



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TÍTULO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

Estrategias para mejorar el desempeño de los procesos de administración del talento humano de la Zona Centro-Norte de la EP PETROECUADOR dentro del nuevo modelo de gestión de la Gerencia de Talento Humano, en el período 2014-2015.

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTOR: Tapia Nolivos Deysi Maribel

DIRECTOR: Mg. Quishpi Choto Luis Armando

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2016

i



Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

Febrero, del 2016

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Magister

Luis Armando Quishpi Choto

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de maestría, denominado: Estrategias para mejorar el desempeño de los procesos de administración del talento humano de la Zona Centro-Norte de la EP PETROECUADOR dentro del nuevo modelo de gestión de la Gerencia de Talento Humano, en el período 2014-2015, realizado por Deysi Maribel Tapia Nolivos, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, febrero de 2016

f)

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Deysi Maribel Tapia Nolivos declaro ser autora del presente trabajo de titulación: Estrategias para mejorar el desempeño de los procesos de administración del talento humano de la Zona Centro-Norte de la EP PETROECUADOR dentro del nuevo modelo de gestión de la Gerencia de Talento Humano, en el período 2014-2015, de la Titulación Magíster en Gestión Empresarial, siendo: el Lic. Mg. Luis Armando Quishpi Choto, director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 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 y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f.
Deysi Maribel Tapia Nolivos
Cédula 1711801173

DEDICATORIA

Para mi esposo Nelson y mis hijas Fernanda y Emilia, que son los amores de mi vida y el motivo que me inspira cada día; a mis papis Polivio y Blanca, que con su ejemplo y sacrificio hicieron posible que logre todas mis metas.

Deysi

AGRADECIMIENTO

A Dios, ser supremo que siempre me acompaña, a mi esposo por su apoyo y comprensión constante, que es la fuerza que me impulsó para seguir juntos este camino y lograr este objetivo profesional en nuestras vidas.

A mis familiares cercanos Wilmer, Angel, Freddy, Paola, María Augusta, Dayana, que nos apoyaron a Nelson y a mi, con el cuidado de nuestras niñas para poder culminar juntos estos dos años de estudio e investigación.

A mi tutor de tesis Lic. Mg. Luis Armando Quishpi, por su soporte durante el desarrollo del presente trabajo, que llega a feliz término.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
ÍNDICE DE TABLAS	xi
RESUMEN	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN	3
CAPÍTULO I	5
EL PROBLEMA	5
Tema.....	6
Planteamiento del problema	6
Contextualización	9
Análisis crítico.....	9
Prógnosis	9
Formulación del Problema	10
Interrogantes.....	10
Delimitación del problema.....	10
Delimitación espacial	10
Delimitación temporal.....	10
Unidades de observación	10
Justificación	10
Objetivos	11
Objetivo General	11
Objetivos específicos.....	11
Hipótesis.....	12
CAPITULO II	13
MARCO TEÓRICO	13
2.1 La Organización	14

2.2	El Desempeño laboral	14
2.3	La planificación estratégica	15
2.3.1	La estrategia	15
2.3.2	La planificación ético – estratégica	16
2.4	Planificación estratégica de recursos humanos	17
2.4.1	Administración de los talentos humanos y del capital intelectual	17
2.4.2	La Organización, clientes y personas constituyen el trípode del capital intelectual	18
2.5	Comunicación y empresa	19
2.6	Gestión de la calidad total.....	19
2.6.1	Modelo EFQM	20
CAPÍTULO III		22
MARCO METODOLÓGICO		22
3.1	Metodología de la investigación	23
3.1.1	Diseño de la investigación	23
3.1.2	Tipo de investigación.....	23
3.1.3	Método de investigación.....	23
3.1.4	Limitaciones y delimitaciones del tema	24
3.2	Población.....	24
3.2.1	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	25
3.2.2	Test sobre evaluación de los servicios	25
3.3	Operacionalización de las variables	26
CAPÍTULO IV.....		28
ANÁLISIS DE RESULTADOS		28
4.1	Presentación de resultados.....	29
4.1.1	Características generales de los encuestados.....	29
4.2	Resultados del cuestionario	30
4.2.1	Política y Estrategia	30
4.2.2	Gestión de las Personas	38
4.2.3	Alianzas y Recursos	45
4.2.4	Liderazgo	49
4.2.5	PROCESOS.....	56
4.2.6	Resultados en los Clientes.....	60
4.2.7	Resultados en las Personas	61
4.2.8	Resultados en la Sociedad.....	62

4.2.9	RESULTADOS CLAVE	63
4.3	Resultados de los Componentes del Test	64
4.4	Valoración del tipo de componente.....	66
4.5	Comprobación de la hipótesis.....	67
4.6	Resultados de la estadística inferencial	68
CAPITULO V.....		71
PROPUESTA DE PLAN ESTRATEGICO.....		71
5.1	Tema: Plan Estratégico para la Subgerencia de Administración de Talento Humano	72
5.2	Introducción	72
5.3	Alcance del Plan Estratégico.....	72
5.4	Beneficiarios.....	73
5.5	Objetivo.....	73
5.6	Desarrollo de Estrategias	73
5.6.1.	Estrategia No. 1: Implementar un programa de comunicación corporativa	73
5.6.2.	Estrategia No. 2: Diseño de procedimientos estandarizados que regulen la gestión de la Subgerencia de Administración de Talento Humano	74
5.6.3.	Estrategia No. 3: Implementación de un modelo de atención al cliente interno de la Zona Centro – Norte de la EP PETROECUADOR	75
5.6.4.	MATRIZ CONSOLIDADA DE LA ESTRATEGIA	77
CONCLUSIONES		79
RECOMENDACIONES:.....		80
BIBLIOGRAFÍA		82
ANEXOS		85

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estructura Orgánica EP PETROECUADOR.....	8
Figura 2. Estructura de la Gerencia de Talento Humano.....	9
Figura 3. Planificación ético - estratégica.....	20
Figura 4. Estadística por género	28
Figura 5. Estadística por grupo ocupacional	28
Figura 6. Pregunta No. 1.....	29
Figura 7 Pregunta No. 2.	30
Figura 8. Pregunta No. 3.....	31
Figura 9. Pregunta No. 5.....	32
Figura 10. Pregunta No. 6.....	33
Figura 11. Pregunta No. 7.....	34
Figura 12. Pregunta No. 8.....	35
Figura 13. Pregunta No. 9.....	36
Figura 14. Pregunta No. 11.....	37
Figura 15. Pregunta No. 12.....	38
Figura 16. Pregunta No. 13.....	39
Figura 17. Pregunta No.14.....	40
Figura 18. Pregunta No. 15.....	41
Figura 19. Pregunta No. 17.....	42
Figura 20. Pregunta No. 18.....	43
Figura 21. Pregunta No. 19.....	44
Figura 22. Pregunta No. 21.....	45
Figura 23. Pregunta No. 22.....	46
Figura 24. Pregunta No. 23.....	47
Figura 25. Pregunta No. 24.....	48
Figura 26. Pregunta No. 25.....	49
Figura 27. Pregunta No. 26.....	50
Figura 28. Pregunta No.27.....	51
Figura 29. Pregunta No. 28.....	52
Figura 30. Pregunta No. 29.....	53
Figura 31. Pregunta No. 30.....	54
Figura 32. Pregunta No. 31.....	55
Figura 33. Pregunta No. 32.....	56
Figura 34. Pregunta No. 35.....	57

Figura 35. Pregunta No. 36.....	58
Figura 36. Pregunta No. 37.....	59
Figura 37. Pregunta No. 40.....	60
Figura 38. Pregunta No. 43.....	61
Figura 39. Pregunta No. 45.....	62
Figura 40. Resultados por componentes – Puntaje promedio	64
Figura 41. Prueba Chi-cuadrado	68

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Componentes de la encuesta	25
Tabla 2. Variable independiente: Plan Estratégico de la Subgerencia de Administración del Talento Humano.....	26
Tabla 3. Variable dependiente: Desempeño de los Procesos de Administración del Talento Humano	27
Tabla 4. Pregunta No. 1.....	29
Tabla 5. Pregunta No. 2.	30
Tabla 6. Pregunta No. 3.....	31
Tabla 7. Pregunta No. 5.....	32
Tabla 8. Pregunta No. 6.....	33
Tabla 9. Pregunta No. 7.....	34
Tabla 10. Pregunta No. 8.....	35
Tabla 11. Pregunta No. 9.....	36
Tabla 12. Pregunta No. 11.....	37
Tabla 13. Pregunta No. 12.....	38
Tabla 14. Pregunta No. 13.....	39
Tabla 15. Pregunta No. 14.....	40
Tabla 16. Pregunta No. 15.....	41
Tabla 17. Pregunta No. 17.....	42
Tabla 18. Pregunta No. 18.....	43
Tabla 19. Pregunta No. 19.....	44
Tabla 20. Pregunta No. 21.....	45
Tabla 21. Pregunta No. 22.....	46
Tabla 22. Pregunta No. 23.....	47
Tabla 23. Pregunta No. 24.....	48
Tabla 24. Pregunta No. 25.....	49
Tabla 25. Pregunta No. 26.....	50
Tabla 26. Pregunta No. 27.....	51
Tabla 27. Pregunta No. 28.....	52
Tabla 28. Pregunta No. 29.....	53
Tabla 29. Pregunta No. 30.....	54
Tabla 30. Pregunta No. 31.....	55

Tabla 31. Pregunta No. 32.....	56
Tabla 32. Pregunta No. 35.....	57
Tabla 33. Pregunta No. 36.....	58
Tabla 34. Pregunta No. 37.....	59
Tabla 35. Pregunta No. 40.....	60
Tabla 36. Pregunta No. 43.....	61
Tabla 37. Pregunta No. 45.....	62
Tabla 38. Puntaje alternativas de respuesta	63
Tabla 39. Resultados por componentes	64
Tabla 40. Resultados por componentes – Puntaje promedio.....	65
Tabla 41. Correlaciones entre variables	68
Tabla 42. Estrategia - Implementar un programa de comunicación corporativa.....	74
Tabla 43. Estrategia - Diseño de procedimientos estandarizados que regulen la gestión de la Subgerencia de Administración de Talento Humano.....	75
Tabla 44. Estrategia - Implementación de un modelo de atención al cliente interno de la Zona Centro – Norte de la EP PETROECUADOR.....	76
Tabla 45. Matriz consolidada de la estrategia.....	77

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo es proveer a la Subgerencia de Administración del Talento Humano de la EP PETROECUADOR, de estrategias que permitan mejorar el desempeño de sus procesos y comunicar de manera efectiva la misión, visión y objetivos empresariales, a partir del diagnóstico de la situación actual desde el punto de vista de sus servidoras y servidores; y, que se refleje en la atención oportuna y de calidad a sus clientes internos.

Dentro de la investigación de la presente tesis, se aplicó un test enfocado a las estrategias organizacionales, una vez procesada la información se llevó a cabo la propuesta, la misma direccionada hacia la creación de estrategias que permitan el mejoramiento permanente de los procesos que se llevan a cabo en la EP PETROECUADOR.

Es fundamental que los líderes comprendan la importancia de transmitir la estrategia a sus colaboradores y fomentar el mutuo compromiso, así como levantar procedimientos que establezcan claramente los pasos a seguir, esto contribuirá al logro de los objetivos organizacionales y la mejora continua de los procesos.

PALABRAS CLAVES: estrategias, talento humano, procedimientos, servicio al cliente.

ABSTRACT

The aim of this study is to provide the Human Resource Management Department of EP PETROECUADOR the strategies to improve the performance of their processes and communicate effectively, the mission, vision and business objectives, from diagnosis of the current situation of the point of view of their employees, and it is reflected in the timely and quality services to their internal customers.

Into of the investigation of this current thesis, It was applied a test focus to the organizational strategies, once the information was processed, the results permitted create a proposal strategies for a permanent improvement of processes carried out in the EP PETROECUADOR.

It is essential that leaders understand the importance of communicating the strategy to their employees, and encourage them mutual commitment and increase procedures that clearly state the future steps, this will contribute to the achievement of organizational objectives and continuous improvement of the processes.

KEYWORDS: strategies, human resources, procedures, customer service

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de investigación abarca el ámbito de la Subgerencia de Administración de Talento Humano – Zona Centro Norte de la EP PETROECUADOR, considerando que se analizarán las políticas, procedimientos y forma de trabajo actual, para proponer estrategias de mejora del desempeño que los estandarice y optimice, con el fin de lograr una gestión eficiente con respecto a la atención de los requerimientos de las Unidades Orgánicas de la Empresa.

El primer capítulo describe la formulación y justificación del problema, y a partir de la búsqueda de una solución, se plantean los objetivos general y específicos que permitirán optimizar el servicio que brindan los departamentos de Gestión del Talento Humano y Nómina dentro de la Subgerencia de Administración de Talento Humano – Zona Centro Norte de la EP PETROECUADOR al resto de Unidades Orgánicas.

El segundo capítulo presenta los conceptos y la base teórica de los temas de organización, desempeño laboral, planificación estratégica de recursos humanos, comunicación y empresa, gestión de la calidad total, Modelo EFQM de la gestión de la calidad, en cuanto a la metodología de la investigación se detalla el método y técnicas para recabar la información y transformarla en resultados que sirvan de base para la toma de decisiones.

El capítulo tres presenta el marco metodológico, en primer lugar detalla los aspectos metodológicos de la investigación en cuanto al método que se va a aplicar y las limitaciones y delimitaciones que se presentan del tema, posteriormente describe que se aplica una encuesta y que el test se basa en el Modelo Europeo para la Gestión de la Calidad Total, así también que se tomó como referencia un cuestionario preexistente y que evalúa nueve componentes: Política y estrategia, Gestión de las personas, Alianzas y recursos, Liderazgo, Procesos, Resultados en los clientes, Resultados en las personas, Resultados en la sociedad, y Resultados clave. Por otra parte se detalla la operacionalización de las variables

en donde se definen las variables en función de los indicadores y su relación con las preguntas de la encuesta aplicada.

En el capítulo cuatro de análisis de resultados en el que se realiza una interpretación de las respuestas al test y se presenta un análisis de los resultados obtenidos de las 27 encuestas, por cada uno de los componentes mencionados anteriormente agrupados en: agentes facilitadores y resultados. Se efectúa el análisis estadístico tanto de la hipótesis planteada así como de las correlaciones entre las variables dependiente e independiente planteadas en el presente trabajo: entre el Plan Estratégico de la Subgerencia de Administración del Talento Humano y el desempeño de los procesos de Administración del Talento Humano.

El capítulo cinco, presenta la propuesta de un Plan Estratégico para la Subgerencia de Administración de Talento Humano, basado en las conclusiones generales de la investigación donde se plasma una solución técnica y concreta de implementación a corto plazo.

Resultado de la investigación se determina que actualmente en el ámbito de gestión de la Subgerencia de Administración de Talento Humano en la zona centro – norte existe una falencia en cuanto a la comunicación de la planificación estratégica, objetivos y planes corporativos, falta de comunicación interna; e implementación y socialización de procesos y procedimientos estandarizados, así también la atención a sus clientes internos, es decir al resto de unidades orgánicas amerita una reestructuración en su concepción.

El presente trabajo de investigación permitirá que la Gerencia de Talento Humano de la EP PETROECUADOR tome como modelo de gestión para el resto de subgerencias a su cargo, el plan estratégico constante en el capítulo cinco, esta réplica permitirá mantener un sistema de calidad, optimizando sus procesos y caminar hacia la mejora continua, por otra parte; no se debe descuidar al talento humano como parte fundamental en la consecución de las metas organizacionales, la meta es mantener personal motivado y comprometido esto garantiza el éxito en todo proceso de cambio.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Tema

Estrategias para mejorar el desempeño de los procesos de administración del talento humano de la Zona Centro-Norte de la EP PETROECUADOR dentro del nuevo modelo de gestión de la Gerencia de Talento Humano, en el período 2014-2015

Planteamiento del problema

El Gobierno Nacional ha diseñado el Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017, el mismo que constituye un plan a escala nacional que contiene 12 objetivos a los cuales deben alinearse las instituciones del Estado, la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) es el ente encargado para este fin.

El Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos (MICSE), por su parte es el encargado de dirigir las políticas y acciones de las instituciones que integran este sector, entre ellas, está el Ministerio de Hidrocarburos y la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador – EP PETROECUADOR

La EP PETROECUADOR, tiene establecidos 6 objetivos empresariales que se encuentran alineados a los lineamientos definidos por el Gobierno Nacional, SENPLADES, Ministerio Coordinador de Sectores Estratégicos y Ministerio de Hidrocarburos, en cumplimiento de lo dispuesto en su Ley Constitutiva (LOEP) y acorde a la orientación empresarial, políticas ministeriales, ejes estratégicos y Plan Nacional del Buen Vivir.

- La Empresa – EP PETROECUADOR

La Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador – EP PETROECUADOR, fue creada mediante Decreto Ejecutivo en abril del año 2010, y fue resultado de la fusión de las ex Filiales Petroecuador, Petroproducción, Petrocomercial y Petroindustrial, a partir de esa fecha los procesos generadores de valor se ejecutan en las gerencias llamadas operativas.

El Directorio de la EP PETROECUADOR y el Gerente General en el año 2013, aprobaron la nueva Estructura Organizacional, con excepción de la Gerencia de Refinación, cuya estructura será contemplada en una segunda etapa.

La Estructura Organizacional vigente de la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador – EP PETROECUADOR es la siguiente:

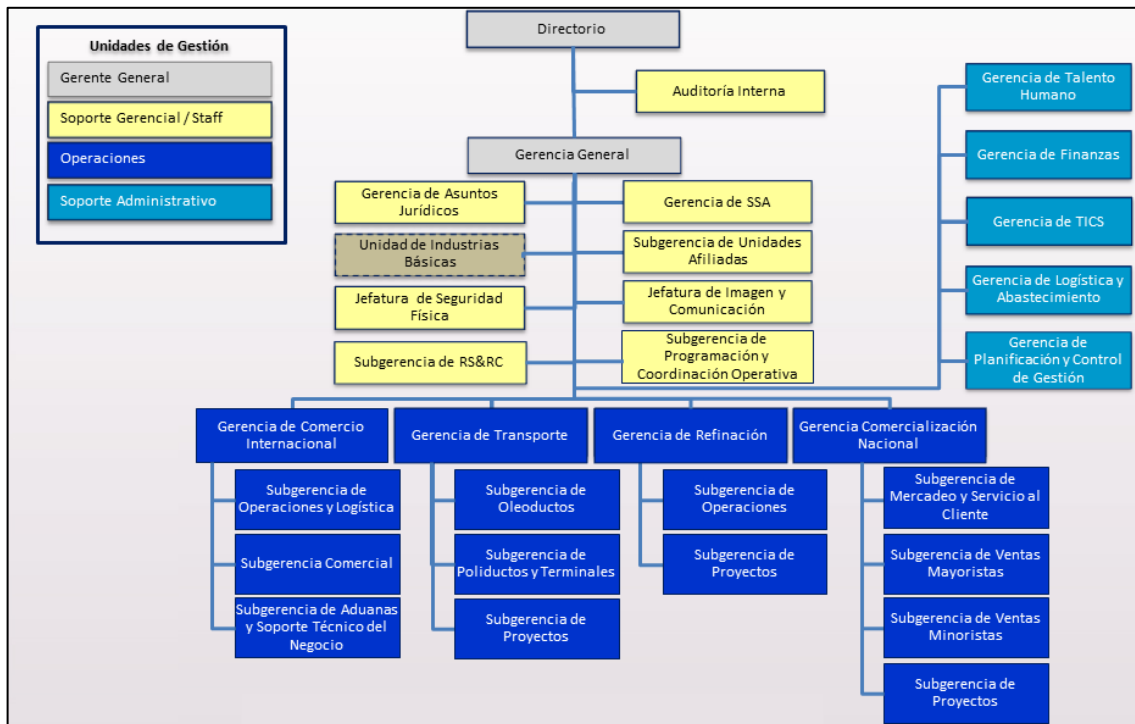


Figura 1. Estructura Orgánica EP PETROECUADOR

Fuente: EP PETROECUADOR

Mediante Resolución No. DIR-EPP-36-2013-11-26 se aprobó la Normativa Interna de Administración del Talento Humano (Directorio de la EP PETROECUADOR, 2013), que define las políticas generales dentro de la materia de talento humano.

La Empresa en los últimos cinco años ha tenido tres cambios estructurales, cada unidad operativa contaba con un área de Talento Humano, y las directrices corporativas eran impartidas por la matriz (Quito), la última estructura orgánica realiza un cambio sustancial y se crea una Gerencia de Talento Humano que centraliza las funciones, depende directamente de la Gerencia General y las Gerencias Operativas únicamente concentran sus funciones propias en lo que significa la cadena de valor de la Empresa.

Con el anterior modelo de gestión de la EP PETROECUADOR, existía demora en los trámites que tenían que resolverse a nivel de la máxima autoridad de la Empresa, el Gerente General, en razón de que se seguían una serie de instancias para la autorización final, en ocasiones se regresaban los trámites porque no cumplían con todos los requisitos exigidos y la demora se duplicaba en tiempo.

Esta forma de trabajo, generaba:

- Distintos procedimientos para un mismo trámite.
- Falta de oportunidad en la atención de los trámites, excesivos pasos para culminar un trámite.
- Desgaste de recursos intelectual y físico del personal de Talento Humano.
- Afectación al clima laboral.
- Alta carga de trabajo en la matriz

Con la nueva estructura y el nuevo modelo de gestión de la Gerencia de Talento Humano, a priori se presentan los siguientes hitos por superar:

Juntar a todo el personal de las áreas de talento humano que pertenecían a las diferentes gerencias y que tenían un estilo de trabajo independiente, se requiere crear un adecuado ambiente laboral.

- Centralizar y estandarizar los procedimientos de talento humano, con la finalidad de optimizar el tiempo de respuesta en los procesos.

La Subgerencia de Administración del Talento Humano, depende de la Gerencia de Talento Humano, lidera 2 jefaturas nacionales ubicadas en la Zona Centro - Norte y 4 jefaturas zonales: Noroccidental, Sur, Suroccidente y Oriental.

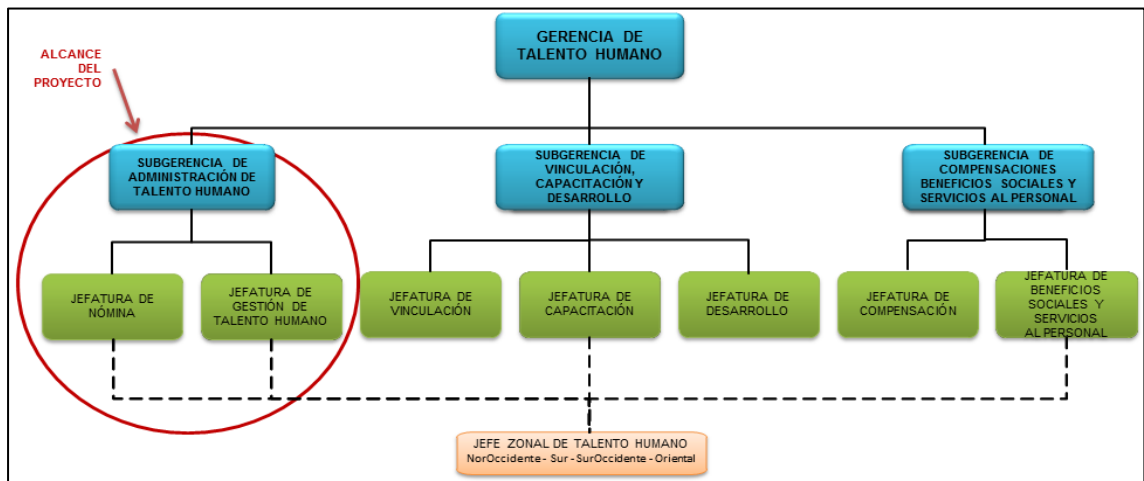


Figura 2. Estructura de la Gerencia de Talento Humano

Fuente: EP PETROECUADOR

El ámbito de acción de la Subgerencia de Administración del Talento Humano, se relaciona con los siguientes procesos principales:

- Vinculación (desde la creación del expediente personal)

- Movimientos de personal
- Pago de remuneraciones
- Desvinculación

Una vez que la administración de la empresa ha definido una nueva estructura que centraliza las funciones de talento humano en una sola Gerencia, si no se implementan acciones conducentes a mejorar la atención al cliente interno, la imagen y posicionamiento de la Gerencia de Talento Humano se verán seriamente afectadas.

Contextualización

La Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador – EP PETROECUADOR, bajo el nuevo esquema estructural de mantener unidades de soporte administrativo, entre las cuales se encuentra la Gerencia de Talento Humano, que con su nuevo modelo de gestión proyecta optimizar la atención a nivel nacional a través de procesos estandarizados y únicos, lo que conlleva a reducción de tiempos de respuesta, contar con información confiable y en línea y consecuentemente mejorar la imagen de los departamentos de talento humano de la Empresa.

Análisis crítico

El Gobierno Nacional a través de la Secretaría Nacional de la Administración Pública (SNAP), ha implementado medidas para realizar el control de los resultados, es el caso de la herramienta Gobierno por Resultados (GPR) que es un sistema que permite llevar el control de proyectos y programas de las Instituciones del Estado, mediante un modelo de Balance Score Card y que las instituciones como la EP PETROECUADOR ya está inmersa en este esquema de control.

Para el año 2015, la Subgerencia de Administración de Talento Humano ha registrado parte de sus estrategias para mejorar el desempeño de sus procesos, es decir, el presente proyecto constituye uno de los medios para conseguir este objetivo empresarial.

Prógnosis

La definición de estrategias mejorará el desempeño de los procesos de la Subgerencia de Administración de Talento Humano y permitirá que los tiempos de respuesta a los requerimientos de sus clientes internos sean oportunos.

Formulación del Problema

¿Cómo la falta de procedimientos estandarizados y un apropiado modelo de gestión de talento humano afecta a la falta de oportunidad en la atención al cliente interno por parte del área de Talento Humano de la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador – EP PETROECUADOR?

Interrogantes

¿Cómo las políticas y procedimientos que manejaban cada unidad operativa han influido en la oportunidad de atención a los trámites que gestiona el área de administración de talento humano?

¿Qué impacto ha generado para el personal de la EP PETROECUADOR, el nuevo modelo de gestión de Talento Humano?

¿Cuál es la afectación del nuevo modelo de gestión de la Gerencia de Talento Humano al clima organizacional de su personal?

Delimitación del problema

Delimitación espacial

La presente información recopilará y analizará el desempeño de los procesos de administración de talento humano de la Zona Centro - Norte

Delimitación temporal

El objeto de la investigación tiene como punto de partida el período comprendido entre el 2014 – 2015, por considerar que es periodo que permitirá establecer los objetivos planteados.

Unidades de observación

En este punto como unidad de observación está considerada la Gerencia de Talento Humano de la Zona Centro – Norte de la EP Petroecuador.

Justificación

La estructura de la EP PETROECUADOR recientemente aprobada, posiciona a la Gerencia de Talento Humano dentro de las unidades de soporte administrativo con dependencia directa de la Gerencia General y cuyo alcance general es ser: "...la responsable de planificar, desarrollar y monitorear todos los procesos inherentes al talento humano de EP

PETROECUADOR desde el reclutamiento y selección hasta su desvinculación o retiro.” (Resolución del Directorio de 14 de junio de 2013, Anexo No. 2: Manual de Funciones de la estructura organizacional, 2013, p. 38)

A la Subgerencia de Administración de Talento Humano le compete la planificación, dirección y control de los procesos vinculados a la administración de talento humano, movimientos de personal y remuneraciones. El resto de subsistema de recursos humanos son competencia de las dos restantes Subgerencias: de Vinculación, Capacitación y Desarrollo; y, de Compensaciones y Beneficios Sociales y Servicios al Personal.

Para el éxito del nuevo modelo de gestión de la Gerencia de Talento Humano en cuanto a atención eficiente y oportuna del cliente interno y dentro del ámbito de la Subgerencia de Administración de Talento Humano, requiere que se cuente con estrategias, planes de mejora, políticas y procedimientos que viabilicen lograr esta meta; lo que permitirá optimizar el servicio, mantener clientes internos satisfechos y reposicionar a la Gerencia de Talento Humano como un área eficiente en el servicio.

La implementación del presente trabajo no requiere de recursos económicos, por lo cual no se realizará la solicitud de certificación presupuestaria a la Gerencia de Finanzas de la EP PETROECUADOR, en los temas que requieran el visto bueno de carácter legal se realizará el requerimiento a la Gerencia de Asuntos Jurídicos para el respectivo criterio legal que brinde viabilidad al proceso.

Objetivos

Objetivo General

Definir estrategias para mejorar el desempeño de los procesos de administración de talento humano de la Zona Centro-Norte de la EP PETROECUADOR dentro del nuevo modelo de gestión de la Gerencia de Talento Humano, en el período 2014-2015 a través de la emisión de procedimientos estandarizados y definición de responsabilidades claramente establecidas, con el fin de mejorar la atención del cliente interno de la Empresa.

Objetivos específicos

- Analizar las políticas y procedimientos vigentes en la administración de talento humano y remuneraciones de la Zona Centro-Norte de la EP PETROECUADOR; y, verificar si se ajustan a la gestión de la Subgerencia de Administración de Talento Humano.

- Determinar un Plan Estratégico para la Subgerencia de Administración de Talento Humano que incluya un modelo de atención al cliente interno de la EP PETROECUADOR, que permita obtener mejores resultados y a la vez optimice los tiempos de respuesta.
- Proponer herramientas de evaluación, las cuales coadyuven a llevar un control de los procesos existentes y mejorarlos.

Hipótesis

El establecimiento de controles y seguimiento a las actividades del Plan Estratégico de la Subgerencia de Administración del Talento Humano de la EP PETROECUADOR permitirá mejorar su desempeño en cuanto al servicio que presta al resto de unidades orgánicas de la empresa.

CAPITULO II
MARCO TEÓRICO

2.1 La Organización

Idalberto Chiavenato, considera que las organizaciones están constituidas por personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones (Chiavenato, 2009, p.5). El mencionado autor, afirma también que las personas serán el diferencial competitivo que propicie y sostenga el éxito de la organización (Chiavenato, 2009, p.4). Los autores Miguel Rojas, Alexander Correa y Fabiana Gutiérrez señalan que las empresas son un cuerpo humano y que para que funcione de manera correcta y saludable, cada uno de los órganos debe desempeñar sus funciones de manera eficiente y que el éxito de una organización depende en gran medida del funcionamiento de sus recursos humanos (Rojas, Correa y Gutiérrez, 2012, p.235 y 236)

Analizados los conceptos de los autores antes mencionados, se puede concluir que la organización está directamente relacionada con su recurso humano, caminan en paralelo; aquí es importante recalcar el estudio del comportamiento organizacional, con la finalidad de conocer la situación actual de su fuerza laboral, las variables que influyen en su comportamiento, sus relaciones interpersonales; y, con este conocimiento buscar estrategias para lograr una cultura organizacional positiva que permita mejorar los procesos de la organización.

2.2 El Desempeño laboral

Salas, R. (2012), da a conocer que el desempeño laboral es el comportamiento o la conducta real de los trabajadores, tanto en el orden profesional y técnico, como en las relaciones interpersonales que se crean en la atención del proceso salud / enfermedad de la población; en el cual influye a su vez, de manera importante el componente ambiental. Por tanto, existe una correlación directa entre los factores que caracterizan el desempeño profesional y los que determinan la calidad total de los servicios de salud.

Esta concepción de la calidad del desempeño, unida e integrada a la calidad de los servicios, lleva a postular la evaluación del desempeño profesional como un proceso continuo de evaluación de la calidad de la atención en salud, que rompe los marcos puramente académicos, y la vincula con la responsabilidad institucional y el compromiso social, como respuesta a las necesidades de la población; en un proceso activo y participativo de problematización constante, que dirige las acciones a desarrollar en los procesos permanentes de formación y superación en salud.

Para determinar la calidad del desempeño laboral, es necesario tener en cuenta las condiciones de trabajo y las personales, en las que hay que profundizar el análisis de los resultados de la evaluación, a fin de determinar cuáles requieren de decisiones de gestión y/o capacitación.

Por tanto, para que exista un buen desempeño laboral es necesario en primer orden, ser competente y además tener en cuenta el estado de las condiciones personales y de trabajo existentes.

2.3 La planificación estratégica

Para George y Jones, (2010), la planeación estratégica es un proceso que consiste en la identificación de metas y líneas de acción apropiadas a objeto de establecer que acciones emprender para lograr los objetivos. En consecuencia, el punto crucial para la directiva al decidir entre varias opciones estratégicas como lo sostienen Thompson, Strickland y Gamble (2010), consiste en asegurarse de que los objetivos, tácticas, así como las estrategias que se emprendan pasen la prueba del escrutinio moral. Mantener las acciones sólo en los márgenes de la legalidad no significa que la estrategia sea ética, los criterios ético-morales no se rigen sólo por la legalidad; en cambio, implican aspectos de lo correcto y lo incorrecto, así como del deber ser: lo que se debe hacer.

2.3.1 La estrategia

Chiavenato (2008) menciona que la estrategia: se refiere al comportamiento global en cuanto a su entorno y considera que la estrategia casi siempre significa cambio organizado; por otro lado Burgelman (2002), mantiene dos visiones de la estrategia, la primera que las acciones necesarias para llevar a la organización de lo que es a lo que quiere ser en el futuro, y la segunda que es una explicación de los factores que han impactado el desempeño de la organización en el pasado. Es decir, la estrategia es una teoría de la relación causa-efecto entre el desempeño buscado y los factores que lo influyen. En pocas palabras lo que nos quiere dar entender, es que: la estrategia indica, entonces, qué es lo que la organización quiere lograr y los factores que influirán en que se consiga o no. Desde la perspectiva de la gestión del Talento Humano es importante analizar la situación actual y a partir de ello definir las estrategias que permitirán rectificar el rumbo hacia el cumplimiento de los objetivos empresariales.

2.3.2 La planificación ético – estratégica

Según Thompson, Strickland y Gamble, (2010), las estrategias deben ser éticas por cuatro razones:

1. Porque una estrategia que es inmoral toda o en parte es moralmente incorrecta y refleja el mal carácter de los empleados de la compañía.
2. Una estrategia ética es siempre un buen negocio y va en el mejor interés de los accionistas.
3. Una estrategia ética llevada a cabo con eficacia así como con eficiencia, repercute de manera positiva tanto en la cuenta de resultados como en una mejora de la reputación corporativa, es un activo intangible de gran valor hoy en día para el éxito y permanencia de las organizaciones en el mercado, por lo difícil de su copia o imitación, además del impacto positivo que genera una buena reputación en todos los grupos de interés.
4. La última razón es que consiste en una contribución a la sociedad en lo que al fomento del bien común se refiere, al buscar el sano equilibrio entre, el crecimiento económico financiero, de participación de mercado, de calidad en cuanto a procesos y producto, con el bienestar de todos los stakeholders al no perjudicar a ninguno de ellos con estrategias que en la práctica los afecten. Lo anteriormente expresado, se puede apreciar en la siguiente figura:

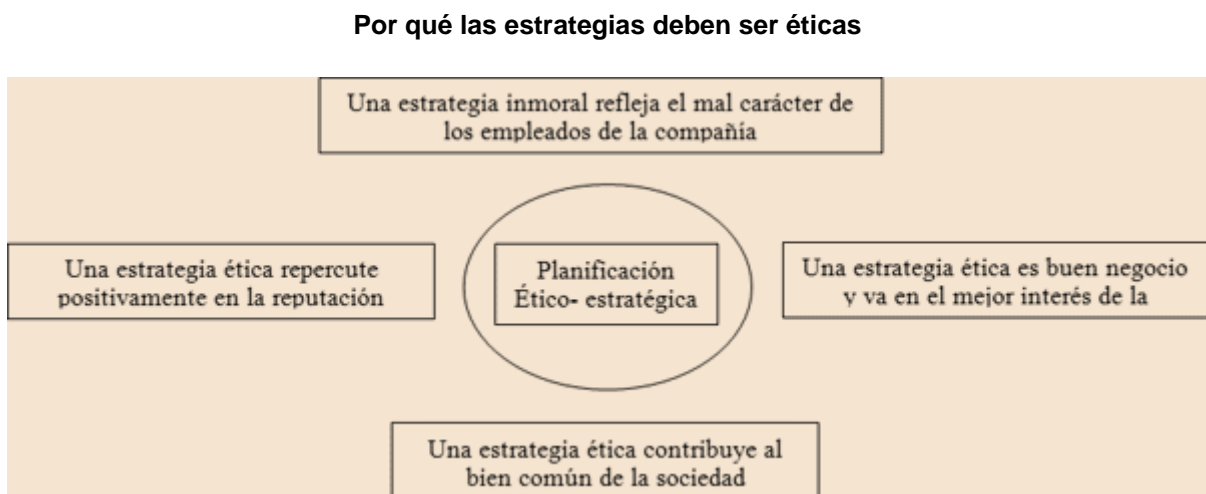


Figura 3. Planificación ético - estratégica

Fuente: Adaptado de Thompson, Strickland y Gamble (2010).

2.4 Planificación estratégica de recursos humanos

Algunos autores refieren la planificación estratégica de Recursos Humanos, como las cuatro Rs (expresada por sus siglas en inglés), es decir, disponer de las personas apropiadas en los puestos correctos con las habilidades suficientes en los momentos correctos.

Una visión más tradicional define planeación estratégica de Recursos Humanos como la determinación de excedente o déficit de personal y la consiguiente aplicación de un programa de Recursos Humanos para responder a los mismos, según sea el escenario de auge o declinación del mercado o actividad de la organización. González, F. (2011).

2.4.1 Administración de los talentos humanos y del capital intelectual

De acuerdo a la Empresa Transformational Coaching for People & Businesses (2012), durante la era industrial, las organizaciones exitosas eran aquellas que mediante el incremento de su capital financiero convertido en edificios, fábricas, máquinas, inversiones crecían y se expandían. Las organizaciones exitosas de hoy son ágiles, no dependen de su tamaño sino de la INNOVACIÓN, o la capacidad de una organización de proporcionar productos y servicios creativos y vuelven obsoletos los demás productos y servicios. Es la capacidad de una organización de adelantarse a las demás y conquistar clientes y consumidores.

En la Era de la Información el capital financiero deja de ser el recurso más importante y da paso al capital intelectual, constituido por activos intangibles como:

- **Capital interno:** Comprende la estructura interna de la organización, conceptos, modelos y sistemas administrativos y de cómputo. La estructura interna y las personas constituyen lo que es la organización. Además la cultura o espíritu organizacional forman parte de la estructura interna.
- **Capital externo:** Comprende la estructura externa, o sea las relaciones con los clientes y proveedores, así como marcas, patentes y prestigio. El valor de estos activos está determinado por el grado de satisfacción con que la empresa soluciona los problemas de sus clientes.
- **Capital humano:** es el capital de gente, de talentos y de competencias. La competencia de una persona es la capacidad de actuar en diversas situaciones para crear activos tanto tangibles como intangibles. No es suficiente con tener personas. Son necesarios una plataforma que sirva de base y un clima que impulse a las personas y utilice los talentos. Así el capital humano está constituido por los talentos y competencias de las

personas. Su utilización plena requiere una estructura organizacional adecuada y una cultura democrática e impulsora.

En la edición especial 2015 de la revista EKOS Recursos Humanos, el Gerente General de Lee Hecht Harrison Ecuador, precisa: La gestión del talento está viviendo una transformación acelerada debido a varios factores, entre ellos: el hecho de tener estructuras más planas y la consecuente necesidad de crear opciones de movilidad lateral; el desafío de integrar favorablemente a las diversas generaciones que convergen actualmente en el trabajo; la necesidad de formar líderes en pensamiento estratégico que estén listos para el cambio continuo. Líderes que puedan superar la visión de túnel y retar los mismos supuestos para tomar decisiones a partir de información ambigua para anticipar los cambios del mercado y estar a la vanguardia de su industria.(Revista EKOS, 2015)

2.4.2 La Organización, clientes y personas constituyen el trípode del capital intelectual

El conocimiento es fundamental en este conjunto. El capital físico se deprecia con el uso pero el valor del conocimiento de una persona no disminuye, se complementa con el de otros.

La perspectiva del capital intelectual muestra que:

- Para conservar y desarrollar el conocimiento, las organizaciones deben ofrecer un trabajo desafiante que proporcione a las empresas experiencias y conocimientos.
- El conocimiento proporcionado por sus directores constituye la riqueza más importante de las organizaciones.
- Las organizaciones necesitan desarrollar estrategias claras de gestión del capital humano para atraer, conservar y motivar a sus directivos.
- Los directivos que poseen el conocimiento son los que principalmente contribuyen al éxito de la organización.
- Las organizaciones necesitan transformarse rápidamente en organizaciones de aprendizaje para que puedan emplear adecuadamente el conocimiento.
- Para tener éxito en la era de la Información, las organizaciones deben adoptar la perspectiva del conocimiento e invertir fuertemente en él.
- Para incrementar su capital intelectual, las organizaciones se están transformando en organizaciones o agencias de conocimiento y aprendizaje para convertir la información en conocimiento rentable a través de su procesamiento en nuevos

productos, servicios, procesos internos, nuevas soluciones, creatividad e innovación. Gran parte del conocimiento está representado en el capital humano que significa talentos que deben ser conservados y desarrollados.

- Creatividad e Innovación por medio de ideas. Las ideas provienen del conocimiento que está en las cabezas de las personas. Las empresas que tienen éxito se están transformando en organizaciones educadoras y en organizaciones del conocimiento en las que el aprendizaje organizacional se incrementa y se desarrolla mediante procesos inteligentes de administración del conocimiento. Transformational Coaching for People & Businesses, (2012).

2.5 Comunicación y empresa

Garrido, F. (2004), menciona que todas las actividades de la empresa implican acción e interacción, es decir, comunicación. Así también señala que la comunicación en general se constituye en el proceso por medio del cual se producen, se hacen circular y se consumen mensajes, cuya diferencias están dadas fundamentalmente por la información contenida. Afirma que la comunicación será tal, sólo en tanto sea realizada en función del “otro” con quien se interactúa y tendrá principalmente un destino externo, lo que nos retrotrae al primer axioma de la comunicación corporativa: lo más importante es el receptor (la comunicación en función del otro).

María Cristina Ocampo (2012) precisa que hay tres tipos de comunicación interna dentro de una organización:

- Descendente: Se ocupa de comunicar el orden establecido para el desarrollo de funciones, tareas, roles, entrenamiento, capacitación, políticas, directrices, entre otros.
- Ascendente: Regula el clima organizacional de la empresa.
- Horizontal: Conformada por las columnas de la organización y sostiene la estructura interna de las comunicaciones, este tipo de comunicaciones se da entre personas, grupos, departamentos de igual a igual; es la encargada de socializar y vivenciar los principios de la organización con los fines corporativos (Ocampo, 2012, p.53).

2.6 Gestión de la calidad total

Susana López Rey (López, 2011, p. 17), define la gestión de la calidad total (TQM, Total Quality Management) como un conjunto de técnicas y consejos valiosos para un cambio cultural y para los que no existen normas.

Esta autora señala que la calidad total destaca por una serie de argumentos como los siguientes:

- Orientación al cliente, de forma que toda la actividad de la organización esté orientada a satisfacer al destinatario del producto o servicio.
- Eliminación total de los desperdicios, que asegure la realización de los procesos con el mínimo de actividades y consumo de recursos en general, con lo cual el coste y el tiempo de entrega también sean mínimos.
- Liderazgo de la alta dirección del proceso de mejora de la calidad.
- Enfoque hacia la mejora continua, que permita que la organización, los procesos y el consumo mejoren continuamente y la calidad obtenida aumente constantemente.
- Participación y formación del personal. Toda la organización debe aprender y evolucionar para obtener efectividad y resultados óptimos en la resolución de problemas y en la mejora de procesos.
- Énfasis en la prevención más que en la detección.
- Mediciones de resultados consistentes con las metas de la organización.
- Cambio de cultura.

2.6.1 Modelo EFQM

Susana López Rey (López, 2011, p. 18), señala en su obra “Sistemas de Calidad” que el Modelo EFQM desarrollado por la Fundación Europea para la Calidad en la Gestión como un modelo de excelencia, está estructurado en dos grandes bloques: los agentes (lo que la organización hace) y los resultados (lo que la organización logra).

Además esta autora menciona que actuando en la dirección adecuada y de forma sistemática y planificada sobre los agentes, se deben producir mejoras en los resultados. Los resultados excelentes con respecto al rendimiento de la organización, a los clientes, las personas y la sociedad se logran mediante un liderazgo que dirija e impulse la política y estrategia, las personas de la organización, las alianzas y recursos y los procesos; esto se refleja en los criterios para la evaluación detallados a continuación:

Criterio 1. Liderazgo: Cómo el equipo directivo concibe y dirige la calidad total como proceso fundamental de la empresa para la mejora continua.

Criterio 2. Política y estrategia: Cómo la organización implanta su misión y visión mediante una estrategia claramente centrada en todos los grupos de interés y apoyada por políticas, planes, objetivos, metas y procesos relevantes.

Criterio 3. Personas: Cómo la organización gestiona, desarrolla y aprovecha el conocimiento y todo el potencial de las personas que la componen, tanto en el ámbito individual, como de equipos o de la organización en su conjunto, planificando estas actividades en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos.

Criterio 4. Alianzas y recursos: Cómo la organización planifica y gestiona sus alianzas externas y recursos internos en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos.

Criterio 5. Procesos: Cómo la organización diseña, gestiona y mejora sus procesos para apoyar su política y estrategia y para satisfacer plenamente, generando cada vez mayor valor a sus clientes y otros grupos de interés.

Criterio 6. Resultados en los clientes/Satisfacción del cliente: Cuáles son los logros que la organización está alcanzando en relación con la satisfacción de sus clientes externos.

Criterio 7. Resultados en los procesos/Satisfacción del personal: Cuáles son los logros que la organización está alcanzando en relación con la satisfacción de las personas que la integran.

Criterio 8. Resultados en la sociedad/Impacto en la sociedad: Cuáles son los logros de la organización en cuanto a la satisfacción de las necesidades y expectativas de la comunidad en general, incluyendo tanto opiniones acerca de la orientación de la empresa, hacia la calidad de vida, el medio ambiente y la conservación global de recursos naturales, como las propias mediciones de la empresa.

Criterio 9. Resultados empresariales: Cuáles son los logros de la organización en relación al rendimiento económico planificado, y con la satisfacción de las necesidades y expectativas de todos aquellos que tengan intereses financieros en la empresa.

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

3.1 Metodología de la investigación

Para Balestrini, (2003) la selección del tipo de investigación debe considerar los antecedentes, los objetivos, el problema del estudio, en general todos los aspectos que forman parte del estudio “el investigador debe ubicar en sus estudios, en la tipología que mejor se adapte a la investigación y que cumpla con el propósito planteado” (p.129).

El tipo de investigación utilizado en el presente proyecto considera la indagación de campo y documental, adicionalmente, el estudio requiere el análisis histórico de los tiempos de respuesta a los clientes del área de talento humano; entendiéndose como clientes a las diferentes Unidades Orgánicas de la Empresa.

3.1.1 Diseño de la investigación

Descriptiva.- El autor Arias, F. (2012), señala textualmente que: la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere. (p.24), dentro de este contexto, se presentan los resultados de la información recopilada en pasteles estadísticos, en los cuales se reflejarán las respuestas al cuestionario aplicado; cabe mencionar que se aplica la encuesta a los servidores que conforman los dos departamentos de la Subgerencia de Administración de Talento Humano.

A través del estudio descriptivo y en la primera fase del proyecto, se obtiene una visión clara del estudio y como resultado de esto la definición de la relación entre las variables existentes.

3.1.2 Tipo de investigación

El estudio en mención es cuantitativo, ya que recolecta información relevante actual a través de la aplicación de una encuesta que permite determinar el panorama real de los inconvenientes de la estructura anterior, en cuanto a la oportunidad en la atención de requerimientos de los clientes internos (Unidades Orgánicas) por parte de la Gerencia de Talento Humano, dentro del ámbito de la Subgerencia de Administración de Talento Humano.

3.1.3 Método de investigación

En el presente estudio se utiliza el método inductivo; Bernal (2006) indica que menciona que “este método se utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de

carácter general” (p. 56), de igual forma se aplica el método deductivo para complementar la investigación en cuanto a la determinación de causas y consecuencias de los fenómenos identificados dentro de la organización.

Puntualizando en la recopilación de datos, se aplicará la encuesta como fuente de información, permitiendo la obtención, control y verificación de la información de manera ordenada.

Se considerarán la recopilación teórica y técnica a través de la bibliografía; además de la literatura existente relacionada con los temas mencionados en el marco teórico e información disponible en la red y que se menciona en la linkografía.

3.1.4 Limitaciones y delimitaciones del tema

Limitaciones:

- El ámbito de acción de la Subgerencia de Talento Humano es a nivel nacional y en diferentes realidades geográficas, lo que puede significar que los resultados del presente estudio aplicado en la Zona Centro Norte, no reflejen la realidad del resto de la empresa.
- Puede existir resistencia al cambio por parte de las unidades orgánicas que constituyen los clientes internos.
- Desconocimiento del nuevo modelo de gestión de la Gerencia de Talento Humano.
- Choque de culturas que se mantenían en las ex Gerencias de la anterior estructura.

Delimitaciones:

- El estudio sobre las Estrategias para mejorar el desempeño de los procesos de administración del talento humano, será aplicado en el período correspondiente a enero de 2014 hasta abril de 2015 en la Zona Centro – Norte de la EP PETROECUADOR, respecto a la atención de los requerimientos de las autoridades de las diferentes unidades orgánicas de la empresa.

3.2 Población

La población que se utilizará en la investigación es un total de 27 servidores públicos distribuidos en los dos departamentos de la Subgerencia de Administración de Talento Humano: Gestión de Talento Humano y Nómina, incluye los grupos ocupacionales de Jefes, Especialistas, Analistas y Asistentes de ambos departamentos.

Considerando que se conoce exactamente el mercado meta, la población es de carácter finito y se aplica la encuesta al universo, es decir 27 encuestas.

3.2.1 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Como técnica para recabar información se ha considerado la encuesta, la misma permite recopilar y procesar la información de manera más directa, confiable y oportuna, el contenido de la encuesta está enfocado en el “Modelo Europeo para la Gestión de la Calidad Total”, y el objetivo es realizar un diagnóstico del grado de calidad de la gestión de la Subgerencia de Administración de Talento Humano, reconocer sus puntos fuertes y sus debilidades y consecuentemente identificar estrategias de mejora.

La encuesta se enmarca en nueve criterios dentro de dos parámetros: “Agentes Facilitadores” y “Resultados”

Tabla 1. Componentes de la encuesta

AGENTES FACILITADORES	Política y Estrategia
	Gestión de las Personas
	Alianzas y Recursos
	Liderazgo
	Procesos
RESULTADOS	Resultados en los Clientes
	Resultados en las Personas
	Resultados en la Sociedad
	Resultados Clave

**Fuente: Reelaborado por Deysi Tapia Nolivos, abril 2015, basado en (UTE, 2001)
Elaborado por: Deysi Tapia Nolivos, abril 2015**

3.2.2 Test sobre evaluación de los servicios

Respecto al tema de Estrategias para mejorar el desempeño en los procesos de administración del talento humano se ha considerado como base el cuestionario de (Medina, Salvador, Quintana y Cubillas, (2001), el mismo que se basa en el “Modelo Europeo para la Gestión de la Calidad Total” y evalúa nueve aspectos: Política y estrategia, Gestión de las personas, Alianzas y recursos, Liderazgo, Procesos, Resultados en los clientes, Resultados en las personas, Resultados en la sociedad, y Resultados clave. El test consta de 46 ítems y tiene cuatro alternativas de respuesta: Ninguna acción, se ha realizado alguna acción, acciones significativas; y, objetivo logrado o existe un resultado visible.

3.3 Operacionalización de las variables

A continuación se definen las variables en función de los indicadores y su relación con las preguntas de la encuesta que permiten medir el estado de los mencionados indicadores:

Tabla 2. Variable independiente: Plan Estratégico de la Subgerencia de Administración del Talento Humano

VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	PREGUNTAS
PLAN ESTRATÉGICO DE LA SUBGERENCIA DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO	Políticas y acciones que se plantean enfocadas en la realidad de la EP PETROECUADOR y que debe perdurar en el tiempo, con la finalidad de cumplir los objetivos planteados y mejorar los tiempos de respuesta en la atención de los requerimientos realizados a la Subgerencia de Administración de Talento Humano.	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	Política y Estrategia	1, 5, 6 y 9
		ESTRATEGIAS	Política y Estrategia	2, 4, 13, 20, 28 y 31
			Gestión de las Personas	
			Alianzas y Recursos	
			Liderazgo	
			Procesos	
		PLANES DE ACCIÓN	Política y Estrategia	7, 12, 15, 17, 18, 22, 23, 24, 27 y 35
			Gestión de las Personas	
			Alianzas y Recursos	
			Procesos	
			Liderazgo	
		EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO	Política y Estrategia	8, 10, 16, 30, 37, 38, 40, 42, 43, 45 y 46
			Gestión de las Personas	
			Liderazgo	
			Resultados en los Clientes	
			Resultados en las Personas	
Resultados en la Sociedad				
Resultados Clave				

Fuente: Elaborado por Deysi Tapia Nolivos, octubre 2015
Elaborado por: Deysi Tapia Nolivos, octubre 2015

Tabla 3. Variable dependiente: Desempeño de los Procesos de Administración del Talento Humano

VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	PREGUNTAS
DESEMPEÑO DE LOS PROCESOS DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO	Atención oportuna de los requerimientos que realizan las Unidades Orgánicas de la EP PETROECUADOR a la Subgerencia de Administración de Talento Humano	RESULTADOS	Resultados en los Clientes	De la 37. a la 39.
			Resultados en las Personas	De la 40. a la 42.
			Resultados en la Sociedad	De la 43. a la 44.
			Resultados Clave	De la 45. a la 46.

Fuente: Elaborado por Deysi Tapia Nolivos, octubre 2015
Elaborado por: Deysi Tapia Nolivos, octubre 2015

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1 Presentación de resultados

A continuación se presentan los resultados de la encuesta, con la cual se pretende detectar la percepción actual del desempeño de los procesos de la Subgerencia de Administración de Talento Humano desde la perspectiva del personal que forma parte de los dos departamentos de esta Subgerencia, en cuanto al servicio que presta en atender los requerimientos del resto de Unidades Orgánicas de la EP PETROECUADOR dentro del ámbito de la Zona Centro – Norte; así también, deducir estadísticamente las tendencias futuras, con la finalidad de desarrollar estrategias para mejorar el desempeño de los procesos mencionados.

4.1.1 Características generales de los encuestados

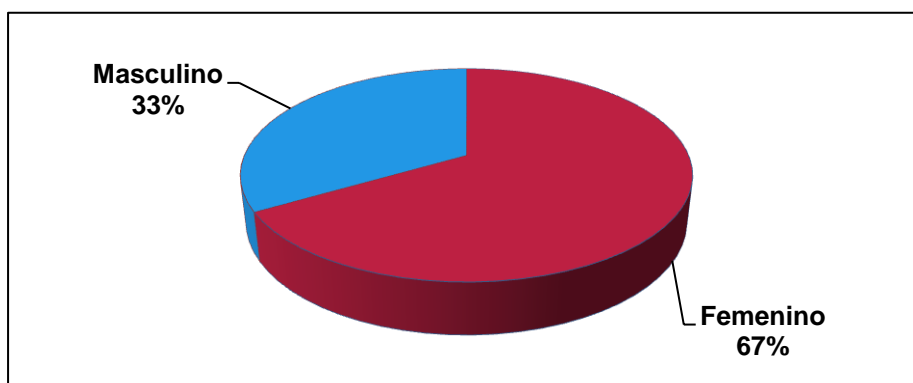


Figura 4. Estadística por género
Fuente: Encuesta

De los 27 servidores encuestados de la Subgerencia de Administración de Talento Humano, se determina que la mayoría son mujeres (67%) y un porcentaje de hombres del 33%, generalmente prima el género femenino en las áreas de talento humano.

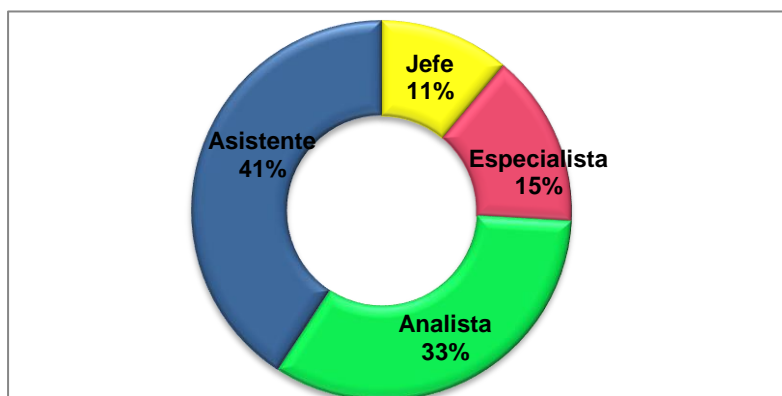


Figura 5. Estadística por grupo ocupacional

Fuente: Encuesta

La mayoría de servidores encuestados se concentran en los grupos ocupacionales de Asistente y Analista (74%), cargos donde se encuentran asignados el personal operativo del área.

4.2 Resultados del cuestionario

4.2.1 Política y Estrategia

Pregunta No. 1

¿En qué medida ha tomado acción la Subgerencia de Administración del Talento Humano, en el análisis y revisión de cuál es la misión empresarial y cómo debería evolucionar hacia el futuro (visión)?

Tabla 4. Pregunta No. 1

ALTERNATIVA	TOTAL	%
Ninguna acción	2	7%
Se ha realizado alguna acción	12	45%
Acciones significativas	10	37%
Existe un resultado visible	3	11%
TOTAL	27	100%

Fuente: Elaborado por Deysi Tapia Nolivos, abril 2015.

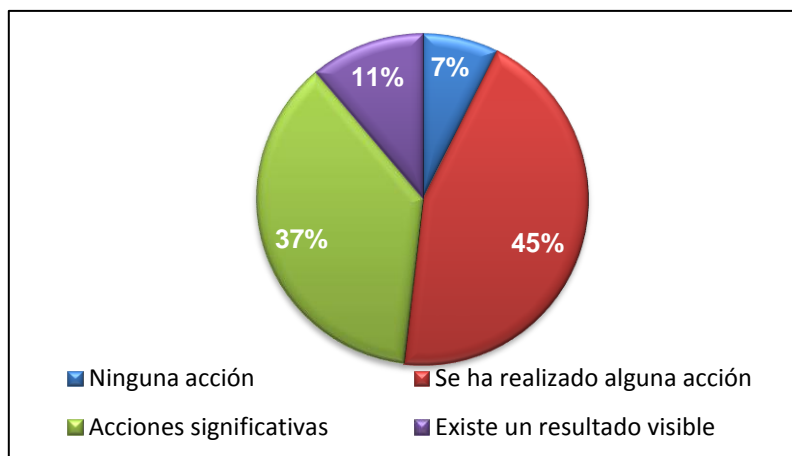


Figura 6. Pregunta No. 1

Fuente: Elaborado por Deysi Tapia, abril 2015.

Análisis e interpretación. De las respuestas obtenidas del personal de la Subgerencia de Administración de Talento Humano (ADT) a esta pregunta, se evidencia que aproximadamente el 82% de este personal reconoce que se han realizado acciones para

que se conozca la misión y visión empresarial, sin embargo, todavía falta trabajar en un 18% para lograr el objetivo de socialización de estos dos importantes conceptos dentro del plan estratégico empresarial.

Pregunta No. 2

¿Indique el grado de actuación de la Subgerencia de ADT en cuanto a concretar la estrategia más adecuada y los pasos a seguir (planificación) para alcanzar los objetivos planteados dentro de su gestión?

Tabla 5. Pregunta No. 2

ALTERNATIVA	TOTAL	%
Ninguna acción	0	0%
Se ha realizado alguna acción	5	19%
Acciones significativas	19	70%
Existe un resultado visible	3	11%
TOTAL	27	100%

Fuente: Elaborado por Deysi Tapia Nolivos, abril 2015.

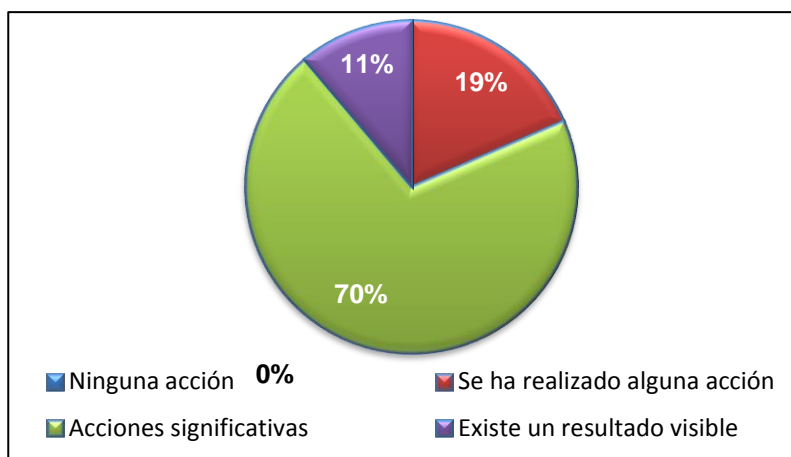


Figura 7. Pregunta No. 2

Fuente: Elaborado por Deysi Tapia, abril 2015.

Análisis e interpretación. En el resultado de esta pregunta se refleja que el 70% del personal encuestado de la Subgerencia de ADT, reconoce que se están realizando acciones para que se socialice la planificación del área para lograr los objetivos planteados, pero así también un importante 19% percibe escueta la acción de comunicación de la planificación de los departamentos de la Subgerencia de ADT, se evidencia que se tiene que socializar el plan estratégico empresarial.

Pregunta No. 3

¿Para definir la imagen de futuro de la Subgerencia y los servicios que deberá ofrecer al resto de Unidades Orgánicas y el modo de ofrecerlos, se ha tenido en cuenta información como:

- Necesidades y expectativas de clientes y de sus demandas en la prestación del servicio
- Opinión, necesidades y expectativas de otros grupos de interés
- Impacto de las nuevas tecnologías, y cambios previsibles en los procesos de trabajo
- Cambios legales previsibles, entre otros?

Tabla 6. Pregunta No. 3

ALTERNATIVA	TOTAL	%
Ninguna acción	0	0%
Se ha realizado alguna acción	15	56%
Acciones significativas	11	41%
Existe un resultado visible	1	4%
TOTAL	27	100%

Fuente: Elaborado por Deysi Tapia, abril 2015.

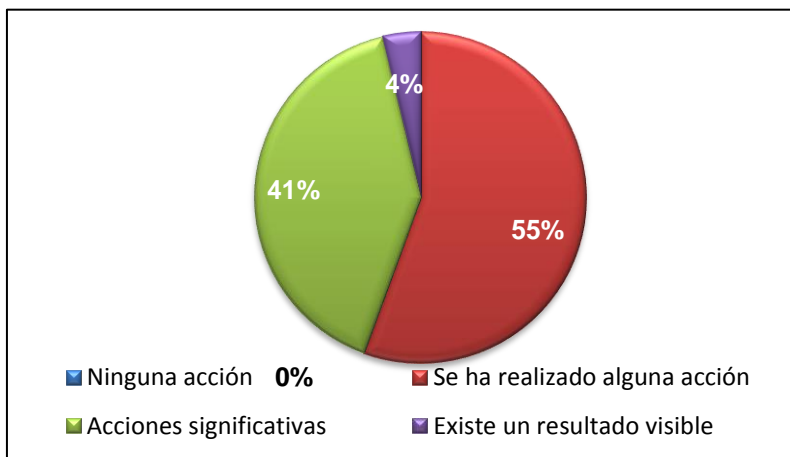


Figura 8. Pregunta No. 3

Fuente: Elaborado por Deysi Tapia, abril 2015.

Análisis e interpretación. Del análisis de los resultados obtenidos de la aplicación de la pregunta No.3 se determina que falta trabajar en definir la imagen de futuro de los servicios que ofrecerá la Subgerencia a las Unidades Orgánicas de la EP PETROECUADOR, es decir, se requiere mayor acción en determinar la situación actual, la percepción de los grupos de interés, los recursos disponibles y la respectiva socialización de este plan a los servidores de la Subgerencia de ADT.

Pregunta No. 5

¿Defina en qué medida la Subgerencia de ADT ha determinado y divulgado, los valores que sus miembros deben asumir para alcanzar los objetivos previstos?

Tabla 7. Pregunta No. 5

ALTERNATIVA	TOTAL	%
Ninguna acción	0	0%
Se ha realizado alguna acción	14	52%
Acciones significativas	9	33%
Existe un resultado visible	4	15%
TOTAL	27	100%

Fuente: Elaborado por Deysi Tapia, abril 2015.

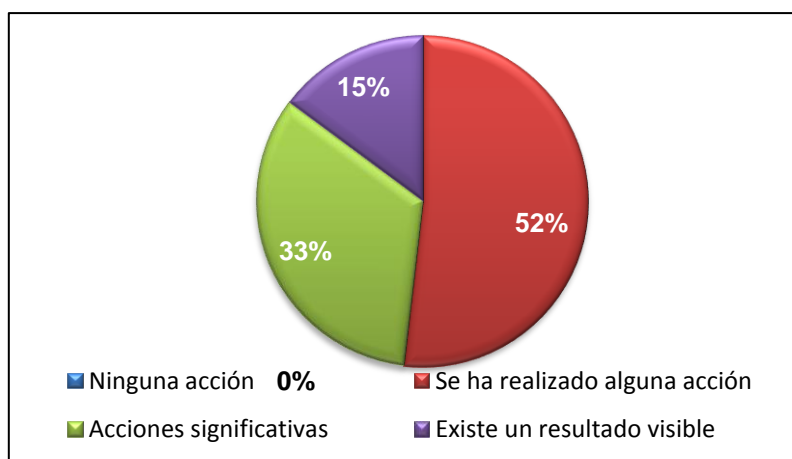


Figura 9. Pregunta No. 5

Fuente: Elaborado por Deysi Tapia, abril 2015.

Análisis e interpretación. Las respuestas demuestran que la Subgerencia de ADT no ha realizado acciones para que el personal de los dos departamentos que componen esa Unidad Orgánica conozcan cuales son los valores que deben mostrar para lograr los objetivos del área; siendo el 52% de servidores que contestan que existe poca acción en este punto, cuando es importante que el personal tenga claros los valores empresariales y aquellos valores individuales que guían su comportamiento para el logro de las metas organizacionales.

Pregunta No. 6

¿La visión, objetivos planteados en la Subgerencia son coherentes con los de la EP PETROECUADOR?

Tabla 8. Pregunta No. 6

ALTERNATIVA	TOTAL	%
Ninguna acción	0	0%
Se ha realizado alguna acción	3	11%
Acciones significativas	15	56%
Existe un resultado visible	9	33%
TOTAL	27	100%

Fuente: Elaborado por Deysi Tapia, abril 2015.

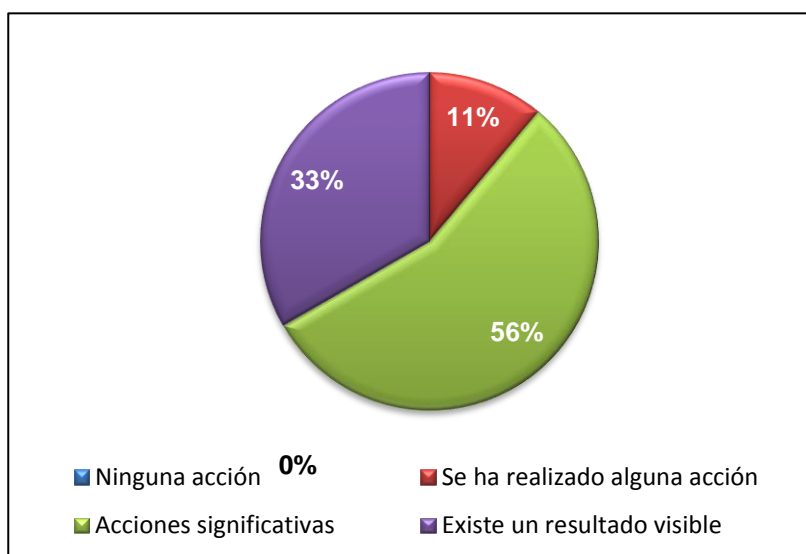


Figura 10. Pregunta No. 6

Fuente: Elaborado por Deysi Tapia, abril 2015.

Análisis e interpretación. De las respuestas obtenidas en esta pregunta, por parte del personal de la Subgerencia de ADT, se concluye que el 56% del personal considera que existe clara evidencia de que la visión y objetivos planteados en la Subgerencia son coherentes con los de la empresa, además de que permite deducir que los servidores conocen la visión y objetivos de la Empresa; pese a esto, el éxito de lograr las metas propuestas está en que la totalidad del personal considere que se trabaja en forma alineada a la alta gerencia y este debe ser el objetivo de la Subgerencia de ADT.

Pregunta No. 7

¿Usted cómo percibe el accionar de la Subgerencia de ADT, en cuanto a la socialización a sus servidores de la visión, valores y planificación que pretende alcanzar?

Tabla 9. Pregunta No. 7

ALTERNATIVA	TOTAL	%
Ninguna acción	0	0%
Se ha realizado alguna acción	14	52%
Acciones significativas	7	26%
Existe un resultado visible	6	22%
TOTAL	27	100%

Fuente: Elaborado por Deysi Tapia, abril 2015.

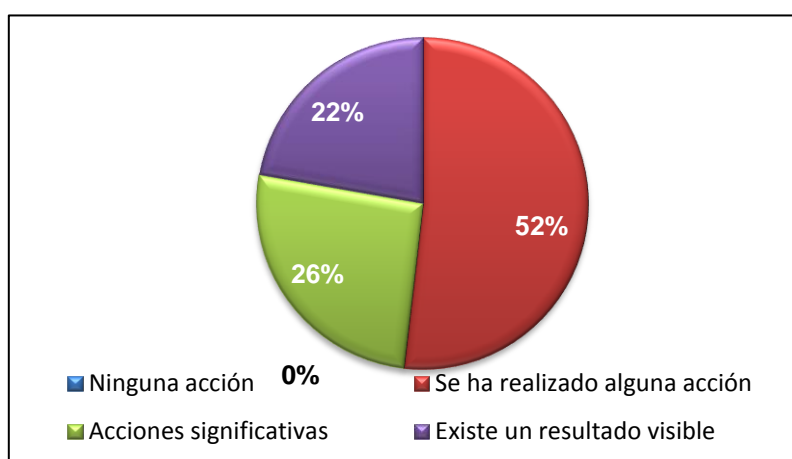


Figura 11. Pregunta No. 7

Fuente: Elaborado por Deysi Tapia, abril 2015.

Análisis e interpretación. El resultado de la aplicación de la pregunta No. 7 muestra que existe falta de acción para comunicar a los servidores que dependen de la Subgerencia de ADT, de la visión, los valores y la planificación definida para los dos departamentos que conforman la mencionada Subgerencia; ya que solamente un 22% del personal considera que si se comunican estos parámetros; en este punto específico el papel de los líderes es importante para conducir a su personal hacia las metas planteadas y mantener las condiciones internas necesarias para que se sienta motivado e involucrado dentro del proceso hacia la calidad.

Pregunta No. 8

¿La estrategia y objetivos planificados se revisan periódicamente?

Tabla 10. Pregunta No. 8

ALTERNATIVA	TOTAL	%
Ninguna acción	0	0%
Se ha realizado alguna acción	7	26%
Acciones significativas	17	63%
Existe un resultado visible	3	11%
TOTAL	27	100%

Fuente: Elaborado por Deysi Tapia, abril 2015.

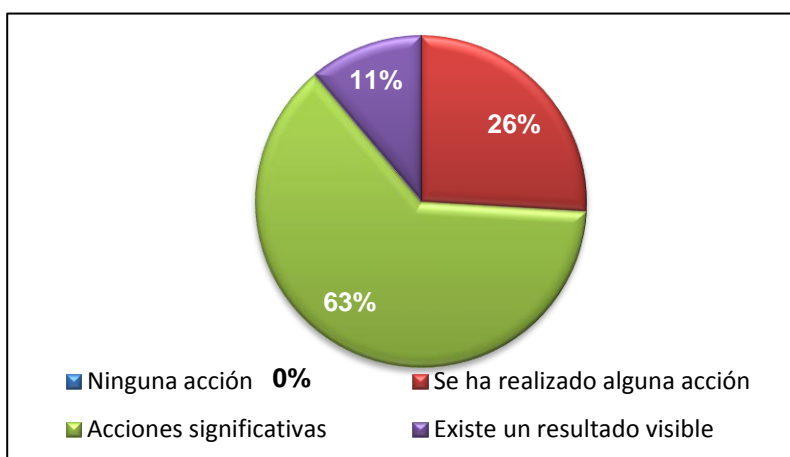


Figura 12. Pregunta No. 8

Fuente: Elaborado por Deysi Tapia, abril 2015.

Análisis e interpretación. De las preguntas anteriores se puede deducir que a pesar de que existe poca acción en comunicar la visión, los valores y la planificación de la Subgerencia de ADT, por otro lado, si se toman acciones en revisar la estrategia y los objetivos dentro de la situación actual, ello se refleja en que un 26% del personal considera poca intervención en este sentido.

Pregunta No. 9

¿En la Subgerencia de ADT se definen objetivos anuales, de mejora, cuantificados y consensuados con el personal, especificándose los responsables de su cumplimiento, los plazos y la priorización de actividades?

Tabla 11. Pregunta No. 9

ALTERNATIVA	TOTAL	%
Ninguna acción	0	0%
Se ha realizado alguna acción	2	7%
Acciones significativas	17	63%
Existe un resultado visible	8	30%
TOTAL	27	100%

Fuente: Elaborado por Deysi Tapia, abril 2015.

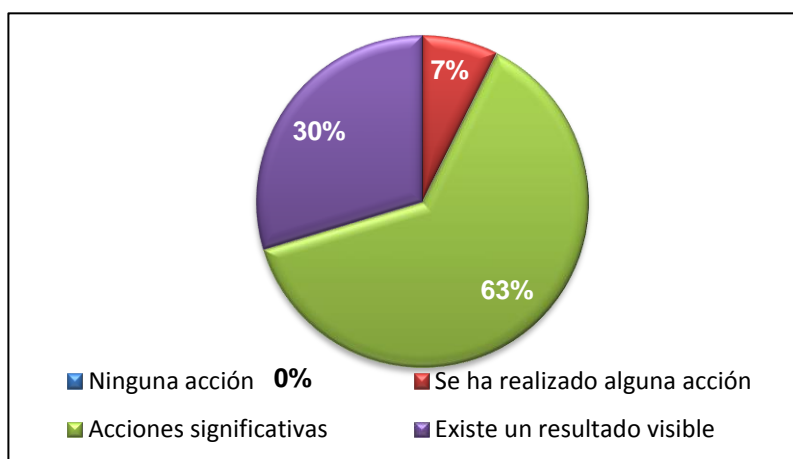


Figura 13. Pregunta No. 9

Fuente: Elaborado por Deysi Tapia, abril 2015.

Análisis e interpretación. Analizadas las respuestas de las preguntas No. 9, se percibe que la mayoría del personal participa en la definición y revisión de los objetivos anuales y esto permite que se logren mejoras de los mismos; una de las razones para que se de mayor énfasis a los objetivos a corto plazo se debe al seguimiento constante por parte de la Gerencia de Planificación de la EP PETROECUADOR y la SENPLADES dentro de la herramienta de Gestión por Resultados (GPR) a la que deben reportarse mensualmente las entidades del Estado.

Análisis preguntas bloque POLITICA Y ESTRATEGIA. En estas primeras preguntas y sus respectivas respuestas, se puede identificar problemas de comunicación interna, por lo que

se requiere que la Subgerencia de Administración de Talento Humano (ADT) debe trabajar en socializar la misión, visión, los objetivos, en general la planificación estratégica empresarial, implementando estrategias de comunicación y permitir que el personal conozca lo que debe hacer y se sienta motivado y comprometido coadyuvando en mejorar la calidad de los servicios de la Subgerencia de ADT.

4.2.2 Gestión de las Personas

Pregunta No. 11

¿Identifica de manera sistemática la Subgerencia aquellas capacidades del personal a su cargo (conocimientos y comportamientos requeridos) que son imprescindibles para el desarrollo de su trabajo?

Tabla 12. Pregunta No. 11

ALTERNATIVA	TOTAL	%
Ninguna acción	0	0%
Se ha realizado alguna acción	10	37%
Acciones significativas	13	48%
Existe un resultado visible	4	15%
TOTAL	27	100%

Fuente: Elaborado por Deysi Tapia, abril 2015.

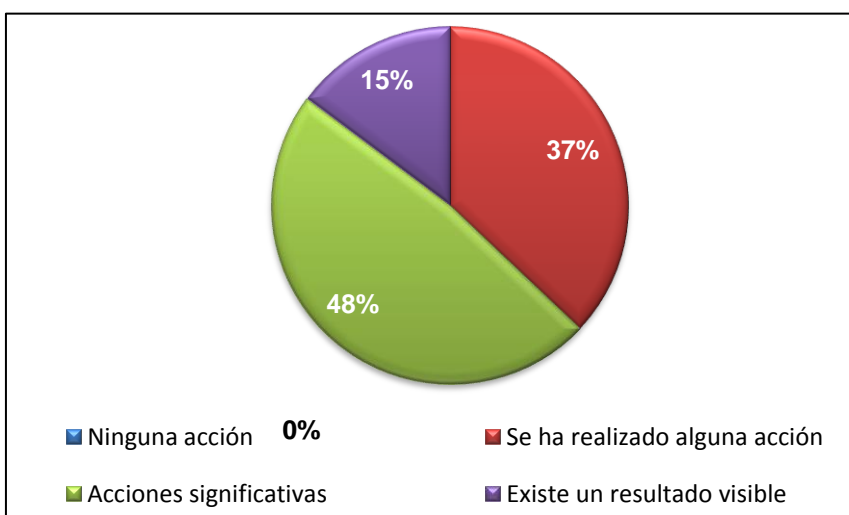


Figura 14. Pregunta No. 11

Fuente: Elaborado por Deysi Tapia, abril 2015.

Análisis e interpretación. De los resultados obtenidos de las respuestas a esta pregunta, se deduce que la percepción de los servidores de la Subgerencia de ADT, se han realizado

gestiones con el fin de identificar las capacidades de cada uno de ellos para un 48%, pero un importante 37% considera que la empresa pública no ha actuado en identificar las capacidades y competencias de su personal, en conclusión es importante conocer estas características en el personal para tomarlo como insumo dentro de los programas de desarrollo de su trabajo.

Pregunta No. 12

¿Se contrastan los conocimientos y competencias del personal con los necesarios para el desarrollo de sus funciones, y se fomentan, las actividades de formación para el personal?

Tabla 13. Pregunta No. 12

ALTERNATIVA	TOTAL	%
Ninguna acción	0	0%
Se ha realizado alguna acción	12	45%
Acciones significativas	13	48%
Existe un resultado visible	2	7%
TOTAL	27	100%

Fuente: Elaborado por Deysi Tapia, abril 2015.

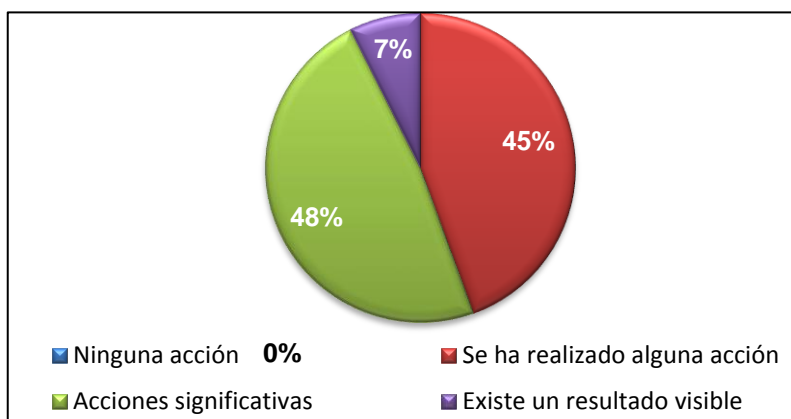


Figura 15. Pregunta No. 12

Fuente: Elaborado por Deysi Tapia, abril 2015.

Análisis e interpretación. En las respuestas a esta pregunta los servidores de la Subgerencia en su mayoría (48%) señala que se han realizado acciones para fomentar su formación considerando además sus conocimientos y competencias, pero otro alto porcentaje (45%) considera que no hay mayor acción en este aspecto, lo que implica que los líderes de esta unidad orgánica deben trabajar en identificar perfiles requeridos de los cargos y los perfiles de los servidores de los departamentos de Gestión de Talento Humano

y de Nómina para determinar una planificación de actividades de capacitación y desarrollo del personal.

Pregunta No. 13

¿Se promueven actuaciones que fomenten la participación del personal, en acciones de mejora, y se proporciona la suficiente autonomía para llevarlos a cabo?

Tabla 14. Pregunta No. 13

ALTERNATIVA	TOTAL	%
Ninguna acción	0	0%
Se ha realizado alguna acción	9	33%
Acciones significativas	14	52%
Existe un resultado visible	4	15%
TOTAL	27	100%

Fuente: Elaborado por Deysi Tapia, abril 2015.

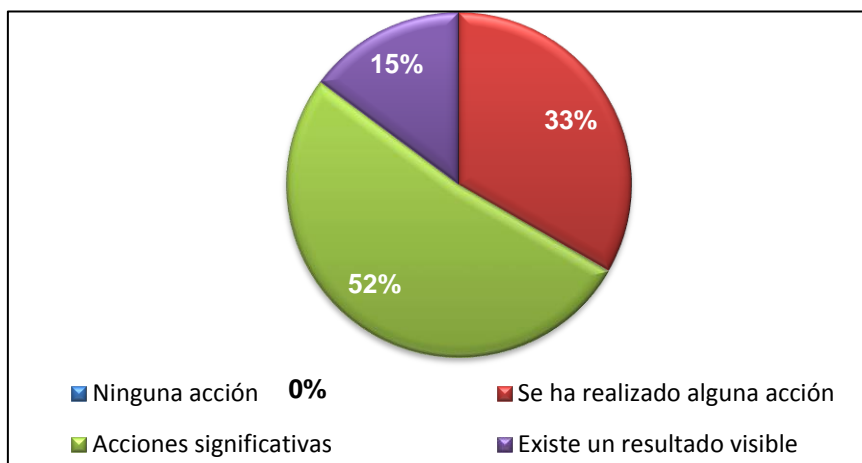


Figura 16. Pregunta No. 13

Fuente: Elaborado por Deysi Tapia, abril 2015.

Análisis e interpretación. Si bien es cierto que existe una mayoría de servidores (52%) que considera se han realizado acciones que fomentan su participación en los planes de mejora y que existe autonomía suficiente para que participen en los mencionados planes, pero no hay que dejar de lado un 33% del personal no lo percibe así, no se debe descuidar al talento humano como parte fundamental en la implementación de los planes estratégicos.

Pregunta No. 14

¿El Responsable de la Subgerencia traslada a las autoridades las ideas que puedan ser tenidas en cuenta en la definición de políticas de Recursos Humanos sobre aspectos tales como ascensos, remuneración, reconocimientos, etc.?

Tabla 15. Pregunta No. 14

ALTERNATIVA	TOTAL	%
Ninguna acción	1	4%
Se ha realizado alguna acción	6	22%
Acciones significativas	17	63%
Existe un resultado visible	3	11%
TOTAL	27	100%

Fuente: Elaborado por Deysi Tapia, abril 2015.

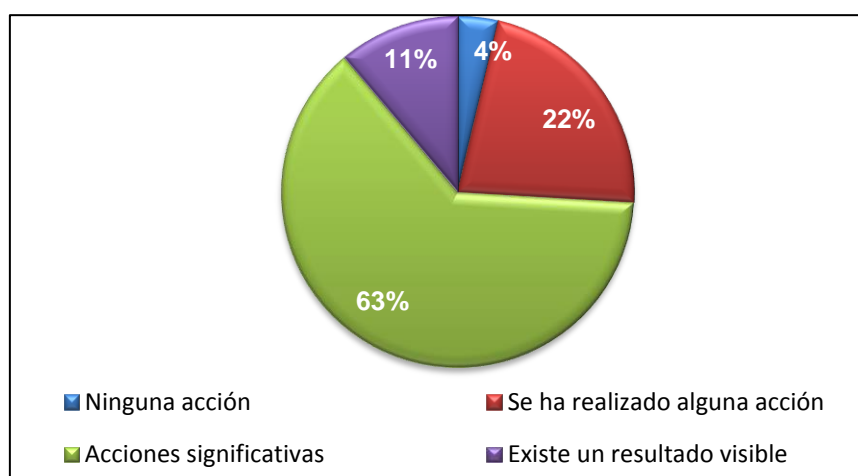


Figura 17. Pregunta No. 14

Fuente: Elaborado por Deysi Tapia, abril 2015.

Análisis e interpretación. Analizadas las respuestas de esta pregunta se demuestra que el criterio de la mayoría de servidores de la Subgerencia de ADT considera que su jefe traslada a las autoridades sus inquietudes y sugerencias en cuanto a políticas de talento humano, factor que fortalece los procedimientos y motiva al personal, sin embargo, existe un importante 26% que no percibe eso lo que puede generar que se deteriore el clima laboral dentro de los dos departamentos de la Subgerencia de ADT.

Pregunta No. 15

¿Existen canales de comunicación (tales como reuniones periódicas, buzón de sugerencias...) que garanticen el diálogo dentro de la Subgerencia y fuera de ella?

Tabla 16. Pregunta No. 15

ALTERNATIVA	TOTAL	%
Ninguna acción	5	18%
Se ha realizado alguna acción	8	30%
Acciones significativas	13	48%
Existe un resultado visible	1	4%
TOTAL	27	100%

Fuente: Elaborado por Deysi Tapia, abril 2015.

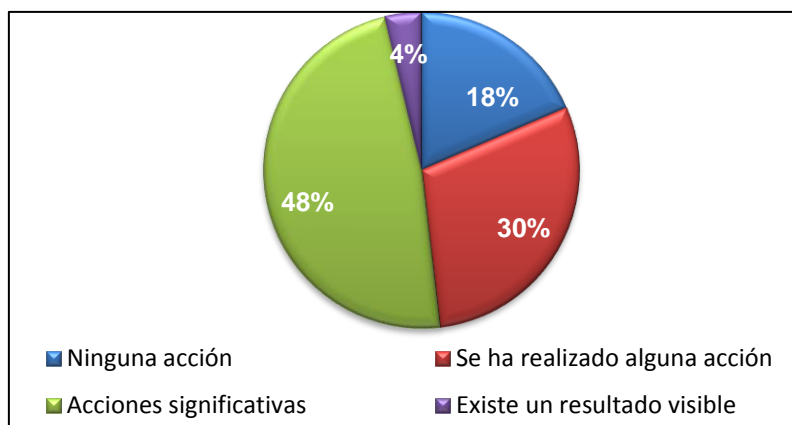


Figura 18. Pregunta No. 15

Fuente: Elaborado por Deysi Tapia, abril 2015.

Análisis e interpretación. Este resultado refleja la percepción de los servidores en cuanto a la estrategia de comunicación de la Subgerencia, un importante 48% revela que falta actuar en cuanto a canales de comunicación dentro de los departamentos de la Subgerencia de ADT es necesario mantener constante comunicación interna e intercambio de información para contribuir en la mejora de los procesos y optimizar la gestión de la Subgerencia.

Pregunta No. 17

¿Se reconocen oportunamente las contribuciones del personal de la Subgerencia (de formas no monetarias), con el fin de aumentar el grado de motivación y el compromiso con la mejora continua?

Tabla 17. Pregunta No. 17

ALTERNATIVA	TOTAL	%
Ninguna acción	4	15%
Se ha realizado alguna acción	17	63%
Acciones significativas	6	22%
Existe un resultado visible	0	0%
TOTAL	27	100%

Fuente: Elaborado por Deysi Tapia, abril 2015.



Figura 19. Pregunta No. 17

Fuente: Elaborado por Deysi Tapia, abril 2015.

Análisis e interpretación. El resultado obtenido en esta pregunta refleja efectivamente lo que sucede en toda la EP PETROECUADOR, el personal de la Subgerencia de ADT se encuentra desmotivado y por ende influirá negativamente en el proceso de mejora que se pretende, si bien es cierto que monetariamente como empresa pública no depende de la gestión propia de la entidad, pero se pueden encontrar otras formas no monetarias de motivar al personal, aspecto en el que se debe trabajar de manera prioritaria.

Pregunta No. 18

¿Fomenta la Subgerencia la concienciación e implicación de su personal en temas de seguridad e higiene, medio ambiente, y se sensibiliza al personal sobre el impacto que tiene su actividad en la sociedad?

Tabla 18. Pregunta No. 18

ALTERNATIVA	TOTAL	%
Ninguna acción	1	4%
Se ha realizado alguna acción	14	52%
Acciones significativas	12	44%
Existe un resultado visible	0	0%
TOTAL	27	100%

Fuente: Elaborado por Deysi Tapia, abril 2015.



Figura 20. Pregunta No. 18

Fuente: Elaborado por Deysi Tapia, abril 2015.

Análisis e interpretación. Se puede apreciar que un 56% del personal responde que no existe acción en cuanto a acciones concretas respecto a la concientización e implicación del personal de la Subgerencia de ADT en temas de responsabilidad social y ambiental, siendo importante la intervención en este tema, la sensibilización del impacto de su trabajo es responsabilidad de las áreas responsables estructuralmente de la empresa, es decir, la Gerencia de Seguridad, Salud y Ambiente y la Subgerencia de Responsabilidad Social, con el apoyo y participación de la Gerencia de Talento Humano.

Análisis preguntas bloque GESTIÓN DE LAS PERSONAS. Siendo el recurso humano el principal recurso dentro de una organización, es imprescindible valorarlo, potenciarlo, fomentar el trabajo en equipo, motivarlo, todo esto permitirá que sus capacidades, habilidades y competencias sean usadas en beneficio de la empresa, así también es la base de un proceso de innovación y en general de todo proceso organizacional. La responsabilidad social es un elemento que debe formar parte del accionar de toda organización, engloba el respeto hacia sus públicos de interés y su entorno, por lo que debe formar parte de su estrategia de desarrollo y en la que deben estar en primer lugar comprometidas las autoridades de primer nivel.

4.2.3 Alianzas y Recursos

Pregunta No. 19

¿La información que genera la Subgerencia está organizada adecuadamente y se actualiza periódicamente?

Tabla 19. Pregunta No. 19

ALTERNATIVA	TOTAL	%
Ninguna acción	0	0%
Se ha realizado alguna acción	3	11%
Acciones significativas	21	78%
Existe un resultado visible	3	11%
TOTAL	27	100%

Fuente: Elaborado por Deysi Tapia, abril 2015.

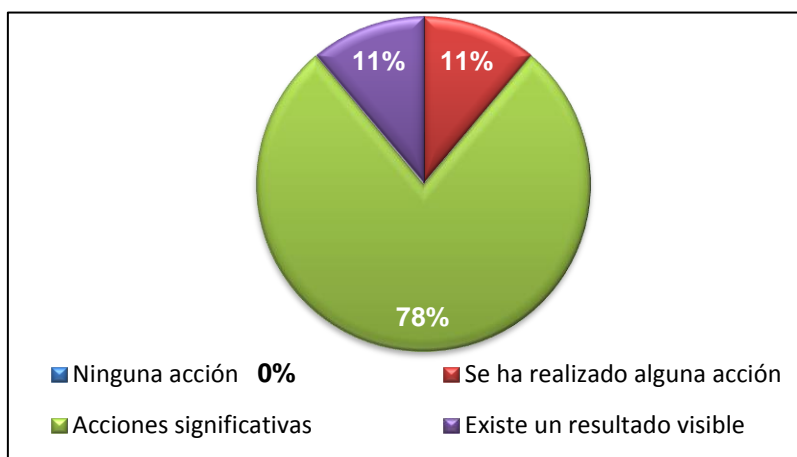


Figura 21. Pregunta No. 19

Fuente: Elaborado por Deysi Tapia, abril 2015.

Análisis e interpretación. Las respuestas a la pregunta No. 19, evidencian confiabilidad e integridad en la información que maneja la Subgerencia de ADT, el 89% así lo afirma, sin embargo, se puede observar que un 11% indica que es mínima la acción realizada en este sentido, para una óptima gestión se debe contar con el 100% de información confiable, lo que significa que se debe continuar trabajando en esto.

Pregunta No. 21

¿Optimiza el consumo de energía y suministros y recicla los productos adecuados?

Tabla 20. Pregunta No. 21

ALTERNATIVA	TOTAL	%
Ninguna acción	0	0%
Se ha realizado alguna acción	5	18%
Acciones significativas	15	56%
Existe un resultado visible	7	26%
TOTAL	27	100%

Fuente: Elaborado por Deysi Tapia, abril 2015.

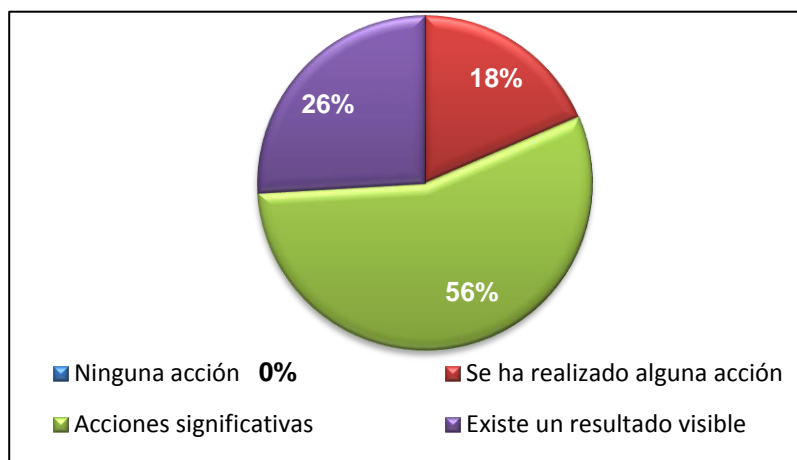


Figura 22. Pregunta No. 21

Fuente: Elaborado por Deysi Tapia, abril 2015.

Análisis e interpretación. El resultado de las respuestas, muestra que la mayoría de los servidores de las dos áreas de la Subgerencia de ADT, concientizan en el ahorro de recursos y aplica conceptos del reciclaje, pero hay que trabajar integralmente con el 100% del personal para que los resultados sean totales.

Pregunta No. 22

¿Se promueve el uso común y generalizado de sistemas y aplicaciones que faciliten la gestión de los procesos y el uso de datos de manera homogénea e integrada?

Tabla 21. Pregunta No. 22

ALTERNATIVA	TOTAL	%
Ninguna acción	0	0%
Se ha realizado alguna acción	6	22%
Acciones significativas	16	59%
Existe un resultado visible	5	19%
TOTAL	27	100%

Fuente: Elaborado por Deysi Tapia, abril 2015.



Figura 23. Pregunta No. 22

Fuente: Elaborado por Deysi Tapia, abril 2015.

Análisis e interpretación. El 59% de los servidores encuestados indica que se han realizado acciones significativas en cuanto al uso de la tecnología para optimizar los procesos de la Subgerencia de ADT, pero aún no se dispone de una solución completa e integral para llegar a un resultado visible, considerando que esto implica disponer de recursos económicos, tecnológicos y humanos que como empresa pública están limitados.

Pregunta No. 23

¿Se establecen relaciones de cooperación con clientes internos y otras Unidades con el fin de intercambiar conocimientos y desarrollar programas conjuntos de mejora de procesos, preestableciendo acuerdos de calidad?

Tabla 22. Pregunta No. 23

ALTERNATIVA	TOTAL	%
Ninguna acción	1	4%
Se ha realizado alguna acción	10	37%
Acciones significativas	12	44%
Existe un resultado visible	4	15%
TOTAL	27	100%

Fuente: Elaborado por Deysi Tapia, abril 2015.

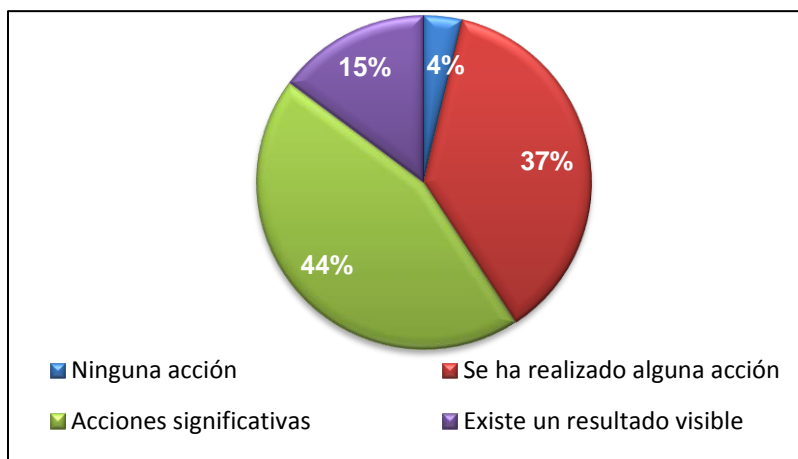


Figura 24. Pregunta No. 23

Fuente: Elaborado por Deysi Tapia, abril 2015.

Análisis e interpretación. De los resultados obtenidos se deduce que no todo el personal está enterado de las acciones de cooperación con clientes internos y otras unidades con el fin de mejorar los procesos, esto es un 41%; por lo que es importante que en este tipo de hechos se involucre a todo el personal y si no es así se comunique; se evidencia nuevamente falencias en la comunicación interna.

Análisis preguntas bloque ALIANZAS Y RECURSOS. De las respuestas en este bloque de preguntas, deja concluir que asegurar la óptima utilización de recursos y fomentar las

alianzas internas e incluso externas en los procesos de mejora derivarán en resultados positivos en la gestión de la Subgerencia de Administración del Talento Humano.

4.2.4 Liderazgo

Pregunta No. 24

¿Los responsables de la Subgerencia dan a conocer la planificación y los objetivos de mejora que se han planteado?

Tabla 23. Pregunta No. 24

ALTERNATIVA	TOTAL	%
Ninguna acción	0	0%
Se ha realizado alguna acción	13	48%
Acciones significativas	9	33%
Existe un resultado visible	5	19%
TOTAL	27	100%

Fuente: Elaborado por Deysi Tapia, abril 2015.

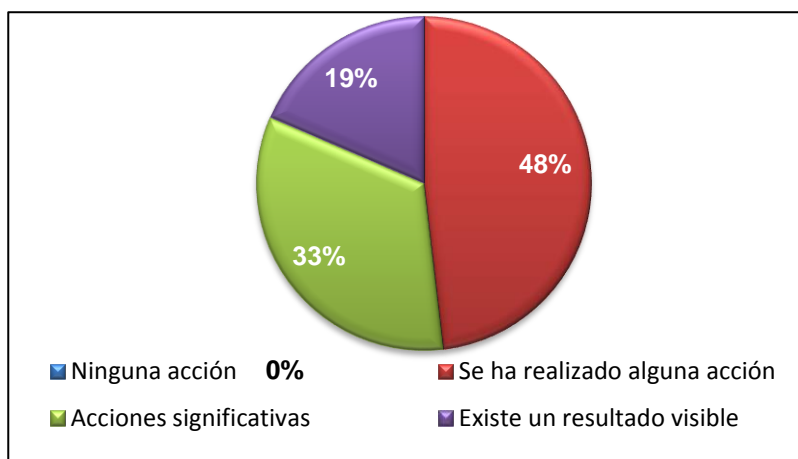


Figura 25. Pregunta No. 24

Fuente: Elaborado por Deysi Tapia, abril 2015.

Análisis e interpretación. Existe un preocupante 48% del personal encuestado que señala que no conocen la planificación y los objetivos de mejora planteados por los responsables de la Subgerencia de ADT, se ratifica a lo identificado en respuestas a preguntas anteriores que no existe un canal de comunicación interno para que el personal del área conozca lo que planifica la unidad orgánica, a pesar de que un 52% admite conocer de este tema.

Pregunta No. 25

¿Los responsables de la Subgerencia están implicados y muestran compromiso con la cultura de la calidad?

Tabla 24. Pregunta No. 25

ALTERNATIVA	TOTAL	%
Ninguna acción	0	0%
Se ha realizado alguna acción	6	22%
Acciones significativas	15	56%
Existe un resultado visible	6	22%
TOTAL	27	100%

Fuente: Elaborado por Deysi Tapia, abril 2015.

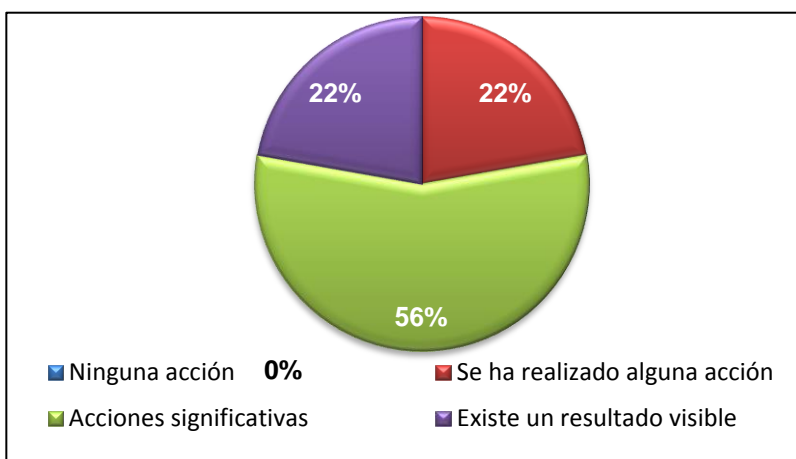


Figura 26. Pregunta No. 25

Fuente: Elaborado por Deysi Tapia, abril 2015.

Análisis e interpretación. La mayoría de servidores encuestados, es decir, un 56% de los servidores de la Subgerencia de ADT señalan que los responsables, es decir sus jefes inmediatos, están comprometidos con la cultura de calidad, por lo que se deduce es un momento oportuno de trabajar en difundir la planificación estratégica de la unidad y el compromiso que existe por los directivos en llevar adelante una cultura de calidad, siendo evidente que los mayores esfuerzos deben dirigirse al 22% que no percibe el compromiso de sus líderes.

Pregunta No. 26

¿Los responsables de la Subgerencia fomentan la formación del personal?

Tabla 25. Pregunta No. 26

ALTERNATIVA	TOTAL	%
Ninguna acción	5	19%
Se ha realizado alguna acción	6	22%
Acciones significativas	12	44%
Existe un resultado visible	4	15%
TOTAL	27	100%

Fuente: Elaborado por Deysi Tapia, abril 2015.



Figura 27. Pregunta No. 26

Fuente: Elaborado por Deysi Tapia, abril 2015.

Análisis e interpretación. Una vez más, este resultado refleja que la formación del personal no está equitativa existe un 41% de servidores que considera que no se ha capacitado o no se ha trabajado en el desarrollo del personal y este es un factor desmotivante, considerando que en el sector público la capacitación y formación, son quizá los únicos incentivos que se han mantenido y que están contemplados por la normativa legal vigente; por otro lado, existe un 44% que indica que no existe un resultado visible, el trabajo debe enfocarse a que el 100% perciba este trabajo.

Pregunta No. 27

¿Los responsables de la Subgerencia son accesibles y fomentan la comunicación y participación del personal?

Tabla 26. Pregunta No. 27

ALTERNATIVA	TOTAL	%
Ninguna acción	2	7%
Se ha realizado alguna acción	4	15%
Acciones significativas	16	59%
Existe un resultado visible	5	19%
TOTAL	27	100%

Fuente: Elaborado por Deysi Tapia, abril 2015.



Figura 28. Pregunta No. 27

Fuente: Elaborado por Deysi Tapia, abril 2015.

Análisis e interpretación. Lo ideal para un liderazgo efectivo, es que el personal perciba de sus jefes inmediatos total accesibilidad y comunicación, en este caso un 59% de percepción de que se han realizado acciones significativas en este campo, a pesar de que no es un mal resultado, siguen siendo necesario que los jefes inmediatos aborden este punto que tiene mucha relación con varios resultados anteriores en lo que respecta a comunicación.

Pregunta No. 28

¿Se ha definido, los valores que sus miembros deben asumir para alcanzar los objetivos previstos?

Tabla 27. Pregunta No. 28

ALTERNATIVA	TOTAL	%
Ninguna acción	0	0%
Se ha realizado alguna acción	12	44%
Acciones significativas	11	41%
Existe un resultado visible	4	15%
TOTAL	27	100%

Fuente: Elaborado por Deysi Tapia, abril 2015.



Figura 29. Pregunta No. 28

Fuente: Elaborado por Deysi Tapia, abril 2015.

Análisis e interpretación. Definir los valores que deben asumir cada uno de los miembros de la Subgerencia de ADT, es importante para alcanzar los objetivos, si bien un 41% de los encuestados expresa que existen acciones importantes, es necesario intervenir en el 44% restante, porque considera que es mínimo lo que se ha realizado al respecto. Es importante que los valores organizacionales sean difundidos en forma clara y a la totalidad de sus miembros, ya que esto genera compromiso y pertenencia entre ellos, fortaleciendo la cultura organizacional.

Pregunta No. 29

¿Los responsables de la Subgerencia realizan una adecuada gestión del conocimiento de las personas, asignando tareas y delegando funciones de acuerdo a sus capacidades?

Tabla 28. Pregunta No. 29

ALTERNATIVA	TOTAL	%
Ninguna acción	0	0%
Se ha realizado alguna acción	7	26%
Acciones significativas	16	59%
Existe un resultado visible	4	15%
TOTAL	27	100%

Fuente: Elaborado por Deysi Tapia, abril 2015.

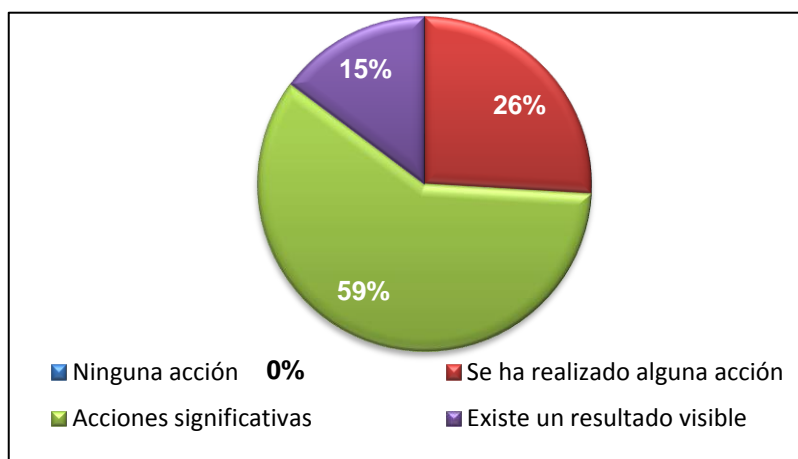


Figura 30. Pregunta No. 29

Fuente: Elaborado por Deysi Tapia, abril 2015.

Análisis e interpretación. Un 59% del personal encuestado considera que la Subgerencia realiza una adecuada gestión del conocimiento, sin embargo, un 26% no percibe lo mismo y puede sentirse subutilizado o con demasiada carga de trabajo, es necesario identificar a ese personal y aplicar de forma integral el análisis para optimizar el recurso humano de los dos departamentos que conforman la Subgerencia de ADT.

Pregunta No. 30

¿Los responsables de la Subgerencia evalúan los resultados obtenidos relacionándolos con los objetivos definidos y ponen en marcha acciones de mejora en función de esos resultados?

Tabla 29. Pregunta No. 30

ALTERNATIVA	TOTAL	%
Ninguna acción	0	0%
Se ha realizado alguna acción	9	33%
Acciones significativas	13	48%
Existe un resultado visible	5	19%
TOTAL	27	100%

Fuente: Elaborado por Deysi Tapia, abril 2015.

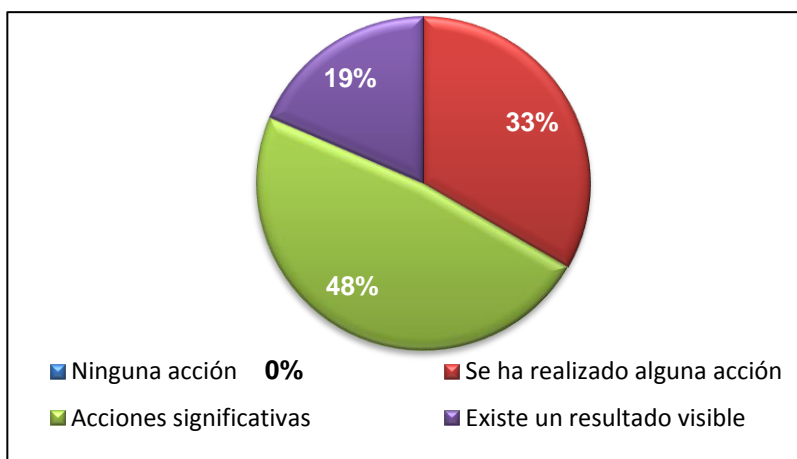


Figura 31. Pregunta No. 30

Fuente: Elaborado por Deysi Tapia, abril 2015.

Análisis e interpretación. Se puede apreciar que el criterio del 67% de los servidores de la Subgerencia de ADT, considera que se evalúan los resultados y se toman correctivos en busca de una mejora continua, nueve personas (33%) piensan lo contrario, por lo que se hace necesario identificarlos e incluirlos en las reuniones del área sobre este tema.

Análisis preguntas bloque ALIANZAS Y RECURSOS. Los resultados de las preguntas relacionadas al estilo de liderazgo dentro de la Subgerencia de ADT, demuestran que para la percepción de la mayoría personal de los dos departamentos que la componen Gestión

del Talento Humano y Nómina, sus líderes son participativos, saben escuchar, demuestran que conocen el plan trazado para la Subgerencia alineado al de la organización, pero a su vez no se demuestra la total socialización de los objetivos que se persiguen, la misión, la visión y los valores organizacionales, sin esto no se logrará caminar a un mismo rumbo y elevar la autoestima y eficacia de los servidores. Es necesario implementar un plan de comunicación y estandarizar procesos enmarcados en los valores organizacionales; retroalimentado de lo que expresan sus empleados.

4.2.5 PROCESOS

Pregunta No. 31

¿La Subgerencia tiene identificados claramente sus procesos más importantes y los procedimientos que sirven de soporte de aquello?

Tabla 30. Pregunta No. 31

ALTERNATIVA	TOTAL	%
Ninguna acción	0	0%
Se ha realizado alguna acción	1	4%
Acciones significativas	17	63%
Existe un resultado visible	9	33%
TOTAL	27	100%

Fuente: Elaborado por Deysi Tapia, abril 2015.

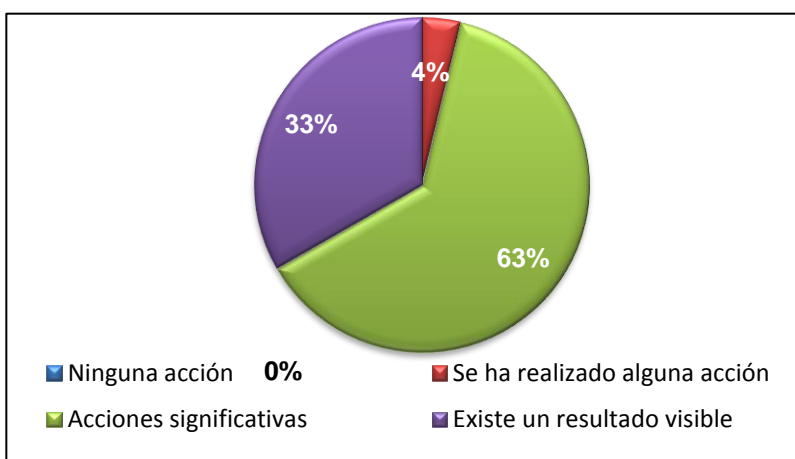


Figura 32. Pregunta No. 31

Fuente: Elaborado por Deysi Tapia, abril 2015.

Análisis e interpretación. Los resultados de esta pregunta, muestran con certeza que un 96% del personal de la Subgerencia de ADT, conoce los procesos y procedimientos del área, no están totalmente formalizados, pero, es claro que conocen las actividades, responsabilidades y sus funciones dentro de los mencionados procesos; es necesario la implementación total de los procesos y procedimientos de las áreas de la Subgerencia y la respectiva socialización.

Pregunta No. 32

¿La Subgerencia identifica los clientes, sus necesidades y a las personas que participan en las diferentes fases de cada proceso?

Tabla 31. Pregunta No. 32

ALTERNATIVA	TOTAL	%
Ninguna acción	0	0%
Se ha realizado alguna acción	7	26%
Acciones significativas	13	48%
Existe un resultado visible	7	26%
TOTAL	27	100%

Fuente: Elaborado por Deysi Tapia, abril 2015.



Figura 33. Pregunta No. 32

Fuente: Elaborado por Deysi Tapia, abril 2015.

Análisis e interpretación. De manera similar a la pregunta anterior, la Subgerencia está trabajando en los procesos del área, falta depurarlos totalmente, pero está en el camino, las acciones que está realizando le encaminan a ese objetivo, a diferencia de la anterior pregunta, un 26% del personal desconoce los procesos del área.

Pregunta No. 35

¿La Subgerencia fomenta la innovación y la utilización de nuevas tecnologías para la mejora de los procesos?

Tabla 32. Pregunta No.35

ALTERNATIVA	TOTAL	%
Ninguna acción	0	0%
Se ha realizado alguna acción	5	18%
Acciones significativas	17	63%
Existe un resultado visible	5	19%
TOTAL	27	100%

Fuente: Elaborado por Deysi Tapia, abril 2015.



Figura 34. Pregunta No. 35

Fuente: Elaborado por Deysi Tapia, abril 2015.

Análisis e interpretación. Definidos los procesos, su mejora es el siguiente paso, el mayor porcentaje del personal (63%) considera que en cierta medida, se utilizan las capacidades del personal y el uso de recursos tecnológicos para mejorar el desempeño de los procesos, se requiere desarrollar estrategias de innovación y en alianza con la Gerencia de Tecnologías de la Información y Comunicación, diseñar o adquirir nuevas herramientas tecnológicas para automatizar los procesos.

Pregunta No. 36

¿Existe o se está preparando en la Gerencia de Talento Humano un sistema de o certificación de los procesos del tipo ISO 9000 o similar?

Tabla 33. Pregunta No. 36

ALTERNATIVA	TOTAL	%
Ninguna acción	14	52%
Se ha realizado alguna acción	10	37%
Acciones significativas	3	11%
Existe un resultado visible	0	0%
TOTAL	27	100%

Fuente: Elaborado por Deysi Tapia, abril 2015.



Figura 35. Pregunta No. 36

Fuente: Elaborado por Deysi Tapia, abril 2015.

Análisis e interpretación. Prácticamente el 90% del personal de la Subgerencia de ADT, reconoce que no existe evidencia de tomar acciones para obtener una certificación de calidad, es lógico que mientras no se consolide la gestión por procesos y la consecuente automatización no es posible considerar un proyecto de certificación de procesos.

Análisis preguntas bloque PROCESOS. Como resultado del análisis de las respuestas de este bloque de preguntas, se concluye que la Subgerencia de ADT, debe efectuar acciones para levantar, depurar en implementar los procesos, interactuando con las Gerencias de Planificación y Control de Gestión y Tecnologías de Información y Comunicación para que

los mencionados procesos sean estandarizados, implementados y socializados; posterior a la culminación de este objetivo, se puede gestionar una certificación internacional.

4.2.6 Resultados en los Clientes

Pregunta No. 37

¿Se evalúa de forma periódica la satisfacción de clientes y la calidad del servicio, mediante encuestas u otras formas de recogida de información, sobre aspectos como accesibilidad, calidad de la información que se entrega, cumplimiento de los plazos previstos, simplificación de trámites, profesionalidad del personal...?

Tabla 34. Pregunta No. 37

ALTERNATIVA	TOTAL	%
Ninguna acción	16	59%
Se ha realizado alguna acción	7	26%
Acciones significativas	3	11%
Existe un resultado visible	1	4%
TOTAL	27	100%

Fuente: Elaborado por Deysi Tapia, abril 2015.

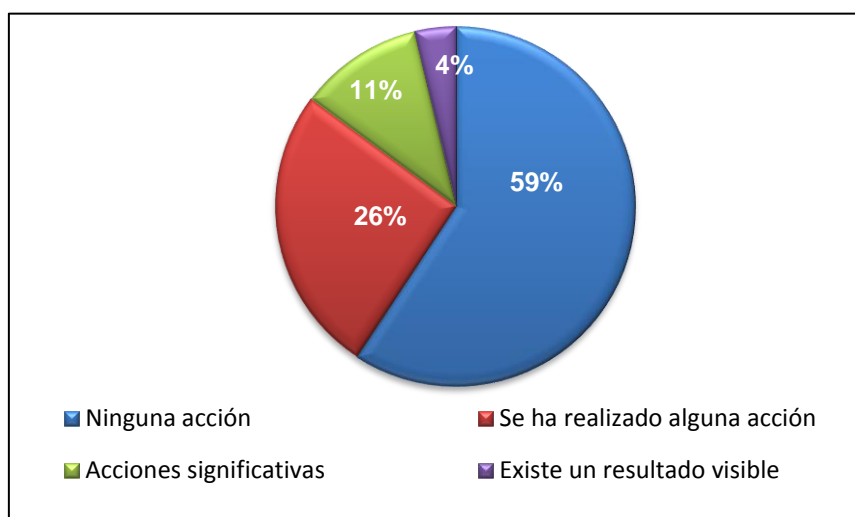


Figura 36. Pregunta No. 37

Fuente: Elaborado por Deysi Tapia, abril 2015.

Análisis e interpretación. Los resultados de la pregunta referentes al diagnóstico, medición y mejora del servicio con los clientes demuestran que prácticamente no se ha realizado

acciones, un 85% del personal encuestado así lo afirma; quizás se ha trabajado en algo que no se ha concretado nada, en lo que se refiere a la satisfacción del cliente algo se ha hecho para mejorar el tiempo de respuesta a través del uso de la tecnología, pero no se plasman ideas concretas.

4.2.7 Resultados en las Personas

Pregunta No. 40

¿Se conoce de forma periódica mediante encuestas u otros métodos de recogida de opinión, en qué medida las personas que trabajan en la Subgerencia tienen satisfechas sus expectativas personales y profesionales?

Tabla 35. Pregunta No. 40

ALTERNATIVA	TOTAL	%
Ninguna acción	14	52%
Se ha realizado alguna acción	8	30%
Acciones significativas	5	19%
Existe un resultado visible	0	0%
TOTAL	27	100%

Fuente: Elaborado por Deysi Tapia, abril 2015.

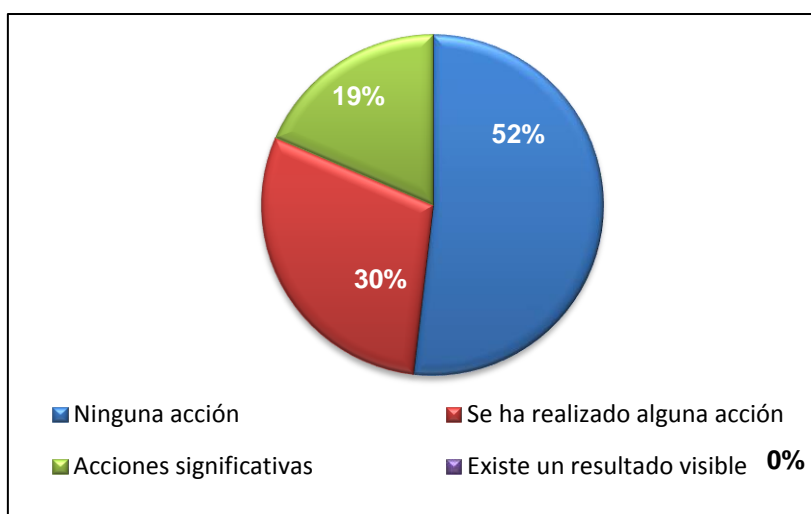


Figura 37. Pregunta No. 40

Fuente: Elaborado por Deysi Tapia, abril 2015.

Análisis e interpretación. En general más del 80% del personal encuestado opina que no se ha realizado acciones concretas en cuanto a la satisfacción, motivación y desarrollo del recurso humano del área, factor importante para impulsar cualquier tema de mejora en el desempeño de los procesos; es claro que un 82% aproximadamente de personal que responde así, presume que existe desmotivación en el personal lo que coadyuva en un mal desempeño de las personas y de las áreas de la Subgerencia de ADT.

4.2.8 Resultados en la Sociedad

Pregunta No. 43

¿Conoce, comprende y tiene en cuenta el personal de la Subgerencia todos los medios a su alcance para satisfacer las necesidades y expectativas de sus grupos de interés (clientes internos, clientes externos, autoridades, etc.?)

Tabla 36. Pregunta No. 43

ALTERNATIVA	TOTAL	%
Ninguna acción	2	7%
Se ha realizado alguna acción	10	37%
Acciones significativas	11	41%
Existe un resultado visible	4	15%
TOTAL	27	100%

Fuente: Elaborado por Deysi Tapia, abril 2015.



Figura 38. Pregunta No. 43

Fuente: Elaborado por Deysi Tapia, abril 2015.

Análisis e interpretación. El 41% del personal de la Subgerencia conoce y comprende el usar todos los medios de los que dispone para satisfacer las necesidades de sus grupos de interés y el impacto de su gestión en ellos, este es un punto favorable dentro de un buen desempeño de los procesos del área; pero así también un 44% considera que no dispone en su totalidad de herramientas para mejorar su gestión, es necesario que los líderes de la Subgerencia de ADT actúen e identifiquen el por qué? de esta situación.

4.2.9 RESULTADOS CLAVE

Pregunta No. 45

¿Se mide la eficacia (sí cumple los objetivos o estándares especificados) y la eficiencia (al menor coste posible) en la prestación de sus servicios y en la gestión de sus procesos más importantes?

Tabla 37. Pregunta No. 45

ALTERNATIVA	TOTAL	%
Ninguna acción	2	8%
Se ha realizado alguna acción	6	22%
Acciones significativas	17	63%
Existe un resultado visible	2	7%
TOTAL	27	100%

Fuente: Elaborado por Deysi Tapia, abril 2015.

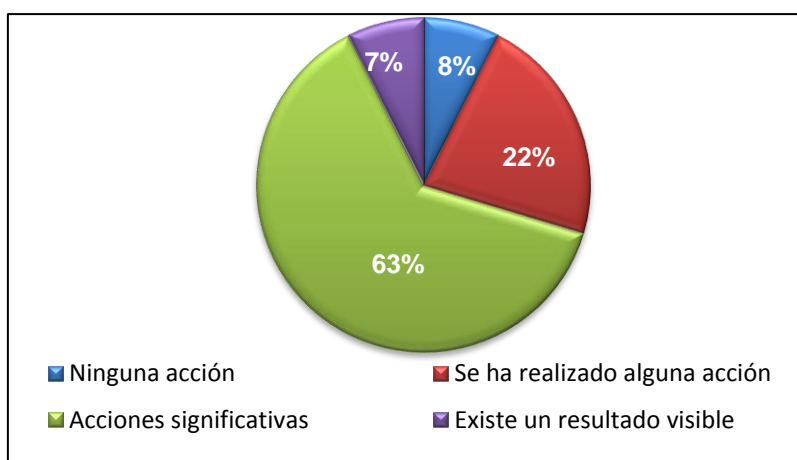


Figura 39. Pregunta No. 45

Fuente: Elaborado por Deysi Tapia, abril 2015.

Análisis e interpretación. Alrededor del 63% de los servidores de la Subgerencia cree que se mide el desempeño de los procesos y el cumplimiento de los objetivos y esto se realiza a través de revisiones frecuentes que permiten tomar correctivos y alcanzar mejoras, pero no se lo ha hecho en forma óptima, un 30% considera que no se está midiendo la eficiencia y la eficacia del desempeño de las dos áreas de la Subgerencia de ADT, quizá los métodos para hacerlo no están siendo divulgados o si se lo hace no es de la forma correcta.

4.3 Resultados de los Componentes del Test

Se aplicaron 27 encuestas al total del universo del personal que pertenece a los dos departamentos que conforman la Subgerencia de Administración del Talento Humano: Gestión de Talento Humano y Nómina.

Cada encuesta se compuso de 46 preguntas con cuatro alternativas de respuesta cada una, a las cuales se les asignó un peso que va de 1 a 4, conforme el siguiente detalle:

Tabla 38. Puntaje alternativas de respuesta

ALTERNATIVA	PUNTAJE	
Ninguna acción	1	<-- Mínimo
Se ha realizado alguna acción	2	
Acciones significativas	3	
Existe un resultado visible	4	<-- Máximo

Fuente: Elaborado por Deysi Tapia, abril 2015.

Cada uno de los nueve componentes contienen un número de preguntas, las mismas que se han sumado y se obtiene un valor total por componente, mismo que es comparado versus el número de preguntas por cuatro (puntaje máximo) para obtener un número de referencia desde un mínimo: 1: “Ninguna acción” hasta un máximo de 4: “Existe un resultado visible”, resultado de lo cual se puede identificar en qué componentes se debe plantear las estrategias de mejora.

A continuación se detalla un cuadro consolidado de los resultados obtenidos de las 27 encuestas, por cada uno de los componentes que son parte del test aplicado; se especifica en cada columna el valor máximo de calificación por componente, adicionalmente se indica el número de preguntas de cada bloque que fueron aplicadas, en total 46 preguntas.

Tabla 39. Resultados por componentes

No	COMPONENTES								
	Política y estrategia	Gestión de las personas	Alianzas y recursos	Liderazgo	Procesos	Resultados en los clientes	Resultados en las personas	Resultados en la sociedad	Resultados clave
	10 preguntas	8 preguntas	5 preguntas	7 preguntas	6 preguntas	3 preguntas	3 preguntas	2 preguntas	2 preguntas
	/40	/32	/20	/28	/24	/12	/12	/8	/8
1	26	27	13	19	18	4	5	3	6
2	24	21	11	20	15	4	5	3	4
3	28	17	13	19	14	9	8	6	6
4	30	19	14	15	12	4	6	4	4
5	33	26	17	21	21	5	5	5	6
6	27	24	15	21	16	7	8	6	6
7	29	19	16	18	16	3	3	4	5
8	34	21	19	28	21	5	6	5	6
9	28	16	11	20	15	4	5	3	2
10	27	22	14	25	19	7	7	7	6
11	29	26	18	28	23	11	9	8	8
12	30	21	16	26	16	7	7	8	6
13	34	24	17	22	21	7	9	6	6
14	36	24	15	21	16	5	3	6	6
15	39	27	19	25	21	10	10	8	8
16	25	19	13	23	15	6	5	2	4
17	27	19	15	19	16	6	6	5	6
18	22	19	14	16	16	3	3	4	4
19	27	19	18	20	20	8	6	6	6
20	28	22	15	21	17	8	6	6	6
21	22	18	13	19	16	5	6	6	6
22	27	17	15	13	15	3	6	5	6
23	27	17	15	13	13	3	4	5	6
24	26	17	13	14	13	3	3	4	6
25	25	16	13	13	13	3	4	5	5
26	28	14	13	13	15	5	3	3	3
27	21	16	15	17	14	5	3	6	6
PROMEDIOS POR COMPONENTE									
28,11/40	20,26/32	14,81/20	19,59/28	16,56/24	5,56/12	5,59/12	5,15/8	5,52/8	
Se ha tomado acción significativa	Se ha tomado acción	Se ha tomado acción significativa	Se ha tomado acción significativa	Se ha tomado acción significativa	Ninguna acción	Ninguna acción	Se ha tomado acción	Se ha tomado acción significativa	

Fuente: Elaborado por Deysi Tapia, abril 2015.

4.4 Valoración del tipo de componente

Para llegar a los resultados finales se procedió a considerar los resultados totales de cada componente, cabe señalar que a cada factor corresponde una cierta cantidad de preguntas y se distribuye en dos grupos claramente definidos: Agentes Facilitadores y Resultados.

Tabla 40. Resultados por componentes – Puntaje promedio

	VALORACIÓN DEL TIPO DE COMPONENTE									TOTAL
	AGENTES FACILITADORES					RESULTADOS				
	Política y estrategia	Gestión de las personas	Alianzas y recursos	Liderazgo	Procesos	Resultados en los clientes	Resultados en las personas	Resultados en la sociedad	Resultados clave	
PUNTAJE MÁXIMO	40	32	20	28	24	12	12	8	8	184
No. PREGUNTAS	10	8	5	7	6	3	3	2	2	46
PUNTAJE PROMEDIO	28,11	20,26	14,81	19,59	16,56	5,56	5,59	5,15	5,52	121,15
RESULTADO CUALITATIVO	Se ha tomado acción significativa	Se ha tomado acción	Se ha tomado acción significativa	Se ha tomado acción significativa	Se ha tomado acción significativa	Ninguna acción	Ninguna acción	Se ha tomado acción	Se ha tomado acción significativa	

Fuente: Elaborado por Deysi Tapia, abril 2015.

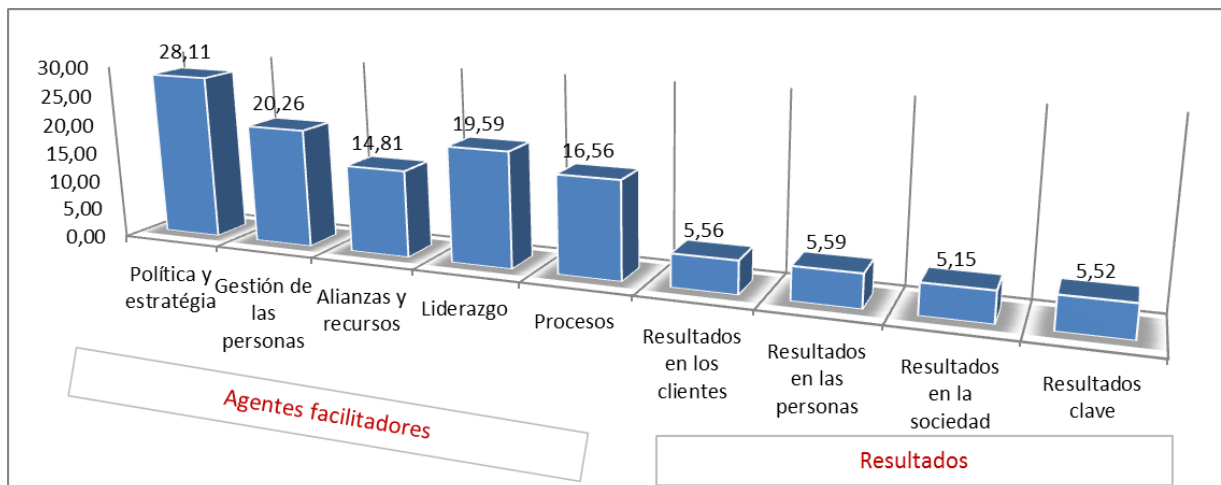


Figura 40. Resultados por componentes – Puntaje promedio

Fuente: Elaborado por Deysi Tapia, abril 2015.

Se puede concluir que los componentes en los que no se han realizado acciones de mejora son: gestión de las personas, resultados en los clientes y resultados en las personas, el recurso humano con el que cuenta la Subgerencia de Administración del Talento Humano y los clientes a los que presta servicio, es decir, las unidades orgánicas de la EP PETROECUADOR, son dos temas importantes que requieren acción inmediata y parte de

ello es alcanzar altos estándares de calidad total y mejoramiento continuo dentro de un sistema de gestión de calidad eficaz.

4.5 Comprobación de la hipótesis

Siendo la hipótesis: El establecimiento de controles y seguimiento a las actividades del Plan Estratégico de la Subgerencia de Administración del Talento Humano de la EP PETROECUADOR permitirá mejorar su desempeño en cuanto al mejorar la percepción del servicio al resto de unidades orgánicas de la empresa; se han considerado las respuestas a las preguntas 2 y 37 ya que definen de mejor manera la relación entre las variables independiente y dependiente:

Pregunta 2:

¿Indique el grado de actuación de la Subgerencia de ADT en cuanto a concretar la estrategia más adecuada y los pasos a seguir (planificación) para alcanzar los objetivos planteados dentro de su gestión?

Pregunta 37

¿Se evalúa de forma periódica la satisfacción de clientes y la calidad del servicio, mediante encuestas u otras formas de recogida de información, sobre aspectos como accesibilidad, calidad de la información que se entrega, cumplimiento de los plazos previstos, simplificación de trámites, profesionalidad del personal...?

Con esta premisa se definen las siguientes hipótesis:

Hipótesis nula H_0 :

Existe una relación significativa entre la definición de un Plan Estratégico en la Subgerencia de Administración de Talento Humano y el seguimiento y evaluación del grado de satisfacción en el servicio que se brinda al resto de unidades orgánicas de la empresa.

Hipótesis Alternativa H_1 :

No existe una relación significativa entre la definición de un Plan Estratégico en la Subgerencia de Administración de Talento Humano y el seguimiento y evaluación del grado de satisfacción en el servicio que se brinda al resto de unidades orgánicas de la empresa.

Modelo estadístico

Nivel de confianza: Z= 95%

Nivel de significación: $\alpha=0,05$

Pruebas de chi-cuadrado						
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)	Probabilidad en el punto
Chi-cuadrado de Pearson	7,409 ^a	6	,285	,322		
Razón de verosimilitudes	7,235	6	,300	,401		
Estadístico exacto de Fisher	6,454			,402		
Asociación lineal por lineal	,119 ^b	1	,730	,836	,447	,156
N de casos válidos	27					

a. 11 casillas (91,7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,11.

b. El estadístico tipificado es -,345.

Figura 41. Prueba Chi-cuadrado

Fuente: IBM SPSS Statistics 22.

Analizado el cuadro que precede, se concluye que no existe evidencia estadísticamente significativa para rechazar la hipótesis nula, considerando que 11 de las casillas tienen frecuencias esperadas menores a 5 y que la significación del chi cuadrado es 0,322; es decir mayor a 0,05; por lo tanto se acepta la hipótesis nula.

4.6 Resultados de la estadística inferencial

Una vez concluido el análisis de los resultados de las encuestas, es necesario realizar el análisis de las correlaciones entre las variables dependiente e independiente.

Correlaciones entre el Plan Estratégico de la Subgerencia de Administración del Talento Humano y el desempeño de los procesos de Administración del Talento Humano

Tabla 41. Correlaciones entre variables

Correlaciones									
		OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ESTRATEGIAS	PLANES DE ACCIÓN	EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO	RESULTADOS EN LOS CLIENTES	RESULTADOS EN LAS PERSONAS	RESULTADOS EN LA SOCIEDAD	RESULTADOS CLAVE
OBJETIVOS ESTRATEGICOS	Correlación de Pearson	1							
	Sig. (bilateral)								
	N	27							
ESTRATEGIAS	Correlación de Pearson	0,602**	1						
	Sig. (bilateral)	,001							
	N	27	27						
PLANES DE ACCIÓN	Correlación de Pearson	0,583**	0,797**	1					
	Sig. (bilateral)	,001	,000						
	N	27	27	27					
EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO	Correlación de Pearson	0,515**	0,721**	0,705**	1				
	Sig. (bilateral)	,006	,000	,000					
	N	27	27	27	27				
RESULTADOS EN LOS CLIENTES	Correlación de Pearson	0,355	0,560**	0,663**	0,841**	1			
	Sig. (bilateral)	,069	,002	,000	,000				
	N	27	27	27	27	27			
RESULTADOS EN LAS PERSONAS	Correlación de Pearson	0,347	0,597**	0,587**	0,850**	0,792**	1		
	Sig. (bilateral)	,076	,001	,001	,000	,000			
	N	27	27	27	27	27	27		
RESULTADOS EN LA SOCIEDAD	Correlación de Pearson	0,397*	0,462*	0,510**	0,847**	0,685**	0,621**	1	
	Sig. (bilateral)	,040	,015	,007	,000	,000	,001		
	N	27	27	27	27	27	27	27	
RESULTADOS CLAVE	Correlación de Pearson	0,324	0,671**	0,515**	0,810**	0,561**	0,532**	0,782**	1
	Sig. (bilateral)	,099	,000	,006	,000	,002	,004	,000	
	N	27	27	27	27	27	27	27	27

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: IBM SPSS Statistics 22.

Correlación Objetivos Estratégicos con Estrategias, Planes de acción y evaluación y seguimiento. Las correlaciones entre los objetivos estratégicos y el resto de dimensiones del Plan Estratégico demuestran una relación directa y positiva para concretar la estrategia dentro de la EP PETROECUADOR (entre 0,515 y 0,602), estos objetivos si están correctamente definidos constituyen la base para establecer estrategias y planes de acción que culminarán en metas cumplidas.

Correlación Estrategias – Planes de acción y evaluación y seguimiento. Las correlaciones mencionadas en el párrafo anterior, derivan en escala y con mayor fuerza, en el resto de cifras que superan el valor de 0,721 y evidencian la fuerte interrelación de los componentes de un Plan Estratégico; sin estrategias no existe un plan de acción y sin los

resultados de estos no se puede realizar un seguimiento a la implementación del plan estratégico..

Correlación evaluación y seguimiento – Resultados en los clientes. La evaluación y seguimiento dentro del Plan Estratégico tiene una fuerte correlación de 0,841 lo cual demuestra que un efectivo control permite identificar aciertos y errores y en consecuencia influenciar directamente en la satisfacción en el cliente.

Correlación evaluación y seguimiento – Resultados en las personas. Acentuando lo ya mencionado en cuanto al seguimiento y control de la implementación del Plan Estratégico, un valor de 0,850 evidencia una fuerte correlación en el resultado de las personas dentro de la Subgerencia de Administración de Talento Humano, que son el principal factor para concretar las estrategias sin su contingente no se logra avanzar, son un componente importante que no puede perderse de vista. Este parámetro es el que mayor significancia muestra en el estudio.

Correlación evaluación y seguimiento – Resultados en la sociedad. La correlación positiva de 0,847, es alta entre la evaluación del Plan Estratégico y factores de la sociedad dentro de las organizaciones deben considerarse los aspectos del entorno y las implicaciones de las acciones internas hacia el exterior.

Correlación evaluación y seguimiento – Resultados clave. Una correlación de 0,810 demuestra que la evaluación y seguimiento influye directamente y en forma positiva en los resultados clave que se derivan de la implementación del Plan Estratégico.

Correlación Resultados en los clientes – Resultados en las personas. El resultados en las personas se correlaciona con una cifra de 0,792 la cual demuestra que el factor humano es importante para generar resultados positivos en la percepción de los clientes, son los servidores de la Subgerencia de Administración de Talento Humano los que ejecutan los planes de acción planificados.

Correlación Resultados clave – Resultados en la sociedad. Los resultados en la sociedad se ven reflejados cuando los resultados clave de la gestión se han logrado, es obvio que un indicador de 0,782 manifiesta esta relación directa y positiva entre estas dimensiones en este estudio.

En general la Tabla 41. muestra una serie de correlaciones directas y positivas que superan el valor 0,500 y que no se mencionaron individualmente, pero que reflejan que existe interrelación entre las dos variables planteadas en el presente estudio, por lo que queda demostrado estadísticamente esta correlación con una alta significancia.

CAPITULO V
PROPUESTA DE PLAN ESTRATEGICO

5.1 Tema: Plan Estratégico para la Subgerencia de Administración de Talento Humano

5.2 Introducción

El presente trabajo investigativo definió tres objetivos específicos, a través del test aplicado al personal de la Subgerencia de Administración de Talento Humano de la EP PETROECUADOR como resultado del análisis realizado en el Capítulo IV, se puede concluir la situación actual en cuanto a políticas y procedimientos existentes en la administración del talento humano, por otro lado se evidenció que existe falencia en muchos aspectos que se encontraron contemplados dentro de los nueve componentes en los que se indagó, cuya medida permite identificar como se encuentra preparada esta unidad orgánica de la EP PETROECUADOR si se pretende la implementación de un sistema de gestión de la calidad, parámetro importante como parte del logro de sus metas empresariales.

Los dos objetivos específicos restantes, están relacionados con todas las acciones y actividades que fruto de este primer diagnóstico se identificó, es decir, deben orientarse a satisfacer las necesidades de los clientes a través de los servicios que ofrece al resto de unidades orgánicas, garantizando con esto cubrir las expectativas de los mismos y convertirse en un modelo a seguir para el resto de Subgerencias de la Gerencia de Talento Humano. Los planes estratégicos que se plantean deben enfocarse en la realidad de la empresa pública y que debe perdurar en el tiempo y se independientes de las situaciones políticas que se presenten.

Se plantea el siguiente Plan Estratégico compuesto de tres estrategias enmarcadas a mejorar el desempeño de los procesos internos de esta unidad orgánica y llegar a contar con una comunicación efectiva de la estrategia departamental y empresarial.

- **Estrategia No. 1:** Implementar un programa de comunicación corporativa
- **Estrategia No. 2:** Diseño de procedimientos estandarizados que regulen la gestión de la Subgerencia de Administración de Talento Humano
- **Estrategia No. 3:** Implementación de un modelo de atención al cliente interno de la Zona Centro – Norte de la EP PETROECUADOR

5.3 Alcance del Plan Estratégico

El presente plan estratégico aplica para el ámbito de gestión de la Subgerencia de Administración de Talento Humano de la EP PETROECUADOR.

5.4 Beneficiarios

Los beneficiarios de este plan son en primera instancia los servidores que conforman los departamentos de Gestión del Talento Humano y de Nómina dentro de la Subgerencia de Administración de Talento Humano, en razón de que conocedores de la misión, visión y objetivos de sus áreas estarán motivados y comprometidos en la consecución de las metas organizacionales, en segunda instancia se beneficia a todo el personal de la EP PETROECUADOR ya que la gestión eficiente de la Subgerencia mencionada redundará en una mejora del servicio al cliente interno.

5.5 Objetivo

Definir estrategias para mejorar el desempeño de los procesos de administración de talento humano de la Zona Centro-Norte de la EP PETROECUADOR, a través de procedimientos estandarizados, políticas y procedimientos alineados a la estrategia empresarial, lo que permitirá la eficiencia en la gestión de la Subgerencia de Administración de Talento Humano.

5.6 Desarrollo de Estrategias

5.6.1. Estrategia No. 1: Implementar un programa de comunicación corporativa

Objetivo

Fortalecer los aspectos identificados como débiles dentro de la investigación a través de una comunicación interna horizontal, en cuanto a la socialización de la misión, visión, valores y objetivos de la Subgerencia de Administración de Talento Humano y empresariales; y, finalmente socializarlos al resto de la EP PETROECUADOR.

5.6.1.1. Característica

- Reuniones mensuales con el personal para revisar el plan estratégico de la Subgerencia.
- Uso de medios de comunicación internos para que el personal esté permanentemente informado de la gestión de su departamento y el avance de la estrategia.
- Implementación de un repositorio de documentos importantes (digitales) y comunes que deben ser conocidos por todo el personal de la Subgerencia.

5.6.1.2. Recursos

- Recurso Humano de la Subgerencia de Administración de Talento Humano.
- Intranet EP PETROECUADOR.
- Herramienta informática de registro de documentación digital.
- Correo electrónico empresarial.
- Red interna de EP PETROECUADOR.

5.6.1.3. Matriz

Tabla 42. Estrategia - Implementar un programa de comunicación corporativa

ESTRATEGIA	RESPONSABLE	PLAZO	RECURSOS	FORMA DE EVALUACIÓN
IMPLEMENTAR UN PROGRAMA DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA	Subgerente de Administración del Talento Humano Jefe de Gestión de Talento Humano Jefe de Nómina	2 meses	Recursos Tecnológicos Personal de Talento Humano y de Tecnologías y Comunicación.	Encuesta para medir el conocimiento y socialización de la misión, valores y objetivos de la Subgerencia de Administración de Talento Humano.

Fuente: El presente trabajo

5.6.2. Estrategia No. 2: Diseño de procedimientos estandarizados que regulen la gestión de la Subgerencia de Administración de Talento Humano

5.6.2.1. Objetivo

Que la Subgerencia de Administración de Talento Humano cuente con políticas, reglas y descripción detallada de los procesos que se encuentran bajo su responsabilidad para sustentar las acciones que realice el personal dentro del desarrollo de su gestión.

5.6.2.2. Característica

- Definir un cronograma de diseño de procedimientos.
- Reuniones con personal del departamento de Procesos para diseñar los procedimientos de acuerdo a la política empresarial.
- Presentar a la Gerencia de Talento Humano para la aprobación y autorización respectiva.
- Publicación y difusión en la Intranet y correo institucionales.
- Socialización de los procedimientos al personal de toda la Empresa.

5.6.2.3. Recursos

- Recurso Humano de la Subgerencia de Administración de Talento Humano.
- Recurso Humano del departamento de Procesos.
- Intranet EP PETROECUADOR.
- Correo electrónico empresarial.

5.6.2.4. Matriz

Tabla 43. Estrategia - Diseño de procedimientos estandarizados que regulen la gestión de la Subgerencia de Administración de Talento Humano

ESTRATEGIA	RESPONSABLE	PLAZO	RECURSOS	FORMA DE EVALUACIÓN
DISEÑO DE PROCEDIMIENTOS ESTANDARIZADOS QUE REGULEN LA GESTIÓN DE LA SUBGERENCIA DE ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO	Subgerente de Administración del Talento Humano Jefe de Gestión de Talento Humano Jefe de Nómina	9 meses	Recursos Tecnológicos Personal de Talento Humano, Procesos y de Tecnologías y Comunicación.	Procedimientos autorizados por la Gerencia de Talento Humano

Fuente: El presente trabajo

5.6.3. Estrategia No. 3: Implementación de un modelo de atención al cliente interno de la Zona Centro – Norte de la EP PETROECUADOR

5.6.3.1. Objetivo

Mejorar el servicio de atención de requerimientos escritos y verbales del personal que pertenece a la Zona Centro-Norte de la EP PETROECUADOR y reducir el tiempo de respuesta.

5.6.3.2. Característica

- Determinación de la plantilla de personal de acuerdo a un horario de trabajo rotativo para atención personalizada a través de un call-center.
- Capacitación integral de los procesos de la Subgerencia de Administración de Talento Humano, al personal que formará parte del call-center para tener todo el conocimiento del área.
- Diseño de formularios de requerimiento/atención digitales, para determinar evaluación de atención y tiempo de respuesta.
- Implementación de una herramienta vía Web, para el registro de atenciones.

- Incorporar una encuesta semestral a los clientes internos a través de la Intranet Institucional, con el fin de evaluar la gestión de la Subgerencia de Administración de Talento Humano y una vez analizados los resultados implementar planes de mejora continua.
- Una vez implementado replicar esta iniciativa al resto de Subgerencias de la Gerencia de Talento Humano.

5.6.3.3. Recursos

- Recurso Humano de la Subgerencia de Administración de Talento Humano.
- Herramienta informática de registro de atenciones en la Intranet.
- Correo electrónico empresarial.

5.6.3.4. Matriz

Tabla 44. Estrategia - Implementación de un modelo de atención al cliente interno de la Zona Centro – Norte de la EP PETROECUADOR

ESTRATEGIA	RESPONSABLE	PLAZO	RECURSOS	FORMA DE EVALUACIÓN
IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE ATENCIÓN AL CLIENTE INTERNO DE LA ZONA CENTRO – NORTE DE LA EP PETROECUADOR	Subgerente de Administración del Talento Humano Jefe de Gestión de Talento Humano Jefe de Nómina Analistas departamento de Desarrollo	3 meses	Recursos Tecnológicos Personal de Talento Humano, de Tecnologías y Comunicación.	Tabulación y análisis de resultados de los formularios de requerimiento/atención

Fuente: El presente trabajo

5.6.4. MATRIZ CONSOLIDADA DE LA ESTRATEGIA

Tabla 45. Matriz consolidada de la estrategia.

ESTRATEGIA	CARACTERISTICA	PLAZO	RECURSOS				FORMA DE EVALUACIÓN
			Recursos Tecnológicos	Personal de Talento Humano	Personal de TICs	Personal de Procesos	
Implementar un programa de comunicación corporativa	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniones mensuales con el personal para revisar el plan estratégico de la Subgerencia. - Uso de medios de comunicación internos para que el personal esté permanentemente informado de la gestión de su departamento y el avance de la estrategia. - Implementación de un repositorio de documentos importantes (digitales) y comunes que deben ser conocidos por todo el personal de la Subgerencia. 	2 meses	X	X	X		Encuesta para medir el conocimiento y socialización de la misión, valores y objetivos de la Subgerencia de Administración de Talento Humano.
Diseño de procedimientos estandarizados que regulen la gestión de la Subgerencia de Administración de Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> - Definir un cronograma de diseño de procedimientos. - Reuniones con personal del departamento de Procesos para diseñar los procedimientos de acuerdo a la política empresarial. - Presentar a la Gerencia de Talento Humano para la aprobación y autorización respectiva. - Publicación y difusión en la Intranet y correo institucionales. - Socialización de los procedimientos al personal de toda la Empresa. 	9 meses	X	X	X	X	Procedimientos autorizados por la Gerencia de Talento Humano
Implementación de un modelo de atención al cliente interno de la Zona Centro – Norte de la EP PETROECUADOR	<ul style="list-style-type: none"> - Determinación de la plantilla de personal de acuerdo a un horario de trabajo rotativo para atención personalizada a través de un call-center. - Capacitación integral de los procesos de la Subgerencia de Administración de Talento Humano, al personal que formará parte del call-center para tener todo el conocimiento del área. - Diseño de formularios de requerimiento/atención digitales, para determinar evaluación de atención y tiempo de respuesta. 	3 meses	X	X	X		Tabulación y análisis de resultados de los formularios de requerimiento/atención

Fuente: El presente trabajo

Elaborado por: Deysi Tapia Nolivos, abril 2015.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

El presente trabajo de investigación se ha desarrollado bajo la premisa de analizar la implementación del Plan Estratégico y el desempeño actual de la gestión de la Subgerencia de Administración de Talento Humano de la EP PETROECUADOR y de los dos departamentos que la componen Departamento de Gestión del Talento Humano y Departamento de Nómina, para este fin se aplicó una encuesta al total del personal con preguntas orientadas a medir la gestión de la calidad del servicio que presta al resto de unidades orgánicas de la empresa, resultado de lo cual se han determinado las siguientes conclusiones:

- Del análisis de los resultados de las preguntas realizadas al personal, en general se puede evidenciar que la Subgerencia de Administración del Talento Humano está empezando a trabajar en planificar y revisar los objetivos, pero no en forma óptima, se requiere mayor planificación y comunicación de la estrategia. Existe falencia en la comunicación interna entre departamentos y no se dispone de canales de comunicación y claridad de los procedimientos para efectuar requerimientos y la atención en los mismos.
- Del análisis de la correlación de variables se puede evidenciar que para que los procesos de la Subgerencia de Administración mejoren su desempeño es necesario poner mayor énfasis en el seguimiento y control efectivo de las estrategias y planes de acción definidas dentro del Plan Estratégico de la Subgerencia.
- Por otro lado, los indicadores de las correlaciones de los resultados en las personas, los parámetros del Plan Estratégico y los resultados con los clientes; muestran con certeza que los líderes de la Subgerencia de ADT (el Subgerente y los dos Jefes de departamento), deben tener clara la visión, los objetivos, las estrategias a seguir y los valores organizacionales de sus colaboradores, proyectarlos y socializarlos hacia el recurso humano para caminar en el mismo rumbo y permitir elevar la autoestima y eficacia de los servidores a su cargo, ya que se sentirán parte de la empresa y harán suyos los éxitos que se alcancen.
- Los procedimientos deben ser formalizados, si bien se ha trabajado en definir los procesos y el personal conoce lo que debe hacer, no se ha diseñado un instrumento formal de trabajo, que incluso es un requisito para los entes de control gubernamentales; se debe aprovechar el momento en el que la actual estructura orgánica de la EP

PETROECUADOR permite que los procesos de Talento Humano sean menos burocráticos ya que la Gerencia de Talento Humano depende orgánicamente de manera directa de la Gerencia General

- De los resultados de la correlación de variables, se deriva una estrecha relación entre la evaluación y seguimiento de la ejecución del Plan Estratégico con los resultados con los clientes, personas, sociedad e incluso con los resultados clave, deduciendo que se requiere contar con efectivas herramientas de seguimiento y evaluación, las cuales coadyuven a llevar un control de los procedimientos existentes; es importante recalcar que la identificación de errores en el camino permite la rectificación y perfeccionamiento de los procesos.
- Para el personal de la Subgerencia, no se está midiendo la calidad del servicio al cliente, si bien se ha trabajado algo en la mejora de tiempos de respuesta, no se aplican herramientas de percepción del servicio.
- El personal se encuentra desmotivado por falta de formación y desarrollo al personal, lo que deriva falencia en potenciar sus habilidades y competencias para que crezcan en las actividades en las que son capacitados y mejoren en aquellas que lo requieran.

RECOMENDACIONES:

- Las empresas públicas de carácter estratégico dentro del contexto nacional, requieren por su naturaleza de estratégicas, contar con herramientas y programas modernos de gestión de calidad y administración del talento humano; y, considerando que en su condición de institución pública está limitada la inversión en asesoramiento externo, se requiere fomentar la capacitación y el desarrollo de los líderes que la dirigen y dentro de sus competencias proyectar hacia el resto de niveles de la empresa.
- La comunicación intrainstitucional, debe ser estratégicamente manejada, la misión, visión, objetivos y metas deben estar claramente definidos y socializados, los flujos de comunicación para informar y comunicar la estrategia institucional, dependen de la organización y los recursos que disponga, esta puede ser la intranet, correo electrónico, entre otros; la información debe ser oportuna, integral, de calidad y sobretodo veraz, adicionalmente debe tener características como ser directa, franca y oportuna.

- Implantar un Plan Estratégico para la Subgerencia de Administración de Talento Humano, en que se contemplan tres ejes principales: un programa de comunicación corporativa, diseño de procedimientos estandarizados y la implementación de un modelo de atención al cliente interno.
- Implementar talleres de capacitación dirigidos al personal de la Subgerencia de Administración del Talento Humano, para que conozcan el lineamiento estratégico empresarial y específicamente de la Gerencia de Talento Humano, con la finalidad que contar con personal comprometido, dispuesto a colaborar en el logro de los objetivos propuestos.
- Fomentar un liderazgo efectivo a los Jefes departamentales de la Subgerencia a través de cursos puntuales y efectuar un programa de coaching corporativo para líderes.
- Crear una alianza estratégica con la Gerencia de Tecnología de la Información y Comunicación (TIC) para trabajar conjuntamente en automatizar los procesos críticos de la Subgerencia de Administración de Talento Humano, generando resultados positivos en su gestión.
- Motivar a los servidores públicos mediante:
 - Capacitación continua, potenciando su desarrollo personal y profesional.
 - Mantener reuniones continuas informativas y de seguimiento de la gestión fomentando la integración de los equipos de trabajo.
 - Promover el trabajo en equipo y su participación en la toma de decisiones como equipos de alto desempeño.
- Es necesario comunicar la estrategia, el personal debe conocer los objetivos de la empresa y del área en la que labora, con la finalidad de que a más de estar comprometido con la consecución de los objetivos sea un recurso humano motivado. Se requiere la implementación de un plan de comunicación interna que mantenga informado al personal y que conozcan perfectamente el plan de mejora e innovación y su papel dentro del mismo

BIBLIOGRAFÍA

Alles Martha Alicia. Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. Segunda Edición, Séptima Reimpresión. Argentina: Ediciones Granica, 2012.

Arias, F. (2012). El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica. (Sexta edición ampliada y corregida). Caracas, Venezuela: Editorial EPISTEME.

Balestrini, Acuña Miriam (2003). Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación. (3ª ed.). Caracas, Venezuela: Editorial Consultores Asociados.

Bernal César Augusto (2006). Metodología de la Investigación. Segunda edición. México: Pearson Educación de México.

Dueñas Novoa Ricardo (2015). Edición anual Ekos Recursos Humanos. *Revista EKOS*. Ediecuatorial.

Garrido Francisco Javier (2004). Comunicación Estratégica. España. Ediciones Gestión 2000.

George, G. y Jones, (2010). Administración contemporánea. México. McGraw Hill Editores.

Guízar Montúfar Rafael (2013). Desarrollo Organizacional Principios y aplicaciones. Cuarta edición. México. McGrawHill Editores.

Ocampo Villegas María Cristina (2012). Comunicación Empresarial. Segunda Edición. Bogotá. Ecoe Ediciones.

Rojas López Miguel David, Correa Alexander y Gutiérrez Fabiana (2012). Sistemas de control de Gestión. Primera edición. Bogotá: Ediciones de la U.

Thompson, A.; Strickland, J. y Gamble, J. (2010). Administración Estratégica. Teoría y casos. México. McGraw Hill Editores.

Documentos de Internet

- Chiavenato, I. (2009). Desempeño laboral y calidad en el servicio.
- Díaz, Q. (1993). Definiciones de organización.
- Hernández, Fernández y Baptista (2006). Confiabilidad.
- EP Petroecuador (2013). Normas Internas de Administración del Talento Humano.
- Rothwell, Sullivan y McLean, (2003). Desarrollo Organizacional.
- Snell y Bohlander, (2007). Planeación Estratégica de Recursos Humanos.
- UTE, (2001). Cuestionario de evaluación de servicios.
- ILPES, (2011). Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. Publicación de las Naciones Unidas. Santiago de Chile. Recuperado de http://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/8/44008/SM_69_MA.pdf
- Frank González. La Planificación Estratégica de Recursos Humanos. Revista de Administración Pública, No. 3, p. 80-81. Recuperado de <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/icap/unpan032320.pdf>

Linkografía

- Cuestionario de evaluación de servicios (2001). Recuperado marzo 2015: <https://www.uji.es/bin/docs/gcs/gcs.pdf>.
- Definiciones de organización (1993). Recuperado febrero 2015: <http://ciclog.blogspot.com/2011/09/7-definiciones-de-organizacion.html>
- Normas Internas de Administración del Talento Humano (2013). Recuperado marzo 2015: <http://spq-aplupk.eppetroecuador.ec/publicaciones/Normativa/Normas%20TTHH/playerpackage/data/toc.html>
- Planeación Estratégica de Recursos Humanos (2007). Recuperado marzo 2015: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/arouesty_f_a/capitulo2.pdf
- Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público (2011). Recuperado marzo 2015: http://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/8/44008/SM_69_MA.pdf

ANEXOS

Anexo No.1: DOCUMENTO DE AUSPICIO DE LA INSTITUCIÓN

 www.eppetroecuador.ec

AUTORIZACIÓN

Quito, 7 de julio de 2014.

A quien corresponda:

En calidad de Gerente General, encargado, manifiesto que la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador – EP PETROECUADOR, ubicada en la ciudad de Quito, no dispone de la investigación a implementarse, por lo cual, autorizo proporcionar la información necesaria a Deysi Maribel Tapia Nollivos para elaborar la tesis con el tema: *"Estrategias para mejorar el desempeño de los procesos de administración de talento de la Zona Centro-Norte de la EP PETROECUADOR dentro del nuevo modelo de gestión de la Gerencia de Talento Humano, en el período 2014-2015."*


Marco Calvopiña V.

Gerente General, encargado.



Anexo No.2: TEST

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA MAESTRIA EN GESTIÓN EMPRESARIAL					
ENCUESTA					
Estrategias para mejorar el desempeño de los procesos de administración del talento humano					
Objetivo. Realizar un diagnóstico interno del grado de calidad de la gestión de la Subgerencia de Administración de Talento Humano.					
Instrucciones. Lea detenidamente las preguntas y responda con objetividad, . El fin de esta información es académico.					
Edad: _____ años					
Género: <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Femenino					
Grupo Ocupacional: <input type="checkbox"/> Jefe <input type="checkbox"/> Especialista <input type="checkbox"/> Analista <input type="checkbox"/> Asistente					
No.	PREGUNTA	Ninguna acción	Se ha realizado alguna acción	Acciones significativas	Objetivo logrado Existe un resultado visible
POLÍTICA Y ESTRATEGIA					
1.	¿Se analiza y revisa, cuál es la misión empresarial y cómo debería evolucionar hacia el futuro (la visión) la Subgerencia?				
2.	¿Se ha concretado la estrategia más adecuada y los pasos a seguir (planificación) para alcanzar los objetivos planteados por parte de la Subgerencia?				
3.	¿Para definir la imagen de futuro de la Subgerencia y los servicios que deberá ofrecer y el modo de ofrecerlos, se ha tenido en cuenta información como: • Necesidades y expectativas de clientes y de sus demandas en la prestación del servicio • Opinión, necesidades y expectativas de otros grupos de interés • Impacto de las nuevas tecnologías, y cambios previsibles en los procesos de trabajo • Cambios legales previsibles, entre otros?				
4.	¿En el proceso de definición de la imagen de futuro de la Subgerencia y la estrategia para conseguirla se ha tenido en cuenta: • Las opiniones y necesidades del personal de la Subgerencia • Los recursos y personal disponible • Los resultados de indicadores internos de rendimiento				
5.	¿Se ha definido en la Subgerencia, los valores que sus miembros deben asumir para alcanzar los objetivos previstos?				
6.	¿La visión, objetivos planteados en la Subgerencia son coherentes con los de la EP PETROECUADOR?				
7.	¿Se comunica al personal la visión, valores y planificación de la Subgerencia?				
8.	¿La estrategia y objetivos planificados se revisan periódicamente?				
9.	¿En la Subgerencia se definen objetivos anuales, de mejora, cuantificados y consensuados con el personal, especificándose los responsables de su cumplimiento, los plazos y la priorización de actividades?				
10.	¿Se revisa el cumplimiento de dichos objetivos y se introducen acciones correctivas en función de dicho cumplimiento?				
GESTIÓN DE LAS PERSONAS					
11.	¿Identifica de manera sistemática la Subgerencia aquellas capacidades del personal (conocimientos y comportamientos requeridos) que son imprescindibles para el desarrollo de su trabajo?				
12.	¿Se contrastan los conocimientos y competencias del personal con los necesarios para el desarrollo de sus funciones, y se fomentan, las actividades de formación para el personal?				
13.	¿Se promueven actuaciones que fomenten la participación del personal, en acciones de mejora, y se proporciona la suficiente autonomía para llevarlos a cabo?				
14.	¿El Responsable de la Subgerencia traslada a las autoridades las ideas que puedan ser tenidas en cuenta en la definición de políticas de Recursos Humanos sobre aspectos tales como ascensos, remuneración, reconocimientos, etc.?				
15.	¿Existen canales de comunicación (tales como reuniones periódicas, buzón de sugerencias...) que garanticen el diálogo dentro de la Subgerencia y fuera de ella?				
16.	¿Se evalúa la eficacia de la comunicación que se produce dentro de la Subgerencia y fuera de ella?				

**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
MAESTRIA EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

ENCUESTA

Estrategias para mejorar el desempeño de los procesos de administración del talento humano

Objetivo. Realizar un diagnóstico interno del grado de calidad de la gestión de la Subgerencia de Administración de Talento Humano.

Instrucciones. Lea detenidamente las preguntas y responda con objetividad, . El fin de esta información es académico.

Edad: _____ años

Género: Masculino Femenino

Grupo Ocupacional: Jefe Especialista Analista Asistente

No.	PREGUNTA	Ninguna acción	Se ha realizado alguna acción	Acciones significativas	Objetivo logrado Existe un resultado visible
17.	¿Se reconocen oportunamente las contribuciones del personal de la Subgerencia (de formas no monetarias), con el fin de aumentar el grado de motivación y el compromiso con la mejora continua?				
18.	¿Fomenta la Subgerencia la concienciación e implicación de su personal en temas de seguridad e higiene, medio ambiente, y se sensibiliza al personal sobre el impacto que tiene su actividad en la sociedad?				
ALIANZAS Y RECURSOS					
19.	¿La información que genera la Subgerencia está organizada adecuadamente y se actualiza periódicamente?				
20.	¿Se garantiza y mejora la validez, integridad y seguridad de la información?				
21.	¿Optimiza el consumo de energía y suministros y recicla los productos adecuados?				
22.	¿Se promueve el uso común y generalizado de sistemas y aplicaciones que faciliten la gestión de los procesos y el uso de datos de manera homogénea e integrada?				
23.	¿Se establecen relaciones de cooperación con clientes internos y otras Unidades con el fin de intercambiar conocimientos y desarrollar programas conjuntos de mejora de procesos, preestableciendo acuerdos de calidad?				
LIDERAZGO					
24.	¿Los responsables de la Subgerencia dan a conocer la planificación y los objetivos de mejora que se han planteado?				
25.	¿Los responsables de la Subgerencia están implicados y muestran compromiso con la cultura de la calidad?				
26.	¿Los responsables de la Subgerencia fomentan la formación del personal ?				
27.	¿Los responsables de la Subgerencia son accesibles y fomentan la comunicación y participación del personal?				
28.	¿Se ha definido, los valores que sus miembros deben asumir para alcanzar los objetivos previstos?				
29.	¿Los responsables de la Subgerencia realizan una adecuada gestión del conocimiento de las personas, asignando tareas y delegando funciones de acuerdo a sus capacidades?				
30.	¿Los responsables de la Subgerencia evalúan los resultados obtenidos relacionándolos con los objetivos definidos y ponen en marcha acciones de mejora en función de esos resultados?				
PROCESOS					
31.	¿La Subgerencia tiene identificados claramente sus procesos más importantes y los procedimientos que sirven de soporte de aquellos?				
32.	¿La Subgerencia identifica los clientes, sus necesidades y a las personas que participan en las diferentes fases de cada proceso?				
33.	¿ La Subgerencia tiene adecuadas relaciones de coordinación y colaboración con todas las unidades implicadas en los procesos?				
34.	¿ La Subgerencia estimula la capacidad creativa y fomenta la participación de su personal en la mejora de procesos?				
35.	¿La Subgerencia fomenta la innovación y la utilización de nuevas tecnologías para la mejora de los procesos?				

**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
MAESTRIA EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

ENCUESTA

Estrategias para mejorar el desempeño de los procesos de administración del talento humano

Objetivo. Realizar un diagnóstico interno del grado de calidad de la gestión de la Subgerencia de Administración de Talento Humano.

Instrucciones. Lea detenidamente las preguntas y responda con objetividad, . El fin de esta información es académico.

Edad: _____ años

Género: Masculino Femenino

Grupo Ocupacional: Jefe Especialista Analista Asistente

No.	PREGUNTA	Ninguna acción	Se ha realizado alguna acción	Acciones significativas	Objetivo logrado Existe un resultado visible
36.	¿Existe o se está preparando en la Gerencia de Talento Humano un sistema de o certificación de los procesos del tipo ISO 9000 o similar?				
RESULTADOS EN LOS CLIENTES					
37.	¿Se evalúa de forma periódica la satisfacción de clientes y la calidad del servicio, mediante encuestas u otras formas de recogida de información, sobre aspectos como accesibilidad, calidad de la información que se entrega, cumplimiento de los plazos previstos, simplificación de trámites, profesionalidad del personal...?				
38.	¿La Subgerencia establece objetivos para mejorar la percepción de los clientes y usuarios en base a la información obtenida de encuestas, reclamaciones y sugerencias?				
39.	¿En la Subgerencia existen normas bien definidas (cartas de compromisos, estándares...) en aquellos aspectos clave del servicio, y que afecten directamente a la satisfacción de los clientes, como tiempo de respuesta, cumplimiento de plazos, entre otros?				
RESULTADOS EN LAS PERSONAS					
40.	¿Se conoce de forma periódica mediante encuestas u otros métodos de recogida de opinión, en qué medida las personas que trabajan en la Subgerencia tienen satisfechas sus expectativas personales y profesionales?				
41.	¿Se obtiene y analiza periódicamente información que pueda ser indicativa para conocer la satisfacción y motivación del personal ?				
42.	¿Se trasladan a las autoridades los resultados de las medidas anteriores con propuestas e iniciativas que puedan ser tenidas en cuenta en la gestión de recursos humanos?				
RESULTADOS EN LA SOCIEDAD					
43.	¿Conoce, comprende y tiene en cuenta el personal de la Subgerencia todos los medios a su alcance para satisfacer las necesidades y expectativas de sus grupos de interés (clientes internos, clientes externos, autoridades, etc.?)				
44.	¿Conoce y analiza la Subgerencia el impacto que tiene su gestión, en aspectos que no tengan relación directa con sus competencias ni obligaciones específicas tales como: • Difusión de información relevante para los grupos de interés (a través de páginas web u otros métodos) • Mejora de la calidad de vida del entorno • Utilización de materiales reciclables • Reducción y eliminación de residuos • Otros?				
RESULTADOS CLAVE					
45.	¿Se mide la eficacia (sí cumple los objetivos o estándares especificados) y la eficiencia (al menor coste posible) en la prestación de sus servicios y en la gestión de sus procesos más importantes?				
46.	¿Mide de forma continua el cumplimiento de los objetivos fijados?				

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo No.3: MATRIZ DE PREGUNTAS

No	EDAD	GENERO	GRUPO	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	20.	21.	22.	23.	24.	25.	26.	27.	28.	29.	30.	31.	32.	33.	34.	35.	36.	37.	38.	39.	40.	41.	42.	43.	44.	45.	46.									
1	43	F	J	2	4	2	2	3	3	2	3	3	4	3	4	3	4	4	3	2	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	4	2	4	3	3	3	3	2	1	2	1	2	2	2	1	3	3											
2	31	M	S	2	3	2	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	1	1	2	1	2	2	2	1	2	2										
3	54	M	S	4	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	1	3	2	3	4	3	1	2	2	2	3	3	2	3	3	4	3	3	2	2	3	1	3	3	3	2	3	3	3	3										
4	43	F	S	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	1	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	1	1	2	2	2	2	2	2										
5	28	F	A	2	2	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3	3	3	3	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	1	2	2	1	2	2	3	2	3	3									
6	46	F	J	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2	2	3	2	3	3	3	3	3										
7	30	F	A	3	3	3	2	3	2	3	3	4	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	3									
8	45	M	E	2	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	3	2	2	2	3	2	3	3									
9	56	F	S	4	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	1	1	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	1	1	2	1	2	2	2	1	1	1								
10	52	M	A	2	3	2	2	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	1	2	2	3	2	2	4	3	3	3								
11	32	F	A	2	2	3	3	4	4	3	2	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4								
12	27	F	S	3	3	2	2	3	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4							
13	42	F	S	3	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3								
14	42	M	S	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	3	1	1	1	1	1	3	3	3	3							
15	47	F	A	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4						
16	42	F	J	2	3	2	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3					
17	45	F	S	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2					
18	43	M	E	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2						
19	34	M	A	3	3	2	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3					
20	26	F	S	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3					
21	36	M	A	1	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3				
22	25	F	S	2	3	2	2	3	2	3	4	4	2	2	3	3	1	2	2	2	3	4	2	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3			
23	33	F	E	2	3	2	2	3	2	3	4	4	2	2	3	3	1	2	2	2	3	4	2	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
24	43	F	E	2	3	2	2	3	2	3	4	3	2	2	3	3	1	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
25	46	M	A	2	3	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2	3	1	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
26	38	F	A	3	3	2	2	3	4	3	3	2	3	2	2	2	2	1	1	2	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
27	50	F	S	1	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
TOTAL				68	79	67	67	71	87	73	77	87	83	75	71	76	76	64	64	56	65	81	88	83	80	73	81	69	78	73	78	77	89	81	78	75	81	43	43	47	60	45	50	56	71	68	73	76										

Anexo No.4: LA EMPRESA



Refinería Amazonas. Gerencia de Refinación.



Tanques de almacenamiento. Gerencia de Transporte.



Terminal de Productos Limpios Tres Bocas. Gerencia de Comercio Internacional.



Gasolinera Amazonas. Gerencia de Comercialización.



**Edificio
administrativo
Zona Centro-Norte**