



**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

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

**“DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA
LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA
EMPRESA AGUAPEN EP DE LA
PROVINCIA DE SANTA ELENA
AÑO 2013”**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORA: JESSENIA JANETH CHALÉN TOMALÁ

TUTORA: ECON. MARGARITA PANCHANA PANCHANA

LA LIBERTAD – ECUADOR

2013

**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

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

**“DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA
LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA
EMPRESA AGUAPEN EP DE LA
PROVINCIA DE SANTA ELENA
AÑO 2013”**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORA: JESSENIA JANETH CHALÉN TOMALÁ

TUTORA: ECON. MARGARITA PANCHANA PANCHANA

**UPSE
LA LIBERTAD – ECUADOR**

2013

La Libertad, 4 de Noviembre del 2013.

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación, **“INFLUENCIA DE LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVO EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO MEDIANTE UN ESTUDIO QUE INVOLUCRE A SERVIDORES PÚBLICOS DE TODOS LOS NIVELES. DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA AGUAPEN EP DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA AÑO 2013”**, elaborado por la Srta. Jessenia Janeth Chalén Tomalá egresado de la Carrera de Administración de Empresas, Escuela de Administración, Facultad de Ciencias Administrativas, de la Universidad Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Ingeniera en Administración de Empresas me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado, la apruebo en todas sus partes.

Atentamente,

Econ. Margarita Panchana Panchana.

TUTORA

DEDICATORIA

A mi señora madre Virginia Tomalá Pilay por ser un ejemplo de persona, enseñándome que el éxito se construye poco a poco con dedicación, esfuerzo y perseverancia, siendo el pilar fundamental de mi vida.

A mi esposo Abdón Agudo Quisphe y a mis hijos Dante y Danna quienes supieron comprenderme y apoyar en todo momento.

Jessenia

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Estatal Península de Santa Elena por abrirnos las puertas para formar nuestra vida profesional.

A mi tutora por ayudarme durante todo el proceso investigativo y su orientación para culminar con esta presentación.

A Dios por estar conmigo en cada paso cuidándome, llenándome de fe y fortaleza para seguir adelante en cada meta propuesta.

Jessenia

TRIBUNAL DE GRADO

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

Ing. Jairo Cedeño Pinoargote, MBA
DIRECTOR DE ESCUELA DE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Econ. Margarita Panchana Panchana
TUTORA

Econ. Vladimir Soria Freire, MSc.
PROFESOR DE ÁREA

Ab. Milton Zambrano Coronado, MSc.
SECRETARIO GENERAL - PROCURADOR

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

**“DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTO PARA
LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA
EMPRESA AGUAPEN EP DE LA
PROVINCIA DE SANTA ELENA
AÑO 2013”**

RESUMEN

Autora: Jessenia Janeth Chalén Tomalá
Tutora: Econ. Margarita Panchana Panchana

El objetivo de este estudio es analizar la influencia de los procedimientos administrativo en la gestión del talento humano, con el fin que permita el planteamiento de un instrumento base para el direccionamiento y administración del talento humano de la empresa AGUAPEN E.P. Para competir dentro de un entorno globalizado, altamente competitivo, de transformaciones profundas, aceleradas y dinámicas, se exige un cambio radical en las creencias, costumbres y valores de la empresa, donde las personas deben asumir muchas veces roles diferentes y adoptar una visión de mayor apertura y flexibilidad ante el cambio. Para lograr esto se debe luchar por obtener el compromiso del talento humano el cual solo se alcanzará si existe equilibrio y justicia empresarial, ya que el talento humano es el recurso primordial y sirve como base para que la organización se crezca y se mantenga. El presente estudio se enmarcó en un diseño no experimental, con apoyo documental, nivel descriptivo; lo que permitió recopilar la mayor información posible sobre la problemática planteada; se utilizó la investigación aplicada con base a la investigación. La investigación de campo se refirió al estudio sistemático y se la realizó en la empresa Aguapen E.P. Se consideraron los métodos deductivo e inductivo con el fin de analizar las causas y los efectos del problema. El estudio evidenció que existe ausencia de una cultura organizacional en la empresa AGUAPEN E.P que oriente el desempeño de los directivos y sus colaboradores, se propicia una gestión organizacional incoherente, improvisada, muchas veces negligente y casi siempre perjudicial para los servidores públicos. Se recomienda proporcionar una guía práctica para la implementación de las acciones que hacen parte del procedimiento de gestión humana, para garantizar la selección del personal, inducción, evaluación del desempeño por competencias y la capacitación de los colaboradores/as de la empresa de AGUAPEN E.P.

ÍNDICE GENERAL

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
TRIBUNAL DE GRADO	v
RESUMEN.....	vi
ÍNDICE GENERAL.....	vii
ÍNDICE DE TABLAS	xii
ÍNDICE DE GRAFICOS	xiii
ÍNDICE DE CUADROS.....	xiv
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xv
INTRODUCCIÓN	1
1. TEMA	3
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
4. SISTEMATIZACIÓN.....	5
5. OBJETIVOS	5
5.1 OBJETIVO GENERAL.....	6
5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	6
6. JUSTIFICACIÓN	6
7. HIPÓTESIS.....	7
8. VARIABLES	7
CAPÍTULO I.....	10
MARCO TEÓRICO.....	10

1.1.	ANTECEDENTES	10
1.2.	FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	11
1.2.1	Procedimientos Administrativo	11
1.2.1.1.	El proceso administrativo	13
1.2.1.2.	Control Interno.....	15
1.2.1.2.1.	Estructura Organizacional.....	15
1.2.1.2.2.	Sistema de control interno.....	16
1.2.1.2.3.	Funciones	17
1.2.1.2.4.	Personal Administrativo.....	18
1.2.1.2.5.	Obreros.....	18
1.2.1.2.6.	Políticas.....	19
1.2.1.2.6.1.	Selección de Personal.....	19
1.2.1.2.7.	Sueldos y Salarios	20
1.2.1.3.	Leyes	21
1.2.1.3.1.	Ley de Servicio Público (LOSEP)	21
1.2.1.3.2.	Código de Trabajo.....	22
1.2.1.3.3.	Actividades organizacionales.....	23
1.2.1.3.4.	Plan de vacaciones anuales	23
1.2.1.3.5.	Plan de Capacitación Anual	24
1.2.2.	Gestión del talento humano.....	24
1.2.2.1.	Gestión	24
1.2.2.2.	Funciones y principios de la Gestión del talento humano	25
1.2.2.3.	Procedimientos.....	26
1.2.2.4.	Talento Humano.....	26

1.2.2.5. Definición y funciones de las principales áreas que componen el departamento de Talento Humano	27
1.2.2.6. Nombramientos	32
1.2.2.7. Contratados	32
1.2.2.8. Objetivos	33
1.2.2.8.1.General	33
1.2.2.8.2.Específicos	34
1.2.2.8.3.Desempeño	35
1.2.2.8.4.Destrezas	35
1.2.2.8.5.Experiencia.....	36
1.2.2.8.6.Cultura organizacional.	37
1.2.2.8.7.Identidad.....	39
1.2.2.8.8.Atención al cliente interno	40
1.2.2.8.9.Evaluación.....	41
1.2.2.8.10.Resultados reales.....	41
1.2.2.8.11.Formación profesional	42
1.3.FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	43
1.3.1. Ley orgánica del servicio público	44
1.3.2.Ley orgánica de la contraloría general del estado señala.....	45
1.4.TEORÍA SITUACIONAL	47
1.4.1. Compañía Agua de la Península “AGUAPEN E.P”	47
1.4.1.1. Misión	47
1.4.1.2. Visión.....	48
1.4.1.3. Objetivo General.....	48

1.4.1.4. Valores Institucionales.....	48
1.4.1.5. Estructura Orgánica	49
CAPÍTULO II	56
MARCO METODOLÓGICO.....	56
2.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	56
2.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	56
2.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN	57
2.4. MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN	58
2.5. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	59
2.6. INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	60
2.7. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	61
2.8. PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN	62
CAPÍTULO III.....	64
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	64
3.1. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA	64
3.2. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENTREVISTA.....	81
3.3. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.	83
3.4. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS	84
3.4.1. Informe sobre la Comprobación de la Hipótesis.....	90
3.5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	91
CAPÍTULO IV.....	93
“DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA “AGUAPEN E.P.” DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA AÑO 2013”	93
4.1. PRESENTACIÓN.....	93

4.2.	OBJETIVOS	95
4.3.	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE AGUAPEN E.P.	96
4.3.1.	Selección de personal.....	99
4.3.2.	Inducción y entrenamiento del personal administrativo basado en competencias misionales y específicas.	105
4.3.3.	Capacitación.....	108
4.3.4.	Gestión del desempeño basado en competencias.....	109
4.3.5.	Formación y desarrollo	111
4.3.6.	Salud ocupacional	112
4.3.6.1.	Sistemas de compensación.....	113
4.4.	PRESUPUESTO	114
4.4.1.	Activos fijos	114
4.4.2.	Equipos de computación:	114
4.4.3.	Equipos de oficina:	114
4.4.4.	Muebles de oficina:.....	115
4.4.5.	Gastos Directos	116
4.4.6.	Total de inversión	116
4.4.7.	Conclusiones y Recomendaciones.....	117
	BIBLIOGRAFÍA.....	119
	ANEXOS.....	121

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	64
TABLA 2: VISIÓN, OBJETIVOS, Y POLÍTICAS	65
TABLA 3: COMPETENCIAS ESTABLECIDAS	66
TABLA 4: SELECCIÓN DEL PERSONAL.....	67
TABLA 5: APLICACIÓN DE LA LOSEP	68
TABLA 6: APLICACIÓN DEL CÓDIGO DE TRABAJO	69
TABLA 7: PLAN ANUAL DE VACACIONES.....	70
TABLA 8: CAPACITACIÓN.....	71
TABLA 9: PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN INTERNA.....	72
TABLA 10: PÁRAMETROS DE DESEMPEÑO	73
TABLA 11: MEDIR EL DESEMPEÑO.....	74
TABLA 12: OBJETIVO GENERAL.....	75
TABLA 13: OBJETIVOS ESPECÍFICOS	76
TABLA 14: VALORES CORPORATIVOS	77
TABLA 15: CULTURA ORGANIZACIONAL	78
TABLA 16: FRECUENCIA CON QUE SE EVALÚA	79
TABLA 17: FORMACIÓN PROFESIONAL	80
TABLA 18: VARIABLE INDEPENDIENTE	87
TABLA 19: VARIABLE DEPENDIENTE.....	87
TABLA 20: VARIABLES.....	88
TABLA 21: VARIABLE DEPENDIENTE.....	89

ÍNDICE DE GRAFICOS

GRÁFICO 1: PROCESO DE SELECCIÓN.....	20
GRÁFICO 2: SISTEMA INTEGRADO DE DESARROLLO DEL TALENTO. 22	22
GRÁFICO 3: MODELO A LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	31
GRÁFICO 4: CULTURA ORGANIZACIONAL	38
GRÁFICO 5: ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA PUBLICA MUNICIPAL MANCOMUNADAAGUAPEN - EP (Plan Estratégico 2012 – 2016).....	50
GRÁFICO 6: Estructura organizacional	64
GRÁFICO 7: Visión, objetivos, metas y políticas.....	65
GRÁFICO 8: Competencias establecidas en la empresa	66
GRÁFICO 9: Selección del personal	67
GRÁFICO 10: Aplicación de la LOSEP.....	68
GRÁFICO 11: Aplicación del Código de trabajo	69
GRÁFICO 12: Plan anual de vacaciones	70
GRÁFICO 13: Capacitación	71
GRÁFICO 14: Procedimientos de evaluación interna	72
GRÁFICO 15: Parámetros de evaluación del desempeño	73
GRÁFICO 16: Medir el desempeño para garantizar la permanencia.	74
GRÁFICO 17: Conoce el objetivo general de la empresa	75
GRÁFICO 18: Objetivos específicos.....	76
GRÁFICO 19: Valores corporativos.....	77
GRÁFICO 20: Cultura organizacional.....	78
GRÁFICO 21: Frecuencia con que se evalúa	79
GRÁFICO 22: Formación profesional.....	80
GRÁFICO 23: MODELO DE GESTIÓN PARA EL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA “AGUAPEN E.P.”	97

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1: OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE	8
CUADRO 2: OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE DEPENDIENTE	9
CUADRO 3: POBLACIÓN	61
CUADRO 4: LINEAMIENTO DE ACCIÓN	98
CUADRO 5: REQUISICIÓN DEL PERSONAL.....	99
CUADRO 6: RECLUTAMIENTO.....	100
CUADRO 7: PRESELECCIÓN DE PERSONAL	101
CUADRO 8: EVALUACIÓN INTEGRAL	101
CUADRO 9: ENTREVISTA DE SELECCIÓN.....	102
CUADRO 10: ANÁLISIS INTEGRAL DE LA INFORMACIÓN.....	103
CUADRO 11: PUBLICACIÓN DE LOS RESULTADOS	104
CUADRO 12: RETROALIMENTACIÓN PROCESO DE SELECCIÓN	104
CUADRO 13: INDUCCIÓN GENERAL.....	105
CUADRO 14: EVALUACIÓN INDUCCIÓN GENERAL	106
CUADRO 15: INDUCCIÓN ESPECÍFICA.....	107
CUADRO 16: CAPACITACIÓN	108
CUADRO 17: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	109
CUADRO 18: RETROALIMENTACIÓN DE RESULTADOS.....	110
CUADRO 19: IMPLEMENTACIÓN DE CAPACITACIÓN.....	111
CUADRO 20: EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	114
CUADRO 21: EQUIPOS DE OFICINA	115
CUADRO 22: MUEBLES OFICINA.....	115
CUADRO 23: SUMINISTROS DE OFICINA	116
CUADRO 24: TOTAL DE INVERSIÓN.....	116

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO I ENCUESTA

ANEXO II ENTREVISTA

ANEXO III CRONOGRAMA

ANEXO IV FOTOGRAFÍAS

INTRODUCCIÓN

Los enfoques modernos de gerencia empresarial han llevado a denominar el presente siglo, como una época de tendencia humanista en el que el manejo inteligente de los recursos humanos es fundamental para el desarrollo y sostenimiento de las organizaciones.

Capítulo I Marco teórico, en este capítulo se encuentra la fundamentación teórica, en el cual se desarrollan las variables; como es el procedimiento administrativo, considerado un conjunto de actividades mutuamente relacionadas que interactúan, las cuales transforman elementos de entradas en resultados y la Gestión del Talento Humano que proporciona competitividad a la organización, a través de la aplicación de instrumentos de medición idóneos que den cuenta del óptimo desempeño organizacional a través de las personas.

La fundamentación Legal que sustenta el estudio, es la Constitución del Ecuador del 2008 que dispone que la administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación; en el Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público que indica sobre la administración del talento humano, capacitación, evaluación, competencias y en la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado que tiene entre sus objetivos propender al desarrollo profesional, técnico y personal de las y los servidores públicos, para lograr el permanente mejoramiento, eficiencia, eficacia, calidad, productividad del Estado y de sus instituciones, mediante la conformación, el funcionamiento y desarrollo de un sistema de gestión del talento humano sustentado en la igualdad de derechos, oportunidades y la no discriminación.

Capítulo II Marco metodológico, en éste capítulo se incluye el diseño de la investigación, que corresponde al plan de trabajo a seguir y garantiza el modo

adecuado de recoger la información necesaria para contrastar lo que predice la hipótesis de partida. El estudio se enmarca en un diseño no experimental, tipo de campo con apoyo documental, nivel descriptivo, lo que permitió recopilar la mayor información posible sobre la problemática. El tipo de investigación que se empleó fue por el propósito, utilizándose la investigación aplicada para resolver los problemas identificados en la empresa, con fundamento en la investigación básica que sirvió para formular, ampliar o evaluar la teoría, y generar nuevas leyes, principios. Por el nivel de estudio se aplicó en la investigación el nivel descriptivo, para medir las variables y relacionarla entre sí.

Y por la fuente y el lugar, se empleó la investigación documental–bibliográfica, y de campo refiriéndose al estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen los acontecimientos.

Los métodos utilizados en la investigación fueron el inductivo y deductivo con el fin de observar las causas y el efectos del problema. Se aplicaron las técnicas de la entrevista y de la encuesta dirigida a los colaboradores de la empresa AGUAPEN E.P.

Capítulo III Análisis de resultados, este capítulo se refiere al análisis de los resultados de las técnicas utilizadas, como la entrevista y la encuesta; evidenciándose la necesidad de que la empresa AGUAPEN E.P., conciba una administración integral del Talento Humano, fundamentada en la utilización de concepciones y herramientas administrativas, que, organizadas en un proceso lógico de dirección, ayuden a mejorar la productividad humana y organizacional.

Capítulo IV corresponde a la propuesta. El objetivo de la misma es ofrecer una guía práctica para la implementación de las acciones que hacen parte del procedimiento de Gestión Humana, en la ejecución de la selección del personal, vinculación, inducción, evaluación del desempeño por competencias, capacitación y desarrollo del personal administrativo de la Empresa de agua potable Aguapen E.P

MARCO CONTEXTUAL

1. TEMA

Influencia de los procedimientos administrativo en la gestión del talento humano mediante un estudio que involucre a servidores públicos de todos los niveles. Diseño de un manual de procedimientos para la gestión del talento humano de la empresa AGUAPEN EP de la provincia de santa Elena año 2013.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Uno de los principales problemas con que se enfrenta la empresa AGUAPEN E.P en la actualidad, es la ausencia de procedimientos para la realización de las actividades asignadas a los servidores públicos, ocasionado que estos estén involucrado en tareas no afines a su especialización, la dificultad de fijar responsabilidades muchas veces afecta la moral de los colaboradores, quienes cumplen ciertas tareas con temor debido a que no saben qué hacer y cómo hacerlo. Otro problema es el desconocimiento de la capacidad potencial de sus colaboradores, lo que es limitante para el desarrollo y crecimiento de la empresa; sobre todo si pensamos que el nivel de capacitación del talento humano es inadecuado al actual cambio tecnológico.

El contexto socio-cultural también afecta de distintas maneras a la empresa, reflejándose una de ellas, a través de las acciones y expectativas de sus colaboradores, las cuales traen consigo una gran variedad de orígenes, valores e influencia. Existen colaboradores con o sin vocación de servicio, pesimistas, optimistas, sumisos, así como otros, que por su complejidad sólo quieren mandar

y no ejecutar, el trabajar en conjunto hace que la organización crezca, se fortalezca y se desarrolle.

El éxito de la empresa depende en última instancia, de la calidad de atenciones y servicios brindado a los clientes o consumidores, además, se dedica poco tiempo y esfuerzo para la verificación de que aquéllos sean apropiados y aceptables.

Dentro del reglamento interno del trabajo de la empresa AGUAPEN E.P, se establece que los servidores con cargos de Gerente o jefe departamental, deberán asegurar que las personas bajo su supervisión cumplan a cabalidad sus responsabilidades, debiendo desempeñarse con suma diligencia o cuidado, respondiendo por ende, hasta por culpa o descuido levísimo. Estos mismos servidores de nivel directivo, tendrán además que practicar en todo momento los conceptos de liderazgo hacia sus subordinados, tratarlos con respeto, justicia e igualdad.

Un departamento de talento humano no puede asumir que todo lo que hace es correcto, pues puede cometer errores; existe una limitada planeación del talento humano en la empresa AGUAPEN E.P; es necesaria la identificación de las necesidades de capacitación y desarrollo para la planeación de cambios en la estructura de la empresa. Estos problemas tienen mucha incidencia en el control y gestión por parte del talento humano, ya que lo único que se realiza la empresa AGUAPEN E.P, es el control o registro de asistencia.

Todo proceso integrador, necesita de instrumentos que orienten su eficiente desarrollo por lo tanto, surge la concepción de realizar un manual de procedimiento para la gestión del talento humano en la empresa mancomunada “AGUAPEN E.P” como mecanismo efectivo, no sólo de diagnóstico, sino que permita mejorar u orientar nuevas políticas relacionadas con la administración del talento humano capaz de sensibilizar en los servidores públicos altos niveles de satisfacción y motivación laboral, logrando posesionar a la organización en la

sociedad a través de comparación con patrones de competencia fijados en el entorno logrando que las organizaciones luchen por mantenerse en este mundo globalizado y cambiante.

3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo influyen los procedimientos administrativos en la gestión del talento humano en la empresa “AGUAPEN E.P”?

4. SISTEMATIZACIÓN

¿De qué manera incide el desarrollo profesional en la implementación de procedimientos administrativos?

¿De qué manera influye la asignación de tareas no afines a la especialización de los servidores públicos en la aplicación de procedimientos administrativos?

¿Cuál es el efecto del desconocimiento de la capacidad potencial en la gestión del talento humano de AGUAPEN E.P?

¿De qué manera afecta la limitada vocación de servicio en la gestión del talento humano?

¿Cómo incide el diseño de un manual de procedimientos en la gestión del talento humano de la empresa “AGUAPEN E.P”?

5. OBJETIVOS

Los objetivos de nuestro estudio se desglosan en:

Objetivo General y Objetivos específicos.

5.1 OBJETIVO GENERAL

Evaluar la influencia de los procedimientos administrativo en la gestión del talento humano mediante un estudio que involucre a servidores públicos de todos los niveles, para el diseño de un manual de procedimientos para la gestión del talento humano de la empresa Aguapen EP., de la provincia de Santa Elena.

5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Determinar de qué manera incide el desarrollo profesional en la implementación de procedimientos administrativos, mediante la aplicación de técnicas de recopilación de datos.
2. Analizar la influencia de la asignación de tareas no afines a la especialización de los servidores públicos en la aplicación de procedimientos administrativos, a través del estudio de diferentes concepciones bibliográficas.
3. Determinar el efecto del desconocimiento de la capacidad potencial en la gestión del talento humano de AGUAPEN E.P, mediante la aplicación de métodos y técnicas estadísticas.
4. Analizar cómo afecta la limitada vocación de servicio en la gestión del talento humano, mediante comparaciones con teorías de diferentes autores.
5. Determinar si el manual de procedimientos mejorará la gestión del talento humano de la empresa “AGUAPEN E.P”, mediante encuestas y entrevistas a los involucrados en la investigación.

6. JUSTIFICACIÓN

La nueva empresa del siglo XXI, demanda la necesidad de implementar una gestión integrada de los recursos humanos, que posibilite adaptarse a los cambios

originados en el entorno, donde desarrollen sus actividades y que propicie una nueva estrategia y filosofía empresarial, sustentada en la base de la participación y en las acciones y práctica del talento humano de la organización.

La calidad del trabajo del colaborador de la empresa Aguapen E.P, se alcanza con las mejoras de sus capacidades, estas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia. Se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas del empleado que lo hacen potencialmente idóneo al puesto de trabajo.

Las organizaciones aplican políticas de evaluación del desempeño para sus empleados, pero, estas políticas asumidas en un período dado puede que se tornen obsoletas, el departamento de talento humano debe detectar los problemas, antes que éstos se conviertan en algo serio para la organización.

La siguiente investigación, brinda un procedimiento metodológico para la gestión del talento humano, basándose en ofrecer una herramienta para mejorar los procesos existentes e incorporar nuevas técnicas para el manejo del talento humano, con el objeto de incrementar la productividad y mejora en el desempeño del personal.

7. HIPÓTESIS

La influencia de los procedimientos administrativo mejorara la gestión del talento humano de la empresa Aguapen EP de la provincia de Santa Elena.

8. VARIABLES

Variable Independiente: Procedimiento Administrativo.

Variable Dependiente: Gestión de Talento Humano.

CUADRO 1: OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE

Hipótesis	Variables Independiente	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicador	Ítems	Instrumentos
¿La influencia de los procedimientos administrativos mejorara la gestión del talento humano de la empresa Aguapen EP de la provincia de Santa Elena año 2013	Procedimientos Administrativo	Lineamientos que orientan la ejecución de actividades dentro de un sistema de control interno que detallan en forma ordenada y secuencial información para los directivos y subordinados ya que estos deben ejecutar y cumplir funciones, políticas y reglamentos de las distintas operaciones que se deben realizar individual o colectivamente en todas las áreas de una organización	Control Interno	Estructura Organizacional Sistema de control interno	¿Cree usted que la estructura de organizacional está bien definida? ¿Se ha determinado el alcance de la visión, objetivos, metas y políticas institucionales?	Entrevistas
			Funciones	Personal Administrativo Obreros	¿Se ha establecido los perfiles del cargo con base en las competencias constituidas por la empresa?	
			Políticas	Selección de Personal Sueldos y Salarios	¿Se cumple con el proceso de selección de personal acorde a lo que establece la legislación vigente en el país?	Encuestas
			Leyes	LOSEP Código de Trabajo	¿Aplica el personal de la unidad administrativa de talento humano lo que establece la LOSEP? ¿Aplica el personal de la unidad administrativa de talento humano lo que establece la LOSEP y el Código de trabajo?	
			Actividades organizacionales	Plan de vacaciones anuales Plan de Capacitación Anual	¿Se cumple con la ejecución del plan anual de vacaciones? ¿Cree usted que el proceso de capacitación fortalecerá las competencias adquiridas?	

Fuente: Investigación Directa Aguapen E.P
Elaborado por: Jessenia Chalén Tomalá

CUADRO 2: OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE DEPENDIENTE

Hipótesis	Variables Dependiente	Variables Conceptual	Dimensiones	Indicador	Ítems	Instrumentos
¿La influencia de los procedimientos administrativos mejorara la gestión del talento humano de la empresa Aguapen EP de la provincia de Santa Elena año 2013	Gestión del talento humano en la empresa Aguapen E.P.	La gestión del talento humano persigue la satisfacción del cumplimiento de una secuencia de actividades en el logro de los objetivos organizacionales y el desempeño de los colaboradores contribuyendo a mejorar la cultura organizacional de la empresa que se ve reflejada en los resultados de la evaluación del proceso.	Gestión	Procedimientos	¿Se aplican procedimientos internos para evaluar el cumplimiento de las actividades del talento humano?	Entrevistas
			Talento Humano	Nombramientos Contratados	¿Considera usted que para otorgarle nombramiento, la empresa aplicó parámetros para medir el desempeño laboral? ¿Usted como personal contratado considera que se debe medir el desempeño de los trabajadores con el fin de garantizar la permanencia y el desarrollo organizacional?	
			Objetivos	General Específicos	¿Conoce usted el objetivo general del control a la gestión del talento humano de la empresa de Aguapen E.P? ¿Considera usted que los objetivos específicos de la gestión del talento humano de la empresa se debe relacionar mayormente con lo social, corporativo, funcional y personal de la organización?	
			Desempeño	Destrezas Experiencia	¿Tiene usted identificada las destrezas de sus colaboradores? ¿Influye la experiencia en los resultados administrativo de la unidad que usted dirige?	
			Cultura organizacional	Identidad Atención al cliente interno	¿Considera usted que la organización tiene claramente definidos los valores corporativos? ¿Cree usted que la cultura organizacional influye en la gestión empresarial y en la gestión del talento humano?	Encuestas
			Evaluación	Resultados reales	¿Con que frecuencia evalúa la institución el desempeño de los servidores públicos?	
				Formación profesional	¿Considera usted que la evaluación que se realiza a los servidores públicos forma parte del desarrollo y formación profesional?	

Fuente: Investigación Directa Aguapen E,P
Elaborado por: Jessenia Chalén Tomalá

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. ANTECEDENTES

Las transformaciones en el quehacer administrativo requeridas dentro de un proceso de modernización, el crecimiento de la comunidad, la incorporación de nuevas tecnologías informáticas y administrativas, la vinculación de nuevos funcionarios, el seguimiento a la gestión, la evaluación para el desarrollo, los procesos e alineación de competencias requeridas para adelantar las labores con calidad.

La satisfacción con los colaboradores y su productividad, hacen necesario dimensionar la implementación de un sistema de administración de desarrollo humano desde el punto de vista de la gestión, en forma sistemática y articulada de los procedimientos característicos y requeridos por la comunidad administrativa.

La toma de decisiones es cada vez más dependiente de información que debe generar conocimiento con base en la nueva tecnologías, en la comunicación y en la gestión del talento humano, es por ello que se requiere de personas con formación, destrezas y con las competencias necesarias, como punto clave de la gestión del talento humano.

Paralelamente con el propósito establecido en el Plan de Desarrollo sobre la modernización administrativa, de tal forma que la organización y los procesos administrativos estén acorde con las exigencias del entorno, existe la dinámica normativa en la cual se plantean nuevas formas de proceder en función de la gestión humana en las instituciones y entes públicos.

1.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.2.1 Procedimientos Administrativo

El funcionamiento de la administración pública se enmarca de diferentes factores, una de ellas es que los funcionarios públicos sólo pueden actuar de acuerdo a los senderos establecidos en la Constitución de la república y las leyes secundarias. Hacer lo contrario vicia los actos de nulidad absoluta o provoca las llamadas vías de hecho de la administración, que es el obrar de la administración sin ningún fundamento legal.

Las Instituciones Públicas del país muchas veces son percibidas por los usuarios como organizaciones burocráticas e ineficientes, con excesivo papeleo, mucha demora en atender los requerimientos del cliente. Lamentablemente estos casos son reales y en muchas oportunidades las críticas son extremas ya que son calificados como organizaciones o entidades donde existe corrupción y mucho burocratismo, que no permite desarrollar de manera eficiente las actividades propuesta por la organización.

En un Estado moderno los resultados definen la eficiencia de las Entidades Públicas en la medida en que quienes las dirigen, hayan potenciado e impulsado sus propias capacidades de gestión. En nuestro país se considera como servidores públicos a quienes laboran para la administración pública y cuya función es brindar servicios públicos a todos los ecuatorianos sin excepción alguna.

La adopción, por parte de los directivos de las Entidades Públicas, de un estilo gerencial sin dejar de reconocer la organización formal es útil, especialmente en el cumplimiento de metas y los objetivos, les facilita mejores resultados, a través de la puesta en práctica, de mecanismos de intervención no sólo de la ciudadanía, sino también de los funcionarios y servidores públicos, el mejoramiento del ambiente laboral y de los sistemas de trabajo hacen que el funcionario logre brindar un servicio de calidad.

Delgado González & Ena Ventura, (2011) establecen que: “La administración es un conjunto de conocimientos referentes a las organizaciones integradas por nociones atinentes a la explicación científica de su comportamiento y nociones atinentes a su tecnología de conducción”. **(Pág. 69)**

Pérez, (2006), indica que "la administración es el proceso, es el proceso para alcanzar resultados positivos a través de una adecuada utilización de los recursos disponibles y la colaboración del esfuerzo ajeno" **(Pág. 80)**

Mientras que **Hellriegel & Slocum, (2009)**, definen a la administración como “La creación o conservación en una empresa, de un ambiente donde los individuos, trabajando en grupo, pueden desempeñarse eficaz y eficientemente, para la obtención de sus fines comunes”. **(Pág. 72)**

Este autor también indica que la administración constituye un sistema de conocimientos, metódicamente fundamentado, cuyo objeto de estudio son las organizaciones y la administración, en el sentido de conducción, proceso gestión de recursos.

Henry Sisk y Mario Suerdlik considera que: “La coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeación, dirección y controla fin de lograr objetivos establecido”. **(Pág.53)**

En conclusión podemos decir que la administración siempre está enfocada a lograr fines o resultados, optimizando los recursos. Ahora bien el análisis de los conceptos y del objeto de la administración nos lleva a realizar seguidamente una aproximación al conocimiento de los entes (organizaciones) dentro de los cuales se desenvuelven las actividades de los seres humanos.

Aquino, J.(2005), explica y describe a las organizaciones como objetos o instrumentos mecánicos diseñados desde afuera para lograr ciertos fines y objetivos. El autor pone énfasis en la estructura formal, la explica por sus fines y por su racionalidad limitada. Taylor y Weber, expresan que "Las organizaciones son instrumentos; han sido creada para servir a una o más finalidades específicas"**(Pág. 49)**

Bohlander & Snell, (2008), indican que no solo se concibe a la organización como instrumento únicamente, sino que es un sistema viviente. **(Pág. 61)**

La organización es un lugar donde los individuos y los grupos se modifican unos a otros (escenarios de interacción), las organizaciones no pueden ser explicadas a través de sus objetivos porque estos emergen de las interacciones, al igual que las normas internas que las regulan. En ésta concepción se las puede ver desde un conjunto de conductas individuales y grupales, o desde un rol de actor social; como instituciones, como cultura y como productos históricos.

1.2.1.1. El proceso administrativo

Para establecer la necesidad de la capacidad administrativa de quienes participan activamente dentro de la organización, es importante describir las fases del proceso administrativo, siendo estas las siguientes.

Planear: Es predeterminar un curso de acción a seguir para lograr los objetivos establecidos. Este proceso desde luego que implica contar con los elementos siguientes:

1. Fijar los resultados finales deseados u objetivo.
2. Desarrollar estrategias que señalen cómo y cuándo alcanzar las metas establecidas.
3. Formular presupuestos.
4. Establecer procedimientos.
5. Determinar políticas que orientan los gerentes en la toma de decisiones.

Organizar: Tiene por objeto asignar y relacionar a la gente en la organización para el logro de los objetivos establecidos. Ésta fase posee aspectos tales como:

- a) Definir las funciones y actividades necesarias para el logro de los objetivos, integrarlas en unidades orgánicas y coordinadas entre sí.

- b) Jerarquizar la autoridad a cada jefe de cada una de esas unidades orgánica
- c) Definir cada puesto en cuanto a sus requerimientos, tareas y relaciones con los demás elementos de la organización

Estos aspectos no son rígidos e inflexibles sino deben estar acorde con cambios tecnológicos que afecten a la organización.

Dirección: Por medio de esta función se busca hacer que la gente emprenda acciones efectivas hacia el logro de los objetivos establecidos. Ésta función requiere:

- a) Delegar autoridad, o sea dar facultades para que otros decidan.
- b) Motivar y persuadir al personal para que colabore y tome acciones efectivas
- c) Poner en práctica buenas relaciones humanas entre todo el personal.
- d) Esta fase se refiere sólo a problemas humanos. Una de las características es que cuente con ciertos atributos y capacidades personales, tales como "don de mando", "saber motivar"

Control: Es una función que busca asegurar que las realizaciones se conformen a los planes o normas establecidas. Requiere tener en cuenta lo siguiente:

- a) Fijar normas o estándares que sirvan de base para evaluar las realizaciones.
- b) Medir las realizaciones y compararse con las normas establecidas a fin de determinar cualquier posible desviación.
- c) Tomar las medidas necesarias para evitar que se vuelva a incurrir en las mismas desviaciones.
- d) Vigilar constantemente todo sistemas de control para que se evalúe su propio cumplimiento y mejoramiento.

Los conocimientos de un administrador deben de ser por lo menos de tres tipos para llevar a cabo el proceso de administración, estos son: los conocimientos técnicos, los humanos y los conceptuales. La mezcla apropiada de estos

conocimientos varia a medida que un individuo avanza en la organización del nivel superior a los altos puestos administrativos.

A medida que uno desciende en los altos niveles de la organización, hay menos conocimientos conceptuales; los supervisores en los niveles bajos necesitan poseer un gran conocimiento técnico porque con frecuencia deben entrenar, asesorar y capacitar a otros empleados en sus secciones. En todos los niveles es el conocimiento humano, que debe de prevalecer en una organización. Por lo tanto es necesario que el procedimiento administrativo se planifique, organice, se dirija y se controle, con el fin de obtener resultados eficientes y eficaces.

A continuación veremos la función del control interno en el contexto administrativo.

1.2.1.2. Control Interno

1.2.1.2.1. Estructura Organizacional

Todo organismo debe desarrollar una estructura organizativa que atienda el cumplimiento de la misión y objetivos, la que deberá ser formalizada en un Organigrama Estructural.

La estructura organizativa, formalizada en un organigrama, constituye el marco formal de autoridad y responsabilidad en el cual las actividades que se desarrollan en cumplimiento de los objetivos del organismo, son planeadas, efectuadas y controladas.

Para Robbins & Coulter (2006), una estructura organizacional “Es la distribución formal de los empleos dentro una organización. Cuando los gerentes desarrollan o cambian la estructura, participan en el diseño organizacional, proceso que involucra decisiones sobre seis elementos claves: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización, descentralización y formalización”.

Pag.55

La estructura organizacional debe ajustarse a las necesidades de la institución, que proporcione el marco organizacional adecuado para llevar a cabo la estrategia diseñada para alcanzar los objetivos fijados. Lo apropiado de la estructura organizativa podrá depender, por ejemplo, del tamaño del organismo. Estructuras altamente formales que se ajustan a las necesidades de un organismo de gran tamaño, pueden ser desaconsejables en un organismo pequeño.

1.2.1.2.2. Sistema de control interno

Cuanto mayor y compleja sea una empresa, mayor será la importancia de un adecuado sistema de control interno. Pero cuando tenemos empresas que tienen más de un dueño muchos empleados, y muchas tareas delegadas, es necesario contar con un adecuado sistema de control interno.

Este sistema deberá ser sofisticado y complejo según se requiera en función de la complejidad de la organización.

Con las organizaciones de tipo multinacional, los directivos imparten órdenes hacia sus filiales en distintos países, pero el cumplimiento de aquellas acciones no puede ser controlado con su participación frecuente. Pero si así fuese su presencia no asegura que se eviten los fraudes.

Perdomo Moreno (2006), también manifiesta que existen cinco principios en el control interno **Pag.66**

- a) Separación de funciones de operación, custodia y registro.
- b) Dualidad y plurilateralidad de personas en cada operación, es decir en cada operación de la empresa por lo menos deben de intervenir dos personas.
- c) Ninguna persona debe tener acceso a los registros contables que controlan su actividad.
- d) El trabajo de los empleados será de complemento y no de revisión.
- e) La función de registro de operaciones será exclusiva del departamento de contabilidad.

Es importante mencionar además que existe un control interno administrativo, el cual sirve de apoyo a las operaciones administrativas que realiza una empresa en particular, este lleva el registro de todas las actividades en el área de administración y ayuda a evaluar los recursos de la empresa, tanto humanos como materiales, dando como resultado la innovación de procesos y técnicas y mejoramientos de las estrategias de una organización.

Estupiñan Gaitán & Estupiñan Gaitán (2006), menciona que el control interno administrativo “Comprende el plan de organización y los procedimientos y registros que conciernen a los procesos de decisión que llevan a la autorización de las transacciones y actividades por parte de la gerencia. De manera que fomenta la eficiencia de las operaciones, la observancia de la política prescrita y el logro de las metas y objetivos programados. El control interno Administrativo sienta las bases que permitan el examen y la evaluación de los procesos de decisión en cuanto al grado de efectividad, eficiencia y economía.” **Pág. 10**

Se puede indicar entonces que el control interno, se emplea con el fin de describir las acciones adoptadas por los directores de entidades, gerentes o administradores, para evaluar y monitorear las operaciones en sus entidades.

El sistema de control interno comprende el plan de la organización en todas sus etapas y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa con el fin de salvaguardar sus activos y verificar la confiabilidad de los datos contables ya que la información es de suma importancia para la entidad.

1.2.1.2.3. Funciones

Los siguientes autores citados hacen referencia al concepto de funciones los cuales determinan que:

Para Ena Ventura, Delgado González, & Ena Ventura (2006) “toda empresa para llevar a cabo sus objetivos, debe de llevar a cabo una serie de funciones que a su vez estan interrelacionadas entre si. Estas funciones guardan relacion con los diferentes departamentos o areas funcionales de la empresa.” **pág. 3**

Vertice S. L.(2008), describe que “Una función en la empresa, es una contribución especializada, que satisface un requerimiento necesario para un buen funcionamiento de una organización y por lo tanto justifica su existencia. Cada tipo de trabajo (investigación aplicada, contabilidad, atención al público...), cada fase esencial de los procesos operativos (fabricación, ventas, distribución) y cada aspecto de las actividades operativas o directivas que impliquen el ejercicio de una técnica específica (la calidad, control de gestión, la planificación, la administración) da lugar a una función.” **pág. 15**

Por lo tanto las funciones son las tareas y responsabilidades asignadas a cada miembro o colaborador de una empresa determinada, estas tienen que ir acordes a las capacidades y destrezas individuales, las funciones que cada trabajador desempeña, dependerán directamente del puesto que ocupa en la organización hay que considerar que, entre mas alto el puesto existe una mayor responsabilidad.

1.2.1.2.4. Personal Administrativo

Según Rodríguez Valencia (2010), expresa que “Existe una confusión, que por fortuna está en desaparición, en el sentido de que la administración existe solo en las empresas y en otros organismos, y que la desempeña el nivel de dirección y no de supervisión, la realidad es que se realizan funciones administrativas tanto un directivo como un jefe de oficina.”**pág. 201.**

Por lo tanto el personal administrativo es el que ejerce el control de la empresa a través del manejo de documentación. En algunas empresas existe un departamento denominado Departamento Administrativo o de Administración, en otras esta función puede ser llevada a cabo por distintos departamentos, como es el Departamento de Personal, o el Departamento de Contabilidad.

1.2.1.2.5. Obreros

Los obreros comprenden un grupo de personas con destrezas y habilidades, destinadas a efectuar actividades donde prevalece el esfuerzo físico sobre el intelectual dentro de una empresa, habitualmente el obrero trabaja por cuenta

ajena, aunque también puede hacerlo por cuenta propia siempre y cuando conserve las descripciones anteriores mencionadas.

Bohlander & Snell (2008) manifiestan que los obreros son "Un grupo de personas que trabajan juntas con un propósito común, en el cual los miembros tienen habilidades complementarias, el trabajo de ellos es mutuamente dependiente y el grupo puede actuar a discreción acerca de las tareas que se llevan a cabo. **Pág. 163**

Los equipos buscan hacer que los miembros del grupo de trabajo compartan la responsabilidad de dar cuenta del desempeño de su grupo. En el concepto de equipo de empleados subyace la idea de que son estos y no los gerentes los que están en la mejor posición para contribuir al desempeño del lugar de trabajo.

Con los equipos de trabajo los gerentes aceptan la noción de que grupo es la unidad de trabajo lógica para utilizar los recursos con el fin de resolver los problemas y asuntos de la organización. Una entidad debe dotar a sus empleados de todos los recursos e implementos necesarios para la que estos se puedan desenvolver y realizar sus actividades de una manera eficiente.

1.2.1.2.6. Políticas

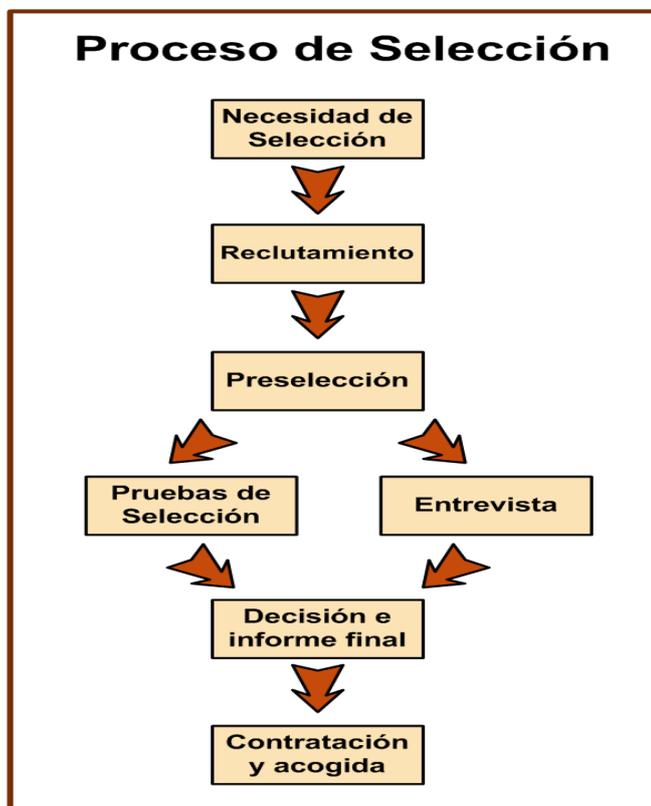
1.2.1.2.6.1. Selección de Personal

Delgado González & Ena Ventura, (2011) establecen que "El proceso de selección de personal en la empresa comienza con la existencia de un puesto de trabajo sin cubrir, al que se hace necesario asignar un trabajador. Dicho proceso puede ser más o menos complejo dependiendo de la empresa en cuestión." **Pág. 47**

La selección de personal debe regirse a un proceso establecido por la institución pública, el cual debe de empezar obligatoriamente por una necesidad de selección, motivada por la ausencia de trabajadores en un determinado puesto laboral, o en su defecto por la creación de nuevos puestos de trabajo.

El siguiente grafico N. 1 describe el proceso de selección del personal.

GRÁFICO 1: PROCESO DE SELECCIÓN



Fuente: Delgado González & Ena Ventura, (2011)
Elaborado por: Jessenia Chalén Tomalá

1.2.1.2.7. Sueldos y Salarios

Viloria Martínez, Nevado Peña, & López Ruiz(2008), establecen que “Las remuneraciones constituyen una de las variables mas importantes de la funcion de personal, ya que no se reduce de forma exclusiva al salario (aspecto economico) sino que tienen en cuenta una serie de aspectos sociales y no se limita a un control contable de la paga.”**pág.101**

Ena Ventura, Delgado González, & Ena Ventura (2006), define salario como “La totalidad de las percepciones economicas de los trabajadores, en dinero o en especie, por la prestacion profesional de Iso servicios laborales por cuenta ajena” **pág. 131**

Muchas personas suelen confundir sueldos y salarios, aunque las dos sean un método de remuneración que obtiene un empleado por la entrega de su servicio,

no los convierte en sinónimos. Hay que considerar que los salarios están determinados por ciclos de tiempo de trabajo (semanal, mensual, anual), mientras que el sueldo es un cantidad de dinero otorgado por llevar a cabo un trabajo.

Antes muchas organizaciones no respetaban lo que establecía la Ley y cancelaban a sus trabajadores lo que a ellos les parecía conveniente de acuerdo a sus intereses.

1.2.1.3. Leyes

1.2.1.3.1. Ley de Servicio Público (LOSEP)

Existen leyes en el Ecuador que orientan el accionar de las instituciones públicas las del servidor público, una de ellas es la LOSEP, la misma que se sustenta en los principios de: calidad, calidez, competitividad, continuidad, descentralización, desconcentración, eficacia, eficiencia, equidad, igualdad, jerarquía, lealtad, oportunidad, participación, racionalidad, responsabilidad, solidaridad, transparencia, unicidad y universalidad que promuevan la interculturalidad, igualdad y la no discriminación.

La Ley tiene por objetivo propender al desarrollo profesional, técnico y personal de las y los servidores públicos, para lograr el permanente mejoramiento, eficiencia, eficacia, calidad, productividad del Estado y de sus instituciones, mediante la conformación, el funcionamiento y desarrollo de un sistema de gestión del talento humano sustentado en la igualdad de derechos, oportunidades y la no discriminación.

El Sistema Integrado de desarrollo del talento humano establece que este es el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos orientados a validar e impulsar las habilidades, conocimientos, garantías y derechos de las y los servidores públicos con el fin de desarrollar su potencial y promover la eficiencia, eficacia, oportunidad, interculturalidad, igualdad y la no discriminación en el servicio público para cumplir con los preceptos de esta Ley.

GRÁFICO 2: SISTEMA INTEGRADO DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO



Fuente: LOSEP, El Artículo 53

Elaborado por: Jessenia Chalén Tomalá

1.2.1.3.2. Código de Trabajo

Los preceptos de este Código regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo. Las normas relativas al trabajo contenidas en leyes especiales o en convenios internacionales ratificados por el Ecuador, serán aplicadas en los casos específicos a las que ellas se refieren.

El Código hace alusión a que el trabajo es un derecho y un deber social. El trabajo es obligatorio, en la forma y con las limitaciones prescritas en la Constitución y las leyes, además el trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita

que a bien tenga. Ninguna persona podrá ser obligada a realizar trabajos gratuitos, ni remunerados que no sean impuestos por la ley, salvo los casos de urgencia extraordinaria o de necesidad de inmediato auxilio. Fuera de esos casos, nadie estará obligado a trabajar sino mediante un contrato y la remuneración correspondiente. En general, todo trabajo debe ser remunerado.

1.2.1.3.3. Actividades organizacionales

Rodríguez Valencia (2005), manifiesta que “Organizar un departamento implica dotarlo de todos los elementos que son necesarios para cumplir de manera adecuada sus funciones y lograr sus objetivos fijados previamente, una vez establecido los niveles jerárquicos y los departamentos de una empresa, es necesario definir con toda claridad las actividades y los deberes que habrán de desarrollarse en cada una de las unidades orgánicas.” **pág. 47**

Las actividades organizacionales son mecanismos de coordinación implementados en las empresas para gestionar la departamentalización y sus funciones estructurales conjuntamente con los recursos que posee la organización, con el fin de cumplir los objetivos administrativos y crear un entorno laboral idóneo.

1.2.1.3.4. Plan de vacaciones anuales

Se podría definir como vacación al intervalo de tiempo que se toma de forma anual, en el cual el trabajador cesa sus funciones, y una vez concluido este lapso reintegrarse a sus labores de forma normal.

Bohlander & Snell (2008) expresan que “por lo general se está de acuerdo con que las vacaciones son esenciales para el bienestar de un empleado, la elegibilidad de las vacaciones varía por industria, escenario y tamaño de la organización. Aunque las vacaciones son una prestación hasta cierto punto fácil de manejar, de cualquier manera los empleadores tienen que recordar que la programación de vacaciones debe cumplir con las leyes salariales estatales del empleador y los principios estatales de la ley de contratos.” **Pág. 21**

Por lo tanto las vacaciones son un derecho del cual goza todo trabajador que

consiste en otorgar un tiempo de descanso estipulado por la leyes de cada país y que por obligación deben ser remuneradas.

1.2.1.3.5. Plan de Capacitación Anual

El plan de capacitación anual juega un papel trascendental en el desarrollo empresarial, **Delgado González & Ena Ventura (2011)**, plantean que la capacitación laboral busca:

1. Fomentar la revaloración del trabajo humano, otorgándole la importancia que le corresponde como medio para la satisfacción de las necesidades materiales, sociales, culturales, y labores de los trabajadores.
2. Promover y estimular la identidad institucional, así como la mejora de sus habilidades, aptitudes y actitudes a fin de coadyuvar a la modernización y simplificación de los procesos internos de trabajo y capacidades de trabajo.
3. Contribuir al mejoramiento de la relación laboral, familiar y personal de los trabajadores.
4. Actualizar a los trabajadores en sus conocimientos, habilidades y aptitudes, considerando las nuevas tecnologías, maquinarias herramientas y procesos de organizaciones sus áreas de trabajo.

Es necesario ver la capacitación como una inversión en el talento humano de las empresas, ya que si los trabajadores reciben un entrenamiento continuo, podrá desarrollar sus habilidades y destrezas y desempeñaran sus funciones de una manera más eficiente.

1.2.2. Gestión del talento humano

1.2.2.1. Gestión

La dirección de personal también ha evolucionado de la visión de costo (como la simple reducción o incremento de personal) hacia una concepción de inversión que genera rentabilidad a las organizaciones.

En este sentido, el concepto de gestión como la competencia que permite vislumbrar el valor estratégico de dicha inversión, cobra gran significado para el concepto de talento y por ende para la auditoría que se realice a este en las organizaciones ya que en toda empresa se deben realizar auditorías con el fin de que los recursos sean administrado de una forma eficiente.

Teniendo en cuenta lo anterior es conveniente integrar a la definición básica de auditoría de personal concebida como:

Aquino Jorge (2005) concibe a la auditoría de personal como: “el conjunto de actividades planeadas y realizadas sistemáticamente para verificar, analizar y evaluar los resultados de la gestión de personal” **Pág. 21.**

1.2.2.2. Funciones y principios de la Gestión del talento humano

El objetivo principal de todo control al talento humano es detectar el grado de eficacia y eficiencia de los procesos objeto de análisis (Selección, formación y desarrollo, medición del desempeño y mantenimiento del personal) y hacer propuestas en vistas a su mejora, dicho objetivo determina las funciones propias del control que son:

1. Comprobar la conformidad legal de las actividades analizadas o el grado de cumplimiento de las disposiciones legales existentes o normatividad de la empresa sobre el talento humano.
2. Evaluar la eficiencia económica del sistema auditado, es decir, los costes y beneficios del mismo, la rentabilidad y grado de minimización de gastos obtenido.
3. Evaluar la eficiencia técnica del sistema objeto de auditoría, a dos niveles: Planificación, operativización y resultados de la gestión del talento humano respecto a los obtenidos por la organización.
4. Evaluar la eficiencia del talento humano respecto a las actividades analizadas atendiendo a sus repercusiones en el clima, la cultura, los actores y en todos los afectados por sus procesos.
5. Valorar la eficacia global del sistema auditado, es decir, el grado de consecución de los objetivos fijados.

6. Valorar la eficacia global del sistema auditado, es decir, el grado de consecución de los objetivos fijados.

7. Emitir recomendaciones y propuestas de mejora realistas y operativas, que conduzcan a la superación de las limitaciones detectadas y a la elaboración de una estrategia de futuro.

Con todo lo anterior un control del talento humano que pretenda ser exitosa debe estar al servicio de la toma de decisiones, ser dinámica y prospectiva, ser participativa y educativa, adoptar una postura externa pero comprometida, basarse en un conjunto de referencias rico y pertinente, reconocer la complejidad de los actores y Atender a la actitud de la entidad auditada hacia el cambio.

1.2.2.3. Procedimientos

Los procedimientos son normas establecidas por las empresas para guiar el comportamiento de los trabajadores, estas normas guardan estrecha concordancia con la función de cada miembro de la empresa, por ejemplo:

El personal de operación se rige a normas de seguridad industriales. Sin embargo existen reglamentos generales (para todos los empleados) como son la hora de entrada y salida al lugar de trabajo.

Los procedimientos actúan como leyes que gobiernan la conducta laboral, es estos se encuentran las sanciones por incumplimiento de alguna de sus normas. Así como también establece premios y motivaciones por el esfuerzo entregado a la empresa en la realización de sus actividades.

1.2.2.4. Talento Humano

El crecimiento organizacional exige mayor complejidad en los recursos necesarios para ejecutar las operaciones, ya que aumenta el capital, se incrementa la tecnología, las actividades de apoyo; además provoca el aumento del número de personas y genera la necesidad de intensificar la aplicación de conocimientos

habilidades y destrezas indispensables para mantenerse la competitividad del negocio; así se garantiza que los recursos materiales financieros y tecnológicos se utilicen con eficiencia y eficacia, y que las personas representen la diferencia competitiva que mantienen y promueven el éxito organizacional.

El contexto de la gestión del talento humano está conformado por las personas y las organizaciones. Las personas pasan gran parte de su vida trabajando en las organizaciones, las cuales dependen de ellas para operar y alcanzar el éxito.

1.2.2.5. Definición y funciones de las principales áreas que componen el departamento de Talento Humano

Reclutamiento de Personal

Las organizaciones tratan de atraer a los individuos y obtener informaciones al respecto de ellos para decidir sobre la necesidad de admitirlos o no.

Reclutamiento: Es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

El reclutamiento es básicamente un proceso de comunicación de mercado: exige información y persuasión. La iniciación del proceso de reclutamiento depende de la decisión de línea. Como el reclutamiento es una función de staff, sus actos dependen de una decisión en línea, generalmente denominada requerimientos de empleado o requerimientos de personal.

La función de reclutamiento es la de suplir la selección de candidatos. Es una actividad que tiene por objeto inmediato atraer candidatos, para seleccionar los futuros participantes de la organización. El reclutamiento empieza a partir de los datos referentes a las necesidades presentes y futuras del talento humano de la organización.

Selección

El proceso de selección comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quién deberá contratarse.

Puede definirse la selección del talento humano como la escogencia de la persona adecuada para el cargo apropiado, o entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal.

La selección intenta solucionar dos problemas básicos:

- a) La adecuación y eficiencia del hombre al cargo
- b) Diseño, descripción y análisis de cargos

La descripción de cargos es la relación detallada de las atribuciones o tareas del cargo (lo que el ocupante hace), de los métodos empleados para la ejecución de esas atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (para qué lo hace). El análisis de cargo es el proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los cargos. Es un proceso de investigación de las actividades del trabajo y de las demandas de los trabajadores, cualquiera que sea el tipo o nivel de empleo.

Evaluación de Desempeño

Es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. El procedimiento para evaluar el personal se denomina evaluación de desempeño, y generalmente, se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una cantidad razonable de informaciones respecto a los empleados y a su desempeño en el cargo. Su función es estimular o buscar el valor, la excelencia y las cualidades de alguna persona medir el desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo en sus actividades.

Compensación

Está dada por el salario. Su función es dar una remuneración (adecuada por el servicio prestado) en valor monetario, al empleado.

Beneficios Sociales

Son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados. Estos beneficios pueden ser financiados total o parcialmente por la empresa.

Su función es mantener y aumentar la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad; así como también, ahorrarles esfuerzos y preocupaciones a sus empleados.

Higiene y Seguridad

Constituyen dos actividades estrechamente relacionadas, orientadas a garantizar condiciones personales y materiales de trabajo, capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados. Según el concepto emitido por la Organización Mundial de Salud, la salud es un estado completo de bienestar físico, mental y social, y no sólo la ausencia de enfermedad. **(Dávila, & Guevara, 2005). Pág. 21.**

Su función es llevar la calidad de los procesos de productividad de la empresa, aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desarrollo de determinado cargo o trabajo por medio de estos programa.

Relaciones Laborales

Se basa en la política de la organización, frente a los sindicatos, tomados como representantes de los anhelos, aspiraciones y necesidades de los empleados.

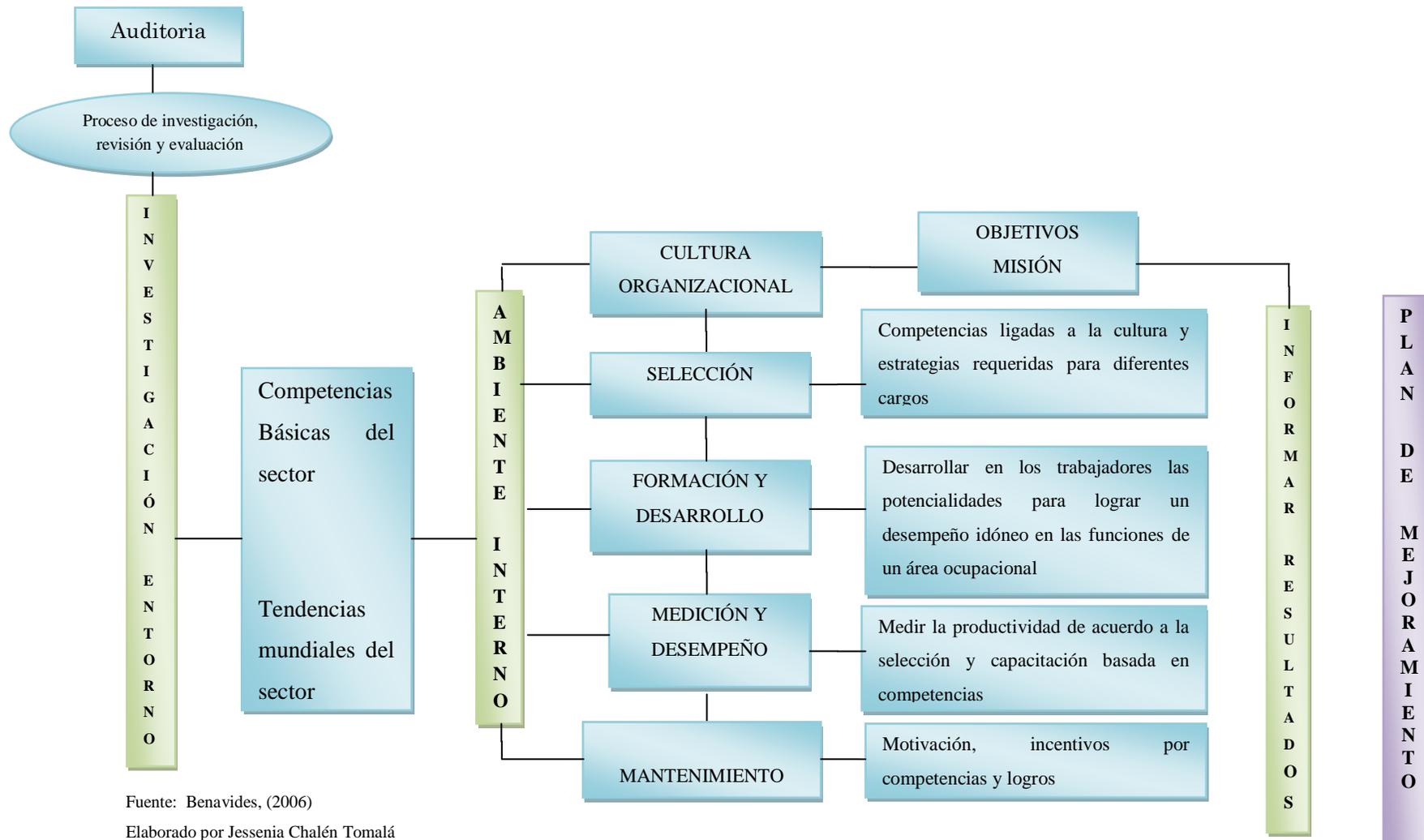
Su función está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo; así como también la prestación no sólo de servicios médicos,

sino también de enfermería, primeros auxilios; en tiempo total o parcial; según el tamaño de la empresa, relaciones éticas y de cooperación con la familia del empleado enfermo.

Entrenamiento y Desarrollo.

Es el área que se encarga de capacitar en un corto plazo a los ocupantes de los puestos de la empresa, así como también se encarga de suministrar a sus empleados los programas que enriquecen su desempeño laboral; obteniendo de esta manera mayor productividad de la empresa.

GRÁFICO 3: MODELO A LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO



Fuente: Benavides, (2006)

Elaborado por Jessenia Chalén Tomalá

Toda empresa de institución pública está conformada por el talento humano que tiene nombramiento y otros contratos.

1.2.2.6. Nombramientos

Nombramiento es el acto unilateral del poder público expedido por autoridad competente o autoridad nominadora mediante la expedición de un decreto, acuerdo, resolución, acta o acción de personal, que otorga capacidad para el ejercicio de un puesto en el servicio público.

Clases de nombramientos:

Los nombramientos extendidos para el ejercicio de un puesto en la función pública pueden ser:

- 1. Permanentes:** El que se otorga a la o el ganador del concurso de méritos y oposición, una vez que haya aprobado el período de prueba;
- 2. Provisionales:** Aquellos otorgados para ocupar temporalmente los puestos.
- 3. De libre nombramiento y remoción:** Los expedidos a favor de personas que van a ocupar puestos de dirección política, estratégica o administrativa en las instituciones del Estado; y,
- 4. De período fijo:** Aquellos cuyos titulares son nombrados para ejercer un puesto en el servicio público por un período determinado por mandato legal.

1.2.2.7. Contratados

Un contrato de trabajo es un acuerdo por el cual una persona natural (trabajador) se obliga a prestar un servicio personal a otra persona natural o jurídica (empleador), bajo dependencia o subordinación y a cambio de un salario. En la actualidad todas las organizaciones deben cumplir con lo que establece la Ley.

Elementos

- a) Prestación personal del servicio: El trabajador debe prestar el servicio personalmente, bajo las condiciones acordadas y sin cederlo a otra persona.
- b) Dependencia o subordinación: Facultad del empleador para exigir el cumplimiento de órdenes e instrucciones relacionadas con el tiempo, modo, cantidad, calidad y forma de ejecutar la labor contratada, e imponer condiciones o reglamentos.
- c) Remuneración o salario: consecuencia del hecho del trabajo, a cargo del empleador en dinero o especie, que no podrá ser modificado sin acuerdo con el trabajador.

1.2.2.8. Objetivos

1.2.2.8.1. General

El objetivo del control a la gestión del talento humano, es proporcionar competitividad a la organización, a través de la aplicación de instrumentos de medición idóneos que den cuenta del óptimo desempeño organizacional de las personas.

Esto se logra empezando por la simple recopilación y clasificación de datos tales como:

- 1) Estructura humana de la empresa (Plantilla)
- 2) Evaluación de los procesos de reclutamiento/ selección.
- 3) Registro de promociones/ traslados.
- 4) Administración de salarios/ incentivos.

- 5) Estadísticas de accidentes/ bajas laborales.
- 6) Índices de rotación de personal.
- 7) Control de presencia e índice de absentismo.
- 8) Evaluación de rendimiento/ potencial.
- 9) Análisis de la descripción de puestos de trabajo.

A este término de desarrollo teórico es conveniente incorporar al control del talento humano, la perspectiva desarrollada por Benavides Olga (2006), quien propone realizar una lectura de la variable externa, la cual interviene la proyección administrativa de la organización y por ende la gestión y direccionamiento del talento humano.

1.2.2.8.2. Específicos

1. Los objetivos específicos de la gestión del talento humano se relacionan con lo social, corporativo, funcional y personal de la organización.
2. Los objetivos sociales: Tratar al personal bajo ciertos principios éticos y socialmente responsables es decir no usar políticas discriminatorias por razones de sexo, raza, religión, grupo cultural u otros.
3. Los objetivos corporativos; Reconocer que su actividad no es un fin en sí mismo es sólo un instrumento para que la organización alcance sus objetivos y metas.
4. Los objetivos funcionales: Mantener la contribución de los recursos humanos en un nivel adecuado para las necesidades de la organización.
5. Además de estos objetivos se desprenden otros objetivos en la gestión del talento humano en los siguientes procesos más importantes: Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
6. Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados.

7. Permitir la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.
8. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
9. Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

1.2.2.8.3. Desempeño

El área de talento humano deberá jugar un papel fundamental en la mejora del desempeño de los diferentes individuos y grupos que integran la empresa, a fin de que la suma de ese potencial impacte en los resultados globales de la organización.

El desempeño laboral según **Chiavenato, (2005)** “Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos” **Pág. 359.**

Por lo tanto en el área de talento humano debe desarrollar una serie de capacidades que le permitan influir en los resultados de la empresa, tales como: entender el negocio en el que participa la organización y los elementos del entorno que influyen en sus resultados, dominar las funciones de talento humano, ser un promotor y administrador eficiente del cambio, tener credibilidad dentro de la organización y manejar adecuadamente la cultura organizacional con el fin de que sus aportaciones, es decir:

La transformación de sus competencias en acciones, el rol que juega dentro de la organización, la forma en la que dispone su estructura para dar servicio al resto de las áreas, sean aportaciones que potencien el resultado todos los elementos que conforman la empresa.

1.2.2.8.4. Destrezas

Aunque las personas son importantes para las organizaciones, en la actualidad han adquirido una función aún más importante en la creación de ventajas competitivas

para la organización. De hecho, un número creciente de expertos plantea que la clave del éxito de una organización se basa en el desarrollo de un conjunto de competencias que la distinguen de las demás.

El desarrollo de estas competencias, si bien es un proceso complejo, y requiere un trabajo arduo, proporciona una base a largo plazo para realizar las innovaciones y cambios, desarrollo de productos y servicios y el logro de la misión.

Las organizaciones pueden lograr ventajas competitivas a través del personal si son capaces de satisfacer los siguientes criterios:

1. Mejoran la eficiencia o eficacia de la organización. El valor aumenta cuando los trabajadores encuentran medios para disminuir costos, proporcionar algo único a clientes o usuarios, o alguna combinación de estos puntos.
2. Sus habilidades, conocimientos y capacidades no están al alcance de la competencia.
3. Los demás no pueden imitar sus capacidades y contribuciones. Sus talentos pueden combinarse y desplegarse para trabajar en nuevas tareas en cuanto sea necesario.
4. En las organizaciones e instituciones sin fines de lucro, la ventaja competitiva se entiende como el cumplimiento de la misión para la cual fue creada.
5. Es decir, una adecuada Gestión del Talento Humano debe contribuir al logro de los objetivos de la institución, acercándola a su visión.

1.2.2.8.5. Experiencia

La experiencia se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo que lo hace potencialmente para laborar en un área de trabajo, entendiéndose como el capital de trabajo de una empresa. En sentido figurado se refiere al término capital en su conexión con lo que quizá sería mejor llamada la "calidad del trabajo".

La experiencia del empleado busca mejorar lo que viven los empleados en su interacción con la compañía, aumentando con ello su satisfacción en su trabajo y con ello su compromiso y rendimiento.

¿Y de qué forma se puede mejorar la experiencia de empleado? Igual que al abordar la Experiencia de Cliente: Poniéndonos en su piel, identificando qué vive hoy, determinando dónde necesitamos mejorar y dónde necesitamos sorprender para generar satisfacción.

Para ello, resulta especialmente interesante contemplar tres ámbitos en la vida del empleado:

1. Momentos críticos en la relación con la compañía. Se trata de hitos que suceden una o pocas veces o que son especialmente relevantes para la Organización:

La entrada en la compañía, la salida, una promoción, la presentación de resultados anuales o la comunicación de un nuevo plan estratégico.

2. Momentos críticos en la vida como empleado. Se trata de momentos que afectan de forma directa al trabajo del empleado como son la evaluación de desempeño, la entrevista de desarrollo o el establecimiento de objetivos individuales y de área.
3. Momentos importantes en la vida de las personas. Son hitos que suceden a lo largo de la vida y que tienen ciertas repercusiones en el ámbito laboral como casarse, tener un hijo o una enfermedad.

Preparar iniciativas específicas para estos momentos tiene un gran impacto en la Experiencia de Empleado y, en función de lo que se busque, se podrá cumplir o incluso sorprender, igual que ocurre cuando se busca incorporar mejoras en la Experiencia de Cliente.

1.2.2.8.6. Cultura organizacional.

Toda empresa guarda características, componentes, funciones y mecanismos administrativos similares, a pesar de pertenecer a diferentes sectores, pero cada

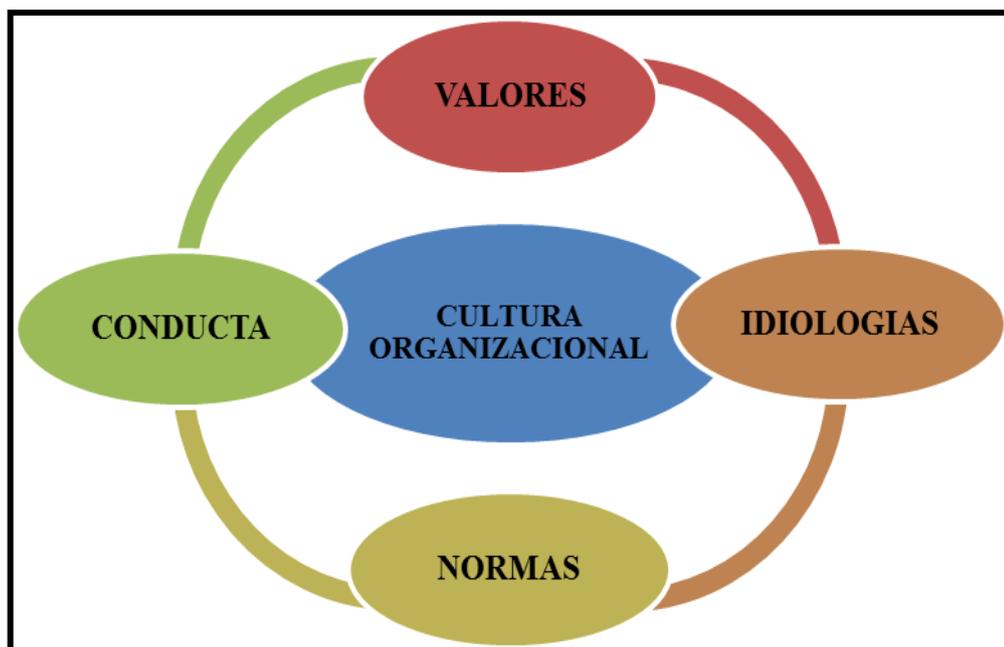
una de ellas tiene a desarrollar su propia cultura organizacional, en otras palabras, su manera intrínseca y exclusiva de operar.

Summers, Donna C. S. (2006) establece que “Una cultura es un patrón de creencias y valores compartidos, que sienta las reglas de comportamiento o las normas aceptadas para que los miembros de la organización lleven a cabo la operación. Se trata de las filosofías, las ideologías, valores, supuestos, creencias, expectativas, actitudes y normas que unen a los miembros de la organización.” **Pág. 91**

En concordancia con **Hellriegel & Slocum (2009)** quienes puntualizan que “La cultura organizacional es el patrón de creencias y expectativas que comparten los miembros de una organización. Esta incluye una filosofía, normas y valores comunes, es decir, expresa las “reglas del juego” para llevarse bien y hacer las cosas, así como la manera de interactuar con gente en el exterior, como los proveedores y los clientes” **Pág. 458, 482**

La cultura organizacional también puede tener un efecto muy fuerte en el comportamiento ético de los gerentes y los empleados por igual.

GRÁFICO 4: CULTURA ORGANIZACIONAL



Fuente: Hellriegel & Slocum, (2009)

Elaborado por: Jessenia Chalén Tomalá

En conclusión la cultura organizacional determina la calidad de vida de que existe en la organización y aunque no suelen estar de forma escrita y, representan el alma de la organización. La cultura influye directamente en las costumbres y creencias y valores que tiene cada persona.

1.2.2.8.7. Identidad

La cultura organizacional es el nivel más profundo de los supuestos y creencias básicos, compartidos por los miembros de una organización, que funcionan de manera inconsciente y se definen, en una forma básica, que se considera dada, de visión de la organización y del contexto.

La identidad organizacional es la base inconsciente de la cultura organizacional. Específicamente es la totalidad de los patrones repetitivos del comportamiento individual y de relaciones interpersonales, que todos juntos reflejan el significado no reconocido de la vida organizacional. Si bien la identidad organizacional está influenciada por el pensamiento consciente: la forma en que se relacionan los individuos en el trabajo está en principio motivada por pensamientos y sentimientos inconscientes. Su nacimiento depende de la transferencia de emociones que se da bajo la estructura organizacional.

La identidad organizacional difiere, bruscamente de la cultura organizacional por el papel importante del fenómeno de transferencia. La naturaleza de las conexiones o desconexiones emocionales es el equilibrio de la vida organizacional y la esencia de la identidad organizacional.

Lo central de esta subestructura emocional es especialmente crucial cuando hay una demanda de cambio y desarrollo organizacional. El cambio depende de la buena voluntad de los miembros de la organización para asumir la responsabilidad por sus acciones y para abandonar el statu quo.

Pero esta buena voluntad es el resultado de un entendimiento mutuo de emociones

compartidas entre superiores y subordinados, y más comúnmente entre pares en las organizaciones y es el resultado del reconocimiento que estos hacen de sus expectativas y deseos inconscientes. Ayudar a los miembros de una organización a ser conscientes de la estructura de la identidad organizacional y su lugar en ella, es una buena medida para liberarlos del estrés del cambio organizacional, lo que es estratégicamente sano y productivo.

1.2.2.8.8. Atención al cliente interno

Desconocer el concepto del trabajador como cliente interno nos lleva a enfocarnos más en los aspectos operativos del negocio que en el capital humano.

Valorar al cliente interno nos ayuda a diseñar acciones más precisas sobre lo que nuestra empresa quiere ser en el futuro. Nos permite planificar con criterio estratégico y formular planes de trabajo acertados en función del logro de la visión. Es muy difícil tratar bien a los clientes externos, si primero no tratamos bien a los internos.

Los criterios gerenciales a tomar en cuenta para abordar mejor los retos del cliente interno, son, la falta de identidad y compromiso con la empresa, la alta rotación o el absentismo, entre otros, son un síntoma o una consecuencia del nivel de calidad de atención al cliente interno, no una causa de la baja productividad.

La motivación de los empleados hacia su trabajo, como fuente de realización personal y profesional, es lo que genera mayores niveles de concentración y compromiso con resultados, con su seguridad y con la de la organización.

Una cultura organizacional de atención y servicio es un factor indiscutible de productividad, diferenciación, calidad, lealtad y preferencia. Pero sólo las empresas con claras estrategias de excelencia en la atención a sus clientes internos logran que los empleados sientan verdadera pasión por lo que hacen, por la empresa y sus marcas, y por sus líderes.

1.2.2.8.9. Evaluación

La evaluación nace de las interrogantes ¿qué funciono, y que no funcionó?, ya que está considerado como un instrumento usado para determinar si los resultados obtenidos son valiosos o no, tanto para la organización como para sus clientes; como consecuencia de la evaluación se genera un resultado que no es arbitrario, ya que lo que se desea obtener debe estar reflejado en los métodos utilizados.

Para Gerra & Lopez (2007), establecen que “El concepto de que el propósito más importante de la evaluación no es probar sino mejorar, debe ser la base de todos los esfuerzos venideros en el campo de la evaluación. Todos y a cada uno de los componentes de la evaluación deben de estar alineados con aquellos objetivos y expectativas que las organizaciones valoran, y con las decisiones que deberán tomarse de los resultados de la información obtenida de esa evaluación. Estas decisiones están esencialmente abocadas a cómo mejorar y medir el desempeño, en todos los niveles organizacionales.” **pág. 11**

1.2.2.8.10. Resultados reales

La presentación de informes constituye una parte integrante del seguimiento y la evaluación. El seguimiento y la evaluación intervienen en dos niveles distintos, aunque estrechamente vinculados.

La retroalimentación es un proceso, en el marco de seguimiento y evaluación, mediante el cual se divulgan información y conocimientos que se utilizan para evaluar el progreso general hacia el logro de resultados o para confirmar el logro de resultados.

La retroalimentación puede consistir en hallazgos, conclusiones, recomendaciones y lecciones extraídas de la experiencia.

Puede utilizarse para mejorar el desempeño y como base para la toma de decisiones y para fomentar el aprendizaje en una organización.

Un buen seguimiento se centra en resultados y acciones posteriores. Trata de identificar “lo que va bien” y “lo que no funciona” en términos de progreso hacia los resultados buscados. Luego lo consigna en informes, hace recomendaciones y complementa con decisiones y acciones.

La evaluación es un proceso que requiere establecer una información común de línea de base para realizar comparaciones. El problema reside en conocer desde el inicio cada factor pertinente y cómo todos los factores se afectan entre sí. Sin una retroalimentación confiable y periódica, el seguimiento y la evaluación no pueden cumplir sus propósitos. Debe prestarse atención a las experiencias que tengan potencialmente una aplicación más amplia.

1.2.2.8.11. Formación profesional

El conocimiento obtenido del seguimiento y la evaluación es el núcleo del proceso de aprendizaje estructural. El seguimiento y la evaluación proveen información y datos que, una vez aceptados e incorporados, se convierten en conocimientos que promueven el aprendizaje.

Por tanto, el aprendizaje debe integrarse en el ciclo general de programación a través de un sistema eficaz de retroalimentación. La información debe difundirse y estar disponible para los posibles usuarios, a fin de convertirse en conocimiento aplicado. El aprendizaje complementa la medición del desempeño al conferir a la evaluación un elemento cualitativo de medición. Incluso si los indicadores de los resultados no son buenos o claros, se puede aprender de este proceso y utilizar el conocimiento adquirido para mejorarlo.

Perdomo Moreno, (2005) establece que para el control del aprendizaje, se debe de tener en cuenta lo siguiente:

1. Registrar las experiencias adquiridas y compartirlas.
2. Tener una mentalidad abierta.

3. Planificar evaluaciones de modo estratégico.
4. Hacer participar al personal de modo estratégico.
5. Proporcionar información en tiempo real.
6. Hacer llegar los conocimientos al personal.
7. Aplicar lo que se ha aprendido.
8. Supervisar cómo se aplican los nuevos conocimientos.

El éxito de todo lo anterior, depende de todos aprendan de lo que funcionó o no funcionó, para mejorar el avance hacia resultados y resultados mejores. El aprendizaje se ha descrito como un proceso continuo y dinámico de investigación en el que los elementos claves son la experiencia, el conocimiento, el acceso y la relevancia.

1.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

La administración pública, se encuentra establecido en el artículo 227 de la Constitución de la República del Ecuador, dispone que la administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.

Esta norma superior determina en su art. 228, que el ingreso al servicio público, el ascenso y la promoción en la carrera administrativa se realizarán mediante concurso de méritos y oposición, en la forma que determine la ley, con excepción de las servidoras y servidores públicos de elección popular o de libre nombramiento y remoción y que no existirá servidora ni servidor público exento de responsabilidades por los actos u omisiones realizados en el ejercicio de sus funciones.

Los servicios que brinde el Estado deben responder a los principios de obligatoriedad, generalidad, uniformidad, eficiencia, responsabilidad, universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad y calidad.

1.3.1. Ley orgánica del servicio público

Esta Ley expresa que la capacitación y el desarrollo profesional constituye un proceso programado, técnico, continuo, de inversión institucional, orientado a adquirir o actualizar conocimientos, desarrollar competencias y habilidades de las y los servidores, con la finalidad de impulsar la eficiencia y eficacia de los procesos, y motivar el respeto de los derechos humanos, la práctica de principios de justicia, calidad, calidez, equidad y solidaridad, basado en el Plan Nacional de Capacitación y Desarrollo Profesional, elaborado por el Ministerio de Relaciones Laborales y el Instituto de Altos Estudios Nacionales.

Con respecto a la evaluación la LOSEP indica que la evaluación continua de la gestión del talento humano, se encuentra fundamentada en la programación institucional y los resultados alcanzados de conformidad con los parámetros que el Ministerio de Relaciones Laborales emita para el efecto, cuyas metas deberán ser conocidas previamente por la o el servidor público.

Según la LOSEP, La evaluación del desempeño programada y por resultados tiene como objetivo medir y estimular la gestión de la entidad, de procesos internos y de servidores, mediante la fijación de objetivos, metas e indicadores cuantitativos y cualitativos fundamentados en una cultura organizacional gerencial basada en la observación y consecución de los resultados esperados, así como una política de rendición de cuentas que motive al desarrollo en la carrera del servicio público, enfocada a mejorar la calidad de servicio y a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.

Se entiende entonces que Aguapen E.P, como institución deberá desarrollar parámetros de evaluación para el mejoramiento continuo de los servidores públicos.

1.3.2. Ley orgánica de la contraloría general del estado señala.

Esta Ley se sustenta en los principios de calidad, calidez, competitividad, continuidad, descentralización, desconcentración, eficacia, eficiencia, equidad, igualdad, jerarquía, lealtad, oportunidad, participación, racionalidad, responsabilidad, solidaridad, transparencia, unicidad y universalidad que promuevan la interculturalidad, igualdad y la no discriminación.

El objetivo de esta Ley en cuanto al servicio público y la carrera administrativa es propender al desarrollo profesional, técnico y personal de las y los servidores públicos, para lograr el permanente mejoramiento, eficiencia, eficacia, calidad, productividad del Estado y de sus instituciones, mediante la conformación, el funcionamiento y desarrollo de un sistema de gestión del talento humano sustentado en la igualdad de derechos, oportunidades y la no discriminación.

En lo que refiere a la clasificación de puestos del servicio público es el conjunto de normas estandarizadas para analizar, describir, valorar y clasificar los puestos en todas las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas.

Se fundamenta principalmente en el tipo de trabajo, su dificultad, ubicación geográfica, ámbito de acción, complejidad, nivel académico y responsabilidad, así como los requisitos de aptitud, instrucción y experiencia necesarios para su desempeño de los puestos públicos.

Esta ley indica que la selección de personal; es el conjunto de normas, políticas, métodos y procedimientos, tendientes a evaluar competitivamente la idoneidad de las y los aspirantes que reúnan los requerimientos establecidos para el puesto a ser

ocupado, garantizando la equidad de género, la interculturalidad y la inclusión de las personas con discapacidad y grupos de atención prioritaria ya que estos requieren de una atención prioritaria.

Considerando que los ascensos se realizarán mediante concurso de méritos y oposición, en el que se evaluará primordialmente la eficiencia de las servidoras y los servidores y, complementariamente, los años de servicio que tenga prestando en la institución. Se deberá cumplir con los requisitos establecidos para el puesto requerido.

Para medir la eficiencia de las servidoras y los servidores, la presente Ley considera que la formación es el subsistema de estudios de carrera y de especialización de nivel superior que otorga titulación según la base de conocimientos y capacidades que permitan a los servidores públicos de nivel profesional y directivo obtener y generar conocimientos científicos y realizar investigación aplicada a las áreas de prioridad para el país, definidas en el Plan Nacional de Desarrollo.

Por lo tanto se orienta al desarrollo integral del talento humano mediante la capacitación y formación constante de quienes forman parte del Servicio Público, a partir de procesos de adquisición y actualización de conocimientos, desarrollo de técnicas, habilidades y valores para la generación de una identidad tendiente a respetar los derechos humanos, practicar principios de respeto, solidaridad, calidez, justicia y equidad reflejados en su comportamiento y actitudes frente al desempeño de sus funciones de manera eficiente y eficaz, que les permita realizarse como seres humanos y ejercer de esta forma el derecho al Buen Vivir.

El derecho del buen vivir es un modelo de desarrollo sustentable que busca el cambio de calidad de vida de las personas dotándoles de los recursos necesarios como elemento primordial el derecho al agua y la alimentación.

1.4. TEORÍA SITUACIONAL

1.4.1. Compañía Agua de la Península “AGUAPEN E.P”.

AGUA DE LA PENÍNSULA - AGUAPEN EP., inició como una compañía privada que fue constituida legalmente el "catorce de diciembre de mil novecientos noventa y nueve", con el objeto de dedicarse a la prestación de servicios públicos de alcantarillado sanitario, alcantarillado pluvial, tratamiento de aguas servidas y de agua potable en toda la península de Santa Elena.

AGUAPEN desde abril de 2011, cuenta con el apoyo de los tres Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales de los cantones de Santa Elena, Salinas y La Libertad, cuyos Alcaldes respaldan la gestión del Ing. Oswaldo Roca González, Gerente General encargado; quien junto al equipo humano que conforma la empresa, está empeñado en una atención de respeto y responsabilidad para con el usuario y la comunidad que habita o visita nuestra provincia.

Con estos antecedentes la empresa provincial de agua potable Aguapen, inicia el proceso de conformación de la Mancomunidad integrada por los tres cantones peninsulares, la misma que fue publicada en el registro oficial con fecha 09 de mayo del 2012 y el 16 de octubre del mismo año con el Registro oficial No 810 se publica el estatuto de constitución de la Empresa Pública Municipal Mancomunada, otorgándole 120 días para dictar los reglamentos al que se refería dicho estatuto, constituyéndose en el mes de febrero del 2013, la Empresa Pública Municipal Mancomunada de Agua Potable, Alcantarillado Sanitario, Pluvial, Depuración y Aprovechamiento de Aguas Residuales y Saneamiento. AGUAPEN E.P. bajo la Gerencia del Ing. Civil. Oswaldo Roca González, Gerente General encargado.

1.4.1.1. Misión

Proveer con cantidad, continuidad, calidad y equidad los servicios públicos de

agua potable, alcantarillado sanitario y drenaje pluvial en la provincia de Santa Elena, con responsabilidad social y ambiental.

1.4.1.2. Visión

Al 2016 ser la empresa pública peninsular que dotará los servicios de agua potable, alcantarillado sanitario y drenaje pluvial de calidad, trabajando con un equipo humano altamente capacitado y comprometido, es la que más contribuirá al desarrollo y buen vivir de los habitantes de la provincia de Santa Elena.

1.4.1.3. Objetivo General

Obtener un posicionamiento positivo de imagen institucional a través de un servicio integral y de calidad a la ciudadanía.

1.4.1.4. Valores Institucionales

Ética

Basada en la honradez e integridad de su personal, transparencia, manejo de fondos públicos con estrecho apego a la ley.

Compromiso

La gran alta satisfacción en la entrega de servicios de agua potable.

Lealtad

Fortalecer relación usuario empresa

Liderazgo

Ser la mejor entidad pública en la Provincia

Responsabilidad

Social disminuir las demandas insatisfechas.

Eficacia

Brindar a la eficiencia en los procesos de prestación del servicio.

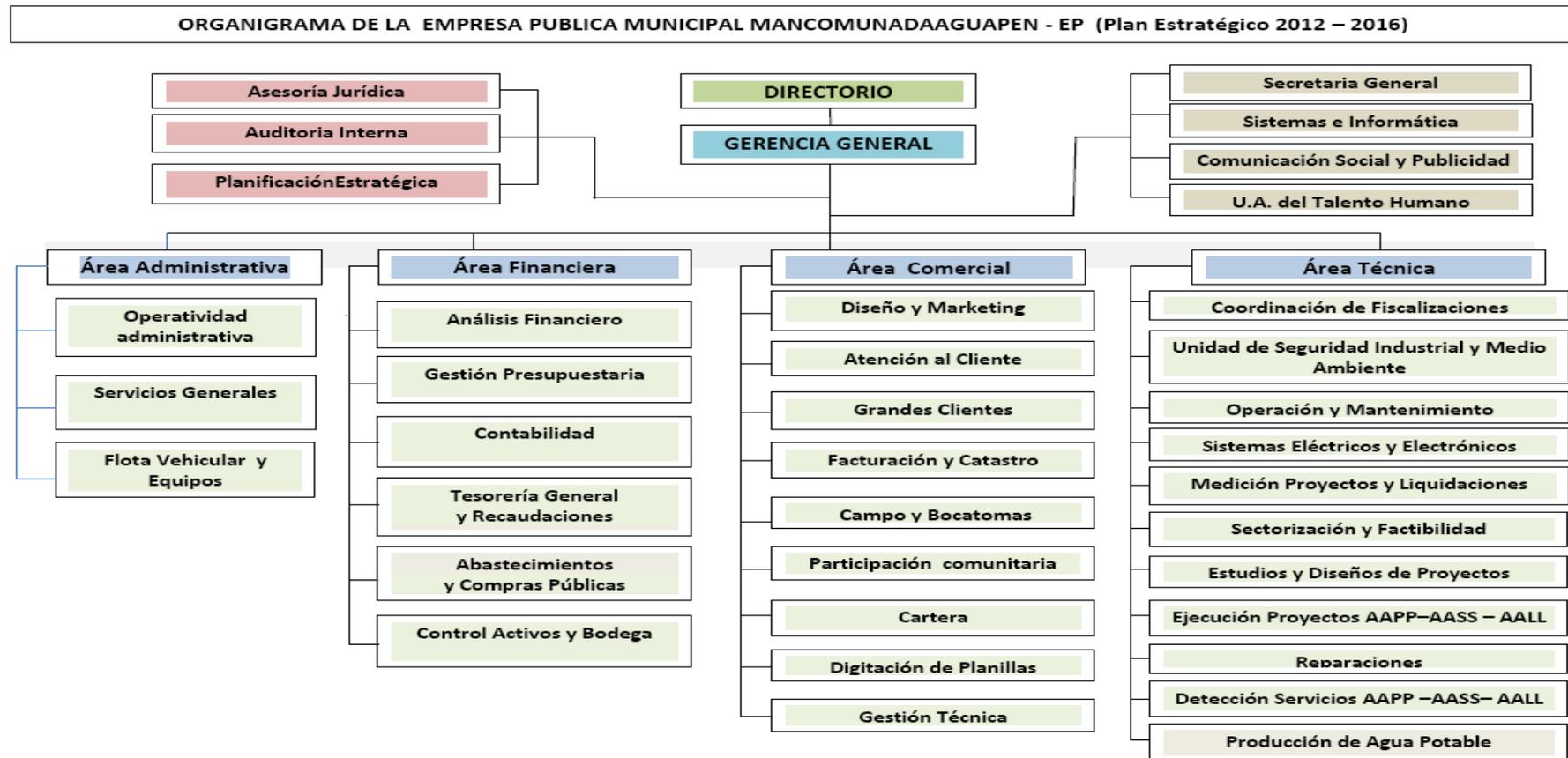
Objetivismo

Consientes de nuestro compromiso presente futuro.

1.4.1.5. ESTRUCTURA ORGÁNICA

Integración.- La Compañía Agua de la Península AGUAPEN E.P. está integrada por los siguientes niveles jerárquico.

GRÁFICO 5: ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA PUBLICA MUNICIPAL MANCOMUNADAAGUAPEN - EP
(PLAN ESTRATÉGICO 2012 – 2016)



Fuente: Investigación Directa AGUAPEN E.P.

Elaborado por: Jessenia Chalén Tomalá

ESTRUCTURA FUNCIONAL

Son funciones de la Compañía Agua de la Península AGUAPEN E.P. todas aquellas que se encuentran determinadas en la Constitución de la República, Leyes Orgánicas, Ordinarias, Ordenanzas, Acuerdos y Resoluciones.

Funciones:

- a) Dictar el plan de estrategia y las políticas generales de la Institución;
- b) Establecer la organización administrativa y financiera de la Institución, aprobar su Reglamento Orgánico Funcional y su régimen remunerativo;
- c) Aprobar en dos sesiones de distintas fechas, el Presupuesto Anual de la Empresa;
- d) Autorizar y aprobar la contratación de préstamos internos y externos con sujeción a las disposiciones legales vigentes, cuando éstos sobrepasen los montos reglamentarios autorizados al Gerente General;
- e) Aprobar los planes, programas y proyectos para la construcción, operación y administración de las obras necesarias;
- f) Aprobar el sistema tarifario de la Empresa, por los servicios que preste y el establecimiento de contribuciones especiales de mejoras y tasas para la recuperación de inversiones;
- g) Nombrar al Gerente General y demás funcionarios hasta el nivel de Sub - Gerencias, de ternas presentadas por el Gerente General;
- h) Dictar todas las medidas que precautelen la eficiente utilización e incremento del patrimonio de la empresa;
- i) Autorizar al Gerente General para que pueda delegar funciones para una más ágil y eficaz gestión administrativa de la empresa;
- j) Autorizar la enajenación de bienes inmuebles y el gravamen o la limitación del dominio de ellos;
- k) Autorizar al Gerente General, la realización de Convenios que la Empresa requiera para el cumplimiento de sus objetivos, y;
- l) Las demás que le confieren las leyes y reglamentos.

De la jefatura de recursos humanos

Denominación del cargo: Jefe de Talento Humano

Depende de: Jefe Administrativo

Reporta a: Jefe Administrativo Jefe Financiero y Gerencia General

Funciones:

- a) Elaborar y mantener actualizado el sistema de clasificación de puestos, la escala valorativa y demás técnicas de administración de personal;
- b) Preparar el distributivo de sueldos en coordinación con la Jefatura Financiera;
- c) Supervisar en cada quincena la elaboración de los roles de pago de los empleados de Aguapen E.P., los mismos que contendrán los ingresos por sueldos, horas extras, alimentación y otros, así como los descuentos por conceptos de aportes al IESS, comisariato, préstamos quirografarios y otros;
- d) Manejar, actualizar y controlar las carpetas del personal de la empresa.
- e) Verificar que los datos del personal de la empresa sean fieles, veraces y verdaderos;
- f) Emitir informes sobre la capacidad de pago de los empleados de la empresa, cuando solicitan préstamos o anticipos;
- g) Elaborar cuadro de vacaciones y su respectiva liquidación cuando un empleado salga de vacaciones;
- h) Realizar actas de finiquito por renuncia voluntaria o despido intempestivo;
- i) Realizar y actualizar constantemente el distributivo de sueldo de los empleados;
- j) Llevar un control de tiempo de trabajo de los empleados, en cuanto tiene que ver a períodos de prueba, contratos a un año y dos años de servicio;
- k) Realizar un programa anual de capacitación, previo un proceso de evaluación de los empleados con su jefe inmediato, para medir sus fortalezas o debilidades, y fortalecer esas debilidades en sus áreas de trabajo;

- l) Realizar avisos de entrada y salida al igual que la planilla de pago mensual al IESS, realizar el ingreso de horas extras, ajustes, variaciones de sueldo y cualquier otra novedad que se presentare con el Seguro Social como es el de emitir la planilla de descuentos por préstamos quirografarios y préstamos hipotecarios;
- m) Emitir informe mensual sobre la asistencia y los permisos concedidos al personal, así mismo de las vacaciones otorgadas y de las novedades de asistencia del mismo;
- n) Efectuar, de acuerdo con las instrucciones del Gerente General, el reclutamiento, selección, evaluación, traslado, promoción y remoción del personal;
- o) Preparar listas de elegibles para provisión de cargos, acuerdos y más acciones de personal;
- p) Llevar registros y expedientes centralizados y preparar las estadísticas de personal;
- q) Administrar el plan de Carrera Administrativa;
- r) Calificar los documentos necesarios para acreditar tiempo de servicio, subsidios y otros beneficios, tanto del personal en servicio como fuera de él;
- s) Registrar los nombramientos de los empleados de AGUAPEN E.P.;
- t) Administrar las becas que se ofrezcan AGUAPEN E.P. y las que ésta llegare a establecer;
- u) Formalizar los ascensos que se den en la empresa y aplicaciones en los roles de pago y archivar estos documentos en la carpeta de cada empleado;
- v) Coordinar con el IESS la atención médica, dental y asistencia social al personal de la Institución;
- w) Realizar informe mensual de la todas las actividades realizada en esta jefatura.
- x) Las demás funciones inherentes a su cargo, que le asignare el Jefe Administrativo o les sea asignadas por el Gerente General.

Del asistente de talento humano

Denominación del cargo: Asistente de Talento Humano

Depende de: Jefe de Talento Humano

Reporta a: Jefe de talento humano, administrativo y gerencia general

Funciones:

- a) Realizar cálculo y control de horas extras de cada semana, los días 26 al 28, con la información que le llegó de los diferentes departamentos cortada hasta el día 24 de cada mes y emitir un informe de los mismos para su aplicación en el Rol de Pagos;
- b) Elaborar los roles de pago en cada quincena de los empleados de AGUAPEN E.P., los mismos que contendrán los ingresos por sueldos, horas extras, alimentación y otros, así como los descuentos por conceptos de aportes al IESS, comisariato, préstamos quirografarios, préstamos a la empresa y otros;
- c) Solicitar las planillas de descuento mensuales a las instituciones que tienen convenio de crédito con los empleados como es: Consumo Farmacias, Génesis y otros descuentos por concepto de obligaciones adquiridas por los empleados, para su aplicación en los roles de pagos;
- d) Aplicar en los roles de pago los aumentos de sueldo dispuestos por la Gerencia de la empresa;
- e) Manejar, actualizar y controlar las carpetas del personal de la empresa, que deben mantener los siguientes documentos: Solicitud de trabajo, Hoja de Vida, Documentos que soporten esta Hoja de Vida y validados, Contrato de trabajo, Aviso de entrada en el IESS, Amonestaciones, Vacaciones, Permisos de trabajo, Certificados de licencias por enfermedad otorgado por Instituto de Seguridad Social, Certificados de enfermedad de médicos particulares, refrendados por el IESS, o autorizados por la Gerencia;

- f) Realizar el ingreso de los datos o expedientes del personal a las fichas del personal en el sistema;
- g) Realizar los avisos de entrada y salida del personal con el soporte o justificativo respectivo;
- h) Emitir informes sobre la capacidad de pago de los empleados de la empresa, cuando solicitan préstamos o anticipos;
- i) Y todas las otras funciones inherentes a su cargo, que le asignare el Jefe Administrativo o el Jefe Inmediato.

CAPÍTULO II

MARCO METODOLÓGICO

2.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Con el propósito de responder a las preguntas de investigación planteadas y cumplir con los objetivos del estudio, se desarrolló un diseño de investigación específico desde el establecimiento y formulación de la hipótesis.

El diseño de investigación correspondió al plan de trabajo que garantizó lo que adecuadamente se recopiló de un modo adecuado, toda la información necesaria se puso a prueba (contrastar) lo que predijo la hipótesis de partida. La investigación que se realizó fue la descriptiva, se observaron los fenómenos tal como se presentaron en su contexto natural, y fueron analizadas.

Se empleó el diseño de los estudios cualitativos por ser más flexible; permitieron la realización de ajustes. En cuanto a la dimensión temporal, se utilizaron los diseños transversales para la recolección de datos en un sólo corte en el tiempo, se utilizó la investigación por encuesta. Todos los trabajadores de la empresa de AGUAPEN E.P., proporcionaron información en un sólo momento temporal.

2.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

El estudio se enmarca en un diseño no experimental, tipo de campo con apoyo documental, nivel descriptivo y modalidad de un proyecto factible, lo que permitió recopilar la mayor información posible sobre la problemática planteada, como es la falta de aplicación de los procedimientos administrativos para mejorar

la gestión del talento humano de la empresa de Agua de la Península AGUAPEN E.P. La investigación de campo constituyó el análisis sistemático de problemas de la realidad, cuyo propósito fue de describir, interpretar, entender su naturaleza y factores constituyentes.

Se basó en el estudio que permitió la participación real del investigador, desde el mismo lugar donde ocurrieron los hechos, el problema, la fenomenología en consideración. A través de esta modalidad, se establecieron las relaciones entre la causa y el efecto y se predice la ocurrencia del caso o fenómeno.

2.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Por el propósito

En este estudio se utilizó la investigación aplicada para la resolución de los problemas identificados en la empresa AGUAPEN E.P; su fundamento fue la indagación básica, que sirvió para formular, ampliar o evaluar la teoría, y generar nuevas leyes, teorías, principios.

Por el nivel de estudio

En la investigación se aplicó el nivel descriptivo o correlacional, para la medición de las variables: “Procedimientos Administrativos” “Gestión del talento humano en la empresa Aguapen E.P.”, estudio que estuvo encaminado a observar y describir fenómenos: ¿Cómo aparecieron?, ¿Cómo fue su estudio?, ¿Fue causa o efecto?

Por la fuente y el lugar

La investigación será: Documental, Bibliográfica. De campo.

La Investigación Documental Bibliográfica: Tuvo el propósito de conocer, comparar, ampliar, profundizar y deducir diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre la gestión como proceso

de coordinación de los recursos disponibles que se llevaron a cabo para el establecimiento y alcance de los objetivos y metas fijados, los métodos de control fueron, el examen de planes, programas, proyectos y operaciones de la organización, a fin de medir el logro de los objetivos previstos, la utilización de los recursos en forma eficiente, y la fidelidad con que los responsables cumplieron con las normas jurídicas involucradas en cada caso; se basó en documentos libros o publicaciones.

La investigación de Campo:

Se refiere al estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen los acontecimientos.

En esta modalidad se tomó contacto en forma directa con la realidad, para obtención información de acuerdo con los objetivos del proyecto investigativo.

2.4. MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN

Método Inductivo.

El método inductivo es un proceso analítico, sintético, mediante el cual se parte del estudio de causas, hechos o fenómenos particulares para llegar al descubrimiento de un principio o ley general.

Se empleó el método inductivo con el fin de definir las causas del problema, como es la no determinación del alcance de la visión, objetivos, metas y políticas institucionales por parte de los empleados; el no establecimiento de los perfiles del cargo con base en las competencias señaladas por la empresa; y la falta de aplicación de procedimientos internos para evaluar el cumplimiento de las actividades del talento humano. La observación de estas causas permitió determinar el efecto que incide en los problemas antes mencionados.

Método Deductivo.

Se aplicó este método con el fin de deducir e investigar las posibles causas que intervienen en el problema. Este método, sigue un proceso reflexivo, sintético, analítico, contrario al método inductivo, es decir, parte del efecto y establece las posibles causas como es la falta de aplicación de parámetros de evaluación para medir el desempeño laboral de los colaboradores del Aguapen E.P, con el fin de emplear estrategias dirigidas al mejoramiento continuo de la organización.

2.5. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Las encuestas:

Ésta técnica estuvo dirigida a los colaboradores de la empresa AGUAPEN, con el objeto de obtener información sobre la cultura organizacional, proceso de selección de personal, proceso de formación y desarrollo, proceso medición del desempeño, con el propósito de identificar las causas y consecuencias del problema planteado.

Los indicadores de la encuesta son los siguientes:

1. Estructura organizacional
2. Visión, objetivos, metas y políticas
3. Perfiles del cargo
4. Proceso de selección del personal
5. Aplicación de la LOSEP.
6. Aplicación del Código de Trabajo
7. Plan anual de vacaciones
8. Capacitación
9. Procedimiento de evaluación interna
10. Parámetros para medir el desempeño laboral

11. Medir el desempeño de los empleados para garantizar la permanencia
12. Objetivos general de la empresa
13. Objetivos específicos
14. Valores corporativos
15. Cultura organizacional
16. Frecuencia con que se evalúa
17. Formación profesional

Entrevista:

Es una práctica que permite obtener información de primera mano, se lleva a cabo en forma directa o entrevista personal. Se realizó la entrevista a los jefes departamentales de la empresa AGUAPEN E.P, con el fin de obtener información sobre la cultura organizacional de la empresa.

El desarrollo de la entrevista permitió aclarar información necesaria, para cumplir con el objetivo planteado en la investigación.

Los indicadores que se analizaron fueron los siguientes:

1. Destrezas de sus colaboradores
2. Resultados administrativo
3. Perfil que debe tener el personal de talento humano

2.6. Instrumentos de la investigación

- 1) Instrumentos para Investigación Documental.-Se usó las fichas bibliográficas.
- 2) Instrumentos para la observación sistemática: Cuestionarios, Inventarios, Registros, Formas estadísticas, Medición.

Cuestionarios

Preguntas cerradas; biopcionales y poliopcionales.

Biopcionales: Posibilidad de seleccionar entre dos alternativas de respuesta

Poliopcionales: Posibilidad de seleccionar más de dos opciones de respuesta.

2.7. POBLACIÓN Y MUESTRA

Población y muestra: La población está compuesta por 290 personas que laboran en la empresa.

Muestreo

Se aplica el muestreo probabilístico con la muestra aleatoria simple siendo la siguiente fórmula:

CUADRO 3: POBLACIÓN

POBLACIÓN	NÚMERO
Administrativo	65
Comercial	85
Técnico	104
Producción	32
TOTAL	290

Fuente: Investigación Directa Aguapen E.P

Elaborado por Jessenia Chalén Tomalá

Donde:

n= tamaño de muestra

p= probabilidad de que suceda

q= probabilidad que no suceda

k= nivel de confianza

e= error de la muestra

Asumiendo la varianza máxima de 0,05 y 0,05; con probabilidades de éxito y de fracaso que suceda.

$$n = \frac{N(p \cdot q)}{(N - 1) \left(\frac{e}{K}\right)^2 + p \cdot q}$$

$$n = \frac{290 (0,5 \cdot 0,5)}{(290 - 1)(0,05/2)^2 + 0,5 \cdot 0,5}$$

$$n = \frac{290(0,25)}{(289)(0,000625) + 0,25}$$

$$n = \frac{72,5}{0,4306}$$

$$n = 168$$

2.8. PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación tuvo el siguiente procedimiento:

- 1) Esquematización de la estrategia de investigación.
- 2) Definición de los procedimientos implementados para el desarrollo de la estrategia.
- 3) Definición de las variables de interés.
- 4) Explicación del proceso mediante el cual fueron seleccionados los participantes del estudio.

PROCESAMIENTO

El procesamiento de la información fue el siguiente:

1. Organización de los datos
2. Tabulación de datos.
3. Elaboración de tablas y gráficos de los datos a obtenerse.
4. Formulación de las conclusiones.
5. Planteamiento de las recomendaciones.
6. Finalmente la elaboración de la propuesta

CAPÍTULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA

1. ¿Cree usted que la estructura organizacional está bien definida?

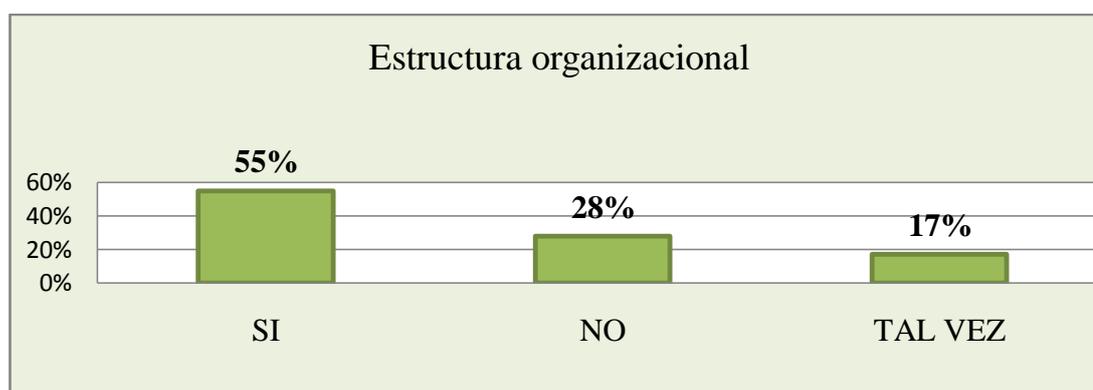
TABLA 1: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	92	55%
NO	47	28%
TAL VEZ	29	17%
TOTAL	168	100%

Fuente: Colaboradores de Aguapen E.P

Elaborado por Jessenia Chalén Tomalá

GRÁFICO 6: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



Fuente: Colaboradores de Aguapen E.P

Elaborado por Jessenia Chalén Tomalá

Análisis: Se observa en el gráfico que el 55% de los encuestados indica que la estructura organizacional en AGUAPEN E.P. está bien definida, existe un porcentaje alto de empleados que manifiesta que no está bien definida la estructura organizacional, quizás se deba a la ausencia de una inducción cuando el empleado ingresa a laborar por primera vez, por lo que deberá cumplir con todo lo estipulado en el reglamento de la empresa.

2. ¿Se ha determinado el alcance de la visión, objetivos, metas y políticas institucionales?

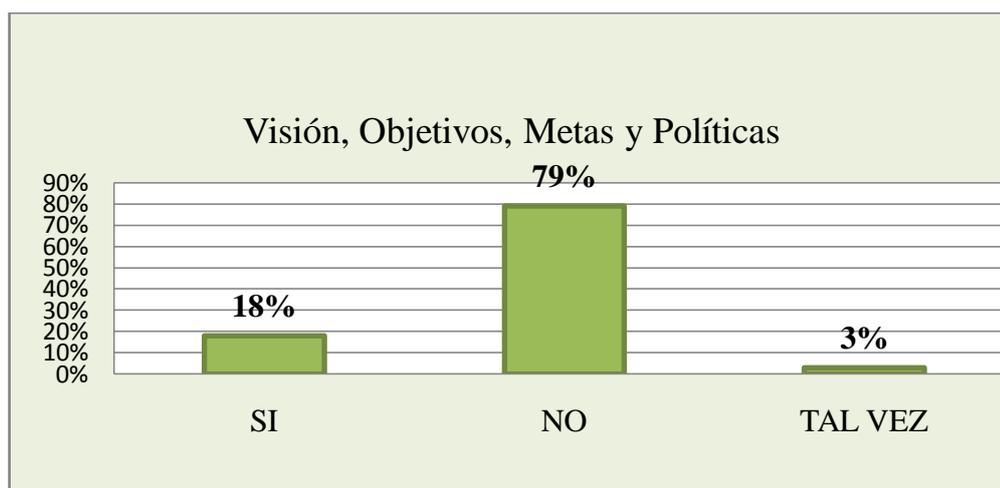
TABLA 2: VISIÓN, OBJETIVOS, Y POLÍTICAS

Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	30	18%
NO	133	79%
TAL VEZ	5	3%
TOTAL	148	100%

Fuente: Colaboradores de Aguapen E.P

Elaborado por Jessenia Chalén Tomalá

GRÁFICO 7: VISIÓN, OBJETIVOS, METAS Y POLÍTICAS



Fuente: Colaboradores de Aguapen E.P

Elaborado por Jessenia Chalén Tomalá

Análisis: El 79% de los empleados encuestados manifestaron que no se ha determinado el alcance de la visión, objetivos, metas y políticas institucionales.

La visión es a dónde quiere llegar la organización a lo largo de los años, como quiere ser reconocida. Si los empleados no conocen el alcance de la visión de la empresa en que laboran, ni los objetivos, metas y políticas institucionales, por lo tanto no se pueden realizar una buena gestión y direccionamiento de la organización.

3 ¿Se ha establecido los perfiles del cargo con base en las competencias establecidas por la empresa?

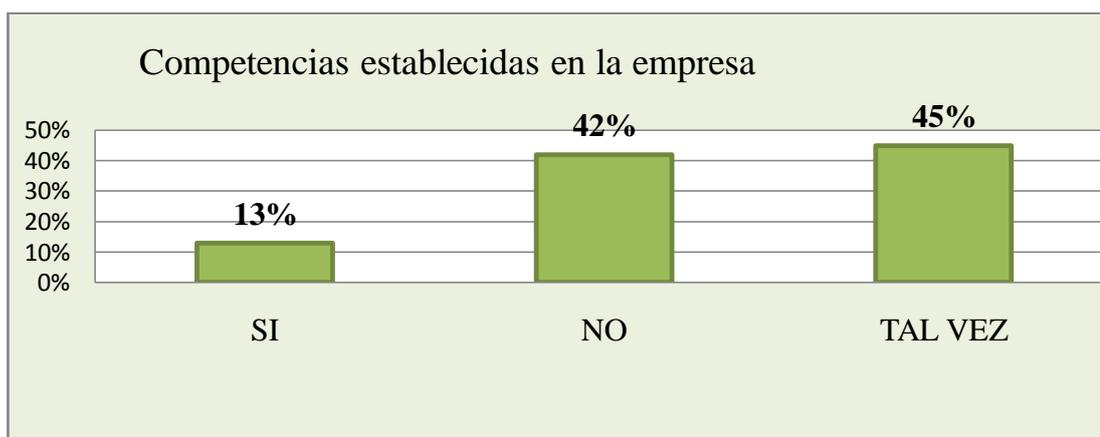
TABLA 3: COMPETENCIAS ESTABLECIDAS

Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	22	13%
NO	71	42%
TAL VEZ	76	45%
TOTAL	148	100%

Fuente: Colaboradores de Aguapen E.P

Elaborado por Jessenia Chalén Tomalá

GRÁFICO 8: COMPETENCIAS ESTABLECIDAS EN LA EMPRESA



Fuente: Colaboradores de Aguapen E.P

Elaborado por Jessenia Chalén Tomalá

Análisis: Los encuestados dijeron que tal vez (45%) los perfiles del cargo se han establecido con base en las competencias señaladas por la empresa, solo un 13% expresaron que los perfiles del colaborador van de acuerdo a las competencias que establece la empresa.

Las competencias con las que pretende servir la empresa a sus usuarios deberían estar sustentadas en el desempeño de colaboradores con perfiles funcionales y actitudinales coherentes con la ventaja competitiva que ha desarrollado la organización.

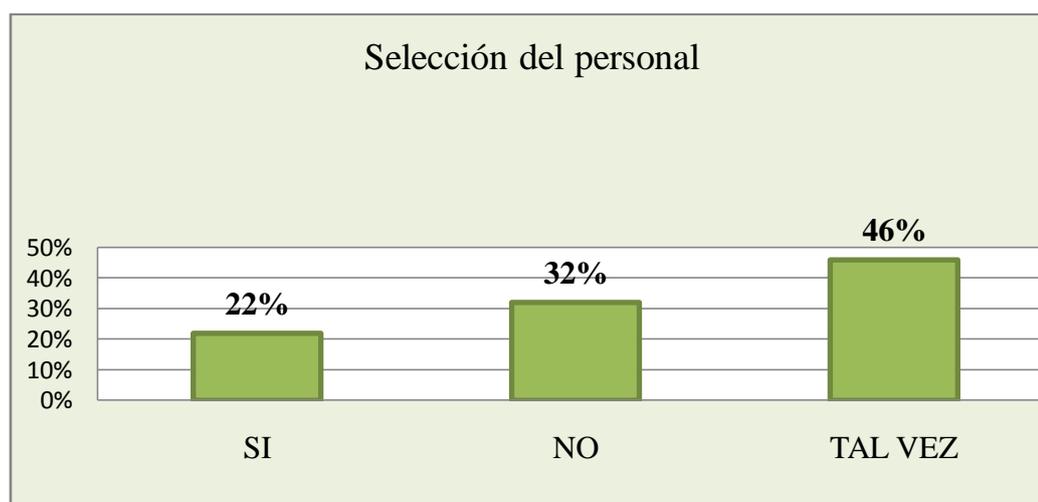
4 ¿Se cumple con el proceso de selección de personal acorde a lo que establece la legislación vigente en el país?

TABLA 4: SELECCIÓN DEL PERSONAL

Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	37	22%
NO	54	32%
TAL VEZ	77	46%
TOTAL	148	100%

Fuente: colaboradores de Aguapen E.P.
Elaborado por Jessenia Chalén Tomalá

GRÁFICO 9: SELECCIÓN DEL PERSONAL



Fuente: colaboradores de Aguapen E.P.
Elaborado por Jessenia Chalén Tomalá

Análisis: Se aprecia que el 32% manifiesta que no se cumple con el proceso de selección del personal en la empresa de Aguapen E.P., el 46% de los encuestados indican tal vez; sólo un 22% expresa que sí.

La selección de personal debe regirse a un proceso establecido en las leyes que encauzan el accionar de la institución y del servidor público, el cual viene motivado por una necesidad de selección para un puesto de trabajo en AGUAPEN E.P.

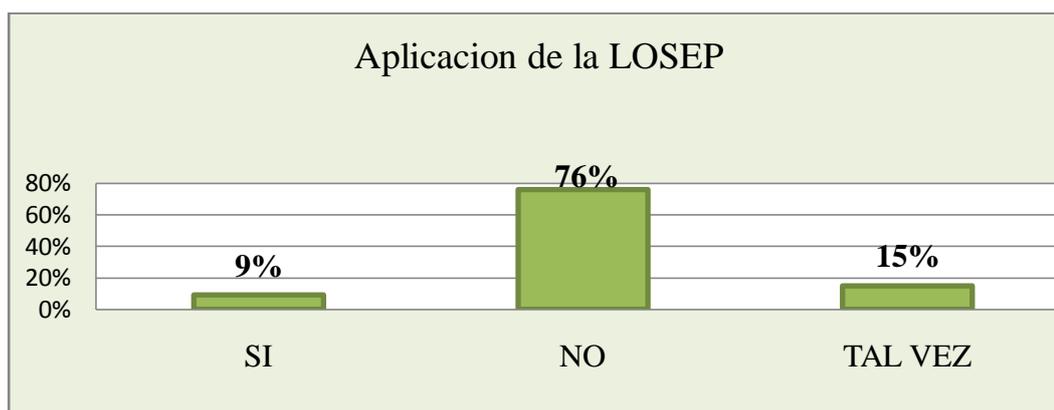
5 ¿Aplica el personal de la unidad administrativa de talento humano lo que establece la LOSEP?

TABLA 5: APLICACIÓN DE LA LOSEP

Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	15	9%
NO	128	76%
TAL VEZ	25	15%
TOTAL	148	100%

Fuente: colaboradores de Aguapen E.P.
Elaborado por Jessenia Chalén Tomalá

GRÁFICO 10: APLICACIÓN DE LA LOSEP



Fuente: colaboradores de Aguapen E.P.
Elaborado por Jessenia Chalén Tomalá

Análisis: Un gran porcentaje de empleados encuestados manifiesta que no se aplica al personal de la unidad administrativa de talento humano lo que establece la LOSEP.

La Ley tiene por objetivo propender al desarrollo profesional, técnico y personal de las y los servidores públicos.

El sistema integrado de desarrollo del talento humano está orientado a impulsar las habilidades, conocimientos, garantías y derechos de las y los servidores públicos.

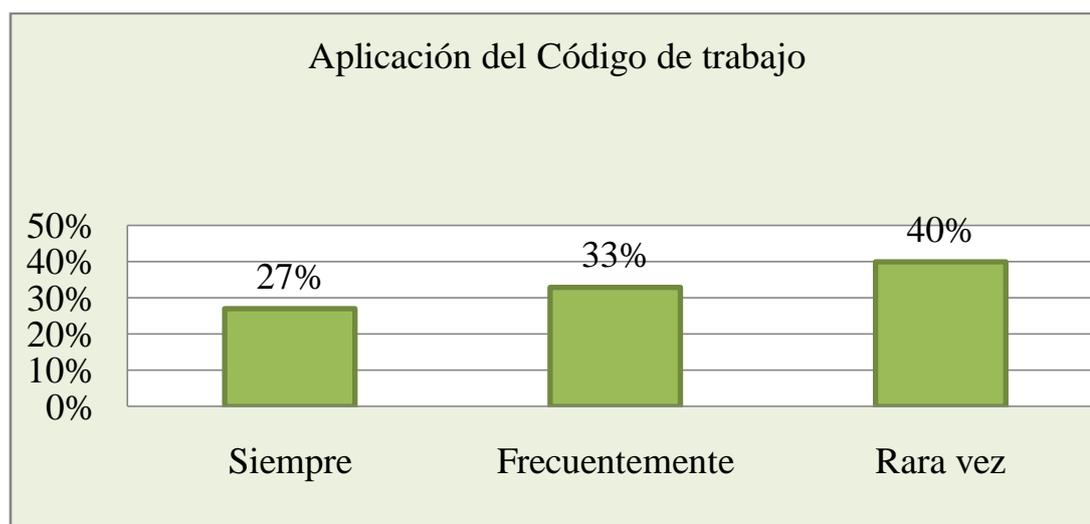
6 ¿Aplica el personal de la unidad administrativa de talento humano lo que establece el Código de trabajo?

TABLA 6: APLICACIÓN DEL CÓDIGO DE TRABAJO

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	45	27%
Frecuentemente	56	33%
Rara vez	67	40%
Nunca	0	0%
TOTAL	168	100%

Fuente: colaboradores de Aguapen E.P.
Elaborado por Jessenia Chalén Tomalá

GRÁFICO 11: APLICACIÓN DEL CÓDIGO DE TRABAJO



Fuente: colaboradores de Aguapen E.P.
Elaborado por Jessenia Chalén Tomalá

Análisis: El gráfico muestra que siempre y frecuentemente se aplica lo que establece el Código de trabajo, un porcentaje alto indica que rara vez (40%); esta respuesta puede ser por el desconocimiento de la Ley que tienen los empleados sobre el derecho que se le otorga al trabajador. Cabe de indicar que el Código hace alusión a que el trabajo es un derecho y un deber social y que nadie estará obligado a trabajar sino mediante un contrato y la remuneración correspondiente.

7 ¿Se cumple con la ejecución del plan anual de vacaciones?

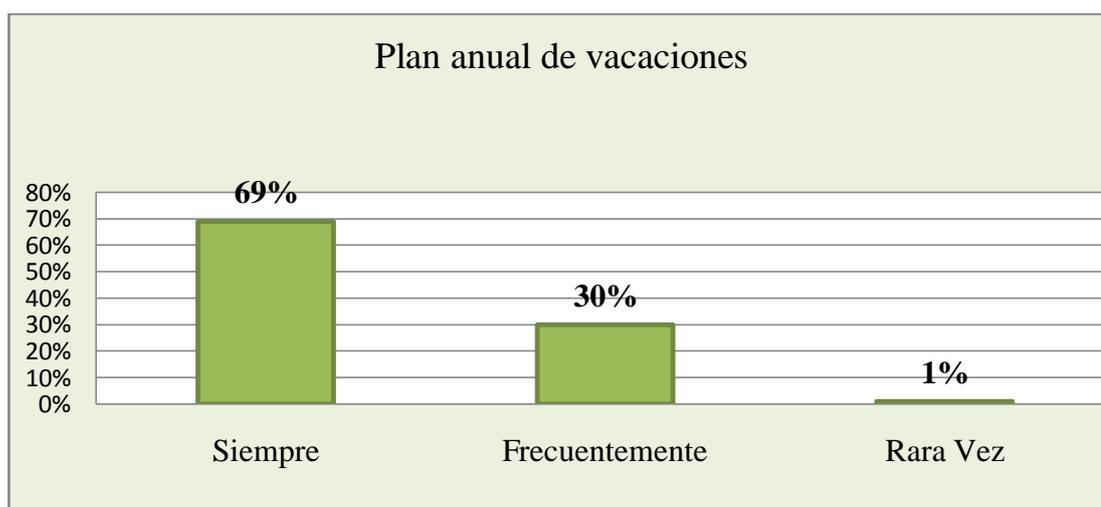
TABLA 7: PLAN ANUAL DE VACACIONES

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	115	69%
Frecuentemente	51	30%
Rara Vez	2	1%
Nunca	0	0%
TOTAL	168	100%

Fuente: colaboradores de Aguapen E.P.

Elaborado por Jessenia Chalén Tomalá

GRÁFICO 12: PLAN ANUAL DE VACACIONES



Fuente: colaboradores de Aguapen E.P.

Elaborado por Jessenia Chalén Tomalá

Análisis: El 99% de los servidores públicos encuestados establecieron que la empresa Aguapen E.P., cumple con el plan anual de vacaciones; sólo el 1% indica que tal vez se cumple.

Las vacaciones laborales anuales es un derecho que tiene todo trabajador a que el empleador le otorgue un descanso remunerado por un periodo de 15 días ininterrumpidos.

La programación de vacaciones cumple con las leyes salariales estatales del empleador y los principios estatales de la ley de contratos.

8 ¿Cree usted que el proceso de capacitación fortalecerá las competencias adquiridas?

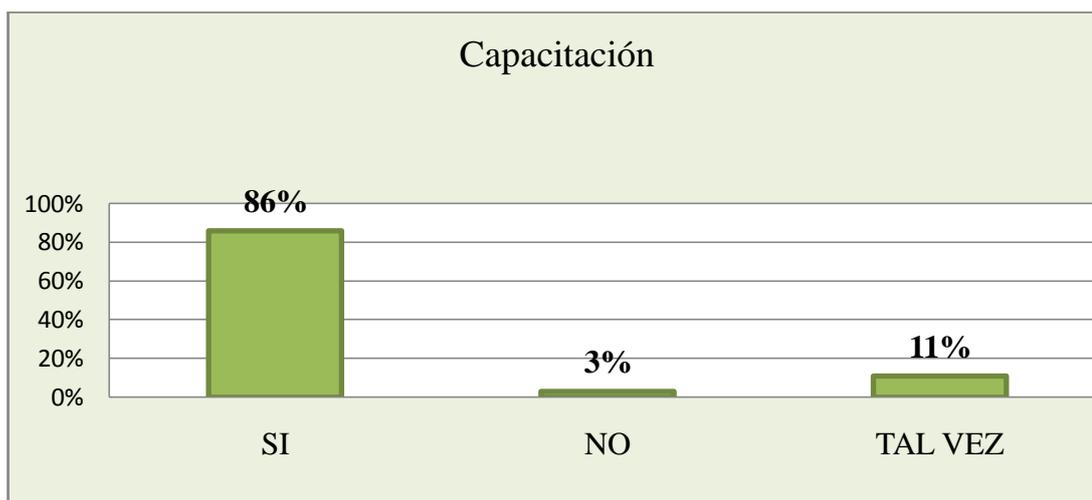
TABLA 8: CAPACITACIÓN

Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	145	86%
NO	5	3%
TAL VEZ	18	11%
TOTAL	168	100%

Fuente: colaboradores de Aguapen E.P.

Elaborado por Jessenia Chalén Tomalá

GRÁFICO 13: CAPACITACIÓN



Fuente: colaboradores de Aguapen E.P

Elaborado por Jessenia Chalén Tomalá

Análisis: El proceso de capacitación fortalecerá las competencias adquiridas manifiesta el 86% de los colaboradores, solo un 11% dice tal vez. La capacitación constante del colaborador es un requisito indispensable para fortalecer las competencias laborales en línea con las ventajas competitivas que la empresa está desarrollando para desempeñarse óptimamente en el mercado. Al cumplir la empresa con el plan anual de capacitación, se estaría fomentando la revaloración del trabajo, satisfaciendo las necesidades materiales, sociales, culturales, y labores de los trabajadores.

9 ¿Se aplican procedimientos internos para evaluar el cumplimiento de las actividades del talento humano?

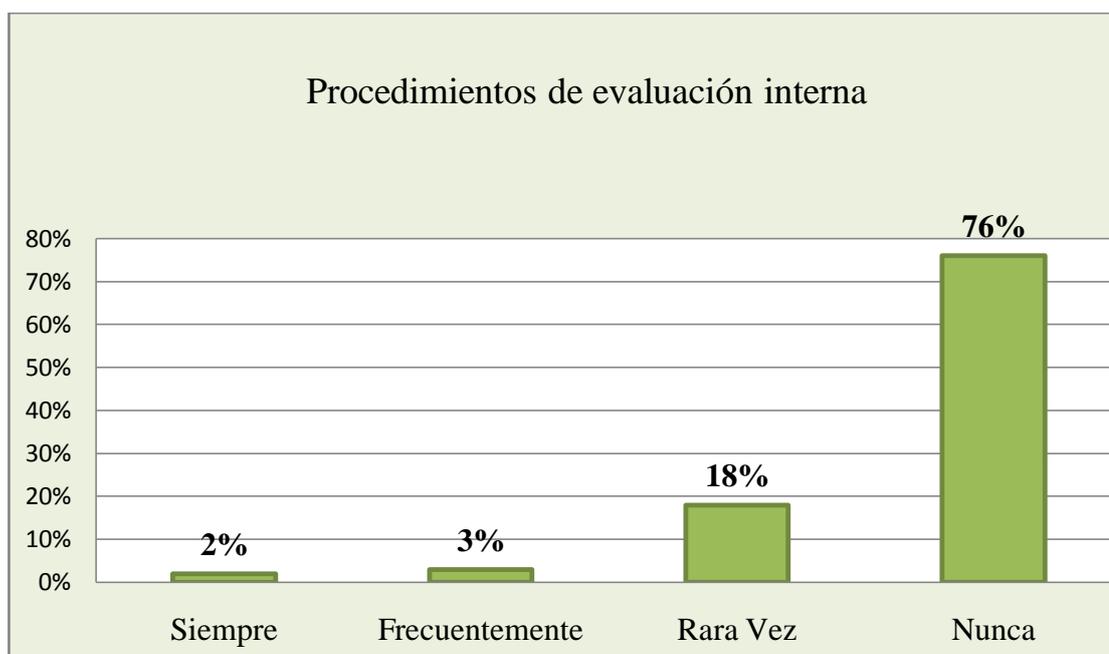
TABLA 9: PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN INTERNA

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	3	2%
Frecuentemente	6	3%
Rara Vez	30	18%
Nunca	129	76%
TOTAL	168	100%

Fuente: colaboradores de Aguapen E.P

Elaborado por Jessenia Chalén Tomalá

GRÁFICO 14: PROCEDIMIENTOS DE EVALUACIÓN INTERNA



Fuente: colaboradores de Aguapen E.P.

Elaborado por Jessenia Chalén Tomalá

Análisis: Se observa en el gráfico que el 76% de la muestra encuestada, establece que nunca aplican procedimientos internos para evaluar el cumplimiento de las actividades del talento humano. Si no se aplican procedimientos de evaluación de la gestión del talento humano en la empresa, no se puede detectar el grado de eficacia y en las tareas, funciones que realizan los servidores públicos de la empresa Aguapen E.P.

10 ¿Considera usted que para otorgarle nombramiento, la empresa aplicó parámetros para medir el desempeño laboral?

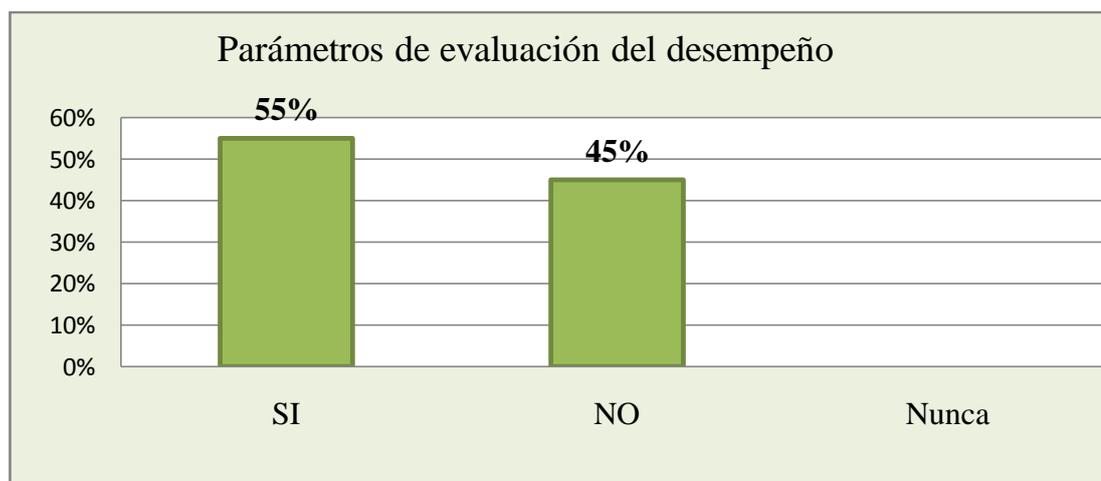
TABLA 10: PÁRAMETROS DE DESEMPEÑO

Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	55%
NO	3	45%
TAL VEZ	0	0%
TOTAL	7	100%

Fuente: colaboradores de Aguapen E.P.

Elaborado por Jessenia Chalén Tomalá

GRÁFICO 15: PARÁMETROS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO



Fuente: colaboradores de Aguapen E.P.

Elaborado por Jessenia Chalén Tomalá

Análisis: El 55% de las personas que han obtenido los nombramientos manifiestan que la empresa si aplicó parámetros de evaluación, como también se ajustó a la Ley que protegen los derechos del trabajador. Un porcentaje similar 45%, manifestó que el departamento de talento humano de la empresa si los evaluó a través de parámetros de evaluación. Evaluar la eficiencia del talento humano respecto a las actividades analizadas atiende a las repercusiones en el clima, la cultura y emitir recomendaciones y propuestas de mejoras.

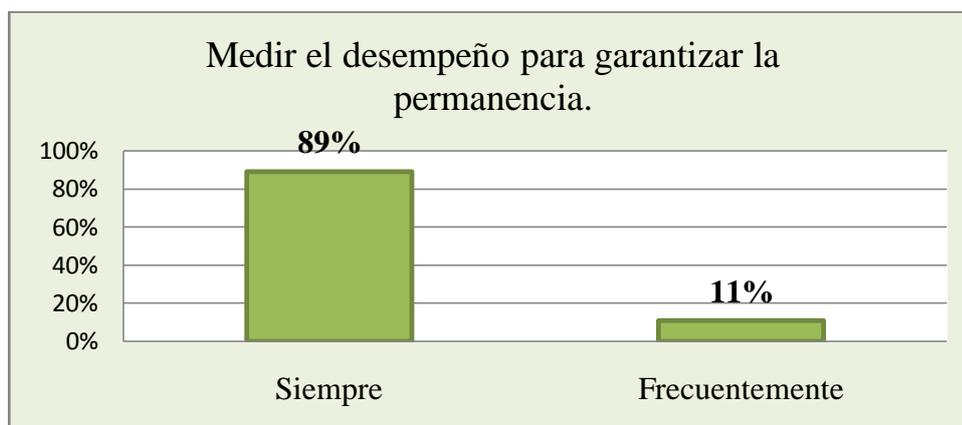
11 ¿Usted como personal contratado considera que se debe medir el desempeño de los trabajadores con el fin de garantizar la permanencia y el desarrollo organizacional?

TABLA 11: MEDIR EL DESEMPEÑO

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	143	89%
Frecuentemente	18	11%
Rara Vez	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	161	100%

Fuente: colaboradores de Aguapen E.P.
Elaborado por Jessenia Chalén Tomalá

GRÁFICO 16: MEDIR EL DESEMPEÑO PARA GARANTIZAR LA PERMANENCIA.



Fuente: colaboradores de Aguapen E.P.
Elaborado por Jessenia Chalén Tomalá

Análisis: El 89% de la muestra encuestada están de acuerdo que siempre se debe medir el desempeño de los trabajadores con el fin de garantizar la permanencia y el desarrollo organizacional. Un contrato de trabajo es un acuerdo por el cual una persona natural (trabajador) se obliga a prestar un servicio personal a otra persona natural o jurídica (empleador), bajo dependencia o subordinación y a cambio de un salario. Pero se debe a través de la medición del desempeño con el fin de estimular la excelencia y las cualidades del empleado para potencial su desarrollo.

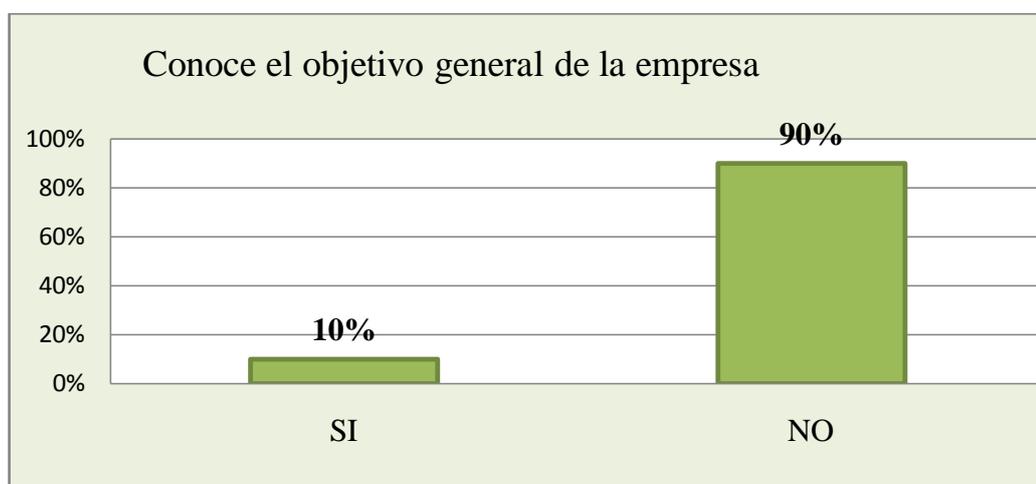
12 ¿Conoce usted el objetivo general del control a la gestión del talento humano de la empresa de Aguapen E.P.?

TABLA 12: OBJETIVO GENERAL

Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	17	10%
NO	151	90%
TAL VEZ	0	0%
TOTAL	168	100%

Fuente: colaboradores de Aguapen E.P.
Elaborado por Jessenia Chalén Tomalá

GRÁFICO 17: CONOCE EL OBJETIVO GENERAL DE LA EMPRESA



Fuente: colaboradores de Aguapen E.P.
Elaborado por Jessenia Chalén Tomalá

Análisis: Se puede apreciar que el 90% de la muestra encuestada no conoce el objetivo general del control a la gestión del talento humano de Aguapen E.P; sólo un 10% admite conocer el objetivo.

El objetivo del control a la gestión del talento humano, es proporcionar competitividad a la organización, a través de la aplicación de instrumentos de medición idóneos que den cuenta del óptimo desempeño organizacional a través de las personas.

13 ¿Considera usted que los objetivos específicos de la gestión del talento humano de la empresa se debe relacionar mayormente con lo social, corporativo, funcional y personal de la organización?

TABLA 13: OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Sociales	24	14%
Corporativos	60	36%
Funcionales	40	24%
Personales	32	19%
Otros	12	7%
TOTAL	168	100%

Fuente: colaboradores de Aguapen E.P
Elaborado por Jessenia Chalén Tomalá

GRÁFICO 18: OBJETIVOS ESPECÍFICOS



Fuente: colaboradores de Aguapen E.P
Elaborado por Jessenia Chalén Tomalá

Análisis: El 36% de las personas encuestadas considera que los objetivos específicos de la gestión del talento humano de la empresa deben relacionarse con los corporativos; el 24% indica que deben de corresponder a los funcionales, el 19% a los personales. Los objetivos específicos de la gestión del talento humano de la empresa al ser enfocados a lo corporativo, se estaría reconociendo que la actividad no es un fin en sí mismo, si no es sólo un instrumento para que la organización alcance sus objetivos y metas.

14 ¿Considera usted que la organización tiene claramente definidos los valores corporativos?

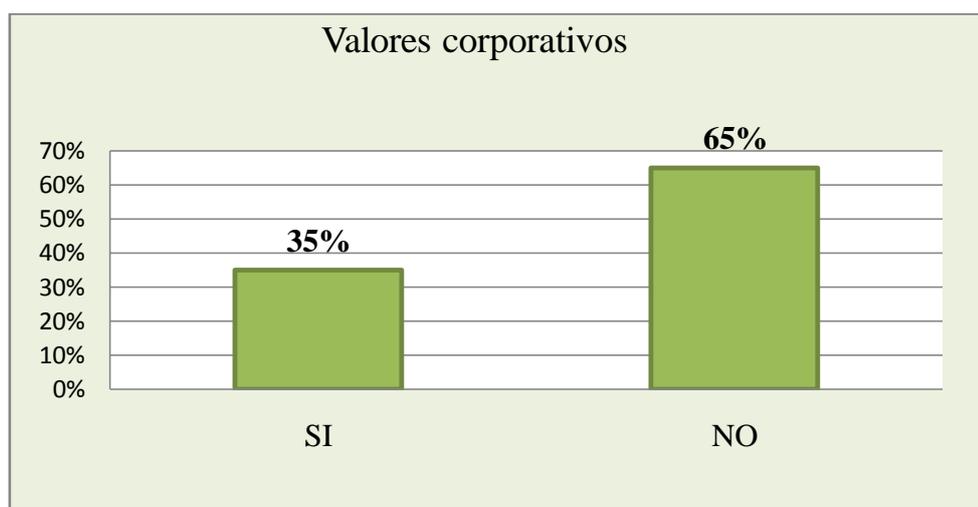
TABLA 14: VALORES CORPORATIVOS

Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	59	35%
NO	109	65%
TOTAL	168	100%

Fuente: colaboradores de Aguapen E.P.

Elaborado por Jessenia Chalen Tomalá

GRÁFICO 19: VALORES CORPORATIVOS



Fuente: colaboradores de Aguapen E.P

Elaborado por Jessenia Chalén Tomalá

Análisis: La organización tiene claramente definidos los valores corporativos expresa el 35% de los encuestados. Estos valores son particularmente apropiados para el ambiente en que se trabaja, para el oficio y la manera de realizarlo.

El 65% de los encuestados respondieron que la organización no tiene claramente definido los valores corporativos.

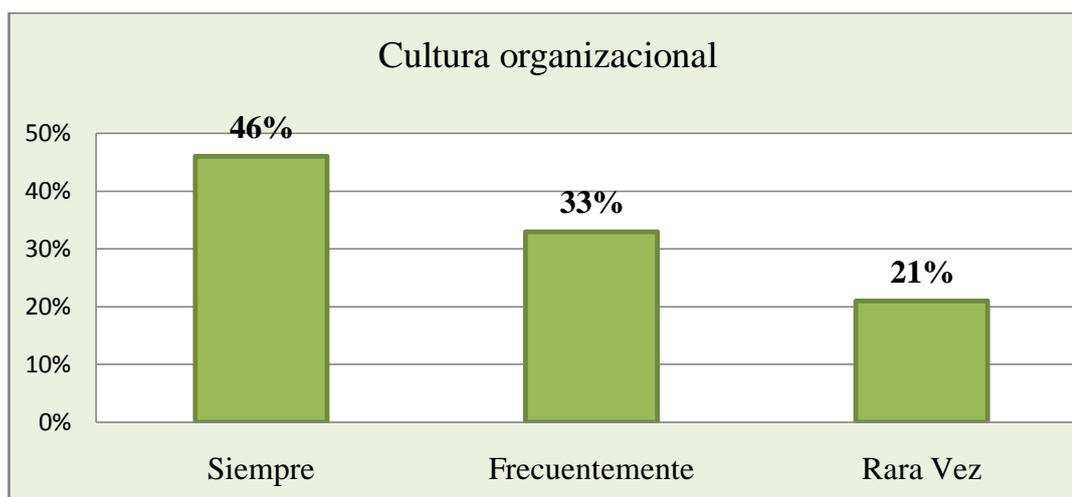
15 ¿Cree usted que la cultura organizacional influye en la gestión empresarial y en la gestión del talento humano?

TABLA 15: CULTURA ORGANIZACIONAL

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	77	46%
Frecuentemente	55	33%
Rara Vez	35	21%
Nunca	0	0%
TOTAL	168	100%

Fuente: colaboradores de Aguapen E.P
Elaborado por Jessenia Chalén Tomalá

GRÁFICO 20: CULTURA ORGANIZACIONAL



Fuente: colaboradores de Aguapen E.P
Elaborado por Jessenia Chalén Tomalá

Análisis: Como se puede observar en el gráfico, el 46% de los empleados indicó que la cultura organizacional influye en la gestión empresarial y en la gestión del talento humano. La inexistencia de una cultura organizacional, propicia una gestión empresarial incoherente e improvisada. La cultura organizacional es el patrón de creencias y expectativas que comparten los miembros de una organización, incluye una filosofía, normas y valores comunes y está fuertemente ligada al comportamiento ético de los gerentes y de los empleados por igual.

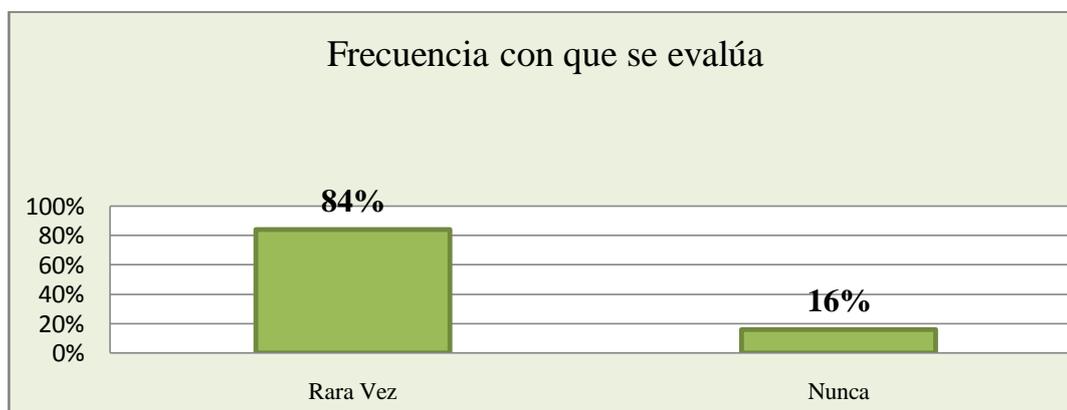
16 ¿Con que frecuencia evalúa la institución el desempeño de los servidores públicos?

TABLA 16: FRECUENCIA CON QUE SE EVALÚA

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	0	0%
Frecuentemente	0	0%
Rara Vez	141	84%
Nunca	27	16%
TOTAL	168	100%

Fuente: colaboradores de Aguapen E.P
Elaborado por Jessenia Chalén Tomalá

GRÁFICO 21: FRECUENCIA CON QUE SE EVALÚA



Fuente: colaboradores de Aguapen E.P
Elaborado por Jessenia Chalén Tomalá

Análisis: El 84% de la muestra encuestada manifiesta que rara vez evalúa la institución el desempeño de los servidores públicos y el 16% expresó que nunca se les a evaluado. La evaluación es un instrumento usado para determinar si los resultados obtenidos son valiosos o no, tanto para la organización como para sus usuarios externos; como consecuencia de la evaluación se genera un resultado que no es arbitrario, ya que lo que se desea obtener debe estar reflejado en los métodos utilizados y alineados con aquellos objetivos y expectativas que las organización valora.

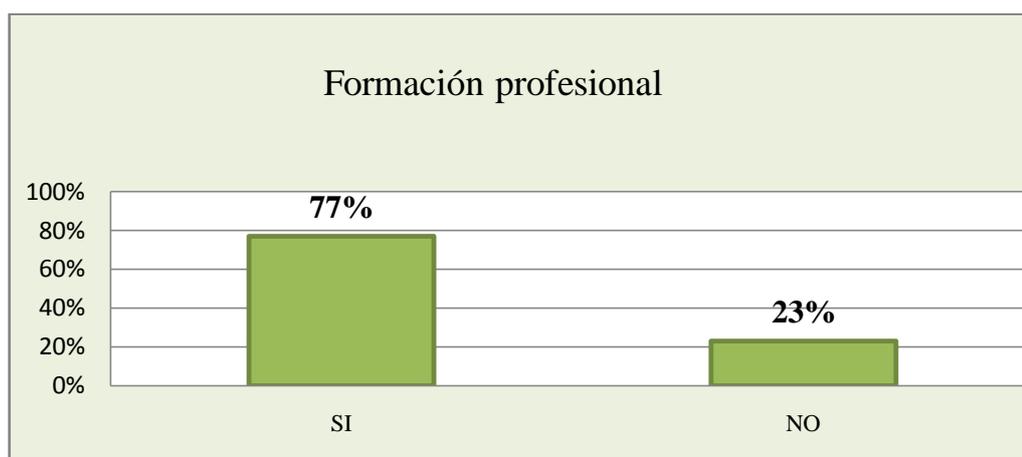
17 ¿Considera usted que la evaluación que se realiza a los servidores públicos forma parte del desarrollo y formación profesional?

TABLA 17: FORMACIÓN PROFESIONAL

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	129	77%
NO	39	23%
TOTAL	168	100%

Fuente: colaboradores de Aguapen E.P.
Elaborado por Jessenia Chalén

GRÁFICO 22: FORMACIÓN PROFESIONAL



Fuente: colaboradores de Aguapen E.P.
Elaborado por Jessenia Chalén

Análisis: El 77% indicó que la evaluación que se realiza a los servidores públicos forma parte del desarrollo y formación profesional. La evaluación es el núcleo del proceso de aprendizaje estructural, la evaluación proveen información y datos que, una vez aceptados e incorporados, se convierten en conocimientos que promueven el aprendizaje.

El aprendizaje es una herramienta clave para la gestión y una estrategia de aplicación del conocimiento adquirido.

3.2. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENTREVISTA

La entrevista fue realizada a los jefes departamentales de la empresa AGUAPEN E.P, con el fin de obtener información sobre el desarrollo laboral de sus colaboradores.

Las personas entrevistadas coincidieron que no se han aplicado parámetros de evaluación en la empresa para identificar las destrezas del colaborador, siendo importante que los jefes de cada área conozcan las competencias que tienen los subalternos, con el fin de proporcionar a la organización una base a largo plazo para realizar las innovaciones y cambios y así llevar a cabo la misión que tiene Aguapen E.P en brindar un servicio eficiente y de calidad a los usuarios, mejorando la gestión del talento humano y contribuyendo al logro de los objetivos de la institución, acercándola a su visión.

Al consultarle a los entrevistados si la experiencia influye en los resultados organizacionales, ellos manifestaron que si influye, hay que considerar que la experiencia es el conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas del empleado que lo hace potencialmente para laborar en un área de trabajo, esta experiencia hace que el colaborador mantenga una alta satisfacción en su trabajo, compromiso y rendimiento; alineándose a la cultura de la organización para dar como resultado elementos únicos que hacen crecer el orgullo de pertenencia.

Los entrevistados también señalaron que el personal que labora en el área de talento humano debe de tener experiencia, ya que su labor es muy importante, es el responsable de atender todos los asuntos administrativos que conlleva la estancia de personal dentro de las diferentes áreas y en los diferentes aspectos, que consideren su competencia, siendo esto:

1. Elaborar y mantener actualizado el sistema de clasificación de puestos, la escala valorativa y demás técnicas de administración de personal;

2. Preparar el distributivo de sueldos en coordinación con la Jefatura Financiera;
3. Supervisar en cada quincena la elaboración de los roles de pago de los empleados de Aguapen E.P., los mismos que contendrán los ingresos por sueldos, horas extras, alimentación y otros, así como los descuentos por conceptos de aportes al IESS, comisariato, préstamos quirografarios y otros;
4. Manejar, actualizar y controlar las carpetas del personal de la empresa
5. Verificar que los datos del personal de la empresa sean fieles, veraces y verdaderos;
6. Emitir informes sobre la capacidad de pago de los empleados de la empresa, cuando solicitan préstamos o anticipos;
7. Elaborar cuadro de vacaciones y su respectiva liquidación cuando un empleado salga de vacaciones;
8. Realizar actas de finiquito por renuncia voluntaria o despido intempestivo;
9. Realizar y actualizar constantemente el distributivo de sueldo de los empleados;
10. Llevar un control de tiempo de trabajo de los empleados, en cuanto tiene que ver a períodos de prueba, contratos a un año y dos años de servicio;
11. Realizar un programa anual de capacitación, previo un proceso de evaluación de los empleados con su jefe inmediato, para medir sus fortalezas o debilidades, y fortalecer esas debilidades en sus áreas de trabajo;
12. Realizar avisos de entrada y salida al igual que la planilla de pago mensual al IESS, realizar el ingreso de horas extras, ajustes, variaciones de sueldo y cualquier otra novedad que se presentare con el Seguro Social como es el de emitir la planilla de descuentos por préstamos quirografarios y préstamos hipotecarios;
13. Emitir informe mensual sobre la asistencia y los permisos concedidos al personal, así mismo de las vacaciones otorgadas y de las novedades de asistencia del mismo;
14. Efectuar, de acuerdo con las instrucciones del Gerente General, el reclutamiento, selección, evaluación, traslado, promoción y remoción del personal;

15. Preparar listas de elegibles para provisión de cargos, acuerdos y más acciones de personal;
16. Llevar registros y expedientes centralizados y preparar las estadísticas de personal;
17. Administrar el plan de Carrera Administrativa;
18. Calificar los documentos necesarios para acreditar tiempo de servicio, subsidios y otros beneficios, tanto del personal en servicio como fuera de él;
19. Registrar los nombramientos de los empleados de AGUAPEN E.P.;
20. Administrar las becas que se ofrezcan AGUAPEN E.P. y las que ésta llegare a establecer;
21. Formalizar los ascensos que se den en la empresa y aplicaciones en los roles de pago y archivar estos documentos en la carpeta de cada empleado;
22. Coordinar con el IESS la atención médica, dental y asistencia social al personal de la Institución;
23. Las demás funciones inherentes a su cargo, que le asignare el Jefe Administrativo o les sea asignadas por el Gerente General.

3.3. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.

La cultura organizacional influye en la gestión empresarial, está orientada a la satisfacción del cliente y genera una eficaz gestión empresarial en beneficio de la empresa, una empresa sin cultura organizacional está en desventaja competitiva frente a las organizaciones que si la tienen y practican. Cuando los empleados no están alineados con la misión y la visión de la empresa, es decir con sus objetivos vitales, alrededor del 37% del valor de una estrategia competitiva se pierde por problemas en la ejecución.

Si la empresa no propicia y establece una cultura amparada en valores bien definidos que puedan contribuir eficiente y eficazmente a su desempeño exitoso, no puede aspirar a la excelencia empresarial. Es importante la cultura organizacional para definir el perfil del cargo, el perfil de un colaborador de trato directo con el cliente debería requerir un espíritu de colaboración y cooperación. Atributos adicionales

deberían ser la puntualidad y la responsabilidad y un sólido compromiso con la atención al cliente.

El desarrollar competencias ayuda a las personas a aumentar la eficacia de la organización, quien posee estas competencias profesionales, dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, y está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo.

El diseño y aplicación de adecuados instrumentos para la auditoría de talento humano permitirá contribuir a conocer el estado de salud/calidad de vida en el trabajo y descubrir las áreas problemáticas, fomentar y facilitar el cambio y la mejora continua.

Los instrumentos de gestión del talento humano, permiten conocer la verdadera aportación del Área de talento humano a la estrategia general si se diseñan y aplican adecuadamente de acuerdo al tamaño y complejidad de la organización. Lo anterior sin duda le proporcionará a ésta, la competitividad requerida para incursionar en el ambiente dinámico de la era del conocimiento y la información; la medición del desempeño está orientada a elevar la rentabilidad y a garantizar la permanencia y el desarrollo organizacional.

3.4. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

En el presente estudio se planteó la siguiente hipótesis: La influencia de los procedimientos administrativos mejora la gestión del talento humano de la empresa Aguapen EP de la provincia de Santa Elena.

Para la comprobar la hipótesis se empleó la técnica estadística denominada Chi Cuadrada, el empleo de esta técnica para nuestro estudio fue útil porque permitió obtener datos confiables, la misma que orientó a conocer que los procedimientos

administrativos mejora la gestión del talento humano de la empresa Aguapen EP de la provincia de Santa Elena.

En la investigación se analizaron las dos variables y se la correlacionaron entre sí.

La variable “Procedimientos administrativos” presentó cuatro indicadores, siendo los siguientes:

- 1) Estructura organizacional
- 2) Competencias establecidas
- 3) Selección de personal
- 4) Procedimiento de evaluación interna

Esta variable midió la necesidad de aplicar procedimientos administrativos para mejorar la gestión del talento humano de la empresa Aguapen EP de la provincia de Santa Elena.

En lo que concierne a la otra variable “Gestión del talento humano”, se expusieron cinco indicadores, los cuales fueron:

- 1) Capacitación
- 2) Valores corporativos
- 3) Cultura organizacional
- 4) Frecuencia con que se evalúa
- 5) Formación profesional

Estos indicadores observaron el efecto que tiene la variable dependiente en la independiente.

Cálculo de las frecuencias absolutas esperadas para cada celda, mediante el uso de la siguiente fórmula:

Para calcular la frecuencia absoluta esperada, se aplica la siguiente fórmula:

$$nie = \frac{(Tniof)(Tnioc)}{n}$$

Dónde:

nie= frecuencia absoluta esperada.

Tniof= total de las frecuencias absolutas observadas en la fila.

Tnioc= total de las frecuencias absolutas observadas en la columna.

n= tamaño muestral.

Cálculo de frecuencias:

Variable Independiente

Para la celda 1

$$nie1 = (513 \times 168) / 673 = 128$$

Para la celda 2

$$nie1 = (160 \times 168) / 673 = 40$$

Variable dependiente

Para la celda 1

$$nie1 = (566 \times 168) / 785 = 121$$

Para la celda 2

$$nie1 = (219 \times 168) / 785 = 47$$

Para calcular la frecuencia absoluta esperada, primeramente se plantean los indicadores de la variable independiente en la tabla y se le asigna valor a cada una de ellas.

TABLA 18: VARIABLE INDEPENDIENTE

Indicador \ VARIABLE	SATISFACTORIO	NO SATISFACTORIO
Estructura organizacional	76	92
Competencias establecidas	147	22
Selección de personal	131	37
Procedimiento de evaluación interna	159	9
Promedio	128	40

Fuente: Entrevistas colaboradores
Elaborado por: Jessenia Chalén Tomalá

TABLA 19: VARIABLE DEPENDIENTE

INDICADOR \ VARIABLE	SATISFACTORIO	NO SATISFACTORIO
Capacitación	145	23
Valores corporativos	109	5
Cultura organizacional	132	35
Frecuencia con que se evalúa	141	27
Formación profesional	39	129
Promedio	113	44

Fuente: Entrevistas colaboradores
Elaborado por: Jessenia Chalén Tomalá

TABLA 20: VARIABLES

VARIABLE	SATISFACTORIO	NO SATISFACTORIO
V.I: Procedimientos Administrativos	128	40
V.D: Gestión del Talento Humano	113	44
TOTAL	241	84

Fuente: Entrevistas colaboradores
Elaborado por: Jessenia Chalén Tomalá

En la variable independiente la frecuencia absoluta esperada (nie) fue de 128 para la celda 1. La frecuencia esperada para la celda 2 fue de 40. En la variable dependiente; la frecuencia absoluta esperada (nie) fue de 113 para la celda 1. La frecuencia esperada para la celda 2 fue de 44.

Como se muestra en la tabla, 128 colaboradores de la empresa Aguapen E.P., manifestaron la importancia de aplicar procedimientos administrativos; 40 colaboradores no le dieron mayor importancia a la aplicación de los procedimientos; 113 colaboradores indicaron que al aplicarse estos procedimientos se mejora la gestión del talento humano de la empresa Aguapen EP; sólo 44 empleados se sintieron insatisfechos con el impacto que tendrán los mismos.

Para calcular el Tniof

(Total de las frecuencias absolutas observadas en la fila)

Y el Tnioc (total de las frecuencias absolutas observadas en la columna),

Se realiza el siguiente procedimiento:

TABLA 21: VARIABLE DEPENDIENTE

VARIABLE	SATISFACTORIO		NO SATISFACTORIO		Tniof
VI	nio= 128	nie= 241	nio= 40	nie= 84	325
VD	nio= 113	nie= 241	nio= 44	nie= 84	325
Tnioc	241		84		325

Fuente y Elaborado por: Jessenia Chalén Tomalá

En el cuadro se refleja que el total de las frecuencias absolutas observadas en la fila es de 325 y corresponden al mismo número del total de las frecuencias absolutas observadas en la columna.

Una vez obtenidas las frecuencias esperadas, se procede a aplicar la fórmula para encontrar la nie (frecuencia absoluta esperada).

$$nie = \frac{(Tniof)(Tnioc)}{n}$$

$$nie = \frac{325 * 325}{785}$$

$$nie = \frac{105625}{785}$$

$$nie = 134$$

La nie (frecuencia absoluta esperada), es 180, se procede a restar la frecuencia absoluta observada de la esperada, elevando al cuadrado esta diferencia para luego dividir ese resultado entre la frecuencia esperada.

$$X^2 = \frac{(nio - nie)^2}{nie}$$

$$X^2 = \frac{(325 - 134)(2)}{134}$$

$$X^2 = \frac{544}{134} =$$

$$X^2 = 4$$

Se determinó el valor de chi cuadrada que es 4 se la compara con su valor teórico, con un nivel de confianza de 95%. Para poder comparar el valor de chi cuadrada calculada con su valor teórico, debemos calcular el grado de libertad para cuadros 2 x 2 al 95% de confianza mediante la siguiente fórmula:

$$gl = (f-1) (c-1)$$

Donde

gl= grados de libertad

f= filas

c= columnas del cuadro

$$\text{Entonces: } gl = (2-1) (2-1) = (1) (1) = 1$$

$$X^2 = 1$$

$$gl = (f-1) (c-1)$$

$$gl = (2-1) (2-1)$$

$$gl = (1) (1) = gl = 1 = 3.841$$

3.4.1. Informe sobre la Comprobación de la Hipótesis

La chi cuadrada calculada es 4, superior a la chi teórica $gl = 1 = \text{al } 95\% = 3.841$, por lo que se acepta la hipótesis de trabajo. Se Puede manifestar que influyen los procedimientos administrativos en la mejora de la gestión del talento humano de la empresa Aguapen EP de la provincia de Santa Elena.

3.5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

De acuerdo al estudio realizado se puede establecer lo siguiente:

- 1.** La mayoría de los colaboradores no tienen claramente definidos los valores corporativos, por lo tanto no existe una cultura organizacional en la empresa AGUAPEN E.P que oriente el desempeño de los directivos y sus colaboradores; propician una gestión organizacional incoherente, improvisada, muchas veces negligente y casi siempre perjudicial para todos. De hecho, una empresa sin cultura organizacional está en desventaja competitiva frente a las organizaciones que si la tienen y la practican.
- 2.** No se lleva a cabo un efectivo proceso de selección, la empresa AGUAPEN E.P no tiene establecido dicho proceso para sus colaboradores, además que no se determinan los perfiles del cargo con base a las competencias fijadas por la empresa.
- 3.** Los colaboradores de la empresa AGUAPEN E.P, reconocen que el proceso de capacitación fortalece las competencias adquiridas, no se puede ejecutar una tarea o acción sin conocimiento.
- 4.** La empresa no cuenta con parámetros para medir el desempeño laboral, predomina la medición subjetiva frente a la objetiva. Estas mediciones reflejan aspectos limitados por las variables utilizadas, siendo necesario garantizar la fiabilidad y validez del desempeño laboral.
- 5.** Es necesario concebir una administración integral del talento humano, fundamentada en la utilización de concepciones y herramientas administrativas que, organizadas en un proceso lógico de dirección, ayuden a mejorar la productividad humana y organizacional.

RECOMENDACIONES

- 1.** Desarrollar una cultura organizacional, en la cual se apliquen normas, hábitos y valores a los colaboradores de la organización. Orientada a la satisfacción del cliente interno y externo, con el fin de generar una eficaz gestión en beneficio de la empresa, sus colaboradores, sus clientes, los accionistas y la sociedad toda.
- 2.** Establecer los perfiles del cargo con base en las competencias establecidas por la empresa, para lograrlo, en la selección del personal se puede utilizar la metodología de Análisis Funcional. Esta metodología permite identificar las competencias laborales requeridas en el personal a seleccionarse y elaborar los estándares que sirvan de referentes para la evaluación de los perfiles.
- 3.** Ofrecer programas de capacitación para los colaboradores, que garanticen el mejoramiento del desempeño y la productividad en la organización y la oportunidad de mejorar su desarrollo personal, el entorno en que viven y el crecimiento profesional.
- 4.** Aplicar un instrumento para medir el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa, el desempeño debe medirse con un enfoque amplio, cuyo fin es medir tanto la eficiencia como la efectividad en la empresa AGUAPEN E.P., con el propósito final de desarrollar estrategias que hagan más eficientes los procesos, funciones, sistemas y procedimientos que ayuden al cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales.
- 5.** Proporcionar una guía práctica para la implementación de las acciones que hacen parte del procedimiento de gestión humana, para garantizar la selección del personal, vinculación, inducción, evaluación del desempeño por competencias y capacitación de los colaboradores/as de la empresa AGUAPEN E.P.

CAPÍTULO IV

“DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA “AGUAPEN E.P.” DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA AÑO 2013”

4.1. PRESENTACIÓN

Los recursos humanos, mejor expresados como potencial humano constituye en toda organización el factor principal e indispensable para prestar servicios de calidad y lograr las metas y objetivos fijados, cualquiera fuera su naturaleza.

Ninguna empresa funciona sin el recurso humano, la importancia del departamento del talento humano, está dada por que es quien se encarga de los procesos de la selección del personal, del reclutamiento, de las remuneraciones, etc.; y también de tratar con el recurso más importante de cualquier empresa, los empleados, con él, el departamento de talento humano también es el encargado de elaborar estrategias para mantener el clima y la cultura laboral; sin el "talento humanos" la empresa sería un desorden, entraría gente no calificada, muchas disputas entre los trabajadores, ya que sus diferencias ideológicas son demasiado grandes, e incidirían en sus derechos y deberes.

El presente estudio establece, que en la empresa de agua potable AGUAPEN E.P, falta una cultura organizacional que oriente el buen desempeño de sus colaboradores, como también un limitado desarrollo a las competencias que debe poseer el talento humano para estar frente al área de trabajo. El artículo 227 de la Constitución de la República del Ecuador dispone que la administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios

de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.

El Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público en el Art. 201 establece que la capacitación y el desarrollo profesional constituye un proceso programado, técnico, continuo, de inversión institucional, orientado a adquirir o actualizar conocimientos, desarrollar competencias y habilidades de las y los servidores, con la finalidad de impulsar la eficiencia y eficacia de los procesos, y motivar el respeto de los derechos humanos, la práctica de principios de justicia, calidad, calidez, equidad y solidaridad, basado en el Plan Nacional de Capacitación y Desarrollo.

El objetivo específico de este reglamento indica que la evaluación del desempeño programada y por resultados tiene como objetivo medir y estimular la gestión de la entidad, de procesos internos y de servidores, mediante la fijación de objetivos, metas e indicadores cuantitativos y cualitativos fundamentados en una cultura organizacional gerencial basada en la observación y consecución de los resultados esperados, así como una política de rendición de cuentas que motive al desarrollo en la carrera del servicio público, enfocada a mejorar la calidad de servicio y a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.

Se propone la implementación de los sistemas de gerencia pública, la incorporación del modelo de competencias y los procesos de aseguramiento de calidad.

En este sentido, el presente documento, pretende dar cuenta cada una de las exigencias y necesidades de la incorporación de un procedimiento de gestión humana para el área Administrativa, fundamentado desde un modelo de competencias, donde se involucren prácticas consistentes y coherentes con cada uno de los procesos y procedimientos desarrollados por y para la institución, exigidos por la ley y normas acogidas para adelantar las prácticas laborales, facilitando la gestión en los procedimientos, específicamente referidos a la

provisión, selección ,desarrollo, sostenibilidad y mejoramiento del talento humano administrativo. Así, éste documento tiene como fin orientar la realización y aplicación de cada uno de las actividades que hacen parte de la gestión del talento humano administrativo de la Empresa de Agua Potable AGUAPEN E.P., facilitándole el alcance de sus objetivos, proporcionando competitividad, el logro de los objetivos personales e individuales de sus funcionarios, su autorrealización y satisfacción responsables en el quehacer cotidiano de la institución.

4.2. OBJETIVOS

Objetivo General

Orientar la ejecución de las actividades asignadas al talento humano, a través de conocimientos científicos para la selección, vinculación, inducción, evaluación del desempeño por competencias, capacitación y desarrollo del personal administrativo.

Objetivos Específicos

- 1.** Seleccionar y clasificar los candidatos idóneos, a través de la aplicación del contenido del instrumento propuesto.
- 2.** Efectuar la inducción y el entrenamiento del talento humano, mediante la socialización de directrices y entrega de las herramientas e insumos necesarios.
- 3.** Direccionar el desarrollo del talento humano, a través de lineamientos directamente relacionados con capacitaciones acordes a los intereses de la empresa AGUAPEN E.P.
- 4.** Orientar la salud ocupacional del talento humano de la empresa AGUAPEN EP., a través de la aplicación del contenido del instrumento de consulta.
- 5.** Fortalecer la administración de la empresa AGUAPEN E.P. a través del instrumento de consulta denominado manual de procedimientos de la gestión del talento humano.

4.3. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE AGUAPEN E.P.

- 1.** Selección de personal.

- 2.** Inducción y entrenamiento del personal administrativo basado en competencias misionales y específicas.

- 3.** Capacitación.

- 4.** Gestión del desempeño basado en competencias.

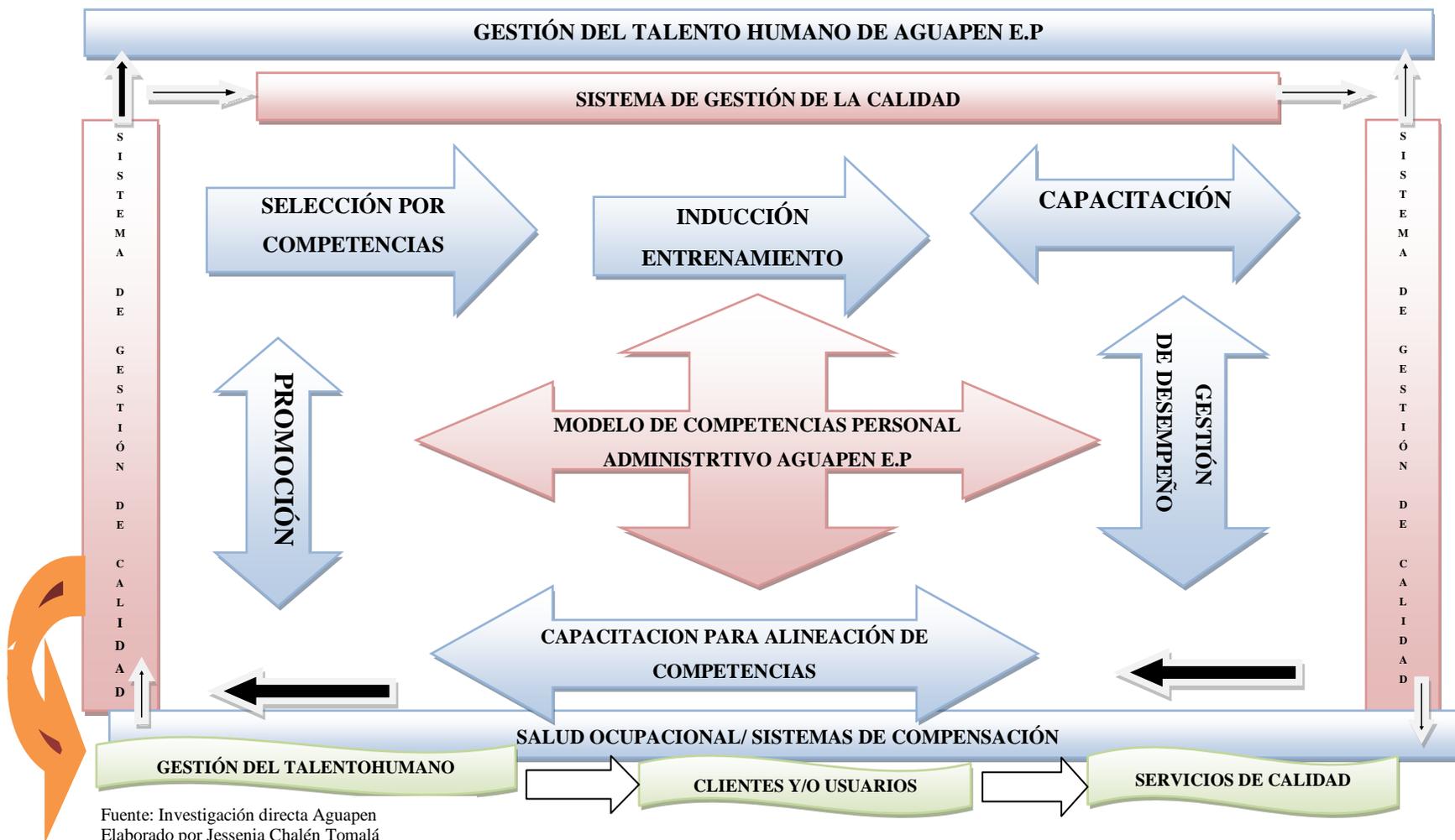
- 5.** Formación y desarrollo.

- 6.** Salud ocupacional.

- 7.** Sistemas de compensación.

Para generar valor en el departamento de talento humano (servicio de calidad), es necesario contar con los clientes y/o usuarios y necesariamente un talento humano suficiente para atenderlos, es decir bien formados, que atiendan con calidad y finalmente como resultado logrado, existan clientes y/o usuarios satisfechos. El procedimiento de gestión del talento humano se fundamenta en función del modelo presentado, posibilita que las prácticas organizacionales sean dirigidas para una gestión más efectiva e integral, administrando el talento humano de la Empresa AGUAPEN E.P.

GRÁFICO 23: MODELO DE GESTIÓN PARA EL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA “AGUAPEN E.P.”



CUADRO 4: LINEAMIENTO DE ACCIÓN

PROBLEMA PRINCIPAL: Influencia de los procedimientos administrativos en la gestión del talento humano en la empresa “AGUAPEN E.P				
FIN DE LA PROPUESTA Fortalecer la gestión del talento humano de la empresa de Agua Potable AGUAPEN E.P			INDICADORES: Servicios de calidad	
PROPÓSITO DE LA PROPUESTA Orientar la ejecución de las actividades asignadas al talento humano, a través de conocimientos científicos para la selección, vinculación, inducción, evaluación del desempeño por competencias, capacitación y desarrollo del personal administrativo de la Empresa de agua potable AGUAPEN E.P.				
Objetivos	Indicadores	Estrategias	Coordinador del Objetivo	Actividades
Seleccionar y clasificar los candidatos idóneos, a través de la aplicación del contenido del instrumento propuesto.	Personal con competencias.	Selección del personal idóneo, mediante la aplicación de procedimientos de gestión administrativos.	Jefe de talento humano y Asistente de talento humano	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Requisición del personal ➤ Reclutamiento ➤ Preselección de personal ➤ Evaluación integral ➤ Entrevista de selección ➤ Análisis integral de la información ➤ publicación de los resultados ➤ Retroalimentación proceso de selección
Efectuar la inducción y el entrenamiento del talento humano, mediante la socialización de directrices y entrega de las herramientas e insumos necesarios.	Talento humano capacitado	Socialización de directrices y entrega de herramientas e insumos	Jefe de talento humano y Asistente de talento humano	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Inducción general ➤ evaluación inducción general ➤ Inducción específica ➤ Entrega de herramientas e insumos
Direccionar el desarrollo del talento humano, a través de lineamientos directamente relacionados con capacitaciones acordes a los intereses de la empresa AGUAPEN E.P.	Talento Humano competitivo	Gestión de la obtención de recursos para capacitaciones del Talento Humano	Jefe de talento humano	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Plan anual de capacitaciones
Orientar la salud ocupacional del talento humano de la empresa AGUAPEN EP., a través de la aplicación del contenido del instrumento de consulta.	Ambiente laboral apropiado	Aplicación del Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público	Comité paritario de salud ocupacional	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Programas de salud ocupacional
Fortalecer la administración de la empresa AGUAPEN E.P. a través del instrumento de consulta denominado manual de procedimientos de la Gestión del Talento Humano.	Mejoramiento del desempeño laboral de los colaboradores	Socialización el manual de procedimiento de gestión de talento humano con los involucrados de la empresa aguapen	Jefe de talento humano	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Coordinar la socialización del manual

Fuente: Investigación directa Aguepen
Elaborado por Jessenia Chalén Tomalá

4.3.1. Selección de personal

La selección del personal consta de varias actividades para escoger el candidato idóneo en un cargo nuevo o cubrir una vacante, tomando como parámetros las necesidades de la dependencia y los requerimientos exigidos para ellos, expuestos a continuación.

CUADRO 5: REQUISICIÓN DEL PERSONAL

Requisición del personal	Etapas	Responsable
<p>¿Qué es? Es la actividad por medio de la cual se hace la solicitud de la persona que se requiere para un cargo.</p> <p>Objetivo Garantizar que las solicitudes cumplan con los requisitos exigidos, especificando sus funciones, responsabilidades, competencias, nivel y cargo</p>	<p>1-Identificar la necesidad del personal, de acuerdo a las funciones.</p>	<p>Jefe Talento humano</p>
	<p>2.-Hacer la solicitud de selección de personal por medio de memorando a la jefe de la División de Personal</p>	<p>Asistente de Talento humano</p>
	<p>3.-Realizar estudio de la solicitud de la metodología de la evaluación de cargos existentes y nuevos</p>	

Fuente: Investigación directa Aguapen
Elaborado por Jessenia Chalén Tomalá

El reclutamiento como un conjunto de procedimiento que realiza la empresa de agua potable Aguapen E.P, utilizados para atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. A través de él la empresa divulga y ofrece al mercado de talento humano oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz el reclutamiento debe atraer un contingente de candidatos suficiente para abastecer adecuadamente el proceso de selección.

CUADRO 6: RECLUTAMIENTO

Reclutamiento	Etapas	Responsable
<p>¿Qué es? Es la publicación de la convocatoria en la que se informa con detalle los requisitos del cargo.</p> <p>Objetivo Reunir hojas de vida suficientes para proceder con la selección objetiva y transparente de personas que reúnan los perfiles que más se ajusten a los requerimientos</p>	1.-Estructurar el texto de la convocatoria a publicar.	Jefe Talento humano
	2.-Publicar en la página web de la empresa AGUAPEN E.P. y en casos especiales de acuerdo a la especificidad del perfil, podrá publicarse en un diario de circulación local o nacional.	Asistente de Talento humano
	3.-Describir en la publicación la fecha límite de la convocatoria, los documentos requeridos y todos los requisitos que sean necesarios para la recepción de hojas de vida.	

Fuente: Investigación directa Aguapen
Elaborado por Jessenia Chalén Tomalá

El reclutamiento se basará en el Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público, que indica en el Art. 181.- Reclutamiento y convocatoria.- Luego de preparadas las bases, se procederá a la difusión del concurso de méritos y oposición que permita la participación del mayor número de aspirantes que cumplan con los requisitos y competencias necesarias para ocupar un puesto en la institución, de acuerdo a las bases del concurso constantes en la convocatoria.

El departamento de talento humano de Aguapen E.P, debe contar con una minuciosa selección de candidatos para su posterior contratación; es de vital importancia que el reclutamiento de personal se lleve a cabo de manera objetiva, profesional, precisa y metódica, dado que de acuerdo a este rubro así se medirán los resultados.

CUADRO 7: PRESELECCIÓN DE PERSONAL

Preselección de personal	Etapas	Responsable
<p>¿Qué es? Es la selección de las hojas de vida que se ajustan a los requisitos establecidos en la convocatoria</p> <p>Objetivo Seleccionar las hojas de vida que no cumplen con el perfil y escoger las adecuadas que pasarán a la siguiente fase.</p>	<p>1.-Revisar cada una de las hojas de vida para verificar el cumplimiento de los requisitos expresados en la convocatoria, firmados por equipo evaluador.</p> <p>2.-Elegir las hojas de vida que pasarán a la siguiente fase porque se ajustan a lo esperado.</p>	<p>Jefe de talento humanos</p> <p>Asistente de talento Humano</p>

Fuente: Investigación directa Aguapen
Elaborado por Jessenia Chalén Tomalá

CUADRO 8: EVALUACIÓN INTEGRAL

Evaluación integral	Etapas	Responsable
<p>¿Qué es? Es la actividad por medio de la cual se evalúan los candidatos para determinar su idoneidad en cuanto a las competencias específicas requeridas para el cargo</p> <p>Objetivo Elegir el candidato más adecuado para el cargo requerido, evaluando sus competencias y sus conocimientos.</p>	<p>1.-Implementar las pruebas de ejecución y conocimiento realizadas por personas especializadas en el área.</p> <p>2.-Aplicar las pruebas psicotécnicas y psicológicas.</p> <p>3.-Aplicar las pruebas de conocimientos específicos y competencias, que es el dominio de los conocimientos propios de la labor.</p>	<p>Jefe de talento humanos</p> <p>Asistente de talento Humano</p>

Fuente: Investigación directa Aguapen
Elaborado por Jessenia Chalén Tomalá

Para cumplir con la responsabilidad de la selección de personal es necesario que las decisiones estén fundamentadas, sobre técnicas lógicamente estructuradas, siguiendo un procedimiento científico que permita buscar nuevos candidatos, evaluar sus potencialidades físicas y mentales, así como su aptitud en el trabajo.

Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público.

Art. 182.- Evaluación y selección.- Es la etapa del proceso, del concurso de méritos y oposición, mediante la cual se evalúa y escoge al mejor personal para ocupar un puesto público.

Art. 183.- Concurso de méritos y oposición.- Es el proceso competitivo, orientado a seleccionar a la o el aspirante que demuestre poseer los mejores niveles de competencias, conforme los requisitos del puesto.

CUADRO 9: ENTREVISTA DE SELECCIÓN

Entrevista de selección	Etapas	Responsable
<p>¿Qué es? Es una conversación en la que se hace una evaluación formal del candidato, teniendo como referente los resultados obtenidos a lo largo de la actividad.</p> <p>Objetivo Obtener información del candidato que permita la corroboración de los datos obtenidos durante la actividad, esta es realizada por un equipo de evaluadores (jefe inmediato, jefe de personal, profesional encargado de la coordinación del aspecto psicológico)</p>	<p>1.-Citar a los candidatos para entrevista con el grupo evaluador</p> <p>2.-Estructurar la entrevista de acuerdo al perfil requerido, las funciones, responsabilidades y competencias del cargo.</p> <p>3.-Fijar la fecha, día hora y lugar para la entrevista con los diferentes candidatos</p> <p>4.-Ejecutar la entrevista con el grupo evaluador y el candidato.</p>	<p>Jefe de talento humanos</p> <p>Asistente de talento Humano</p>

Las técnicas de selección tienden a proveer información objetiva sobre las calificaciones y características de los candidatos, que demandarían mucho tiempo para ser obtenidas mediante simple observación de su actividad cotidiana; estas buscan proporcionar una rápida muestra de comportamiento de los candidatos, un conjunto de información que puede ser profunda y necesaria, lo cual depende de la calidad de las técnicas y de los profesionales que las utilizan.

CUADRO 10: ANÁLISIS INTEGRAL DE LA INFORMACIÓN

Análisis integral de la información	Etapas	Responsable
<p>¿Qué es? Es el análisis que se hace en cada fase de la actividad.</p> <p>Objetivo Hacer una comparación de ajuste a los requerimientos. cada uno de los candidatos para tener un criterio objetivo en la toma de la decisión</p>	<p>1.-Analizar los resultados por cada uno de los candidatos en todas las fases,</p> <p>2.-Tomar la decisión en cuanto a la selección del candidato que más se ajuste a los requerimientos</p>	<p>Jefe de talento humanos</p> <p>Asistente de talento Humano</p>

Fuente: Investigación directa Aguapen
Elaborado por Jessenia Chalén Tomalá

A partir del momento en que el entrevistado se marcha, el entrevistador debe iniciar la tarea de evaluación del candidato, puesto que los detalles están frescos en su memoria.

Si no tomó nota, debe registrar los detalles de inmediato. Si utilizó una hoja de evaluación, debe ser chequeada y completada.

Al final deben tomarse ciertas decisiones con relación al candidato: si fue rechazado o aceptado.

CUADRO 11: PUBLICACIÓN DE LOS RESULTADOS

Publicación de los resultados	Etapas	Responsable
<p>¿Qué es? Es el informe que se hace de la selección de las personas concursantes y de la persona elegida</p> <p>Objetivo Dar a conocer el resultado de la actividad para conocimiento de la comunidad en general, mostrando la objetividad y transparencia</p>	<p>1.-Publicar los resultados en la página web de la institución y en un lugar destinado para tal propósito, a través de su documento de identidad, para preservar la identidad de los participantes.</p> <p>2.-Retirar las hojas de vida en caso de que los participantes así lo decidan, determinando un tiempo límite para su entrega.</p>	<p>Jefe Talento humano</p> <p>Asistente de Talento humano</p>

Fuente: Investigación directa Aguapen
Elaborado por Jessenia Chalén Tomalá

CUADRO 12: RETROALIMENTACIÓN PROCESO DE SELECCIÓN

Retroalimentación proceso de selección	Etapas	Responsable
<p>¿Qué es? Es la actividad por medio de la cual el jefe inmediato retroalimenta al funcionario seleccionado acerca de su desempeño en el proceso de Selección.</p> <p>Objetivo Dar información acerca de su ejecución en cada una de las fases de la actividad de selección en las que participó</p>	<p>1.-Informar a la persona seleccionada sobre sus fortalezas, y oportunidades de desarrollo de las competencias</p> <p>2.-Realizar acuerdos de desempeño que serán evaluados al finalizar el período de prueba y alimentarán el plan de capacitación una vez haya pasado la etapa de adaptación y ajuste al cargo</p>	<p>Jefe Talento humano</p> <p>Asistente de Talento humano</p>

Fuente: Investigación directa Aguapen
Elaborado por Jessenia Chalén Tomalá

4.3.2. Inducción y entrenamiento del personal administrativo basado en competencias misionales y específicas.

Adelantada la actividad de selección, como etapa inicial de adaptación y contextualización del colaborador en la Institución, es necesario que se suministren los recursos básicos para el inicio de su actividad laboral, tanto desde la perspectiva institucional como del cargo, teniendo en cuenta los lineamientos de la Política de Inducción.

Para fortalecer la actividad de Inducción que actualmente se lleva a cabo en la Institución, se hace necesario implementar la Inducción específica y el entrenamiento como parte complementaria de la Gestión Humana.

CUADRO 13: INDUCCIÓN GENERAL

Inducción general	Etapas	Responsable
<p>¿Qué es?</p> <p>Son las actividades tendentes a dar a conocer la institución de acuerdo a la Política de Inducción vigente.</p> <p>Objetivo</p> <p>Facilitar la adaptación del nuevo colaborador al ámbito laboral brindando las herramientas útiles y necesarias de acuerdo a la cultura organizacional institucional.</p>	<p>1.-Convocar y citar a las personas que fueron elegidas a través de la selección de personal. Ésta actividad se realizará antes de iniciar las actividades laborales.</p> <p>2.-Realizar la jornada de Inducción Bienestar general.</p> <p>3.-Hacer recorrido por la empresa Aguapen E.P. conociendo las instalaciones y demás compañeros.</p> <p>4.-Evaluar la actividad de inducción general.</p>	<p>Jefe Administrativo</p> <p>Jefe Talento humano</p> <p>Asistente de Talento humano</p>

Fuente: Investigación directa Aguapen
Elaborado por Jessenia Chalén Tomalá

CUADRO 14: EVALUACIÓN INDUCCIÓN GENERAL

Evaluación inducción general	Etapas	Responsable
<p>¿Qué es?</p> <p>Es la actividad que se lleva a cabo para recibir la retroalimentación de los participantes de la Inducción general.</p> <p>Objetivo</p> <p>Recibir las apreciaciones de los participantes para perfeccionar la actividad a partir de las sugerencias y aportes.</p>	<p>1.-Entregar el formato de evaluación.</p>	<p>Jefe Talento humano</p> <p>Asistente de Talento humano</p>
	<p>2.-Tabular la información consignada en cada uno de los formatos.</p>	

Fuente: Investigación directa Aguapen
Elaborado por Jessenia Chalén Tomalá

La inducción tiene por objeto brindar al colaborador una efectiva orientación general sobre las funciones que desempeñará, los fines o razón social de la empresa y organización y la estructura de ésta. La orientación debe perseguir estimular al nuevo empleado para que pueda integrarse sin obstáculos al grupo de trabajo de la organización.

Exige, pues, la recepción favorable de los compañeros de labores para que pueda lograrse una coordinación armónica de la fuerza de trabajo.

CUADRO 15: INDUCCIÓN ESPECÍFICA

Inducción específica	Etapas	Responsable
<p>¿Qué es? Es la actividad programada inmediatamente de la inducción general; su estructura es flexible y adaptable a las necesidades de cada dependencia.</p> <p>Objetivo Facilitar la adaptación al cargo específico del colaborador, para que conozca en detalle su labor, puesto y equipo de trabajo, actividades de la dependencia, funciones, responsabilidades y proyección desde la perspectiva de las competencias misionales, específicas y las responsabilidades del cargo.</p>	<p>1.-Identificar las competencias específicas para el cargo a desempeñar de acuerdo a sus funciones.</p> <p>2.-Anunciar al nuevo colaborador durante los primeros días de trabajo para brindar la inducción.</p> <p>3.-Dar a conocer al nuevo funcionario su puesto de trabajo, compañeros, áreas con las que se trabajan, informando todo aquello que es relevante para su desempeño en el área.</p>	<p>Jefe Talento humano</p> <p>Asistente de Talento humano</p>

Fuente: Investigación directa Aguapen

Elaborado por Jessenia Chalén Tomalá

La inducción es una actividad dirigida al nuevo personal que ingresa a la organización. No obstante los nuevos trabajadores no son los únicos destinatarios de éstos programas, también debe dársele a todo el personal que teniendo un tiempo desempeñándose en sus funciones desconocen la misión, visión, objetivos y valores corporativos de la empresa Aguapen E.P. con el fin de mejorar la cultura organizacional de la misma.

Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público

Art. 189.- Inducción.- Las Unidades Administrativas del Talento Humano (UATH) del sector público implementarán mecanismos de inducción a fin de garantizar una adecuada inserción de la o el ganador del concurso deméritos y oposición a su nuevo puesto de trabajo, y a la cultura organizacional de la institución en la cual laborará. Dicho período de inducción comprenderá aspectos relacionados con la promoción de derechos, obligaciones y responsabilidades del puesto, trato a sus compañeros y usuarios, trato a personas con discapacidades y otros aspectos que se consideren relevantes.

4.3.3. Capacitación

Una de las actividades que se implementan con los empleados es la capacitación, la cual aporta a su cualificación y al empoderamiento en términos de conocimiento y de adquisición de otras competencias útiles para el desarrollo de la labor en su puesto de trabajo y para su crecimiento personal. Esta actividad está apoyada en las Políticas de Capacitación orientada a adquirir o actualizar conocimientos del Plan Nacional de Capacitación y Desarrollo.

CUADRO 16: CAPACITACIÓN

Capacitación	Etapas	Responsable
<p>¿Qué es? Son todas aquellas actividades que se realizan en pro de la cualificación de los funcionarios.</p> <p>Objetivo Proporcionar a los empleados las herramientas útiles para su desarrollo y empoderamiento</p>	<p>1.-Hacer la Solicitud de la capacitación especificando la necesidad de dicha formación</p> <p>2.-Determinar de acuerdo a las políticas del Comité de Capacitación Administrativa la viabilidad de la solicitud de la capacitación.</p> <p>3.-Programar o hacer la gestión de la capacitación.</p>	<p>Jefe Talento humano</p> <p>Asistente de Talento humano</p>

Fuente: Investigación directa Aguapén
Elaborado por Jessenia Chalén Tomalá

Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público

Art. 195.- De la formación y capacitación.- El subsistema de capacitación y formación para el sector público constituye el conjunto de políticas y procedimientos establecidos para regular los estudios de carrera del servicio público para alcanzar capacitación, destrezas y habilidades, que podrían realizar las y los servidores públicos acorde con los perfiles ocupacionales y requisitos que se establezcan en los puestos de una organización, y que aseguran la consecución del portafolio de productos y servicios institucionales, su planificación y los objetivos establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo.

4.3.4. Gestión del desempeño basado en competencias

Se realiza con el objetivo de hacer un seguimiento al desempeño del talento humano administrativo, con el fin de acompañar su mejoramiento continuo a partir de la identificación de los factores a mejorar y el seguimiento de las funciones, responsabilidades y actividades propias del cargo.

CUADRO 17: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Evaluación del desempeño	Etapas	Responsable
¿Qué es? Es la actividad por medio de la cual el jefe inmediato acompaña el desempeño de los colaboradores, para la consecución de resultados.	1.-Sensibilizar ante la actividad de evaluación del desempeño por competencias.	Jefe Talento humano
Objetivo Hacer un seguimiento a los resultados de los colaboradores en concordancia a las competencias específicas para su cargo, con el fin de detectar sus puntos fuertes y competencias a desarrollar para ser capacitados.	2.- aplicación del formato de evaluación del desempeño basado en competencias. 3.- Formular el plan de capacitación por dependencia coherente con la evaluación.	Asistente de Talento humano

Fuente: Investigación directa Aguapen
Elaborado por Jessenia Chalén Tomalá

Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público

Art. 216.- Objetivo específico.- La evaluación del desempeño programada y por resultados tiene como objetivo medir y estimular la gestión de la entidad, de procesos internos y de servidores, mediante la fijación de objetivos, metas e indicadores cuantitativos y cualitativos fundamentados en una cultura organizacional gerencial basada en la observación y consecución de los resultados esperados, así como una política de rendición de cuentas que motive al desarrollo en la carrera del servicio público, enfocada a mejorar la calidad de servicio y a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.

CUADRO 18: RETROALIMENTACIÓN DE RESULTADOS

Retroalimentación de resultados	Etapas	Responsable
<p>¿Qué es? Cada jefe se reúne con su colaborador y retroalimenta e informa sobre los resultados obtenidos en dicha actividad.</p> <p>Objetivo Dar a conocer al colaborador las fortalezas detectadas en cuanto al desarrollo de sus competencias, y las áreas a acompañar en la mejora continua de sus habilidades y capacidades.</p>	<p>1.-Ponderar los resultados obtenidos por cada uno de los colaboradores</p> <p>2.-Realizar una reunión con cada uno de sus colaboradores para retroalimentar su ejercicio de evaluación del desempeño.</p> <p>3.-Informar las actividades de capacitación en pro del desarrollo de las competencias específicas de su cargo.</p>	<p>Jefe Talento humano</p> <p>Asistente de Talento humano</p>

Fuente: Investigación directa Aguapén
Elaborado por Jessenia Chalén Tomalá

4.3.5. Formación y desarrollo

Analizada la información arrojada por la evaluación del desempeño se procede a brindar las herramientas necesarias para los colaboradores que así lo requieran, con el fin de desarrollar las competencias específicas que se identificaron, para el empoderamiento y mejora de estas.

CUADRO 19: IMPLEMENTACIÓN DE CAPACITACIÓN

Implementación de capacitación	Etapas	Responsable
<p>¿Qué es? Se capacita al colaborador en los temas pertinentes para el desarrollo de los niveles requeridos de competencias tanto misionales como específicas para su empoderamiento y evolución.</p> <p>Objetivo Proporcionar al colaborador la capacitación y formación precisas para el desarrollo de las competencias necesarias para un óptimo desempeño en el cargo.</p>	<p>1.-Suministrar la información y concertación de la capacitación recibida</p> <p>2.-Elaborar por parte del colaborador la capacitación recibida.</p> <p>3.-Realizar el informe de asistencia y conclusiones por parte del colaborador de los temas vividos en la capacitación.</p>	<p>Jefe Talento humano</p> <p>Asistente de Talento humano</p>

Fuente: Investigación directa Aguapen
Elaborado por Jessenia Chalén Tomalá

El impacto de la capacitación recibida en cada colaborador se medirá en los resultados de la siguiente evaluación del desempeño.

Así mismo, existen otras actividades que de igual manera hacen parte del procedimiento de gestión del talento humano de la empresa de agua potable AGUAPEN E.P

4.3.6. Salud Ocupacional

Las actividades de Salud Ocupacional tienden a preservar, mantener y mejorarla salud de los colaboradores de la empresa AGUAPEN E.P, en su ambiente laboral. Estas son coordinadas desde el Comité Paritario de Salud Ocupacional. Tiene como objetivo las siguientes acciones:

El Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público establece en su Art. 228 en lo que concierne a la prestación de los servicios, que las instituciones asegurarán a las y los servidores públicos el derecho a prestar sus servicios en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud ocupacional, comprendida ésta como la protección y el mejoramiento de la salud física, mental, social y espiritual, para lo cual el Estado a través de las máximas autoridades de las instituciones estatales, desarrollando programas integrales.

Propender por el mejoramiento y mantenimiento de las condiciones de vida y salud de sus empleados.

1. Prevenir todo daño para la salud, derivado de las condiciones de trabajo.
2. Proteger a sus empleados contra los riesgos relacionados con agentes físicos, químicos, biológicos, psicosociales, mecánicos, eléctricos y otros derivados de la organización laboral que puedan afectar la salud individual o colectiva en los lugares de trabajo.
3. Eliminar o controlar los agentes nocivos para la salud integral del empleado.
4. Proteger la salud de los empleados y de la población contra los riesgos causados por las radiaciones.

Higiene industrial

Comprende el conjunto de actividades destinadas a la identificación, a la evaluación y al control de los agentes y factores de ambiente de trabajo que puedan afectar la salud de los empleados.

Seguridad industrial

Comprende el conjunto de actividades destinadas a la identificación y al control de las causas de los accidentes de trabajo.

Medicina del trabajo

Es el conjunto de actividades médicas y paramédicas destinadas a promover y mejorar la salud del empleado, evaluar su capacidad laboral y ubicarlo en un lugar de trabajo de acuerdo a sus condiciones psicobiológicas.

Riesgo potencial

Es el riesgo de carácter latente, susceptible de causar daño a la salud cuando fallan o dejan de operar los mecanismos de control.

4.3.6.1. Sistemas de compensación

Está establecido de acuerdo a las normas y disposiciones legales, facilitando el manejo de la estructura de compensación existente en la organización para los colaboradores administrativos.

De las compensaciones e indemnizaciones

Art. 285.- Disposiciones para las compensaciones económicas e indemnizaciones.- Las UATH, dentro de la planificación anual del talento humano, determinarán el número de servidoras y servidores que podrán acogerse durante el siguiente ejercicio fiscal, a las indemnizaciones o compensaciones contempladas en la LOSEP, a fin de contar con la respectiva disponibilidad presupuestaria para el efecto.

4.4. PRESUPUESTO

Dentro del departamento de talento humano se destinara un área para la ejecución de la propuesta planteada, y para trabajar de manera oportuna se necesitará realizar la siguiente inversión.

4.4.1. Activos fijos

Los activos fijos son los bienes que serán adquiridos con el fin de ser usados de manera continua durante el tiempo que dure el proyecto. La manera más fácil de clasificarlos e identificarlos es según su tiempo de vida útil.

4.4.2. Equipos de computación:

Se adquirirá una computadora y una impresora y un proyector, para cubrir las necesidades surgidas de las diferentes actividades inmersas en el desarrollo del proyecto.

CUADRO 20: EQUIPOS DE COMPUTACIÓN

EQUIPOS DE COMPUTACIÓN			
CANTIDAD	CONCEPTO	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
1	Computadora	320,00	320,00
1	Impresora	170,00	170,00
1	Proyector	950,00	950,00
TOTAL			1.440,00

Fuente y Elaborado por: Jessenia Chalén Tomalá

4.4.3. Equipos de oficina:

Es importante enumerar las distintas herramientas de uso frecuente en las oficinas que no pertenecen a los equipos de computación. dentro de este rubro se ha planificado obtener un tablero para cada participante del proyecto, dos perforadoras y dos grapadoras que se utilizaran a lo largo de periodo de encuestas

y evaluaciones, para las capacitaciones se hace muy relevante nombrar la tela para visualizar la proyección del infocus además de puntero laser para dirigir la capacitación.

CUADRO 21: EQUIPOS DE OFICINA

EQUIPOS DE OFICINA			
CANTIDAD	CONCEPTO	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
4	Tablero	5,00	20,00
2	Perforadora	8,00	16,00
2	Grapadora	9,90	19,80
1	Tela para Proyector	48,00	48,00
1	Puntero Laser	4,50	4,50
TOTAL			108,30

Elaborado por: Jessenia Chalén Tomalá

4.4.4. Muebles de oficina:

Dentro de los muebles de oficina se tendrá que disponer de un escritorio ejecutivo con su respectiva silla para la persona designada a cargo del grupo de encuestadores y evaluadores, una mesa redonda y seis sillas plásticas para el resto personas que colaboraran en el proyecto.

CUADRO 22: MUEBLES OFICINA

MUEBLES OFICINA			
CANTIDAD	CONCEPTO	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
1	Escritorio Ejecutivo	415,00	415,00
1	Mesa de Mdf	110,00	110,00
1	Sillas giratorias ejecutivas	95,00	95,00
4	Sillas plásticas	21,00	84,00
TOTAL			704,00

Elaborado por: Jessenia Chalén Tomalá

4.4.5. Gastos Directos

Los gastos directos que se generaran estarán destinados para suplir las necesidades de las personas encargadas de las actividades que se realizaran el proyecto, como se muestra en el siguiente cuadro 23

CUADRO 23: SUMINISTROS DE OFICINA

SUMINISTROS DE OFICINA			
CONCEPTO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	GASTO TOTAL ANUAL
Papel (Resmas)	25	4,00	100,00
Esferográficos	20	0,45	9,00
Lápices	20	0,30	6,00
Tinta (color)	10	32,00	320,00
Tinta (B/N)	15	28,00	420,00
Carpetas (plástico)	2	0,25	0,50
Carpetas (cartón)	2	0,20	0,40
Grapas (cajita)	15	3,35	50,25
Clip (cajita)	3	7,00	21,00
Archivadores	5	8,00	40,00
TOTAL			967,15

Fuente y Elaborado por: Jessenia Chalén Tomalá

4.4.6. Total de inversión

El total de la inversión resultará de la sumatoria del total de los activos fijos más los gastos de oficina y además un rubro proveniente del costo de la capacitación a las personas encuestadoras y evaluadoras.

CUADRO 24: TOTAL DE INVERSIÓN

TOTAL DE INVERSIÓN	
DETALLE	MONTO
MUEBLES OFICINA	704,00
EQUIPOS DE COMPUTACION	1.440,00
EQUIPOS DE OFICINA	108,30
SUMINISTROS DE OFICINA	967,15
CAPACITACIONES	900,00
TOTAL	4.119,45

Fuente y Elaborado por Jessenia Chalén Tomalá

4.4.7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- 1) El diseño de un manual de procedimientos para la gestión del talento humano en la empresa “AGUAPEN E.P”, Santa Elena, contempla acciones que inducen a mejorar la gestión del talento humano dentro de la organización; enfocando a desarrollar perfiles de competencia en el colaborador y mejorara la calidad del servicio público.
- 2) En el procedimiento administrativo propuesto para el talento humano de la empresa “AGUAPEN E.P”, se muestran los parámetros para escoger y calificar a los candidatos más adecuados, que tengan competencias para el puesto de trabajo que está disponible en la empresa. Si el departamento de talento humano de la empresa “AGUAPEN E.P”, selecciona a personas que no tienen perfil para el cargo, esto puede repercutir negativamente en la empresa, obstaculizando el proceso al logro de los objetivos organizacional.
- 3) La propuesta contempla directrices de conducción para el nuevo servidor público, en el conocimiento de la legislación vigente en el país y de los elementos necesarios como es la familiarización con el entorno organizacional, integrando al equipo de trabajo.
- 4) La normativa interna propuesta hace referencia al artículo No. 195 de la LOSEP sobre la obligatoriedad de la capacitación y formación del talento humano.
- 5) El instrumento de consulta también direcciona el desarrollo de competencias laborales de los candidatos a través de la inducción y del entrenamiento del talento humano, motivando la integración del colaborador para mantenerse informado en temas de interés como servidor público.

RECOMENDACIONES

Al jefe de la unidad de Talento Humano

- 1) Aprobar el manual de procedimientos.
- 2) Socializar el Manual de procedimiento entre el personal de talento humano.
- 3) Conducir al nuevo candidato al conocimiento de los elementos necesarios como son las leyes y reglamentos que imperan en el centro de trabajo, para evitar ser sancionados por no cumplirlas.
- 4) Implantar las estrategias de gestión del talento humano, con el fin de satisfacer las necesidades personales y el logro de los objetivos organizacionales.
- 5) Aplicar el manual de procedimientos de talento humano en todo su contexto, realizando un seguimiento al desempeño del talento humano administrativo con el fin de acompañar su mejoramiento continuo que encaucen al desarrollo de competencias laborales para el óptimo desempeño de sus funciones.

BIBLIOGRAFÍA

- AQUINO, J. A. (2005). *Recursos Humanos*. . Argentina. : Ediciones Macchi. .
- BENAVIDES, O. (2006). *Competencias y competitividad: Diseño para organizaciones latinoamericana* Mcgraw-hill / Interamericana de Colombia. Colombia: Mcgraw-hill / Interamericana .
- Bohlander, G., & Snell, S. (2008). *Administracion de recursos humanos*. Mexico: Cengage.
- Cardozo Cuenca, H. (2006). *Auditoria del sector solidario, Aplicacion de normas internacionales*. Madrid: ECOE.
- Carrión Maroto, J. (2007). *Estrategia de la Visión a la Acción* (segunda ed.). Madrid, España: ESIC.
- Chiavenato, I. (2005). *Gestión del talento humano*. Mc. Graw-Hill.
- Dávila, L., & Guevara, C. (2005). *Teorías organizacionales y administración, Enfoque crítico*. Colombia: McGraw-Hill.
- Delgado González, S., & Ena Ventura, B. (2011). *Recursos Humanos* (CUARTA ed.). Madrid: COPYRIGHT.
- Ena Ventura, B., Delgado González, S., & Ena Ventura, T. (2006). *Gestion Administrativa de Personal*. Madrid: COPYRIGTH.
- Estupiñan Gaitán, R., & Estupiñan Gaitán, O. (2006). *Analisis Financiero y de Gestión*. Madrid: ECOE.
- Fernández Alarcón, V. (2005). *Desarrollo de Sistemas de Información*. Barcelona: UPC.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y Planes para a Empresa con el cuadro de mando integral* (Primera ed.). Mexico: Pearson Educación.
- Gerra, I., & Lopez. (2007). *Evaluacion y Mejora Continua, Conceptos y herramientas para la medicion y mejora del desempeño*. Indiana: ITSON.
- Hansen, & Mowen. (2007). *Administracion de Costos, Contabilidad y Control*. Mexico: Cengage.

- Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: CENGAGE.
- MONSALVE, L. F. (2004). *Auditoria E Investigación Relativa a los recursos Humanos*. . Medellín.: Revista: Auditoria EEPP .
- Perdomo Moreno, A. (2006). *Fundamentos de Control Interno*. Madrid: Thomson.
- Pérez Fernandez de Velasco, J. A. (2010). *Gestión por Procesos* (4 ed.). Madrid, España: ESIC.
- PEREZ, J. (2006). *Control de Gestión Empresarial*. . Madrid.: Tercera edición. ESIC Editorial. .
- Publicaciones Vertice S. L. (2008). *Estructuras Organizativas, Recursos Humanos*. Malaga: VERTICE.
- Puente, R. (2005). *Mercadeo Interno: tratar a los empleados como a los clientes más importantes*. . México : Debates IESA.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2006). *Administracion*. Mexico: Pearson Educación.
- Rodríguez Valencia, J. (2010). *Administración de Medianas y Pequeñas Empresas*. Mexico: Cengage.
- Summers, Donna C. S. (2006). *Administracion de la Calidad*. Mexico: PEARSON.
- Viloria Martinez, G., Nevado Peña, D., & López Ruiz, V. R. (2008). *Medición y Valoración del capital intelectual*,. Mexico: COPYRIGHT.

Anexos



ANEXO I ENCUESTA

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

Preguntas dirigidas a los empleados de la empresa AGUAPEN E.P.

Pregunta 1. ¿Cree usted que la estructura organizacional está bien definida?

SI

NO

Pregunta 2. ¿Se ha determinado el alcance de la visión, objetivos, metas y políticas institucionales?

SI

NO

TAL VEZ

Pregunta 3 ¿Se ha establecido los perfiles del cargo con base en las competencias establecidas por la empresa?

SI

NO

TAL VEZ

Pregunta 4 ¿Se cumple con el proceso de selección de personal acorde a lo que establece la legislación vigente en el país?

SI

NO

TAL VEZ

Pregunta 5 ¿Aplica el personal de la unidad administrativa de talento humano lo que establece la LOSEP?

SI

NO

TAL VEZ

Pregunta 6 ¿Aplica el personal de la unidad administrativa de talento humano lo que establece el Código de trabajo?

Siempre

Frecuentemente

Rara Vez

Nunca

Pregunta 7 ¿Se cumple con la ejecución del plan anual de vacaciones?

Siempre

Frecuentemente

Rara Vez

Nunca

Pregunta 8 ¿Cree usted que el proceso de capacitación fortalecerá las competencias adquiridas?

SI

NO

TAL VEZ

Pregunta 9 ¿Se aplican procedimientos internos para evaluar el cumplimiento de las actividades del talento humano?

Siempre

Frecuentemente

Rara Vez

Pregunta 10 ¿Considera usted que para otorgarle nombramiento, la empresa aplicó parámetros para medir el desempeño laboral?

SI
NO
TAL VEZ

Pregunta 11 ¿Usted como personal contratado considera que se debe medir el desempeño de los trabajadores con el fin de garantizar la permanencia y el desarrollo organizacional?

Siempre
Frecuentemente
Rara Vez
Nunca

Pregunta 12 ¿Conoce usted el objetivo general del control a la gestión del talento humano de la empresa de Aguapen E.P.?

SI
NO
TAL VEZ

Pregunta 13 ¿Considera usted que los objetivos específicos de la gestión del talento humano de la empresa se debe relacionar mayormente con lo social, corporativo, funcional y personal de la organización?

Sociales
Corporativos
Funcionales
Personales
Otros

Pregunta 14 ¿Considera usted que la organización tiene claramente definidos los valores corporativos?

SI
NO

Pregunta 15 ¿Cree usted que la cultura organizacional influye en la gestión empresarial y en la gestión del talento humano?

Siempre
Frecuentemente
Rara Vez
Nunca

Pregunta 16 ¿Con que frecuencia evalúa la institución el desempeño de los servidores públicos?

Siempre
Frecuentemente

Pregunta 17 ¿Considera usted que la evaluación que se realiza a los servidores públicos forma parte del desarrollo y formación profesional?

SI
NO



ANEXO II ENTREVISTA

UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVA
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Entrevista a los jefes de las diferentes áreas de AGUAPEN E.P.

Pregunta 1 ¿Tiene usted identificadas las destrezas de sus colaboradores?

Pregunta 2 ¿Influye la experiencia en los resultados administrativo de la unidad que usted dirige?

Pregunta 3 ¿Qué perfil considera Ud. que debe poseer el personal que labora en el área de talento humano?

ANEXO III CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

No	ACTIVIDAD	2013																																									
		FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEM				OCTUBRE				NOVIEMBRE					
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
1	Elaboración del proyecto de grado																																										
2	Reajuste y aprobación del proyecto																																										
3	Presentación definitiva del proyecto																																										
4	Aprobación de consejo																																										
5	Elaboración del capítulo 1																																										
6	Marco Teórico																																										
7	Marco Legal																																										
8	Elaboración del Capítulo 2																																										
9	Metodología de la investigación																																										
10	Diseño de la investigación																																										
11	Modalidad de la Investigación																																										
12	Tipo de investigación																																										
13	Métodos de investigación																																										
14	Técnicas de investigación																																										
15	Instrumento de investigación																																										
16	Población y muestra																																										
17	Procesamiento de Información																																										
18	Elaboración del capítulo 3																																										
19	Análisis de los resultados de la Encuesta																																										
20	Comprobación de la hipótesis																																										
21	Conclusiones																																										
22	Recomendaciones																																										
23	Elaboración del Capítulo 4																																										
24	Desarrollo de Propuesta																																										
25	Conclusiones y Recomendaciones																																										
26	Entrega final																																										

ANEXO IV FOTOGRAFÍAS

**Fotografía 1.- Ingeniero Oswaldo Roca González
Gerente General de Aguapen E.P**

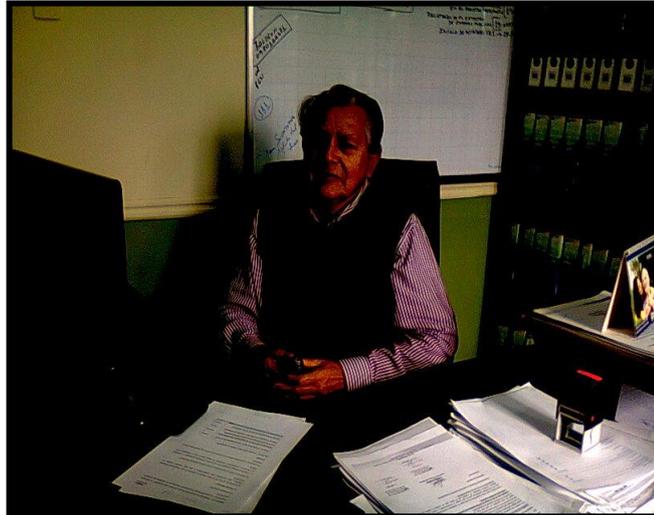


**Fotografía 2.- Ingeniero Oswaldo Roca González
Funcionaria Jessenia ChalénTomalá**



Fotografía 3.- Dr. José Sarabia Rodríguez

Jefe de la Unidad de Talento Humano



Fotografía 4.- Dr. José Sarabia Rodríguez

Funcionaria Jessenia ChalénTomalá

