



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

Plan de reestructuración de personal y manual de funciones
de la EP-Empresa Municipal de Agua Potable y
Alcantarillado de Riobamba para el año 2010-2014

Trabajo de fin de carrera previa a la obtención del
título de ingeniero en administración de empresas

Autor:

Yépez Villavicencio Diego Fernando

Director:

Ec. García Tinisaray Daisy Karina

SAN RAFAEL - ECUADOR

2012

Econ. Daisy Karina García
DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICO:

Que el presente trabajo de investigación, realizado por el egresado Diego Fernando Yépez Villavicencio, ha sido cuidadosamente revisado por la Economista Daisy Karina García Tinisaray, por lo que he podido constatar que cumple con todos los requisitos de fondo y forma establecidos por la Escuela de Administración de Empresas por lo que autorizo su presentación.

Lo certifico.- Loja, 10 de enero del 2012

Econ. Daisy Karina García

DIRECTORA

AGRADECIMIENTO

Esta tesis, si bien ha requerido de esfuerzo y mucha dedicación, no hubiese sido posible su finalización sin su apoyo en todo aspecto, de todas y cada una de las personas que a continuación citaré y muchas de las cuales han sido un soporte muy fuerte en todos los momentos.

Primero y antes que nada, dar gracias a Dios, la Virgen Dolorosa y mi Abuelita Toita por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón, mi espíritu e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

Agradecer hoy y siempre a mi familia, sé que procuran mi bienestar. A mis padres Luis y Cecilia que me han dado todo lo que soy, mi esposa Alexandra por darme el ejemplo de persistencia, mi hija Romina Fernanda por ser mi motivación para triunfar y mis hermanos Cristian y Andrés que me brindan todo su apoyo. Todos ellos me dan la fortaleza necesaria para seguir adelante y no decaer ante ninguna situación adversa.

De igual manera mi más sincero agradecimiento a mi Universidad que me ha ido formando como profesional, representado en todo sus Maestros los cuales a pesar de la distancia me fueron motivando a seguir mis estudios y a mi Directora de Tesis la Economista Daisy Karina García que fue la que me dio el empujón que me faltaba para concluir con mi Tesis.

Nuevamente GRACIAS a Todos.

DEDICATORIA

Como todo acto de nuestras vidas se lo dedico a Dios, la Virgen Dolorosa y Mi Abuelita Toita que son mis estímulos espirituales.

Para mi Esposa, mis Padres Luis y Cecilia, mis hermanos Cristian y Andrés

Para mi Hija Romina Fernanda para cuando algún día pueda leer esta Tesis, sea su motivación, su fuerza para seguir adelante y que sepa que la vida es para Triunfar.

AUTORÍA:

Diego Fernando Yépez Villavicencio

CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, Diego Fernando Yépez Villavicencio declaro ser autor del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja, y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos de tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

F:

Fernando Yépez V.

RESUMEN EJECUTIVO

Se plantea en esta tesis, establecer un plan de restructuración de personal y manual de funciones para la empresa EP-EMAPAR.

Con los empleados de la empresa, existen serias deficiencias en lo relativo a la calidad del servicio, percibida por los clientes, de acuerdo a sondeos recientes realizados por la institución, para lo cual se ha determinado que se debe crear estrategias para que esto cambie.

Se pretende determinar los procesos de servicio que actualmente se gestionan y establecer una normativa que de soporte a los procesos internos vigentes.

No existe una coordinación interna en los procesos de provisión de servicios y en ciertos casos no existe un proceso de atención o servicio definidos, no hay un sistema de gestión de recursos humanos adecuado, por lo que el personal desconoce lo que corresponde realizar y cual es su labor en la empresa y la inexistencia de un enfoque por procesos.

Por lo que es necesario estructurar un plan de gestión de recursos humanos que identifique la admisión, la aplicación, la compensación, el desarrollo mantenimiento y monitoreo. Obtener un manual de funciones

ÍNDICE

| | Página |
|----------------------------------------------------------|---------------|
| CAPÍTULO I | 1 |
| Generalidades y diagnóstico de la empresa | 1 |
| 1. Descripción | 1 |
| 1.1. Misión | 2 |
| 1.2. Visión | 2 |
| 1.3. Descripción del servicio | 2 |
| 1.4. Descripción de la plaza | 3 |
| 1.5. Organización y administración | 13 |
| 1.6. Diagnóstico | 16 |
| 1.7. Norma Interna Vigente | 29 |
| | |
| CAPÍTULO II | 32 |
| Marco teórico | 32 |
| 2.1. Reestructuración de personal | 32 |
| 2.2. Teoría de la reingeniería | 32 |
| 2.3. Teoría del diseño organizacional | 35 |
| 2.4. Concepto de manual | 37 |
| 2.5. Objetivos de los manuales de funciones | 39 |
| 2.6. Pro y contras de los manuales | 39 |
| 2.7. Importancia de los manuales | 41 |
| 2.8. Propósito de los manuales | 42 |
| 2.9. Tipos de manuales | 42 |
| 2.10. Planeación y elaboración de manuales | 44 |
| 2.11. Clases de organigramas | 44 |
| 2.12. Evaluación del desempeño | 47 |
| 2.13. Método de evaluación del desempeño | 52 |
| 2.14. Recursos humanos | 53 |
| 2.15. Admisión de personas y los modelos de competencias | 56 |

| | Página |
|-----------------------------------------------------------|---------------|
| CAPÍTULO III | 73 |
| Propuesta | 73 |
| Reestructuración de personal y manual de funciones | 73 |
| 3.1. Metodología utilizada | 73 |
| 3.2. Objetivos específicos del estudio técnico | 73 |
| 3.3. Problemas que se detectaron | 74 |
| 3.4. Propuesta | 74 |
| 3.5. Desarrollo de la propuesta | 75 |
| 3.5.1. Admisión | 75 |
| 3.5.2. Aplicación | 84 |
| 3.5.3. Compensación | 90 |
| 3.5.4. Desarrollo mantenimiento y monitoreo | 92 |
| 3.6. Manual Orgánico Funcional | 94 |
| | |
| CAPÍTULO IV | 134 |
| Conclusiones y Recomendaciones | 134 |
| 4.1. Conclusiones | 134 |
| 4.2. Recomendaciones | 136 |
| | |
| Bibliografía | 138 |
| Linkografía | 140 |
| Apéndice 1 | 142 |
| Ley Orgánica del Servicio Público | 143 |
| Apéndice 2 | 157 |
| Capacitación en administración de Recursos Humanos | 157 |
| Seminario TICs | 160 |
| Negociación | 160 |

INTRODUCCIÓN

Con la presente tesis de grado lo que se plantea es establecer un plan de reestructuración de personal y el manual de funciones para la empresa EP-EMAPAR.

La Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Riobamba, es una empresa de servicios, su obligación es la provisión y mantenimiento del sistema de agua potable y alcantarillado para la ciudad de Riobamba, con este fin trabajan actualmente en la empresa 50 personas administrativas y 70 operativos (obreros).

Sus empleados realizan su labor de forma incansable, existen serias deficiencias en lo relativo a la calidad del servicio percibida por los clientes, de acuerdo a sondeos recientes realizados por la institución, por lo que se hace indispensable determinar las estrategias necesarias para que esto cambie.

Se pretende determinar los procesos de servicio que actualmente se gestionan y establecer una normativa que de soporte a los procesos internos vigentes

No hay coordinación interna en los procesos de provisión de servicios y en ciertos casos no existen siquiera procesos de atención o servicio definidos, pese a que al trabajar 120 personas en la empresa, se la puede considerar mediana, de acuerdo a la Superintendencia de Compañía, no existe un sistema de gestión de recursos humanos adecuado, lo que desemboca en una total ignorancia del personal respecto al rol que su labor desempeña en la empresa; la falta de definición de funciones y la inexistencia de un enfoque por procesos, como se mencionó antes; genera una estructura organizacional débil,

carente de una dirección definida así como de un cronograma de capacitación para el personal que permita que este identifique su trabajo en la cadena de valor.

Por esto es necesario estructurar un plan de gestión de recursos humanos que establezca funciones y procesos y finalmente determine las necesidades de personal para la empresa. Para lo cual se ha planteado en este trabajo los siguientes temas:

Capítulo I, en este capítulo se realiza una descripción de la empresa, el servicio, la plaza y la estructura actual del Recurso Humano.

Capítulo II, se realiza una revisión del marco teórico de la Administración del Recurso Humano en base a la reestructuración de personal, reingeniería. Revisión de concepto de manual, los pro y contra de los manuales, las clases de organigramas.

Capítulo III, comprende la propuesta que es la reestructuración de personal. En esta capítulo de identifica la admisión, la aplicación, la compensación, el desarrollo mantenimiento y monitoreo.

Se ha llegado a tener un manual de funciones para precisar las funciones encomendadas a cada cargo, para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y deslindar responsabilidades.

Capítulo IV, se establece las conclusiones a las que se ha llegado luego de haber realizado un estudio teórico y práctico de la empresa y recomendaciones las que sugerimos para que la empresa funcione de acuerdo a las nuevas técnicas de administración del Recurso Humano.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES Y DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

1. Descripción de la empresa

La Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado del Cantón Riobamba, fundamenta su actividad en la Ordenanza No.010-2004, aprobada en sesiones realizadas por el I. Concejo Municipal de Riobamba del 26 de Julio y 20 de Septiembre del 2004 y publicado en el Registro Oficial No. 442 del 14 Octubre del 2004. Cuyas siglas son EMAPAR, y por ello, con este nombre se identificará y actuará en todos los actos públicos, privados, judiciales, extrajudiciales y administrativos, normada sus actividades por las Leyes, Disposiciones, Reglamentos, Resoluciones y Ordenanzas para los organismos del sector Público.

Constituyese con domicilio en el cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, la Empresa Pública Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Riobamba EP-EMAPAR, como persona jurídica de derecho público, con patrimonio propio, dotada de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión; la misma que se rige principalmente por la Ley Orgánica de Régimen Municipal, la Ley Orgánica de Empresas Públicas, la presente Ordenanza que regula la prestación de los servicios públicos de Agua Potable y Alcantarillado, las disposiciones de los Reglamentos Internos Generales y Específicos que se expidan y demás normas jurídicas aplicables.

La Empresa Pública que se crea por esta Ordenanza se denominará Empresa Pública - Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Riobamba, cuyas siglas son EP-EMAPAR

1.1 Misión

Proveer servicios de agua potable y alcantarillado de calidad al Cantón Riobamba, optimizando los recursos disponibles en base a la excelente aplicación de todos sus procesos y protegiendo el medio ambiente.

1.2 Visión

Lograr la cobertura total de servicios de agua potable y alcantarillado, en su ámbito de acción. Implementar Sistemas de Gestión de Calidad y medioambiente en los procesos de la Empresa.

1.3 Descripción del servicio

La Empresa de Agua Potable y Alcantarillado de Riobamba, es una empresa de servicios, su obligación es la provisión y mantenimiento del sistema de agua potable y alcantarillado para la ciudad de Riobamba, con este fin trabajan actualmente en la empresa 50 personas administrativas y 70 operativos (obreros).

La conservación de las cuencas hidrográficas aprovechables es deber de la Municipalidad garantizar la prestación de los servicios públicos de agua potable y alcantarillado para alcanzar el Buen Vivir.

A pesar de que los empleados realizan su labor de forma incansable, existen serias deficiencias en lo relativo a la calidad del servicio percibida por los clientes, de acuerdo a sondeos recientes realizados por la institución, por lo que se hace indispensable determinar las estrategias necesarias para que esto cambie y obtener una rentabilidad social en sus inversiones.

Es también su objetivo cuidar el entorno ecológico, contribuir al mantenimiento y control de las fuentes hídricas aprovechables del cantón Riobamba, así como integrar los proyectos de agua potable y alcantarillado dentro de los programas de saneamiento ambiental, para lo cual regulará la acción de otros entes actuantes en el suministro.

Para cumplir con su objetivo, la Empresa se encargará entre otros aspectos, del desarrollo, operación y mantenimiento de los sistemas para producción, distribución y comercialización de agua potable, la recolección de aguas lluvias y la conducción y tratamiento de aguas servidas

Podrá hacerse cargo de los sistemas de agua potable y alcantarillado de las cabeceras de las juntas parroquiales rurales, previa solicitud mayoritaria de la población o de los administradores de las juntas de agua.

1.4 Descripción de la plaza

Los siguientes indicadores de gestión muestran en términos generales la situación de la EP-EMAPAR:

- Población urbana: 151.056
- Población atendida con agua y alcantarillado: 142.330
- Porcentaje de micromedición: 78%
- Porcentaje de macromedición: nd
- Agua no contabilizada: 57%
- Período medio de cobro: 4 meses
- Personal por cada mil usuarios de agua potable: 7

- Gastos de operación/ Ingresos de operación: 0.57
- Gastos de personal/Gastos de operación: 0.51
- Número de servicios de agua y alcantarillado: 31.466

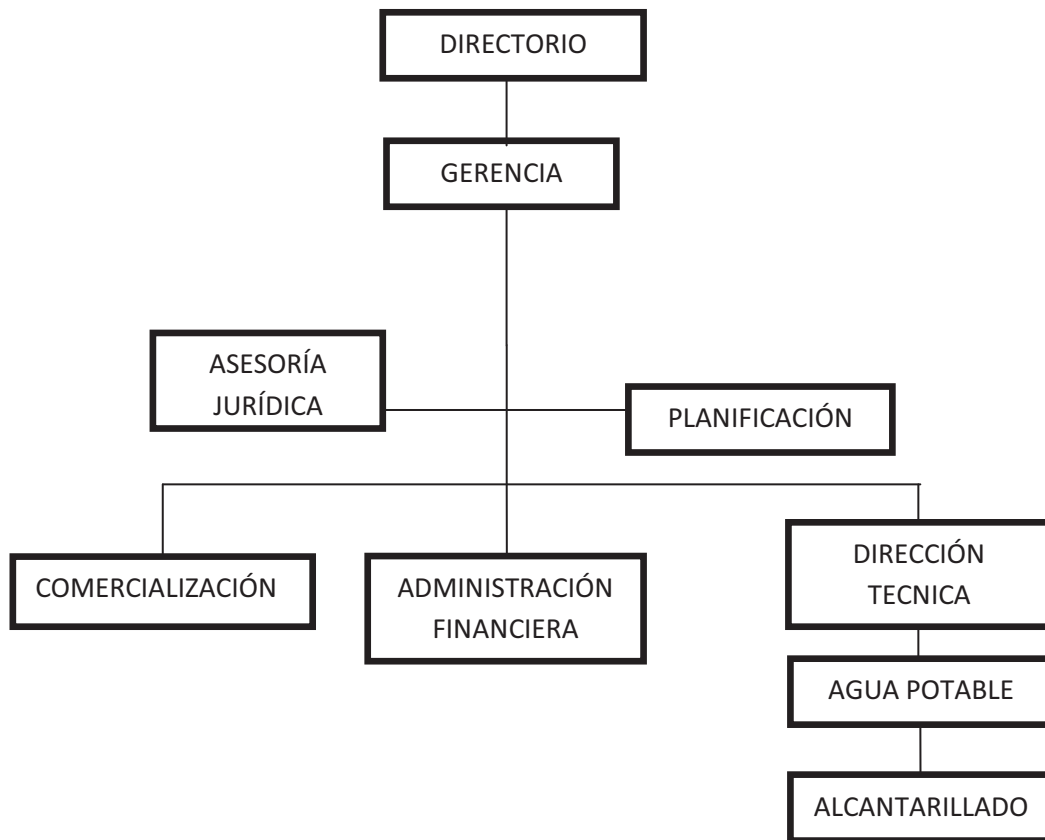
Fuente: Archivos de EP-Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado Riobamba

Elaborado: Diego F. Yépez V.

En relación con los indicadores globales, es necesario realizar los siguientes comentarios:

- El porcentaje de micromedición del 78% no es un porcentaje que demuestra la medición efectiva de los consumos, considerando elementos tales como el número de medidores dañados, medidores que se facturan pero que ya no existen físicamente.
- El porcentaje de agua no contabilizada del 57% tiene una baja confiabilidad de la macromedición.
- La razón de gastos de operación a ingresos de operación es alta, ya que la empresa debería tener un margen suficiente para generar el servicio de la deuda y aportar a las inversiones.
- El número de empleados por mil usuarios es normal pero faltan empleados en varias áreas y no se dispone de personal propio para tareas de mantenimiento rutinario del sistema de alcantarillado.
- El período medio de cobro es muy alto, considerando que los estándares recomiendan un valor de 2.5 meses. Es importante señalar que los locales y predios de la municipalidad no están catastrados y no cancelan ningún valor por el servicio. Ídem los deportivos.

Figura No 1 Descripción de la estructura del Recurso Humano



Fuente: Investigación de campo y archivos de EP-EMAPAR

Elaborado: Diego F. Yépez V.

Cuadro No 1 Distribución de Personal

| <i>Puesto</i> | <i>No</i> | <i>Unidad</i> | <i>Cód. Trabajo</i> | <i>LOSEP**</i> | <i>Contrato</i> | <i>Total</i> |
|-----------------|-----------|-------------------------------------|-------------------------|----------------|-----------------|--------------|
| | | GERENCIA | | | | |
| Gerente | 1 | X | | 1 | | |
| Secretaria | 1 | X | | 1 | | |
| Oficinista | 2 | X | 2 | | | |
| Conserje | 1 | X | 1 | | | |
| Chofer | 1 | X | 1 | | | |
| Subtotal | 6 | | | | | 6 |
| | | DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA | | | | |
| Directora | 1 | X | | 1 | | |
| Oficinista | 1 | X | 1 | | | |
| Supervisor | 1 | X | 1 | | | |
| | | Archivo | | | | |
| Jefe de Archivo | 1 | X | | 1 | | |
| Secretaria | 1 | X | 1 | | | |
| Oficinista | 2 | X | 2 | | | |
| Conserje | 1 | X | 1 | | | |
| | | Dispensario Médico | | | | |
| Médico | 1 | X | | 1 | | |
| Enfermera | 1 | X | 1 | | | |
| | | | | | | |
| | | Jefatura de Personal | | | | |

| | | | | | | |
|------------------|-----------|---------------------------------|---|---|---|-----------|
| Jefe de Personal | 1 | X | | 1 | | |
| Asistente | 1 | X | 1 | | | |
| | 12 | | | | | 12 |
| | | Auditoría Interna | | | | |
| Director | 1 | X | | 1 | | |
| Auxiliar | 1 | X | | | 1 | |
| Subtotal | 2 | | | | | 2 |
| | | Asesoría Jurídica | | | | |
| Asesor jurídico | 1 | X | | 1 | | |
| Secretaría | 1 | X | 1 | | | |
| Subtotal | 2 | | | | | 2 |
| | | DIRECCIÓN COMERCIAL | | | | |
| Directora | 1 | X | | 1 | | |
| Secretaría | 2 | X | 2 | | | |
| Asistente | 1 | X | 1 | | | |
| Oficinista | 3 | X | 3 | | | |
| Auxiliar | 1 | X | 1 | | | |
| Conserje | 1 | X | 1 | | | |
| Chofer | 1 | X | | | 1 | |
| | | Jefatura de Clientes | | | | |
| Jefe Clientes | 1 | X | | 1 | | |
| Asistente | 1 | X | 1 | | | |
| Chofer | 2 | X | 2 | | | |
| Auxiliar | 2 | X | 2 | | | |

| | | | | | | |
|----------------------|---|-----------------------------------------|---|---|---|--|
| Supervisor | 1 | X | 1 | | | |
| Inspector | 2 | X | 2 | | | |
| Lector | 7 | X | 7 | | | |
| Peón | 1 | X | 1 | | | |
| Inspector | 2 | X | | | 2 | |
| Lector | 5 | X | | | 5 | |
| | | Jefatura de Facturación | | | | |
| Jefe de Facturación. | 1 | X | | 1 | | |
| Supervisor | 2 | X | 2 | | | |
| | | Jefat. Acometida Y Medidores | | | | |
| Jefe Ac.yMed. | 1 | X | | 1 | | |
| Supervisor | 3 | X | 3 | | | |
| Oficinista | 1 | X | 1 | | | |
| Notificador | 2 | X | 2 | | | |
| Chofer | 5 | X | 5 | | | |
| Chofer | 5 | | | | 5 | |
| Plomero | 5 | X | 5 | | | |
| Inspector | 5 | X | 5 | | | |
| Auxiliar | 7 | X | 7 | | | |
| Peón | 1 | X | 1 | | | |
| Peón | 7 | X | | | 7 | |
| Inspector | 1 | X | | | 1 | |
| Lector | 1 | X | | | 1 | |
| | | | | | | |

| | | | | | | |
|---------------------------|-----------|---------------------------------------|---|---|---|-----------|
| | | Jefatura Proceso Datos | | | | |
| Jefe de Proc.Dat. | 1 | X | | 1 | | |
| Programador | 1 | X | 1 | | | |
| Progra.Operador | 1 | X | 1 | | | |
| Digitador | 1 | X | 1 | | | |
| Digitador | 1 | X | | | 1 | |
| Subtotal | 86 | | | | | 86 |
| | | DIRECCIÓN FINANCIERA | | | | |
| Director Financ. | 1 | X | | 1 | | |
| Asistente | 2 | X | 2 | | | |
| Oficinista | 1 | X | | | 1 | |
| | | Contabilidad | | | | |
| Contadora General. | 1 | X | | 1 | | |
| Oficinista | 1 | X | 1 | | | |
| Asistente | 6 | X | 6 | | | |
| Auxiliar de contabilidad. | 2 | X | | | 2 | |
| | | Jefatura de Abastecimiento | | | | |
| Jefe de Abastec. | 1 | X | | 1 | | |
| Asistente | 1 | X | 1 | | | |
| | | Tesorería | | | | |
| Tesorero | 1 | X | | 1 | | |
| Asistente | 1 | X | 1 | | | |
| Pagadora | 1 | X | 1 | | | |
| Recaudador | 6 | X | 6 | | | |

| | | | | | | |
|------------------------------|-----------|------------------------------------|---|---|---|-----------|
| Conserje | 2 | X | 2 | | | |
| Recaudadora | 1 | X | | | 1 | |
| Oficinista | 1 | X | | | 1 | |
| Chofer | 2 | X | | | 2 | |
| | | Bodega | | | | |
| Guardalmacen Jefe | 1 | X | | 1 | | |
| Oficinista | 2 | X | 2 | | | |
| Bodeguero | 2 | X | 2 | | | |
| Subtotal | 36 | | | | | 36 |
| | | DIRECCIÓN PLANIFICACIÓN | | | | |
| Director de Planificación. | 1 | X | | 1 | | |
| Secretaria | 1 | X | 1 | | | |
| Oficinista | 2 | X | 2 | | | |
| Oficinista | 2 | X | | | 2 | |
| Topógrafo | 1 | X | 1 | | | |
| Cadenero | 5 | X | 5 | | | |
| Chofer | 2 | X | 2 | | | |
| Chofer | 3 | X | | | 3 | |
| Auxiliar de servicios | 1 | X | 1 | | | |
| Peón | 1 | X | 1 | | | |
| | | Subd. Diseño y Estudio | | | | |
| Subdirección. Dis. y Estudio | 1 | X | | 1 | | |

| | | | | | | |
|-----------------------------|-----------|----------------------------------------|---|---|---|-----------|
| Programador Operador. | 1 | X | | | 1 | |
| | | Subdirección Fiscalización | | | | |
| Subdirector Fiscal. | 1 | X | | 1 | | |
| Ingeniero Civil | 3 | X | 3 | | | |
| | | Jefatura Control y Pérdidas | | | | |
| Jefe de Control y Pérdidas. | 1 | X | | 1 | | |
| Ayudante | 1 | X | 1 | | | |
| Asistente | 1 | X | 1 | | | |
| Ingeniero Civil | 1 | X | 1 | | | |
| Supervisor | 1 | X | 1 | | | |
| Auxiliar | 2 | X | 2 | | | |
| | | Agua Potable | | | | |
| Ingeniero Civil | 2 | X | 2 | | | |
| | | Alcantarillado | | | | |
| Supervisor | 1 | X | 1 | | | |
| Asistente | 1 | X | 1 | | | |
| Ingeniero Civil | 1 | X | 1 | | | |
| Subtotal | 37 | | | | | 37 |
| | | DIRECCIÓN TÉCNICA | | | | |
| Director Técnico | 1 | X | | 1 | | |
| Secretaria | 1 | X | 1 | | | |
| Asistente | 1 | X | 1 | | | |
| Oficinista | 1 | X | 1 | | | |

| | | | | | | |
|-----------------------------|----|---------------------|----|---|---|--|
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | Agua Potable | | | | |
| Subdirector Mantenimiento. | 1 | X | | 1 | | |
| Subdirector Construcciones. | 1 | X | | 1 | | |
| Ingeniero Civil | 2 | X | 2 | | | |
| Laboratorista | 2 | X | 2 | | | |
| Electromecánico | 1 | X | 1 | | | |
| Supervisor | 3 | X | 3 | | | |
| Asistente | 1 | X | 1 | | | |
| Chofer | 13 | X | 13 | | | |
| Plomero | 14 | X | 14 | | | |
| Operador Bombas | 20 | X | 20 | | | |
| Peón | 12 | X | 12 | | | |
| Albañil | 3 | X | 3 | | | |
| Auxiliar | 8 | X | 8 | | | |
| Guardián | 6 | X | 6 | | | |
| Operador Plantas | 13 | X | 13 | | | |
| Inspector | 1 | X | 1 | | | |
| Ayudante | 1 | X | 1 | | | |
| Guardián operador | 7 | X | | | 7 | |
| Químico | 1 | X | | | 1 | |
| Operador Bombas | 2 | X | | | 2 | |
| | | | | | | |

| | | Alcantarillado | | | | |
|-----------------|------------|-----------------------|---|--|---|------------|
| Ingeniero Civil | 2 | X | 2 | | | |
| Albañil | 6 | X | 6 | | | |
| Peón | 8 | X | 8 | | | |
| Chofer | 1 | X | 1 | | | |
| Supervisor | 1 | X | 1 | | | |
| Chofer | 1 | X | | | 1 | |
| Peón | 1 | X | | | 1 | |
| Chofer | 2 | X | | | 2 | |
| Subtotal | 138 | | | | | 138 |
| TOTAL | | | | | | 319 |

** LOSEP: Ley Orgánica del Servicio Público

Fuente: Econ. Paola Mera Departamento de Administración Financiera de EP-EMAPAR

Elaborado: Diego F. Yépez V.

En base a estos requerimientos, se estructura los procesos de selección que debe realizar el departamento de RRHH para optimizar el desempeño de las funciones del personal de la EP-EMAPAR.

1.5 Organización y administración

Inicialmente se identificará al departamento de recursos humanos dentro de la organización; en este sentido se muestra el organigrama estructural departamental de la EP-EMAPAR, en la cual se observa las diferentes partes que conforman la empresa, los niveles de comunicación las jerarquías y demás factores que caracterizan el funcionamiento de la EP-EMAPAR.

Figura No 2 Organigrama Departamental



Fuente: Econ. Paola Mera Departamento de Administración Financiera de EP-EMAPAR

Elaborado: Diego F. Yépez V.

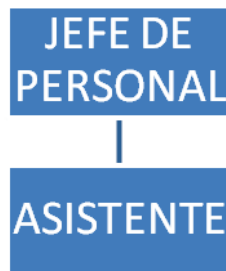
Figura No 3 Organigrama de la Dirección Administrativa



Fuente: Econ. Paola Mera Departamento de Administración Financiera de EP-EMAPAR

Elaborado: Diego F. Yépez V.

Figura No 4 Organigrama de la Jefatura de Personal

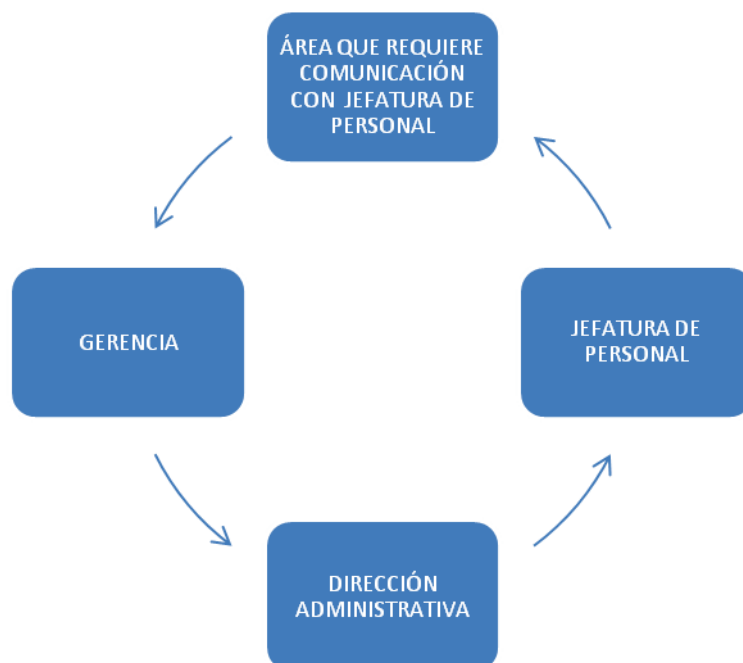


Fuente: Econ. Paola Mera Departamento de Administración Financiera de EP-EMAPAR

Elaborado: Diego F. Yépez V.

De los organigramas estructurales anteriores se observa que la comunicación en la red es unidireccional, desde las escalas inferiores hasta las superiores, no existe comunicación directa entre las divisiones de la empresa y el departamento de recursos humanos, esta se da a través de la Gerencia de esta a la dirección administrativa y de aquí al departamento de personal el siguiente diagrama muestra el flujo de la comunicación:

Figura No 5 DIAGRAMA DE FLUJO DE COMUNICACIÓN

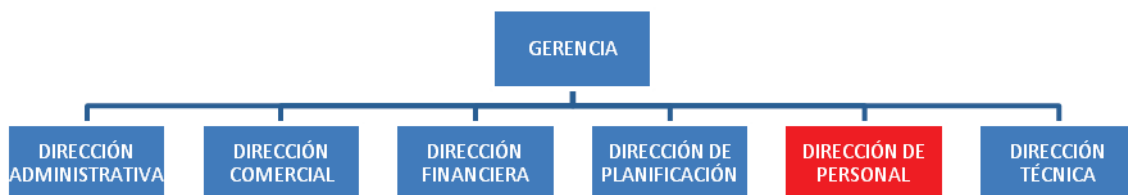


Fuente: Investigación de campo, evaluación del desempeño.

Elaborado: Diego F. Yépez V.

Como puede observarse el proceso tendiente a garantizar la disponibilidad y gestión de personal es lento desde el punto de partida organizativo, puesto que al ser una empresa con más de tres cientos empleados y tantas y tan disímiles áreas, se esperaría que la gestión de personal, tenga cierta independencia, primero y segundo tenga mayor contacto con las otras áreas; actualmente la jefatura de personal cuenta con personal insuficiente (tan solo un jefe y un

asistente) para trabajar con más de tres cientos individuos y además la dependencia de la dirección administrativa ralentiza los procesos al controlar no solo los procesos de apoyo operativo sino también los de índole de gestión de personal; así pues puede decirse que los organigramas actuales están pensados para una organización significativamente más pequeña con las dimensiones actuales no es eficiente. Así pues se sugiere que la gestión de personal se trate como una dirección diferente independizándose de la dirección administrativa y flexibilizando así su operación con las otras áreas departamentales, bajo esta concepción, este es el organigrama que se propone:



Fuente: Econ. Paola Mera Departamento de Administración Financiera de EP-EMAPAR

Elaborado: Diego F. Yépez V.

1.6 DIAGNÓSTICO

1.6.1 Objetivos

- Determinar los procesos de servicio que actualmente se gestionan
- Establecer la normativa que da soporte a los procesos internos vigentes
- Determinar las características actuales de la cultura empresarial
- Determinar el marco legal en que se desenvuelve la organización
- Determinar las características del sistema de recursos humanos actual

1.6.2 Matriz FODA

A realizar este análisis se establece el diagnóstico estratégico y su objetivo consiste en concretar, una tabla con los puntos fuertes y débiles propios del estudio, con las amenazas y oportunidades externas, en coherencia con la lógica de que la estrategia debe lograr un adecuado ajuste entre su capacidad interna y su posición competitiva externa.

Con la matriz se trata de identificar y medir los puntos fuertes y débiles, las oportunidades y las amenazas del estudio, cuestiones claves que son compiladas y analizadas gráficamente.

A ver las fortalezas y debilidades internas resultan de vital importancia, ya que nos permiten entender la viabilidad del estudio en el entorno concreto en que éste se tiene que llevar adelante. Un primer paso, por tanto, consiste analizar el ambiente en que está inmerso el estudio. Posteriormente, determinar las variables o factores críticos de éxitos apropiados a utilizar. Este proceso permitirá identificar nuevas oportunidades en la EP-Emapar.

| | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p style="text-align: center;">FACTORES INTERNOS</p> <p>FACTORES EXTERNOS</p> | <p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Los empleados realizan su labor en forma incansable; 2) Tiene autonomía presupuestaria; 3) Existe autonomía de gestión; 4) Se rige por la Ley de Empresas Públicas; 5) Es monopolio en prestar los servicios en la ciudad; 6) Tiene una normativa vigente para el desenvolvimiento del Recurso Humano; 7) Sus empleados son personas con amplia experiencia debido a que tienen varios años en la empresa; 8) Tiene un patrimonio propio, se lo puede encontrar en toda la ciudad; 9) El costo del servicio lo impone la empresa de acuerdo a sus necesidades; 10) Solicitar al Concejo Municipal la expedición de ordenanzas que considere necesarias para la empresa; | <p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) La ineficiencia en la medición; 2) Los gastos de operación vs. Ingresos de operación son altos; 3) El número de empleados es insuficiente para el servicio; 4) Los locales municipales y deportivos no cancelan ningún valor por el servicio; 5) No existe comunicación directa con el departamento de recursos humanos; 6) La gestión de personal es lento; 7) El departamento de Recursos Humanos cuenta con personal insuficiente; 8) El proceso de llenado de vacante se demora al no existir vacante; 9) No tiene contactos con instituciones de Educación Superior; 10) No hay responsables de entrenamiento; 11) No existe coordinación en los procesos internos; 12) No existe un sistema de Gestión de Recursos Humanos; 13) Falta de definición de funciones; 14) No existe un cronograma de capacitación para el personal; 15) Cartera vencida demasiado elevada; |
| <p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) El número de clientes tiende a incrementar mensualmente 2) Tiene buena relación directa con las otras empresas de agua potable del País 3) En la ciudad existe una de las Instituciones Educativas Superior de | <p>FO (Maxi-Maxi)</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Mantener al personal y capacitar. b) Mejorar las relaciones con las instituciones de Educación Superior y las Empresas de Agua Potable del País. c) Realizar una campaña de | <p>DO (Mini-Maxi)</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Pedir un estudio técnico a la ESPOCH sobre los problemas de medidores de agua. b) Realizar un análisis de cargos y ver el faltante de personal. |

| | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>mayor prestigio para contratar técnicos.</p> <p>4) El gasto es auditado por entes gubernamentales</p> <p>5) Puede recibir financiamiento por instituciones públicas, privadas a largo plazo;</p> <p>6) Coordinar con otras instituciones la realización de obras;</p> <p>7) Disponibilidad de vertientes naturales, ojos de agua;</p> <p>8) El agua que se extrae no necesita de un mayor tratamiento;</p> <p>9) Puede pedir asesoría externa</p> | <p>marketing para que incremente el número de clientes y se les de facilitar los requisitos para que ingresen a la empresa.</p> <p>d) Como ente público debe conseguir préstamos a las mejores tasas de interés o donación para dotar de agua a toda la ciudad las 24 horas.</p> <p>e) Revisar las tasas por servicio e incrementar de acuerdo al estatus social del cliente para llegar a las sociedades más desposeídas a una tasa menor.</p> | <p>c) Cobrar a todos los locales municipales y deportivos sin excepción.</p> <p>d) Crear un proceso de admisión y selección.</p> <p>e) Definir funciones y crear los procesos internos.</p> <p>f) El departamento de Recursos Humanos elaborar un plan de capacitación.</p> <p>g) Realizar un estudio de la cartera vencida y empezar a cobrar sin excepción y pedir asesoría a las otras empresas de agua potable para que indiquen como cobrar la cartera vencida.</p> |
| <p>AMENAZAS</p> <p>1) Se puede crear una empresa paralela que preste los mismos servicios;</p> <p>2) Personas extrañas a la empresa se sustraen bienes de la empresa, como tapas de alcantarillado;</p> <p>3) Pueden ser contaminadas las fuentes de agua;</p> <p>4) Cambiar las leyes existentes y desaparezca la empresa;</p> <p>5) Existe injerencia política;</p> <p>6) Estar a expensas del alcalde y gobernantes de turno;</p> <p>7) Al estar cerca de un área volcánica, puede existir un desastre natural que dañaría todo el sistema existente en la ciudad;</p> <p>8) La formación de sindicatos que obstaculizan cualquier cambio en la empresa;</p> <p>9) La sequía de las vertientes;</p> <p>10) El sistema de redes en mal estado</p> <p>11) Las acometidas e instalaciones clandestinas que producen pérdidas a la empresa;</p> <p>12) Falta de materiales en el mercado para realizar el mantenimiento necesario.</p> | <p>FA (Maxi-Mini)</p> <p>a) Como se rige por la Ley de Empresas, sustentar para fortalecer y seguir manteniendo como empresa única.</p> <p>b) Realizar una campaña publicitaria para que la ciudadanía cuide los activos de la empresa como las tapas de alcantarillado y denuncie los robos.</p> <p>c) Como tiene autonomía presupuestaria implementar un plan de seguridad para cuidar las fuentes de agua.</p> <p>d) Ampararse en las Leyes de Empresas Públicas para cuando la empresa quieran hacerle desaparecer.</p> <p>e) Dialogar con el sindicato para comunicar cualquier cambio.</p> <p>f) Realizar un estudio de los materiales faltantes y aprovisionarse de un stock mayor de los materiales que siempre faltan en el mercado</p> | <p>DA (Mini-Mini)</p> <p>a) Realizar un sistema de Gestión de Recursos Humanos por competencias.</p> <p>b) Al incrementar el número de empleados los gastos operativos van a disminuir porque se va a tener personal para mejorar la medición.</p> <p>c) Mejorar la comunicación entre departamentos.</p> <p>d) Realizar un cambio de redes de agua y alcantarillado por etapas.</p> <p>e) Hacer un estudio de otras fuentes de agua para el futuro y se tenga reservas probadas.</p> <p>f) Crear un manual de funciones</p> |

Cuadro No 2 Procesos de servicios actuales

Para describir los procesos actuales, se establecerá una relación entre ellos a través de una matriz de macro y micro procesos; en este sentido se tiene:

| MACROPROCESO | MICROPROCESO |
|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| Asesoría Jurídica | Patrocinio de procesos judiciales |
| | Secretario de concursos de contratación, adjudicación y junta de remates |
| | Actualización de la normatividad legal y reglamentaria de la empresa |
| | Elaboración y legalización de contratos y convenios |
| | Legalización de bienes inmuebles de dominio de la empresa |
| | Asesoramiento y absolución de consultas jurídicas |
| Control y reducción de pérdidas | Socializar reglamento de EP-EMAPAR |
| | Eliminar conexiones clandestinas de agua potable |
| | Revisar documentación de respaldo de conexiones sospechosas |
| | Fijar multas acorde a informes |
| | Legalizar acometidas provisionales de agua potable |
| Departamento Administrativo | Gestión del parque automotor |
| | Gestión de bienes muebles e inmuebles |
| | Administración de pólizas de seguros |
| | Gestión de sistema de desarrollo de RRHH |
| | Administración de protección laboral y Bienestar Social |
| | Administración de plan de adquisiciones |
| Dirección Comercial | Gestión de subsistemas comerciales |
| | Aplicación de normativa vigente en la gestión de comercialización |

| | |
|--------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | Gestión de servicio al público |
| Planificación | Consolidación de plan estratégico de gestión |
| | Desarrollo de catastros y extracción de información |
| Dirección Financiera | Gestión de sistema financiero de la empresa |
| Directorio | Aprobar y expedir resoluciones y reglamentos generales o especiales para el desenvolvimiento administrativo |
| | Autorización de celebración de convenios de carácter nacional, empréstitos y contratos. |
| | Presentación de informes periódicos |
| Gerencia | Representación judicial y extrajudicial de la empresa |
| | Ejecución de resoluciones del directorio |
| | Remisión del plan anual y presupuesto al directorio |
| | Autorización de gastos acorde a la ley |
| | Remisión para directorio de bases de contratación para adquisiciones de bienes y servicios |
| | Remisión a directorio de proyectos y reglamentos para aprobación |
| | Remisión para aprobación a directorio de estudios técnicos sustentatorios para fijación de tasas, tarifas y contribuciones de los servicios de agua potable y alcantarillado |
| Sistemas de Información y Catastros | Aplicación de normativa para seguridad de información |
| | Elaboración de bases para adquisición de bienes informáticos |
| | Fiscalización de cumplimiento y desarrollo de productos informáticos |

Fuente: Archivos de EP-EMAPAR

Elaborado: Diego F. Yépez V.

Significado de diagramas de flujo de cuadro anterior:



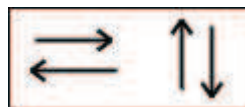
Inicio o fin del programa



Pasos, procesos o líneas de instrucción de programa de computo



Toma de decisiones y Ramificación



Líneas de flujo

Fuente: Econ. Paola Mera Departamento de Administración Financiera de EP-EMAPAR

Elaborado: Diego F. Yépez V.

Cuadro No 4 Llenado de Vacante

| ACTIVIDAD | 0 | * | * | * | * | * | Tiempo (días) |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|---|---|---|---|---|------------------|
| | P | E | M | I | A | | |
| Unidad detecta necesidad | 1 | x | | | | | 2 |
| Jefe de unidad busca persona que cumple requisitos para el cargo | 2 | | | x | | | 5 |
| Se redacta solicitud de acceso a cargo | 3 | x | | | | | 1 |
| Se envía información para aceptación de cambio | 4 | | x | | | | 4 |
| Unidad solicita personal a encargado de R.R.H.H. | 5 | x | | | | | 1 |
| Encargado de R.R.H.H. ve disponibilidad entre el personal disponible de la empresa ajeno al área que solicita | 6 | x | | | | | 5 |
| Se envía al candidato para rendir pruebas | 7 | | | | x | | 3 |
| Se redacta solicitud de acceso a cargo | 8 | x | | | | | 1 |
| Se envía información para aceptación de cambio | 9 | | x | | | | 5 |
| Se revisa en base de datos, solicitudes de ingreso | 10 | x | | | | | 1 |
| Se identifica personal con características idóneas | 11 | x | | | | | 1 |
| Se practican entrevistas y pruebas con candidatos | 12 | | | | x | | 3 |
| Se selecciona candidato | 13 | | | | | x | 1 |
| Total | | | | | | | 33 |

Tiempo mínimo para llenar vacante: 33 días laborables

***Significados de códigos (cuadro anterior)**

| CÓDIGO | DESCRIPCIÓN | No ACT. | % ACT | TIEMPO (DÍAS) | % DE TIEMPO |
|---------------|--------------------|----------------|--------------|----------------------|--------------------|
| P | Preparación | 7 | 53,85% | 12 | 36,36% |
| E | Espera | 2 | 15,38% | 9 | 27,27% |
| M | Movimiento | 1 | 7,69% | 5 | 15,15% |
| I | Inspección | 2 | 15,38% | 6 | 18,18% |
| A | Archivo | 1 | 7,69% | 1 | 3,03% |

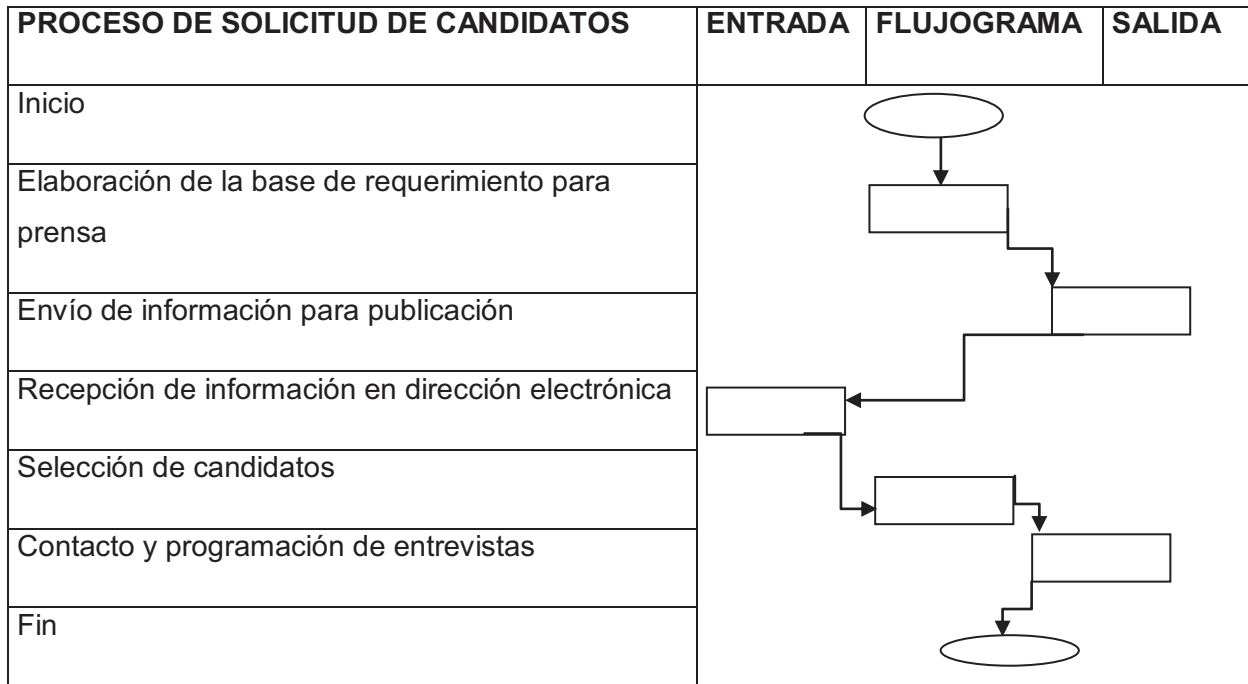
Fuente: Econ. Paola Mera Departamento de Administración Financiera de EP-EMAPAR

Elaborado: Diego F. Yépez V.

Debilidades del proceso:

- Tiempo: dado que hay un solo responsable por de RRHH, el proceso de llenar una vacante suele demorarse cuando no existe disponibilidad de personal entrenado en el área solicitante, por esos las actividades relacionadas con el departamento de RRHH representan más del 30% del tiempo total
- estandarizados para las posiciones, a excepción de los cargos técnicos
- Los requerimientos son subjetivos en sus pedidos, de modo que suelen haber muchos candidatos para una posición que no siempre reúnen las condiciones.

Cuadro No 5 Solicitud de candidatos



Fuente: Econ. Paola Mera Departamento de Administración Financiera de EP-EMAPAR

Elaborado: Diego F. Yépez V.

Cuadro No 6 Proceso de Publicación en Prensa Escrita

| ACTIVIDAD | 0 | * | * | * | * | * | Tiempo (días) |
|-----------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---------------|
| | | P | E | M | I | A | |
| Elaboración de la base de requerimiento para prensa | 1 | x | | | | | 1 |
| Envío de información para publicación | 2 | | X | | | | 7 |
| Recepción de información en dirección electrónica | 3 | | | X | | | 7 |
| Selección de candidatos | 4 | x | | | | | 2 |
| Contacto y programación de entrevistas | 5 | x | | | | | 3 |
| Total | | | | | | | 20 |

Tiempo mínimo para solicitar personal por prensa: 20 días laborables

***Significados de códigos (cuadro anterior)**

| CÓDIGO | DESCRIPCIÓN | No ACT. | % ACT | TIEMPO (DÍAS) | % DE TIEMPO |
|----------|-------------|---------|--------|---------------|-------------|
| <i>P</i> | PREPARACIÓN | 3 | 60,00% | 6 | 30,00% |
| <i>E</i> | ESPERA | 1 | 20,00% | 7 | 35,00% |
| <i>M</i> | MOVIMIENTO | 1 | 20,00% | 7 | 35,00% |
| <i>I</i> | INSPECCIÓN | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% |
| <i>A</i> | ARCHIVO | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% |

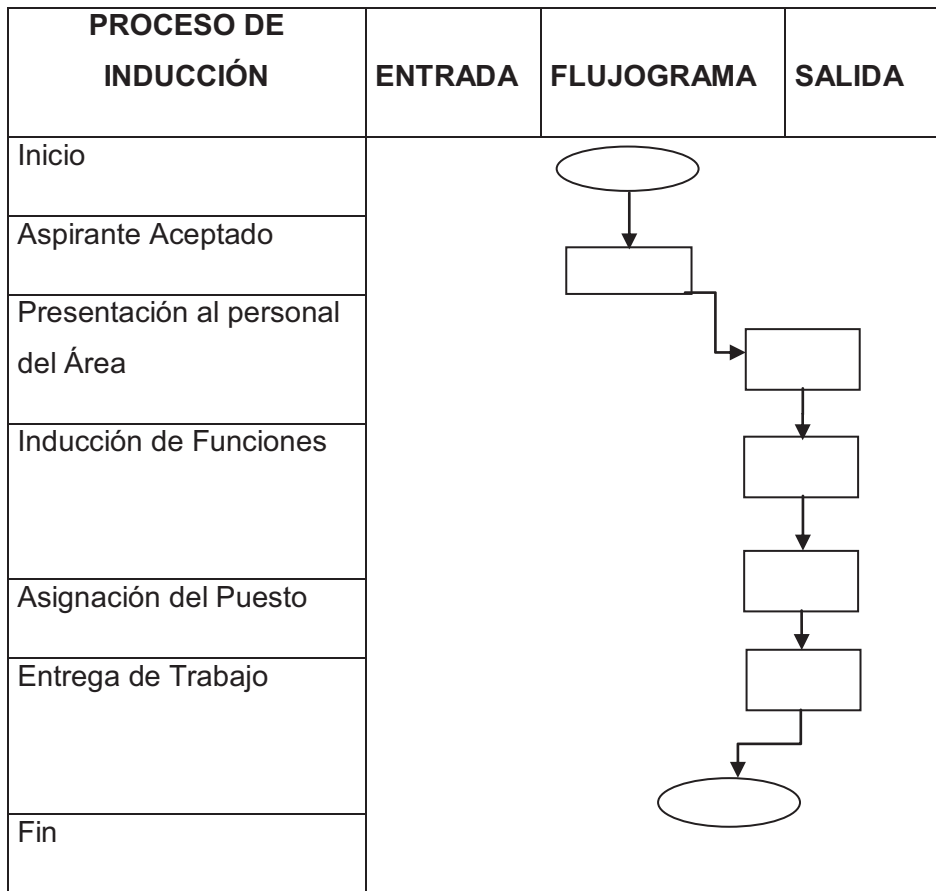
Fuente: Econ. Paola Mera Departamento de Administración Financiera de EP-EMAPAR

Elaborado: Diego F. Yépez V.

Debilidades del proceso:

- Tiempo: el tiempo requerido para todo el proceso sufre demoras de mínimo una semana, dado que las publicaciones se hacen domingo y no hay definidas estrategias alternativas de reclutamiento y la espera y el envío representan el 70% del tiempo de selección.
- Las bases de datos de EP-EMAPAR tienen información desactualizada y no hay contacto con universidades o centros en los cuales se pueda reclutar.

Cuadro No 7 Proceso de Inducción



Fuente: Econ. Paola Mera Departamento de Administración Financiera de EP-EMAPAR

Elaborado: Diego F. Yépez V.

Cuadro No 7 Proceso de Ingreso para Personal Nuevo

| ACTIVIDAD | 0 | * P | * E | * M | * I | * A | Tiempo (días) |
|--------------------------|---|-----|-----|-----|-----|-----|---------------|
| Aspirante aceptado | 1 | X | | | | | 1 |
| Presentación al personal | 2 | | | x | | | 1 |
| Inducción de funciones | 3 | X | | | | | 1 |
| Asignación del puesto | 4 | | | | x | | 1 |
| Entrega de trabajo | 5 | | | | | x | 1 |
| Total | | | | | | | 5 |

***Significados de códigos (cuadro anterior)**

| CÓDIGO | DESCRIPCIÓN | No ACT. | % ACT | TIEMPO (DÍAS) | % DE TIEMPO |
|----------|-------------|---------|--------|---------------|-------------|
| <i>P</i> | Preparación | 2 | 40,00% | 2 | 40,00% |
| <i>E</i> | Espera | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% |
| <i>M</i> | Movimiento | 1 | 20,00% | 1 | 20,00% |
| <i>I</i> | Inspección | 1 | 20,00% | 1 | 20,00% |
| <i>A</i> | Archivo | 1 | 20,00% | 1 | 20,00% |

Fuente: Econ. Paola Mera Departamento de Administración Financiera de EP-EMAPAR

Elaborado: Diego F. Yépez V.

Debilidades del proceso:

- No hay responsables de entrenamiento, el individuo es asignado a un grupo de trabajo y debe aprender sobre la marcha sin mayor dirección, solo el 20% del tiempo asignado a inducción y entrenamiento.
- No hay posibilidad de conocer los objetivos del área o los procesos estratégicos o de agregación de valor, otra vez el candidato debe aprender sobre la marcha.
- No existe un programa de inducción que facilite el conocimiento del flujo de comunicaciones a lo largo de la estructura jerárquica, el candidato debe aprender sobre la marcha.

1.7. Normativa interna vigente

La normativa vigente relativa al desenvolvimiento del RRHH de EP-EMAPAR, se basa en las siguientes recomendaciones emitidas por La Escuela

Politécnica Nacional en un estudio previo, al no existir una reglamentación clara al respecto:

Área Administrativa: Prácticamente inexistente en la organización actual del EP-EMAPAR. Se encargará de la administración de personal, labores de secretaría y archivos, servicios generales tales como control de vehículos y la conserjería, adquisición de materiales y equipos, control de bodegas e inventarios, y relaciones públicas, con especial énfasis en la atención de reclamos. Será necesario designar de inmediato a tres funcionarios, a saber:

Jefe Administrativo: Responsable por las secciones de personal, secretaría y servicios generales en forma directa, y con facultad de supervisar y controlar las demás actividades del área administrativa.

Bodeguero: Encargado de las compras del EP-EMAPAR y de la administración de las bodegas dedicadas exclusivamente al servicio de este departamento.

Áreas Financieras: Será creada con la finalidad de lograr la autosuficiencia económica del actual EP-EMAPAR y la futura Empresa.

Para dirigir las cinco secciones previstas se deberá designar a dos funcionarios, así:

Tesorero: encargado de la caja del departamento y de la sección de facturación y cobranzas.

Contador: para implementar un sistema de presupuestos del EP-EMAPAR, su respectiva Contabilidad Presupuestaria, la Contabilidad General, y de ser posible en el futuro, la Contabilidad de Costos de EP-EMAPAR.

Como puede observarse no existe claridad alguna en la asignación de tareas de gestión de RRHH y los procesos actuales provienen de la organización

interna del departamento administrativo antes que de la planificación centrada en objetivos y estrategias.

1.7.1 Cultura empresarial

No existen definiciones al respecto de la misión, visión, valores u objetivos de la EP-EMAPAR en lo relativo a la dirección estratégica de la gestión de talento humano, dada esta ausencia de directrices, en el Capítulo III se plantea la formulación de todas estas estrategias de aproximación a un camino estratégico trazado para la optimización de los procesos inherentes al departamento de RRHH.

1.7.2 Marco legal Ley Orgánica del Servicio Público (VER APÉNDICE 1)

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Reestructuración de Personal

El incremento de nuevas actividades comerciales de bienes y servicios han causado un desequilibrio en la estructura actual dejando espacios vacíos, que se deben tener en cuenta, los procesos de desburocratización permiten importantes ahorros de espacios anteriormente destinados a actividades administrativas sin Valor Agregado para el Cliente. Cuando todo un proceso se convierte en el trabajo de un equipo, la administración del proceso se convierte en parte del oficio del equipo.

En la estructura, las partes están integradas, es decir que se relacionan de tal forma que un cambio en uno de los elementos componentes afecta y genera cambios en los demás elementos, en las relaciones entre los mismos y en la conducta de toda la organización.

2.2. Teoría de la Reingeniería (Reestructuración)

Hammer Champy Michael, (1993-1995, Pág. 139) sostiene que: “Se requiere que a menudo los gerentes vuelvan a empezar de la nada para replantear cómo hacer el trabajo, cómo deben interactuar la tecnología y las personas y cómo reestructurar completamente las organizaciones. Instan a los gerentes a estudiar y a tomar fuertes decisiones para reemplazar procesos fundamentales para el cumplimiento de la misión de la empresa, por otros nuevos cuando estos por su ineficiencia entorpecen la productividad y no añaden valor en los productos y servicios para satisfacer a los clientes. El borrón y cuenta nueva en reingeniería, o reingeniería de tipo cero (0), implica dejar de lado lo actualmente existente y partir de lo que los consumidores y clientes desean.

Cuando de clientes se trata es necesario considerar tanto a los clientes externos como internos, partiendo de los primeros, quienes son los que determinan la forma de agregar mayor valor a los productos y servicios para su plena satisfacción”.

La reingeniería actúa en cinco campos sustanciales:

a. Estructura

Se deben eliminar en las organizaciones las estructuras piramidales, ya que éstas producen lentitud, centralización, inflexibilidad y protección a los trabajadores ineficientes e ineficaces; claro está, se debe estructurar en forma más vertical; descentralizando así las decisiones y facilitando la comunicación.

Se debe:

- Organizar de afuera hacia adentro, pensando siempre en el cliente.
- Eliminar el concepto de jefe, y cambiarlo por el de facilitador; además, tomar en cuenta que los recursos humanos ya no se administran, sino más bien se lideran.
- Recordar también que ahora el trabajador se evalúa no sólo por su facilitador inmediato sino también por sus compañeros, clientes y colaboradores.
- Organizar por sistemas básicos y, de ahí, segregar los procesos y subprocesos; teniendo por ejemplo los sistemas básicos:

Técnico

Táctico

Estratégico

b. Administrativo

Debe haber un enfoque sistémico: todo hacia el cliente. Las jefaturas se deben estructurar por procesos, para evitar los obstáculos en cada uno de ellos. La responsabilidad debe ser por resultados, sin excusas.

c. Tecnología

La tecnología estará al servicio del cliente; a través de ella se hace un mejoramiento de la capacidad decisoria del personal. La tecnología facilita el diseño de los sistemas de información para la calidad del servicio, siempre pensando en el cliente. Así se debe manejar más información y menos papeles.

d. Clima y Cultura Organizacional

Los valores de los trabajadores y la organización, deben ser compartidos, creando un clima propicio para la iniciativa, el aporte y el reconocimiento. Los estilos gerenciales deben ser comunicativos y participativos, creadores de compromiso, entrega, entusiasmo y compromiso grupal intenso. Todos los trabajadores deben ir tras la misma: Misión / Visión.

e. Recursos Humanos

Este quinto campo es bastante nuevo para la reingeniería de impacto; así lo expresó Michael Hammer,

El primer punto que toca la reingeniería de Recursos Humanos, es la polifuncionalidad del personal y la rotación de puestos. Todos los trabajadores saben hacer todas las tareas de todos los puestos de la organización.

Las funciones del personal deben ser enriquecidas con tareas que saquen el puesto de la rutina y, por supuesto, que lleven al trabajo en equipo.

En los recursos humanos de la organización se debe inculcar el sentido de pertenencia, orgullo y solidaridad laboral. Se debe eliminar la concepción de los trabajadores de que el trabajo es un castigo divino, cuando más bien es fuente de retos y satisfacciones.

Los recursos humanos podrán enfrentarse al futuro competitivo sólo a partir de una adecuada capacitación, dirigida siempre a enfrentar necesidades reales y de acuerdo con los planes estratégicos de la empresa. Además, se debe tener una visión de largo plazo en la contratación; de nada podrá servir a los gerentes o empresarios la rotación de personal en caso contrario, pues no podrán capitalizar el recurso humano.

De lo anterior se desprende que las organizaciones, como entes dinámicos que son, necesitan brindar una efectiva respuesta a las demandas de un entorno cambiante y cada vez más exigente; además, se tiene que poner especial atención a los planos organizativo dinámico, estructural, funcional y comportamental, lo que permitirá un análisis integral de la organización para poder operacionalizar este cambio vía de la reingeniería.

Antes de iniciar el cambio como tal, se deberá hacer un diagnóstico organizativo de la situación, pues operar el cambio ya sea por vía de la Reingeniería, Calidad Total, Círculos de Calidad, Benchmarking, o cualquier otro tipo de operacionalización del cambio, requiere un análisis de la endoestructura (organización) y exoestructura (entorno).

2.3. Teoría del Diseño Organizacional

Stephen Robbins (1996), dice que la organización, considerada como Estructura Organizacional, define “cómo se dividen; cómo se agrupan; y cómo se coordinan formalmente las tareas en los puestos de trabajo”. Ahora bien, para ello es fundamental que la Estructura Organizacional se valga de seis elementos:

Estos seis elementos permiten planear el cómo disponer de los recursos humanos y materiales dentro de la Estructura Organizacional.

- a. División de la mano de obra, la cual es el grado hasta el cual se han subdividido las tareas en puestos separados dentro de la organización;
- b. Departamentalización, que es organizar la mano de obra en razón de la función, tarea, producto, clientela, entre otras, de una organización;
- c. Cadena de mando, que es la línea continua de autoridad que se extiende desde la cima de la organización hasta el eslabón más bajo;
- d. Tramo de control, que es la subordinación que un jefe puede dirigir eficaz y eficientemente (capacidad de escoger los objetivos apropiados y el interés por dirigir la atención hacia los aspectos internos de la organización, con el fin de asegurar la optimización en el uso de los recursos disponibles);
- e. Centralización y Descentralización, aquella como el grado de la toma de decisiones concentrado en un solo punto de la organización, ésta como la toma de decisiones delegada a empleados de nivel más bajo. Y
- f. Formalización, como el grado en que los puestos dentro de una organización se hallan estandarizados.

En un contexto más común apreciamos que la “especialización del trabajo”, no es más que definir para qué está apto cada persona dentro de la organización, colocándolo en el nivel indicado y bajo la supervisión indicada, con el fin de que se sienta identificado con su labor. La “departamentalización”, es la sectorización de las actividades de la empresa según las funciones que esa misma especialización del trabajo permite definir.

Lo que se busca con la departamentalización es crear estructuras pequeñas que al tener mayor flexibilidad de acción rindan respuestas satisfactorias. Por su parte la “cadena de mando” aparece como la secuencia de una jefatura mayor que toma directrices generales para la operatividad de la organización.

Esta secuencia es importante porque permite empalmar los objetivos de la organización con los alcances de la producción, involucrando a cada miembro y comprometiéndolo con metas preestablecida de rendimiento.

En cuanto a la “concentración y descentralización”, se está ante dos estilos de gerenciar las decisiones, por un lado las que se emiten en un solo cuadro directivo y por otro, las que obedecen a criterios de responsabilidad delegada, en donde los funcionarios medios tienen libertad de acción en algunos objetivos del proceso. La “formalización”, viéndose desde una perspectiva de criterios rígidos de dirección, ha de entenderse como la prevalecencia de normas fijas en los cargos de una organización.

Finalmente esto hace que el trabajador se vea sujeto a un requerimiento mínimo de su capacidad proactiva y mantenga una aparente inercia laboral que le evita tomar alternativas que pudieran mejorar las condiciones de productividad y servicio de una empresa.

2.4. Concepto de Manual

"Un folleto, libro, carpeta, etc. en los que de una manera fácil de manejar (manuable) se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa" (Reyes Ponce, A. pág. 35)

De lo expuesto por el autor se puede comentar que el manual se convierte en un recetario donde cronológicamente se visualizara procesos o actividades que se realizará secuencialmente siempre para mantener un orden formal.

"El manual presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo" (Graham Kellogg, pág. 15).

En cambio, lo expuesto por Graham se centra en el desempeño que debe realizar la persona dentro de una organización en función a responsabilidades específicas, ya que un procedimiento se convierte en un método estándar por ejecutar.

"Un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la menor ejecución del trabajo"
"DuhatKizatus Miguel A. (2002). Definición de Manual, 1. Recuperado 3 de diciembre de 2008, de <http://es.geocities.com/dmesones05/fase2/t6.html>

El autor enfoca su concepción en la necesidad que el manual tiene en una organización por cuanto enfoca historia, política y procedimientos de la misma.

Continolo Guity, pág. 1 dice: "Una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo".

El enfoque que hace el autor, expresando que es una guía formal que mediante la secuencialidad la organización se encaminara en la dirección adecuada optimizando recursos.

2.5 Objetivos de los Manuales de Funciones

De acuerdo con la clasificación y grado de detalle que obtienen las organizaciones sociales, los manuales permiten cumplir con los siguientes objetivos:

- Instruir al personal de las organizaciones sociales con aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones laborales, políticas, procedimientos, normas, etc.
- Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa de la organización social, para definir responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones en las labores ejecutadas
- Contribuir con la organización social en la ejecución correcta de las labores asignadas al personal idóneo, y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Proporcionar información básica para la planeación e implementación de reformas administrativas que ayuden a las organizaciones sociales a desarrollarse de manera correcta.
- Proporcionar las bases técnicas para el desarrollo de la organización funcional en las organizaciones sociales, como un instrumento básico de administración.

2.6 Los Pro y Contras de los Manuales

Como todo aspecto no puede haber excepción en los manuales, de ahí que no todo es bueno ni tampoco malo existe ciertas debilidades y fortalezas en la aplicación de manuales dentro de una empresa.

2.6.1 Los Pro o Ventajas

- Logra y mantiene un sólido plan de organización.
- Asegura que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes.

- Facilita el estudio de los problemas de organización.
- Sistematiza la iniciación, aprobación y publicación de las modificaciones necesarias en la organización.
- Sirve como una guía eficaz para la preparación, clasificación y compensación del personal clave.
- Determina la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la organización.
- Evita conflictos jurisdiccionales y la yuxtaposición de funciones.
- Pone en claro las fuentes de aprobación y el grado de autoridad de los diversos niveles.
- La información sobre funciones y puestos suele servir como base para la evaluación de puestos y como medio de comprobación del progreso de cada quien.
- Conserva un rico fondo de experiencia administrativa de los funcionarios más antiguos.
- Sirve como una guía en el adiestramiento de novatos.
- Es una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar.
- Ayudan a institucionalizar y hacer efectivo los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones, las normas, etc.
- Evitan discusiones y mal entendidos, de las operaciones.
- Aseguran continuidad y coherencia en los procedimientos y normas a través del tiempo.
- Son instrumentos útiles en la capacitación del personal.

Como se puede observar el alcance de un manual es muy importante, siempre y cuando a más de existir formalidad en su elaboración; haya el compromiso de sus actores

2.6.2 Las Contras o Desventajas

- Muchas organizaciones consideran que son demasiado pequeñas para necesitar un manual que describa asuntos que son conocidos por todos sus integrantes.

- Algunas consideran que es demasiado caro, limitativo y laborioso preparar un manual y conservarlo al día.
- Existe el temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez.
- Si su elaboración no es eficiente existirá dualidad o duplicidad en las operaciones.
- El costo de producción y actualización puede ser alto.
- Si no se actualiza periódicamente, pierde efectividad.
- Si bien es cierto que un manual es una formalidad dentro de la organización, no se debe dejar de lado lo informal por cuanto las necesidades deberán acoplarse al momento de la misma.

2.7. Importancia de los Manuales

El manual como medio de comunicación:

La tarea de elaborar manuales se considera como una función de mantener informado al personal clave de los deseos y cambios en las actitudes de la dirección superior, al delinear la estructura organizacional y poner las políticas y procedimientos en forma escrita y permanente. Un manual correctamente redactado puede ser un valioso instrumento administrativo.

En esencia, los manuales representan un medio de comunicación de las decisiones administrativas, y por ello, que tiene como propósito señalar en forma sistemática la información administrativa

La orientación a los empleados dentro de la organización es de vital importancia, ya que deberán pensar y actuar en forma sincronizada con el manual, Además de describir las funciones de cada puesto, proporcionando a los empleados un conocimiento amplio de sus funciones, su ubicación en el organigrama y la interrelación con los otros puestos.

2.8. Propósitos de los Manuales

Instruir a los miembros de las organizaciones sociales acerca de aspectos tales como, funciones, autoridad, normas, procedimientos, políticas y objetivos.

Es conveniente no perder de vista la complejidad y dimensión de las tareas que las empresas se han fijado, requieren de un proceso de acertamiento total al conocimiento de los problemas para que se puedan destacar todos aquellos elementos significativos del funcionamiento, todo esto permite que el ambiente sea agradable y que las mejoras que requieran las empresas se den sin problemas.

Por tanto el propósito principal de los manuales es servir de guía de información para que todos los trabajadores estén sujetos a cumplir lo establecido por las organizaciones sociales en cuanto a los procedimientos que se requieren en la ejecución de labores.

2.9 Tipos de Manuales

Los diferentes organismos tienen necesidad de diferentes manuales: es por eso que los tipos de manuales se determinan dando respuestas a los propósitos y objetivos de cada organización.

- a. **Manual de Organización.**- El manual de organización describe la organización formal, mencionado, para cada puesto de trabajo, los objetivos del mismo, funciones, autoridad y responsabilidad.

- b. Manual de Políticas.-** El manual de políticas contiene los principios básicos que regirán el accionar de los ejecutivos en la toma de decisiones
- c. Manual de procedimientos y normas.-** El manual de procedimientos y normas describe en detalle las operaciones que integran los procedimientos las normas a cumplir por los miembros de la organización compatibles con dichos procedimientos administrativos en el orden secuencial de su ejecución
- d. Manual del especialista.-** El manual para especialistas contiene normas o indicaciones referidas exclusivamente a determinado tipo de actividades u oficios. Se busca con este manual orientar y uniformar la actuación de los empleados que cumplen iguales funciones.
- e. Manual del empleado.-** El manual del empleado contiene aquella información que resulta de interés para los empleados que se incorporan a una empresa sobre temas que hacen a su relación con la misma, y que se les entrega en el momento de la incorporación. Dichos temas se refieren a objetivos de la empresa, actividades que desarrolla, planes de incentivar y programación de carrera de empleados, derechos y obligaciones, etc.
- f. Manual de Propósito múltiple.-** El manual de propósitos múltiples reemplaza total o parcialmente a los mencionados anteriormente, en aquellos casos en los que la dimensión de la empresa o el volumen de actividades no justifique su confección y mantenimiento.

g. Manual de Funciones.- El manual de funciones presenta en detalle todas las funciones inherentes a cada una de las unidades organizativas que constituyen a la empresa.” (Fincowsky Enrique Benjamín, Sistemas Administrativos, México Mc GrawHill 1997 Pág. 169)

2.10 Planeación y elaboración de Manuales

Es imprescindible una planeación cuidadosa si se desea producir un manual que satisfaga las necesidades de los usuarios, que justifique el tiempo y dinero invertidos en ellos y que se distribuya oportunamente.

En esta parte se presentan indicaciones generales para la elaboración de los manuales administrativos de las empresas, por lo que la preparación de un plan está basado en dos motivos importantes:

- El conocimiento de los objetivos que se quieren alcanzar.
- El conocimiento de la situación efectiva de la empresa y, en particular, de sus principales componentes: personal, medios financieros, grado de organización, etc.

2.11 Clases de Organigramas

El organigrama es la gráfica que muestra la estructura orgánica interna de la organización formal de una empresa, sus relaciones, niveles de jerarquía y las principales funciones que se desarrollan.

Todos los organigramas deben tener una referencia, el nombre del autor, la fecha de elaboración, la fecha de aprobación en caso que se trate de una reorganización y los símbolos utilizados como son las líneas de coordinación, subordinación, etc.

a. Organigrama Vertical

Presentan las unidades ramificadas de arriba hacia abajo a partir del titular en la parte superior, desagregando los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada, son los de uso más generalizados en la administración, por lo que se recomienda su uso en los manuales de organización. (Fincowsky Enrique Benjamín. "Organización de Empresas", Editorial Mcgraw Hill, 1997, pág. 67)

La jerarquía suprema se representa en la parte superior, ligadas por líneas que representan la comunicación de autoridad y responsabilidad a las demás jerarquías que se colocan hacia abajo a medida que decrece su importancia.

b. Organigrama Horizontal

Este tipo de organigramas despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo, por lo que, los niveles jerárquicos se ordenan en forma análoga a columnas, mientras que las relaciones entre las unidades por líneas se disponen horizontalmente. (Fincowsky Enrique Benjamín. "Organización de Empresas", Editorial Mcgraw Hill, 1997, pág. 68)

Colocación de la jerarquía suprema en la parte izquierda y los demás niveles hacia la derecha, el vínculo horizontal es utilizada para coordinar de forma horizontal, a través de la organización sin vínculos horizontales, las decisiones y actividades de un departamento podrían socavar los demás departamentos.

La relación horizontal asegura que la mano derecha e izquierda de la organización saben lo que la otra está haciendo la esencia del vínculo es el control, coordinación y comunicación.

c. Organigrama Circular

Como su nombre lo indica, se encuentran formados por circuitos concéntricos, correspondiendo al centro las autoridades máximas y a su alrededor se encuentran otros que se hallaran más o menos alejados en razón de su jerarquía. Por tanto la jerarquía podrá desarrollarse del centro para la periferia.

d. Organigrama Funcional

Cosiste en delegar en un jefe de departamento de línea una autoridad específica para ordenar procedimientos, métodos, políticas o aplicarse en las distintas secciones de los departamentos ya sean éstos lineales de staff.

La forma funcional de organización es mejor cuando el contexto de la organización pone de relieve la especialización funcional, eficiencia y calidad, la similitud alienta la colaboración, eficiencia y calidad dentro de la función; pero hace más difícil la coordinación y cooperación con otros departamentos.

En una estructura de organización funcional las actividades son agrupadas por función común desde la base hasta lo más alto de la organización.

2.12. Evaluación del Desempeño

A continuación se presenta un concepto de evaluación del desempeño

Conceptos

Es una apreciación sistemática que un individuo demuestra por sus características personales y su presentación con respecto a la organización de la que forma parte, expresado periódicamente conforme a un previo conocimiento por una o más personas encargadas, en tal sentido que conozca al individuo y su trabajo (Idalberto Chiavenato, “ Administración de Recursos Humanos”, 2°. Edición)

El autor manifiesta que la evaluación del desempeño, es la valoración de cada empleado le da al trabajo que desempeña para poder cumplir con las expectativas de las empresas.

Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, si el desempeño resulta inferior a los estipulado, el gerente o el deben emprender una acción correctiva por el contrario si es satisfactorio o excede de lo esperado debe ser alentado. (Zerelli, Andrea “Valoración del personal” Editorial Deusto tomo 5)

El autor manifiesta que la evaluación del desempeño es el valor que se le da los rendimientos de cada empleado y si los resultados no son eficientes debe aplicar una medida de corrección antes que sea demasiado tarde, ya sea con capacitaciones o con otros métodos.

Es una sistemática apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo, toda la evaluación en si es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. (William B. Werther, "Administración de Recursos Humanos", 3ª Edición.

Este concepto dice que el desempeño de los empleados depende de las habilidades, capacidades y por ende de la percepción que tenga de su papel en las empresas, así también se puede dar méritos a las personas por el desempeño o se le hacen correcciones a las que se desenvuelven de manera ineficiente en la empresa

La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento total de los empleados la mayor parte procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

Las evaluaciones informales basadas en el trabajo diario son innecesarias pero insuficientes, contando con su sistema formal y sistemático de retroalimentación: el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. Así mismo ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento selección y orientación e incluso las decisiones sobre promociones internas compensaciones y otros más del área del departamento de personal depende de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado. Además de mejorar el desempeño, muchas compañías utilizan esta información para determinar las compensaciones que otorgan

Objetivos

Desde el punto de vista de la organización las evaluaciones pueden ser llevadas a cabo en vista de dos objetivos principales, primero el mantenimiento de control organizacional y la medición de la eficiencia con la que se usa los recursos humanos de la organización y el mejoramiento de los mismos, estos son:

- a) Control organizacional: al concebir el control organización como un ciclo la supervisión y la medición del desempeño son parte integrante del proceso total, hay que de ello depende la transformación de productos organizacionales por tanto la evaluación del desempeño organizacional global es un elemento necesario para el control y bienestar organizacional.
- b) Medición de la eficiencia: el insumo de las organizaciones sociales es el recurso humano por tanto es importante examinar el papel de la evaluación en la utilización efectiva y eficaz de este recurso, es por eso que la mayoría de personal necesita de una estructura de su medio ambiente y una retroalimentación, sin ambas el clima de la organización se vuelve ambiguo angustioso y tenso.

A continuación se presentan objetivos importantes de la evaluación del desempeño:

- Mantener niveles de eficiencia y productividad en las diferentes áreas funcionales acorde con los requerimientos de las empresas.
- Establecer estrategias de mejoramiento continuo cuando el candidato obtiene un resultado “negativo”
- Aprovechar los resultados como insumos de otros modelos de recursos humanos que se desarrollan en la empresa.
- Permitir mediciones del rendimiento del trabajador y de su potencial laboral

- Incorporar el tratamiento de los recursos humanos como una parte básica de la firma y cuya productividad puede desarrollarse y mejorarse continuamente.
- Dar oportunidades de desarrollo, crecimiento y condiciones de participación a todos los miembros de la organización, considerando tanto los objetivos empresariales como los individuales. (Idalberto Chiavenato, “Administración de Recursos Humanos” Editorial McGraw Hill, 5° Edición 1999 Pág. 363)

La evaluación del desempeño busca como fin último inspeccionar la calidad en las diferentes áreas de desarrollo dándole al empleado alternativas de medición en cuanto a los propósitos planteados por las empresas.

Importancia

Los procedimientos de evaluación del desempeño no son nuevos, desde el momento que un hombre dio empleo a otro, el trabajo de este último pasa a ser evaluado y su importancia radica en que le da al empleado la retroalimentación para que se percate del adelanto que se está logrando, mientras que al mismo tiempo la gerencia recopila la información necesario para tomar decisiones en el futuro, por otra parte también ayuda a que la organización, los jefes y los empleados tengan una visión clara sobre el rendimiento total de sus funciones es por eso que a continuación se presenta la importancia para cada una de las antes mencionadas.

2.12.1. Para la Organización

La importancia de la evaluación del desempeño se puede contemplar en dos grupos los cuales son:

- a) La función evaluativa: los resultados de las evaluaciones se utilizan para tomar decisiones administrativas sobre los empleados ya que con ellos se pueden aplicar sistemas de recompensas al mérito, ascensos y transferencias es por esa razón que con esta herramienta se podrán obtener datos más convincentes de los empleados
- b) Desarrollo: las evaluaciones se diseñan para ayudar a mejorar el desempeño e identificar aquellas áreas que requieren crecer y mejorar, el éxito de la herramienta depende del impacto que tenga la evaluación en el deseo del empleado de mejorar su desempeño en la precisión de la evaluación

2.12.2. Para los Ejecutivos

Generalmente los ejecutivos son los que realizan la evaluación es por esa razón que tiene que estar completamente familiarizados con las técnicas de evaluación que se utilizaran de manera justa y objetiva, es importante que las evaluaciones se realicen para todos respetando el nivel jerárquico y que no exista oposición de parte de este nivel para ser evaluados o para evaluar a los demás.

2.12.3. Para el Personal

Esta técnica permite dar a conocer a los empleados, si su trabajo es eficiente y si puede mejorarse o puede ser que se encuentre en un nivel deseable de eficiencia, el empleado puede corregirse, perfeccionarse y prevenir sanciones o despidos esta técnica estimula el esfuerzo del empleado ya que ve reflejado el reconocimiento de sus superiores.

2.13 Métodos de Evaluación del Desempeño

A continuación se presenta los métodos de evaluación para una mejor planificación y ejecución de tareas.

2.13.1 Métodos de Evaluación del Desempeño durante el pasado

Los métodos de evaluación basados en el desempeño pasado tiene la ventaja de verse sobre algo que ya ocurrió y que puede hasta cierto punto ser medido.

Sus desventaja radica en la imposibilidad de cambiar de lo que ocurrió; las técnicas de evaluación más comunes son escalas de puntuación, lista de verificación, método de selección forzada, método de registro de acontecimientos críticos, escala de calificación conductual, método de verificación de campo, métodos de evaluación en grupo, método de categorización, método de distribución forzada, método de comparación por pareja.

2.13.2 Métodos de Evaluación basados en el desempeño en el futuro

El presente método se centra en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o establecimiento de objetivos del desempeño.

En el desempeño futuro las técnicas más utilizadas son:

Autoevaluaciones, Administración por Objetivos, Evaluaciones Psicológicas, Métodos de los Centros de evaluación. (Ibid. Pág. 366)

2.13.3 Implicaciones de los procesos de evaluación

Tanto el diseño de sistemas de evaluación como sus procedimientos suelen ser responsabilidad del departamento de personal. Si el objetivo consiste en la evaluación del desempeño durante el pasado y en la concesión de reconocimientos es probable que se prefieran los enfoques de carácter comparativo. Se pueden utilizar otros métodos para la evaluación del desempeño pasado, en caso de que la función esencial consista en el suministro de retroalimentación.

Los métodos de evaluación orientados a futuro pueden centrarse en metas específicas, la autoevaluación o los centros de evaluación pueden proponer la identificación de aspectos específicos que se pueden mejorar o servir como instrumentos de la promoción interna, es necesario que el enfoque utilizado por los gerentes de línea. Los sistemas de evaluación que implican la participación de los gerentes y supervisores tienen mayor aceptación, la participación incrementará interés y la comprensión.

2.14 Recursos Humanos

En los siguientes numerales se expresarán algunos conceptos de mayor importancia que están vinculados al estudio para darle coherencia y comprensión al contenido.

Generalidades

El origen de la administración de recursos humanos se remonta al pasado y su aplicación se manifiesta en todas las áreas de las empresas e instituciones. Así mismo los principios de Taylor y Fayol pusieron las bases de la Administración, a través de la coordinación, dirección y por tanto, del mejor empleo de los recursos humanos que intervienen en el trabajo. El mismo Taylor viendo la

importancia del área creó las oficinas del sector de selección: el propósito de la administración de recursos humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. Es por tal situación que los gerentes y los departamentos de recursos humanos logran sus metas cuando se proponen fines claros y cuantificables.

La organización funcional trajo la aparición de especialistas en las áreas de mercadeos, finanzas, producción y en igual forma empezaron aparecer en Estados Unidos los departamentos de Relaciones Industriales como consecuencia de la necesidad de poner en manos de expertos una función tan importante y dejar de improvisar en tal área.

Para alcanzar los objetivos planeados siempre ha sido imprescindible la administración de recursos humanos dado que el elemento humano tiene que ser dirigido en forma eficiente para que actúe en forma óptima sobre los demás recursos. (Idalberto Chiavenato, "Administración de Recursos Humanos" Editorial McGraw Hill, 1° Edición 1988 Pág. 12)

En los asuntos normalmente tratados en la administración de recursos humanos se refieren a una multiplicidad enorme de campos del conocimiento se habla de interpretación de test psicológicos y entrevistas de tecnología, del aprendizaje individual y de cambio organizacional, de servicio social, diseño de cargos, satisfacción del trabajo, de ausentismo, de salarios y obligaciones sociales, eficiencia, eficacia, estadísticas, registros, etc. (Ibid. Pág. 121-122)

Las técnicas utilizadas en la administración de recursos humanos para alcanzar todos los objetivos esperados se dividen así:

- Las que se aplica en forma directa a las personas tales como: reclutamiento, entrevista, selección, integración, calificación de méritos, adiestramiento y capacitación y por último el desarrollo de recursos humanos.
- Las aplicadas indirectamente a través del análisis y descripción de cargos, evaluación y clasificación de cargos, higiene y seguridad, administración de salarios, prestaciones sociales.

Estas técnicas mejorar la administración de recursos humanos pero también se debe contar con personal idóneo, elementos y materiales de la mejor calidad y avances técnicos que vayan con la época.

Para finalizar se puede concluir, que la administración de recursos humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de técnicas capaces de promover el desarrollo eficiente del personal, a la vez de colaborar con ella a alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Concepto

Consiste en la planeación, la organización, desarrollo, coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, en la medida en que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzamos objetivos individuales que se relacionan directa o indirectamente con el trabajo. (Idalberto Chiavenato, "Administración de Recursos Humanos" Editorial McGraw Hill, 5° Edición 1999 Pág. 159)

Con respecto al autor se está de acuerdo de que el recurso humano es un elemento muy importante en cualquier organización por lo que se es necesario que se aplique el proceso administrativo para obtener un mejor conocimiento en todos los sentidos posibles y poder cumplir con los objetivos proyectados.

Bohlander, George, Sherman, Arthur, & Snell, Scott (2001) Administración de Recursos Humanos, Cengage Learning Editores. Según estos autores se refieren a que en la administración de empresas, se denomina **Recursos Humanos (RRHH)** al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de esa organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto (los profesionales en Recursos Humanos) junto a los directivos de la organización.

2.15 La Admisión de Personas y el Modelo de Competencias

La admisión de personas constituye el primer proceso con el que se debe iniciar la gestión del talento humano por competencias dentro de una organización y que comprende dos fases sumamente importantes: el reclutamiento y selección de personas.

En el proceso de admisión de personas varía de organización en organización. Sin embargo, el autor Idalberto Chiavenato señala que se pueden distinguir básicamente dos: el método tradicional y el enfoque moderno. (Chiavenato, 2007)

El método tradicional tiene la particularidad de que es vegetativo, pues se enfoca en el cargo que sale vacante y no en la organización misma, de manera la incorporación de una persona a la organización lo es para conservar el actual status quo.

Contrariamente, con el enfoque moderno (por competencias) a la existencia de una vacante se le da un enfoque estratégico en tanto y en cuanto se busca, antes que nada, satisfacer las necesidades de la organización. De suerte que bajo este modelo la organización ve su futuro, por lo que la admisión de personas debe conllevar a un cambio en la organización.

En lo particular nos adscribimos a este enfoque moderno porque permite la verdadera gestión del talento que es lo que debe perseguir cualquier organización que pretenda el éxito.

Desde luego que para desarrollar, bajo el enfoque indicado, el proceso de admisión de personas se debe trazar una planificación estratégica de los recursos humanos que debe estar de la mano, lógicamente, de la planeación estratégica de la organización por competencias. Dicho de otra manera, nos apuntalamos por una administración estratégica integrada de los recursos humanos.

Teniendo claramente definido cuál es la visión, la misión y los objetivos de la organización se debe hacer una evaluación la estructura actual de esta organización, a fin de determinar si los cargos existentes, en número y calidad, pueden o no coadyuvar al cumplimiento de los objetivos propuestos.

2.15.1. Reclutamiento por Competencias

“Conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización” (Fernández, 2008, p67).

Es un sistema por medio del cual la organización divulga y ofrece al mercado de RRHH la oportunidad de empleo que pretende llenar de los cuales se

seleccionará los futuros integrantes de la organización. El reclutamiento exige una planificación de lo que la organización requiere, lo que el mercado de RRHH puede ofrecerle y técnicas de reclutamiento por aplicar.

La empresa estudia a sus mejores trabajadores de cada división o departamento, hace un listado de las competencias que poseen y éstas se convierten en estándar. De este modo, a la hora de seleccionar personal buscan perfiles similares a los de los profesionales que mejor funcionan en la compañía. Si el puesto es de nueva creación se toma como referencia el listado base y se añaden las competencias específicas que se requieran en cada caso.

A la hora de llevar a cabo la selección por competencias, el experto en recursos humanos utiliza como principal herramienta la entrevista en profundidad. Hace preguntas basadas en situaciones reales, con el objetivo de saber cómo actuó el candidato en el pasado o cómo lo haría en el futuro. La finalidad de las preguntas es detectar las competencias que posee el candidato. (Fernández, 2008)

Cada puesto de trabajo requiere unas competencias diferentes pero, en general, las que más valora la empresa en los candidatos a un primer empleo son las ganas de trabajar, la capacidad de comunicación y de adaptación a la filosofía de la empresa, la capacidad de aprendizaje y de trabajo en equipo, la orientación al cliente, la empatía y la flexibilidad para adaptarse a los cambios.

En puestos que requieran experiencia se valora además la iniciativa, la creatividad, la capacidad de gestión, el liderazgo, la capacidad de negociación, la anticipación a los cambios y el control de las emociones.

2.15.1.1 Proceso de Reclutamiento por Competencias

“Reclutamiento de personal por competencias Es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes”. (Catalano, Avolio, Slagdon, 2004, p. 33). El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Se obtiene así un conjunto de solicitantes, del cual saldrán posteriormente los nuevos empleados. Para ocupar la vacante los mismos deben tener una serie de características personales ligadas al puesto, es decir requisitos y competencias que deben tener las personas para poder desempeñar el cargo en cuestión. (Catalano et al., 2004)

De manera que el proceso general de reclutamiento por competencias genera dos pasos o actividades que son:

a) Defina previamente el perfil de competencias del puesto, ocupación o responsabilidad. Se requiere una preparación anterior a la entrevista de selección para identificar el conjunto de comportamientos reales que definen a los que mejor lo hacen.

b) Entreviste a los candidatos mediante técnicas que permitan conocer los comportamientos más habituales de éstos. Pregúnteles directamente sobre lo que piensan, nos aporta información sobre sus valores, pero no necesariamente sobre sus comportamientos. A pesar de ello, hay técnicas como la "entrevista de incidentes críticos" (Catalano et. al, 2004) que es muy fácil de aprender, y que sirve para conocer las competencias de una persona determinada. Ésta se basa, fundamentalmente, en intentar mejorar la predicción sobre si una persona demostrará los comportamientos requeridos para realizar su trabajo, a través del conocimiento desarrollado en actitudes anteriores.

Estas dos actividades se presentan más detalladamente en los siguientes puntos.

2.15.1.2 Perfil por Competencias

Al definir el perfil de un puesto por competencias, es necesario que la organización haya implementado un modelo integral de gestión por competencias; en caso contrario no se tendrá un “perfil por competencias” (Catalano et. al, 2004). Un modelo de gestión por competencias es conciso, fiable y efectivo para predecir el éxito de una persona en su puesto, por ello será una herramienta válida contar con un perfil por competencias.

En el momento de recolectar la información sobre el perfil del puesto, si la empresa ha implementado un esquema de gestión por competencias, se partirá del descriptivo de puestos donde, junto a otro tipo de información, estarán consignadas las diferentes competencias y los niveles o grados requeridos para cada una. Con esta información deberá preguntarse al cliente interno cuáles son el más importante respecto, específicamente, del proceso de selección del nuevo colaborador. Esta información será de mucha utilidad, luego, para la preparación de las preguntas en la entrevista de selección por competencias.

Usualmente las competencias se abren en cuatro niveles o grados. La apertura en cuatro grados o niveles se estima suficiente se plantean dichos grados por letras que denominamos A, B, C y D, siendo el nivel o grado A el superior o superlativo, el grado o nivel D, el mínimo de la competencia, y los B y C intermedios entre ambos, considerando el grado B como un nivel suficientemente alto. Pueden utilizarse otras nomenclaturas, también usuales: entre ellas, el lector podrá encontrar la numérica (tanto 1, 2, 3, y 4, como en el sentido inverso, 4, 3, 2 y 1). (Catalano et, al, 2004)

En todos los casos las competencias se definen a través de una frase, al igual que los grados o niveles. Sin estas descripciones detalladas y sus grados no se estará trabajando sobre la base de un modelo de competencias. Se trata de un requisito excluyente de la metodología. Con este método, se tendrá una descripción de lo que se espera para cada competencia en cada puesto o perfil que seleccionar.(Catalano et, al, 2004)

Cada organización deberá confeccionar su propio formulario de perfil indicando las competencias según el modelo establecido. En el momento de definir un perfil se marcarán sólo las más importantes para ese puesto en particular y el grado requerido para cada una de ellas.

2.15.1.3 Entrevista Personal

La entrevista personal dentro de un marco de selección por competencias debe recorrer todos los planos importantes de la vida del candidato: trabajo, familia, pareja, personal y tiempo libre. El objetivo es tratar de “observar” los valores del candidato, sus reacciones, su estilo de conducta, entre otras competencias, informaciones todas estas extremadamente valiosas para saber si será una buena elección para la empresa y que los tests psicológicos usualmente no brindan. (Chiavenato, 2007)

El entrevistador debe comenzar, luego de la bienvenida, por:

1) Explicar con claridad el objetivo de la entrevista: Conocer mejor al candidato con el fin de tomar la mejor decisión para la empresa y para él. Si el candidato no es la persona más idónea para ocupar el puesto su selección lejos de ayudarlo podría crearle un profundo displacer y estrés en el futuro

2) Explorar la Situación Laboral: Este es el tema motivo de la entrevista y es lógico, se comienza a hablar sobre el currículum, antecedentes, principales experiencias, qué tendría que tener el puesto para hacerle sentir bien, cómo tendría que ser su supervisor, qué régimen de trabajo se ajusta más a sus competencias, cómo es su estilo de trabajo, cuáles son sus puntos fuertes y menos fuertes, etc.

3) Explorar la Situación Social: Es un área un tanto más personal que revelará mucho acerca de la personalidad del candidato, sus predisposiciones, creencias, reacciones típicas. Indagar sobre la familia, sus componentes, anécdotas de la infancia, relación con los padres, si ellos tienen aún mucho peso en las decisiones del candidato. Existencia o no de hijos, planes futuros en este sentido, salud familiar, medios de vida de la familia y situación económica. Todo esto permitirá conocer mejor al candidato y formarnos una idea acerca de lo correcto o no que sería contratarlo.

4) Explorar sus Generalidades: Este es un campo que nos dirá indirectamente cuán activo es el candidato, cuál es la diversidad de sus intereses, cuáles son sus estilos de relación (hobbies en solitario o con grupos) cuál es la cultura del candidato, valores. Pueden obtenerse datos muy interesantes preguntando acerca de los pasatiempos del candidato. Esta área prepara al entrevistado para entrar en la siguiente, el área más personal.

5) Explorar Situación Personal: Por ser el área donde se encuentran los temas más íntimos del candidato se deja para el final cuando ya existe mayor confianza (recordar mantener la seriedad sin excesos de confianza con el candidato, sólo un aprecio sincero y profesional). Esta área nos revelará posiblemente más que ninguna acerca de la personalidad, el carácter del candidato. El objetivo será indagar acerca de las experiencias vividas por el candidato en su vida, sus mejores y peores momentos, sus sueños, personas

ideales, proyectos futuros, conflictos, frustraciones importantes. Cuáles son sus sentimientos más íntimos. (Chiavenato, 2007).

Las entrevistas de personal por competencias procuran encontrar hallazgos de comportamientos en el pasado de la persona que sean exitosos y que sirvan de predictores del desempeño actual para un cargo específico. Para ello se vale de preguntas que indagan competencias, conocidas como preguntas de incidentes críticos o de eventos conductuales.

2.15.2 Selección por Competencias

Desde los años 80's se han observado cambios que han afectado drásticamente la forma de vida; los adelantos tecnológicos ocurren sin ni siquiera anunciarse, la globalización es un fenómeno mundial que está afectando la economía de los países y en especial los latinoamericanos, pues liga la supervivencia de sus organizaciones a su capacidad de competir en un mercado abierto. Estos cambios en el entorno obligan a las organizaciones a replantear sus estrategias de producción y consecuentemente su modo de manejar el personal, de modo tal que se vuelven cada vez exigentes con sus colaboradores. (Chiavenato, 2007)

Es por estas razones que las empresas no quieren equivocarse a la hora de gestionar a su personal, y adoptan la gestión del talento humano por competencias, que en últimas busca desarrollar en los trabajadores los comportamientos de alto desempeño que garanticen el éxito en la realización de sus tareas. El primer paso es la selección de personal por competencias.

La selección de personal es una actividad propia de las áreas de recursos humanos y en la cual participa otros estamentos de la organización. Su objetivo es escoger al candidato más idóneo para un cargo específico, teniendo en cuenta su potencial y capacidad de adaptación.

Para llevar a cabo tal oficio las empresas plantean una serie de pasos muy similares que incluyen entrevistas psicológicas y técnicas, aplicación de pruebas psicométricas, verificación de referencias, visitas domiciliarias, entre otras. La selección de personal por competencias se diferencia de un proceso de selección tradicional por los métodos que emplea, no por los pasos. (Chiavenato, 2007).

Dentro de los métodos que introduce están las entrevistas por competencias y los centros de valoración o Assesment Center.

Los centros de valoración o Assesment Center, constituyen una técnica que emplea pruebas situacionales para la evaluación de habilidades y competencias. Es una prueba conductual donde se enfrenta a los candidatos a resolver situaciones conflictivas que pueden presentarse en el puesto de trabajo. (Chiavenato, 2007).

La selección de personal por competencias es un tema muy reciente que está cautivando las empresas latinoamericanas que quieren asegurarse de contar con un personal calificado y competente.

2.15.2.1 Proceso de Selección por Competencias

Cuando un candidato resulta preseleccionado para una oferta de trabajo, debe conocer las distintas fases del proceso por el que va atravesar. Para que así pueda elaborar una estrategia a seguir antes y durante el proceso de selección.

A continuación mostraremos un esquema operativo a tener en cuenta tanto por los empresarios que tienen la necesidad de incorporar personas a sus empresas, como por los potenciales empleados.

Fases previas

1.- Análisis de las necesidades del puesto de trabajo a ocupar. Para determinar que necesito y quien es la persona más adecuada, mediante:

- Análisis y descripción del puesto.
- Denominación.
- Ubicación dentro del organigrama.
- Funciones y tareas.
- Perfil del candidato idóneo.

2.- Reclutamiento de personal. Se hace pública la oferta de trabajo, junto con los requisitos exigidos. Para que los candidatos vayan formulando sus candidaturas a la empresa. Existen dos vías a través de las cuales se puede hacer el llamamiento del personal requerido:

- Interno (con personas de la propia empresa):
- Rotación a otros puestos de trabajo dentro de la empresa.
- Promoción. Ascenso a un puesto de escala superior al actual.
- Externo (con personas de fuera de la empresa). Reclutados a través de: Contactos, Servef, Archivo de solicitudes, ETTs, Prensa, Centros de formación, Colegios Profesionales, Consultoras, Ag. Colocación.

3.- Recepción de candidaturas. Los candidatos interesados presentan sus candidaturas a las empresas. A través de:

- Carta de Presentación.
- Curriculum Vitae.
- Autocandidaturas.

4.- Preselección. Se estudian las candidaturas recibidas. Efectuándose:

- Análisis de requisitos de los candidatos.
- Clasificación de candidaturas.
- Respuesta a los candidatos.

Fases centrales

1.- Pruebas:

- Diseño de pruebas a aplicar.
- Citación de candidatos preseleccionados.
- Pruebas Profesionales.
- Pruebas psicotécnicas.
- Dinámicas de grupo.

2.- Entrevista de selección.

3.- Valoración y decisión:

- Verificación de referencias de los datos aportados.
- Valoración global de Candidaturas.
- Decisión.
- Comunicación de resultados a los candidatos:
- Aceptación (entrevista de ingreso).
- Rechazo.

Fases finales

1.- Contratación:

- Requisitos y documentación necesaria para la formalización.
- Contenido y copia del contrato.

2.- Incorporación:

- Periodo de prueba.
- Planes de acogida
- Integración: Adiestramiento y formación inicial.

3.- Seguimiento:

- Formación y desarrollo continuado.
- Sistema de supervisión.

2.15.2.2 Técnicas de Selección

Como la selección de recursos humanos es un sistema de comparación y de toma de decisión, para que tenga alguna validez es necesario que se apoye en un patrón o criterio determinado de competencias, el cual se toma con frecuencia a partir de las alternativas de información que se plantean a continuación.

Recolección de información acerca del cargo.- Para recoger información acerca del cargo que se pretende suplir, puede hacerse a través de:

- 1- Análisis del cargo:
- 2- Aplicación de la técnica de los incidentes críticos: Análisis de la solicitud de empleado
- 3- Análisis del cargo en el mercado
- 4- Hipótesis de trabajo:

Elección de las técnicas de selección:

Una vez obtenida la información acerca del cargo y del aspirante, y elaborada la ficha profesiográfica, el paso que sigue es la elección de las técnicas de selección más adecuadas al caso o la situación.

Se presenta las técnicas de selección en cinco grupos bien definidos:

PRIMERA: Entrevista de selección.- Pese a ser subjetiva, la entrevista personal es el factor que más influye en la decisión final respecto de la aceptación o no de un candidato al empleo. La entrevista de selección debe ser dirigida con gran habilidad y tacto, para que realmente pueda producir los resultados esperados. Además, tiene innumerables aplicaciones: elección en el reclutamiento, selección, consejería y orientación, evaluación del desempeño, desvinculación, etc.

La entrevista es un sistema de comunicación ligado a otros sistemas en función de cinco elementos básicos:

1. La fuente: el candidato, el cual posee características de personalidad, limitaciones, hábitos, maneras de expresarse, historia, problemas, etc. En este elemento se origina el mensaje.
2. El transmisor: el instrumento de codificación que transforma el mensaje en palabras, gestos o expresiones. La capacidad verbal y de expresión del candidato y del entrevistador se relaciona con el modo de codificar la información para transmitirla.
3. El canal: en la entrevista hay al menos dos canales, las palabras y los gestos.
4. El instrumento para descifrar: los receptores de la información (entrevistado y entrevistador) pueden interpretar (descifrar) los mensajes de manera diferente.
5. El destino: a quien se pretende transmitir el mensaje. En el transcurso de la entrevista los cinco pasos anteriores operan de manera probabilística y no determinista, ya que puede ocurrir un ruido o transferencia en uno o en todos.

Entrevistar es probablemente el método que más se utiliza en la selección, no obstante que en este proceso existe demasiada subjetividad. Los objetivos intangibles, atribuidos a la entrevista son importantes para el buen desempeño en el cargo, y la evaluación que una persona capacitada haga es mejor que ninguna.

Etapas de la entrevista de selección:

a) Preparación: Las entrevistas de selección, determinadas o no, deben ser preparadas o planeadas de alguna manera. Aunque el grado de preparación varíe, debe ser suficiente para determinar:

- Los objetivos específicos de la entrevista;
- El método para alcanzar el objetivo de la entrevista; y
- La mayor cantidad posible de información acerca del candidato entrevistado.

b) Ambiente: puede ser de dos tipos.

- Físico: el local de la entrevista debe ser confortable y solo para ese fin;
- Psicológico: el clima de la entrevista debe ser ameno y cordial.

c) Desarrollo de la entrevista: es la etapa fundamental del proceso, en el que se obtiene la información que ambos componentes desean.

- La entrevista es dirigida: cuando el entrevistador sigue un derrotero establecido previamente, el cual sirve como lista de verificación, y por lo general, utiliza un formulario que sigue el orden de la solicitud de empleo. Este proceso es sencillo, fácil y rápido porque exige hacer anotaciones mínimas. lo cual permite que el entrevistador se concentre en el sujeto y no en las anotaciones ni en la secuencia de la entrevista.

- La entrevista es libre o no dirigida: cuando sigue el curso de las preguntas-respuestas-preguntas, es decir cuando no hay un derrotero preestablecido para cada entrevista. En una entrevista inicialmente se busca establecer contacto con el candidato para obtener información respecto de su vida y de su carrera profesional. Su infancia, su educación, los grados obtenidos en las escuelas donde estudio, la manera como enfrente los trabajos que le fueron

encomendados, las razones por las cuales se desvinculo de las empresas donde trabajo. No debe darse oportunidad para que períodos oscuros de su vida pasen inadvertidos. El papel del entrevistador es de importancia capital en la entrevista.

d) Terminación de la entrevista: Para su terminación existe una necesidad semejante.

- El entrevistador debe hacer una señal clara que indique el final de la entrevista.
- El candidato tiene que recibir algún tipo de información referente a lo que debe hacer en el futuro.

e) Evaluación del candidato: 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.

SEGUNDA: Pruebas de conocimiento o de capacidad.- Las pruebas de conocimiento tienen como objetivo evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio.

1.- Según la manera como las pruebas se apliquen, pueden ser:

- Orales: preguntas y respuestas verbales;
- Escritas: preguntas y respuestas escritas;
- De realización: ejecución de un trabajo, prueba de mecanografía, de taquigrafía, de diseño, o de manejo de un vehículo o fabricación de piezas.

2.- En cuanto al área de conocimientos, las pruebas pueden ser generales cuando tienen que ver con nociones de cultura o conocimientos generales y específicos cuando indagan conocimientos técnicos directamente relacionados con el cargo en referencia.

3.- En cuanto a la manera como se elaboran:

- Tradicionales: disertativo, expositivo;
- Objetivas: mediante pruebas objetivas;
- Mixtas

TERCERA: Pruebas psicométricas.- Se basan en el análisis de muestras del comportamiento humano, sometiéndose a examen bajo condiciones normativas, verificando la aptitud, para intentar generalizar y prever como se manifestara ese comportamiento en determinada forma de trabajo. La prueba psicométrica es una medida objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento.

Se basan en las diferencias individuales que pueden ser físicas, intelectuales y de personalidad, y analizan cómo y cuánto varía la aptitud del individuo con relación al conjunto de individuos, tomado como patrón de comparación.

Aptitud es la potencialidad o predisposición de la persona para desarrollar una habilidad o un comportamiento. La aptitud es innata.

Aptitud:

- Predisposición natural para determinado trabajo o tarea, existe sin ejercicio, se evalúa por medio de comparaciones, permite pronosticar el futuro del candidato, con el ejercicio se transforma en capacidad, es el estado latente y potencial del comportamiento.

La aptitud debidamente ejercida a través de la práctica se transforma en capacidad.

Capacidad es la habilidad real de la persona en determinada actividad o comportamiento y se adquiere a partir del desarrollo de una aptitud mediante el entrenamiento o la práctica.

Capacidad: habilidad para realizar determinado trabajo, surge del entrenamiento o del aprendizaje, se evalúa mediante el rendimiento en el trabajo, se refiere a la habilidad real del individuo, es el resultado de ejercitar la aptitud, es el estado real del comportamiento.

Una prueba de conocimiento ofrece un diagnóstico real de las habilidades del candidato, en tanto que una prueba de aptitud proporciona un pronóstico futuro de su potencial de desarrollo.

CUARTA: Pruebas de personalidad.- Las pruebas de personalidad pretenden analizar los diversos rasgos determinados por el carácter (rasgos adquiridos) y por el temperamento (rasgos innatos). Se denominan genéricas cuando revelan los rasgos generales de personalidad en una síntesis global; y específicas, cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad como equilibrio emocional, interés, frustraciones, ansiedad, agresividad, nivel de motivación, etc.

QUINTA: Técnicas de simulación.- Junto con los resultados de las pruebas psicológicas y de las entrevistas, el aspirante es sometido a una situación de simulación de algún acontecimiento generalmente relacionado con el futuro papel que desempeñara en la empresa, suministrando una expectativa más realista acerca de su comportamiento futuro en el cargo.

2.15.2.3 Evaluación de Resultados en la Selección de Personas

El resultado final del proceso de selección se traduce en el nuevo personal contratado. Si los elementos anteriores a la selección se consideraron cuidadosamente y los pasos de la selección se llevaron de forma adecuada, lo más probable es que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente. Un buen empleado constituye la mejor prueba de que el proceso de selección se llevó a cabo en forma adecuada.

CAPÍTULO III

PROPUESTA

REESTRUCTURACIÓN DE PERSONAL Y MANUAL DE FUNCIONES

ESTUDIO TÉCNICO Y ADMINISTRATIVO

3.1. Metodología Utilizada

La metodología que se utilizó fue la observación directa, mediante una pasantía por el lapso de un mes en la empresa para poder detectar las falencias de la empresa, mantener reuniones con los directivos, personal administrativo y obreros.

Se realizó varias reuniones con el personal de la empresa para lo cual se usó una herramienta analítica como es el FODA que nos permitió trabajar con la información que nos entregaba el personal para detectar el problema de la empresa y buscar las posibles soluciones.

De los archivos de la empresa se sacó varias informaciones relacionadas con la empresa, manuales, oficios y estadísticas. Para lograr obtener datos de primera mano.

Al recopilar directamente información de la empresa se formuló correctamente el problema de la EP-EMAPAR.

Se buscó proponer una tentativa de explicación para luego elegir los instrumentos metodológicos.

Se analizó e interpretó los datos recopilados para a su vez, estimar la validez de los mismos.

3.2. Objetivos específicos del estudio técnico

- Determinar las deficiencias en los procesos de gestión de personal actuales
- Reestructurar los procesos que sean necesarios

- Fijar el organigrama que garantice una comunicación fluida del departamento
- Determinar las necesidades de personal y los perfiles de los cargos
- Establecer las necesidades de capacitación

3.3. Problemas que se detectaron

Del diagnóstico de los procesos de gestión de personal actuales en la empresa se detectaron las siguientes particularidades:

- No existe un proceso de reclutamiento determinado que permita contar con recursos humanos en reserva para suplir necesidades de forma óptima
- No existen programas definidos para inducción de personal nuevo
- No existen procedimientos de reclutamiento o selección estándares
- No existen bases estandarizadas para que las diferentes áreas soliciten vacantes
- No existe una estructura del departamento de RRHH que se encargue de gestión
- No hay personal administrativo destinado a la gestión de RRHH en la organización

En base a estos requerimientos, se estructura los procesos de selección que debe realizar el departamento de RRHH para optimizar el desempeño de las funciones del personal de la EP-EMAPAR.

3.4. Propuesta

Con esta propuesta lo que se busca es generar un plan de gestión de personal para la EMPRESA PÚBLICA - EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE RIOBAMBA que garantice el desenvolvimiento adecuado de los diferentes estamentos organizativos en lo relativo al Recurso Humano, a través de procedimientos y normativas claras referidas a los

procesos destinados a proveer a la empresa de personal altamente competitivo y comprometido con los objetivos estratégicos organizacionales.

Lo que se quiere llegar, es proveer a la organización de un manual de procedimientos de gestión de personal, que permita a la empresa contar talento humano capacitado, comprometido y competitivo durante el mediano plazo. Debido a que en el estudio realizado y observaciones que se hicieron en la empresa se pudo detectar que no existe delegación de funciones al personal.

3.5. Desarrollo de la propuesta

Al tratar sobre la reestructuración de personal en el desarrollo de la propuesta se va a tratar sobre todo el proceso que es la admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo.

A continuación vamos a tratar cada uno de los puntos de la propuesta.

3.5.1. Admisión

La admisión de personas constituye el primer proceso con el que se deberá iniciar la gestión del talento humano dentro de la EP-EMAPAR.

En esta etapa se debe desarrollar con un enfoque estratégico, al existir la necesidad de una vacante. En tanto y en cuanto se buscara satisfacer las necesidades de la EP-EMAPAR.

Es importante comentar que bajo este modelo la organización vela por su futuro, por lo que la admisión de personas deberá conllevar a un cambio en la organización.

Como EP-EMAPAR se adscribe al enfoque moderno porque permite la verdadera gestión del talento humano, que es lo que debe perseguir cualquier organización que pretenda el éxito.

De lo expuesto, al desarrollarse bajo este enfoque, el proceso de admisión se lo trazará mediante una planificación de los recursos humanos, la misma que caminará junto a la planificación estratégica de la misma. Dicho de otra manera, se apuntala por una administración estratégica integrada de los recursos humanos.

Teniendo claramente definido cuál es la visión, la misión y los objetivos de la EP-EMAPAR se deberá hacer una evaluación a la estructura actual de esta organización, a fin de determinar si los cargos existentes, en número y calidad, pueden o no coadyuvar al cumplimiento de los objetivos propuestos.

Una vez que se esté claro que requiere y necesita la EP-EMAPAR, se puede iniciar con el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Conclusión:

1. El proceso de admisión de personas, como su propio nombre lo indica es todo un proceso que debe sustentarse en las políticas establecidas en la administración estratégica de los recursos humanos de la empresa;
2. No se tratará simplemente de llenar una vacante con una persona. No es el cargo por sí lo que interesa, lo que está en juego es el cumplimiento de los objetivos de la EP-EMAPAR.

Cuadro No 8 Proceso de Reclutamiento

Del cuadro No 1 mostrado anteriormente se puede extraer la siguiente información:

| Personal Tipo | Número | Características |
|-------------------------------------------------------------------|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Directivo | 23 | Experiencia en su área de responsabilidad Preparación académica acorde a su área de responsabilidad. Rotación del cargo: muy eventual. |
| Técnico Nivel de Ingeniería | 15 | Título de Ingeniero en diferentes áreas técnicas |
| Técnico Nivel de Tecnología | 4 | Título de tecnólogo en diferentes áreas técnicas |
| Título de tercer grado administrativo | 4 | Títulos administrativos, médicos, abogados y contadores |
| Personal de respaldo administrativo con conocimientos específicos | 4 | Auxiliares contables, enfermeras, entre otros |
| Personal de respaldo administrativo | 35 | Oficinistas con secundaria terminada y algún nivel universitario |
| Personal de respaldo operativo con conocimientos específicos | 43 | Plomeros, electricistas, operadores de bombas entre otros |
| Personal de respaldo operativo con conocimientos generales | 119 | Peones, albañiles, personal de apoyo técnico en general. |

Fuente: Econ. Paola Mera Departamento de Administración Financiera de EP-EMAPAR

Elaborado: Diego F. Yépez V.

De lo anterior se extrae las siguientes conclusiones:

- El personal directivo tiene baja rotación de puestos y generalmente son personas que trabajaron en niveles inferiores de su área y fueron promovidos
- El personal cuyo entrenamiento es crítico corresponde a los niveles técnicos y administrativos que requieren preparación académica y conocimientos específicos.

Con estas condiciones, se establecerá un proceso que garantice el contar con una base de datos de personal potencial en estas áreas críticas con un nivel de familiarización mínimo con los procesos de la empresa, para esto se entrará en contacto con instituciones de educación superior para establecer programas de pasantía a través de los cuales ingresen a las mismas, estudiantes próximos a egresar, los mismos que sean capaces de cubrir las vacantes cuando estas se presenten.

El proceso de reclutamiento por este medio se muestra a continuación:

Cuadro No 9 Flujo de Proceso de Reclutamiento

| ACTIVIDAD | ENTRADA | FLUJOGRAMA | SALIDA |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|------------|--------|
| Inicio | | | |
| Contactos con universidades e Institutos Tecnológicos de la ciudad. | | | |
| ¿Universidad o instituto está interesado en enviar practicantes? | | | |
| Se solicita practicantes que tengan pendiente 1 año de Estudio | | | |
| Se integra a los practicantes a las diferentes áreas técnicas donde son entrenados durante un semestre a medio tiempo | | | |
| Se busca contar con cinco estudiantes por área crítica en calidad de practicantes | | | |
| Se evalúa a los estudiantes desde el punto de vista de la productividad, capacidad de asimilación y adaptación al entorno, esta evaluación la hace el jefe del área | | | |
| Se registra a los estudiantes en la base de datos de la empresa de acuerdo a las calificaciones de desempeño obtenidas para establecer orden de prioridad en caso de que sus servicios se requieran | | | |
| Se crea la base de datos | | | |
| Fin | | | |

Fuente: Econ. Paola Mera Departamento de Administración Financiera de EP-EMAPAR

Elaborado: Diego F. Yépez V.

A través de este sistema se solucionarían los siguientes problemas detectados:

- Ausencia de una base de datos actualizada para cargos en áreas críticas empresariales
- Tiempos de espera muy largos para llenar las áreas donde se genera vacante
- Ausencia de un proceso de inducción adecuado, puesto que los practicantes tendrían tiempo suficiente para familiarizarse con las actividades operativas que de ellos se soliciten y con la cultura organizacional que se espera adopten.


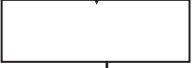










3.5.1.1. Proceso de Solicitud de llenado de vacante

Existe ya un proceso dedicado a solicitar llenado de vacante, sin embargo este es bastante general y por lo cual genera demoras para cubrirla, con la mejora en la etapa de preselección o reclutamiento, se espera que el tiempo necesario asociado a la satisfacción de la vacante se reduzca y además la clasificación de los cargos facilite la promoción a cargos directivos de personal activo del área, para esto se plantea los siguientes esquemas:

3.5.1.2. Proceso de llenado de vacante directiva

Cada departamento cuenta con directivos que en su perfil incluyen preparación académica y experiencia (años de servicio), en este sentido, las vacantes generadas en el área directiva debe ser llenada con personal de las mismas características, así el proceso que se plantea en ese sentido es el siguiente:

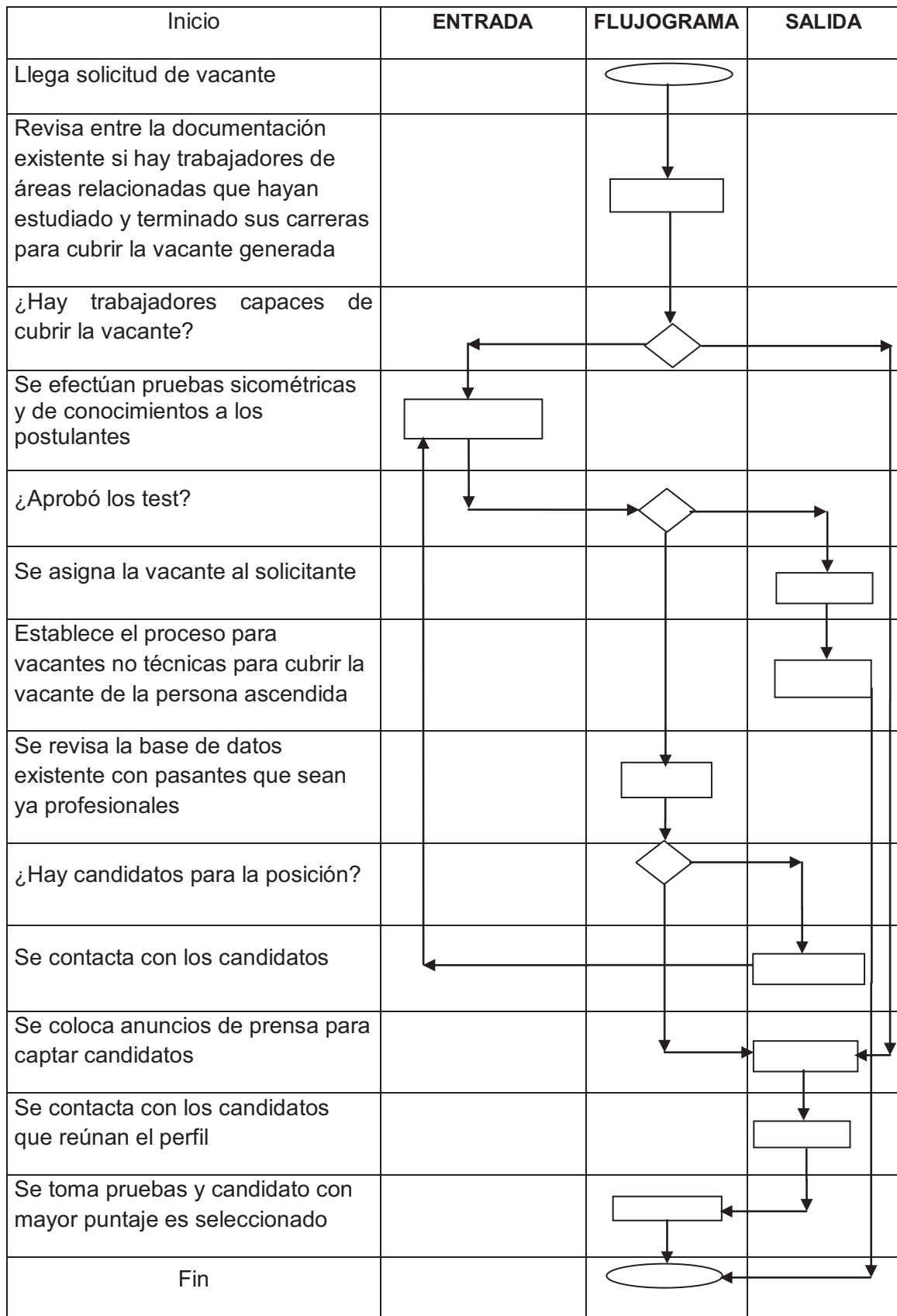
Cuadro No 10 Llenado de Vacante

| PROCESO | ENTRADA | FLUJOGRAMA | SALIDA |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Inicio | |  | |
| Se notifica de vacante en dirección | |  | |
| ¿El departamento donde se genera la vacante en dirección tiene profesionales trabajando en él con un tiempo de servicio superior a un año? | |  | |
| Se determina la hoja de desempeño de los aspirantes a la vacante |  |  | |
| Se efectúan pruebas sicométricas, de conocimientos y liderazgo a los postulantes |  | |  |
| Se selecciona la mejor opción | | |  |
| Se determina profesionales de otros departamentos con carreras afines al puesto solicitado con antigüedad mayor a un año |  |  | |
| Se acude al proceso selección para vacante en puesto profesional para llenar la vacante generada debido a la promoción | | |  |
| Fin | |  | |

Fuente: Econ. Paola Mera Departamento de Administración Financiera de EP-EMAPAR

Elaborado: Diego F. Yépez V.

Cuadro No 11 Proceso de llenado de vacante en puesto profesional



Fuente: Econ. Paola Mera Departamento de Administración Financiera de EP-EMAPAR

Elaborado: Diego F. Yépez V.

Cuadro No 12 Proceso de llenado de vacante en puesto de apoyo operacional o administrativo

| PROCESO | ENTRADA | FLUJOGRAMA | SALIDA |
|-----------------------------------------------------------------------------------|---------|------------|--------|
| Inicio | | | |
| Se genera la vacante operativa técnica o administrativa | | | |
| Se toma contacto con agencias de empleo locales legales | | | |
| ¿Existen al menos 10 postulantes para la vacante? | | | |
| Si existen al menos 10 postulantes, se efectúan pruebas de conocimientos | | | |
| Se preselecciona al menos tres personas para el cargo | | | |
| Se selecciona al trabajador con el mejor desempeño evaluado por su jefe inmediato | | | |
| Si no existen 10 postulantes se emite anuncio de prensa | | | |
| Fin | | | |

Fuente: Econ. Paola Mera Departamento de Administración Financiera de EP-EMAPAR

Elaborado: Diego F. Yépez V.

3.5.2 Aplicación

3.5.2.1. Perfil de puestos

Una vez determinada la posición del departamento de gestión de recursos humanos dentro de la organización, se establecerá el número de personas que deben trabajar en él; actualmente solamente hay dos personas trabajando en la gestión de talento humano de la empresa y todo lo que esto involucra, así pues inicialmente se debe reestructurar el organigrama, se plantea el siguiente:



Fuente: Investigación de campo, evaluación del desempeño.

Elaborado: Diego F. Yépez V.

Las necesidades básicas de recursos humanos para la EP-EMAPAR se establecerán mediante un esquema de descripción y especificación de cargos, refiriéndose el primero a las tareas, los deberes y las responsabilidades del cargo, en tanto que el análisis del cargo se ocupa de los requisitos que el aspirante necesita cumplir. Por tanto, el ocupante del cargo deberá tener características compatibles con las especificaciones del mismo y el papel que deberá desempeñar es el contenido registrado en la descripción.

3.5.2.2 Descripción y análisis de Cargos

Estructura del análisis de cargos

El análisis de cargos determinará cuáles son los requisitos físicos e intelectuales que debería tener el ocupante para el desempeño adecuado del cargo, cuales son las responsabilidades y en qué condiciones debe desempeñarse el mismo.

- 1- requisitos intelectuales
- 2- requisitos físicos
- 3- condiciones de trabajo

Cada una de ésta áreas está dividida en varios factores de especificaciones. Los factores de especificaciones son puntos de referencia que permiten analizar una gran cantidad de cargos de manera objetiva.

Condiciones de trabajo: la EP-EMAPAR dotara del ambiente adecuado para que el ocupante del cargo desarrolle su trabajo ergonómicamente, además que con su adaptación sea este productivo y optimice su rendimiento.

Cuadro No11 Puestos y características que deben tener las personas en la EP-EMAPAR

| FACTORES | CARGO Y CARACTERÍSTICAS |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | Jefe de RRHH |
| REQUISITOS INTELECTUALES | |
| EDUCACIÓN FORMAL | Tercero nivel en carreras de RRHH o gestión de personal |
| EXPERIENCIA | Al menos 5 años en cargos similares |
| CAPACITACIÓN Y COMPETENCIAS MÍNIMAS | Al menos un seminario de especialización o estudios completos o en curso de cuarto nivel de RRHH |
| RESPONSABILIDAD POR: | |
| EL TRABAJO DE OTROS | Debe responsabilizarse por los resultados de su departamento |
| SEGURIDAD DE OTROS | Es responsable por la seguridad de la gente de su departamento |
| TOMA DE DECISIONES | Es la persona que toma la decisión final respecto a cualquier iniciativa |
| EQUIPOS, HERRAMIENTAS, MATERIALES | Necesita dominar herramientas informáticas de office y de internet, además de conocer el manejo de programas contables como Mónica |
| REQUISITOS FÍSICOS | |
| ESFUERZO FÍSICO NECESARIO | Su trabajo es de oficina así que puede ser una persona con el 100% físico o con discapacidad que no incluya deficiencias intelectuales, de visión, de oído o paraplejia total |

| | |
|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ATENCIÓN VISUAL Y MENTAL | El candidato debe tener cualidades de líder, carácter fuerte y determinación, además de poseer inteligencia media o superior |
| CONDICIONES DE TRABAJO | |
| Entorno laboral | Empatía, liderazgo, tendencia a trabajo en equipo |
| Habilidades comunicativas | Facilidad para relacionarse con las personas, habilidades comunicativas, facilidad de palabra |

| FACTORES | CARGO Y CARACTERÍSTICAS |
|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| CARGO | Asistente de RRHH |
| REQUISITOS INTELECTUALES | |
| EDUCACIÓN FORMAL | Estudios superiores en carreras de RRHH en curso (educación nocturna) |
| EXPERIENCIA | Al menos 1 año en posiciones similares |
| CAPACITACIÓN Y COMPETENCIAS MÍNIMAS | Seminarios y cursos de relaciones humanas si es posible |
| RESPONSABILIDAD POR: | |
| EL TRABAJO DE OTROS | Se responsabiliza por los resultados de las tareas que se le encomiendan |
| SEGURIDAD DE OTROS | No es responsable por la seguridad de los otros |

| | |
|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| TOMA DE DECISIONES | Toma decisiones limitadas a su área de responsabilidad |
| EQUIPOS, HERRAMIENTAS, MATERIALES | Debe manejar herramientas informáticas de OFFICE |
| REQUISITOS FÍSICOS | |
| ESFUERZO FÍSICO NECESARIO | Su trabajo es de oficina así que puede ser una persona con el 100% físico o con discapacidad que no incluya deficiencias intelectuales, de visión, de oído o paraplejia total |
| ATENCIÓN VISUAL Y MENTAL | Capacidad de concentración, madurez e inteligencia media |
| CONDICIONES DE TRABAJO | |
| Entorno laboral | Empatía, liderazgo, tendencia a trabajo en equipo |
| Habilidades comunicativas | Facilidad para relacionarse con las personas, habilidades comunicativas, facilidad de palabra |
| FACTORES | PONDERACIÓN |
| CARGO | OFICINISTA |
| REQUISITOS INTELECTUALES | |
| EDUCACIÓN FORMAL | Estudios medios terminados, al menos dos años de educación superior en carreras administrativas |
| EXPERIENCIA | No indispensable |
| CAPACITACIÓN Y COMPETENCIA MÍNIMAS | No indispensable |

| | |
|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| RESPONSABILIDAD POR: | |
| EL TRABAJO DE OTROS | Se responsabiliza por los resultados de las tareas que se le encomiendan |
| SEGURIDAD DE OTROS | No es responsable por la seguridad de los otros |
| TOMA DE DECISIONES | Toma decisiones limitadas a su área de responsabilidad |
| EQUIPOS, HERRAMIENTAS, MATERIALES | Debe manejar herramientas informáticas de OFFICE |
| REQUISITOS FÍSICOS | |
| ESFUERZO FÍSICO NECESARIO | Su trabajo es de oficina así que puede ser una persona con el 100% físico o con discapacidad que no incluya deficiencias intelectuales, de visión, de oído o paraplejia total |
| ATENCIÓN VISUAL Y MENTAL | Capacidad de concentración, madurez e inteligencia media |
| CONDICIONES DE TRABAJO | |
| Entorno laboral | Empatía, liderazgo, tendencia a trabajo en equipo |
| Habilidades comunicativas | Facilidad para relacionarse con las personas, habilidades comunicativas, facilidad de palabra |

Fuente: Investigación de campo, evaluación del desempeño.

Elaborado: Diego F. Yépez V.

3.5.3. Compensación

Compensación considerada como la remuneración unificada que el empleado de la EP-EMAPAR recibe como retorno por la ejecución de tareas organizacionales, adicionando los beneficios sociales cada empleado hace transacciones con su trabajo para obtener recompensas financieras y no financieras.

A continuación se detalla Los objetivos básicos de los beneficios sociales del empleado de la EP-EMAPAR

1. Mejorar la calidad de vida de sus empleados.
2. Mejorar el clima organizacional.
3. Reducir la rotación de personal.
4. Aumentar la productividad en general.

De lo anterior expuesto se desprende que todo empleado de la EP-EMAPAR participará de los siguientes beneficios sociales:

En cuanto a sus exigencias.

Beneficios legales. Exigidos por la legislación laboral, por la seguridad social o por comité de empleados.

- Vacaciones
- Pensión
- Seguro de accidentes de trabajo
- Auxilio por enfermedad
- Subsidio familiar
- Salario por maternidad

Planes asistenciales: Beneficios que buscan proporcionar al empleado y a su familia ciertas condiciones de seguridad.

- Asistencia odontológica
- Asistencia financiera mediante préstamos mediante la pre-cooperativa
- Servicio social
- Complementación de los salarios durante ausencias prolongadas por enfermedad en concordancia con el IESS.

Plan de Higiene en el trabajo: Partiendo de dos variables el hombre y su ambiente de trabajo la EP-EMAPAR considera que se debe preservar la integridad física y mental del trabajador, mediante la prevención de enfermedades ocupacionales, para lo cual se pondrá énfasis en lo siguiente:

1- Servicios generales

- a. Exámenes médicos de admisión.
- b. Primeros auxilios.
- c. Eliminación y control de áreas insalubres.
- d. Supervisión en cuanto a higiene y salud.
- e. Constante comunicación con servicio social del IESS
- f. Relaciones éticas y de cooperación con la familia del empleado enfermo.
- g. Exámenes médicos periódicos de revisión y chequeo.

2. Prevención de riesgos para la salud.

- a. Riesgos químicos.
- b. Riesgos físicos.
- c. Riesgos biológicos.

3. Servicios adicionales.

- a. Programa informativo destinado a mejorar los hábitos de vida y explicar asuntos de higiene y de salud.
- b. Programa regular de convenios o colaboración con entidades locales para la prestación de servicios de programas recreativos, conferencias, etc.

- c. Previsiones de cobertura financiera para casos esporádicos de prolongada ausencia del trabajo por enfermedad o accidente, mediante planes con el IESS.

3.5.4. Desarrollo mantenimiento y monitoreo

La estructura fundamental del desarrollo y mantenimiento se basa en la capacitación, convirtiéndose esta en un eje fundamental en cualquier tipo de organización, de ahí que de acuerdo a las necesidades de la misma se establece que la EP-EMAPAR necesariamente se planificara una rueda de capacitaciones direccionado a sus empleados.

a. Reorganización del personal

En la actualidad en el departamento de RRHH, existe dos empleados: el jefe de RRHH y el asistente, se requiere asignar dos oficinistas para completar el mismo, así pues para no contratar personal innecesario, se tomará oficinistas de otras áreas cuyas capacidades estén subutilizadas, en este sentido se removerá al personal:

1. Un oficinista de gestión comercial (tienen tres en este departamento además de seis asistentes)
2. Un oficinista de bodega (tienen dos además de asistentes, no se requieren en esta ubicación)

b. Necesidades de capacitación

Finalmente se procederá a determinar las necesidades de capacitación del personal que formará parte del departamento de RRHH en función de los perfiles establecidos para los cargos, en este sentido se tiene:

Cuadro No 12 Propuesta de Capacitación

| CARGO | CARACTERÍSTICA ACTUAL | NECESIDAD DE CAPACITACIÓN |
|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| JEFE DE RRHH | Es una persona que ha estado en la Institución por más de cinco años y cumple por ende con las características de experiencia y preparación académica que la posición exige, requiere fortalecer su capacidad de trabajo en equipo, puesto que siempre ha tenido solo un subalterno | <ul style="list-style-type: none"> • Seminario de RRHH • Negociación • Manejo de TICs |
| Asistente de RRHH | Varios años trabajando en el área, requiere refrendar su título, necesita cultivar habilidades comunicativas | <ul style="list-style-type: none"> • Seminario de RRHH • Atención al Cliente • Manejo de TICs |
| Oficinistas | Personal que será removido de otras áreas no tienen experiencia alguna en manejo de personal pero si están adaptados a la cultura organizacional de la EP-EMAPAR, requieren fundamentalmente refuerzo en lo relativo a la actividad que realizarán de parte del Jefe de RRHH y de la Asistente | <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de TICs • Inducción en el cargo (entrenamiento) |

Fuente: Investigación de campo, evaluación del desempeño.

Elaborado: Diego F. Yépez V.

VER APÉNDICE No 2 Planificación de Temas y Subtemas de capacitación

3.6 Manual Orgánico Funcional

EMPRESA PÚBLICA- EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE y ALCANTARILLADO DE RIOBAMBA

EP-EMAPAR

El presente Manual se lo realizó partiendo del diagnóstico hecho anteriormente, donde se detectó la necesidad de reestructurar el Manual Funcional de la Empresa de Agua Potable y Alcantarillado de la ciudad de Riobamba, obviamente la elaboración del presente manual se lo plantea basándose en información primaria de los manuales de la Empresa de Agua Potable y Alcantarillado de la ciudad de Cuenca más información bibliográfica sobre la aplicación de Manuales; de ahí que se pone a consideración de la Gerencia de EP-EMAPAR para su validación.

3.5.1 Objetivos del Manual

1. Fijar los lineamientos básicos para la elaboración de la Descripción y Perfil de Cargos que posee EP-EMAPAR
2. Enumerar cada una de las tareas, funciones y/o actividades implicadas en cada cargo.
3. Establecer los requisitos necesarios para desempeñar cada uno de los cargos.
4. Proporcionar a los niveles gerenciales un patrón de medida uniforme, para asegurar un alto grado de objetividad en el proceso de selección de personal.
5. Dotar a la EP-EMAPAR de una herramienta técnica que recopile todos los cargos vigentes en la empresa.

3.5.2 Justificación del Manual

La elaboración del Manual de Cargos será de gran utilidad dentro de la empresa para el proceso de selección de personal, ya que orientara acertadamente en la búsqueda de la persona con el perfil adecuado para cada cargo.

3.5.3 Ventajas del Manual

- Facilita el proceso de reclutamiento y selección de personal. Precisa las funciones encomendadas a cada cargo, para deslindar responsabilidades
- Evita duplicaciones y detecta omisiones.
- Permite el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo evitando repetir instrucciones sobre lo que tiene que hacer el empleado.

TÍTULO I

DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA

Art. 1. La Empresa Pública –Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Riobamba, EP-EMAPAR para el cumplimiento de sus fines y objetivos cuenta con los siguientes niveles administrativos:

- a. Nivel Directivo**
- b. Nivel Ejecutivo**
- c. Nivel Asesor**
- d. Nivel de Apoyo**
- e. Nivel Operacional**

Art. 2. NIVEL DIRECTIVO: Integrado por Directorio

Art. 3. NIVEL EJECUTIVO: Integrado por

1. Gerencia
2. Dirección de personal

Art. 4. EL ASESOR: Integrado por Asesoría Jurídica y Unidad de Auditoría Interna.

Art. 5. NIVEL DE APOYO: Integrado por:

Dirección de Planificación. Con las jefaturas de:

1. Desarrollo Institucional
2. Planes y presupuesto

Dirección Financiera. Con las jefaturas de:

1. Contabilidad
2. Tesorería

Dirección Administrativa. Con las jefaturas de:

1. Servicios Generales

Unidad de Gestión Empresarial

Secretaría General: Con las unidades administrativas de Archivo General y Relaciones Públicas.

Art. 6. NIVEL OPERATIVO: Integrado por:

Dirección de Técnica. Con las jefaturas de:

1. **Alcantarillado:** con sus unidades de Redes, Colectores y Plantas de Tratamiento, Acometidas domiciliarias.

2. Agua Potable: con sus unidades de Captación, Pozos, Estaciones de Bombeo, Reservas, Redes, Acometidas y Medidores.

3. Control de Pérdidas: físicas y comerciales

Dirección Comercial. Con las jefaturas de:

1. Atención al Cliente: en las áreas de negocio de los servicios empresariales.

2. Medición y Facturación: lectura y control de medidores y cobro por servicios.

Dirección de Ingeniería: Con las jefaturas de:

1. Estudios, Diseños y Control Ambiental:

2. Fiscalización: supervisión y ejecución de proyectos

3. Sistemas de Información y Catastros.

TÍTULO II

DE LAS ATRIBUCIONES Y DEBERES DE LOS ÓRGANOS DE ADMINISTRACIÓN

CAPÍTULO I

DEL NIVEL DIRECTIVO

DIRECTORIO

RELACIÓN DE DEPENDENCIA: Órgano directivo máximo de carácter legislativo.

UNIDADES DEPENDIENTES: Gerencia y dependencias administrativas.

OBJETIVO: Legislar, definir, orientar y evaluar las políticas de gestión y operación de EP -EMAPAR.

Art. 7. DE LAS ATRIBUCIONES Y FUNCIONES DEL DIRECTORIO. Son atribuciones del Directorio las siguientes:

- a) Establecer las políticas y metas de la Empresa, en concordancia con las políticas nacionales, regionales, provinciales o locales formuladas por los órganos competentes y evaluar su cumplimiento;

- b) Aprobar los programas anuales y plurianuales de inversión y reinversión de la empresa pública de conformidad con el Plan de Desarrollo;
- c) Aprobar las políticas aplicables a los planes estratégicos, objetivos de gestión, presupuesto anual, estructura organizacional y responsabilidad social corporativa;
- d) Aprobar el Presupuesto General de la Empresa y sus reformas, disponer el trámite para su ratificación por el Concejo Cantonal y, evaluar su ejecución;
- e) Aprobar el Plan Estratégico de la empresa, elaborado y presentado por la Gerencia General y evaluar su ejecución;
- f) Aprobar y modificar el Orgánico Funcional de la Empresa sobre la base del proyecto presentado por la o el Gerente General;
- g) Aprobar y modificar el Reglamento de Funcionamiento del Directorio;
- h) Autorizar la contratación de los créditos o líneas de crédito, así como las inversiones que se consideren necesarias para el cumplimiento de los fines y objetivos empresariales, cuyo monto será el definido en el Reglamento General de la Ley Orgánica de Empresas Públicas y por el Directorio. Las contrataciones de crédito, líneas de crédito o inversiones inferiores a dicho monto serán autorizadas directamente por la o el Gerente General de la Empresa;
- i) Autorizar la enajenación de bienes de la empresa de conformidad con la normativa aplicable desde el monto que establezca el Directorio;
- j) Conocer y resolver sobre el Informe Anual de la o el Gerente General, así como los estados financieros de la empresa cortados al 31 de diciembre de cada año;
- k) Resolver y aprobar la fusión, escisión o liquidación de la Empresa;
- l) Nombrar a la o el Gerente General, de una terna propuesta por la Presidenta o Presidente del Directorio, y sustituirlo si fuera del caso, de acuerdo a los resultados que arroje la Auditoría de Gestión;

- m) Nombrar a la Asesora Jurídica o al Asesor Jurídico, de una terna propuesta por la Presidenta o Presidente del Directorio, y sustituirlo;
- n) Aprobar la creación de filiales o subsidiarias, nombrar sus administradoras o administradores con base a una terna presentada por la o el Gerente General, y sustituirlos;
- o) Disponer el ejercicio de las acciones legales, según el caso, en contra de ex administradores de la Empresa Pública;
- p) Conocer y aprobar los planes operativos anuales, proyectos y programas de acción, vigilando que éstos se ajusten a los planes y proyectos de la Municipalidad y de otros niveles de gobierno;
- q) Aprobar y expedir los reglamentos internos generales o especiales, requeridos para el desenvolvimiento administrativo de la empresa;
- r) Autorizar la celebración de convenios interinstitucionales de carácter nacional, empréstitos o contratos que interesen a EP- EMAPAR, con sujeción a las disposiciones legales, la presente Ordenanza y más reglamentos;
- s) Aprobar las tarifas por la prestación de servicios, sobre la base de los estudios técnicos que presenten las direcciones respectivas;
- t) Presentar al Concejo Municipal informes anuales del estado de EP- EMAPAR;
- u) Reunirse ordinariamente en forma quincenal y extraordinariamente, cuando lo convoque la Presidenta o el Presidente o soliciten dos de sus miembros; y,
- v) Las demás que le asigne la Ley Orgánica de Empresas Públicas, su Reglamento, esta Ordenanza y la reglamentación interna de la Empresa.

CAPÍTULO II

PRESIDENCIA

RELACIONES DE DEPENDENCIA: Directorio

UNIDADES DEPENDIENTES: Gerencia y unidades administrativas.

OBJETIVO: Representar al Directorio.

Art. 8. Son funciones del Presidente del Directorio:

- 8.1 Cumplir y hacer cumplir la Ordenanza, los reglamentos y normas jurídicas
- 8.2 Presidir las sesiones del Directorio y legalizar las actas conjuntamente con el Gerente.
- 8.3 Dirimir la votación en caso de empate.
- 8.4 Someter a consideración del Concejo Municipal los asuntos aprobados por el Directorio, que deban ser conocidos por dicho Organismo, de conformidad con la leyes Orgánica de Régimen Municipal y Empresas Públicas.
- 8.5 Coordinar acciones interinstitucionales.
- 8.6 Someter a consideración del Directorio ordenanzas, reglamentos y resoluciones.

CAPÍTULO III

DEL NIVEL EJECUTIVO

GERENCIA GENERAL

RELACIÓN DE DEPENDENCIA: Depende del Directorio.

UNIDADES DEPENDIENTES: Todas las dependencias administrativas, Dirección de Personal, excepto Auditoría Interna.

OBJETIVOS: Administrar, dirigir y orientar el desarrollo institucional y funcional de EP -EMAPAR.

Art. 9. Corresponde a la Gerencia General las siguientes funciones:

9.1 Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la EP-EMAPAR;

9.2 Cumplir y hacer cumplir la ley, reglamentos y demás normativa aplicable, incluidas las resoluciones emitidas por el Directorio;

9.3 Suscribir las alianzas estratégicas aprobadas por el Directorio;

9.4 Administrar la EP-EMAPAR, velar por su eficiencia empresarial e informar al Directorio trimestralmente o cuando sea solicitado por éste, sobre los resultados de la gestión de aplicación de las políticas y de los resultados de los planes, proyectos y presupuestos, en ejecución o ya ejecutados;

9.5 Presentar al Directorio las memorias anuales de la EP-EMAPAR y los estados financieros;

- 9.6 Preparar para conocimiento y aprobación del Directorio el Plan General de Negocios, Expansión e Inversión y el Presupuesto General de la EP-EMAPAR;
- 9.7 Aprobar el Plan Anual de Contrataciones (PAC) en los plazos y formas previstos en la ley.
- 9.8 Preparar los proyectos de reglamentos de servicio al cliente y poner en conocimiento del Directorio para su aprobación.
- 9.9 Iniciar, continuar, desistir y transigir en procesos judiciales y en los procedimientos alternativos de solución de conflictos, de conformidad con la ley y los montos establecidos por el Directorio. La o el Gerente procurará utilizar dichos procedimientos alternativos antes de iniciar un proceso judicial, en todo lo que sea materia transigible;
- 9.10 Designar a la o al Gerente General Subrogante de entre las directoras o los directores titulares de la empresa. Para ser designado Gerente General Subrogante se requerirá los mismos requisitos que para ser Gerente General;
- 9.11 Resolver sobre la creación de agencias y unidades de negocio;
- 9.12 Designar y remover a los administradores de las agencias y unidades de negocios, de conformidad con la normativa aplicable;
- 9.13 Nombrar, contratar y sustituir al talento humano no señalado en el literal que antecede, respetando la normativa aplicable;
- 9.14 Otorgar poderes especiales para el cumplimiento de las atribuciones de los administradores de agencias o unidades de negocios; observando para el efecto las disposiciones de la reglamentación interna;
- 9.15 Adoptar e implementar las decisiones comerciales que permitan la venta de productos o servicios para atender las necesidades de los usuarios en general y del mercado, para lo cual podrá establecer condiciones comerciales específicas y estrategias de negocio competitivas;

- 9.16 Ejercer la jurisdicción coactiva en forma directa o a través de su delegado;
- 9.17 Actuar como Secretaria o Secretario del Directorio;
- 9.18 Expedir el los reglamentos internos de personal;
- 9.19 Informar semestralmente sobre las contrataciones realizadas.
- 9.20 Aprobar los informes de los diseños de agua potable y alcantarillado presentados por la Dirección de Ingeniería.
- 9.21 Autorizar gastos,
- 9.22 Presentar para la aprobación del Directorio los estudios técnicos sustentatorios para la fijación o modificación de tasas, tarifas y contribuciones de los servicios de agua potable y alcantarillado.
- 9.23 Presentar informes técnicos y económicos que se requieran para la contratación de empréstitos nacionales e internacionales.
- 9.24 Las demás que le asigne la Ley, los reglamentos y las normas internas de la EP-EMAPAR.

RELACIÓN FUNCIONAL: Mantiene relación directa con el Directorio, Dirección de Personal y relación formal con Auditoría Interna. Tiene relación funcional con todas las dependencias de la EP -EMAPAR y organismos del sector.

JEFATURA DE RECURSOS HUMANOS

RELACIÓN DE DEPENDENCIA: Trabaja con relativa independencia de la gerencia a excepción de cuando deban crearse nuevas posiciones donde se deberá solicitar un informe previo del área solicitante y autorización de la gerencia.

UNIDADES DEPENDIENTES: Recursos Humanos, Seguridad Industrial, Dispensario Médico y Servicio Social.

OBJETIVOS: Administrar el servicio al personal de la Empresa de acuerdo a las Leyes y reglamentos respectivos.

Art. 10. Corresponde a la Jefatura de Recursos Humanos

- 10.1 Planificar y controlar la administración de los recursos humanos.
- 10.2 Reclutar y seleccionar personal idóneo.
- 10.3 Mantener actualizados los reglamentos internos de administración del personal.
- 10.4 Cumplir y hacer cumplir todas las disposiciones legales que en materia de recursos humanos rige en la administración pública.
- 10.5 Evaluar periódicamente el rendimiento del personal.
- 10.6 Analizar las características de los puestos y valorarlos de acuerdo a las normas establecidas.
- 10.7 Preparar y tramitar las acciones de personal relacionadas con nombramientos, contratos, traslados, ascensos, renovaciones, reclasificaciones, vacaciones, permisos, licencias, sanciones disciplinarias y otros, de conformidad con leyes y reglamentos vigentes.
- 10.8 Elaborar y ejecutar el plan anual de capacitación, con la coordinación de las direcciones.
- 10.9 Proponer convenios de asistencia técnica en lo relacionado a capacitación con Universidades u otros organismos.

- 10.10 Llevar y mantener actualizados los expedientes y registros de personal.
- 10.11 Participar en la elaboración del distributivo de sueldos.
- 10.12 Asesorar a Directivos, funcionarios y empleados sobre las normas que rigen las relaciones obrero-patronales.
- 10.13 Coordinar la elaboración del calendario de vacaciones con las Direcciones y supervisar su adecuada ejecución.
- 10.14 Emitir salvoconductos para la movilización de vehículos y maquinaria de la Empresa.
- 10.15 Organizar y ejecutar programas de prevención, control de riesgos, accidentes de trabajo, enfermedades ocupacionales y enfermedades no profesionales en coordinación con las instituciones de salud y dependencias de la Empresa.
- 10.16 Conocer, observar estrictamente las normas que dicten el Ministerio de Salud Pública y el IESS, sobre el área de salud y seguridad que tengan que ver con la Empresa.
- 10.17 Elaborar los roles de pagos mensuales
- 10.18 Liquidar pagos de décimos
- 10.19 Llevar los auxiliares de anticipos, remuneraciones
- 10.20 Las demás que disponga el Director Administrativo.

RELACIÓN FUNCIONAL: Mantiene relación directa con la Dirección Administrativa y relación funcional con la Dirección Financiera.

CAPÍTULO IV

DEL NIVEL DE APOYO

DIRECCIÓN FINANCIERA

RELACIÓN DE DEPENDENCIA: Depende de la Gerencia General

UNIDADES DEPENDIENTES: Jefaturas de Gestión Financiera y Tesorería.

OBJETIVO: El empleo de los recursos económicos, financieros y materiales, que permitan lograr la ejecución de los planes operativos.

Art. 11. Corresponde a la Dirección Financiera

- 11.1 Planificar, ejecutar y controlar las actividades financieras, presupuestarias y contables.
- 11.2 Establecer procedimientos de control interno previo al gasto.
- 11.3 Cumplir y hacer cumplir las disposiciones y normas técnicas de control interno.
- 11.4 Participar con la Dirección de Ingeniería en la elaboración de la proforma, reformas presupuestarias y cálculo de tarifas y costos de servicios.
- 11.5 Establecer el calendario de pagos y asegurar el financiamiento para liquidar oportunamente las obligaciones.

- 11.6 Asegurar la disposición de un sistema contable que permita la presentación de los informes financieros a las instituciones estatales y el cálculo de los Indicadores de Gestión.
- 11.7 Intervenir en avalúos, bajas, remates y entrega-recepción de bienes.
- 11.8 Participar en el proceso de licitaciones y concurso de ofertas, previa a la adquisición de los bienes de la Empresa.
- 11.9 Preparar y presentar al Gerente General los estados de ejecución presupuestaria y los estados financieros de la Empresa.
- 11.10 Velar por la eficiente y oportuna utilización de los recursos financieros y materiales, así como la recaudación oportuna de los fondos.
- 11.11 Asesorar sobre aspectos económico-financieros.
- 11.12 Coordinar la constatación física anual del inventario de la Empresa y un muestreo cuando se lo requiera.
- 11.13 Las demás funciones contempladas en la Ley, reglamentos y las que fueren asignadas por el Gerente.

RELACIÓN FUNCIONAL: Mantiene relación directa con la Gerencia General, funcional con las unidades administrativas y formal con organismos del Estado y con el Directorio de la Empresa.

JEFATURA DE GESTIÓN FINANCIERA

RELACIÓN DE DEPENDENCIA: Depende de la Dirección Financiera.

UNIDADES DEPENDIENTES: Contabilidad, Planificación Presupuestaria y, Bodega y Activos Fijos.

OBJETIVO: Organizar y manejar el sistema contable, produciendo estados financieros mensuales e información diaria general; la planificación anual del presupuesto y, control de bodega y activos fijos.

Art. 12. Corresponde a la Jefatura de Gestión Financiera:

- 12.1 Diseñar, implantar, mantener y actualizar el sistema de Contabilidad de conformidad con las políticas, principios y normas técnicas establecidas por el estado ecuatoriano.
- 12.2 Elaborar informes relacionados con los activos, pasivos, patrimonio, ingresos y gastos. Mantener el control contable sobre los inventarios.
- 12.3 Aplicar el control interno previo sobre compromisos, gastos y desembolsos de las operaciones y transacciones, determinando la propiedad, legalidad y veracidad.
- 12.4 Preparar y presentar balances e informes financieros mensuales y anuales de la situación presupuestaria.
- 12.5 Preparar pagos y comprobantes, basados en la documentación aprobada por el Gerente.
- 12.6 Administrar el archivo de Contabilidad, en coordinación con la unidad de Documentación y Archivo.
- 12.7 Mantener el registro de los reglamentos, normas técnicas, instructivos, relacionados con la contabilidad ;
- 12.8 Legalización y registro de operaciones diarias
- 12.9 Apoyo técnico a las unidades dependientes
- 12.10 Control de las partidas presupuestarias.
- 12.11 Control de los procedimientos de entrega de materiales
- 12.12 Control de los ingresos y egresos de los bienes y suministros adquiridos.
- 12.13 Las demás funciones asignadas por el Director Financiero.

RELACIÓN FUNCIONAL: Mantiene relación directa con la Dirección Financiera, funcional con las dependencias del área financiera.

JEFATURA DE TESORERÍA

RELACIÓN DE DEPENDENCIA: Depende de la Dirección Financiera.

UNIDADES DEPENDIENTES: Tesorería, Recaudación y Unidad de Coactivas.

OBJETIVO: Mantener el control de los ingresos económicos provenientes de la recaudación del servicio de agua potable y alcantarillado y, los procesos coactivos.

Art. 13. Corresponde a la Jefatura de Tesorería:

- 13.1 Planificar el flujo de caja asegurando su disponibilidad para financiar las obligaciones oportunamente.
- 13.2 Recaudar todas las rentas de la Empresa tales como impuestos, tasas, contribuciones especiales de mejoras, etc.; así como también todos los ingresos de la Empresa en la forma en que fueron recibidos.
- 13.3 Depositar diariamente en la cuenta bancaria respectiva todos los ingresos de la Empresa en la forma en que fueron recibidos.
- 13.4 Remitir diariamente a Contabilidad la documentación referente a ingresos y egresos, así como los comprobantes de depósito bancario.
- 13.5 Efectuar los pagos autorizados.
- 13.6 Llevar registros auxiliares de especies valoradas.
- 13.7 Verificar la legalidad, veracidad y exactitud de roles, nóminas y planillas de sueldos.

- 13.8 Revisar e informar mensualmente sobre el vencimiento de todos los títulos de crédito que se encuentran en custodia, agilizar su cobro, según los trámites jurisdicciones respectivos o solicitar su baja de ser el caso.
- 13.9 Realizar los pagos a los beneficiarios previa la verificación de la documentación sustentatoria y legal.
- 13.10 Gestionar la recuperación de cartera vencida e informar sobre su movimiento.
- 13.11 Solicitar a la Jefatura de Agua Potable el corte y reinstalación del servicio de los coactivados.
- 13.12 Realizar los convenios de pago con los coactivados.
- 13.13 Observar ante el Director Financiero sobre la legalidad de los pagos realizados; y,
- 13.14 Las demás que le designe el Director Financiero.

RELACIÓN FUNCIONAL: Mantiene relación directa con la Dirección Financiera, tiene relación funcional con la Jefatura de Gestión Financiera, Jefatura de Atención al Cliente y la Jefatura de Agua Potable.

DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA

RELACIÓN DE DEPENDENCIA. Depende de Gerencia General

UNIDADES DEPENDIENTES: Servicios Generales y la Unidad de Gestión Empresarial.

OBJETIVOS: Dirigir el área administrativa y atender al público dentro de sus atribuciones de acuerdo a las leyes, reglamentos y demás disposiciones emanadas de la autoridad competente.

Art. 14. Corresponde a la Dirección Administrativa.

- 14.1 Atender las solicitudes de cambios administrativos presentados por las partes.
- 14.2 Planificar y ejecutar las actividades empresariales internas.
- 14.3 Supervisar en las dependencias internas el cumplimiento de leyes, reglamentos, normas y disposiciones vigentes.
- 14.4 Determinar para aprobación de la Gerencia los reglamentos internos.
- 14.5 Dirigir, controlar y evaluar periódicamente las labores de la sección de personal con el propósito de implementar políticas de recursos humanos y relaciones industriales que viabilicen los mecanismos de gestión.
- 14.6 Administrar el servicio y mantenimiento de transporte, máquinas y equipo pesado de la Empresa, de conformidad con el reglamento vigente.
- 14.7 Colaborar conjuntamente con las demás direcciones en el cumplimiento de los planes operativos anuales.
- 14.8 Ejercer supervisión y solicitar el mantenimiento, cuidado y reparación de los bienes inmuebles y muebles que requieran de atención inmediata.
- 14.9 Supervisar las actividades del servicio médico a fin de facilitar la efectiva prestación a los empleados y trabajadores.
- 14.10 Organizar los programas de cooperación interinstitucional relacionados con la asistencia, capacitación y desarrollo personal y/o profesional de los empleados y trabajadores.

14.11 Participar en la negociación de la Contratación Colectiva.

14.12 Apoyar en la mejora del rendimiento ocupacional de los colaboradores de la Empresa.

14.13 Cumplir con las demás funciones asignadas por el Gerente General y Directorio

RELACIÓN FUNCIONAL: Mantiene relación directa con la Gerencia y relación funcional con el Directorio.

JEFATURA DE SERVICIOS GENERALES

RELACIÓN DE DEPENDENCIA: Depende de la Dirección Administrativa

UNIDADES DEPENDIENTES: Supervisión de vehículos y bienes muebles e inmuebles y su aseguramiento. Mantenimiento de sistemas informáticos y otros equipos,

OBJETIVO: Mantener los bienes institucionales disponibles y operativos.

Art. 15. Son funciones de Servicios Generales:

15.1 Elaborar y aplicar el manual de mantenimiento de bienes muebles.

15.2 Elaborar y aplicar de manual de mantenimiento de los bienes inmuebles.

15.3 Control de seguros de los bienes institucionales.

- 15.4 Coordinar la seguridad física de las instalaciones
- 15.5 Demás funciones que determine la Dirección Administrativa

Secretaría General

RELACIÓN DE DEPENDENCIA: Depende de Gerencia. Coordina con las unidades administrativas.

UNIDADES DEPENDIENTES: Archivo General y Relaciones Públicas.

OBJETIVOS: Colaborar directamente con la Gerencia en la elaboración de actas y demás documentos institucionales.

Art. 16. Corresponde a la Secretaría General:

- 16.1 Elaborar actas de recepción y precalificación de las firmas para concursos, licitaciones y otros.
- 16.2 Actuar de prosecretaria en las sesiones de Directorio.
- 16.3 Llevar el archivo de las sesiones de Directorio.
- 16.4 Conferir copias certificadas de la documentación oficial, previa autorización de Gerencia.
- 16.5 Responder del oportuno trámite de los asuntos que debe conocer el Directorio en pleno.
- 16.6 Atender el despacho diario de las comunicaciones oficiales.

- 16.7 Coordinar con la Unidad de Archivo General.
- 16.8 Coordinar con la Unidad de Relaciones Públicas.
- 16.9 Las demás funciones que le asigne Gerencia General.

RELACIONES FUNCIONALES: Mantiene relación directa con Gerencia General.

CAPÍTULO V

DEL NIVEL ASESOR

ASESORÍA JURÍDICA

RELACIÓN DE DEPENDENCIA: Depende de Gerencia

UNIDADES DEPENDIENTES: Ninguna.

OBJETIVOS: Asesorar al Directorio, Gerencia y Direcciones sobre aspectos jurídicos que competen al cumplimiento de sus finalidades.

ART. 17. Corresponde a la Unidad de Asesoría Jurídica

- 17.1 Asesorar al Directorio, Gerencia y demás órganos administrativos de la Empresa, en aspectos de orden jurídico.
- 17.2 Ejercer la defensa judicial y extrajudicial de la Empresa.
- 17.3 Elaborar contratos, convenios y otros instrumentos legales que suscriba la Empresa.

- 17.4 Preparar proyectos de ordenanzas, reglamentos, instructivos, acuerdos, resoluciones y demás normas e informes legales.
- 17.5 Mantener un archivo de legislación y documentos originales de carácter jurídico y legal que interesen a la Empresa.
- 17.6 Absolver consultas y emitir criterios de carácter jurídico y legal.
- 17.7 Las demás funciones que asigne el Gerente y/o Directorio.

RELACIÓN FUNCIONAL: Mantiene relación con el Directorio, Gerencia y direcciones. Tiene relación funcional con las personas naturales y jurídicas.

CAPÍTULO VI

DEL CONTROL POSTERIOR

AUDITORÍA INTERNA

RELACIÓN DE DEPENDENCIA: Depende del Directorio. El Auditor Interno es nominado por Contraloría General del Estado.

UNIDADES DEPENDIENTES: Ninguna

OBJETIVOS: Realizar exámenes de control a las operaciones técnico-administrativas y financieras. Revisar el desarrollo de los Indicadores de Gestión

Art. 18. Corresponde a la Unidad de Auditoría Interna las siguientes funciones:

- 18.1 Preparar y mantener actualizado el manual de Auditoría Interna.
- 18.2 Verificar las transacciones, sistemas contables, administrativos, informes y estados financieros de un estado determinado.
- 18.3 Evaluar la conformidad y cumplimiento de las normas legales y secundarias vigentes.
- 18.4 Revisar y evaluar el Sistema de Control Financiero Interno.
- 18.5 Examinar y evaluar la planificación, organización, dirección y control interno administrativo.
- 18.6 Revisar y evaluar la eficiencia económica y efectividad con que se han utilizado los recursos humanos, materiales y financieros.
- 18.7 Revisar y evaluar los resultados de las operaciones programadas, a fin de determinar el grado en que han sido logradas las metas y objetivos propuestos.
- 18.8 Revisar y evaluar el cumplimiento de los indicadores de gestión.
- 18.9 Presentar al Presidente del Directorio de la Empresa, con copia al Gerente General, los informes de los exámenes y auditorías realizadas, para las acciones correctivas adecuadas.
- 18.10 Efectuar exámenes especiales solicitados por el Directorio y/o Gerencia.
- 18.11 Mantener actualizado el archivo de Auditoría.
- 18.12 Cumplir con las demás disposiciones que le encomendare el Directorio.

RELACIÓN FUNCIONAL: Mantiene relación directa con el Directorio de EP - EMAPAR y la Contraloría General del Estado.

Tiene relación formal con la Gerencia y dependencias administrativas.

CAPÍTULO VII

DEL NIVEL OPERATIVO

DIRECCIÓN DE OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO

RELACIÓN DE DEPENDENCIA: Depende de la Gerencia.

UNIDADES DEPENDIENTES: Con la **Jefatura de Alcantarillado** y sus unidades de Colectores y Redes y, plantas de tratamiento; la **Jefatura de Agua Potable** y sus unidades de Captaciones y pozos, Estaciones y Redes, Electromecánica y Plantas de Tratamiento; y la **Jefatura de Control de Pérdidas**.

OBJETIVO: Operar y mantenerlos sistemas de agua potable y alcantarillado.

Art. 19. Corresponde a la Dirección Operación y Mantenimiento.

- 19.1 Planificar, organizar, coordinar, supervisar y evaluar las actividades relacionadas con las unidades a su cargo
- 19.2 Ejecutar los planes de operación y mantenimiento de los sistemas de agua potable y alcantarillado.
- 19.3 Participar en la elaboración del proyecto de presupuesto del área técnica.
- 19.4 Participar en el estudio y análisis de las ofertas presentadas y emitir los informes correspondientes.

- 19.5 Presentar informes periódicos a la Gerencia sobre el cumplimiento de las funciones asignadas.
- 19.6 Ejecutar las disposiciones del manual de operación y mantenimiento de las estaciones de bombeo.
- 19.7 Ejecutar las disposiciones del manual de operación y mantenimiento de las estaciones de bombeo.
- 19.8 Ejecutar las disposiciones del manual de operación y mantenimiento de las plantas de tratamiento.
- 19.9 Controlar la calidad del agua.
- 19.10 Las demás funciones contemplada en las leyes, reglamentos, ordenanzas y las que fueran designadas por la Gerencia.

RELACIÓN FUNCIONAL: Mantiene relación directa con la Gerencia y las direcciones, relación funcional con las unidades a su cargo. Tiene relación formal con el Directorio.

JEFATURA DE ALCANTARILLADO

RELACIÓN DE DEPENDENCIA: Depende de la Dirección de Operación y Mantenimiento

UNIDADES DEPENDIENTES: Colectores, redes, acometidas domiciliarias y plantas de tratamiento.

OBJETIVO: Ejecutar las actividades de operación y mantenimiento con el fin de alcanzar el estado óptimo del sistema de alcantarillado.

Art. 20. Corresponde a la Jefatura de Alcantarillado.

- 20.1 Elaborar y actualizar el manual de operación y mantenimiento del sistema de alcantarillado.
- 20.2 Programar, administrar y controlar las actividades de operación y mantenimiento de los sistemas de alcantarillado.
- 20.3 Administrar las plantas de tratamiento de aguas servidas.
- 20.4 Controlar las instalaciones domiciliarias
- 20.5 Procurar una ágil y oportuna atención a emergencias.
- 20.6 Las demás que asigne la Dirección

RELACIÓN FUNCIONAL: Mantiene relación directa con el Dirección de Operación y Mantenimiento, tiene relación funcional con la Gerencia General y las demás dependencias de la Empresa.

JEFATURA DE AGUA POTABLE

RELACIÓN DE DEPENDENCIA: Depende de la Dirección Operación y Mantenimiento

UNIDADES DEPENDIENTES: Estaciones, Redes, Plantas de Tratamiento, Reservas, Acometidas y Medidores.

OBJETIVO: Mantener el estado óptimo de los sistemas de bombeo y redes de agua potable de la ciudad.

Art. 21. Corresponde a la Jefatura de Agua Potable.

- 21.1 Elaborar el manual de operación y mantenimiento del sistema de agua potable.
- 21.2 Ejecutar la operación y mantenimiento de los sistemas de bombeo y redes de distribución de agua potable.
- 21.3 Tener a cargo el mantenimiento de las diferentes unidades constitutivas del sistema de agua potable desde su captación, conducción, reserva y red de distribución, estaciones de bombeo.
- 21.4 Realizar el mantenimiento en las partes constitutivas del sistema de Agua potable.
- 21.5 Procurar una oportuna atención a las emergencias del servicio.
- 21.6 Ejecutar la instalación de acometidas y medidores del consumo.
- 21.7 Realizar las conexiones, reconexiones, cambios de medidores, servicios eventuales y otros solicitados por los usuarios.
- 21.8 Mantener el control de los medidores instalados programar y realizar el mantenimiento de las acometidas y quipos de medición instalados.
- 21.9 Efectuar los cortes del servicio por falta de pago e infracciones y realizar las reconexiones correspondientes.
- 21.10 Coordinar con las áreas técnicas, la instalación de acometidas especiales.
- 21.11 Coordinar con Bodega, el suministro de materiales requeridos para la instalación de acometidas y otros.
- 21.12 Comunicar a la Jefatura de Atención al Cliente y a Catastros, en forma diaria, sobre las instalaciones de nuevas acometidas.
- 21.13 Las demás que le sean asignadas.

RELACIÓN FUNCIONAL: Mantiene relación directa con la Dirección de Operación Mantenimiento, tiene relación funcional con la Gerencia y las unidades de Clientes y Catastros.

JEFATURA DE CONTROL DE PÉRDIDAS

RELACIÓN DE DEPENDENCIA: Depende de la Dirección de Operación y Mantenimiento.

UNIDADES DEPENDIENTES: Ninguna.

OBJETIVOS: Evaluar en forma permanente las unidades competentes del Sistema de Agua Potable y optimizar su funcionamiento a fin de minimizar las fugas y reducir las pérdidas en el sistema.

ART. 22. Corresponde a la Jefatura de Reducción y Control de Pérdidas:

- 22.1 Evaluar la operación de las unidades del sistema de agua potable.
- 22.2 Ejecutar programas permanentes de control y recuperación de pérdidas.
- 22.3 Detectar las fugas en las unidades del sistema.
- 22.4 Diseñar y construir estaciones pitométricas en conducciones y redes.
- 22.5 Instalar pitómetros y macro medidores en conducción y redes de distribución.
- 22.6 Levantar registros estadísticos de caudales producidos, conducidos, almacenados y distribuidos.
- 22.7 Coordinar con la Jefatura de Agua potable los trabajos de optimizaciones de redes.
- 22.8 Coordinar con la Dirección Comercial los trabajos de micromedición.

22.9 Apoyar al levantamiento de catastros de redes y componentes del sistema de agua potable.

22.10 Las demás inherentes al cargo y que disponga la Dirección de Operación y Mantenimiento.

RELACIÓN FUNCIONAL: Mantiene relación directa con la Dirección de Ingeniería y Comercial y, funcional con las demás unidades.

DIRECCIÓN COMERCIAL

RELACIÓN DE DEPENDENCIA: Depende de Gerencia.

UNIDADES DEPENDIENTES: Secciones Atención al Cliente y Medición y Facturación.

OBJETIVOS: Desarrollo de todas las actividades de comercialización de agua potable y alcantarillado.

Art. 23. Corresponde a la Dirección Comercial:

23.1 Cumplir y hacer cumplir las políticas, objetivos, reglamentos y normas de la comercialización del agua potable.

23.2 Sugerir políticas de la comercialización del servicio de agua potable y mantener las buenas relaciones de la Empresa con los usuarios del servicio general.

- 23.3 Programar, dirigir, coordinar y supervisar las actividades de las diferentes unidades administrativas que integran la Dirección Comercial.
- 23.4 Vigilar por la correcta aplicación de las tarifas por consumo de agua potable.
- 23.5 Supervisar la elaboración de planillas de consumo y de títulos especiales, en coordinación con la Dirección Financiera.
- 23.6 Participar en la elaboración de los planes y programas en coordinación de la Dirección de Ingeniería.
- 23.7 Programar inspecciones para detectar infracciones al servicio y sancionarles de acuerdo a las normas en vigencia.
- 23.8 Establecer los programas de lectura, facturación y cortes de acuerdo a la modalidad cíclica de comercialización establecida por la Empresa.
- 23.9 Participar en la realización de estudios tarifarios y establecer la proyección de demanda y el consumo de agua potable para el área de concesión.
- 23.10 Coordinar con la Dirección de Operación y Mantenimiento, la utilización adecuada de la capacidad en redes de distribución mediante actualización periódica.
- 23.11 Informar mensualmente a la Gerencia de las actividades desarrolladas, tales como: montos recaudados, saldos pendientes, etc.
- 23.12 Programar y dirigir la actualización periódica de la demanda facturable de los abonados.
- 23.13 Analizar las diferentes variaciones presentadas en ingresos por el consumo de agua potable y tomar las decisiones necesarias, a fin de mejorar los índices respectivos.
- 23.14 Orientar y sugerir mejoras o nuevos procedimientos de trabajo.
- 23.15 Las demás funciones contempladas en la leyes, reglamentos, ordenanzas y las que fueran asignadas por el Gerente.

RELACIÓN FUNCIONAL: Tienen relación directa con la Gerencia, relación funcional con las unidades y formal con los usuarios.

JEFATURA DE ATENCIÓN AL CLIENTE

RELACIÓN DE DEPENDENCIA: Depende de la Dirección Comercial.

UNIDADES DEPENDIENTES: Ninguna

OBJETIVOS: Dirigir las actividades de contratos, inspecciones y lecturas, así como detectar infracciones al servicio de agua potable y alcantarillado.

Art. 24. Corresponde a Atención al Cliente:

- 24.1 Aplicar las normas y procedimientos establecidos por la Empresa para la presentación del servicio de agua potable.
- 24.2 Atender al público y solicitudes de facturación y refacturación.
- 24.3 Informar a los usuarios de sus derechos y obligaciones con la Empresa, así como los reglamentos y disposiciones vigentes.
- 24.4 Atender las solicitudes de nuevos clientes y otros servicios solicitados por los usuarios.
- 24.5 Emitir los comprobantes de ingreso por los derechos de conexión, venta de materiales y otros conceptos de conformidad con las Ordenanzas y Reglamentos vigentes.

- 24.6 Mantener un control especial de los usuarios en lo referente a su correcta clasificación como es: residenciales, comerciales, industriales y oficiales.
- 24.7 Atender reclamos de los abonados por inconformidad en la calidad de los servicios o por inexactitud en la facturación y solucionarlos en base a normas y procedimientos vigentes y que se estipulan en los respectivos reglamentos u ordenanzas.
- 24.8 Realizar inspecciones para atender servicios nuevos, detectar irregularidades en los servicios instalados y sancionarlos de acuerdo a los reglamentos y ordenanzas vigentes.
- 24.9 Mantener estadísticas de los servicios prestados por la sección.
- 24.10 Informar mensualmente sobre sus actividades, a la Dirección Comercial.

Las demás que se le sean asignadas por el Director Comercial.

RELACIÓN FUNCIONAL: Mantienen relación directa con la Dirección Comercial, relación funcional con las direcciones de Operación y Mantenimiento y Financiero, y formal con los usuarios.

JEFATURA DE MEDICIÓN Y FACTURACIÓN

RELACIÓN DE DEPENDENCIA: Depende de la Dirección Comercial.

UNIDAD DE DEPENDENCIA: Ninguna

OBJETIVO: Dirigir las actividades de medición y facturación

Art. 25. Corresponde a Medición y Facturación:

Aplicar las normas y procedimientos establecidos por la Empresa para la prestación del servicio e lectura de consumos y su facturación.

- 25.1 Realizar inspecciones para verificar datos de facturación y lectura.
- 25.2 Facturar los consumos de agua potable de acuerdo a los pliegos tarifarios vigentes; en coordinación con la Sección Procesamiento de Datos.
- 25.3 Mantener estadísticas mensuales de los servicios prestados por la sección.
- 25.4 Realizar cambios en los catastros que sea legalmente ordenados por el Director en concordancia con la Ley y Reglamentos vigentes.
- 25.5 Las demás funciones inherentes al cargo y que sean dispuestas por el Director Comercial.

RELACIÓN FUNCIONAL: Mantiene relación directa con la Dirección Comercial, relación funcional con la Dirección Financiera y la Jefatura de Atención al Cliente y formal con los usuarios.

DIRECCIÓN DE INGENIERÍA

RELACIÓN DE DEPENDENCIA: Depende de Gerencia

UNIDADES DEPENDIENTES: Jefaturas de Estudios, Diseños y Control Ambiental; Fiscalización; y, Sistemas de Información y Catastros.

OBJETIVO: Ejecutar planes de trabajo a corto, medio y largo plazo a desarrollarse en las diferentes dependencias en concordancia con las políticas presupuestarias de la institución.

ART. 26. Corresponde a la Dirección de Ingeniería:

- 26.1 Elaborar los planes o programas de corto, mediano y largo plazo de conformidad con los objetivos institucionales.
- 26.2 Realizar evaluaciones y seguimientos periódicos de los programas y proyectos de trabajo, sugerir las medidas correctivas, e informar de ello al Gerente.
- 26.3 Coordinar con los demás departamentos de la Empresa en la formulación de políticas para la elaboración del Plan Anual Operativo.
- 26.4 Asesorar y Coordinar con los diferentes órganos administrativos internos en la elaboración de sus programas.
- 26.5 Realizar en coordinación con el área comercial y de operación y mantenimiento estudios de costos y tarifas vinculados con los sistemas de agua potable y alcantarillado.
- 26.6 Participar en la elaboración de la proforma presupuestaria institucional, conjuntamente con las unidades operativas y de apoyo de la Empresa.
- 26.7 Elaborar y presentar a consideración de la Gerencia los informes y documentos requeridos.
- 26.8 Sugerir políticas encaminadas a mejorar los sistemas de agua potable y alcantarillado.
- 26.9 Establecer y mantener actualizada la información estadística sobre aspectos administrativos, económicos, sociales y técnicos

que permitan controlar y evaluar la ejecución de los diferentes proyectos de agua potable y alcantarillado.

26.10 Solicitar los equipos y/o materiales necesarios para la buena marcha de la Dirección; y,

26.11 Las demás funciones contempladas en las Leyes, Reglamentos, Ordenanzas, y las que fueren designadas por el Gerente.

RELACIÓN FUNCIONAL: Tiene relación directa con la Gerencia, funcional con las dependencias de apoyo y direcciones departamentales; y formal con los usuarios.

JEFATURA DE ESTUDIOS, DISEÑOS Y CONTROL AMBIENTAL

RELACIÓN DE DEPENDENCIA: Depende de la Dirección de Ingeniería.

UNIDADES DEPENDIENTES: Ninguna

OBJETIVOS: Realizar los diseños sanitarios-hidráulico y arquitectónico, estructural, así como efectuar los estudios técnicos, económicos, ambientales de pre-factibilidad de los proyectos y obras a ejecutarse por la Empresa.

ART. 27. Corresponde a Diseño y Estudios.

27.1 Preparar los proyectos hidráulico-sanitarios a nivel de diseño definitivo con memorias técnicas descriptivas, presupuestos, programación y aprobación interna y los Organismos del Estado.

- 27.2 Presentar a la Dirección la programación operativa anual de proyectos a desarrollarse.
- 27.3 Entregar parámetros de diseño para nuevas urbanizaciones o lotizaciones de acuerdo a los procedimientos establecidos por la EP-EMAPAR.
- 27.4 Revisar y aprobar diseños sanitarios de edificios y urbanizaciones que se incorporen al sistema.
- 27.5 Presentar estudios específicos de proyectos.
- 27.6 Mantener informada a la Dirección de las actividades desarrolladas.
- 27.7 Recuperar los datos estadísticos necesarios para realizar estudios de costos y tarifas vinculados con los sistemas de agua potable y alcantarillados.
- 27.8 Preparar y mantener actualizados volúmenes de obra, precios unitarios, presupuestos y fórmulas de reajustes de precios y documentos de contratación de los proyectos de agua potable y alcantarillado que dispone la EP-EMAPAR para su ejecución.
- 27.9 Elaborar y actualizar especificaciones técnicas para la construcción de las diferentes obras de infraestructura sanitaria, y que se incorporan a los sistemas de la Empresa.
- 27.10 Preparar las bases y/o términos de referencia, para la construcción de proyectos.
- 27.11 Mantener organizado el archivo de planos y más documentos técnicos del departamento.
- 27.12 Las demás funciones que el Director designe.

RELACIÓN FUNCIONAL: Mantiene relación directa con la Dirección de Ingeniería. Funcional con las demás unidades; y formal con los contratistas.

JEFATURA DE FISCALIZACIÓN

RELACIÓN DE DEPENDENCIA: Depende de la Dirección de Ingeniería.

UNIDADES DEPENDIENTES: Ninguna

OBJETIVOS: Control técnico y financiero de la ejecución de las obras que realiza la Empresa.

Art. 28. Corresponde a Fiscalización.

28.1 Hacer cumplir las especificaciones técnicas de las obras a ejecutarse.

28.2 Controlar la construcción de las urbanizaciones en lo referente al campo hidráulico –sanitario, velando porque los proyectos se ejecuten en base a los planos, especificaciones técnicas y más normas del caso.

28.3 Fiscalizar los proyectos contratados por la Empresa llevando un archivo explícito y particular de cada obra.

28.4 Informar mensualmente sobre el grado de avance de los proyectos en ejecución.

28.5 Las demás funciones que le asigne el Director de Ingeniería

RELACIÓN FUNCIONAL: Tiene relación directa con la Dirección de Ingeniería, funcional con las unidades administrativas, relación formal con la Contraloría General del Estado en casos específicos de su competencia y con los contratistas.

JEFATURA DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y CATASTROS

RELACIÓN DE DEPENDENCIA: Depende de la Dirección de Ingeniería.

UNIDADES DEPENDIENTES: Ninguna

OBJETIVOS:

Art. 29. Corresponde a Sistemas de Información y Catastros.

29.2 Manejo del sistema de información geográfica.

29.2 Elaboración y actualización de los catastros de redes de agua potable y alcantarillado.

29.3 Elaboración y actualización del diseño de rutas de micromedición y actualización del catastro de usuarios.

29.4 Participación en el programa Riobamba Digital.

29.5 Las demás funciones que le asigne el Director/a de Comercialización

1. **RELACIÓN FUNCIONAL:** Tiene relación directa con la Dirección Comercial, funcional con las unidades administrativas, relación formal con la Gerencia General.

TÍTULO III

- Art. 30.** Los directores y los jefes de sección serán responsables de la planificación, programación, dirección, coordinación y control de las actividades del personal y de los recursos que disponen para el normal desarrollo de sus labores, en los grados y términos establecidos en la Ley.
- Art. 31.** La determinación de los funcionarios y empleados, que para el ejercicio de su cargo deban rendir caución, se lo hará de acuerdo a lo dispuesto en la ley. No se podrá eximir de este requisito a ningún servidor de la Empresa, cualquiera que sea su modalidad de trabajo, en él que por razón del mismo, vaya a tener a su cargo el manejo o administración de bienes o valores.
- Art. 32.** Para efectos de subrogación se considera la similitud de áreas y funciones, considerando la nominación del cargo entre los funcionarios; y, al no ser aplicables a estas dos últimas condiciones, se elegirá a quien ostente el nombramiento más antiguo.
- Art. 33.** En todo lo que haya sido previsto en el presente Manual de Funciones se aplicarán las leyes específicas existentes sobre la materia.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

- Se ha realizado una reestructuración de personal en base a la propuesta de gestión de recursos humanos por competencias para la organización, puesto que de este modo se puede asegurar la provisión de personal idóneo constante y entrenado entre los mismos empleados actuales de la empresa para llenar vacantes generadas o la contratación de personal bajo métodos que garanticen su idoneidad y reduzcan los tiempos tanto de contratación como de ambientación al cargo, aumentando por ende la productividad.
- Se ha incorporado de nuevos criterios en materia de la planificación del control, que se arranque desde la Alta Dirección.
- En el diagnóstico realizado a la empresa se puede determinar que no estaba definido las funciones de cada empleado.
- Al analizar los puestos se ha logrado identificar las vacantes en varios cargos y en otros la existencia de excesos de personal
- No existía un perfil determinado para cada cargo
- Se carecía de un proceso de entrenamiento o inducción, por diversas causas, no se recibía una adecuada capacitación básica que favorezca la integración rápida y efectiva de las personas a la empresa

- Va a ser efectivo las acciones del equipo de trabajo (independiente del área específica de trabajo), dependerá de la forma como cada miembro del grupo realice el trabajo y lo integre con el resto del proceso productivo.

- La base de datos de personal están desactualizadas, al formar una nueva base de datos y debido a la globalización de la información: permite a los diferentes usuarios considerar la información como un recurso corporativo que carece de dueños específicos y permite compartir la información

- Existía un manual de funciones que nunca se dio cumplimiento y no se encontraba codificado

4.2 Recomendaciones

- Seguir el sistema de gestión de recursos humanos que se plantea.
- Continuar con la base de la propuesta de gestión de recursos humanos por competencias para la organización.
- Mejorar la comunicación entre departamentos.
- Aplicar la nueva estructura del departamento de Recursos Humanos e independizar al departamento de Recursos Humanos.
- Tener contacto con las instituciones de educación superior para que les provean de los mejores profesionales.
- Seguir el plan de capacitación planteado.
- La gestión de personal se trate como una dirección diferente independizándose de la dirección administrativa y flexibilizando así su operación.
- Dar autoridad necesaria para que el subordinado pueda llevar a cabo el trabajo encomendado
- Adecuación de los procedimientos administrativos a fin de lograr celeridad y transparencia de los mismos.
- Priorizar la prevención por sobre la sanción.

- Disponibilidad de recursos humanos y económicos suficientes

- Capacitación real, efectiva y permanente de los agentes afectados

- Conseguir el cambio de actitud de los servidores públicos a fin de brindar un servicio de calidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Bohlander, George, Sherman, Arthur, & Snell, Scott. (2001). Administración de recursos humanos. CengageLearning Editores.
- Boyce, Jim (2001) **CONOZCA Y ACTUALÍCESE EN INFORMÁTICA**. Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Chiavenato, Idalberto (1993) **ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**, (1ª edición), México, Ed. Mc Graw-Hill
- Ginebra, Joan. Arana De La Garza, Rafael (1991)**DIRECCIÓN POR SERVICIO: La otra calidad**, México, Ed. Mcgraw-Hill.
- García de Jalón, Javier, Fernández Caballero, Daniel (2005) **APRENDA EXCEL 2000** Universidad Politécnica de Madrid.
- Hall, L. (1981), **Administración de Empresas** Editorial: Edaf. S.A.
- Hammer Champy Michael **Administración de Recursos Humanos**(1993-1995) Pag. 139
- Hernandez Sampieri, Roberto. (2010)**METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**, (5ª Edición) México, Editorial Mc Graw-Hill.
- Juárez Flores, Miguel Ángel (2000) **CURSO-INFORMÁTICA**, México UNAM - DGSCA
- Kotler Phillip, Armstrong Gary. (2002)**Fundamentos de Marketing**, (6ª edición) México Ed. Thomson.
- Ley Orgánica de Servicio Público publicada en el segundo suplemento del registro oficial 294, 6 de octubre de 2010.
- Malhorta, Naresh. (2008)**INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**, (5ª edición) España, Editorial Prentice Hall.
- Mason, Ribert D.y Douglas, A Lind. (1995)**ESTADÍSTICA PARA ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA**, México, Ed. Alfaomega.
- Meigs-Williams-Haka-Bettner, (2000)**Contabilidad La base para Decisiones Gerenciales**. (11ª edición) Colombia, Editorial MAC GRAW HILL.
- Muñiz González Rafael, (2008)**Marketing en el Siglo XXI**, (1ª Edición) Madrid, Centro de Estudios Financieros.

- Parkin, Michael, (2004) **MICROECONOMÍA**, (5ª Edición) Madrid Pearson Education.
- Sáenz Flores, R.(2004), **Manual de Formulación y Evaluación de Proyectos**, U. Mayor de San Simón.
- Serna Gómez, H.(1994), **Planeación y Gestión Estratégica**, (II Ed.) Editorial LEGIS.
- Sweeney, Williams Anderson (1999)**Métodos Cuantitativos para Negocios**.(7ª Edición), México,S. A. Thomson Paraninfo.
- Terry, George R. (1993)**Principios de administración**. Buenos Aires: El Ateneo.
- Urbina Baca, Gabriel. (2000)**Evaluación de ProyectosAnálisis y Administración del Riesgo**, (3ra. edición), Editora Mc Graw-Hill..
- Van Horne, James C.(1971) **Administración Financiera**, (11ª edición), Argentina, Ediciones Contabilidad Moderna.

Linkografía:

1. Biblioteca del Tribunal Superior de Justicia , 17 diciembre 2008,de www.jusneuquen.gov.ar/share/legislacion/leyes/reglamentos/planificacion.htm
2. Pritchett, LP, (2008) **Administración y Mejora de Procesos**, 02 de agosto de 2008 de www.slideshare.net/jcfdezmx2/administracin-y-mejora-de-procesos-presentation.
3. Merlin Flores, Cynthia Lizette (2006) **Proceso de Integración del Personal**, 11 de septiembre 2006 de www.slideshare.net/expovirtual/integracion-de-personal
4. García Gil, Víctor Leonardo (2009) **Planeación Administrativa**, n.d de www.monografias.com/trabajos33/planeacion-administrativa/planeacion-administrativa4.shtml?monosearch#top
5. Larissa G. Martínez S (2004) **Reclutamiento y selección de Recursos Humanos**, n.d.de www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/admonrrhhlari.htm
6. Decretos emitidos por el Dr. Ángel Yáñez Cabrera Presidente del Directorio de la EMAPAR primero de agosto del dos mil ocho de www.emapar.com.ec/norlegal/index.php
7. Amaya Correa, J, **Manuales de Normas y Procedimientos**, n.d.de www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/manualesdenormasyprocedimientos/default.asp
8. Emaapq, **Reglamento Orgánico Funcional de la Emaapq**, n.d. de www.emaapq.gob.ec/notiemap/archivos/REGLAMENTO-ORGANICO-FUNCIONAL.pdf

APÉNDICE

APÉNDICE I

LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO

APÉNDICE I
LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO

Título I
DEL SERVICIO PÚBLICO

Capítulo Único

PRINCIPIOS, ÁMBITO Y DISPOSICIONES FUNDAMENTALES

Art. 1.- Principios.- La presente 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.

Art. 2.- Objetivo.- El servicio público y la carrera administrativa tienen 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.

Art. 3.- Ámbito.- Las disposiciones de la presente ley son de aplicación obligatoria, en materia de recursos humanos

y remuneraciones, en toda la administración pública, que comprende:

1. Los organismos y dependencias de las funciones Ejecutiva, Legislativa, Judicial y Justicia Indígena, Electoral, Transparencia y Control Social, Procuraduría General del Estado y la Corte Constitucional;
2. Las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado y regímenes especiales;

3. Los organismos y entidades creados por la Constitución o la ley para el ejercicio de la potestad estatal, para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el Estado; y,

4. Las personas jurídicas creadas por acto normativo de los gobiernos autónomos descentralizados y regímenes especiales para la prestación de servicios públicos.

Todos los organismos previstos en el artículo 225 de la Constitución de la República y este artículo se sujetarán obligatoriamente a lo establecido por el Ministerio de Relaciones Laborales en lo atinente a remuneraciones e ingresos complementarios.

Las escalas remunerativas de las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado y regímenes especiales, se sujetarán a su real capacidad económica y no excederán los techos y pisos para cada puesto o grupo ocupacional establecidos por el Ministerio de Relaciones Laborales, en ningún caso el piso será inferior a un salario básico unificado del trabajador privado en general.

De conformidad con lo establecido en los artículos 160, 170 y 181 numeral 3 de la Constitución de la República, los miembros activos de las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional y el personal de carrera judicial se regirán en lo previsto en dichas disposiciones por sus leyes específicas y subsidiariamente por esta ley en lo que fuere aplicable.

En razón de las especificidades propias de la naturaleza de sus actividades, y la implementación de regímenes particulares que su actividad implica, el Ministerio de Relaciones Laborales establecerá y regulará lo atinente a remuneraciones y supervisará y controlará la aplicación de los regímenes especiales de administración de personal establecidos en las leyes que regulan a la Función Legislativa, Magisterio, Servicio Exterior y a los miembros activos de la Comisión de Tránsito del Guayas; en lo relacionado con el personal ocasional la Función Legislativa observará lo previsto en su ley específica; los docentes del Magisterio y docentes universitarios se regularán en lo atinente a ascensos, evaluaciones y promociones por sus leyes específicas,

excluyéndose de dichos procesos al personal técnico docente y administrativo que se regulará por esta ley al igual que se regulará por las disposiciones de este cuerpo normativo el personal administrativo del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración y de la Comisión de Tránsito del Guayas.

Estarán comprendidos en el ámbito de esta ley a efecto de remuneraciones, derechos y obligaciones en lo que fuere aplicable, nepotismo y procedimientos disciplinarios en lo que fuere aplicable, las corporaciones, fundaciones, sociedades civiles o mercantiles, con o sin fines de lucro, con o sin finalidad social o pública, cuya participación en el capital o patrimonio esté compuesto por más del cincuenta por ciento por aporte de las instituciones del Estado, de los gobiernos autónomos descentralizados o de recursos públicos. Respecto de los organismos establecidos en la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación se observará lo previsto en la misma y esta ley en lo que fuere aplicable.

En las empresas públicas, sus filiales, subsidiarias o unidades de negocio, se aplicará lo dispuesto en el Título IV de la Ley Orgánica de Empresas Públicas.

Art. 4.- Servidoras y servidores públicos.- Serán servidoras o servidores públicos todas las personas que en cualquier forma o a cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro del sector público.

Las trabajadoras y trabajadores del sector público estarán sujetos al Código del Trabajo.

Título V
DE LA ADMINISTRACIÓN TÉCNICA DEL TALENTO
HUMANO

Capítulo I

SISTEMA INTEGRADO DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO DEL SECTOR PÚBLICO

Art. 53.- Del Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano.- 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.

Art. 54.- De su estructuración.- El sistema integrado de desarrollo del talento humano del servicio público está conformado por los subsistemas de planificación del talento humano; clasificación de puestos; reclutamiento y selección de personal; formación, capacitación, desarrollo profesional y evaluación del desempeño.

Capítulo II

DEL SUBSISTEMA DE PLANIFICACIÓN DEL TALENTO

HUMANO

Art. 55.- Del subsistema de planificación del talento humano.- Es el conjunto de normas, técnicas y procedimientos orientados a determinar la situación histórica, actual y futura del talento humano, a fin de garantizar la cantidad y calidad de este recurso, en función de la estructura administrativa correspondiente.

Art. 56.- De la planificación institucional del talento humano.- Las Unidades de Administración del Talento Humano estructurarán, elaborarán y presentarán la planificación del talento humano, en función de los planes, programas, proyectos y procesos a ser ejecutados.

Las Unidades de Administración del Talento Humano de las Entidades del Sector Público, enviarán al Ministerio de Relaciones Laborales, la planificación institucional del talento humano para el año siguiente para su aprobación, la cual se presentará treinta días posteriores a la expedición de las Directrices Presupuestarias para la Proforma Presupuestaria del año correspondiente.

Esta norma no se aplicará a los miembros activos de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional, Universidades y Escuelas Politécnicas Públicas y a las entidades sujetas al ámbito de la Ley Orgánica de Empresas Públicas.

Los Gobiernos Autónomos Descentralizados, sus entidades y regímenes especiales, obligatoriamente tendrán su propia planificación anual del talento humano, la que será sometida a su respectivo órgano legislativo.

Art. 57.- De la creación de puestos.- El Ministerio de Relaciones Laborales aprobará la creación de puestos a solicitud de la máxima autoridad de las instituciones del sector público determinadas en el artículo 3 de esta ley, a la cual se deberá adjuntar el informe de las unidades de administración de talento

humano, previo el dictamen favorable del Ministerio de Finanzas en los casos en que se afecte la masa salarial o no se cuente con los recursos necesarios.

Se exceptúan del proceso establecido en el inciso anterior los gobiernos autónomos descentralizados, sus entidades y regímenes especiales, las universidades y escuelas politécnicas públicas y las entidades sometidas al ámbito de la Ley Orgánica de Empresas Públicas.

Art. 58.- De los contratos de servicios ocasionales.- La suscripción de contratos de servicios ocasionales será autorizada por la autoridad nominadora, para satisfacer necesidades institucionales, previo el informe de la unidad de administración del talento humano, siempre que exista la partida presupuestaria y disponibilidad de los recursos económicos para este fin.

La contratación de personal ocasional no podrá sobrepasar el veinte por ciento de la totalidad del personal de la entidad contratante; en caso de que se supere dicho porcentaje deberá contarse con la autorización previa del Ministerio de Relaciones Laborales, estos contratos no podrán exceder de doce meses de duración o hasta que culmine el tiempo restante del ejercicio fiscal en curso. Se exceptúa de este porcentaje a aquellas instituciones u organismos de reciente creación que deban incorporar personal bajo esta modalidad, hasta que se realicen los correspondientes concursos de selección de méritos y oposición y en el caso de puestos que correspondan a proyectos de inversión o comprendidos en la escala del nivel jerárquico superior. Por su naturaleza, este tipo de contratos no generan estabilidad.

El personal que labora en el servicio público bajo esta modalidad, tendrá relación de dependencia y derecho a todos los beneficios económicos contemplados para el personal de nombramiento, con excepción de las indemnizaciones por supresión de puesto o partida o incentivos para jubilación.

Las servidoras o servidores públicos sujetos a este tipo de contrato no ingresarán a la carrera del servicio público, mientras dure su contrato.

Para las y los servidores que tuvieran suscritos este tipo de contratos, no se concederá licencias y comisiones de servicios con o sin remuneración para

estudios regulares o de postrados dentro de la jornada de trabajo, ni para prestar servicios en otra institución del Sector Público.

Este tipo de contratos, por su naturaleza, de ninguna manera representará estabilidad laboral en el mismo, ni derecho adquirido para la emisión de un nombramiento permanente, pudiendo darse por terminado en cualquier momento, lo cual podrá constar del texto de los respectivos contratos.

La remuneración mensual unificada para este tipo de contratos, será la fijada conforme a los valores y requisitos determinados para los puestos o grados establecidos en las Escalas de Remuneraciones fijadas por el Ministerio de Relaciones Laborales, el cual expedirá la normativa correspondiente.

El contrato de servicios ocasionales que no se sujete a los términos de esta Ley, será causal para la conclusión automática del mismo y originará en consecuencia la determinación de las responsabilidades administrativas, civiles o penales de conformidad con la ley.

En caso de necesidad institucional se podrá renovar por única vez el contrato de servicios ocasionales hasta por doce meses adicionales salvo el caso de puestos comprendidos en proyectos de inversión o en la escala del nivel jerárquico superior.

Art. 59.- Convenios o contratos de pasantías y prácticas.- Las instituciones del sector público podrán celebrar convenios o contratos de pasantías con estudiantes de institutos, universidades y escuelas politécnicas, respetando la equidad y paridad de género, discapacidad y la interculturalidad, así mismo, las instituciones del Estado podrán celebrar convenios de práctica con los establecimientos de educación secundaria.

Por estos convenios o contratos no se origina relación laboral ni dependencia alguna, no generan derechos ni obligaciones laborales o administrativas, se caracterizan por tener una duración limitada y podrán percibir un reconocimiento económico, establecido por el Ministerio de Relaciones Laborales.

Art. 60.- De la supresión de puestos.- El proceso de supresión de puestos procederá de acuerdo a razones técnicas, funcionales y económicas de los organismos y dependencias estatales. Se realizará con la intervención de los Ministerios de Relaciones Laborales, de Finanzas; y, la institución o entidad objeto de la supresión de puestos, para las entidades del Gobierno Central.

Este proceso se llevará a cabo bajo los principios de racionalización, priorización, optimización y funcionalidad, respondiendo a instancias de diagnóstico y evaluación.

Los dictámenes de los ministerios no rigen para los Gobiernos Autónomos Descentralizados, sus entidades y regímenes especiales, universidades y escuelas politécnicas públicas; y, las sometidas al ámbito de la Ley Orgánica de Empresas Públicas.

En caso de puestos vacantes que deben ser suprimidos por las razones señaladas podrá prescindirse del dictamen del Ministerio de Finanzas.

La supresión de puesto implica la eliminación de la partida respectiva y la prohibición de crearla nuevamente durante dos años, salvo casos debidamente justificados mediante el respectivo informe técnico de la unidad de administración de talento humano.

El cambio de denominación no significa supresión del puesto.

La entidad que suprima partidas, no podrá celebrar contratos ocasionales en el ejercicio fiscal en curso, en puestos de la misma denominación.

Para la supresión de puestos no se considerarán los puestos que ocupen las personas con discapacidad severa o quienes tengan a su cuidado y responsabilidad un hijo, cónyuge, conviviente en unión de hecho o progenitor con un grado severo de discapacidad, debidamente certificado por el Consejo Nacional de Discapacidades (CONADIS).

Capítulo III

DEL SUBSISTEMA DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS DEL SERVICIO PÚBLICO

Art. 61.- Del Subsistema de clasificación de puestos.- El subsistema de 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 de las señaladas en el Artículo 3 de esta Ley.

Se fundamentará 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.

La clasificación señalará el título de cada puesto, la naturaleza del trabajo, la distribución jerárquica de las funciones y los requerimientos para ocuparlos.

Art. 62.- Obligatoriedad del subsistema de clasificación.-El Ministerio de Relaciones Laborales, diseñará el subsistema

de clasificación de puestos del servicio público, sus reformas y vigilará su cumplimiento. Será de uso obligatorio en todo nombramiento, contrato ocasional, ascenso, promoción, traslado, rol de pago y demás movimientos de personal. La elaboración de los presupuestos de gastos de personal se sujetará al sistema de clasificación vigente, en coordinación con la unidad de administración de talento humano de la entidad.

Los cambios en las denominaciones no invalidarán las actuaciones administrativas legalmente realizadas.

En el caso de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, sus entidades y regímenes especiales, diseñarán y aplicarán su propio subsistema de clasificación de puestos.

Capítulo IV

DEL SUBSISTEMA DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Art. 63.- Del subsistema de 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.

Art. 64.- De las personas con discapacidades o con enfermedades catastróficas.- Las instituciones determinadas en

el artículo 3 de esta ley que cuenten con más de veinte y cinco servidoras o servidores en total, están en la obligación de contratar o nombrar personas con discapacidad o con enfermedades catastróficas, promoviendo acciones afirmativas para ello, de manera progresiva y hasta un 4% del total de servidores o servidoras, bajo el principio de no discriminación, asegurando las condiciones de igualdad de oportunidades en la integración laboral, dotando de los implementos y demás medios necesarios para el ejercicio de las actividades correspondientes.

En caso de que por razones de la enfermedad catastrófica o discapacidad severa las personas no pudieren acceder a puestos en la administración pública, y, una persona del núcleo familiar de dicha persona sea éste cónyuge o conviviente en unión de hecho, padre, madre, hermano o hermana o hijo o hija, tuviere bajo su cuidado a la misma, podrá formar parte del porcentaje de cumplimiento de incorporación previsto en el inciso anterior, para lo cual se emitirá la norma técnica correspondiente para la contratación de estas personas. En caso de muerte de la persona discapacitada o con enfermedad catastrófica, se dejará de contar a éstas dentro del cupo del 4%.

No se disminuirá ni desestimará bajo ningún concepto la capacidad productiva y el desempeño laboral de una persona con discapacidad o con enfermedad catastrófica a pretexto de los servicios sociales adecuados que se brinde a éstos para resolver y equiparar las condiciones desiguales que requieran para

ejercer y desarrollar normalmente sus actividades laborales. Al primer mes de cada año, las servidoras y servidores públicos que hubieren sido integrados en el año anterior, obligatoriamente recibirán inducción respecto del trato y promoción de los derechos hacia sus compañeros y usuarios que merezcan atención prioritaria.

Si luego de la inspección realizada por parte del Ministerio de Relaciones Laborales, se verificare el incumplimiento de lo previsto en este artículo, y, siempre y cuando aquello fuere imputable a la autoridad nominadora, se impondrá a ésta una multa equivalente a cinco salarios básicos unificados del trabajador privado en general. En caso de mantenerse el incumplimiento, se sancionará con la multa equivalente a veinte salarios básicos unificados del trabajador privado en general.

Si habiendo sido sancionada por segunda ocasión la autoridad nominadora, se mantuviere el incumplimiento, siempre y cuando en su jurisdicción exista la población de personas con discapacidad disponible para el trabajo, de conformidad con el catastro nacional de personas con discapacidad que mantenga el Consejo Nacional de Discapacidades (CONADIS), esto constituirá causal de remoción o destitución.

Respecto del valor de la multa que se imponga por este efecto, el cincuenta por ciento de la misma ingresará al Ministerio de Relaciones Laborales, valor que será destinado única y exclusivamente a fortalecer los sistemas de supervisión y control de dicho portafolio; y, el restante cincuenta por ciento ingresará al Consejo Nacional de Discapacidades (CONADIS) para dar cumplimiento a los fines específicos previstos en la Ley de Discapacidades.

El Ministerio de Relaciones Laborales, a través de la unidad de discapacidades y las inspectorías provinciales respectivas, supervisará y controlará cada año el cumplimiento de esta disposición en la administración pública.

Art. 65.- Del ingreso a un puesto público.- El ingreso a un puesto público será efectuado mediante concurso de merecimientos y oposición, que evalúe la idoneidad de los interesados y se garantice el libre acceso a los mismos.

El ingreso a un puesto público se realizará bajo los preceptos de justicia, transparencia y sin discriminación alguna. Respecto de la inserción y accesibilidad en igualdad de condiciones al trabajo remunerado de las personas con discapacidad y de las comunidades, pueblos y nacionalidades, se aplicarán acciones afirmativas. El Ministerio de Relaciones Laborales implementará normas para facilitar su actividad laboral.

La calificación en los concursos de méritos y oposición debe hacerse con parámetros objetivos, y en ningún caso, las autoridades nominadoras podrán intervenir de manera directa, subjetiva o hacer uso de mecanismos discrecionales. Este tipo de irregularidades invalidarán los procesos de selección de personal.

Art. 66.- De los puestos vacantes.- Para llenar los puestos vacantes se efectuará un concurso público de merecimientos y oposición, garantizando a las y los aspirantes su participación sin discriminación alguna conforme a lo dispuesto en la Constitución de la República, esta Ley y su Reglamento. Estos concursos deberán ser ejecutados por las respectivas Unidades de Administración del Talento Humano.

Art. 67.- Designación de la o el ganador del concurso.-La autoridad nominadora designará a la persona que hubiere ganado el concurso, conforme al informe emitido por la Unidad de Administración del Talento Humano. La designación se hará en base a los mejores puntajes que hayan obtenido en el concurso.

Art. 68.- De los ascensos.- 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. Se deberá cumplir con los requisitos establecidos para el puesto.

Capítulo V

DE LA FORMACIÓN Y LA CAPACITACIÓN

Art. 69.- De la Formación de las y los servidores públicos.-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 las áreas de prioridad para el país, definidas en el Plan Nacional de Desarrollo.

La formación no profesional se alinearán también a las áreas de prioridad para el país establecida en el Plan Nacional del Buen Vivir.

Art. 70.- Del subsistema de capacitación y desarrollo de personal.- Es el subsistema orientado al desarrollo integral del talento humano que forma 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 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.

Art. 71.- Programas de formación y capacitación.- Para cumplir con su obligación de prestar servicios públicos de óptima calidad, el Estado garantizará y financiará la formación y capacitación continua de las servidoras y servidores públicos mediante la implementación y desarrollo de programas de capacitación. Se fundamentarán en el Plan Nacional de Formación y Capacitación de los Servidores Públicos y en la obligación de hacer el seguimiento sistemático de sus resultados, a través de la Red de Formación y Capacitación Continuas del Servicio Público para el efecto se tomará en cuenta el criterio del Instituto de Altos Estudios Nacionales –IAEN.

Art. 72.- Planeación y dirección de la capacitación.- El Ministerio de Relaciones Laborales coordinará con las Redes de Formación y Capacitación de los Servidores Públicos y las Unidades de Administración del Talento Humano de

la institución, la ejecución del Plan Nacional de Formación y Capacitación de los Servidores Públicos que deberá ser desconcentrada y descentralizada, acorde a los preceptos constitucionales.

En el caso de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, sus entidades y regímenes especiales se sujetarán a lo que determina la correspondiente Ley.

Art. 73.- Efectos de la formación y la capacitación.- La formación y capacitación efectuada a favor de las y los servidores públicos, en la que el Estado hubiese invertido recursos económicos, generará la responsabilidad de transmitir y de poner en práctica los nuevos conocimientos adquiridos por un lapso igual al triple del tiempo de formación o capacitación.

Art. 74.- Incumplimiento de obligaciones.- En caso de que la servidora o servidor cese en su puesto en los casos previstos en las letras a), d), f) e i) del artículo 47 de esta ley y no pueda cumplir con la obligación establecida en el artículo 73 de la misma, o haya reprobado en sus estudios, la autoridad nominadora dispondrá la adopción de las medidas administrativas o judicial esa que hubiere lugar. El servidor estará obligado a reintegrar a la institución respectiva el valor total o la parte proporcional de lo invertido en su formación o capacitación, en un plazo no mayor a 60 días, pudiendo dichos valores cobrarse por parte de la Contraloría General del Estado a través de la jurisdicción coactiva o el Ministerio de Relaciones Laborales por la misma vía.

Art. 75.- Del pago de honorarios a instructores.- Las servidoras y los servidores públicos que por sus conocimientos y experiencia, sean requeridos para colaborar fuera del horario de la jornada de trabajo, en calidad de organizadores, profesores, facilitadores o instructores en eventos de capacitación, tendrán derecho a percibir honorarios por su trabajo. Para el efecto, el Ministerio de Relaciones Laborales emitirá la escala de honorarios respectiva.

APÉNDICE 2

**CAPACITACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE
RECURSOS HUMANOS, TICs Y NEGOCIACIÓN
(DURACIÓN 120 HORAS LOS TRES)**

SEMINARIO ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

JUSTIFICACIÓN

La Administración de Recursos Humanos ha sido una ciencia de suma importancia en el desarrollo de las actividades de las empresas. Los grandes retos que la humanidad se ha trazado solo han sido cristalizados a través de una correcta y óptima utilización del recurso.

De ahí razón más que suficiente para que las personas que sigan el seminario optimicen el tiempo y acciones tendientes a socializar y formalizar la administración del recurso más importante, el ser humano.

DEL CONTENIDO

- Realice una revisión de todos los temas y subtemas propuestos en el seminario.
- Se recomienda realizar una lectura comprensiva del presente seminario para lograr mayor comprensión y poder desarrollar talleres y aplicación de casos particulares.
- Analice los objetivos de cada unidad.
- Analice algunas técnicas de estudio.
- Amplíe los contenidos dialogando con personas entendidas en la materia y consultando varios libros sobre los temas propuestos.

CONTENIDOS DIVIDIDOS EN TEMAS Y SUBTEMAS

UNIDAD I: ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

- 1.1. Definición
- 1.2. Importancia
- 1.3. Proceso Administrativo
- 1.4. Técnicas a utilizarse en la Administración
- 1.5. Políticas de la Administración

UNIDAD II: LAS PERSONAS

- 2.1. Definición
- 2.2. La Motivación Humana
- 2.3. Jerarquía de las Necesidades
- 2.4. La Comunicación

UNIDAD III: PLANEACIÓN Y PROCESO DE SELECCIÓN

- 3.1. El Proceso de Reclutamiento y Selección
- 3.2. La Planeación de los Pronósticos del Empleo.
- 3.3. El Proceso de Reclutamiento.
- 3.4. Los Medios de Reclutamiento.
- 3.5. Reclutamiento entre las Clases Protegidas.

SEMINARIO TICs

DURACIÓN 60 HORAS

PRESENTACIÓN

El presente seminario comprende un conjunto de ejemplos y comentarios relacionados acerca de cómo utilizar las diferentes aplicaciones de Microsoft Office, diseñado para explicar a quien quiera aprender el uso de las diferentes herramientas que podemos utilizar cuando estamos realizando documentos hojas de cálculo y diapositivas, es una herramienta que no únicamente servirá como guía para el futuro.

SEMINARIO DE NEGOCIACIÓN

DURACIÓN DEL SEMINARIO 20 HORAS

JUSTIFICACIÓN

Los nuevos tiempos parecen demandar ciudadanos, trabajadores creativos, capaces de ver las cosas desde múltiples perspectivas de adaptarse con flexibilidad a los cambios, de crear cosas nuevas a partir de conocimientos preexistentes, de actualizar saberes de empatizar con el otro, de trabajar en equipo.

Como profesionales no queremos ser sólo transmisores de información, queremos asumir nuestro papel de solucionadores de problemas, hoy en día, el mercado obedece otras necesidades, pero siempre predomina el hombre como ente solucionador.

OBJETIVOS DEL SEMINARIO

OBJETIVO GENERAL

Aplicar y demostrar Las habilidades y destrezas que se pueden aplicar en una negociación teniendo siempre una visión clara y objetiva de lo que se pretende obtener.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar las concesiones que se pueden aplicar en una determinada negociación.
2. Manejar las diferentes técnicas de negociación
3. Aplicar las diversas técnicas estudiadas en el desarrollo del seminario en la empresa.
4. Calidad de participación
5. Integración al grupo