



# ***UNIVERSIDAD DEL AZUAY***

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**TEMA:**

**“Propuesta de contratación de personal por medio de empresas tercerizadoras para la empresa municipal de agua potable y alcantarillado de la ciudad de Azogues EMAPAL”**

**Trabajo de graduación previo a la obtención del  
Titulo de Ingeniero Comercial**

**Autores:**

**Diana Cristina León Zambrano**

**Luis Alfredo Salcedo Álvarez**

**Director:**

**Ing. Jaime Vélez Arízaga**

**Cuenca – Ecuador**

**2006**

## **DEDICATORIA**

El presente ensayo lo dedico de manera especial a ese Ser Omnipotente, por haberme concedido a mis queridos padres; Germán León e Inés Zambrano, quienes con su amor, apoyo y sus sabios consejos me han sabido llevar por el camino correcto tanto material como espiritual.

Como recompensa por su sacrificio, esfuerzo y desvelo que vivieron conmigo durante toda mi carrera estudiantil y así llegar a una feliz culminación.

*DIANA*

Este trabajo lo dedico a Dios, por brindarme la oportunidad de vivir. A mis padres Luis y Edith por todos esos años de cariño, apoyo, comprensión, enseñanza y ejemplo que fue y es mi inspiración para convertirme en un hombre de bien. A mis tías que son como mis madres, a mi hermana y ese lucero que guía mi vida, querida *Tatita*, que físicamente ya no esta conmigo pero su presencia y enseñanzas viven en mi corazón abuelita. A mis amigos y amigas, de ahora y siempre, los que están a mi lado y los que por designios del destino ya no lo están y a lo largo de mi carrera supieron comprenderme y llenar mi vida de alegrías y gratos recuerdos. Sin todos ustedes no hubiera podido culminar esta etapa de mi vida con éxito.

*LUIS ALFREDO*

## **AGRADECIMIENTO**

Al culminar el presente ensayo queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento al Ing. Jaime Vélez Arízaga por haber sido nuestro director en la realización de este trabajo investigativo. De igual forma a los catedráticos de la Universidad del Azuay por haber confiado y compartido sus conocimientos durante estos años de vida universitaria.

A la Empresa de Agua Potable y Alcantarillado de la ciudad de Azogues “EMAPAL”, que sin ningún interés brindaron todo el apoyo necesario, facilitándonos la correcta información y los recursos para la realización del presente trabajo, a través de la persona del Ing. Edgar León Andrade, quien con su paciencia, sabiduría y sin ningún egoísmo nos orientó en el desarrollo de todo el proceso de este ensayo.

A nuestros Padres ya que sin su esfuerzo apoyo y presencia no hubiéramos logrado lo que nos propusimos y a todas aquellas personas que nos han ayudado de una u otro manera ha hacer posible este logro.

**GRACIAS**

**RESPONSABILIDAD:**

**Todas las opiniones, conceptos, comentarios, conclusiones y recomendaciones vertidas en el presente ensayo son de total responsabilidad de los autores.**

**Diana León Z.**

**Luis Salcedo A.**

## INDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	I
AGRADECIMIENTO.....	II
RESPONSABILIDAD.....	III
INDICE DE CONTENIDOS.....	IV
INDICE DE ILSTRACIONES Y CUADROS.....	VII
INDICE DE ANEXOS.....	VIII
RESUMEN.....	IX
ABSTRACT.....	X
<b>INTRODUCCION.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPITULO 1.</b>	
<b>LA EMPRESA.....</b>	<b>3</b>
<b>1.1 Descripción de la Empresa.....</b>	<b>3</b>
<b>1.1.1 Reseña histórica.....</b>	<b>3</b>
<b>1.1.2 Objetivos de la empresa.....</b>	<b>5</b>
<b>1.1.3 Misión y Visión.....</b>	<b>5</b>
<b>1.2 Políticas de la empresa EMAPAL.....</b>	<b>6</b>
<b>CAPITULO 2.</b>	
<b>DEPARTAMENTOS Y AREAS.....</b>	<b>7</b>
<b>2.1 Organización.....</b>	<b>7</b>
<b>2.1.1 Departamentos Administrativos.....</b>	<b>9</b>
<b>2.1.1.1 Gerencia General.....</b>	<b>10</b>
<b>2.1.1.2 Gerencia Técnica.....</b>	<b>11</b>
<b>2.1.1.3 Gerencia Financiera.....</b>	<b>14</b>
<b>2.1.1.4 Gerencia Administrativa.....</b>	<b>17</b>
<b>2.1.1.5 Gerencia Comercial.....</b>	<b>21</b>
<b>2.1.2 Plantas.....</b>	<b>24</b>
<b>2.1.2.1 Zhindilig.....</b>	<b>24</b>

2.1.2.2 Uchupucun.....	24
2.1.2.3 Mahuarcay.....	24

**CAPITULO 3.**

**METODOS DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL ACTUALES..... 26**

3.1 Métodos Actuales.....	26
3.1.1 Métodos de selección.....	26
3.1.2 Técnicas de administración del personal.....	29
3.1.3 Formas de valoración de puestos.....	30

**CAPITULO 4.**

**PROPUESTA DE TERCERIZACIÓN DE LOS REQUERIMIENTOS DE PERSONAL..... 46**

4.1 Objetivos.....	46
4.2 Normas Generales.....	47
4.2.1 Análisis del Reglamento de Tercerización.....	47
4.2.2 Condiciones y limitaciones para contratar a través de tercerizadoras... 48	
4.2.3 Clases de contratos laborales que se pueden suscribir con los trabajadores tercerizados.....	49
4.2.4 Obligaciones de las empresas usuarias y de las tercerizadoras... 50	
4.2.5 Requisitos que deben cumplir las empresas tercerizadoras.....	51
4.3 Procesos y actividades posibles a contratarse.....	52
4.3.1 Área administrativo.....	56
4.3.2 Plantas.....	56
4.3.3 Nivel de conocimientos.....	57
4.4 Estudio de costos.....	58
4.4.1 Costos sin tercerización.....	59
4.4.2 Costos con tercerización.....	59
4.4.3 Análisis relación costo beneficio.....	61
4.5 Ventajas y desventajas de Tercerizar.....	61
4.6 Beneficios.....	62

4.6.1 Razones por las que se debe tercerizar.....	62
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>63</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>63</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>65</b>

## **INDICE DE ILISTRACIONES Y CUADROS**

<b>FOTOGRAFIA 1:</b> Planta de tratamiento de Zhindilig.....	4
<b>FOTOGRAFIA 2:</b> Planta de tratamiento de Uchupucun.....	4
<b>FOTOGRAFIA 3:</b> Planta de Mahuarcay.....	5
<b>FOTOGRAFIA 4:</b> Planta de Mahuarcay.....	5
<b>FIGURA 1:</b> Organigrama Estructural.....	9
<b>FIGURA 2:</b> Diagrama de procesos.....	53
<b>TABLA 1:</b> Estructura Gerencia General.....	10
<b>TABLA 2:</b> Estructura Gerencia Técnica.....	12
<b>TABLA 3:</b> Estructura Gerencia Financiera.....	15
<b>TABLA 4:</b> Estructura Gerencia Administrativa.....	21
<b>TABLA 5:</b> Estructura Gerencia General.....	24
<b>TABLA 6:</b> Costos sin tercerización.....	59
<b>TABLA 7:</b> Costos con tercerización.....	50
<b>TABLA 8:</b> Análisis relación costo beneficio.....	61



## **INDICE DE ANEXOS**

<b>Anexo 1:</b> Formato de entrevista.....	66
<b>Anexo 2:</b> Entrevista.....	69
<b>Anexo 3:</b> Proforma Presupuestaria EMAPAL.....	72

## RESUMEN

El tema de ensayo estará desarrollado siguiendo los conocimientos básicos de la materia de Recursos Humanos, dentro de lo referente a Administración del personal, de manera especial enfocado a lo que se refiere a contratación de personal y mas específicamente a la utilización del mecanismo de tercerización en una entidad publica.

El estudio y la propuesta de contratación por tercerizadoras, esta dirigido a la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado “EMAPAL” de la ciudad de Azogues.

Este ensayo comenzara con una análisis de la empresa objeto de estudio, para conocer cual es su misión, visión, políticas de la empresa; de igual manera es importante conocer la organización de la empresa, así como de su estructura organizativa. Para conocer toda esta información utilizaremos técnicas como la entrevista a los respectivos directivos de la entidad.

Como segundo punto dentro de este estudio se pretende realizar un análisis de los mecanismos que utiliza actualmente la empresa para la selección y contratación de su personal para así determinar la situación actual de la empresa en este aspecto. Para esto se utilizara la entrevista como mecanismo para la obtención de información.

Finalmente el ensayo terminara con un análisis de lo que implica tercerizar funciones o personal dentro de una empresa, así como de la determinación de las actividades, departamentos y personal que se pueden tercerizar. Para lo que recurriremos a la investigación bibliografía y de otros recursos que nos ayudará a elaborar la propuesta de la cual tiene como objeto principal este ensayo.

## **ABSTRACT**

The topic of this essay will be developed from the basics of Human Resources and Personnel Management, more specifically, focused on personnel hiring and the use of outsourcing as another resource for a public organization.

The study and the proposal of the use of outsourcing as another resource for a public organization is being directed to Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado “EMAPAL” from Azogues.

Firstm this essay starts with an analysis of the target company’s background including mission, vision, policies, and more importantly, its internal structure and managerial structure. Interviews to the respective company authorities will be used as the technique to obtain this information.

Second, an analysis of the current mechanisms to select and hire personnel will be studied and analyzed in order to determing clearly the company’s current state in this matter. In order to achieve this, again interviewing will be used as a tool.

Finally, this essay will conclude with a third analysis focused on outsourcing functions and positions within the company, as well as the determination of the activities, departments and personnel that can be outsourced. In this case, bibliographic references and other resources will be the tools to create the proposal that addresses the main objective of this essay.

## INTRODUCCION

El objetivo del presente ensayo es dar a conocer sobre que trata el tema de la tercerización y presentar una propuesta aplicable dentro de una empresa. Este método o herramienta que va a ser objeto de estudio se lleva a cabo desde ya varios años, pero recientemente este tema se ha dado a conocer en nuestro mercado debido a que en el país se esta implementando en el mundo empresarial y de los negocios en general. La tercerización o también denominada outsourcing surge como respuesta a las necesidades de los empresarios que con esquemas laborales antes utilizados reducían las utilidades de sus empresas. De igual forma las nuevas tendencias de relaciones humanas que existentes actualmente lleva a las empresas y más aun a sus gerentes a plantearse retos para mejorar dichas relaciones ajustándose a las ventajas competitivas que tienen las empresas que aplican nuevas técnicas y herramientas en sus empresas.

Hoy por hoy la tercerización esta dando un nuevo significado a la relación cliente-proveedor. Pues se busca que exista una cooperación estrecha entre cliente/proveedor en la que los proveedores adopten los mismos sistemas de los clientes, de manera que se pueda proporcionar una mejor relación de trabajo.

Se considera a la tercerización como una de las opciones más factibles para la problemática que ha surgido en cuanto a la contratación de personal en la organización en estudio, por lo que nuestro trabajo será determinar si es factible implementarlo dentro de la empresa, así como de los fundamentos legales en los que se basa, las leyes a las que se rige tanto quien ofrece este servicio como el que demanda, los puestos o cargos que se deberían tercerizar, así como el departamento dentro de la empresa en donde sea más factible tercerizar y los costos de este servicio que implicaría adoptar este mecanismo.

El trabajo que se presenta a continuación no cumple solo como un requisito para la obtención del título por parte de quienes lo elaboramos, si no constituye una herramienta con la cual hemos aprendido conceptos nuevos y recordados algunos, si no más bien se ha convertido en un medio que nos ha ayudado a ver cómo verdaderamente es el mundo laboral en el cual pretendemos integrarnos como

profesionales y dar lo mejor de nuestros conocimientos y destrezas aprendidas, por lo que cabe recalcar que ha sido realizado con la mayor responsabilidad, dando lo mejor de nosotros para su elaboración y que de esta manera sirva de aporte tanto a nuestro desarrollo personal como al de la organización que se ha prestado para ser nuestro objeto de estudio.

## **CAPITULO 1. LA EMPRESA**

### **1.1 DESCRIPCION DE LA EMPRESA**

#### **1.1.1. RESEÑA HISTÓRICA**

“La Empresa Publica Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Azogues “EMAPAL”, nace por la decisión del Ilustre Concejo Municipal el 30 de Marzo de 1974 mediante la expedición de la Ordenanza Nro. 13, iniciando sus actividades en forma independiente el 1 de Agosto de 1974, luego de haberse estructurado en el plano administrativo y de operación y recibiendo la transferencia de bienes y aportes económicos de capital. Originalmente el Directorio se integró por cinco Miembros: el Alcalde, un Edil, un ciudadano designado por el Concejo, un representante de los Colegios de Ingenieros Civiles, Arquitectos y de las Cámaras de Comercio y Agricultura, un representante del IEOS, como Secretario actuaba el Gerente.

Recién en el mes de Octubre de 1986 se introducen reformas a la Ordenanza de Creación, para luego en los años 1999 y 2001 realizar las modificaciones que le permiten tener la actual estructura, funciones y atribuciones.

En el año de su creación la Empresa contaba con una camioneta y una retroexcavadora como parque automotor, ahora al cumplir 30 años de vida institucional en estos rubros la Empresa de Agua Potable y Alcantarillado EMAPAL cuenta con tres camionetas, dos jeeps, un camión, un vehículo para limpiar alcantarillados, una retroexcavadora y equipos de alta tecnología. De igual manera en la época de creación de la empresa se operaba la planta de tratamiento de Zhindilig cuya capacidad máxima está en los 40 lts/seg, en la actualidad cuentan con tres plantas con capacidad de tratamiento de de 170 lts/seg<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> EMAPAL-Azogues, Agua para Azogues. Gráficas Hernández. Azogues abril del 2006

Fotografía 1

PLANTA DE TRATAMIENTO DE ZHINDILIG



Construcción año 1974

En el año de 1986 se inicia la construcción de la planta de tratamiento de Uchupucun. Diseñada para tratar un caudal de ingreso de 70 lts/s, en ella se trata el agua que proviene de las cuencas hidrográficas del Tabacay.

Fotografía 2

PLANTA DE TRATAMIENTO DE UCHUPUCUN



En los últimos años bajo la actual administración, EMAPAL ha se ha logrado modificaciones en las plantas para la ampliación y mejoramiento del sistema de agua potable. Así se logró la construcción de una nueva planta de tratamiento ubicada en el sector de Mahuarcay, la misma que tiene como fuentes las reservas de los sectores de Uchupucun, Zhapacal, Zhizhiquín, también se han mejorado las redes de distribución, repartidor de caudales.”<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> EMAPAL-Azogues, Agua para Azogues. Gráficas Hernández. Azogues abril del 2006,pag 7

Fotografía 3

PLANTA MAHUACAY



Fotografía 4

PLANTA MAHUACAY



### 1.1.2. OBJETIVOS

“La Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Azogues, EMAPAL, es una entidad con personería jurídica y autonomía administrativa y patrimonial, subordinada a los actos decisorios del Ilustre Concejo Municipal de Azogues, que opera sobre bases comerciales y cuyo objetivo es la prestación de los servicios públicos de agua potable y alcantarillado y servicios afines, así como la atención a las necesidades de los mismos. A ella en forma privativa le corresponde atender las necesidades de los servicios de Agua Potable y Alcantarillado del Cantón Azogues.”<sup>3</sup>

### 1.1.3. MISION Y VISION

#### MISION

“Dotar los servicios de agua potable y alcantarillado en condiciones que garanticen la salud de la población del área urbana de la ciudad de azogues.”<sup>2</sup>

<sup>3</sup> <http://www.emapal.com.ec/principalframe.htm>



## VISION

“Provisión y administración de los servicios de agua potable, alcantarillado y disposición de desechos procurando un nivel de vida apropiado para la población del cantón azogues, siendo vigilantes permanentes de la salud humana y protegiendo el medio ambiente.”<sup>3</sup>

### 1.2. POLITICAS DE LA EMPRESA

La actividad principal de la Empresa de Agua Potable y Alcantarillado de Azogues “EMAPAL” es la de administrar el importante recurso hídrico en condiciones que garantice la salud de la población adecuando y la disposición final de las aguas servidas. La Empresa procura la cobertura suficiente para la población urbana consolidada y la urbana marginal dispersa, aplicando como política institucional la universalidad, igualdad y proporcionalidad de satisfacción entre la demanda y la oferta.

En aplicación de la Ley Orgánica de Régimen Municipal opera sobre bases comerciales procurando la recuperación de los gastos de operación, mantenimiento, amortización de empréstitos y proyección de nuevas inversiones, todo ello basado en la capacidad retributiva de los usuarios, es decir existe una política de orden socio-económica.

Además la empresa ha desarrollado importantes mecanismos como puntos estratégicos de atención de quejas y reclamos, tanto en lo relacionado a la facturación como a los problemas de distribución y mantenimiento de los sistemas, dando énfasis en la atención personalizada al cliente para que se vea satisfecha su necesidad en el menor tiempo posible y se establezca una línea de comunicación directa, sincera y armoniosa entre las partes.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup><http://www.emapal.com.ec/principalframe.htm>

## CAPITULO 2.DEPARTAMENTOS Y AREAS

### 2.1 ORGANIZACION

La Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Azogues “EMAPAL”, es una empresa que como todas cuenta con una estructura organizacional dividida en departamentos.

La EMAPAL está constituida por los siguientes niveles administrativos<sup>5</sup>:



#### EL NIVEL DIRECTIVO

Ejerce el máximo grado de autoridad, establece y ejecuta las políticas, lo constituye el Directorio integrado así:

##### **Presidente:**

- Alcalde de la ciudad de Azogues o quien lo subrogue legalmente.

##### **Miembros:**

- Un representante del Colegio de Ingenieros Civiles del Cañar, o su alterno.
- Un representante del Colegio de Arquitectos del Cañar, o su alterno.
- Un Concejal representante del Ilustre Municipio de Azogues.

##### **Secretario:**

- Este puesto lo desempeña el Gerente, quien tiene voz informativa en las Sesiones del Directorio.

---

<sup>5</sup> Tomado del Reglamento Interno de la Empresa de Agua Potable y Alcantarillado de la ciudad de Azogues EMAPAL.

## **EL NIVEL EJECUTIVO**

Le corresponde ejecutar las decisiones del Directorio y administrar con los mejores principios a la Entidad, es nombrado por el Concejo de una terna presentada por el Alcalde, dura cuatro años en sus funciones, puede ser reelegido.

## **NIVEL ASESOR**

- Es la instancia de consulta y asesoría para la toma de decisiones, lo integran: Asesoría Jurídica, Auditoría Interna, Planificación.

### **Nivel de Apoyo:**

- Se encarga de la dotación y administración de los recursos humanos, materiales, económico-financieros, logísticos y tecnológicos, integrado por las Direcciones Técnica, Financiera, Administrativa y de Comercialización.

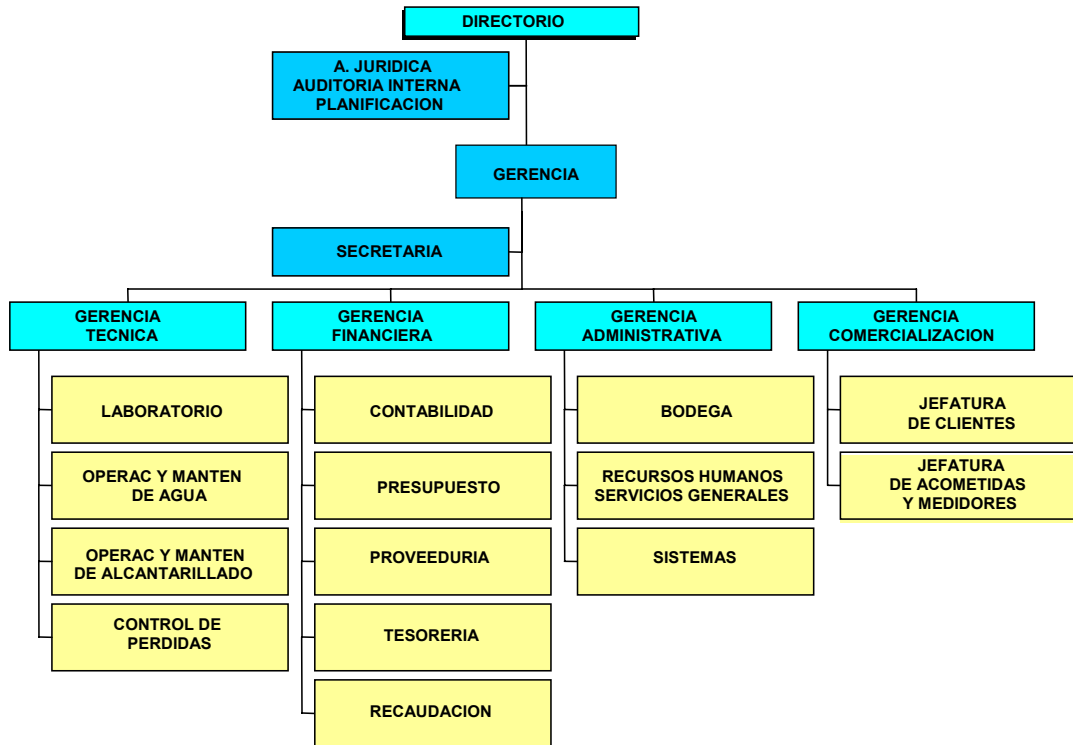
### **Nivel Operativo:**

- Es el responsable de la ejecución de los planes, programas y proyectos encaminados al logro de los objetivos y metas de la Empresa, son las Secciones de cada Dirección.

La Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado “EMAPAL” cuenta en la actualidad con el organigrama que se presenta a continuación, en donde claramente de refleja cada una de los diferentes departamentos y secciones de los mismos.

Figura 1

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Fuente: Reglamento Interno EMAPAL.

Para una mejor comprensión se ha creído conveniente determinar cada una de las funciones que tienen a su cargo las diferentes gerencias y departamentos que para el objeto de estudio se considera de gran relevancia lo que se expone a continuación.

### 2.1.1. DEPARTAMENTOS ADMINISTRATIVOS

La estructura que ha logrado conformar EMAPAL a lo largo de sus años de funcionamiento tiene como objetivo administrar, operar y manejar eficientemente los servicios de agua potable y alcantarillado.

La estructura que se presenta a continuación es la que cuenta la empresa en la actualidad y es un número de persona que se las considera apropiado para mantener la empresa y una planta de personal para así cumplir con una gestión eficiente y cumpla con el objeto para el cual la empresa fue conformada hace ya varios años. En

total en esta entidad trabajan 74 personas divididas en departamentos que detallamos a continuación<sup>6</sup>.

### 2.1.1.1.GERENCIA GENERAL

Dentro de la empresa EMAPAL la Gerencia General esta a cargo en la actualidad por el Arq. Carlos García Sacoto, más otras personas que conjuntamente con él realizan las actividades dentro de este departamento. En total 5 personas conforman este departamento y los distintos cargos del mismo lo detallamos a continuación.

Tabla 1

#### ESTRUCTURA GERENCIA GENERAL

ESTRUCTURA ORGANICA	DENOMINACION DEL PUESTO	No.
<b>GERENCIA GENERAL</b>	<b>GERENTE GENERAL</b>	1
	SECRETARIA	1
	ASISTENTE	1
	CHOFER	1
	CONSERJE	1

Entre las principales atribuciones de este departamento son las siguientes:

- ❖ Representar judicial y extrajudicialmente a la Empresa.
- ❖ Administrar, coordinar y vigilar los distintos Departamentos de la Empresa.
- ❖ Planificar, organizar y supervisar la marcha económica de la Empresa.
- ❖ Nombrar y remover al personal de la empresa, sujetándose a las normas legales a excepción de los Gerentes Departamentales cuya designación corresponde al Directorio.
- ❖ Elaborar la proforma presupuestaria de la Empresa y presentarlo a consideración y aprobación del Directorio.
- ❖ Autorizar gastos, adquisiciones y suscripciones de contratos en conformidad a la Ley de Contratación Pública.

---

<sup>6</sup> Nota: Los departamentos y funciones existentes en la empresa municipal nacen con la ordenanza de creación de la misma reformada por última vez el 13 de Enero de 1995 de donde tomamos la información para la elaboración de la descripción de su estructura y actividades.

- ❖ Presentar al Directorio informes anuales de las actividades y marcha económica de la Empresa, así como de los programas y planes que elabore para la mejor marcha administrativa.

#### **2.1.1.2.GERENCIA TECNICA**

Las principales actividades que se realizan dentro de esta gerencia son las siguientes:

- Elaborar los estudios y proyectos que llevan consigo la ejecución de las obras necesarias para la provisión de los servicios de agua Potable y Alcantarillado, buscando las soluciones más convenientes desde el punto de vista social, técnico y financiero.
- Vigilar, supervisar y fiscalizar la construcción de las obras.
- Lograr que las obras se desarrollen conforme a los planes y programas de la Empresa, en lo que respecta a funcionamiento, plazo y costos.
- Operar los servicios que la Empresa proporcione a los usuarios, en condiciones satisfactorias en cuanto a calidad, cantidad, continuidad, cobertura y costos.
- Mantener las condiciones necesarias para que las instalaciones y el equipo puedan ser operadas de manera adecuada y cumplan su función en forma eficiente y permanente, prologando al máximo su vida útil al menor costo posible.
- Proporcionar información sobre los sistemas de agua potable y alcantarillado y cada uno de sus componentes en cuanto a su funcionamiento y su eficacia para mantener las necesidades de la comunidad.
- Informar trimestralmente con carácter obligatorio al Directorio sobre la planificación, programación y evaluación en lo que a Agua Potable y Canalización se refiere.

Esta constituida por 34 personas que desempeñan los siguientes cargos

Tabla 2

ESTRUCTURA GERENCIA TECNICA

ESTRUCTURA ORGANICA	DENOMINACION DEL PUESTO	No.
<b>GERENCIA TECNICA</b>	<b>GERENTE TECNICO</b>	1
	TECNICO ASISTENTE DE AGUA POTABLE	1
	<b>JEFE DE OPERACIONES DE AGUA POTABLE</b>	1
	CHOFER	1
	LABORATORISTA	2
	OPERADOR RETROEXCAVADORA	1
	JORNALERO	5
	PLOMEROS	5
	GUARDIAN OPERADOR	7
	<b>SUBGERENTE ALCANTARILLADO</b>	1
	TECMOCP ASOSTEMTE DE ALACANTARILLADO	1
	OPERADOR HIDROCLINER	1
	JORNALERO	4
	CHOFER	1
	<b>SUBGERENCIA DE PROYECTOS</b>	1
	TÉCNICO ASISTENTE DE PROYECTOS	1

Esta área de la empresa es de gran y vital importancia de la empresa ya que en ella se realizan las operaciones y actividades que son el eje central y el por que de la empresa, se puede considerar que en ella se produce el servicio que el resto de la empresa lo comercializa y son los encargados de su debida administración y desarrollo óptimo. La gerencia técnica está dividida en cuatro secciones que son las siguientes:

- Laboratorio
- Operación y mantenimiento de agua
- Operación y mantenimiento de alcantarillado
- Control de pérdidas.

Las principales funciones y obligaciones de cada una de ellas se resumen a continuación.

■ **LABORATORIO**

- Supervisar y controlar la calidad del servicio de agua proporcionada al usuario en el área urbana y rural del cantón.
- Controlar la operación de las plantas de tratamiento.

- Proporcionar la información requerida para determinación de costos y elaboración de tarifas y estructura tarifaria.
- Programar y ejecutar el mantenimiento preventivo de la plantas.
- Supervisar el mantenimiento de las áreas exteriores de la planta.

#### ■ **OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO DE AGUA**

- Programar, supervisar y realizar el mantenimiento de las plantas y redes de agua potable.
- Operar y mantener el sistema de agua potable.
- Controlar y supervisar el funcionamiento de las plantas de agua potable
- Controlar la cantidad y la calidad del servicio de agua potable proporcionada al usuario.
- Supervisar el funcionamiento de los equipos del sistema de agua potable.
- Realizar la operación y mantenimiento de las plantas y redes del sistema de Agua Potable.
- Dirigir, organizar y coordinar las actividades de construcción de los sistemas de agua potable, urbanos y rurales.
- Proporcionar la información necesaria a la Gerencia Técnica para mantener actualizados los registros de obras ejecutados en la Empresa.
- Realizar las reparaciones de las instalaciones por reclamos de los usuarios o por causas técnicas determinadas por la empresa.
- Informar a la Gerencia Técnica para que los catastros de obras contengan los datos requeridos para su actualización.

#### ■ **OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO DE ALCANTARILLADO**

- Programar, supervisar y realizar el mantenimiento de las plantas y redes de alcantarillado.
- Operar y mantener el sistema de alcantarillado.



- Controlar y supervisar el funcionamiento de las plantas de tratamiento de agua residuales.
- Supervisar el funcionamiento de los equipos disponibles para el sistema de alcantarillado.
- Realizar la operación y mantenimiento de las plantas y redes del sistema de alcantarillado.
- Dirigir, organizar y coordinar las actividades de construcción de los sistemas de alcantarillado, urbanos y rurales.
- Realizar las reparaciones de las instalaciones por reclamos de los usuarios o por causa técnicas determinadas por la empresa.

### **2.1.1.3.GERENCIA FINANCIERA**

Entre las principales funciones que podemos destacar de este departamento están:

- a) Administración, ejecución y control de los recursos financieros de la Empresa.
- b) Utilizar eficazmente los recursos financieros que la Empresa requiere en el cumplimiento de sus objetivos.
- c) Controlar la ejecución financiera en los planes y programas de la Empresa.
- d) Proporcionar información financiera de la Empresa.
- e) Entregar oportunamente a los Departamentos de la Empresa los materiales que éstos requieran para el cumplimiento de sus funciones.
- f) Adquirir materiales, bienes y servicios aprovechando las condiciones del mercado en lo referente a precios, calidad, condiciones de pago etc.
- g) Elaborar la proforma de presupuesto e informar al Directorio todo lo concerniente a su función.
- h) Participar en la elaboración y evaluación presupuestaria anual.

Para presentarlo de una manera más resumida dentro de la Gerencia Financiera se desempeñan las funciones relacionadas con tesorería, contabilidad, elaboración de presupuestos y proveeduría.

Este departamento esta conformado de la siguiente manera:

Tabla 3

ESTRUCTURA GERENCIA FINANCIERA

ESTRUCTURA ORGANICA	DENOMINACION DEL PUESTO	No.
GERENCIA FINANCIERA	Director Financiero	1
	Jefe de Presupuestos	1
	Contador General	1
	Aux. de Contabilidad	1
	Oficinista 1	1

Las secciones de este departamento tienen las siguientes funciones que se destacan a continuación.

✦ **CONTABILIDAD**

- Implantar y mantener actualizado el sistema integrado de contabilidad.
- Realizar el control previo sobre gastos, verificando la legalidad, conformidad, veracidad, propiedad y disponibilidad presupuestaria.
- Implementar un sistema de control de ingresos y de títulos de créditos.
- Preparar los comprobantes contables en base a la documentación original y actualizar los registros de contabilidad.
- Establecer y mantener un sistema de control presupuestario acorde con las normas técnicas.
- Implementar y mantener un sistema de registro de los recursos financieros, inventarios y activos fijos que permitan su control y evaluación.
- Elaborar roles de pago.

✦ **PRESUPUESTO**

- Establecer conjuntamente con el Gerente de la Empresa y al Gerente Financiero, los lineamientos generales que guiarán el sistema presupuestario en sus fases de formulación, ejecución, control, clausura, liquidación y evaluación.
- Programar, informar, coordinar, organizar y evaluar la elaboración institucional del presupuesto, vigilando que las dependencias de la empresa

cumplan con lo se sea pertinente, con la Ley de Régimen Municipal, ley de presupuesto y Ley Orgánica de Administración Financiera y Control.

- Ejecutar la estimación provisional de ingresos, previa a la formulación de los proyectos de presupuesto de cada dependencia.
- Elaborar la proforma presupuestaria anual en base a la información proporcionada por las dependencias de la empresa y presentarla al Director Financiero para su trámite.
- Analizar los proyectos de presupuesto de las dependencias de la EMAPAL que deben ser entregados.
- Elaborar proyectos complementarios de financiamiento, cuando éstos sean requeridos.
- Ejecutar análisis de tendencia y pronóstico de las principales variables que inciden en el comportamiento financiero.

#### ⊕ **TESORERIA**

- Organizar, implementar y mantener actualizado el sistema de recaudaciones, custodia y pagos.
- Elaborar los calendarios de pagos en forma periódica.
- Supervisar, controlar y realizar las recaudaciones de los valores no tributarios de la empresa.
- Depositar diariamente los recursos obtenidos y enviar diariamente la documentación a contabilidad para su registro.
- Recaudar los fondos patrimoniales, presupuestarios y extra presupuestarios.
- Recibir, analizar, controlar y mantener en custodia las garantías y otros valores fiduciarios de la empresa.
- Llevar el registro de las garantías y otros valores fiduciarios.
- Dirigir, supervisar, y aplicar el plan de control y reducción de cartera vencida.

#### ✦ **RECAUDACION**

- Supervisar, revisar y realizar las recaudaciones y verificar si el monto recaudado corresponde al determinado de conformidad con la documentación.
- Verificar los ingresos de los abonados, realizados a través de los diferentes bancos.
- Realizar depósitos diariamente y entregar los documentos a Tesorería.
- Notificar a Tesorería las cartas de pago no canceladas oportunamente.
- Elaborar listados de recaudaciones para diferentes instancias de control y para la emisión de planillas.
- Informar a Comercialización los servicios no cancelados, a fin de que se realicen los cortes y las reconexiones.
- Controlar y analizar las notas de débito y crédito.

#### ✦ **PROVEEDURIA**

- Implementar los procedimientos de compras de conformidad con las normas legales y reglamentarias establecidas.
- Programar las adquisiciones anual y trimestralmente, de acuerdo con el presupuesto y con los requerimientos presentados por las áreas de la empresa.
- Mantener actualizados los registros de proveedores, así como las cotizaciones.
- Participar en la reglamentación del proceso de compras interno de la empresa.
- Preparar la información y documentación necesaria y requerida por el comité de compras para la toma de decisiones.

#### **2.1.1.4.GERENCIA ADMINISTRATIVA**

Las principales funciones de la gerencia administrativa dentro de EMAPAL son:

- Dirigir, organizar y proporcionar las actividades administrativas de la Empresa.

- Administrar el sistema de personal de conformidad con las normas técnicas establecidas para el reclutamiento, selección, evaluación, valoración, capacitación y control de los empleados y trabajadores de la Empresa.
- Organizar, controlar y mantener los procedimientos de recepción, almacenamiento, registro y entrega de los inventarios de bienes.
- Controlar y mantener registros de ubicación y existencias que permitan verificaciones ágiles y oportunas y análisis sobre sus niveles críticos.
- Contratar y mantener control del sistema de Seguros a los activos de la Empresa.
- Procurar el cumplimiento de las normas de seguridad y riesgos de trabajo, considerando la normatividad generalmente aplicable.

Cabe recalcar que dentro de la gerencia administrativa existen tres secciones que son:

- ❖ Bodega
- ❖ Recursos Humanos y Servicios Generales
- ❖ Sistemas

Para una mejor comprensión de lo que realiza cada una de las secciones mencionadas lo citaremos de una forma resumida a continuación:

#### **BODEGA**

- Implementar y mantener los métodos y procedimientos de recepción, almacenaje, registro y entrega de bienes.
- Recibir e inspeccionar las adquisiciones comprobando la calidad y cantidad con las especificaciones solicitadas.
- Establecer un sistema de custodia, clasificación, codificación, mantenimiento e identificación de los bienes.
- Organizar los materiales en las bodegas, de acuerdo con lo aconsejado por la técnica, con el objeto de que su conservación sea adecuada.

- Llevar los controles de existencias y reportar a la Gerencia Administrativa sobre sus niveles críticos.
- Entregar los bienes al personal autorizado de la Empresa.
- Mantener cuadros estadísticos del consumo, especies y unidades administrativas, con fines de programación de compras.
- Realizar inventarios periódicos de los bienes de la Empresa y solicitar y tramitar la baja o remate de los que se constate están inservibles.

#### **SERVICIOS GENERALES Y RECURSOS HUMANOS**

- Evaluaciones al personal de la empresa.
- Coordinar con la dirección Administrativa sobre la necesidad de incrementar o suprimir cargos, así como la contratación de servicios personales y especializados.
- Diseñar sistemas de control de personal.
- Controlar y mantener los registros de personal.
- Coordinar los servicios de bienestar y Asistencia Social para los servidores de la Empresa.
- Investigar los riesgos de trabajo, su grado de intensidad e implementar normas y procedimientos de protección.
- Formular el reglamento de seguridad y vigilar su cumplimiento
- Aplicar y analizar los métodos y procedimientos reclutamiento y selección de personal y proponer cambios que permitan incorporar a la Empresa personal idóneo.
- Reclutar y seleccionar al personal mediante concurso de méritos y oposición, con el objeto de encontrar el personal adecuado para el puesto adecuado.
- Efectuar Auditorias de personal, con el objeto de analizar volúmenes de trabajo y determinar los niveles y clases de puestos.
- Elaborar manuales y reglamentos de personal en coordinación con la Gerencia Administrativa.

- Preparar programas de capacitación de personal.
- Mantener el control de asistencia y puntualidad.
- Preparar y tramitar las acciones de personal, referentes a contratos, ascensos, reclasificaciones, revalorizaciones, traslados, vacaciones, permisos y más procedimientos administrativos que signifiquen cambios en la situación administrativa de los puestos
- Preparar los distributivos de sueldos, salarios prestaciones y adicionales de sueldo y entregar a la Gerencia Administrativa.
- Analizar las actividades de riesgo y la inseguridad del trabajo, e implantar las medidas correctivas que prevengan los riesgos de trabajo.
- Investigar los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales, y dictaminar medidas preventivas y correctivas.
- Analizar las necesidades de prendas de protección e implemento de seguridad y tramitar su adquisición.
- Organizar, supervisar y proporcionar los servicios de recepción e información, vigilancia conserjería e imprenta.
- Proporcionar el servicio de mantenimiento de bienes muebles, equipos de oficina y de computación.
- Administrar el sistema de documentación y archivo.
- Supervisar y proporcionar los servicios de: vigilancia de edificios administrativos, bodegas, plantas y más locales de la Empresa.

#### **SISTEMAS**

- Mantener y actualizar el sistema informático de la Empresa.
- Diseñar y programar los sistemas necesarios según las necesidades de cada unidad administrativa.
- Asesorar al personal respecto del uso de los sistemas informáticos, entrenándolos a fin de que estén actualizados en conocimientos.

- Elaborar manuales y someterlos a la aprobación respectiva para la implantación en la Empresa.
- Asesorar respecto de las características y procedimientos para la adquisición de equipos de computación y la expansión de la red.
- Manejar y proteger la información con total reserva, al estar bajo su responsabilidad el servidor de la red.

Este departamento está conformado por 6 personas con los siguientes cuadros:

Tabla 4

ESTRUCTURA GERENCIA ADMINISTRATIVA

ESTRUCTURA ORGANICA	DENOMINACION DEL PUESTO	No.
GERENCIA ADMINSTRATIVA	Direc. Administrativo	1
	Oficinista 1	1
	Anal.Sistem	1
	Jefe de Bodega	1
	Aux. de Contabilidad	1
	Conserje	1

### 2.1.1.5.GERENCIA COMERCIAL

Las principales funciones de este departamento son las siguientes:

- Promover la expansión y el mantenimiento del mercado consumidor para poder proporcionar el máximo servicio al mayor número posible de usuarios.
- Formular el catastro de consumidores que constituyen el mercado de servicio de la Empresa, utilizando procedimientos que permitan registrar la identificación y localización exacta de los abonados, así como toda la información necesaria sobre los consumidores reales, factibles y potenciales.
- Receptar solicitudes de servicio y tramitarlas con la oportunidad debida, mantenimiento una eficiente información hacia el usuario y un sistema estadístico suficiente y óptimo que permita conocer las cuentas individuales por usuario.
- Reportar en forma mensual a la Gerencia General, Técnica y Financiera la estadística de consumos y facturaciones, así como los movimientos que



signifiquen incrementos y disminuciones de abonados con sus correspondientes justificativos.

- Ejecutar con el personal a su cargo las instalaciones domiciliarias de agua potable y alcantarillado: conexiones, reconexiones, desconexiones temporales y definitivas.
- Controlar la utilización racional del abastecimiento de agua potable y alcantarillado, a fin de distribuir equitativamente al mayor número de usuarios.
- Establecer para cada consumidor una cuenta que permita registrar el valor de los servicios prestados y cobrar tales valores en forma cíclica, así como producir el proceso de facturación información que permita accionar los mecanismos necesarios que garanticen el ingreso de los recursos requeridos para la Empresa.
- Estas actividades se ejecutarán a través de la gerencia comercial que contará con las siguientes secciones:
  - Jefatura de acometidas y medidores
  - Jefatura de clientes.

Las funciones de estas dos secciones dentro de la empresa son las siguientes:

#### ➤ ***JEFATURA DE ACOMETIDAS Y MEDIDORES***

- Organizar, coordinar y controlar las inspecciones, instalaciones, desconexiones de acometidas y medidores.
- Elabora las bases y especificaciones técnicas para la adquisición de materiales de acometidas, medidores, equipos y herramientas de trabajo.
- Solucionar los reclamos originados por las instalaciones de acometidas y medidores.
- Informar al Gerente Técnico las deficiencias técnicas en los sistemas.
- Supervisar y controlar que las acometidas y medidores se instalen de acuerdo a la ordenanza vigente.

- Asesorar a los clientes comerciales e industriales para la mejor utilización de agua.
- Reparar y/o cambiar acometidas y medidores que se encuentren en malas condiciones.
- Registrar la información técnica de los trabajos que permitan evaluar e informar la incidencia de esas actividades, en el control y reducción de pérdidas de agua.
- Llevar estadísticos a sus actividades que vienen desarrollándose.

➤ ***JEFATURA DE CLIENTES.***

- Elaborar programas de lecturas de medidores, de facturación y una vez aprobados aplicarlos.
- Velar por la aplicación de los reglamentos, normas y disposiciones establecidas para la prestación de los servicios.
- Realizar estudios de costos para determinar los valores a cobrarse por la prestación de los servicios.
- Solucionar los reclamos por errores de lecturas y facturación.
- Sugerir la adaptación de nuevos procedimientos tendientes a mejorar la prestación del servicio a los clientes.
- Elaborar y mantener actualizado el plano de recorrido de lecturas y el dimensionamiento de las rutas.
- Elaborar informes y estadísticos por la prestación de los servicios.
- Facturar los servicios eventuales por servicios de construcción, la reliquidación de consumos y las infracciones al servicio.

La gerencia comercial la conforman 12 personas

Tabla 5

**ESTRUCTURA GERENCIA COMERCIAL**

<b>ESTRUCTURA ORGANICA</b>	<b>DENOMINACION DEL PUESTO</b>	<b>No.</b>
<b>GERENCIA COMERCIAL</b>	<b>GERENTE DE COMERCIALIZACION</b>	1
	DIGITADOR – FACTURADOR	1
	LECTOR - AVISOS DE PAGO	5
	CORTE SERVICIO	4
	ATENCION AL CLIENTE	1

**2.1.2. PLANTAS**

**2.1.2.1.PLANTA DE ZHINDILIG**

Esta planta fue construida en 1974, en la administración, es la encargada de Tratar las aguas provenientes de la quebrada de Corazón-Urco y remanentes de la laguna de Saguín. Tiene una capacidad máxima de 40 Lts/seg, de tipo paquete (que funciona por módulos independientes de procedencia argentina), cuenta con un sistema automático, fue diseñada para trabajar con un doble sistema de cloración; es decir con cloro gas e hipoclorito.

**2.1.2.2.PLANTA DE UCHUPUCÚN**

La primera planta de Tratamiento de agua con la que la empresa EMAPAL contó en sus inicios fue la planta de Uchupucun, en donde las aguas eran cloradas y sedimentadas. Hace aproximadamente 50 años, por año de 1954, fue cuando se hizo funcionar la primera red de agua potable para Azogues, con un estimado de 200 medidores, que inclusive sobraron porque la población de la ciudad era todavía pequeña.

**2.1.2.3.PLANTA DE MAHUARCAY**

Con un compromiso de mejorar el sistema en cuanto a calidad y cantidad, en el año 2002 se crea la necesidad de construir una nueva planta de tratamiento con emplazamiento en la cota 2808 m.s.n.m., 168 metros por encima de la de Uchupucun, que se ubica en la cota 2640 m.s.n.m., que tratará las aguas procedentes

de Nudpud y Llaucay, alimentando los dos nuevos centros de reserva de 800 m<sup>3</sup> c/u ubicados en el mismo sector, para servicio a las zonas de expansión urbana, más altas que Uchupucun. Una nueva planta de potabilización, destinada a recibir un caudal aproximado de 100 l/s, es de tipo convencional con operación a gravedad, integrada por las fases de: coagulación, sedimentación, filtración rápida y desinfección, procesos en los que se utiliza sulfato de aluminio, polímeros y cloro gas. La selección de operaciones y procesos se dirigió, en su diseño, a la corrección de las características físico bacteriológicas del agua de la fuente de abastecimiento. Este centro de producción puede en el futuro receptor el caudal que proceda de las nuevas fuentes, con las previsiones necesarias se puede en ella ejecutar ampliaciones para tratar un gasto mayor que el actual de diseño que permita cubrir las necesidades de la población para un periodo de suficiente extensión (2020 ó 2030). Cuenta con edificios complementarios para almacenamiento y dosificación de químicos, laboratorio de control, operación, administración, y guardianía, así como vías para circulación interna jardines y espacios verdes

## **CAPITULO 3. METODOS DE SELECCION Y CONTRATACION DE PERSONAL ACTUALES**

### **3.1 METODOS ACTUALES**

Para la investigación de los mecanismos de selección y contratación de personal de la empresa EMAPAL que es objeto de estudio en el presente ensayo, se utilizó una entrevista para conocer como funciona en la actualidad el manejo del recurso humano de la empresa en cuanto a contratación de personal, así como de los tipos de contratos que se firman con los trabajadores. Para esto se ha elaborado un cuestionario que servirá como medio de investigación para alcanzar el conocimiento pleno de cómo funciona en este ámbito la empresa y elaborar en el capítulo posterior una propuesta mejor o una mejora al mecanismo utilizado e implementado en EMAPAL. (*Ver anexo 1*)

La información obtenida (*Ver anexo 2*) gracias a esta encuesta se lo presenta de una manera detallada a continuación.

#### **3.1.1. METODOS DE SELECCION**

La Gerencia de la “Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Azogues”, con el propósito de definir los principios del subsistema de Selección de Personal, en uso de las facultades que le confiere la Ordenanza de Creación de la Empresa, presenta un reglamento para la Provisión de Cargos en la Empresa que se presenta a continuación:

##### **➤ NOMBRAMIENTOS**

En cumplimiento de lo dispuesto en la Constitución, Ley Orgánica de Servicio Civil y su Reglamento y el Estatuto corresponde la designación de Funcionarios, Empleados y Trabajadores de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Azogues, en la medida de sus atribuciones, al Directorio y Gerente General, en la forma que a continuación se expresa:

El Directorio nombrará al Gerente General de la Empresa y Directores Departamentales, en los términos y los períodos señalados en la Ley y el Estatuto.

Es atribución privativa del Gerente nombrar hasta Jefes de Sección, o sus correspondientes según la aplicación de la estructura por procesos de la Empresa.

Previa la convocatoria justificada de la necesidad, la Gerencia podrá promover a esos cargos, con la respectiva selección, al personal de la Empresa. En casos de vacancia o creaciones se proveerán mediante concurso de acuerdo al procedimiento señalado a continuación.

#### ✦ **CONCURSOS**

La Gerencia General sin menoscabar sus propias atribuciones y las del Directorio, señaladas en los Artículos respectivos, en caso de producirse creaciones o vacantes dentro de la Empresa, estará obligada a convocar al respectivo Concurso de Méritos y Oposición para su provisión.

Este Concurso, en primera instancia, se practicará específicamente en forma interna o concurso cerrado, entre los servidores de la Empresa, y sólo en caso de no existir participantes o de que él o los aspirantes no llenaren el puntaje requerido y las condiciones adecuadas, la Gerencia podrá convocar a Concurso externo o abierto.

La convocatoria para el Concurso Interno lo realizará la Unidad de Administración de Recursos Humanos, con la autorización de la Gerencia, concediendo un plazo razonable a los interesados, de acuerdo a la naturaleza del cargo a proveer, no pudiendo en ningún caso ser menor de cinco días, ni mayor de quince días.

La Empresa, de considerar necesario, previamente a la provisión del cargo está facultada a promover un curso de entrenamiento por un tiempo prudencial, no menor a cinco días. Los participantes en el curso no percibirán otra remuneración de la que estén percibiendo, sea que el curso se verifique en horas laborables o no. Los asistentes al curso para concursos abiertos no percibirán remuneración alguna. Para este objeto la Unidad de Administración de Recursos Humanos convocará a inscripciones.

En los Concursos cerrados a solicitud del 75% de los aspirantes, la Empresa obligatoriamente organizará el curso de preparación con el visto bueno de la Dirección Administrativa.

En cualquier caso si el aspirante inscrito dejare de concurrir el tiempo igual al 25% de las sesiones del curso sin razón justificada y probada, de hecho quedará descalificado.

Para participar en el concurso cerrado, los aspirantes estarán obligados a justificar:

1. Los requerimientos mínimos señalados para cada caso y
2. Estar trabajando en la Empresa a cualquier título, al momento de la convocatoria.

El Concurso debe realizarse con el personal que se presente y cumpla los requisitos mínimos exigidos en la convocatoria.

En el caso de efectuarse el Concurso Externo o Abierto, en las circunstancias señaladas en el inciso segundo del Art. 2, del Reglamento Interno los aspirantes, asimismo, justificarán:

1. Los requerimientos mínimos exigidos por la Empresa
2. Adjuntar los Certificados de salud conferidos por un Médico
3. Libreta Militar
4. Los demás documentos señalados en la respectiva convocatoria.

El concursante que haya triunfado, previamente a recibir el Nombramiento provisional, estará obligado a presentar exámenes radiológicos, de sangre y otros que señalaren el Reglamento de Seguridad Industrial de la Empresa, y la caución respectiva si el cargo así lo exigiere.

La edad del aspirante será limitada en cada Concurso de acuerdo con las necesidades del cargo.

La Gerencia General tendrá plena facultad para declarar desierto el Concurso Externo si los participantes no satisficieren las aspiraciones de la Empresa. En estas circunstancias, podrá encargar el puesto al funcionario que cumpla los requisitos mínimos, en forma temporal. Iniciará un nuevo procedimiento de selección por concurso a la brevedad posible, sin que ello mengüe las cualidades y condiciones exigidas para la vacante a llenarse.

Toda persona que ingresare a trabajar en la Empresa regulará su relación laboral con el nombramiento provisional y pasará a un período de prueba por seis meses, tiempo en el que será sujeto de evaluación por el jefe inmediato, quien podrá solicitar a la autoridad correspondiente la cesación de funciones del servidor escogido, si con la aprobación de la Unidad de Administración de Recursos Humanos se determine que no califica para el desempeño del puesto.

Para los ascensos se tomarán en cuenta obligatoriamente el resultado del concurso de merecimientos y oposición, la eficiencia medida a través de la evaluación del desempeño; y, complementariamente, los años de servicio.

Si la Empresa requiere servicios técnicos y/o profesionales de tipo estable el contrato de servicios ocasionales, con éstos, será hasta por un año y se los declarará terminado previo el trámite legal. No podrá ser renovado durante el siguiente ejercicio fiscal, y no se sujetará al concurso de merecimientos y oposición. Se exceptúan del plazo máximo previsto, aquellos que por la naturaleza del trabajo, requiera de un tiempo mayor al señalado, sin que por ello se entienda que es una actividad que otorgue estabilidad al servidor contratado.

### **3.1.2. TECNICAS DE ADMINSTRACION DE PERSONAL**

#### **Reclutamiento y Selección**

Con esta técnica lo que pretende la empresa es convocar potenciales candidatos que estén calificados y que cuenten con las aptitudes que les permitan ser idóneos para desempeñar algún cargo dentro de EMAPAL. Esto lo realizan en base a una planificación de las necesidades que se vayan presentando, de acuerdo al crecimiento de la empresa como también el crecimiento del mercado que lo atiende.



Entre las principales herramientas de reclutamiento de personal que EMAPAL utiliza están:

- Candidatos que acuden a la empresa para solicitar algún cargo, ésto generalmente se da con la recepción de carpetas.
- Anuncios en la prensa; por este medio la empresa convoca a personas interesadas a ocupar un puesto, indicando muchas veces en el mismo cuales son los requisitos y condiciones.
- Recomendaciones de los trabajadores y personal que labora en la institución.
- Reclutamiento de candidatos del personal de la misma empresa

Para la selección del personal utiliza los siguientes métodos:

- La solicitud de empleo, que no es más que un formulario con datos del aspirante al cargo.
- La entrevista, en donde se le permite participar al candidato el mismo que consiste en un intercambio de información de las partes interesadas.

### **Capacitación del Personal**

Dentro de EMAPAL la capacitación del personal se da a través de los siguientes medios:

- Por medio de conferencias dictadas por expertos dentro de la empresa.
- A través de cursos y seminarios por organismos de control y/o empresas contratadas.

### **3.1.3. FORMAS DE VALORACION DE PUESTOS**

La descripción y el análisis de cargos tienen que ver directamente con la productividad y competitividad de las empresas, ya que implican una relación directa con el recurso humano que en definitiva es la base para el desarrollo de cualquier organización. Son herramientas que permiten la eficiencia de la administración de personal, en cuanto que son la base para la misma. Una descripción y análisis de cargos concienzudos y juiciosos dan como resultado la simplificación en otras tareas propias de este sector de la organización.

Es muy importante tener claro que existe una gran diferencia entre una descripción de puesto y análisis de puestos. La descripción de cargos es una fuente de información básica para toda la planeación de recursos humanos. Es necesaria para la selección, el adiestramiento, la carga de trabajo, los incentivos y la administración salarial.

La descripción es un resumen de las principales responsabilidades, funciones y/o actividades del puesto; es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en una empresa; es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende. Todas las fases que se ejecutan en el trabajo constituyen el cargo total. Un cargo es la reunión de todas aquellas actividades realizada por una sola persona, que pueden unificarse en un solo concepto y ocupa un lugar formal en el organigrama.

Evidentemente, las descripciones de cargos son útiles, aunque se pueden permitir desviaciones individuales. Un empleado nuevo querrá saber qué se espera de él, y cuando el supervisor se percata de problemas de coordinación entre empleados tendrá que saber cuáles son las funciones que corresponden a cada uno.

La descripción debería, en el caso ideal, distinguir entre el contenido prescrito y discrecional de cada cargo. Así, quizá sea requisito que, por ejemplo, cada lector presente un informe semanal de sus visitas, mientras un lector de más experiencia y capacidad puede emplear su discreción al informarle a la gerencia acerca de las condiciones cambiantes en el mercado, sus orígenes y posibles medidas correctivas en la línea de servicios<sup>7</sup>.

La descripción de puestos se divide en:

---

<sup>7</sup> Basado en los capítulos relacionados con descripción de puestos tomado de los libros:

- Chivetano, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Ediciones McGraw Hill. Quinta Edición, Buenos Aires Argentina. Págs. 331,332
- Dessler, Gary. Administración de Personal. Plentice Hall. Octava Edición Págs. 83, 84, 85

- a) Descripción genérica: Es explicar el conjunto de actividades del puesto.
- b) Descripción específica: Detallar las actividades del puesto. Es decir cada una de las actividades que debe realizar el trabajador.

La descripción de puestos debe redactarse bajo el siguiente procedimiento:

- a) *CLARIDAD*: Con verbos en infinitivo y acciones específicas, con el fin de evitar confusiones.
- b) *SENCILLEZ*: Debe tener un lenguaje accesible para que toda persona que lo lea entienda lo que se hace en ese puesto.
- c) *CONCISIÓN*: Se debe utilizar el menor número de palabras.
- d) *PRECISIÓN*: Evitar palabras ambiguas para evitar las confusiones
- e) *VIVEZA*: La descripción debe despertar el interés de la persona que lo está leyendo<sup>8</sup>.

En resumen, la descripción de cargos está orientada hacia el contenido de los cargos, es decir, hacia los aspectos intrínsecos de los cargos.

### **Análisis de Cargos**

El análisis de cargos tiene que ver con los aspectos extrínsecos, es decir, con los requisitos que el cargo exige a su ocupante.

Pretende estudiar y determinar todos los requisitos, las responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige para poder desempeñarlo de manera adecuada. Este análisis es la base para la evaluación y la clasificación que se harán de los cargos para efectos de comparación.

Se hace de vital importancia el análisis de cargos porque por medio de éste: se deduce, analiza y desarrolla datos ocupacionales relativos a los cargos, cualidades

---

<sup>8</sup> <http://www.aulafacil.com/CursoRecursosHumanos/Pag2C1C.htm>

necesarias para ocupar los cargos y características del ocupante, que sirven de base para la orientación profesional, la evaluación de salarios, la utilización de trabajadores y otras prácticas de personal. Estudia cargos desempeñados en industrias, comercios y otras organizaciones y produce descripciones de elementos de los cargos y de los requisitos físicos e intelectuales que debe poseer el ocupante. Define, clasifica y correlaciona datos ocupacionales; desarrolla medios de orientación para trabajadores inexpertos o que desean cambiar de cargo, y prepara procedimientos de entrevista para facilitar la colocación de trabajadores; utiliza datos para desarrollar sistemas de evaluación de salarios y recomienda cambios en la clasificación de los cargos; prepara organigramas, elabora monografías (mediante la descripción de patrones y tendencias industriales); diseña pruebas para medir conocimientos ocupacionales y habilidades de los trabajadores y realiza la búsqueda ocupacional relacionada.

El análisis es un estudio detallado del puesto para determinar el grado en que se da cada uno de los factores de valuación.

El análisis de cargos tiene una estructura que se refiere a cuatro áreas de requisitos: “intelectuales, físicos, responsabilidades implícitas, condiciones de trabajo”<sup>9</sup>. Cada una de estas cuatro áreas está dividida en varios factores de especificaciones, como la experiencia, por ejemplo, en el área de requisitos intelectuales. Estos factores de especificación son puntos de referencia que permiten analizar una gran cantidad de cargos de manera objetiva; son verdaderos instrumentos de medición, contruidos de acuerdo con la naturaleza de los cargos existentes en la empresa. Si la naturaleza de los cargos que van a analizarse varía, así mismo variarán no sólo los factores de especificaciones considerados, sino también su amplitud de variación y sus características de comportamiento.

Hay distintas maneras de agrupar y organizar las tareas y los deberes, y habrá variaciones según se trate de puestos manuales, de oficina, de producción, y demás. Las principales categorías de análisis que se podrían incluir son:

---

<sup>9</sup> Chivetano, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Ediciones McGraw Hill. Quinta Edición, Buenos Aires Argentina. Págs. 335, 336.

- Procedimientos, equipos y materias que el empleado debe conocer; problemas y solicitudes típicas que recibirá.
- Alcance de su responsabilidad; magnitud de la discreción; "período de control".
- Normas sobre desempeño y carga de trabajo.
- Relaciones; interfaces del cargo.
- Supervisión; relaciones de dependencia.
- Período de calificación, prueba y adiestramiento.
- Condiciones de trabajo; peligros.
- Promoción y oportunidades de carrera.

Existen varios métodos de descripción y análisis de cargos, entre ellos: “la observación directa del trabajador ejecutando la labor; los cuestionarios a trabajadores y sus jefes directos; la entrevista directa al empleado; métodos mixtos que combinen dos o más de los anteriores”<sup>10</sup>. Estos últimos brindan la posibilidad de contrarrestar las desventajas de cada uno de los métodos, haciendo de esta manera más confiable el estudio.

Para un buen análisis es importante que quien lo realiza se asegure de:

- Analizar el puesto en función de requerimientos mínimos.
- Que se analice el puesto en función de sus responsabilidades en el momento del análisis (ni anteriores, ni futuras).
- Que se analice el puesto como una unidad organizacional de trabajo evitando la contaminación con las características de quien o quienes lo ocupan.
- Que todas las especificaciones se verifiquen a través de todos los medios posibles evitando que el empleado “infle” o menosprecie sus responsabilidades.

En el método de grados Mercer, la forma más común de analizar un puesto es a través de una entrevista con quien o quienes ocupan este puesto. Es importante que sea una entrevista dirigida, y en estos casos, resulta muy conveniente contar con una

---

<sup>10</sup> Dessler, Gary. Administración de Personal. Plentice Hall. Octava Edición Págs. 86, 87.

guía o formato que facilite seguir un orden y que evite que olvidemos algún punto importante:

Por lo tanto, se sugiere:

- Explicar el propósito de la entrevista. No de ni más ni menos información de la que se necesita dar para que se entienda el objeto de la misma.
- Tratar de que el entrevistado se encuentre a gusto y evite interrupciones.
- Iniciar con preguntas directas y concretas.
- Darle tiempo suficiente al entrevistado para que piense las preguntas.
- Utilizar las técnicas de entrevista más idóneas en cada momento (reacción neutra, uso del eco, uso de la interpretación).
- Tomar nota sobre los aspectos relevantes pero sin dejar de prestar atención al entrevistado.
- Cuando se tengan dudas sobre la información que se nos da, procurar aclararlas con preguntas directas. No evaluar las respuestas del entrevistado ni hacerlo sentir que no le creemos.
- Terminar agradeciéndole al entrevistado su ayuda. No ofrecer opiniones ni pronósticos sobre el eventual resultado de la valuación. En todo caso explicar cuáles serán los siguientes pasos.

No existe un mejor momento para preparar un resumen o reporte del análisis que al momento de terminar la entrevista con el ocupante.

En ese momento se tendrá toda la información clara y fresca en la mente. Unos días después pueden significar el olvido de aspectos relevantes y nuestras notas pueden convertirse en documentos indescifrables.

Primero, debemos empezar por redactar la descripción genérica y específica del puesto (si el análisis incluye estas dos descripciones) cuidando, en el primer caso, de

establecer el propósito o responsabilidad central del puesto y aclarando como se cumple con las responsabilidades y cuál es la finalidad de las mismas.

En el caso de la descripción específica, se debe redactar las 6 o 7 principales funciones o actividades en orden de importancia e indicando qué es lo que se hace, cómo se hace y para qué se hace.

Terminada la descripción y/o el análisis, es recomendable preparar el resumen, indicando de la manera más clara que sea posible, el grado en que se da cada uno de los factores de valuación, siguiendo el orden en que se valorará el puesto. Cabe mencionar que esto aumentará el grado de aceptación de los resultados, en una organización en que existe un Sistema de Valuación de Puestos hay que pensar en su mantenimiento.

En efecto, la creación de nuevos puestos y los cambios que sufren los puestos existentes hacen necesario reiniciar el proceso de análisis y valuación continuamente.

En general, la gente tratará de resolver muchos problemas de compensación a través del Sistema de Análisis y Valuación. Algunos de esos casos son:

- Sueldos bajos en comparación con el mercado.
- Personas que llegan al sueldo máximo dentro de su tabulador.
- Personas que no pueden ser promovidas a puesto de mayor responsabilidad.
- Cambios en algunas actividades del puesto.
- Personas que adquieren nuevas habilidades para hacer mejor su trabajo.

En la mayoría de estos casos, el sistema de análisis y valuación no será de ninguna ayuda pues sólo es útil para; *Determinar la importancia relativa del puesto.*

Así que es conveniente dejar claro que un puesto valuado sólo debe ser vuelto a valorar cuando cambie su contenido de tal forma que se puedan suponer cambios en el grado en que se dan uno o más factores en dicho puesto.

En general, puede afirmarse que no existe absolutamente nada secreto acerca de un sistema de análisis y valuación. Sin embargo, afirmar que se debe comunicar todo lo relacionado con el sistema a todo el personal de una empresa puede ser un error gravísimo.

Los pasos para realizar el análisis del puesto son:

### **1) APROBACIÓN DE LA GERENCIA**

Los costos del análisis de puesto se presentan a la gerencia y ésta determina si lo quiere o no, si tiene el presupuesto.

### **2) OBJETIVOS**

Con el fin de ver en qué nos va a ayudar el análisis de puesto.

### **3) INFORMACIÓN A LOS TRABAJADORES**

Con la finalidad de que se sientan importantes y colaboren mejor con ésta. Los trabajadores deben conocer en qué consiste este análisis.

Las actividades para realizar correctamente el análisis son las que a continuación se indican:

- **TENER ENCABEZADO:** Debe tener el título de que se trata el puesto. Aquí se pone el número o clave del trabajador, se le debe dar ubicación al puesto, a que área pertenece y donde se encuentra ese puesto dentro de la organización. Debe tener jerarquía, jefe y subordinado del puesto que se va a analizar. Se debe poner el nombre del analista y del superior del mismo y fecha del análisis.
- **DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:** Preferentemente debe realizarse a través de una entrevista y es importante saber llevarla para obtener los mejores resultados.

La redacción del análisis de puestos debe tratar de dejar la descripción en un sentido lógico, que todo mundo entienda lo que es cada puesto, buscar lo esencial, utilizar términos cuantitativos y evitar vaguedades, cuantificar el tiempo de cada actividad y empezar cada frase con un verbo activo y funcional.



Los beneficios que se obtienen del análisis de puestos son los siguientes:

### **PARA LA EMPRESA**

1. Establece y reparte mejor las cargas de trabajo de cada uno de los puestos.
2. Fija responsabilidades en la ejecución del trabajo. Se delimitan las obligaciones y responsabilidades de cada uno de los puestos.

### **PARA LOS SUPERVISORES**

1. Permite explicar mejor al trabajador sus actividades a realizar en el puesto.
2. Evita interferencia en el mando.
3. La organización le dice al supervisor sus actividades a realizar y no se puede salir de ellas.

### **PARA EL TRABAJADOR**

1. Señala responsabilidades al trabajador, le dice hasta dónde puede llegar.
2. Impide que invada las actividades de otro trabajador.
3. Señala las fallas o aciertos del trabajador.

### **PARA EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL**

1. Facilita la conducción de entrevistas.
2. Permite calificar los méritos del trabajador, nos permite comparar lo que el trabajador debe realizar y lo que éste realiza.
3. Permite colocar al trabajador en el puesto adecuado.

### **Información Básica del Análisis y Descripción de Cargos para la Administración de Salarios.**

Para determinar el nivel de retribución por el desempeño de un puesto, el valor relativo de éste es uno de los factores más importantes. Este valor se basa en lo que el puesto exige del empleado en términos de habilidades, esfuerzo y responsabilidad, así como en las condiciones y riesgos que se realiza el trabajo.

Al referirse al puesto de trabajo en el sistema salarial o de compensaciones se debe determinar el nivel de complejidad o valor relativo frente a los demás puestos, para ello es prerequisite conocerlo en profundidad lo cual implica hacer un análisis y descripción de puestos. Por lo tanto para una efectiva administración de las remuneraciones se debe utilizar el instrumento mas importante como lo es El Análisis y Descripción de Cargos.

En una organización debe reinar la equidad y, el análisis de descripción de puestos de trabajo ha constituido una de las bases fundamentales dentro del sistema de Administración de Recursos Humanos; además que permite dar salario justo al trabajo ejecutado, o sea, “a trabajo igual, salario igual”. Dicha descripción se ha convertido en un documento que sirve de base legal para dirimir reclamaciones salariales de los trabajadores.

Dicho sistema brinda información confiable sobre la organización, las unidades de trabajo y los empleados

El Análisis de Puestos, que significa recabar información acerca del puesto, es la herramienta para poder valorar un puesto y trata de analizar un puesto en cada una de las actividades individuales que realiza un puesto.

## **VALUACIÓN DE PUESTOS**

Los Sistemas de Valuación nos ayudan a definir la posición de nuestros puestos, en cuanto a su valor o importancia dentro de la organización. Para poder llevar a cabo la valuación, necesitamos llevar a cabo el análisis de puestos.

**“El puesto como criterio básico de remuneración, indica que hay que asignarle valor, sin restarle importancia al mérito, incentivos, mercado laboral, impuestos establecidos por ley y en convenciones colectivas”<sup>11</sup>**

La estructura de remuneración basada en los puestos muestra la relación entre la remuneración y la complejidad de la tarea, para la asignación de su valor. La objetividad, consecuencia del análisis y valoración del puesto, son los puntos fuertes para la administración de remuneraciones al describir hechos reales delimitados en

---

<sup>11</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/outsourcingantonio.htm>

alcance y dificultad. La valoración del puesto es el medio más objetivo y eficaz para cumplir el principio de equidad en la escala de remuneraciones, sirviendo también, de soporte para el sistema de promoción y contribución al mejoramiento del clima laboral, beneficiando al personal y a la empresa.

Para organizar una empresa es necesario establecer una apropiada jerarquía, cada colaborador debe estar colocado exactamente en el nivel que le corresponde respecto de los demás, quien ocupe un lugar, superior o inferior a la que es debida, de acuerdo con el criterio de la eficiencia de la producción, no sólo da lugar a trastornos en ésta, sino que implica una injusticia que, necesariamente, origina descontentos y dificultades. La jerarquización de los puestos requiere, la determinación precisa de la importancia de cada trabajo en relación con los demás.

La importancia y/o grado de responsabilidad del trabajo debe reflejarse en el monto de la remuneración, de modo que guarden orden y distancia relativa proporcional a la categoría o valor de los puestos correspondientes.

La valoración de puestos se puede definir como un sistema técnico para determinar la importancia de cada puesto en relación con los demás de una empresa, a fin de lograr la correcta organización y remuneración del personal. Como sistema técnico establece un conjunto ordenado de principios y reglas, fundamentado, en lo posible, en elementos objetivos y científicos. Esta valoración es necesaria realizar a partir de la descripción de cada cargo, donde se determinan las funciones básicas a analizar y luego valorar.

### ***NECESIDADES DE LA VALUACIÓN DE PUESTOS***

1. Jerarquización del salario.
2. Jerarquización del personal.
3. Ver cuánto vale el puesto.
4. Una estructura de salario y establecimiento de políticas.
5. Ver puestos de nueva creación.

Existe una técnica complementaria de la valuación de puestos, las encuestas de sueldos, ya sean locales o regionales, las cuales, ayudan a ubicar los sueldos, acercando éstos a los promedios que se pagan en otras empresas similares.

La línea de sueldos, que se construye como resultado de la valuación de puestos, permite conocer en forma tangible si éstos ascienden con rapidez, o, por el contrario, su aumento es casi imperceptible al aumentar su categoría, si hay desproporción en los sueldos pagados de un departamento a otro, etc.

La valuación de puestos permite afrontar, sobre bases objetivas, la línea de sueldos, las circunstancias que pueden sobrevenir, y resolver los problemas, con un criterio técnico pre-establecido.

La valuación de puestos permite establecer desde un principio, y en forma segura, la colocación y el sueldo que deben señalarse a un puesto nuevo. Así mismo proporciona elementos objetivos indiscutibles para fijar el sueldo con mayor justicia, como son la habilidad que exige el puesto, las condiciones en que se realiza, los riesgos que supone, la capacidad para la solución de problemas, etc., elementos que se estiman y ponderan dentro de esta técnica.

El valor técnico de los sistemas de valuación de puestos, descansa en distinguir dos cosas distintas:

a) Lo que vale el puesto, aunque esta medición se haga con las naturales y necesarias limitaciones que existen siempre que se trata de medir aquello que de alguna manera está relacionado con lo humano.

b) Lo que debe pagarse por la eficiencia o rendimiento de cada trabajador.

Cabe destacar que a través de la calificación de méritos se lleva a cabo un control sobre el trabajador y compara a un trabajador con otro para ver cual es el adecuado para cada puesto.

Las cualidades que se califican aquí son el criterio, la iniciativa, calidad y cantidad de trabajo, responsabilidad, conocimientos, etc.

### **Método de categorías predeterminadas o de clasificación por grados.**

Este método clasifica o encasilla cada puesto en uno de los grados o categorías correspondientes a una escala previamente establecida; también es conocido como método de clasificación y constituye un mejoramiento del método de jerarquización.

Su aplicación se puede implementar en dos fases:

- Elaboración del manual o escala de clasificación.
- Determinación de las categorías
- Descripción o definición de las categorías.
- Aplicación del manual de clasificación.

La mayor dificultad de este método estriba en confeccionar la escala de categorías o grados de puestos de trabajo. Ya que no se puede definir de forma precisa el nivel de dificultad, complejidad y demás características que lo configuran. En la actualidad la valoración de puestos esta definida por las Secretaria Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y de remuneraciones del Sector Público (SENRES) a través de la escala catorce ésto es para los empleados amparados en la Ley de Servicio y Carrera Administrativa y la valoración de los trabajadores vienen dado por el Código de Trabajo.

## **CLASES DE CONTRATOS LABORALES UTILIZADOS**

En EMAPAL los contratos que se suscriben son los individuales y eventual, que contempla el código de trabajo.

### Individual

Art.8 “Convenio en virtud del cual una persona se compromete con otra u otras a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia, por una remuneración fijada por el convenio, la ley, el contrato colectivo o la costumbre”<sup>12</sup>

### Eventuales

Art.17 “Los que se realizan para satisfacer exigencias circunstanciales del empleador tales como reemplazo de personal que se encuentra ausente por vacaciones licencia, enfermedad, maternidad y situaciones similares”<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> Código del Trabajo. Corporación de Estudios y Publicaciones. 2003. Sección I: Doc.2 Pág. 2

<sup>13</sup> Código del Trabajo. Corporación de Estudios y Publicaciones. 2003. Sección I: Doc.2. Pág. 4

## **EJEMPLO DE DESCRIPCIÓN Y ANALISIS DE UN CARGO DENTRO DE LA EMPRESA EMAPAL**

Se considera importante ejemplificar todo lo mencionado para que el lector tenga una mejor comprensión de lo que teóricamente esta expuesto. Para ello se ha escogido un cargo de la empresa que va a ser objeto de estudio y lo presentamos de acuerdo al siguiente formato de análisis<sup>14</sup>.

### **DESCRIPCIÓN CARGO**

#### **1. IDENTIFICACIÓN**

**Nombre del Cargo:** Lector de Medidores

**Ocupante:** Sr. Jorge Sayago

**Reporta a:** Jefe de Clientes

**Centro de Trabajo:** Gerencia de Comercialización

#### **2. DESCRIPCIÓN GENERICA**

Esta a cargo de inspeccionar y registrar las lecturas correspondientes marcadas en los medidores de una zona asignada.

#### **3. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA**

- Realizar lecturas del periodo de medidores, en áreas comerciales, residenciales e industriales, según rutas de lecturas previamente diseñadas.
- Registrar novedades de condiciones actuales de medidores.
- Revisión de medidores que se encuentran en malas condiciones.
- Entrega de lecturas tomadas diariamente.

---

<sup>14</sup> Chivetano, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Ediciones McGraw Hill. Quinta Edición, Buenos Aires Argentina. Pág. 347 (Modelo de descripción y análisis de cargos)

## **ANALISIS DEL CARGO**

### **A. Requisitos intelectuales:**

- **Educación:** Secundaria mínimo, conocimientos de cultura general.
- **Experiencia:** Un año (por lo menos)
- **Aptitudes:** Inteligencia, introversión equilibrada, iniciativa, resistencia a la fatiga física y, en especial a la visual.

### **B. Requisitos físicos:**

- **Esfuerzo físico:** Movimiento constante de brazos y piernas, coordinación de movimientos de los brazos, firmeza en el pulso, articulación del cuello y la rodilla para agacharse, levantarse; el trabajo se ejecuta de pie.

**C. Responsabilidades:** Será responsable de la toma de lecturas de medidores objetivamente.

### **D. Condiciones de trabajo:**

- **Ambiente:** Condiciones climáticas
- **Seguridad:** Condiciones consideradas a veces peligrosas, ya que se trabaja en las vías públicas.

## **RELACION DE LA DESCRIPCION, ANALISIS Y VALORACION DEL CARGO CON LA TERCERIZACION.**

Esta actividad (descripción, análisis y valoración de cargo), tiene gran importancia y estrecha relación con un proceso de Tercerización ya que permite ir estableciendo los perfiles mínimos que se requiera, y que las empresas proveedoras de servicios tengan que necesariamente cumplir. Es decir de alguna manera informar cuales son los requerimientos de la empresa y que los ofertantes estén dispuestos a brindar para satisfacer lo que el cliente en este caso la empresa EMAPAL solicite.

Desde este punto de vista permitirá conocer que tipo de nivel académico, preparación y cuales son la funciones que desempeñará el personal contratado, de igual manera

ayuda a fijar ciertos parámetros que servirán como medidores del servicio que se contrate tanto para EMAPAL, como para la empresa contratista, ya que este tipo de información obtenida a través de estos proceso de estudio de cargos evitará que exista confusión en el desempeño de tareas y ayudará para que los resultados que se obtengan sean los esperados por la empresa de acuerdo a su criterio de productividad.

Además de lo citado anteriormente es un mecanismo que permite determinar cuales son los puestos más aptos para tercerizar y que no influyan de una manera trascendental en el normal funcionamiento de la empresa, si no más bien permita alcanzar mayores beneficios a la empresa gracias a su implementación.



## **CAPITULO 4. PROPUESTA DE TERCERIZACION DE LOS REQUERIMIENTOS DE PERSONAL**

La propuesta de tercerización consiste en la delegación por parte de EMAPAL de algunos de los procesos de la empresa mediante la suscripción de un contrato de servicios. EMAPAL con esto continúa con la responsabilidad de la prestación del servicio de agua potable y alcantarillado, lo que se pretende es permitir que empresas privadas presten servicios que permitan garantizar niveles de eficiencia superiores a los obtenidos por la empresa, esto complementado con niveles de costos competitivos.

### **4.1 OBJETIVOS**

El presente capítulo tiene como objetivo principal la elaboración de una propuesta para que la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Azogues pueda acceder a nuevos mecanismos de contratación de su personal, así como de los principales conceptos básicos que deben considerar al momento de contratar personal por medio de empresas tercerizadoras, o contratación de personal por horas o temporal.

También se han planteado los siguientes objetivos de una manera más puntual:

- Demostrar que es totalmente factible la implementación de contratación por tercerizadoras en empresas públicas.
- Demostrar las ventajas y las limitaciones de la contratación de una empresa tercerizadora.
- Dar a conocer por medio de este ensayo los reglamentos básicos acerca de las obligaciones de las empresas usuarias del servicio de tercerización y de las tercerizadoras, así como condiciones y limitaciones de las mismas.
- Presentar un estudio y una propuesta que pueda ser considerada por la empresa y puesta en práctica para darle algún tipo de solución a su problemática en cuanto a la contratación de personal.
- Determinar el nivel académico y la capacitación que deben exigir la empresa de los empleados que vayan a trabajar en su empresa a las empresas tercerizadoras que pretendan brindar su personal.

## **4.2 NORMAS GENERALES**

### **4.2.1. Análisis del Reglamento de Tercerización**

La modalidad de tercerización es la forma más frecuente de vinculación del sector privado, y se aplica en la mayoría de los países de Latinoamérica. En Ecuador, algunas municipalidades y empresas también utilizan este mecanismo. Para actividades de: lectura de medidores y la facturación de las cuentas, instalación de medidores, mantenimientos menores, etc.

Este tipo de contrato es muy viable de ejecutarse y de aplicabilidad inmediata, dependiendo del monto, se lo puede realizar por contratación directa de acuerdo con la reglamentación interna de la Empresa, disminuyendo el tiempo de puesta en marcha.

Se debe tomar en cuenta la relación costo-beneficio de los procesos contratados, por lo que se debe ejecutar siempre y cuando los beneficios que se contraten superen ampliamente los actualmente obtenidos.

La aplicación de la tercerización de servicios demandaría una reducción adicional del recurso humano existente, por lo que se recomienda costear los costos de indemnización posibles y la amortización que se aplicaría para evidenciar los beneficios reales.

Para evidenciar los beneficios de esta alternativa, tanto el control, el seguimiento y la fiscalización de los contratos deben ser ejecutados en forma idónea y responsable.

En el País existen algunas experiencias de empresas de agua potable que han adoptado esta alternativa para la ejecución de algunos procesos y que han generado en su mayoría beneficios tangibles. Entre estas podemos citar:

- EMAAP (Quito): tiene contratado con terceros, instalación de micro medición, lecturas, facturación, cortes, movilización, seguridad.
- SAN MATEO (Esmeraldas): producción de agua, distribución y comercialización.
- DAPAM (Riobamba): instalación de micro medición, mantenimientos menores.

#### **4.2.2. Condiciones y Limitaciones**

##### **➤ *CONDICIONES***

Dentro de esta modalidad se contrata con empresas públicas, privadas o personas naturales la realización de tareas o provisión de ciertos servicios técnicos y administrativos. Encajan dentro de esta modalidad tareas como:

- Operación
- Mantenimiento
- Facturación y cobranzas
- Servicios de limpieza
- Guardianía o seguridad

Se rige por la Ley de Contratación Pública (LCP) y la Ley de Régimen Municipal (LRM).

La contratación con terceros supone un cambio parcial en la administración de los servicios y aplica sólo para elevar la eficacia y la eficiencia.

##### **➤ *LIMITACIONES***

Para tomar la decisión sobre la conveniencia de terciarización o contrato de servicios se analizará la relación costo-beneficio de los procesos de dichos servicios, por lo

que se deberá contratar siempre y cuando los beneficios a obtenerse sean favorables y significativos para la empresa.

La aplicación de la tercerización de estos procesos o actividades demanda una reducción adicional del recurso humano interno de la empresa, por lo que se recomienda costear las indemnizaciones correspondientes y la amortización que se aplicaría para evidenciar los beneficios reales frente a la contratación externa.

#### **4.2.3. Clases de contratos Laborales que se pueden suscribir con los trabajadores tercerizados.**

En el registro oficial número 442 publicado el 14 de Octubre del 2004 en el capítulo 1 referente a SOCIEDADES DE SERVICIOS TEMPORALES Art.6.- definición.- Establece los tipos de contratos que una empresa a persona natural puede firmar con personas naturales, estos son: Eventuales, ocasionales, de temporada o por horas, labores definidas en el Art.17 del Código de Trabajo.

##### Eventuales

Art.17 “Los que se realizan para satisfacer exigencias circunstanciales del empleador tales como reemplazo de personal que se encuentra ausente por vacaciones licencia, enfermedad, maternidad y situaciones similares”<sup>15</sup>

##### Ocasional

Art.17 “Aquellos cuyo objeto es la atención de necesidades emergentes o extraordinarias, no vinculadas con la actividad habitual del empleador y cuya duración no podrá exceder de 30 días en el año”<sup>16</sup>

##### Temporada

Art. 17 “Trabajos cíclicos o periódicos en razón de la naturaleza discontinua de sus labores en la empresa”<sup>17</sup>

---

<sup>15</sup> Código del Trabajo. Corporación de Estudios y Publicaciones. 2003. Sección I: Doc.2. Pág. 4

<sup>16</sup> Código del Trabajo. Corporación de Estudios y Publicaciones. 2003. Sección I: Doc.2. Pág. 4

<sup>17</sup> Código del Trabajo. Corporación de Estudios y Publicaciones. 2003. Sección I: Doc.2. Pág. 4

#### Por horas

Art.17 “Aquellos en las que las partes convienen el valor de la remuneración total por cada hora de trabajo. Este contrato podrá celebrarse para cualquier clase de actividad. Cualquiera de las partes podrá libremente dar por terminado el contrato”<sup>18</sup>

#### **4.2.4. Obligaciones de las empresas usuarias y de las tercerizadoras**

En octubre del 2004 se publicó en el Registro Oficial No. 442 el Decreto Ejecutivo que contiene las normas que regulan la tercerización laboral en el Ecuador, así como los reglamentos para empresas usuarias que podemos destacar las siguientes obligaciones.

##### De las empresas tercerizadoras:

El contratista, sea persona natural o jurídica especialista, deberá demostrar su experiencia y capacidad para efectuar la actividad contratada.

##### Contenido del contrato:

Según el artículo 16 del Registro Oficial No. 442 el contenido del contrato entre sociedades de servicio de tercerización con las empresas se debe estipular los siguientes aspectos:

- Descripción de las labores a realizar por el personal asignado.
- Indicación si el contrato es para la modalidad de trabajo, temporal, complementario o de duración indefinida.
- Cláusula expresa que establezca el derecho de repetición a favor de la empresa usuaria.
- Cláusulas acordadas por las partes que no podrán contradecir las normas legales vigentes ni las del presente decreto ejecutivo.

Entre otras obligaciones tenemos:

- La fiscalización del contrato debe orientarse a conseguir la calidad de los productos.

---

<sup>18</sup> Código del Trabajo. Corporación de Estudios y Publicaciones. 2003. Sección I: Doc.2. Pág. 4

- El manejo organizacional, financiero y de apoyo para la tarea contratada es de responsabilidad única del contratista

#### De las empresas usuarias

- Los contratistas recibirán por el pago de sus servicios una suma acordada, previamente que en la mayoría de casos es por unidad producida o servicio realizado.
- Debe asegurarse un proceso competitivo y en lo posible contratar operadores simultáneos para una misma tarea con la finalidad de comparar eficiencia.
- Es recomendable establecer un respaldo fiduciario de los ingresos de la empresa a efectos de garantizar el pago oportuno a los contratistas.
- Estos contratos se financian generalmente con los ingresos propios de la gestión de los correspondientes servicios, recuperados por medio de las tarifas, lo que a su vez crea una autonomía en el financiamiento de los servicios contratados.
- Art. 15 “Las empresas usuaria que contraten con sociedades de servicios de intermediación laboral o tercerización, están obligadas a solicitar a éstas la constancia de su registro vigente en el ministerio de trabajo y recursos humanos”<sup>19</sup>

#### **4.2.5. Requisitos que deben cumplir las empresas tercerizadoras.**

Sobre los requisitos que deben cumplir quienes prestan el servicio, se encuentran como novedades en el Decreto Ejecutivo la exigencia de la exclusividad en la actividad, de tal forma que si se lo hace por medio de una empresa, esta tenga como único objeto, la prestación de los servicios de personal para terceros.

Las disposiciones exigen también la celebración de un contrato escrito entre la prestadora y la usuaria y contiene determinados requisitos que deben observarse en forma obligatoria.

También exige la suscripción de contratos de trabajo escritos entre la prestadora y los trabajadores que se llegaren a asignar para los servicios en la usuaria. Esta disposición es positiva, ya que, si bien es cierto nuestro sistema jurídico no requiere

---

<sup>19</sup> Registro Oficial No. 442 Pag. 5

del contrato de trabajo expreso escrito para que se acredite la existencia de la relación laboral, si es útil que en estos casos exista esta exigencia.

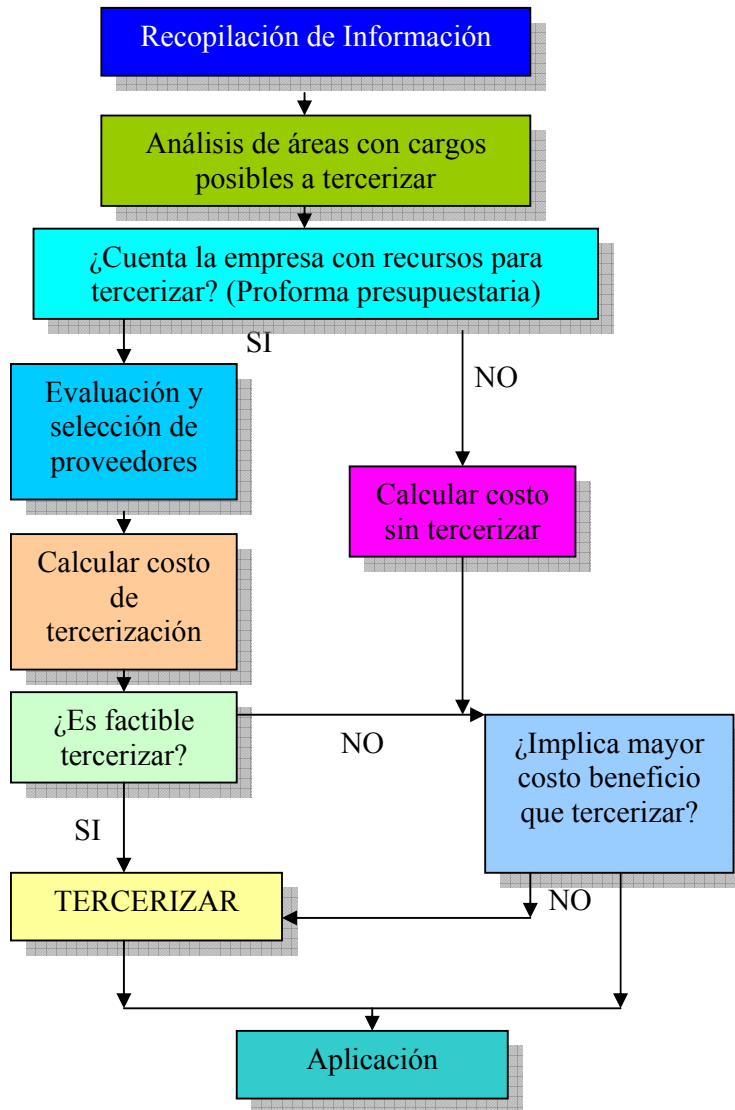
Otra de las exigencias novedosas que contiene el Decreto Ejecutivo es el rendimiento de una garantía de la empresa prestadora a favor de la usuaria, que comprenda y asegure las obligaciones laborales con los trabajadores y con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS). No obstante no se determina la cuantía ni la forma de cálculo de dicha garantía. Finalmente y como novedad destacable, encontramos la necesidad de registro que tienen que cumplir las empresas intermediarias o tercerizadoras. Este registro se lo debe cumplir ante el Ministerio de Trabajo y Recursos Humanos. Al efecto el Decreto Ejecutivo prevé la creación del "Registro Nacional de Sociedades de Servicios de Intermediación Laboral o de Tercerización" dentro de los treinta días siguientes a la vigencia del Decreto.

#### **4.3. Procesos y Actividades posibles a contratarse.**

Para lograr determinar las áreas en las cuales en un inicio sería más factible la utilización de tercerización de funciones dentro de la empresa EMAPAL, se consideró pertinente plantear una metodología para poder determinar cuales son los cargos o funciones que le conviene a la empresa requerir de este servicio de una tercerizadora para ello se elaboró el siguiente flujograma de procedimientos a seguir como base para elaborar una propuesta.

Figura 2

DIAGRAMA DE PROCESOS



Para una mejor comprensión del gráfico anterior, se procederá a la descripción del procedimiento a seguirse para el desarrollo del presente estudio, explicando y desarrollando cada uno de los pasos, para así facilitar la comprensión y entendimiento de quienes en el futuro analizarán la propuesta que este trabajo contiene.

El Reglamento de Tercerización publicado en el Registro oficial número 442 con fecha 14 de octubre del 2004, establece que se podrán tercerizar actividades complementarias que no están vinculadas con la actividad principal de la empresa.



Para nuestro análisis consideramos que la EMAPAL puede tercerizar los siguientes procesos.

### **Procesos Operativos Agua Potable**

- Operación y/o mantenimiento de las redes de distribución
- Instalación de medidores
- Análisis de la calidad del agua

### **Procesos Operativos alcantarillado**

- Operación y/o mantenimiento del alcantarillado sanitario
- Análisis de la calidad de las aguas servidas

### **Procesos Comerciales**

- Catastro de usuarios
- Entrega de facturas
- Lectura de medidores
- Cortes y reconexión del servicio de agua

### **Procesos Financieros**

- Recaudación
- Recuperación de cartera vencida
- Contabilidad de costos
- Declaración de impuestos
- Auditoria Interna

### **Procesos Administrativos**

- Selección y separación de personal
- Nomina de personal
- Capacitación del personal
- Procesamiento de datos
- Asesoría jurídica
- Control de la gestión

- Seguros
- Apoyo secretarial
- Adquisiciones varias

Para el ensayo propuesto analizaremos únicamente los procesos comerciales.

### **Análisis de áreas con cargos posibles a tercerizarse**

En lo referente a las actividades o cargos, tomando como base el Decreto Ejecutivo relacionado con la tercerización, en sus artículos estipulan en forma clara y adecuada las actividades en las que se puede emplear personal tercerizado. Permitiendo la intermediación de empresas para la contratación de personal en servicios temporales y complementarios.

Cabe aclarar que los contratos eventuales, ocasionales y de temporada podrían considerarse como actividades transitorias o temporales, es decir servicios ocasionales de los cuales requiera la empresa en un momento determinado. Por otro lado los contratos de prestación de servicios por hora podrían constituirse en contratos permanentes con un periodo de duración mayor.

Las empresas que prestan este tipo de servicios pueden intervenir en las funciones de gestión y administración de la empresa usuaria en este caso EMAPAL, pero por el momento no se ha tomado en cuenta este punto. Es importante de igual manera mencionar que según decreto los trabajadores tercerizados dentro de una empresa puede tener un máximo del 75% de su nomina total de trabajadores.

De otro lado se pueden considerar como actividades complementarias a aquellas que no están vinculadas con la actividad principal de la empresa usuaria de servicios de terceros, por lo que el reglamento impide contratar este tipo de servicios de manera permanente. Entre estas actividades podemos mencionar por ejemplo la vigilancia, seguridad, alimentación, mensajería, mantenimiento, entre otras<sup>20</sup>.

Todos los procesos y sus actividades son factibles de contratarse por medio de empresas tercerizadoras, pero del análisis de la situación actual de la empresa y de la información con la que se cuenta se determinó que en su mayor parte éstos se

---

<sup>20</sup> Tomado del Registro Oficial No. 442. Pag. 4

ejecutan con razonable normalidad y sin mayor requerimiento en la mayoría de las áreas y procesos, se sugiere en una etapa inicial contratar únicamente con terceros los siguientes procesos o actividades:

#### **4.3.1. AREA COMERCIAL - ADMINISTRATIVA**

**Lectura de medidores, entrega de facturas avisos de pago y recaudación a domicilio .-** Se deberá analizar los costos actuales, las deficiencias, márgenes de error, la oportunidad y confiabilidad de las lecturas, para proceder a preparar los términos de referencia o las bases contractuales que mejoren los niveles alcanzados hasta la presente fecha. Este servicio se pagará por lectura eficientemente ejecutada y se sancionará de acuerdo con el número o porcentaje de error. se deberá aplicar el proceso de trabajo sugerido para la toma de lecturas y realizar un solo paquete de actividades vinculantes para el área comercial que permitan mejorar las propuestas económicas de los oferentes y sobre todo concentrar en un solo responsable tales acciones. Esto facilitará el proceso de control y seguimiento.

**Corte del servicio.-** Para ejecutar este contrato es importante caracterizar y esquematizar el alcance de la actividad a contratarse, por ejemplo: corte en llave, corte y taponamiento, reconexión, reconexión con destaponamiento. El éxito de esta actividad estará relacionado con la gestión eficiente en la información manejada por el área comercial.

**Instalación de Acometidas domiciliarias.-** En la ejecución de este proceso se hace necesario realizar un estudio detallado de análisis de precios unitarios de acorde a los precios de mercado, la eficacia se medirá por un adecuado manejo de información por parte de la supervisión y fiscalización de los mismos.

#### **4.3.2. PLANTAS**

- **Mantenimiento preventivo.-** Para lo cual es necesario que la empresa elabore su plan anual con referencia de costos.
- **Mantenimiento correctivo.-** Para facilitar este proceso se puede estructurar con anticipación una precalificación de empresas o personas naturales que estén interesadas en prestar sus servicios.

- **Manejo y cuidado de cuencas.**- Es importante elaborar un plan de manejo de cuencas con valores referenciales o parámetros específicos que permitan supervisar los servicios contratados y evaluar sus resultados. Ejemplo: número de hectáreas recuperadas, número de hectáreas reforestadas.
- **Contratación de estudios y formulación de proyectos.**- Cada vez que la EMAPAL requiera de un nuevo estudio preparará los términos de referencia con el responsable del área y contratará y pagará los mismos por producto elaborado y aceptado.

### 4.3.3. Nivel de Conocimientos

La Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado estará organizada de la siguiente manera:

Nivel Directivo y Ejecutivo representados por: El Presidente durará en sus funciones mientras desempeñe la dignidad para la que ha sido elegido; el Edil dos años en sus funciones, pudiendo ser reelegido; los representantes de los Colegios de Ingenieros Civiles y de Arquitectos del Cañar, dos años. Los miembros del Directorio, a excepción del Alcalde, tendrán un suplente legalmente nombrado. Para ser designado Gerente será necesario tener título universitario, reunir condiciones de idoneidad profesional y poseer la experiencia necesaria para dirigir la Empresa, por lo menos cinco años. El Gerente será nombrado por el Ilustre Concejo Cantonal de una terna presentada por el Alcalde de la Ciudad. Durará cuatro años en sus funciones, pudiendo ser reelegido indefinidamente.

Nivel Asesor, representado por Asesoría Jurídica estará a cargo del Asesor Jurídico de la Empresa, quien será designado por el Directorio, de una terna presentada por el Gerente, acreditará título universitario de Doctor en Jurisprudencia o Abogado y deberá cumplir con los requisitos de idoneidad y experiencia de por lo menos 4 años en el ejercicio profesional, durará 4 años en sus funciones pudiendo ser reelegido.

Nivel de Apoyo, representado por las Direcciones: Administrativa, Financiera, de Comercialización y Técnica.:

- ✓ *El Director Administrativo* será nombrado por el Directorio, de una terna presentada por el Gerente, durara cuatro años en el ejercicio de sus funciones

y podrá ser reelegido. El Director Administrativo tendrá además la calidad de Secretario General de la Empresa. Deberá acreditar título universitario afín a la Administración de Empresas, debiendo poseer una experiencia de por lo menos 4 años en actividades similares.

- ✓ *El Director Financiero* será nombrado por el Directorio, de una terna presentada por el Gerente, deberá tener título universitario de Economista, Ingeniero Comercial o de Administrador de Empresa, durará en sus funciones cuatro años pudiendo ser reelegido.
- ✓ *El Director de Comercialización* será nombrado por el Directorio de una terna presentada por el Señor Gerente, deberá tener título Universitario en una rama afín a la comercialización, deberá poseer una experiencia de por lo menos 2 años en actividades similares, durará 4 años en sus funciones pudiendo ser reelegido.
- ✓ *El Director Técnico* de agua Potable y Alcantarillado será nombrado por el Directorio de una terna presentada por el Gerente, deberá tener título profesional a nivel Universitario en Ingeniería Civil con l especialización en sanitaria o Hidráulica, durar cuatro años en sus funciones pudiendo ser reelegido.

Nivel Operativo, conformado por las Secciones de cada Dirección, correspondiéndole la ejecución de las políticas y normas determinadas en los manuales, leyes y Ordenanzas.

#### **4.4. Estudio de Costos**

El objetivo de este paso fue determinar desde el punto de vista económico, si para EMAPAL era factible cubrir los costos por los procesos antes mencionados o si el costo de tercerizar dichos procesos le implica un menor costo y una mayor eficiencia de los mismos para lo cual el análisis se los dividirá en:

- Costos sin tercerización
- Costos con tercerización

#### 4.4.1. Costos sin Tercerización.

Los costos que a continuación se describen son tomados de la presupuesto general de la Empresa debidamente aprobado por el Directorio y Ratificado por el Ilustre Consejo Municipal según lo Establece la Ordenanza y la Ley de Régimen Municipal.

Tabla 6

#### COSTOS SIN TERCERIZACION

SIN TERCERIZACION	SUELDO	REQUERIMIENTO	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
LECTORES - RECAUDADORES	565,85	5	2.829,25	33.951,00
INSTALACION DE DOMICILIARIAS	437,43	5	2.187,16	26.245,94

Fuente: Proforma presupuestaria EMAPAL al 2005.

*Nota:* Los datos analizados se han tomado del presupuesto del 2005(ver anexo 3) ya que la monografía se realizó en los últimos meses del mismo año y se tiene que tomar en consideración que la proforma presupuestaria del 2006 estará lista para el mes de enero.

#### 4.4.2. Costos con Tercerización.

##### Evaluación y selección de proveedores

El reglamento que rige el proceso de tercerización en nuestro país distingue a dos tipos de empresas que prestan este tipo de servicio, empresas de servicios temporales y empresas de servicios complementarios.

En el artículo seis de este decreto define a empresas de servicios temporales como aquellas que vinculan a los trabajadores con empresas usuarias firmando contratos de manera individual de acuerdo en lo previsto en el código de trabajo en lo relacionado a contratos eventuales, ocasionales, de temporada y por horas<sup>21</sup>.

De igual manera en el artículo ocho del mismo decreto define a las empresas prestadoras de servicios complementarios como aquellas que prestan servicios permanentes u ocasionales a actividades que no están vinculadas con la actividad principal de la empresa como se mencionó en el punto anterior.

<sup>21</sup> Código del Trabajo. Corporación de Estudios y publicaciones. 2003. Sección I: Doc.2. Pág. 4

La selección del proveedor más adecuado se realizó en base a los criterios de experiencia y posicionamiento en el mercado y la que cumplió con los requerimientos establecidos en el reglamento interno de EMAPAL.

Para determinar los costos de tercerización fue necesario realizar una serie de actividades que consideramos importantes y que presentamos a continuación con el afán de que sirva como un modelo para volver a repetir este tipo de proceso en el futuro pero ésta vez ya en base a los criterios del personal de la empresa EMAPAL.

- Determinar y concertar las actividades a tercerizar.
- Determinar los costos y niveles de eficiencia actuales.
- Evaluar los beneficios y la factibilidad de contratar con terceros.
- Elaborar listado de actividades, número y caracterización de las actividades a tercerizarse.
- Solicitar cotización de precios unitarios a oferentes interesados.
- Preparar bases para realizar concurso, según el presupuesto referencial.
- Seleccionar y contratar al personal técnico para el área comercial de la empresa.
- Contratación con los oferentes seleccionados.
- Conformar un equipo para el seguimiento y control de los contratos.
- Capacitar a los responsables del seguimiento en sus nuevas responsabilidades.
- Ejecutar contratos.
- Evaluar resultados.

En base a un análisis de determinó los siguientes costos:

Tabla 7

**COSTOS CON TERCERIZACION**

<b>TERCERIZACION</b>	<b>SUELDO</b>	<b>REQUERIMIENTO</b>	<b>TOTAL MENSUAL</b>	<b>TOTAL ANUAL</b>
<b>LECTORES - RECAUDADORES</b>	450	5	<b>2.250,00</b>	<b>27.000,00</b>
<b>INSTALACION DE DOMICILIARIAS</b>	392	5	<b>1.960,00</b>	<b>23.520,00</b>

Fuente: Datos empresa MANPOWER

#### 4.4.3. Análisis relación costo-beneficio

En nuestro estudio se ha considerado los costos de la empresa MANPOWER para analizar el costo beneficio de esta propuesta, con datos obtenidos de el presupuesto de la empresa EMAPAL del 2005 y de la empresa de tercerización MANPOWER, analizando esto obtenemos el siguiente beneficio que observamos en el cuadro:

Tabla 8

#### ANALISIS COSTO - BENEFICIO

AREAS A TERCERIZAR	COSTOS SIN TERCERIZAR	COSTOS CON TERCERIZAR	BENEFICIO
LECTORES - RECAUDADORES	33951,32	27000	6951,32
INSTALACION DE DOMICILIARIAS	26245,94	23520	2725,94

#### 4.5. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE TERCERIZAR

Las principales ventajas de implementar dentro de la empresa el mecanismo de tercerización en la empresa de Agua Potable y Alcantarillado de la ciudad de Azogues las definimos a continuación:

- Disminución de costos en tareas o funciones que son contratadas.
- Incremento en los estándares de productividad, eficiencia y eficacia de las tareas tercerizadas.
- Tanto la gerencia como los directivos de manejo personal se enfocan a en aspectos más importantes.
- Permite reducir personal y establecer parámetros e indicadores de productividad en las actividades que se contrata a través de terceros.
- Permite un control y seguimiento de las actividades que se contratan.
- Transfiere el costo de los empleados, incluyendo los beneficios que por ley les otorga y gastos gerenciales al proveedor.
- Permite la especialización por tarea en función de servicios prestados.

Entre las principales desventajas que se pueden presentar para la empresa EMAPAL podemos definir las siguientes:



- Se exige un mayor control en la contratación por parte de entidades como la Contraloría del Estado para evitar corrupción en los contratos.
- Puede influir en la negociación con instituciones públicas la realización de contratos sobrevalorados.
- Pérdida del control sobre la calidad de los servicios contratados.
- No todos los empleados que perdieron su puesto dentro de la organización podrán ser absorbidos por las empresas prestadoras de servicios.

#### **4.6. BENEFICIOS**

##### **4.6.1. RAZONES POR LAS QUE SE DEBE TERCERIZAR.**

Entre los principales beneficios que se presentan ante la alternativa de tercerizar actividades o funciones dentro de EMAPAL se encuentran los siguientes que se consideran los más importantes:

- Permite transformar costos fijos en variables, es decir, los costos en los que incurría la empresa por concepto de sueldos y derechos que por ley les corresponde a los empleados al momento de contratar servicios de terceros se deslinda de esas responsabilidades.
- Con la contratación de este servicio se incrementaría el nivel de rendimiento que se estaba obteniendo hasta el momento, pudiendo incrementar la eficiencia de ciertas áreas y logrando captar una mayor cantidad de demanda.
- Ahorro de recursos en inversiones pues ya no se incurriría en gastos de equipos e indumentaria para el personal puesto que por medio de la tercerización las empresas contratistas son responsables de sus empleados.
- Mejora en la atención al cliente puesto que se los puede atender de una manera más rápida e inmediata con las actividades propuestas para tercerizar, esto gracias a sus mejores niveles de rendimiento.
- El trabajo y rendimiento del personal medido a través de control de cumplimiento de objetivos y resultados.
- Reducción en los costos tercerizados obteniendo un beneficio de *9677.26 USD*.
- Mejora en el manejo gerencial, eficiencia operativa y racionalización de los costos de los procesos de EMAPAL.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **CONCLUSIONES**

Gracias al análisis del marco teórico, así como de la situación general de la Empresa de Agua Potable y Alcantarillado de la ciudad de Azogues EMAPAL, sus servicios y su estructura, se está en capacidad de mencionar las conclusiones que se han obtenido con la realización del presente trabajo y que servirán al momento de tomar en cuenta de optar por una decisión final.

- La implantación del mecanismo de tercerización es totalmente aplicable dentro de la empresa EMAPAL en las funciones propuestas por este ensayo, desde el punto de vista operativo y económico de la empresa, y cumple con todo requisito legal.
- La aplicación de este mecanismo permitirá mejorar los niveles de eficiencia operativos, comerciales, financieros y organizacionales.
- La capacidad técnica de EMAPAL garantiza la aplicación de la tercerización o contratación con terceros de algunos procesos o actividades vinculadas a la gestión de servicios.
- El tiempo de implantación y logro de los resultados de eficiencia, gracias a los procesos de tercerización es a corto plazo y en cuanto a los montos en que la empresa incurriría, es de contratación inmediata.
- Se cuenta con la certeza de obtener el menor costo y los máximos beneficios.

### **RECOMENDACIONES**

Para que la alternativa concertada pueda ser aplicada se debe tomar en cuenta las siguientes condiciones y criterios orientadores:

- El Alcalde como el Presidente del Directorio de EMAPAL, de manera conjunta con el Gerente General, deben liderar este proceso de cambio y ejercer un liderazgo en las negociaciones ante el Directorio y el Consejo Cantonal.
- Se recomienda una continuidad en las acciones planificadas hasta obtener los primeros resultados, ya que un cambio de administración de un periodo de gobierno a otro, arriesga la eficacia de la propuesta.

- Presupuestar los recursos necesarios en caso de que sea necesario la reducción de personal.
- Delegar algunos de los procesos operativos, comerciales o financieros de la gestión de servicios al sector privado que tenga experiencia y especialización en los mismos, a través de la suscripción de servicios, por lo que se recomienda continuar con estos procesos e incrementar otros que fortalezcan a la institución.
- Si se decide continuar con este tipo de procesos se recomienda a EMAPAL comenzar cualquier proceso de tercerización de forma escalonada y en fases independientes, con el objeto de medir el impacto y corregir cualquier desviación.

Se recomienda mantener un contacto continuo con la empresa contratista del servicio, controlando y evaluando el funcionamiento del área en la que presta el servicio y comparando los resultados constantemente, de esta manera se podrá verificar el cumplimiento de los objetivos planteados

## **BIBLIOGRAFIA**

### **Libros**

- AQUILANO, Nicolás J., “Administración de la Producción y Operaciones para una Ventaja Competitiva”.Décima Edición. McGraw Hill., Buenos Aires, 2005  
Pag. 415
- Chivetano, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Ediciones McGraw Hill. Quinta Edición, Buenos Aires Argentina. Págs. 331, 332, 334, 335, 336, 337, 347
- Dessler, Gary. Administración de Personal. Plentice Hall. Octava Edición Págs. 83, 84, 85, 87
- Código del Trabajo. Corporación de Estudios y publicaciones. 2003. Sección I: Doc.2. Págs. 2,

### **Enciclopedias**

- MARSA F. “Diccionario Planeta de la Lengua Española”. Editorial Planeta, Barcelona-España, 1990.
- “Enciclopedia SALVAT”. Salvat editores, Quito 1972, tomo tres.

### **Folleto**

- EMAPAL-Azogues, Agua para Azogues. Gráficas Hernández.
- Registro Oficial No. 442.

### **Internet**

- <http://www.emapal.com.ec/principalframe.htm>
- [http://www.manpower.com.ar/nuestros\\_servicios.asp](http://www.manpower.com.ar/nuestros_servicios.asp)
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/outsourcingantonio.htm>
- <http://www.gestiopolis.com/canales3/ger/terman.htm>
- <http://www.aulafacil.com/CursoRecursosHumanos/Pag2C1C.htm>

## ANEXO 1

### FORMATO DE ENTREVISTA

*Somos estudiantes de la Universidad del Azuay y necesitamos de su colaboración al proporcionarnos su tiempo e información respondiendo las siguientes preguntas, relacionadas con los mecanismos utilizados por la empresa EMAPAL para la contratación de su personal, la valoración de puestos y los contratos que firman con su personal.*

1. ¿Existe dentro de la empresa un departamento de Recursos Humanos?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

¿Cuáles son sus funciones

principales? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. ¿Dentro de la empresa que departamento es el encargado de la contratación de personal?

a. Gerencia General \_\_\_\_\_

b. Recursos Humanos \_\_\_\_\_

c. Otro \_\_\_\_\_

3. Cuales de los siguientes medios son utilizados por la empresa para buscar personal.

a. Prensa (periódicos) \_\_\_\_\_

b. Radio \_\_\_\_\_

c. Agencias de empleos \_\_\_\_\_

4. Cual de los siguientes mecanismos para seleccionar personal es más utilizado y valorado por la empresa.

- a. Entrevista personal \_\_\_\_\_
- b. Recepción de documentos (currículo) \_\_\_\_\_
- c. Referencias \_\_\_\_\_

5. Al momento de elegir un potencial candidato para el puesto requerido se basan en:

- a. Conocimientos (Capacitación) \_\_\_\_\_
- b. Experiencia \_\_\_\_\_
- c. Instituciones en las que ha prestado servicio \_\_\_\_\_
- d. Referencias \_\_\_\_\_
- e. Edad \_\_\_\_\_
- f. Sexo \_\_\_\_\_
- g. Todas las anteriores \_\_\_\_\_

6. ¿Qué tipos de contratos laborales firman con sus trabajadores y tiene algún tipo de restricción en cuanto al tiempo de permanencia en la institución?

---

---

---

7. Para la selección de personal ¿los mecanismos utilizados para contratación de personal son los mismos para contratar personas amparadas en la Ley de Servicio y Carrera Administrativa y por los que están amparados por el código de trabajo?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

En que se diferencian

---

---

---

8. Existe dentro de la empresa contratación de personal por horas

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

En que proporción

---

---

---

## ANEXO 2

### ENTREVISTA

*Somos estudiantes de la Universidad del Azuay y necesitamos de su colaboración al proporcionarnos su tiempo e información respondiendo las siguientes preguntas, relacionadas con los mecanismos utilizados por la empresa EMAPAL para la contratación de su personal, la valoración de puestos y los contratos que firman con su personal.*

1. ¿Existe dentro de la empresa un departamento de Recursos Humanos?

SI  X

NO \_\_\_\_\_

¿Cuáles son sus funciones principales? Analizar, evaluar, clasificar y valorizar los cargos, reclutamiento, selección y entrenamiento de personal, considerando las políticas de la empresa y procedimientos legales.

2. ¿Dentro de la empresa que departamento es el encargado de la contratación de personal?

a. Gerencia General \_\_\_\_\_

b. Recursos Humanos  X

c. Otro \_\_\_\_\_

3. Cuales de los siguientes medios son utilizados por la empresa para buscar personal.

d. Prensa (periódicos)  X

e. Radio \_\_\_\_\_

f. Agencias de empleos \_\_\_\_\_



4. Cual de los siguientes mecanismos para seleccionar personal es más utilizado y valorado por la empresa.

- g. Entrevista personal   X
- h. Recepción de documentos (currículo)
- i. Referencias

5. Al momento de elegir un potencial candidato para el puesto requerido se basan en:

- j. Conocimientos (Capacitación)   X
- k. Experiencia   X
- l. Instituciones en las que ha prestado servicio
- m. Referencias
- n. Edad
- o. Sexo
- p. Todas las anteriores

6. ¿Qué tipos de contratos laborales firman con sus trabajadores y tiene algún tipo de restricción en cuanto al tiempo de permanencia en la institución?

Los tipos de contratos que firma la empresa con trabajadores son: individuales y ocasionales, el tiempo de permanencia es máximo un año.

7. Para la selección de personal ¿los mecanismos utilizados para contratación de personal administrativo son los mismos que para contratar personas amparadas en la Ley de Servicio y Carrera Administrativa y por los que están amparados por el código de trabajo?

SI   X  

NO \_\_\_\_\_

En que se diferencian

---

---

---

8. Existe dentro de la empresa contratación de personal por horas

SI   X  

NO \_\_\_\_\_

En que proporción

---

---

---

FUNCION III.- SERVICIOS COMUNALES  
PROGRAMA 3.- ABASTECIMIENTO DE AGUA POTABLE  
DISTRIBUTIVO DE JORNALES  
PROFORMA PRESUPUESTARIA PERIODO 2005

	CONCEPTO	SUELDO EN-DIC	MES	SALARIO UNIFIC.	TOTAL PERIODO	XIII SUELDO	XIV SUELDO	Compens. Transp.	FONDO RESERV	APORTE PATRON	AÑOS Serv. 04-05	TOTAL ANUAL
	<u>OPERACIÓN Y MANTEN. DE AGUA POTABLE</u>											
5	Guardianes Operad.	136,95	12	2097,39	25168,68	2247,39	725,00	960,00	684,75	932,63	712,19	31431
0	Técnic. Operadores	136,95	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0	-	0	0
1	Plomero Inspector	138,88	12	482,63	5791,56	512,63	145,00	192,00	138,88	189,15	160,75	7129,97
1	Inspector Jefe	138,88	6	441,04	2646,24	471,04	145,00	96,00	69,44	94,58	50,235	3572,53
2	Plomero Auxiliar	133,96	12	764,73	9176,76	824,73	145,00	384,00	267,92	364,91	274,62	11437,94
4	Guardianes	133,96	12	1291,54	15498,48	1411,54	145,00	768,00	535,84	729,81	462,16	19550,83
5	Jornaleros	133,60	12	1849,72	22196,64	1999,72	145,00	960,00	668	909,82	647,96	27527,14
1	Chofer	156,48	12	382,62	4591,44	412,62	145,00	192,00	156,48	213,13	187,78	5898,45
1	Op. Retroexcavadora	156,48	6	400,06	2400,36	215,03	145,00	96,00	78,24	106,56	82,15	3123,34
	<u>COMERCIALIZACION</u>											
3	<b>Facturad.-Lectores</b>	<b>135,88</b>	<b>12</b>	<b>812,64</b>	<b>9751,68</b>	<b>902,64</b>	<b>145,00</b>	<b>576,00</b>	<b>407,64</b>	<b>555,21</b>	<b>244,58</b>	<b>12582,75</b>
1	Mecánico auxiliar	133,96	12	463,06	5556,72	493,06	145,00	192,00	133,96	182,45	87,07	6790,26
1	Jornalero	133,60	12	365,28	4383,36	395,28	145,00	192,00	133,6	181,96	93,52	5524,72
	<u>PLAN DE CONTROL DE PERDIDAS</u>											
2	Jornalero	133,60	12	447,8	5373,48	507,79	145,00	384,00	267,2	363,93	120,00	7161,40
1	Chofer	156,48	12	474,22	5690,64	504,22	145,00	192,00	156,48	213,13	125,18	7026,65
1	Chofer	156,48	12	439,35	5272,20	469,35	145,00	192,00	156,48	213,13	125,18	6573,34
29				10.712,1	123.498,24	11.367,0	2.610,0	5.376,00	3.854,9	5.250,39	3.373,38	155.330,0

<sup>22</sup> Tomado de la Proforma Presupuestaria de la Empresa EMAPAL correspondiente al año 2005.

