aportes, asignaciones, incremento o creación de fondos fijos, fondos especiales o de funcionamiento, cuentas de cursos y otras asignaciones especiales.
13.	Realiza solicitudes de dotación de equipos y materiales para la dependencia.
<b>4. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EMPLEARSE</b>	
1.	<b>Instrucción Formal:</b> Bachiller
2.	<b>Experiencia laboral:</b> No indispensable
3.	<b>Edad mínima:</b> 18 años
4.	<b>Capacitación requerida:</b> No requerida
<b>5. COMPETENCIAS</b>	
1.	<b>Intelectuales:</b> -Conocimientos técnicos y conceptuales referentes a las actividades del cargo
2.	<b>Personales:</b> -Organización -Proactividad -Trabajo en equipo -Iniciativa
3.	<b>Interpersonales:</b> -Orientación al servicio -Comunicación
4.	<b>Organizacionales:</b> -Compromiso -Predisposición
5.	<b>Tecnológicas:</b> -Manejo básico de Microsoft Office
6.	<b>Físicas</b> - Esfuerzo físico: Alto
<b>6. Interfaz</b>	
Relación directa con su jefe inmediato superior en el cabal cumplimiento de sus funciones.	

Fuente: Empresa EMUTURISMO

Elaborado por: Miguel Delgado Lucín

#### 4.13. PLAN DE ACCIÓN DE LA PROPUESTA DE TESIS

**CUADRO N°. 57 Plan de Acción de la Propuesta de Tesis**

<b>Problema Principal:</b> La incidencia de la Gestión del Talento Humano por Competencias en la ejecución de las funciones administrativas de la empresa EMUTURISMO EP., del cantón Santa Elena.			
<b>Fin de la Propuesta:</b> Garantizar la eficiente Gestión del Talento Humano en EMUTURISMO EP mediante acciones diligentes encaminadas al desarrollo institucional.			<b>Indicadores:</b> Eficiencia de la Gestión del Talento Humano en EMUTURISMO EP.
<b>Propósito de la Propuesta:</b> Fortalecer la Gestión del Talento Humano de EMUTURISMO EP para la mejora de la eficiencia de los servidores público.			
<b>Coordinadores del Proyecto: Lcdo. Otto Lamán (Director de Talento Humano), Sr. Miguel Delgado Lucín.</b>			
<b>Objetivos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Actividades</b>
Orientar la aplicación del manual de Gestión del Talento Humano por Competencias en la Empresa.	Entendimiento del manual	-Realizar la inducción adecuada -Crear conciencia sobre la necesidad de la aplicación del manual	-Socializar con el Jefe de Talento Humano el manual a fin de velar por su correcta utilización -Planear charlas con los involucrados en los procesos para orientar su efectivo cumplimiento.
Proporcionar la información necesaria a los funcionarios que intervienen los procesos de Gestión del Talento Humano	Conocimiento de funciones y responsabilidades	-Accesibilidad al manual -Asesoría sobre los cambios a experimentarse	-Proporcionar el manual a los funcionarios partícipes de los procesos del Talento Humano. -Asistir en los cambios estructurales a experimentar y solventar las dudas al respecto.

Objetivos	Indicadores	Estrategias	Actividades
Socializar manual de gestión del Talento Humano en la Empresa.	Personal Inducido/Total de Personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Promover la retroalimentación de los Jefes de área hacia sus subordinados sobre el manual.</li> <li>-Crear interés por el manual a todo el personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Otorgar las herramientas necesarias para que pueda ser difundido con todo el personal.</li> <li>-Elaborar afiches con el contenido principal del manual para que sea repartido entre los trabajadores</li> </ul>
Aplicar el manual de gestión del Talento Humano en la Empresa.	Procesos aplicados	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ejecutar los procesos del talento humano de acuerdo a los criterios establecidos en el manual.</li> <li>-Efectuar evaluaciones permanentes al personal bajo preceptos de competencias.</li> <li>-Formular planes de capacitación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Cumplir con las directrices establecidas en el manual para llevar a cabo los procesos del Talento Humano.</li> <li>-Desarrollar métodos evaluativos que contengan parámetros de competencias.</li> <li>-A partir de resultados de evaluaciones por competencias, desarrollar planes de capacitación al personal.</li> </ul>

**Elaborado por:** Miguel Delgado Lucín.

**Fuente:** Datos de la propuesta

#### 4.14 RECURSOS

**CUADRO N°. 58 Recursos necesarios para la ejecución de la propuesta.**

<b>ÍTEM</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
<b>1</b>	Facilitador	1	1,000.00	1,000.00
<b>2</b>	Reproducción física del manual	50	5.00	250.00
<b>3</b>	Proyector	1	600.00	600.00
<b>4</b>	Elaboración de afiches	100	5.00	500.00
<b>5</b>	Materiales de oficina	-	200.00	200.00
<b>6</b>	Viáticos	-	150.00	150.00
<b>TOTAL</b>				<b>2,700.00</b>

**Elaborado por:** Miguel Delgado Lucín.

## CONCLUSIONES

1. Se identificó la importancia de las capacidades de los servidores públicos, mediante concepciones teóricas de diferentes autores, así como la necesidad de que cada trabajador sea direccionado a un cargo específico según las competencias que posea, desarrollar sus potencialidades y subsanar deficiencias.
2. Mediante las técnicas de recopilación de datos se diagnosticó el nivel de la Gestión del Talento Humano dentro de EMUTURISMO E.P.
3. Se determinó el nivel de incidencia de la Gestión del Talento Humano por Competencias en el cumplimiento de los objetivos institucionales, y la necesidad de implementar un modelo de Gestión que apoye las actividades de la Empresa.
4. Plantear procesos internos de la Gestión del Talento Humano permite desarrollar óptimamente las actividades de forma secuencial y orgánica.
5. El planteamiento de una estructura orgánica afín a las necesidades empresariales permite la efectiva coordinación interdepartamental con jerarquías coherentes.
6. El modelo principal sobre el cual se construye el modelo de Gestión por Competencias es el perfil de puestos, en el cual se determinan no solo las funciones y responsabilidades, sino las competencias que deben poseer los funcionarios.
7. El modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias promueve las evaluaciones continuas al personal como instrumento para efectuar acciones preventivas y correctivas en las falencias organizacionales.

## **RECOMENDACIONES**

- Aplicar el Manual de Gestión del Talento Humano por Competencias a fin de mejorar los procedimientos internos, la determinación de responsabilidades y funciones y llevar a cabo los procesos del Talento Humano de acuerdo a parámetros de competencias.
- Integrar al personal operativo de EMUTURISMO en programas y actividades que promuevan sentido de pertenencia y compromiso hacia la organización.
- Realizar continuamente las evaluaciones de desempeño para determinar las habilidades y cualidades que el servidor público posee, a efecto de tomar medidas de fortalecimiento institucional de manera oportuna.
- Elaborar planes de capacitación en base a las necesidades determinadas para cada puesto y en diagnósticos derivados de las evaluaciones del personal.
- Elaborar estrategias de recompensas por el cumplimiento de metas en el marco de la Gestión Por Resultados.
- Actualizar periódicamente las funciones de los trabajadores para evitar duplicidad en los cargos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Atehortua, F., Bustamante, R., & Valencia, J. (2012). *Sistema de gestión integral. Una sola gestión, un solo equipo*. Colombia: Universidad de Antioquia.
- Blauberg, I. V. (2004). *Problema de la integridad y enfoque sistemático*.
- Chiavenato, I. (2010). *Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición*. McGraw Hill.
- Constitución Ecuador, A. N. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Quito-Ecuador: Registro Oficial.
- Dalziel, M., Cubeiro, J., & Fernández, G. (2011). *Las competencias: claves para una gestión integrada de los recursos humanos*. Bilbao: Deusto,.
- Fernandez , C., & Hernandez , R. (2007). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Fernandez, C., & Hernandez , R. (2007). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- González, Á. (2010). *Métodos de compensación basados en competencias*. Universidad del Norte.
- Gramigna, R. M. (2008). *Gestión por competencias*.
- Hintze, J. (2008). *Administración de Estructuras Organizativas*.
- Jiménez , P. D. (2011). *Manual de recursos humanos*. Madrid: ESIC Editorial.
- Larrea, J. R. (2011). *Guía Práctica para la Selección del Tema y Elaboración del Proyecto de Tesis*. Guayaquil: Uteg.
- Likert, R. (2004). *New Patterns of Management*.
- Malagón, G., Galán, R., & Pontón, G. (2009). *Administración hospitalaria*. Bogotá: Editorial Médica Panamericana.
- Martín, E. (2011). *Gestión de Instituciones Inteligentes*. España: McGraw Hill.

- Matos, M. (2009). *Prácticas de Gestión Humana en la República Dominicana*. INTEC.
- Miranda, M. (2010). *Transformación de la Educación Media Técnico-Profesional. En Políticas Educativas en el Cambio de Siglo. La reforma del sistema escolar de Chile*. Santiago de Chile.
- Montes, M., & González, P. (2010). *Selección de Personal*. Vigo: Ideaspropias Editorial S.L.
- Publicaciones Vértice. (2008). *Selección de personal*. Málaga: Editorial Vertice.
- Publicaciones Vértice. (2012). *Selección de personal*. Málaga: Editorial Vertice.
- Saracho, J. (2010). *Un modelo general de gestión por competencias. Modelos y metodologías para la identificación y construcción de competencias*. Santiago: RIL Editores.
- SEMPLADES, 2. (2009). *PNDBV 2009-2013, Plan*. QUITO.
- Universidad Nacional de Loja. (2011). *Modulo VII: La Gestión del Talento Humano*. Loja.

# ANEXOS

## Revisión de gramática

MARITZA GONZÁLEZ YAGUAL  
INGENIERA EN DESARROLLO EMPRESARIAL  
REGISTRO N° 1023-13-1235026

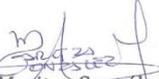
La Libertad, 01 de octubre del 2014

### CERTIFICO:

Que he procedido a revisar la GRAMÁTICA del Trabajo de Titulación del Sr. DELGADO LUCIN MIGUEL ANGEL, con cédula de identidad N°0923567556, cuyo tema es "MANUAL DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS PARA EMUTURISMO E.P., CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, PERÍODO 2014".

Es todo cuanto puedo certificar con respecto a la revisión del proyecto antes mencionado, por lo que el interesado puede dar el uso que estime conveniente con el presente documento.

Atentamente.

  
Ing. Maritza González Yagual

C.I. 0914884465



**UNIVERSIDAD ESTADAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN**

*“MANUAL DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS  
PARA EMUTURISMO E.P., CANTÓN SANTA ELENA,  
PROVINCIA DE SANTA ELENA, PERÍODO 2014.”*

**OBJETIVO:** Diagnosticar la incidencia de las capacidades de los servidores públicos en la ejecución de las funciones administrativas.

**ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS DIRECTIVOS DE EMUTURISMO.**

<b>Género:</b> Masculino <input type="checkbox"/> Femenino <input type="checkbox"/>	<b>Rango de Edad:</b> 18 a 25 años <input type="checkbox"/> 26 a 35 años <input type="checkbox"/> 36 a 45 años <input type="checkbox"/> 46 años en adelante <input type="checkbox"/>	<b>Instrucción Académica:</b> Primaria <input type="checkbox"/> Secundaria <input type="checkbox"/> Superior <input type="checkbox"/>	<b>Nivel de ingresos:</b> Menor RBU <input type="checkbox"/> Igual RBU <input type="checkbox"/> Mayor RBU <input type="checkbox"/>
--	--	--	---

**Preguntas:**

- ¿La Empresa EMUTURISMO difunde, visión, misión y valores corporativos?  
.....  
.....
- ¿Considera que los servidores públicos conocen los objetivos de la empresa? Describa:  
.....  
.....
- ¿En la empresa que usted dirige se aplican correctamente todos los procesos de la Gestión del talento humano?  
.....  
.....
- ¿Cree usted importante que se aplique la Gestión del Talento Humano en EMUTURISMO EP?  
.....  
.....
- ¿Cómo considera usted la estructura organizacional en la empresa que usted dirige? Describa  
.....  
.....
- ¿Cómo considera usted los procedimientos internos en relación al talento humano en la empresa que usted dirige?  
.....  
.....

Para contestar las siguientes preguntas sírvase marcar con una **X** la alternativa que crea conveniente tomando en cuenta los siguientes parámetros.

**5 MUCHO, 4 REGULAR, 3 POCO, 2 NADA, 1 NO SABE, NO CONTESTA**

N.-	PREGUNTAS	INDICADORES				
		5	4	3	2	1
7.	¿Considera usted que la comunicación entre los miembros del grupo de trabajo y los directivos es la apropiada?					
8.	¿Aplican la Gestión del talento humano por competencias dentro de la organización?					
9.	¿Conoce usted sobre modelos de competencias para el desarrollo de la gestión del Talento Humano?					
10.	¿Cree usted que al implementar un Modelo de Competencias en relación a la Gestión de Talentos mejoraría las funciones administrativas?					

No escriba su nombre (recuerde que éste instrumento es de carácter académico y anónimo)

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN PRESTADA**



**UNIVERSIDAD ESTADAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN**

*“MANUAL DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS  
PARA EMUTURISMO E.P., CANTÓN SANTA ELENA,  
PROVINCIA DE SANTA ELENA, PERÍODO 2014.”*

**OBJETIVO:** Diagnosticar la incidencia de las capacidades de los servidores públicos en la ejecución de las funciones administrativas.

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE EMUTURISMO.**

<b>Género:</b> Masculino <input type="checkbox"/> Femenino <input type="checkbox"/>	<b>Rango de Edad:</b> 18 a 25 años <input type="checkbox"/> 26 a 35 años <input type="checkbox"/> 36 a 45 años <input type="checkbox"/> 46 años en adelante <input type="checkbox"/>	<b>Instrucción:</b> Académica: <input type="checkbox"/> Primaria <input type="checkbox"/> Secundaria <input type="checkbox"/> Superior <input type="checkbox"/>	<b>Nivel de ingresos:</b> Menor RBU <input type="checkbox"/> Igual RBU <input type="checkbox"/> Mayor RBU <input type="checkbox"/>
--	--	---	---

Escoja la opción marcando una x en las siguientes preguntas:

<b>1. ¿Conoce la Visión, Misión de la Empresa?</b> Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> No sabe, <input type="checkbox"/> No Contesta <input type="checkbox"/>	<b>2. ¿Conoce los objetivos de la Empresa?</b> Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> No sabe, <input type="checkbox"/> No Contesta <input type="checkbox"/>
<b>3. ¿Qué entiende por Gestión de Talento Humano?</b> 7. Capacitación <input type="checkbox"/> 8. Ascenso <input type="checkbox"/> 9. Cultura Organizacional <input type="checkbox"/> Aplicación del reglamento <input type="checkbox"/> Otros: Indique:..... <input type="checkbox"/>	<b>4. El área del Talento humano, regularmente realiza actividades tales como:</b> Jornadas de integración <input type="checkbox"/> Capacitaciones al personal <input type="checkbox"/> Celebración de cumpleaños de colaboradores <input type="checkbox"/> Concursos de méritos y oposición <input type="checkbox"/> Otros: Indique:..... <input type="checkbox"/>
<b>5. ¿Cree usted importante la participación del Talento Humano en la empresa que usted labora?</b> Muy Importante <input type="checkbox"/> Importante <input type="checkbox"/> Nada importante <input type="checkbox"/> No sabe, no contesta <input type="checkbox"/>	<b>6. ¿Cómo percibe la atención al cliente que brindan los servidores públicos de Emuturismo?</b> Muy Buena <input type="checkbox"/> Buena <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Mala <input type="checkbox"/> Muy Mala <input type="checkbox"/>
<b>7. ¿Cómo considera usted que se llevan a cabo los procesos de reclutamiento, selección e inducción al personal en la empresa donde labora?</b> Alta <input type="checkbox"/> Media <input type="checkbox"/> Baja <input type="checkbox"/>	<b>8. ¿Cómo considera usted que se llevan a cabo los procesos de remuneración, evaluación, desarrollo y control del personal en la empresa donde labora?</b> Alta <input type="checkbox"/> Media <input type="checkbox"/> Baja <input type="checkbox"/>

Para contestar las siguientes preguntas sírvase marcar con una X la alternativa que crea conveniente tomando en cuenta los siguientes parámetros.

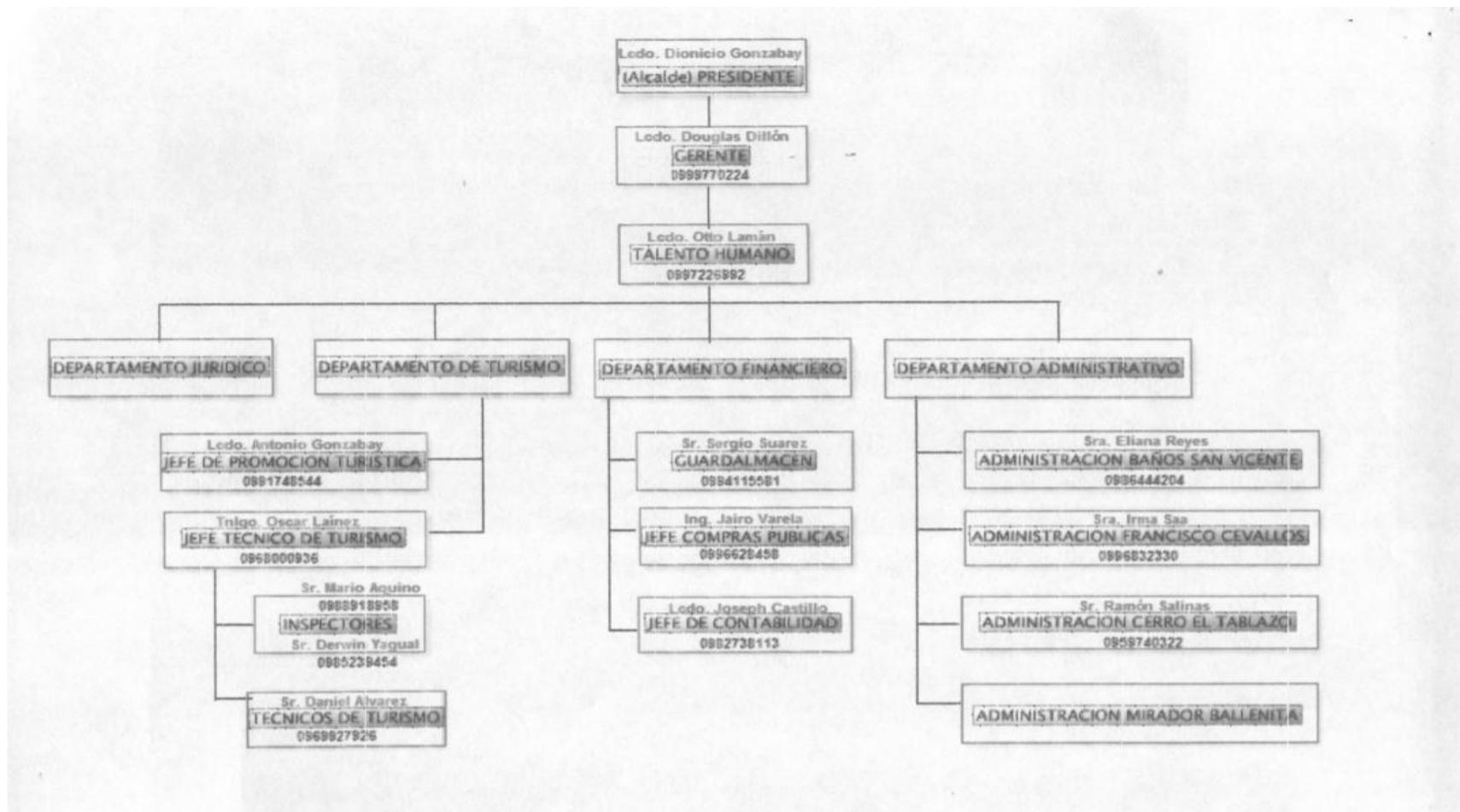
- 5 MUCHO
- 4 REGULAR
- 3 POCO
- 2 NADA
- 1 NO SABE, NO CONTESTA

N.-	PREGUNTAS	INDICADORES				
		5	4	3	2	1
9.	¿Ha recibido usted la inducción y entrenamiento para poder desarrollar bien sus funciones?					
10.	¿Aplican la Gestión del talento humano por competencias dentro de la organización?					
11.	¿Conoce usted sobre modelos de competencias para el desarrollo de la gestión del Talento Humano?					
12.	¿Cree usted que al implementar un Modelo de Competencias en relación a la Gestión de Talentos mejoraría las funciones administrativas?					

No escriba su nombre (recuerde que éste instrumento es de carácter académico y anónimo)

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN PRESTADA**

## Estructura Organizacional Actual



## Memorando para la realización de encuestas

---



Santa Elena

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL

EMPRESA MUNICIPAL DE TURISMO DE SANTA ELENA

### MEMORANDO -JTH-028-2014

**PARA:** Administradores y personal

**DE:** Lcdo. Otto Lamán  
JEFE DE TALENTO HUMANO

**FECHA:** 24 de Julio del 2014

**REF:** ENCUESTA

---

Por medio del presente solicito a usted se brinde las facilidades necesarias al estudiante Miguel Angel Delgado Lucín con cédula 092356755-6 portador de este documento para la realización de una encuesta cuya finalidad es aportar al desarrollo de su tesis de grado.

Particular que comunico para los fines pertinentes.

Atentamente.

  
Lcdo. Otto Lamán  
JEFE DE TALENTO HUMANO



cc.-archivo

*La Capital del mar y la tierra.*

---

Dirección: Calle Guayaquil y Av. Virgilio Drouet (Esquina)  
Teléfono: 2941800 Email: emuturismo\_ep@hotmail.com  
www.turismosantaelena.com  
SANTA ELENA - ECUADOR

## Carta Aval para realizar proyecto de tesis



*La Capital del mar y la tierra.*

**EMUTURISMO-EP-OFICIO N° 414-GR-2014**  
Santa Elena, 09 de Octubre de 2014

Eco.  
David Batallas González.  
**DIRECTOR DE CARRERA ADMINISTRACION PÚBLICA.**  
**UPSE**  
La Libertad.

De mis consideraciones:

En atención a su atenta comunicación del oficio N°AP-666-2013, de fecha 03 de Octubre del presente año, en la que solicita la carta aval, para desarrollar el tema de tesis **MANUAL DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS PARA EMUTURISMO EP, CANTON SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, PERIODO 2014**". Debo comunicarle a Usted Sr Director, que el Sr. **MIGUEL ANGEL DELGADO LUCIN**, tiene todo nuestro respaldo y apoyo para que pueda desarrollar el tema de tesis en mención, la misma que será una herramienta fundamental para una mejor organización de nuestra empresa **EMUTURISMO EP**.

Reiterando nuestros agradecimientos de continuar estrechando nuestros lazos de hermandad y compromiso de vuestras Instituciones, me suscribo de usted.

Atentamente

  
Lcdo. Douglas Diflon Pazmiño  
**GERENTE EMUTURISMO EP**

Calle Guayaquil y Av. Virgilio Drouet esq.  
(04) 2941800 / [www.turismosantaelena.com](http://www.turismosantaelena.com)  
[emuturismo-ep@hotmail.com](mailto:emuturismo-ep@hotmail.com)  
Santa Elena / Ecuador