UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Departamento de Posgrados

EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO "CASO LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE TELECOMUNICACIONES, AGUA POTABLE, ALCANTARILLADO Y SANEAMIENTO DE CUENCA - ETAPA EP. –"

Trabajo de Graduación previo a la obtención del título de Magíster en Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional

Autora: Ing. Lourdes Catalina Zamora Hermida

Director: Econ. José Luis Espinoza Abad

Cuenca-Ecuador

2015

DEDICATORIA

La presente tesis está dedicada a mi familia, por ser mi soporte y mi motivación para seguir día a día y por ser mi apoyo incondicional.

A mis compañeros de trabajo por su colaboración, a mí director de tesis y profesores pues gracias a su apoyo y guía profesional he podido culminar este proyecto de tesis.

AGRADECIMIENTOS

Gracias a Dios por ser Él quien me brinda todas las oportunidades para realizarme como persona y vivir plenamente.

Mi reconocimiento a la Directiva, Profesores y funcionarios de la Universidad del Azuay por su guía y respaldo académico.

Agradezco a mis compañeros y directivos que participaron en el levantamiento de la información con su experiencia y con su tiempo, pues sus aportes fueron muy valiosos y necesarios para la culminación de esta tesis.

El más profundo y sincero agradecimiento a mi Director de Tesis, Ing. José Luis Espinoza, quien desinteresadamente, con sus conocimientos y experiencia profesional, apoyó y contribuyó en la consecución de este proyecto.

INDICE DE CONTENIDOS

Contenido

RESUMEN 8

..... 9

INTRODUCCIÓN 10

CAPÍTULO I 11

EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO A TRAVÉS DE LA HISTORIA 11

1.1 Introducción 11

1.2 Evolución de la Gestión de Talento Humano 12

1.2.1 Perspectiva según la Época. 14

1.2.2 Perspectiva según algunas escuelas del pensamiento organizacional. 15

1.2.3 Perspectiva según la evolución de la gestión de talento humano. 16

1.2.4 Perspectivas y momentos de la gestión humana 18

1.2.5 Perspectiva según los modelos actuales de la gestión de talento humano 18

1.3 Transformación de la Gestión de Talento Humano 19

1.3.1 Era de Industrialización Clásica 19

1.3.2 Era de la Industrialización Neoclásica 20

1.3.3 Era de la Información o del Conocimiento 21

1.4 Gestión Moderna de Recursos Humanos 21

1.5 Definiciones de la Gestión de Talento Humano 23

1.6 Reseña Histórica Evolución de la Gestión de Talento Humano en el mundo 24

1.7 Reseña Histórica de la Evolución de Gestión de Talento Humano en América Latina y Ecuador 25

1.7.1 Historia Laboral en el Ecuador 26

1.7.1.1 Historia del Movimiento Obrero Ecuatoriano 27

1.7.2 Ministerio de Trabajo 31

1.7.3 Código de Trabajo 32

1.7.4 Ley Orgánica para la Justicia Laboral y Reconocimiento del Trabajo en el Hogar 33

1.8 Conclusiones 34

1.9 BIBLIOGRAFÍA: 35

CAPÍTULO II 37
PRÁCTICAS Y ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO A TRAVES DEL TIEMPO "CASO EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE TELECOMUNICACIONES, AGUA POTABLE, ALCANTARILLADO Y SANEAMIENTO ETAPA EP." 37
2.1 Introducción 37
2.2 Antecedentes de la Empresa ETAPA EP 37
2.2.1 Resumen de la Historia de la Empresa 37
2.2.2 Filosofía Empresarial 38
2.2.2.1 Misión Corporativa 38
2.2.2.2 Visión de Telecomunicaciones 39
2.2.2.3 Visión de Agua Potable y Saneamiento 39
2.2.3 Objetivos Estratégicos Corporativos 39
2.2.4 Estructura Orgánica 40
2.2.4.1 Telecomunicaciones 40
2.2.4.2 Agua Potable 40
2.2.4.3 Alcantarillado 41
2.2.4.4 Gestión Ambiental 41
2.3 Administración de Personal 42
2.4 Descripción Histórica de la Evolución de Gestión de Talento Humano en ETAPA EP 43
2.4.1 Recopilación Histórica 43
2.4.2 Normativa y Reglamentación Interna 45
2.4.3 Estrategia Empresarial 47
2.4.4 Planeación Estratégica 48
2.4.5 Planeación Estratégica de Talento Humano 49
2.4.6 Rol de Talento Humano en la Estrategia de la Organización 49
2.5 Estructura Orgánica Funcional de la Subgerencia de Gestión de Talento Humano 50
2.6 Técnicas Cualitativas aplicadas en ETAPA EP 58
2.6.1 Grupos Focales 58
2.6.1.1 Resultados Obtenidos de los Grupos Focales 74
2.6.1.2 Codificación de los Temas Abordados: 74
2.6.2 Entrevistas 79
2.6.3 Entrevista a Directivos 79
2.6.3.1 Informe Cualitativo de Entrevista a Directivos 80
2.7 Resultados Obtenidos de la Aplicación de Técnicas Cualitativas 88
2.8 BIBLIOGRAFÍA 93

CAPÍTULO 3 94
ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO SEGÚN LO QUE EXPONE LA CIENCIA Y LA REALIDAD DE LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE TELECOMUNICACIONES, AGUA POTABLE, ALCANTARILLADO Y SANEAMIENTO DE CUENCA - ETAPA EP- 94
3.1 Introducción 94
3.2 Análisis Comparativo de la Ciencia y la Información Obtenida de la Empresa Objeto de Estudio 94
3.2.1 Comparación según las perspectivas de la evolución de la gestión de talento humano 94
3.2.2 Comparación según las escuelas de pensamiento de la evolución de la gestión de talento humano 95
3.2.3 Comparación de la Perspectiva según la evolución de la gestión de talento humano . 96
3.2.4 Comparación de la evolución de la gestión del talento humano y de los momentos de la gestión humana. 97
3.2.5 Comparación de la evolución de las Etapas de Gestión del Talento Humano..... 98
3.3 Análisis de los Procesos y Estructura de Gestión de Talento Humano en ETAPA EP..... 98
3.4 Objetivos de la Subgerencia de Gestión de Talento Humano 104
3.4.1 Estructura 104
3.4.2 Normativa 106
3.4.3 Comunicación 107
3.5 Subsistemas de Gestión de Talento Humano 107
3.5.1 Métodos de Reclutamiento 109
3.5.2 Métodos de Selección 109
3.5.3 Métodos de Contratación 110
3.5.4 Inducción 111
3.5.5 Desvinculación 111
3.5.6 Evaluación del Desempeño 111
3.5.7 Capacitación 112
3.6 Remuneraciones 113
3.6.1 Mecanismos de Recompensa 114
3.7 BIBLIOGRAFÍA: 115
3.8 CONCLUSIONES FINALES: 116
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS: 119
ANEXO 1 123

CARTAS DE INVITACIÓN Y REGISTROS DE ASISTENCIA PARA LOS GRUPOS FOCALES PARA GRUPOS FOCALES Y REGISTROS DE ASISTENCIA..... 123
ANEXO 2 139
ESQUEMA DE ENTREVISTA PARA LA ENTREVISTA 139
ANEXO 3 148
INFORME CUALITATIVO DE LAS ENTREVISTAS A DIRECTIVOS 148

RESUMEN

La presente investigación tiene el propósito de analizar la Evolución de la Gestión de Talento Humano en la Empresa Municipal de Telecomunicaciones, Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Cuenca, ETAPA EP., ya que la Empresa ha considerado los retos que exigen un entorno complejo y cambiante y con el propósito de que su participación en el mercado de servicios sea eficiente y competitiva, define dentro de sus objetivos y estrategias de fortalecimiento, la mejora de la gestión del desarrollo de su recurso humano, fundamentado en que la calidad de los productos y servicios dependen entre otros factores, del nivel de desempeño del talento humano generado por su competencia y capacidad, y así identificar si esta estrategia puede enmarcarse en fundamentos establecidos dentro de la teoría de la gestión del talento humano.

El estudio comprende la investigación de lo que expone la ciencia con respecto a la evolución del talento humano a lo largo del tiempo; las técnicas de investigación cualitativas como las entrevistas, recopilación histórica de información y grupos focales, permitirán identificar en los diferentes periodos de gestión, las prácticas, estrategias y acciones empleadas en la Subgerencia de Gestión de Talento Humano de la Empresa.

Con la información obtenida se podrá establecer un análisis comparativo entre la evolución de la gestión del talento humano que propone la teoría y la realidad de ETAPA EP.

Palabras Clave: Evolución del Talento Humano, Empresa Pública, cualitativa

ABSTRACT

This research aims to analyze the evolution of Human Resource Management at *ETAPA EP*, the Municipal Company of Telecommunications, Potable Water and Wastewater of the City of Cuenca. The company has considered the challenges and demands of a complex and changing environment with the purpose of offering an efficient and competitive participation in the service market. ETAPA EP defines within its objectives and strengthening strategies, the improvement of its human resource development management, based on the idea that the quality of products and services depend, among other factors, on the level of work performance generated by their expertise and capacity, and in this way identify whether this strategy can be framed in the foundations established in the theory of human talent management. The study includes research of what science presents regarding the evolution of human talent over time. Qualitative research techniques such as interviews, historical data collection and focus groups, will help identify the different management periods, practices, strategies and actinns used in the company's Sub-directorate of Human Resource Management. With the infnrmation obtained, we will be able to establish a comparative analysis between the evolution nf human talent management proposed hy the theory and the reality of ETAPA EP.

Keywnrds: Human Resource Development. Public Company. Qualitative

UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
Dpto. Idiomas

Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

INTRODUCCIÓN

Las personas somos seres eminentemente sociales y de allí la importancia del talento que posee cada uno, pues es la inteligencia, destrezas, capacidades y habilidades, las que conforman la individualidad del ser y su diferenciación ante la sociedad por lo que gestionar el talento humano significa también gestionar sus talentos.

La ciencia demuestra que la evolución de la gestión del talento humano existe desde tiempos primitivos, y específicamente dentro de las organizaciones existe una marcada evolución desde el punto de vista de cómo se va generando valor hacia el ser humano con el pasar del tiempo, ya que en sus inicios la maquinaria tenía más valor que las personas dentro de las Empresas, por ello, el análisis parte desde el ser humano visto como un "bien" más de la Empresa, hasta ser considerado como un pilar estratégico.

El desarrollo de este trabajo de tesis se centra en un análisis comparativo de lo que expone la ciencia sobre la gestión del talento humano a través del tiempo versus la realidad de la Empresa Pública Municipal de Telecomunicaciones, Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Cuenca, ETAPA EP, en cuanto a sus prácticas y estratégicas, para determinar las ventajas y desventajas aplicadas en los últimos doce años de funcionamiento de la Empresa.

CAPÍTULO I

EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO A TRAVÉS DE LA HISTORIA

1.1 Introducción

Para hablar de la Evolución de la Gestión de Talento Humano, es importante destacar a autores que han analizado dicha evolución en las empresas a través del tiempo, ya que es innegable la transformación y cambios que han sufrido las prácticas organizacionales, tal como lo mencionan Pardo y Porras (2011) quienes se remontan a la época primitiva, en donde el jefe de familia es definido como autoridad, seguida por la época esclavista en donde las tareas de fuerza y el castigo corporal predominan, también se menciona a la época feudal caracterizada por la servidumbre; en lo posterior aparece la época industrial con la aparición de la máquina, en donde ya aparecen las relaciones de personal, hasta llegar a la época tecnológica y globalizada, la misma que gira en torno a la era del conocimiento y del talento humano, como lo señala Cuesta Armando (2010) quién relata cómo la administración o dirección de personal se ha ido transformando hacia una gestión estratégica del capital humano, y por otra parte, Chiavenato (2009) señala que a ésta le preceden las eras de industrialización clásica con las relaciones industriales, la era de la industrialización neoclásica; debiendo además señalar que todo cambio siempre genera una modificación en el entorno del trabajo, y muchas veces esos cambios pueden generar oportunidades o resistencias.

Es importante referir a Zabala (2012), en su libro “El talento: base de un progreso consciente para elegir un futuro”, quién menciona que existen tres modelos organizativos relacionados con el empleo del conocimiento, siendo éste el factor clave de análisis, entendiéndose que para las empresas que manejan estructuras dinámicas y flexibles les será más fácil adaptarse a los cambios, frente a aquellas que tienen estructuras cerradas y burocráticas.

Los autores Pacheco y Henríquez indican que el término “recurso”, según la Real Academia de la Lengua Española se refiere a un conjunto de medios disponibles para resolver una necesidad o llevar a cabo una empresa: recursos naturales, hidráulicos, forestales, económicos, humanos”, y lo relacionan con las empresas y cómo éstas identifican a su personal como instrumentos tangibles, como un canal para alcanzar sus metas; concepto que se desvirtúa en el momento en el que el talento humano puede constituirse en una ventaja competitiva dependiendo del nivel de gestión y valor que la empresa le brinde de manera sostenible, es decir que trascienda a través del tiempo, según lo mencionan Pardo y Porras, quienes mencionan que esta visión se modifica conforme las nuevas tendencias organizacionales y por otra parte el crecimiento y desarrollo económico, partiendo de la premisa que en un inicio esta visión es netamente operativa, y que con la globalización y las nuevas prácticas administrativas, ese capital humano se potencia considerando sus habilidades, competencias y capacidades, generando un verdadero valor agregado y diferenciado que contribuye al logro de objetivos empresariales.

1.2 Evolución de la Gestión de Talento Humano

Para hablar de la Evolución de la Gestión de Talento Humano es importante conceptualizar los diferentes periodos en los que ya se marca un progreso en cuanto a la gestión del talento humano, pues se dice que desde tiempos remotos el hombre ya administraba como jefe de familia, y trayendo a colación este pensamiento, la revista EKOS, en una publicación del año 2011, denominada “Grandes Emprendedores Ecuador 2011” (Pág. 12 y 13), se remonta a la época primitiva de la esclavitud; seguida por el feudalismo y la época artesanal hasta llegar a la era industrial, antecesora de la época actual o era del conocimiento, así como también se analiza esta evolución con los enfoques de acuerdo al desarrollo de la gestión de talento humano.(Prieto Herrera 2008 y otros autores).

En el transcurso de las diferentes épocas, la atención se va centrando cada vez más en el ser humano, tal como lo menciona el sociólogo Elton Mayo, quien hizo grandes aportes en cuanto a la teoría de las relaciones humanas o administración

humanística. (http://fayolvstaylor.blogspot.com/2012/04/biografia-y-aportes-de-elton-mayo-padre.html#!/2012/04/biografia-y-aportes-de-elton-mayo-padre.html).

Por otra parte Pardo y Porras (2011) manifiestan cinco tipos de la gestión del talento humano, pues exponen diferentes perspectivas con un análisis histórico: según la época, las escuelas de pensamiento organizacional, la evolución de la gestión humana, perspectivas y momentos de la gestión humana y según modelos actuales, las mismas que se describirán brevemente a fin de tener una visión global de los enfoques propuestos por los autores en mención.

De hecho todas estas perspectivas tienen un grado de concordancia y de interrelación, sobre todo en el comportamiento, pues a pesar de que el análisis tiene diferentes puntos de vista, como se expondrá a continuación, ya sea por la línea de tiempo, por el foco de estudio, por la historicidad y por las épocas, los autores concluyen que toda persona tiene su ciclo de vida laboral con su respectiva curva de aprendizaje (entrada, mantenimiento y salida) y el reto de toda Organización es saber potenciar y optimizar cada una de estas fases que tienen las personas y buscar su máximo desarrollo y crecimiento, a fin de mejorar e incrementar la productividad, la competitividad a través del fortalecimiento de la cadena de valor con la puesta en marcha de planes estratégicos.

Tabla 1. Perspectiva histórica de la gestión del talento humano

Tipo	Perspectiva	Autor (es)
Según la época	Enfoques predominantes	Prieto Herrera (2008)
Según algunas escuelas del pensamiento organizacional	Énfasis predominantes	Prieto Herrera (2008)
Según evolución de la gestión humana	Focos centrales	Calderón, Naranjo y Álvarez (2010)
Según perspectivas y momentos de la GH	Momentos	Cerna (2006)
Según los modelos actuales de la GTH	Necesidades, expectativas y estilos de dirección	Calderón (2008)

Fuente: Claudia Esmeralda Pardo Enciso, Jaime Augusto Porras Jiménez

Los autores exponen que tanto la evolución de los enfoques, énfasis, focos y/o modelos de gestión depende de las diferentes concepciones de personal que se han generado con el pasar de los años, con criterios que van desde ser concebidos como un costo para la Empresa, hasta llegar a ser un recurso.

1.2.1 Perspectiva según la Época.

Para hablar de la perspectiva de la evolución de la gestión del talento humano según la época, es importante señalar la afirmación que hacen Ivancevich, Gibson y Donelly (2003), que a las personas dentro de la organización debe estimulárselos como individuos y no tan solo como "recursos", de allí el análisis histórico-económico de esta evolución, para entender esta concepción planteada por los autores.
(http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/262/html)

Para los autores Pardo y Porras, la perspectiva según la época se centra en enfoques predominantes, estos enfoques son el rol que tienen los colaboradores tanto en la productividad como en la competitividad dentro de la Organización.

La evolución de la gestión del talento humano variará en función de la temporalidad histórica con la que se realice el análisis; por ello se hará uso de la propuesta de Prieto Herrera (2008) con el detalle de las diferentes épocas histórico-económicas:

Tabla 2. Evolución de la gestión del talento humano según la época histórico-económica

Epoca	Enfoque
Epoca Primitiva	• Actividades de caza, pesca y recolección. • Autoridad y toma de decisiones los jefes de familia. • Trabajo en grupo.
Epoca Esclavista	• Estricta supervisión del trabajo y castigo corporal. • Realizaban tareas de fuerza. • El esclavo carecía de derechos.
Epoca Feudal	• Concepto de servidumbre. • El señor feudal ejercía control sobre el siervo. • Algunos se independizaron y crearon talleres artesanales.
Epoca Industrial	• Aparición de los inventos. • Se generaron conceptos como producción y fuerza laboral. • Explotación en el trabajo con horarios excesivos, ambiente insalubre, trabajos peligrosos, entre otros.
Epoca Actual	• Desarrollo tecnológico como herramienta y soporte. • Optimización de los recursos y simplificación del trabajo. • Sociedad del conocimiento.

Fuente: Prieto Herrera (2008).

La época primitiva estuvo claramente marcada por la diferenciación de las tareas del hombre y la mujer, pues solo el hombre era considerado jefe de familia, tribus y clanes; y realizaba las actividades para el sustento de su familia; seguida a esta etapa, inicia la época esclavista con una connotación de sujeción y sometimiento marcadas por esfuerzo físico y maltrato, pues los patrones o dueños pagaban por los esclavos y los privaban de sus derechos; dando espacio a la conocida época feudal en donde a pesar de que aún el patrón o hacendado era dueño del siervo, empiezan a aparecer tareas artesanales, que permiten generar un cierto grado de independencia para la servidumbre que todavía demostraba subordinación. Posteriormente con la invención de James Watt, de la máquina a vapor, origina una nueva concepción de la relación del trabajo con cambios políticos, económicos y sociales significativos, dejando atrás a las actividades artesanales (Chiavenato 2006, P.13) y dando inicios a la aparición de la "tarea" y estructuras empresariales, generándose así la diferencia entre jefe y empleado.

Finalmente la globalización con el desarrollo tecnológico conlleva a la aparición de la época actual o era del conocimiento, término que fue utilizado por primera vez por el filósofo Peter Drucker, complementándose con Chiavenato (2002a) quién "describe los diferentes componentes de la Administración del Talento Humano en la época actual y concluye que la planeación estratégica de la gestión del talento humano es una variable determinante en el éxito organizacional.".

1.2.2 Perspectiva según algunas escuelas del pensamiento organizacional.

Prieto Herrera (2008) y otros autores como Mc Gregor, Maslow, Lewin señalan que el pensamiento organizacional tiene diversos enfoques según el énfasis que puede centrarse en las tareas, en las personas, en la estructura organizacional, tecnología, medio ambiente, globalización y en las tendencias administrativas.

Al hablar de tareas, surge también el término "eficacia", en donde Frederick Taylor propone una forma de realizar un trabajo más rápido, racionalizando recursos a través de estudios de tiempos y movimientos y la aplicación de metodologías de trabajo para mejorar la productividad. Las tareas dieron paso a la división de actividades, designadas conforme a la estructura organizacional, que según Henry

Fayol define responsabilidades y jerarquías, sin embargo Hugo Munsterberg, expone la psicología industrial y direcciona el interés en las personas, la motivación, el comportamiento y la satisfacción laboral. La globalización, amplía la visión organizacional utilizando como canal la tecnología y, finalmente el cuidado y preservación del medio ambiente, siendo este un tema emergente de interés de las empresas. Elton Mayo (1960), con su teoría de las relaciones humanas propone la sustitución de la administración convencional o mecánica, afirmando que los trabajadores son más productivos si se considera sus sentimientos, actitudes, la comunicación y las interrelaciones personales; llegando a lo que hoy en día conocemos como las tendencias administrativas modernas o actuales que incluyen términos como benchmarking, calidad total, círculos de calidad, coaching, mentoring, empoderamiento, gerenciamiento de personas, entre otros; términos que están inmersos en la gestión por competencias y que se traducen en el interés por desarrollar y potenciar las habilidades y destrezas de los colaboradores a fin de alcanzar los objetivos organizacionales.

Es necesario complementar lo expuesto con lo que señalan (Koontz y Weihrich, 1994), ya que se evidencia que el foco de esta perspectiva es el comportamiento humano, por tanto son portadores de actitudes, valores y objetivos, y éxito de cualquier administración dependerá de la capacidad que ésta tenga para entender el comportamiento de los individual, y especialmente el grupal y como potenciarlo a través de las habilidades interpersonales, como la asesoría, motivación, la comunicación y la dirección.

1.2.3 Perspectiva según la evolución de la gestión de talento humano.

La Primera Guerra Mundial provocó muchos cambios organizacionales, pues posterior a ella los grandes empresarios notaron que los empleados no producían bien si no recibían un trato adecuado. En el año de 1928, Elton Mayo sustentado en este principio, promovió lo que conocemos como el “movimiento de las relaciones humanas” afianzando así las relaciones entre jefes y subordinados.

A finales del siglo XX y en el siglo XXI, esta tendencia de valorar al ser humano prevalece, pues se busca impulsar y optimizar sus destrezas y habilidades, sabiendo que esto se traduce en mayor competitividad, planteándose una comprensión integral tanto del ámbito cultural, social y tecnológico, ratificando que la clave de las empresas son las personas y no las estructuras (Lozano, 1999, p. 265).

Para hablar de la evolución de la gestión de talento humano, nos remitimos a los puntos a los cuales hacen referencia, Calderón, Naranjo y Alvarez (2010), quienes identificaron que dentro de toda organización es esencial mantener una buena comunicación y las relaciones interpersonales, por tanto implementan las secretarias de bienestar que se centraban en el comportamiento en el taller, lo que también es complementado por Ivancevich (2003), quien menciona que éstas fungían como canales de comunicación entre los obreros y la alta gerencia, pues en ese entonces el área de recursos humanos no era considerada ni valorada para la alta gerencia de las organizaciones, sino más bien existía para atender las necesidades diarias de los trabajadores y de solucionar los problemas sindicales.

Posteriormente surgen las oficinas de administración de personal y los departamentos de relaciones industriales con énfasis en la productividad y con visión estratégica pues se centraban en la capacidad humana en el trabajo, de allí que la gestión del talento empezó a apoyar en la gestión a la gerencia y su vínculo con la estrategia, la cultura organizacional, la gestión del conocimiento, la calidad, innovación y productividad, determinándolos como "los elementos críticos de la organización asociados a la gestión humana".

Tabla No. 3. Evolución de la GTH

EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	
EVOLUCIÓN	**DESCRIPCIÓN(Foco en)**
Secretarias de Bienestar	Comportamiento de las personas en el taller
Oficinas de Administración de Personal	Incremento de la productividad de la organización
Departamento de Relaciones Industriales	Capacidad humana para el trabajo
Departamento de Recursos Humanos	Objetivos estratégicos
Gestión del Talento	Apoyo a la gerencia para cumpliento de los objetivos estratégicos

1.2.4 Perspectivas y momentos de la gestión humana

Conforme lo expresa Juan Carlos Cerna (2006), la administración de la gestión humana busca mejorar la contribución de las personas a las organizaciones, para ello el autor plantea tres aspectos o enfoques claves, en primera instancia se menciona el *Enfoque del Talento Humano*, que señala que los hombres y las mujeres son los recursos elementales del éxito de la empresa y enfatiza que su dignidad no debe ser afectada ni vulnerada en la consecución de objetivos organizacionales, por tanto requiere especial atención y cuidado para no dañar su condición humana. Posteriormente se habla del *Enfoque Administrativo,* centrado en que el reto de todo gerente es la correcta administración de su personal, por ello se apoya en el departamento de recursos humanos a fin de recibir asesoría, pues el buen desempeño y bienestar de los colaboradores depende en gran manera de su jefe y de la intervención del departamento de talento humano, y finalmente el *Enfoque Proactivo,* en este enfoque se habla de una gestión preventiva a fin de vencer los desafíos y así maximizar la productividad del personal de la empresa, lo que se traduce en dejar de ser simplemente operativos "apagando incendios" y convertirse en gestores estratégicos.

En síntesis el propósito de estos tres enfoques concluye en que la intención de la organización debe ser el optimizar el talento humano y así contribuir al crecimiento productivo sin olvidar que la visión debe ser sistémica, ya que todo debe estar integrado, tanto las personas como los procesos, por ello la importancia de cómo está concebida la empresa, su estructura, su diseño, sus procesos y sus productos y como lo menciona Chiavenato (2002, 2004) el fenómeno del comportamiento organizacional está directamente relacionado con la gestión humana ya que las acciones de las personas inciden en el éxito o fracaso de una organización.

1.2.5 Perspectiva según los modelos actuales de la gestión de talento humano

Dentro de la perspectiva según los modelos actuales, es importante destacar el aporte de Calderón (2008), ya que las empresas ponen en marcha prácticas y acciones que en parte buscan potenciar el valor de la persona, sin embargo todavía es evidente que

muchas otras continúan tratando al ser humano como un canal más para alcanzar beneficio económico. Dentro de estas tendencias tradicionales están el liderazgo, motivación, planeación, grupos, valoración y retribución de puestos, y otro grupo en el que se consideran la gestión estratégica, cultura, cambio organizacional, entre otros, hasta llegar a lo que hoy en día conocemos como la gestión del conocimiento, gestión por competencias, desarrollo humano, de allí que autores como Jaramillo (2001) y Serralde (1999) mencionan que la gestión de talento humano se torna una acción estratégica generando cambio organizacional, propendiendo a que las personas asuman nuevos roles y generen aprendizaje.

1.3 Transformación de la Gestión de Talento Humano

El área de recursos humanos es una de las áreas que más cambios y transformaciones han sufrido a lo largo del tiempo incluso desde su propia denominación, pues como lo expone Idalberto Chiavenato en su libro "Gestión del Talento Humano, el nombre de administración de recursos humanos hoy también es conocida como gestión de talento humano, gestión de socios o de colaboradores, gestión del capital humano, gestión de personas y gestión del capital intelectual.

La Revolución Industrial marcó un cambio drástico en las organizaciones y su comportamiento y la conceptualización del trabajo en sí, y es en el siglo XX que se cambia notablemente la forma de administrar a las personas, para ello Chiavenato (2009) destaca tres eras organizacionales: La Era Industrial Clásica, Neoclásica y la Era del Conocimiento.

1.3.1 Era de Industrialización Clásica

Período que le sigue a la Revolución Industrial, y estuvo marcado por el crecimiento de la industrialización y a la instauración de una estructura burocrática con jerarquía piramidal surgiendo así la teoría clásica de la administración cuya atención se centraba en mantener el statu quo y en solucionar los problemas internos, se busca además la especialización de la mano de obra para alcanzar la eficiencia en los

procesos de producción y así minimizar los costos, pues las personas eran consideradas un recursos más, como la máquina, el capital y equipos. La cultura organizacional se sustenta en el pasado y conserva los valores y las tradiciones.

La administración de las personas en esta etapa recibe el nombre de relaciones industriales y son mediadores entre la organización y las personas, evitando conflictos laborales. Los cargos eran conceptualizados de manera fija y los trabajadores debían ajustarse a ellos, a la tecnología y a la organización.

1.3.2 Era de la Industrialización Neoclásica

Tiene sus inicios después de la segunda guerra mundial, entre los años 1950 y 1990, en esta etapa existe un crecimiento transaccional que deja de ser regional y llega a ser internacional. La teoría de la administración clásica es remplazada por la teoría neoclásica de la administración y aparece la teoría estructuralista; y por otra parte, la teoría de las relaciones humanas es llamada teoría del comportamiento. Aparece también la teoría sistémica y multidisciplinaria; el ambiente dentro de las organizaciones se torna rígido y se busca conseguir nuevas estructuras buscando la adaptación e innovación al entorno cambiante, con un enfoque matricial a través de departamentos funcionales, y estructura de productos y servicios, y así mitigar la estructura rígida burocrática.

Posterior a la implementación de la estructura matricial, en este periodo ya es visible la desfragmentación de las unidades de negocio o estratégicas en las organizaciones. Existe un cambio en la cultura organizacional permitiendo el cambio de hábitos y la innovación, convirtiéndose en una administración más ágil y cercana al cliente. Las relaciones industriales reciben el nombre de Administración de Recursos Humanos, llegando a ser un eje fundamental para el éxito, y la presencia de la tecnología conlleva a un crecimiento y desarrollo cada vez más acelerado incidiendo en el comportamiento de las empresas.

1.3.3 Era de la Información o del Conocimiento

El filósofo Peter Drucker, utilizó por primera vez el término "sociedad del conocimiento" que corresponde a la evolución de la información al conocimiento, este periodo se refiere a la época actual, e inicia en los años 90. Con el acceso a la tecnología la información estaba al alcance de todos en segundos, siendo esto aprovechado por las organizaciones, pues disponiendo de información en tiempo real podían transformarlas en productos y servicios. Se conoce como la época del capital humano e intelectual, pues las personas tienen más valor que el dinero. El reto de los gerentes es aprovechar este conocimiento y traducirlo en rentabilidad. El empleo se desplaza del sector industrial al sector de los servicios. Al existir un ambiente cambiante y transformador, las organizaciones tienen que ser ágiles y dinámicas. Los departamentos ya no son estáticos y se redefinen de acuerdo al entorno surgiendo también la organización virtual, por ello Chiavenato (2009) manifiesta que la tecnología dio paso a la globalización y a la economía mundial (p.37).

También aparecen los equipos de gestión con personas y el término outsourcing que corresponde a la subcontratación mediante terceros. Los equipos de recursos humanos se convierten en asesores, las personas se convierten socias de sus organizaciones y dejan de ser vistos como un problema para convertirse en una ventaja competitiva.

1.4 Gestión Moderna de Recursos Humanos

Como se expuso anteriormente, la Revolución Industrial marcó el inicio de la transformación de las organizaciones y por tanto de la administración de recursos humanos, sin embargo es importante señalar que con la generación de estos cambios y la cada vez más importante atención hacia las personas, se producen hechos que inciden en las relaciones laborales, como son el Sindicalismo cuyo objetivo principal radica en la defensa de los derechos de los trabajadores, la Administración Científica aplicada en las organizaciones para la medición de tiempos y movimientos, el surgimiento de la psicología industrial y de las relaciones humanas que dieron pie a

los términos que hoy en día conocemos como gestión del conocimiento y gestión por competencias.

Ulrich manifestaba que al convertir a la estrategia en acción desde los departamentos que gestionan personas se aporta valor a la organización. Chiavenato (2009) por otra parte hace una reflexión sobre el aporte de conocimiento, habilidades, ideas y competencias que facilitan tomar decisiones dentro de las organizaciones facilitando el cumplimiento de los objetivos empresariales, con esta premisa considera distintas visiones de las personas al interior de las empresas: como seres humanos, como activadores de los recursos, como socios, como talentos proveedores de competencias y como capital humano en la organización.

Chiavenato también expone que la interacción de los procesos de administración de los recursos humanos implica que todos estén vinculados y sean adaptables a los cambios, haciendo referencia al balance estos procesos son:

1. Procesos para integrar personas: Comprende el reclutamiento y selección de personal.
2. Procesos para organizar personas: Comprende el diseño organizacional, análisis y descripción de puestos, colocación y evaluación del desempeño.
3. Procesos para recompensar a las personas: Comprende la remuneración, recompensas, prestaciones y servicios sociales, para incentivar y satisfacer necesidades personales.
4. Procesos para desarrollar a las personas: Comprende la capacitación para incrementar el desarrollo profesional y personal, como la administración del conocimiento, competencias, aprendizaje, desarrollo de carrera y programas de comunicación.
5. Procesos para retener a las personas: Comprende la creación de ambientes psicológicos y ambientales favorables para las actividades de las personas, tales como administración de la cultura organizacional, clima, disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida.
6. Procesos para auditar a las personas: Comprenden el seguimiento y control de las actividades de las personas, considera el banco de datos e información administrativa.

Cabe también destacar la descripción de Chiavenato sobre la gestión moderna de las personas en las Organizaciones, desde el punto de vista como seres humanos, como activadores de los recursos, como socios de la organización, como talentos competentes y como capital humano, este análisis se complementa con un artículo de Pacheco y Enríquez en donde mencionan al catedrático Horacio Sanhuenza Burgos, quién expone en una revista de la Universidad Austral de Chile que las personas se constituyen una ventaja competitiva que sostienen a las organizaciones, y en referencia a este criterio, se expone el análisis del término saber-saber que se refiere al conocimiento en sí, el saber-hacer que puntualiza en la realización del trabajo, el saber-vivir que tiene que ver con la relaciones interpersonales y finalmente el saber-ser que se convierte en un compendio de los "saberes" y la capacidad de la persona en instituirlos dentro de su patrón de vida.

1.5 Definiciones de la Gestión de Talento Humano

El término de Recursos Humanos o Administración de Recursos Humanos, según el Libro de Gestión de Talento Humano de Idalberto Chiavenato 2009, 3era. Edición) menciona que se refiere a las funciones, las prácticas y los profesionales de RH.

La evolución de la gestión de talento humano ha tenido una evolución desde su propia concepción, con las siguientes definiciones o etapas:

1. Relaciones Industriales: Caracterizada por una centralización aislada en las actividades burocratizadas con rutinas operativas, las decisiones se toman desde la cúpula y la misión del área consiste en vigilancia, coerción y sanciones.
2. Administración de Recursos Humanos: Su formato de trabajo es de responsabilidad de línea y función de staff con un nivel de actuación departamental y táctica, pues ya se apoya la gestión en procesos de consultoría y prestación de servicio con actividades más orientadas a la gestión de los subsistemas, seguridad y relaciones sindicales.

3. Gestión del Talento Humano: Se evidencia una descentralización a cargo de los gerentes y sus equipos de trabajo con un enfoque global y estratégico del negocio

Tabla 4. Etapas de la GTH

ATRIBUTO	ETAPAS (DESCRIPCIÓN)		
	RELACIONES INDUSTRIALES	ADMINISTRACIÓN DE RECUROS HUMANOS	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO
FORMATO DEL TRABAJO	Centralización total de actividades en RH	Responsabilidad de línea y función de staff	Descentralización Delegación a los directivos y sus equipos
NIVEL DE ACTUACIÓN	Rutina, burocracia y operativa	Departamental	Enfoque global y estratégico
MANDO DE ACCIÓN	Decisiones a cargo de la cúpula de la orga	Decisiones a cargo de la cúpula de la organización y acciones centralizadas en RH	Decisiones y acciones del gerente y su equipo de trabajo
TIPO DE ACTIVIDAD	Centralización Aislamiento de áreas Servicios especializados	Consultoría Interna Prestación de servicios especializados	Consultoría Interna Descentralización Delegación
ACTIVIDADES ESENCIALES	Contratación Nómina Control de Personal Despidos Legislación Laboral Relaciones Sindicales	Reclutamiento Selección Nómina Capacitación Prestaciones Relaciones Sindicales	Selección Capacitación Liderazgo Motivación Evaluación Recompensa
MISIÓN DEL ÁREA	Coerción Vigilancia Sanciones	Reclutar y mantener a los mejores trabajadores	Productividad Calidad Vida Laboral

1.6 Reseña Histórica Evolución de la Gestión de Talento Humano en el mundo

Como se ha expuesto, se puede manifestar que la gestión del talento humano aparece en los años 90 y hasta nuestros días sigue evolucionando y cambiando constantemente por la globalización, tecnología, la comunicación, la equidad de género, tendencias sociales, entre otros factores.

Desde los tiempos de la esclavitud o incluso el trabajo de las personas para complacer a sus dioses, ya se puede identificar que se utilizaba del talento humano para beneficio de terceros, pues se agrupaban en sociedades para cumplir con los propósitos de uno o varios dioses. Esta práctica se replica en culturas como la Maya, Azteca, Incas, en el Imperio Romano, Egipcio y Griego, así como en la dinastía China, y esto generaba una gran inversión para sustentar a la gente subordinada, creándose así los impuestos, las representaciones religiosas y morales, pasando siglos para que se reconociera que las tareas y el trabajo debía ser reconocido con un beneficio o recompensa, y sobre todo el trato que se le daba al empleado y al esclavo.

Posteriormente con la Revolución Francesa, se habla de derechos y oportunidades y se empieza a entender que debía existir una motivación basada en recompensas o incluso en creencias religiosas en las que su esfuerzo sería reconocido en otras vidas.

Con la llegada de la Era Industrial la gente era considerada "un recurso para el trabajo y así era considerado", pero con el pasar del tiempo, la necesidad de que las personas cuenten con ciertas consideraciones y elementos hizo que una nueva visión se genere sobre la empresa y las personas, permitiendo diferenciar a uno del otro, sin embargo incluso hasta hoy, se sigue considerando un recurso a las personas, pues dicen que nadie es indispensable en una organización, pero en los últimos 50 años, se hace una diferenciación en que las personas ya no son "recursos" pues no son gestionados, sino administrados y potenciados.

1.7 Reseña Histórica de la Evolución de Gestión de Talento Humano en América Latina y Ecuador

A finales del siglo XIX en las grandes empresas se implementan los departamentos de bienestar cuyo objetivo se centra en las necesidades de salud, educación, vivienda, por mencionar algunos factures con el fin de mantener buena relación con los trabajadores y así evitar conflictos y la generación de sindicatos, según tesis de Cristina Villalba en el año 2002 con su tema "Maestría en Seguridad y Desarrollo con mención en Gestión Pública y Gerencia Empresarial", además señala que la evolución de la gestión de talento humano en América Latina ha tenido una transformación similar a la de Europa y Estados Unidos, obviamente considerando el nivel de desarrollo de estos países que facilitan la investigación y avance por factores económicos, culturales, tecnológicos, etc., sin embargo países como Chile, Argentina y Colombia son claros ejemplos del interés en la rama de talento humano y varios autores como Martha Alicia Alles, han hecho grandes aportes desarrollando metodologías modernas.

Alrededor de los años 30, en las empresas de Latinoamérica, las políticas administrativas brindaron compensación a quienes estaban desempleados y a la seguridad social.

Cristina Villalba (2002), en su trabajo de tesis "El Recurso Humano en el Ecuador: Eje Fundamental del Desarrollo de las Organizaciones" menciona que en los años de la Segunda Guerra Mundial, se evidenciaba sociedades esclavistas para trabajar en la fabricación de equipos y armamento pesado, sin embargo se empezaron a desarrollar técnicas de motivación y también aparecen los estudios de tiempos y movimientos, así como las técnicas de descripción de puestos.

Entre los aspectos relevantes, que señala Villalba están:

- La incorporación de la mujer latinoamericana al mundo profesional, por lo que poco a poco se ha ido luchando para lograr la igualdad de género.
- La inclusión de la tecnología mejorando radicalmente la comunicación.

La autora también señala algunos factores, que considera son desafíos como los nuevos factores de trabajo, cambios económicos, culturales y tecnológicos.

1.7.1 Historia Laboral en el Ecuador

Como se ha mencionado, las encomiendas, mitas y obrajes desde tiempos de la colonia marcaron un abuso a los derechos humanos, en especial en la raza indígena, campesinos y afrodescendientes, hechos que se mantuvieron prácticamente desde los años 30 hasta el siglo XIX, en donde ya se empiezan a conformar asociaciones o gremios de representación en defensa de los derechos humanos y laborales; pudiendo señalar los siguientes aspectos importantes:

Tabla 5. Hechos Importantes de la Historia Laboral en el Ecuador

Año	HECHOS IMPORTANTES	PETICIONES
1896	Conformación de Sociedad de Sastres de Pichincha	Pedían reducir la jornada laboral a 9 horas
	Sociedad de carpinteros en Guayaquil	
1908-1909	Huelga del personal del Ferrocarril del Sur de Durán	Mejoras salariales, respeto de la jornada laboral y reducción de la misma a 9 horas
1919	Movilización de la sociedad tipográfica de Pichincha	
	Huelga ferroviaria en Chimborazo	
1920	Paro general de empleados de farmacias	

Es importante destacar que en los años antes citados no existía una legislación que amparara a los trabajadores y tampoco se reconocía a las organizaciones sindicales, sin embargo ya eran masivas las protestas de estos grupos, y a pesar de los constantes enfrentamientos, se crea por primera vez en el Ecuador, el 13 de julio de 1925 un Ministerio de Trabajo.

La evolución de la Gestión de Talento Humano en el Ecuador no solo es fruto de lo que hacen los gobiernos con sus leyes, sino que ésta obedece a las acciones emprendidas por movimientos y asociaciones de trabajadores que se unían en pro de buscar un trato justo, equitativo y reconocimiento económico.

1.7.1.1 Historia del Movimiento Obrero Ecuatoriano

A lo largo de la historia las manifestaciones obreras han tenido una visión de doble perspectiva, pues por un lado han sido vistas como actos heroicos, y por otro, como un movimiento peligroso y destructivo, aspectos que tienen una vinculación directa con los enfrentamientos con el gobierno de turno, que vale la pena señalar, ha sido una constante no solo en el Ecuador, sino en Latinoamérica y en algunos países del mundo, sin embargo es innegable que la incidencia de los movimientos, sindicatos, asociaciones y demás representaciones de trabajadores han buscado el desarrollo, fortalecimiento y una mejor calidad de vida y de hecho el crecimiento del país.

Según el autor Juan J. Paz y Miño en su boletín electrónico “Taller de Historia Económica” (2006), la conformación territorial del Ecuador se remonta hace aproximadamente once mil años atrás con la presencia de culturas aborígenes agrupadas en sociedades y dedicadas principalmente a actividades como la pesca, caza, posteriormente la agricultura, alfarería y minería supeditados por los denominados “caciques”.

En el Siglo XV, a mitad de la segunda guerra mundial, los Incas instauraron una sociedad imperial centralista, los trabajadores generaban ingresos a través de la agricultura y tributaban al estado.

Posteriormente en el siglo XVI, con la conquista de los españoles se da inicio a la época colonial y al nuevo estado cuyo poder se centraba en la Real Audiencia de Quito y regía al dominio español y la clase criolla; la producción estaba a cargo de los indígenas quienes representaba a la mayoría de la población y con la esclavitud se mercantiliza a personas de raza negra traídos desde África, por lo que existía una marcada explotación y miseria.

En el siglo XVIII se conforma el sistema de las haciendas, que eran la base de la economía, pues sus ingresos provenían del trabajo de los indígenas y campesinos quienes trabajaban por sus tierras, recibiendo una mínima parte de los ingresos y enriqueciendo más a los terratenientes, por lo que empiezan así las rebeliones de estos pequeños grupos vulnerables, siendo duramente reprimidos.

En esta misma época colonial, ya se dieron las primeras defensas contra el abuso, el maltrato y explotación a los indígenas por parte de grandes personajes como Fray Bartolomé de las Casas(1474-1566), Eugenio Espejo (1747-1795).
Las reformas sociales aparecieron a raíz de la Independencia con las revoluciones de los idealistas pensadores como Abelardo Moncayo, José Peralta, Juan Montalvo, José María Urbina y Eloy Alfaro, en donde se luchaba por que prevalezca la igualdad y democracia a pesar de que imperaba la herencia colonial, sin embargo poco a poco se fueron respectando los derechos que rezaban las distintas constituciones como fueron la abolición de la esclavitud (1852) y el tributo de índios (1857).

A finales del siglo XIX e inicios del siglo XX, surge la manufactura, formándose así la concentración de trabajadores asalariados y semiasalariados y con ellos el planteamiento de reformas a la jornada laboral, incremento salarial, seguridad social y laboral, entre otros.

Con el surgimiento del capitalismo, aparecen las primeras organizaciones de los trabajadores ecuatorianos como la Sociedad Artística e Industrial de Pichincha (SAIP, 1892) que era un gremio de quiteños integrada por hojalateros, sombrereros, artesanos, sastres y maestros, Artesanos Amantes del Progreso (1874-79), Tipógrafos (1891), Vivanderos (1895), de Socorros Mutuos (1896), Panaderos (1898),

Carpinteros (1904), Abastecedores de Mercado (1904), Peluqueros (1905), sobresaliendo, a partir de 1905, la Confederación Obrera del Guayas (COG).

En 1909 se realizó el Primer Congreso Obrero Nacional que tuvo por propósito el establecer una legislación social de protección y se intentó crear la Unión Ecuatoriana de Obreros, a pesar de las diferencias ideológicas entre la SAIP y la COG, se fueron estableciendo las conquistas de los trabajadores y así también crecieron las organizaciones clasistas, las luchas y huelgas, en especial la sucedida en Guayaquil, integrada por la Federación Regional de Trabajadores, en noviembre de 1922 en donde murieron 1000 trabajadores guayaquileños que confrontaban a la fuerza pública reclamando sus derechos salariales.

En 1925 la Asamblea planteó un programa social basado en: la defensa al trabajo agrícola, fijación del salario mínimo, promoción del indio, legislación del trabajo, reglamentación de la jornada, descanso dominical, reconocimiento de gremios y sindicatos. En 1938 se realizó el primer Congreso Obrero Católico Nacional surgiendo la CEDOC (Confederación Ecuatoriana de Obreros Católicos).

Con la Revolución Juliana en 1925 se crea el Ministerio de Trabajo y Previsión Social y la Caja de Pensiones, y posteriormente surge la segunda central sindical nacional, la Confederación de Trabajadores del Ecuador (CTE), y con el crecimiento industrial posteriormente en 1962 se crea la tercera central sindical: la Confederación Ecuatoriana de Organizaciones Sindicales Libres (CEOSL).

En la década de los sesenta las huelgas, demandas y manifestaciones se intensificaron sin embargo en los años setenta gracias a la producción del petróleo el Ecuador vivió muy buenos momentos económicos, y es en esta época en donde se crea un “modelo nacional estatal” que impactó en la democracia por lo que no tardaron las demostraciones de inconformidad y activación del movimiento laboral y reclamando en especial el cumplimiento del programa reformista implantado por las Fuerzas Armadas, siendo estos intereses lo que unieron a una parte de la CEDOC y al CTE para crear en 1971 el Frente Unitario de Trabajadores (FUT), llevando a cabo la primera huelga nacional. Posteriormente todas las centrales de trabajadores participaban en los desfiles del 1 de Mayo, y tres años más tarde se presenta un

pliego de peticiones que contemplaba entre los aspectos más relevantes: reforma agraria, defensa de la riqueza petrolera, precio de productos de exportación, aumento de salarios y pensiones, afiliación obligatoria al IESS, disminución de costos de servicios públicos, entre otros.
La CEDOC, CTE y CEOSL realizaron una huelga nacional que tuvo una gran movilización en noviembre de 1975, por lo que la acogida fue de gran impacto en el país, y en adelante las manifestaciones tuvieron respaldo popular.

En el año de 1979 ya con una constitución democrática, se incentiva la intervención de los trabajadores en sus peticiones y su participación en la política ecuatoriana, así es como en los gobiernos de Roldós y Hurtado y tras varias huelgas nacionales organizadas por el FUT, al ser una fuerza representativa, se demandaban beneficios que implicaron cambios sociales en el país, hasta el gobierno de León Febres Cordero (1984-1988), caracterizado por ser autoritario, fenómenos que no solo ocurrió en el país sino que incluso debido a cambios de carácter mundial se debilitó el socialismo, provocando que la presencia obrera latinoamericana pierda fuerza social y política.

Con el proceso de la "globalización", tomaron fuerza términos como la "flexibilidad laboral y competencias empresarial" y estos cambios llegaron al país cuando aún eran evidentes las diferencias sociales entre los estratos sociales y sobre todo los trabajadores no tenían los mismos beneficios alcanzados en otros países de Europa y EEUU.

A pesar de la globalización, se han generado nuevos movimientos, como el Indígena, que tiene mayor incidencia política, a raíz del levantamiento a nivel nacional en 1990, logrando que en el año de 1998, la Asamblea Nacional Constituyente incorporé en la constitución las demandas en aspectos de reconocimiento cultural y étnico.

Es necesario destacar que las conquistas laborales son derechos humanos reconocidos por las Naciones Unidades y la Organización Internacional del Trabajo.

Tabla 6. Hechos Importantes de Orden Social en el Ecuador y el Mundo

AÑO	HECHOS IMPORTANTES DE ORDEN SOCIAL EN ECUADOR Y EL MUNDO
1886	(mayo 1): Se inicia en Chicago la huelga laboral por la generalización de la jornada de 8 horas diarias.
1892	Sociedad Artística e Industrial de Pichincha.
1906	Centro Católico de Obreros.
1915	(abril 23): Se decreta en Ecuador el 1o de mayo como día feriado para los obreros.
1916	(septiembre 11): Se decreta en Ecuador la jornada laboral de 8 h. diarias.
1918	Empieza a generalizarse en toda Europa la Seguridad Social.
1919	Washington, Primera Conferencia Internacional del Trabajo: reconocimiento de la jornada de 8 h. diarias y 48 semanales.
1920	Se establece en el Reino Unido el seguro obligatorio contra el paro.
1922	Ecuador: ley sobre Accidentes del Trabajo.
1928	Ecuador, expedición de la "Ley de Jubilación, Montepío Civil, Ahorro y Cooperativa". Se crea la "Caja de Pensiones": jubilaciones y montepíos para empleados públicos civiles y militares.
1934	Se decreta en Ecuador el "sábado inglés" pagado.
1935	OIT (Organización Internacional del Trabajo), Convenio internacional: reconocimiento de la jornada de 40 h. semanales.
1938	Expedición del primer Código del Trabajo en Ecuador: reconocimiento de diversos derechos y de la jornada de 8 h. diarias y 44 semanales.

Fuente: www.conmemoracionescivicas.gov.ec

Los trabajadores ecuatorianos con su lucha han aportado significativamente en la legislación social y la protección de los derechos humanos y laborales, a pesar de la represión y barreras que sociales y políticas.

1.7.2 Ministerio de Trabajo

El Ministerio de Trabajo fue creado el 13 de julio de 1925, y anterior a esta fecha, todas las competencias de éste, estuvieron asignadas al Ministerio de Instrucción Pública, Fomento, Correo, Culto y Beneficencia. “La creación de este Ministerio tiene como antecedente histórico la constitución de la Organización Internacional del Trabajo, que fue una de las primeras consecuencias de la firma del Tratado de Paz de Versalles que puso fin a la Primera Guerra Mundial. (Ecuador, Tomo II, p. 664,

Cient. Latina)", posteriormente en el año 1928, el Presidente Dr. Isidro Ayora, emitió algunas normas, entre ellas la jornada de trabajo, descanso obligatorio, ley de desahucio y contrato individual de trabajo, que fueron la pauta para que más tarde en el gobierno del Gral. Alberto Enríquez Gallo se formule el Código de Trabajo.

En Agosto de 2009, mediante Decreto Ejecutivo, el Presidente Rafael Correa Delgado, fusionó el Ministerio de Trabajo y Empleo con la Secretaria Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones (SENRES), creándose el Ministerio de Relaciones Laborales, cuya misión se sustenta en establecer salarios justos para los ecuatorianos, así como precautelar y mantener la salud física y mental de los trabajadores manteniendo relaciones armónicas y justas de trabajo entre empleados y trabajadores.

1.7.3 Código de Trabajo

El Código de Trabajo fue suscrito el 5 de agosto de 1938, y ha sufrido varias modificaciones desde ese entonces, teniendo como fundamento la regulación de las relaciones de trabajo entre empleadores y trabajadores.

El 9 de junio de 2013, un artículo de la revista Líderes habla sobre las variaciones que ha sufrido el Código de Trabajo y menciona que ya existían leyes que regulaban el trabajo, previo a la publicación de este documento, como la Ley de Policía (1912) que normaba el trabajo de los indígenas, en 1914 se instituyó la semana inglesa cuya carga laboral comprendía jornadas de 8 horas de lunes a viernes y 4 horas los sábados, que se mantuvo vigente hasta la reforma en el gobierno de Jaime Roldós, en donde se redujo de 44 horas a 40 horas semanales, por otra parte en la Constitución de 1926 apareció la regulación de los derechos laborales. A partir del año de 1940 se incorpora el pago de utilidades para los trabajadores, la inclusión de los décimos, la fijación del salario mínimo vital, la incorporación de contratos de trabajo (eventual, destajo, ocasional, entre otros) y la jubilación patronal para aquellos trabajadores que tengan más de 20 años en una empresa y sean despedidos.

Otros hechos importantes para ser citados, como la creación del salario básico unificado con la indexación del salario mínimo y los pagos adicionales (año 2000), en el año 2008 con el Mandato 8, eliminándose la tercerización y generando estabilidad para muchos trabajadores y empleados que se mantenían con contratos de trabajo a través de empresas tercerizadoras y finalmente en el año 2012 se promulgó la Ley de Derechos de los Trabajadores, debiendo informar que en el presente año se publicará el Nuevo Código de Trabajo con reformas en cuanto al pago de décimos, desahucio, contratos de trabajo, jubilación, entre otros.

1.7.4 Ley Orgánica para la Justicia Laboral y Reconocimiento del Trabajo en el Hogar

Es importante también mencionar a la LEY ORGÁNICA PARA LA JUSTICIA LABORAL Y RECONOCIMIENTO DEL TRABAJO EN EL HOGAR, reforma al Código de Trabajo, la Ley de Seguridad Social y a la Ley de Servicio Público, publicada en el Registro Oficial el pasado 20 de abril de 2015, la misma que pretende dar cumplimiento a lo que reza la Constitución de la República en cuanto al trabajo que es un deber y un derecho de todos los ecuatorianos, así como a la defensa a la seguridad social, respeto a los derechos laborales, remuneraciones justas, igualdad de género y prohibir todo tipo de discriminación, y que entre las reformas planteadas se encuentran:

- La eliminación del contrato a plazo fijo.
- La inclusión del contrato indefinido
- Periodo de prueba
- Mensualización de los décimos
- Límite del monto de utilidades para el sector privado (máximo 24 sbu)
- Retiro de subsidio de pensiones jubilares
- Establecimiento de las remuneraciones para niveles jerárquicos
- Afiliación para amas de casa
- Pago de desahucio aún en caso de renuncia

1.8 Conclusiones

Es innegable la transformación que ha sufrido la gestión de talento humano a lo largo del tiempo, sin embargo hoy en día es evidente que aún existen muchas barreras, especialmente por la idiosincrasia y la cultura de los países en vías de desarrollo, como es el caso de nuestro país.

Es interesante conceptualizar la evolución del talento humano y demostrar como las personas han buscado mecanismos y técnicas que han permitido girar la "mirada empresarial", logrando que el foco de interés no se encuentre ya en los recursos tangibles sino en el capital intelectual de las personas, convirtiéndolos en socios-estratégicos de las organizaciones.

Como se expuso a lo largo del capítulo la gestión del talento humano ha existido desde tiempos remotos, partiendo de la premisa que el ser humano es eminentemente social y que siempre ha buscado mecanismos de interrelación

La evolución en Ecuador va teniendo siempre un rezago de la evolución que pasa en otros países, como se puede notar en la práctica de gestión de Talento Humano de empresas multinacionales, ya que estas incluyen prácticas y técnicas de gestión globales, que las empresas locales asumen algún tiempo después.

Hoy en día se habla de la Era del Conocimiento o la Sociedad de la Información, como bases del éxito, es por ello que las empresas ponen especial interés en desarrollar y potenciar las habilidades y destrezas de sus colaboradores en pro de alcanzar sus metas y objetivos institucionales.

1.9 BIBLIOGRAFÍA:

La Gestión del Talento Humano ante el desafío de organizaciones competitivas, Claudia Esmeralda Pardo Enciso, Jaime Augusto Porras Jiménez. Recibido: 10 de junio de 2011 Aprobado: 22 de agosto de 2011. Gest. Soc., 4(2); 167-183, julio-diciembre 2011, ISSN 2027-1433.

CHIAVENATO, I. (2009). Gestión del Talento Humano. México: McGraw-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V., Tercera Edición.

IVANCEVICH, J. (2004). Administración de Recursos Humanos. México: McGraw-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V., Novena Edición.

EKOS. (2011). Grandes Emprendedores Ecuador 2011. *EKOS Negocios: Mercado laboral*, P. 12-19.

http://es.wikipedia.org/wiki/Sociedad_de_la_informaci%C3%B3n_y_del_conocimiento

PARDO, C., PORRAS. J. (2011). La gestión del talento humano ante el desafío organizaciones competitivas. La Salle, P. 167-183.

KOONTZ, H. y WEIHRICH, H.: "Administración. Una perspectiva global", 11ava. Edición, Mcgraw-Hill, México, 1994.

https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/16500/EscuelasPensamientoOrganizativo.pdf?sequence=1

LEONARDO ESPINOZA. (1995). Historia del movimiento obrero ecuatoriano: proceso político y proceso sindical. Universidad de Cuenca: Instituto de Investigaciones Sociales –IDIS.

MUÑOZ V., Elías – Vicuña Izquierdo, Leonardo, 1978. Historia del movimiento obrero del Ecuador (Resumen), Guayaquil, Departamento de Publicaciones de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Guayaquil.

YCAZA, Patricio. 1983. Historia del movimiento obrero ecuatoriano, Quito, Casa de la Cultura Ecuatoriana.

GESTIÓN HUMANA TENDENCIAS Y PERSPECTIVAS Saldarriaga Ríos Estudios Gerenciales.mht. Vol.24 No.107 Abr-Jun 2008.

Gest. Soc., 4(2); 167-183, julio-diciembre 2011, ISSN 2027-1433.

http://www.ehowenespanol.com/historia-recursos-humanos-info_410093/

http://www.monografias.com/trabajos16/talento-humano/talento-humano.shtml

http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/262/html

http://issuu.com/elenamelendez/docs/origen__definicion__objetivos__evolucion

https://derechostrabajadores.wordpress.com/2011/06/30/un-poco-de-historia-sobre-la-organizacion-sindical-en-ecuador/

http://www.enciclopediadelecuador.com/temasOpt.php?Ind=1432&Let=

Revista Líderes. (2013). Tras 75 años, el Código de Trabajo requiere actualización. *Líderes*

http://www.diariocorreo.com.ec/noticia.aspx?idNoticia=33553

Registro Oficial No. 483. Quito, Lunes 20 de abril de 2015.

http://es.scribd.com/doc/24996975/Ministerio-de-Relaciones-Laborales#scribd

CAPÍTULO II

PRÁCTICAS Y ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO A TRAVES DEL TIEMPO "CASO EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE TELECOMUNICACIONES, AGUA POTABLE, ALCANTARILLADO Y SANEAMIENTO ETAPA EP."

2.1 Introducción

Este capítulo tiene por objetivo describir las prácticas y estrategias aplicadas en la Gestión de Talento Humano en la Empresa ETAPA EP, para lo cual se hace un breve resumen de la historia y trayectoria de la Empresa, caso de estudio.

Parte de la información obtenida, proviene de las técnicas de investigación cualitativas como las entrevistas, recopilación histórica y grupos focales, facilitando la identificación en los diferentes periodos de gestión, las prácticas, estrategias y acciones empleadas en la Subgerencia de Gestión de Talento Humano de la Empresa.

2.2 Antecedentes de la Empresa ETAPA EP

2.2.1 Resumen de la Historia de la Empresa

De acuerdo a la información registrada en la página web de la Empresa, se indica que el Concejo Municipal en octubre de 1945 firmó con la Compañía L.M. Ericcson, la instalación de una planta automática con capacidad para 1.000 líneas telefónicas, y posteriormente se creó una oficina encargada de la gestión de la telefonía en la ciudad de Cuenca; la misma dependía de la Secretaría Municipal.

En febrero del año de 1948, con la aprobación de la Ordenanza, se creó la Empresa Municipal de Electricidad, Agua Potable y Teléfonos -EMLAT-, que asumió la responsabilidad de los servicios de luz y energía eléctrica, agua potable y teléfonos, sin embargo en el año 1964, la Municipalidad procede a derogar esta Ordenanza, y la administración que se encontraba a cargo de estos servicios públicos pasa bajo la

dependencia de la Dirección Financiera de la Municipalidad de la ciudad de Cuenca.

El Consejo de Cuenca, en el período del Alcalde, Dr. Ricardo Muñoz Chávez, en aplicación del Art. 194 de la Ley de Régimen Municipal, que facultaba a las municipalidades constituir Empresas Públicas para garantizar una adecuada prestación de servicios públicos, en Enero de 1968, aprueba la Ordenanza de Creación de la Empresa Pública Municipal de Teléfonos, Agua Potable y Alcantarillado –ETAPA- con atribuciones, funciones, autonomía financiera y personería jurídica, designando como su primer Gerente, al Ing. Fernando Malo Cordero.

Con el transcurrir de los años se han aprobado nuevas ordenanzas que han permitido la modernización de la estructura orgánica de la Empresa en respuesta a la dinámica económica, el ordenamiento territorial y la densidad demográfica del cantón, alcanzando hoy en día los más altos indicadores de cobertura en el país, por tal razón, se convierte en un referente tanto para empresas públicas como privadas en la prestación de servicios con un enfoque social, recibiendo incluso en el año 2013 un reconocimiento por la Revista Líderes, en su publicación titulada "Las más respetadas del Ecuador 2013", como la empresa con mejor servicio público en el Azuay.

2.2.2 Filosofía Empresarial

La empresa ETAPA EP, al tener dos giros de negocio diferentes, ha establecido dentro de su filosofía corporativa, una visión estratégica para el ámbito de las telecomunicaciones, y otra, para agua potable y alcantarillado, por lo que en su página web se encuentra publicado lo siguiente:

2.2.2.1 Misión Corporativa

"Somos una empresa pública municipal, ambiental y socialmente responsable, que mejora la calidad de vida de las personas y contribuye al desarrollo de las

organizaciones, con un portafolio de productos y servicios innovadores y sostenibles de telecomunicaciones y servicios de agua potable y saneamiento manteniendo los más altos estándares de calidad.”.

2.2.2.2 Visión de Telecomunicaciones

“Al 2019, ser la empresa que proporciona soluciones integrales, innovadoras y sostenibles, basadas en las tecnologías de la información y comunicación, liderando la transformación de Cuenca hacia una ciudad digital; con presencia nacional a través de un portafolio de productos y servicios que permitan fortalecer su desarrollo empresarial.”.

2.2.2.3 Visión de Agua Potable y Saneamiento

“Ser una empresa referente en la prestación de los servicios de agua potable y saneamiento de calidad para toda la población.”.

2.2.3 Objetivos Estratégicos Corporativos

Trabajo en Equipo	**Trabajamos de la mano para alcanzar objetivos comunes. Complementamos y Potenciamos las iniciativas, los conocimientos y recursos individuales, para hacerlo mejor**
Actitud de Liderazgo	**Buscamos el mejoramiento continuo, para constituirnos en el mejor referente del desarrollo local, regional y nacional. Propiciamos el desarrollo de las personas y de los talentos de la empresa.**
Vocación del servicio para satisfacer al Cliente	**El cliente guía nuestro accionar. Es una actitud del personal de la Empresa, atender las necesidades y satisfacer sus expectativas.**
Generadores de desarrollo	**Con nuestros servicios propiciamos el desarrollo y mejoramos la calidad de vida de la colectividad, hoy y siempre. Generamos valor de**

sustentable	**largo plazo de manera sustentable, manteniendo un adecuado balance entre el valor económico, social y medioambiental.**
Innovación	**La innovación es una fuerza motriz para proveer nuevos y mejores servicios a nuestros clientes, generar mejores procesos y sistemas, desarrollar nuestra infraestructura y talentos.**

2.2.4 Estructura Orgánica

ETAPA EP está conformada por la Gerencia General, Gerencia de Telecomunicaciones, Gerencia de Agua Potable y Saneamiento y la Gerencia Comercial. Adicionalmente cuenta con dieciocho subgerencias y sesenta y cuatro departamentos de acuerdo al Manual Orgánico Funcional Vigente.

Es importante destacar que ETAPA EP cuenta con la certificación de la Norma ISO 17025 para los laboratorios y agua potable, y se encuentra en proceso de obtener la certificación para el Departamento de Atención y Servicio al Cliente.

2.2.4.1 Telecomunicaciones

El servicio de telecomunicaciones es considerado emblemático, por su valor histórico y su aporte en el desarrollo de Cuenca, en relación en las tecnologías de la comunicación e información, y actualmente con la incorporación de servicios como el internet, la televisión digital. Se han logrado altos niveles de cobertura de la red de cobre lo que ha permitido que la mayoría de hogares de la ciudad cuenten con un teléfono, por lo que la penetración del servicio supera a otras ciudades del Ecuador y el mundo.

2.2.4.2 Agua Potable

Esta área es responsable del mantenimiento y operación de los sistemas de agua potable buscando constantemente la optimización de sus servicios, procurando la

continuidad, tanto en cantidad como en calidad de los mismos, a través del monitoreo y control de cada uno de los componentes que comprenden el ciclo integral del agua, empezando por los procesos de Captación, Conducción, Potabilización y Distribución del agua potable. El Centro de Control y Monitoreo de la Subgerencia de Operaciones de Agua Potable y Saneamiento cuenta con la más alta tecnología para llevar a cabo este proceso.

2.2.4.3 Alcantarillado

El sistema de alcantarillado fue construido bajo los criterios establecidos en los Planes Maestros de los años 1968 y 1985; sin embargo, y de acuerdo a lo determinado en los estudios de factibilidad del año 1985 los sistemas existentes no estaban actuando de acuerdo a lo planificado, pues se detectó un número exageradamente alto de conexiones ilícitas y de descargas sanitarias que vertían a colectores pluviales y viceversa.

Actualmente casi la totalidad del sistema de alcantarillado es de tipo combinado y captados al sistema de Interceptores mediante las unidades de derivación; y el transporte de las aguas residuales hacia la PTAR de Ucubamba para su tratamiento; con lo que se garantiza el servicio, se mejora las condiciones sanitarias de los usuarios y se preserva la belleza natural que tiene la ciudad de Cuenca y el resto de parroquias del Cantón, como son sus ríos y quebradas.

2.2.4.4 Gestión Ambiental

El objetivo más importante es conservar, proteger y recuperar los ecosistemas de interés para ETAPA EP y los servicios ambientales que estos generan, en especial la provisión de agua para el Cantón Cuenca. ETAPA EP es una empresa pionera en el Ecuador en asegurar la gestión integral del agua, a través de la protección y conservación de los bosques y páramos que forman las zonas de recarga hídrica; la captación y potabilización mediante modernos procesos de tratamiento; la distribución para el consumo humano e industrial; un completo sistema de

alcantarillado que asegura una apropiada disposición final, luego del saneamiento en la Planta de Tratamiento de Aguas Residuales (PTAR) formado por un conjunto de lagunas de estabilización, que garantizan el regreso del agua a sus cauces naturales en condiciones adecuadas.

2.3 Administración de Personal

Para hablar de administración de personal, es preciso señalar la estrategia empresarial, y que tal como lo menciona el autor Sun Tzu en su libro "El arte de la guerra" que a pesar de que tiene un enfoque táctico de guerra, muchos empresarios y administradores lo han aplicado en las organizaciones, así también lo expresa César Amaru (2009) en su libro "Fundamentos de Administración", Parte III que se refiere específicamente a la planeación estratégica y sobre cómo desarrollar técnicas de organización, dirección y control en las empresas para alcanzar los objetivos propuestos, visión que se complementa con lo que menciona Dessler (2001) quién expone que en función de un FODA se debe identificar qué tipo de negocio es la empresa.

El autor Amaru (2009), menciona que las organizaciones se enfrentan constantemente a la competencia, y que éstas deben buscar mecanismos para crear ventajas frente a ellas, por lo cual aparece el término "Ventajas Competitivas", y es cuando el recurso humano se convierte en factor clave en las organizaciones, pues según Chiavenato (2009), las personas constituyen el instrumento inteligente y racional para ejecutar la estrategia.

Por lo expuesto, el Departamento o Área de Recursos Humanos, desempeña un papel muy importante dentro de la organización, de allí que su posición ha transcendido de un rol de staff a un rol asesor, pues es el área a la que le compete identificar, alinear, desarrollar y potenciar a este talento humano convirtiéndolos en ventajas competitivas estratégica y así contribuir al logro de las metas y objetivos empresariales.

Desde un punto de vista estratégico, la gestión de Recursos Humanos es clave dentro de toda organización, pues es el área a la que le compete integrar la demanda y oferta del trabajo, tanto las necesidades de la empresa como las necesidades del trabajador y alinearlas de tal manera que se puedan alcanzar los objetivos institucionales.

2.4 Descripción Histórica de la Evolución de Gestión de Talento Humano en ETAPA EP

Para obtener información sobre la historia y trayectoria de Recursos Humanos dentro de la Empresa ETAPA EP, es preciso señalar que se aplicaron técnicas cualitativas, como son las entrevistas, grupos focales y recopilación de información histórica y archivos documentados, señalando que ésta última fue mínima, en virtud de que se disponía de archivos y documentación desde el año 2003, pues así se da cumplimiento a la normativa vigente y más aún en el sector público, que únicamente tiene validez lo que se encuentra por escrito.

2.4.1 Recopilación Histórica

Conforme a la información recopilada, ETAPA EP sustentaba sus actividades en la base legal, leyes y reglamentos que normaban a las instituciones del sector público, sin embargo dando cumplimiento a la Ordenanza y a la Ley Orgánica de la Contraloría General de Estado, se expide en el año 2005 el Manual Orgánico Funcional, que entre sus considerandos más relevantes se encuentran:

"Que, es necesario que la Empresa cuente con un documento que regule la organización interna de sus dependencias, sus atribuciones y deberes, así como las competencias de los distintos niveles de organización interna;

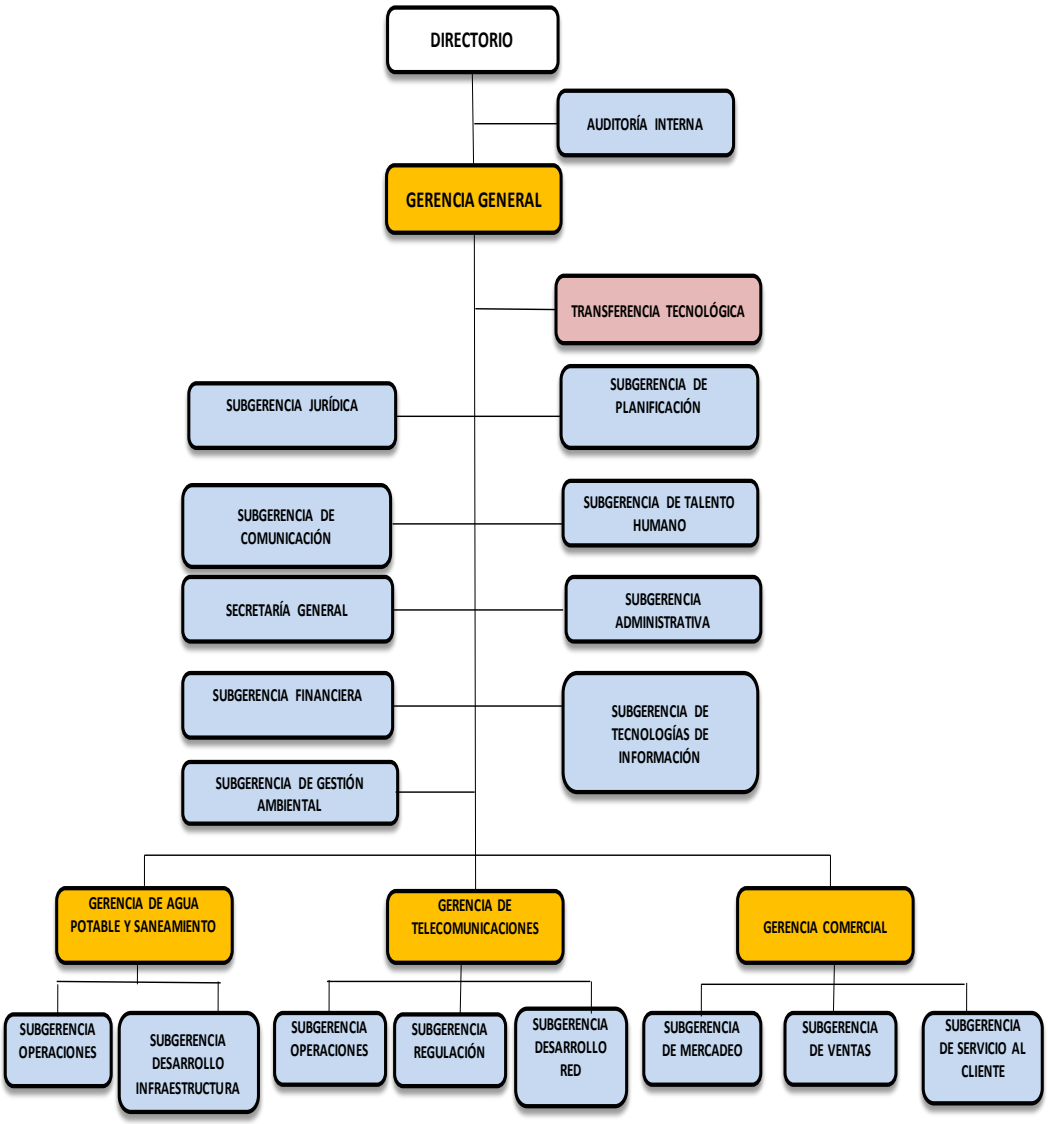
"Que, la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, establece que, para un efectivo, eficiente y económico control interno, las actividades institucionales se organizarán en administrativas o de apoyo, financieras, operativas y ambientales;

Que, conforme a lo establecido en el literal j) del Art. 11 de la Ordenanza que regula la Organización y Funcionamiento de la Empresa. Es atribución del Directorio: Aprobar a petición del Gerente, y en el marco de esta Ordenanza, la estructura orgánico-funcional de la Empresa, cuidando que las diferentes dependencias guarden unidad y constituyan un organismo racionalmente integrado desde el punto de vista de la división del trabajo"…;

"El Manual Orgánico Funcional (MOF), de acuerdo con los fundamentos anotados y habiéndose determinado las competencias de cada área administrativa, operativa y de servicios, será válido para su aplicación tanto en el ámbito interno de todo el personal, empleados públicos y trabajadores, cuanto como referente en el entorno externo e interinstitucional en el que se desenvuelve la Empresa. ".

Actualmente la Estructura Orgánica Funcional de la Empresa, es la siguiente:

- Cuatro Gerencias
- Dieciocho Subgerencias
- Sesenta y cuatro departamentos



Fuente: Manual Orgánico Funcional 2014

2.4.2 Normativa y Reglamentación Interna

El personal de ETAPA EP, está conformado por 1383 colaboradores, tanto por servidores/as así como obreros/as, categorizados conforme a la calificación emitida por el Ministerio de Relaciones Laborales, de acuerdo a la naturaleza de su trabajo, clasificados en:

CLASIFICACIÓN	NÚMERO
Trabajadores Permanentes	622
Trabajadores Contratados	38
Empleados Permanentes	652
Empleados Contratados	71
Fuente: AS-400/Remuneraciones Fecha: Mayo 2015	

La Ley Orgánica de Empresas Públicas, que se encuentra vigente desde el año 2009, reza en su Artículo 18: "**NATURALEZA JURÍDICA DE LA RELACIÓN CON EL TALENTO HUMANO.-** Serán servidoras o servidores públicos todas las personas que en cualquier forma o a cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro de las empresas públicas.

La prestación de servicios del talento humano de las empresas públicas se someterá de forma exclusiva a las normas contenidas en esta Ley y a la Codificación del Código del Trabajo, en aplicación de la siguiente clasificación:

a. Servidores Públicos de Libre Designación y Remoción.- Aquellos que ejerzan funciones de dirección, representación, asesoría y en general funciones de confianza.

b. Servidores Públicos de Carrera.- Personal que ejerce funciones administrativas, técnicas en sus distintas especialidades y operativas, que no son de libre designación y remoción que integran los niveles estructurales de cada empresa pública.

c. Obreros.- Aquellos definidos como tales por la autoridad competente. Para esta definición se considerarán lo establecido en el artículo 305 de la Codificación del Código del Trabajo para diferenciar a los obreros de los servidores públicos de carrera; adicionalmente, aplicando parámetros objetivos y de clasificación técnica, se incluirá dentro de este personal a los cargos de trabajadoras y trabajadores que de manera directa formen parte de los procesos operativos, productivos y de especialización industrial de cada empresa pública.

Las normas relativas a la prestación de servicios contenidas en leyes especiales o en convenios internacionales ratificados por el Ecuador serán aplicadas en los casos específicos a las que ellas se refieren."

Es importante señalar que al tener una clasificación diferenciada de sus colaboradores, se sujeta a diferentes normativas como son el Código de Trabajo para los trabajadores u obreros/as, el Vigésimo Contrato Colectivo (2013) y el Reglamento Interno de Trabajo, que se encuentra vigente en la Empresa desde el año 2003.

Por otra parte, los servidores/as, están sujetos como norma supletoria al Código de Trabajo en todo cuanto no esté expresado en la reglamentación interna de la Empresa por lo que en el año 2010 y parte del 2011, se desarrolló un Reglamento para cada Subsistema de Gestión de Talento Humano, con la finalidad de posibilitar la implementación de los mismos, lo que ha servido de base para la obtención del Reglamento Integral de Gestión del Talento Humano para Servidores de ETAPA EP, que contempla en un solo cuerpo, todos los anteriores, el mismo que luego de un proceso de actualización, considerando la nueva normativa jurídica vigente en el país, ha sido aprobado por el Directorio de la Empresa, el 10 de diciembre del 2013.

Adicionalmente se han aprobado los Reglamentos de "Ingreso a ETAPA EP de Servidoras y Servidores, Obreras y Obreros", en enero 2013; y en febrero del 2014 se aprueba el "Reglamento para el Pago de Remuneración Variable"; se lo ha realizado por separado del Reglamento Integral de Gestión del Talento Humano porque estos dos reglamentos rigen tanto para Servidores de Carrera como para Obreros.

2.4.3 Estrategia Empresarial

Aragón (2004) menciona que la estrategia permite que la empresa tenga una guía para alcanzar los resultados y ser más competitivos, utilizando para ello los recursos de la organización. Por su parte Antonio Amaru (2009) complementa este concepto sosteniendo que la estrategia empresarial es el camino o la ruta que asegura la perdurabilidad de la organización a través de los objetivos.

David Norton, uno de los pensadores más reconocidos en temas de administración expuso en "The Management Conference 2014", que el problema de las empresas

actualmente radica en cómo ejecutan las estrategias, y no tanto en cómo éstas son concebidas, de allí la importancia de estructurar, implementar y gestionar la estrategia con eficiencia y alineación con la planificación estratégica de la Empresa.

2.4.4 Planeación Estratégica

La planeación estratégica se remonta a la década de los 80, y para Steiner (1996), uno de los primeros autores de este concepto, "es el resultado sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estratégicas básicas…".

Chiavenato en su libro "Introducción a la teoría General de la Administración menciona que la planeación es la función administrativa que determina anticipadamente cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para alcanzarlos…". Uno de los autores más recientes, es Antonio Amaru (2009) quién complementa las definiciones anteriores considerando las oportunidades y amenazas del ambiente y otros factores, enfatizando que esta responsabilidad es de la alta dirección con la participación de los funcionarios de distintos niveles en la organización, y que el liderazgo, disponibilidad de productos, la innovación, el servicio, son algunas formas de ser diferente y sostenible en el tiempo.

De las definiciones antes descritas, surge también la Ventaja Competitiva (Michael Porter, 1980,1999) cuyo significado se sustenta en esa característica que debe tener una empresa para diferenciarse de otra, la misma debe ser sostenible y muy difícil de imitar enfocándose en sistemas de calidad total, reingeniería, entre otros; por otra parte Dessler (2001, P. 21) quién define a la ventaja competitiva como un factor que permite que la organización se diferencie de otra y tenga así una mayor participación en el mercado, sustentándose en la definición clara de la filosofía corporativa que está compuesta por la Misión, Visión, Objetivos y Valores Empresariales.

2.4.5 Planeación Estratégica de Talento Humano

Si bien es cierto, que los autores señalan que la planeación estratégica y la ventaja competitiva se enfocan en alcanzar una mejor calidad de los productos o servicios, elevar la satisfacción al cliente, minimizar costos, entre otros, es interesante también resaltar que también el talento humano de una organización constituye una ventaja competitiva, como lo mencionaron Porter y Miller en los años 80, sin embargo este enfoque tomó fuerza a raíz de la aparición de la Teoría de los Recursos y las Capacidades (Penrose, Chandler y Andrews, entre los años 60 y 70), que plantea que las organizaciones se diferencian ya que cada una posee en cierto momento sus propios recursos, sean tangibles, intangibles, organizacionales y humanos, siendo este último de interés para la presente tesis, pues explica que en el mejoramiento del conocimiento se logra el desarrollo de las capacidades distintivas, ya que no solo se concibe a los recursos humanos como un costo, sino como un elemento de carácter estratégico.

En el año 2009, Chiavenato expone que la estrategia es la que define el comportamiento de una organización, pero únicamente el talento humano es un elemento inteligente y racional y lo compara con la cabeza del cuerpo humano. Partiendo de este lineamiento, el capital humano se convierte en una herramienta estratégica y por tanto forma parte de la planificación estratégica, de allí la importancia que en los últimos años ha tomado el área de Recursos Humanos y su rol asesor dentro de la Organización.

2.4.6 Rol de Talento Humano en la Estrategia de la Organización

Como se ha venido exponiendo, entre los años 80´s y 90´s, el rol de Talento Humano ha ido evolucionando desde una etapa transaccional, operativa que es en la que ha radicado la administración de personal y las relaciones sindicales en pro del bienestar laboral y las normativas laborales. Posterior a esto, surgen los términos de liderazgo, trabajo en equipo, desarrollo de personal y el management alienados en los objetivos estratégicos de la Empresa.

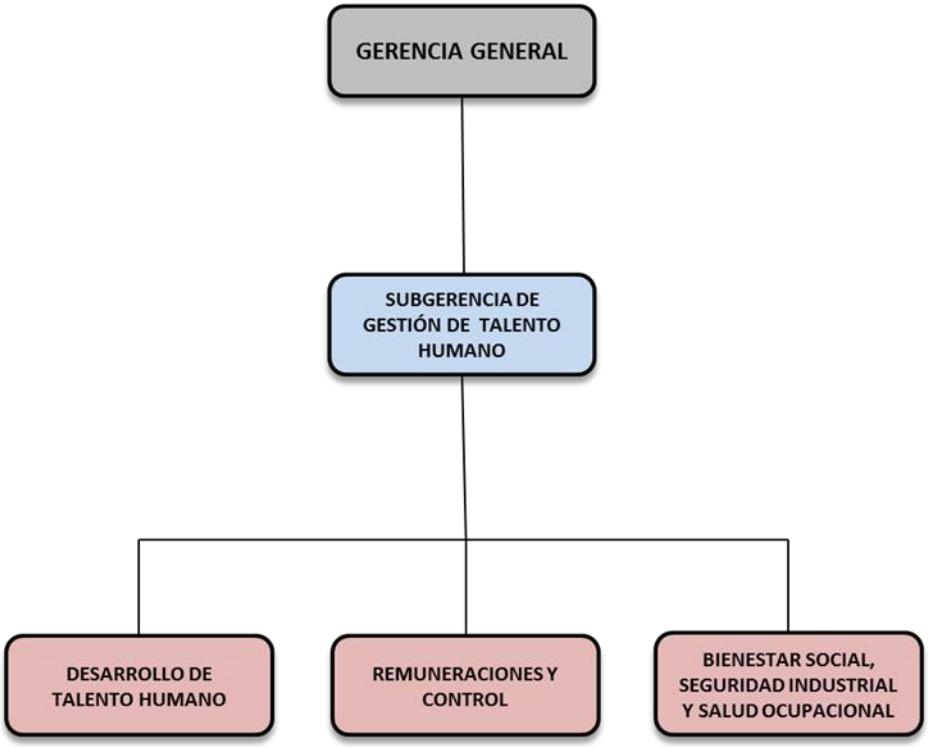
Hoy en día el rol de talento humano busca que la organización sea sustentable a través del tiempo, y para ello canaliza su estrategia en la transferencia del conocimiento de los colaboradores para ser aplicados en los procesos y en la productividad del negocio.

La revista EKOS en su edición de Noviembre de 2013 informa que según la encuesta aplicada en el año 2011 sobre el salario y tendencias en la gestión humana, el rol de talento humano demuestra que es: 38% estratégico, 33% experto administrativo, y el porcentaje restante se clasifica en apoyo, liderazgo y agente de cambio, pronosticando además que el rol futuro de la gestión se concentraría principalmente en el rol estratégico con 80% y 20% liderazgo, esta encuentra es consecuente con el último estudio "Creating people advantage" realizado por el Boston Consulting Group con el apoyo de la World Federation of People Management Associations , WFPMA, de la que forma parte la Asociación de Gestión Humana de Ecuador ADGHE, la cual menciona que las tendencias mundiales para el periodo 2012-2014, serán el gerenciamiento de talentos, el liderazgo y la planificación estratégica de la fuerza laboral.

En el Ecuador, el rol de la gestión del talento humano desde hace unos pocos años, se ha venido fortaleciendo en un nivel asesor y participativo en la toma de decisiones, con prioridad en el desarrollo de talentos claves y planes de cobertura.

2.5 Estructura Orgánica Funcional de la Subgerencia de Gestión de Talento Humano

Conforme al Manual Orgánico Funcional Vigente de la Empresa, la Subgerencia de Gestión de Talento Humano se encuentra estructurada de la siguiente manera:



Fuente: Manual Orgánico Funcional 2014

DENOMINACIÓN: SUBGERENCIA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

NIVEL: DE APOYO

NIVEL REPORTE: GERENCIA GENERAL

NUMERO DE INTEGRANTES: 25 SERVIDORES

DEPARTAMENTOS DEPENDIENTES:

1. DESARROLLO DE TALENTO HUMANO
2. REMUNERACIONES Y CONTROL
3. BIENESTAR SOCIAL, SEGURIDAD INDUSTRIAL Y SALUD OCUPACIONAL

COMPETENCIAS:

Empatía

Asertividad/Firmeza

OBJETIVO BASICO:

Planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar las actividades relativas a la Administración del Sistema de Gestión de Talento Humano, a objeto de garantizar equipos humanos competentes, comprometidos, capaces de adaptarse a nuevas políticas y realidades para asumir retos y conseguir el logro de los objetivos institucionales enmarcados en la Ley Orgánica de Empresas Públicas y, bajo los lineamientos, políticas, normas e instrumentos emanados por las leyes del sector público aplicables a materia laboral, que tengan relación al Talento Humano de la Empresa.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:

- Dirigir, planificar, controlar, evaluar y asegurar la implantación, funcionamiento y actualización permanente del Sistema Integral de Gestión de Talento Humano de la Empresa, alineados a la planificación estratégica y operativa de la Empresa.

- Definir en coordinación con los respectivos subsistemas de la Administración de Gestión de Talento Humano, el establecimiento de indicadores de gestión, medidas de desempeño y otros factores para evaluar el cumplimiento de fines y objetivos, la eficiencia de la gestión humana del equipo y el desempeño individual de los mismos.

- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales y reglamentarias, las regulaciones, las funciones y demás disposiciones expedidas por las Leyes Laborales, de la Contraloría General del Estado, el Ministerio de Relaciones Laborales, del IESS, y demás instrumentos aplicables, en materia de Gestión de Talento Humano.

- Diseñar y actualizar los correspondientes reglamentos y demás normas necesarias para el eficiente, efectivo y económico funcionamiento del

personal de la Empresa y someterlos a su aprobación por parte de las autoridades de la Empresa.

- Preparar, actualizar periódicamente y ejecutar los reglamentos o estatutos orgánicos institucionales y demás normativa de desarrollo administrativo interno, así como absolver las consultas que sobre materia de administración de recursos humanos y remuneraciones, formulen los servidores de la Empresa.

- Diseñar y ejecutar instrumentos aplicables a los reconocimientos necesarios para la motivación del personal.

- Desarrollar y mantener un Sistema Integral y automatizado para la Gestión de Talento Humano.

- Mantener actualizados los Manuales de Descripción de Funciones y Perfiles de Cargo de la Empresa.

- Liderar la gestión del cambio basada en una comunicación interna efectiva para contar con una cultura organizacional alineada a la estrategia corporativa.

- Propiciar el mejoramiento continuo del clima laboral y el mantenimiento de relaciones de beneficio mutuo perdurables con la asociación de empleados y comité de empresa.

- Analizar y coordinar con la Subgerencia Jurídica y otras dependencias la aplicación de las nuevas leyes y reformas emitidas por los diferentes organismos que tienen relación con la Administración del Talento Humano.

- Elaborar, monitorear y evaluar los Planes Operativos Anuales y los Presupuestos de la Subgerencia de Gestión de Talento Humano.

- Otras funciones asignadas por la Gerencia General y el Directorio de la Empresa en uso de sus facultades y atribuciones.

1. DEPARTAMENTO DE DESARROLLO DE TALENTO HUMANO

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:

- Diseñar, proponer, implantar y administrar los subsistemas de desarrollo como: Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal, Capacitación y Evaluación del Desempeño.

- Participar en la aplicación del Subsistema de Valoración y Clasificación de Cargos, con la descripción, análisis y valoración de los mismos.

- Participación en la Implementación del Subsistema de Administración Salarial, con el análisis de la documentación para la aplicación del sistema de escalafón.

- Coordinar con todas las dependencias de la Empresa, la aplicación de los Subsistemas de Desarrollo de Talento Humano.

- Diseñar en base de la planificación de los recursos humanos de la Empresa, la reorganización de las funciones de las diferentes dependencias, a efectos de evitar la duplicidad de funciones y potenciar el desempeño del talento humano.

- Participar en comités, comisiones de apoyo y demás equipos de trabajo que se requieran por parte de la Subgerencia de Gestión de Talento Humano y la Empresa.

- Realizar la Planificación de la Gestión de Desarrollo del Talento Humano y hacer el seguimiento y evaluación permanente.

- Impulsar y gestionar la automatización de los subsistemas administrados por el departamento.

- Diseñar y mantener un sistema de indicadores de gestión sobre los subsistemas que se administran en el Departamento.

- Las demás funciones que le asigne la Subgerencia de Gestión de Talento Humano.

2. DEPARTAMENTO DE REMUNERACIONES Y CONTROL

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:

- Diseñar, proponer, implantar y administrar subsistemas de administración de remuneraciones y control como: Administración Salarial, Valoración y Clasificación de Cargos, Régimen Disciplinario.

- Participar en la aplicación del Subsistema de Valoración y Clasificación de Cargos con la descripción, análisis y valoración de los mismos.

- Coordinar con todas las dependencias de la Empresa, la aplicación de los Subsistemas de Administración de Remuneraciones y Control de Talento Humano.

- Operativizar las acciones inherentes a la administración de remuneraciones y control, bajo los lineamientos y disposiciones de la Subgerencia de Gestión de Talento Humano, autoridades de la Empresa y las leyes laborales vigentes.

- Participar en comités, comisiones de apoyo y demás equipos de trabajo que se requieran por parte de la Subgerencia de Gestión de Talento Humano y la Empresa.

- Realizar el control del vencimiento de los contratos de trabajo y reportar oportunamente a las áreas correspondientes.

- Proponer planes de reconocimiento no monetarios a desempeños y comportamientos extraordinarios.

- Impulsar y gestionar la automatización de los subsistemas administrados por el departamento.

- Cumplir y hacer cumplir la normativa, reglamentación y políticas que rigen la relación laboral de los servidores de la Empresa.

- Diseñar y mantener un sistema de indicadores de gestión sobre los subsistemas de recursos humanos que se administran en el Departamento.

- Las demás funciones que le asigne la Subgerencia de Gestión de Talento Humano.

3. DEPARTAMENTO DE BIENESTAR SOCIAL, SEGURIDAD INDUSTRIAL Y SALUD OCUPACIONAL

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:

- Diseñar, proponer, implantar y administrar subsistemas de Bienestar Social, Seguridad Industrial y Salud Ocupacional como: Medicina Ocupacional, Trabajo Social, Psicología.

- Coordinar con todas las dependencias de la Empresa, la aplicación de los Subsistemas de Bienestar Social, Seguridad Industrial y Salud Ocupacional de Talento Humano.

- Operativizar las acciones inherentes a la administración y provisión de Servicios al Personal – Sociales, Seguridad Industrial y Médicos, bajo los

lineamientos y disposiciones de la Subgerencia de Gestión de Talento Humano, autoridades de la Empresa y las leyes laborales vigentes.

- Diseñar e implementar programas de vigilancia en la salud integral de los servidores de la Empresa.

- Diseñar e implementar programas de Integración Familiar a través de acciones que permitan mejorar el estilo de vida del servidor y su familia.

- Orientar y asesorar al servidor y su familia en la normativa legal vigente y beneficios internos otorgados por la Empresa.

- Participar en comités, comisiones de apoyo y demás equipos de trabajo que se requieran por parte de la Subgerencia de Gestión de Talento Humano y la Empresa.

- Impulsar y gestionar la automatización de los subsistemas administrados por el departamento.

- Diseñar y mantener un sistema de indicadores de gestión sobre los subsistemas de recursos humanos que se administran en el Departamento.

- Las demás que le asigne la Subgerencia de Gestión de Talento Humano.

2.6 Técnicas Cualitativas aplicadas en ETAPA EP

Las técnicas cualitativas aplicadas en ETAPA EP., para identificar las estrategias utilizadas por la Subgerencia de Gestión de Talento Humano, consistieron en entrevistas a directivos de los tres diferentes periodos que se están analizando, realización de grupos focales y la recopilación histórica de la información que reposa en dicha Dependencia.

2.6.1 Grupos Focales

Para la conformación de los tres grupos focales, se consideró a personal del área de Talento Humano, Administrativo y Operativo de la Empresa, cuya antigüedad mínima sea igual o mayor a cuatro años, estructurándose de la siguiente manera:

Grupo Focal 1: Personal con antigüedad igual o mayor a cuatro años.
Grupo Focal 2: Personal con antigüedad igual o mayor a ocho años
Grupo Focal 3: Personal con antigüedad igual o mayor a doce años.

El objetivo del grupo focal fue el obtener información a través de las vivencias, percepciones y experiencias del personal designado para el efecto en lo que respecta a como consideran que ha sido la evolución de la Gestión de Talento Humano en la Empresa.

Los temas abordados fueron los siguientes:

- Identidad Laboral y Sentido de Pertenencia
- Atributos de la Subgerencia de Gestión de Talento Humano (SGTH)
- Función y Enfoques
- Evolución y Tendencias
- Eventos Sociales
- Comunicación
- Valores Organizacionales
- Otros (recomendaciones)

El *Anexo 1* corresponde a la carta de invitación extendida a los participantes y al registro de asistencia a los grupos focales.

Una vez que se procedió con la codificación de las respuestas, se expone el informe cualitativo detallado clasificado por cada grupo focal y un resultado consolidado de los tres grupos en donde se puede identificar la tendencia de las respuestas clasificadas de acuerdo a una variable o una constante que se repite en dos o más respuestas.

PREGUNTA	GRUPO FOCAL NO.1				VARIABLES
	MARCELO	LORENA	JHONNY	EDGAR	
¿Qué significa para Usted trabajar en ETAPA EP?	Oportunidad de formar parte de una gran Empresa	Para mí es un honor y oportunidad de trabajar en la Empresa, por ser una Empresa con una gran imagen por los servicios y productos de calidad que brinda a nuestra ciudad; además de ser un referente a nivel nacional y hasta internacional.	Oportunidad de prestar un servicio a la comunidad desde una empresa icono de la ciudad	Crecimiento profesional y personal	**Oportunidad**
Al decir GTH, ¿con qué palabra o atributo lo puede describir?	Crear relaciones cordiales y promover el desarrollo a las personas	Impulsador del desarrollo de los colaboradores y su potencial	Agente de cambio	Gestor del crecimiento y desarrollo del personal	**Gestor de desarrollo**
¿Qué función considera que cumple la SGTH? ¿Por qué?	Controla, articula y coordina acciones que permiten coherencia entre una disposición y el cumplimiento fiel de las obligaciones	La SGTH cumple con una función de estrategia, dado que cumple un papel no solo con respecto al personal de la Empresa y el control (cumplimiento de normativa interna y políticas en general), dado que esto va ligado con la visión de la Empresa, a fin de que el personal pueda ser más eficientes y cumplir servicios con alta calidad.	Control del personal, en lo referente a selección, capacitación, pagos y solución de conflictos.	Calificación de personal	**Control**
¿Considera que el trabajo que realiza la SGTH le beneficia? Si/No. Por qué?	No porque el área no se preocupa de buscar solución a las inquietudes de los servidores… claro solo cuando hay la voluntad de hacerlo.	Si, nos beneficia en el sentido no solo de crecimiento profesional, sino en el tema personal, existe un gran enriquecimiento para uno, no sólo como servidor sino como ser humano, el trato con la gente es único, y se trata de apoyar en los problemas y necesidades del personal.	Debe haber un beneficio, pero no está bien socializado con el personal de la Empresa las funciones que realiza y que hace por el trabajador	No. porque no tienen las normas y funciones claras para el personal y solo beneficia a unos cuantos	**No, porque no benefician al personal en general y no tienen definidas las funciones del personal**
Conforme a su experiencia y el tiempo que lleva en la Empresa, ¿Cómo cree que ha sido la evolución de la SGTH?	Lamentablemente un proceso construido en la administración del Talento Humano se dificulta con los cambios administrativos.	Ha evolucionado a largo plazo pero de manera transcendental, para que exista un avance en las gestiones dentro de la empresa y se pueda cumplir con la visión, misión y objetivos estratégicos de la misma.	No creo que haya evolucionado lo suficiente, puesto que la Empresa ha crecido mucho en los últimos años… solo el cambio de nombre y en los cambios administrativos	No, porque lo más relevante del área son los cambios del personal sin ver las funciones	**No, porque lo que más prima son los cambios administrativos sin ver perfiles**

PREGUNTA	GRUPO FOCAL NO. 1				VARIABLES
	MARCELO	LORENA	JHONNY	EDGAR	
Desde su criterio, señale cuales son las tendencias que usted considera han marcado la gestión de talento humano:	Personas	Personas Estructura Organizacional	Tareas Tendencias Administrativas	Personas	**Personas**
¿Cuál(es) considera que han sido los enfoques de gestión de Talento Humano en la Empresa?	Incremento de la productividad de la organización	Capacidad humana para el trabajo Objetivos Estratégicos	Comportamiento de las personas en la Empresa Objetivos estratégicos	Apoyo a la gerencia para cumplimiento de los objetivos estratégicos	**Objetivos Estratégicos**
¿Cuál(es) considera que han sido los enfoques de atención de Talento Humano en la Empresa con respecto a la gestión humana?	La correcta administración del personal	La correcta administración del personal	La correcta administración del personal	Gestión preventiva y maximizar la productividad	**La correcta administración del personal**
¿Qué eventos sociales y/o culturales se realizan en la Empresa?	Delegación a los directivos y sus equipos	Los eventos: Programas ambientales, firmas de convenios para la dotación de servicios, ferias de la salud, eventos que promueven el deporte como cicleadas y caminatas, la Cuencanidad, día de la mujer, día del niño, día de las Madres, Aniversario de fundación de la Empresa, fiestas de cuenca, navidad y fin de año.	Almuerzo Navideño, desfile de la cuencanidad, Aniversario de la Empresa, carrera del agua	Navidad, Dia de la Madre, Aniversario de la Empresa	**Aniversario Empresa Día de la Madre Navidad**
¿Cómo recuerda que han sido realizados los eventos sociales y culturales (Navidad, Fin de Año, día de la madre…) como cree que ha cambiado en el tiempo?	Por la situación económica, ahora existe mayor austeridad	Con el fin de motivar al personal de la Empresa, y a la familia de los mismos, pero dentro del marco presupuestario de la Empresa.	Almuerzo Navidad era comida fría y peleas de compañeros, ha mejorado con la prohibición de bebidas alcohólicas y mayor participación de todos los empleados pero cada vez es más limitado por los recursos económicos.	No muy significativos por el presupuesto limitado	**Presupuesto**
¿Cómo es la comunicación en la Empresa?	Bastante fluida	Es buena, sin embargo se requiere un poco más de fortalecimiento a nivel externo, es decir para los ciudadanos en general.	Débil	Débil	**Débil**
¿Cómo perciben los valores organizacionales?	Deberían mejorarlos e implementar nuevas estrategias para posicionarlo	Depende de las circunstancias, por lo que hay que trabajar aun en ellos, aún no se perciben de la manera que debía ser, sino en intereses de algunos.	La mayoría de empleados y trabajadores no conocen los valores organizacionales de la empresa.	No hay difusión y no ponen en práctica	**Falta difusión**

PREGUNTA	GRUPO FOCAL NO. 1				VARIABLES
	MARCELO	LORENA	JHONNY	EDGAR	
¿Qué recomendaciones haría para que mejore la GTH?	Que se facilite actividades de ayuda económica para los servidores	Motivar al personal, dado que el elemento humano es fundamental para que la empresa opere de la mejor manera.	Implementar un programa de capacitación y coordinación con la Subgerencia de Tecnologías para que se entreguen los equipos y materiales de trabajo en un tiempo óptimo.	Más capacitaciones para el personal y motivación personal	**Capacitación y motivación**
¿Qué consejos daría a la gente joven que ingresa a la Empresa?	Compromiso desde el primer día hasta el último	Que venga con la intención no sólo de obtener un ingreso económico para ellos y su familia, sino con la intención de aprender, comprometerse y poner en práctica los conocimientos que puedan tener a fin de aportar a la empresa de la mejor manera, y trabajando en equipo, para el bien de todos.	Lectura de Normas de Control interno y reglamentos	Trabajar con responsabilidad, compromiso y honestidad	**Compromiso**
¿Cómo explicaría lo que significa trabajar en ETAPA EP?	Oportunidad de vida	Un orgullo y una gran oportunidad de ser parte de la familia de ETAPA EP, de ella se va aprendiendo mucho en todos los ámbitos en general.	Empresa icono de los Cuencanos, que nos permite a través de nuestro trabajo, brindar un gran servicio a todos los habitantes de la ciudad	Una empresa grande que ofrece oportunidades	**Oportunidad**
Otros (Comentar cualquier aspecto que considere importante y no haya sido tocado anteriormente).	-	-	Gestión de Salario, no hay una claridad de políticas de remuneraciones que maneja la empresa.	-	**Salarios**

PREGUNTA	GRUPO FOCAL NO. 2				VARIABLES
	MA. ELENA	GABRIELA	JUANITA	MAURICIO	
¿Qué significa para Usted trabajar en ETAPA EP?	Servir con mi profesionalismo y carisma al personal interno y externo de la Empresa, aprender y colaborar con buena actitud para hacer bien el trabajo encomendado y para ser los mejores.	El significado que le doy es prestigio; esto en razón a que al ser una empresa referente a nivel nacional e internacional, hace que todo aquel que trabaje en ella tome ese significado desde el frente que le toque asumir y hacerlo con compromiso	Este momento para mí es únicamente mi trabajo sin embargo sigo comprometida, pero no es lo que quisiera que signifique para mi "TRABAJAR EN ETAPA EP", quisiera que sea el lugar donde lucho, aprendo, comparto y se me toma en cuenta.	Significa responsabilidad y compromiso	**Compromiso**
Al decir GTH, ¿con qué palabra o atributo lo puede describir?	Gestión	Estrategia y gestión	"INTERES" por el ser humano que labora en la empresa.	Selección de personal, Porque es el filtro por el cual pasan todas las contrataciones y gestión de trámites	**Gestión**
¿Qué función considera que cumple la SGTH? **¿Por qué?**	Ser el apoyo de las áreas de la Empresa, mediante la gestión de todos los procesos que se cumplen dentro del área, también para dirigir y hacer cumplir las políticas, procesos y procedimientos, con la finalidad gestionar el talento humano.	Función estratégica, un lazo entre la forma de administrar al personal (Políticas, procedimientos,etc.) con visión empresarial; es decir que permita aumentar la productividad de la empresa.	Acomodar a las personas de acuerdo a los compromisos adquiridos, algunas veces como promesas de campaña otras por amistad, quedando poca o ninguna oportunidad para las personas que no pertenecemos a un partido político ni mantiene una amistad estrecha con los directivos de la empresa.	Manejo de personal y control del cumplimiento disciplinario y legal	**Administración y control de personal**

PREGUNTA	GRUPO FOCAL NO. 2				VARIABLES
	MA. ELENA	GABRIELA	JUANITA	MAURICIO	
¿Considera que el trabajo que realiza la SGTH le beneficia? Si/No. Por qué?	En procesos que se refieren a mejorar el clima laboral, salud ocupacional, procesos de desarrollo profesional o carrera, capacitación e incentivos, sin embargo no beneficia a todo el personal.	El ser humano siempre necesitar ser estimulado a través del conocimiento y/o aplicación de nuevas prácticas que enriquezcan la parte profesional. Al ser una empresa política la misma no permite realizar cambios significativos en la gestión o tener un plan de carrera. Por lo que opino que al momento no es motivante trabajar en el área puesto que los procesos son rutinarios y mecánicos	No, de ninguna manera, al momento ni se interesan por el trabajo que realizo.	En la actualidad podemos hablar de una involución, porque no se preocupan por el bienestar del personal	**No hay preocupación por el bienestar general**
Conforme a su experiencia y el tiempo que lleva en la Empresa.¿ Cómo cree que ha sido la evolución de la SGTH?	La Empresa hace el mejor esfuerzo para evolucionar, mediante el uso de la tecnología, la comunicación, procesos, la preocupación e interés para innovar es notable.	Significativa ya que se ha dado importancia a la administración del Talento Humano, proponiendo políticas y procesos de gestión que a enriquecido la misión o trabajo de la Subgerencia.	Si analizo de acuerdo a mi experiencia dentro de la Empresa, la SGTH no ha evolucionado, en todo caso ha involucionado. Las personas eran reconocidas por los conocimientos, en la actualidad el chisme es la mejor manera de saber lo que sucede en los diferentes departamentos. Se preocupan más por los procesos y la disciplina	La Empresa si ha invertido en definir y automatizar procesos de talento humano y de servicio a la comunidad	**Procesos** **Tecnología**
Desde su criterio, señale ¿Cuáles son las tendencias que usted considera han marcado la gestión de talento humano?	Estructura Organizacional Tecnología Medio Ambiente	Personas Estructura Organizacional	Tendencias Administrativas	Estructura Organizacional	**Estructura Organizacional**

PREGUNTA	GRUPO FOCAL NO. 2				VARIABLES
	MA. ELENA	GABRIELA	JUANITA	MAURICIO	
¿Cuál(es) considera que han sido los enfoques de gestión de Talento Humano en la Empresa?	Apoyo a la gerencia para cumplimiento de los objetivos estratégicos	Apoyo a la gerencia para cumplimiento de los objetivos estratégicos	Comportamiento de las personas en la Empresa	Objetivos Estratégicos	**Apoyo a la gerencia para cumplimiento de los objetivos estratégicos**
¿Cuál(es) considera que han sido los enfoques de atención de Talento Humano en la Empresa con respecto a la gestión humana?	La correcta administración del personal	La correcta administración de personal Gestión preventiva y maximizar la productividad	La correcta administración del personal	La correcta administración del personal	**La correcta administración del personal**
¿Qué eventos sociales y/o culturales se realizan en la Empresa?	Agasajo en Navidad Feria de la Salud, Día de la Madre.	Los eventos: Feria de la Salud, La Cuencanidad, Día de las Madres, Aniversario de Fundación de la Empresa, Navidad y Fin de Año.	En navidad un almuerzo para los colaboradores, y un pequeño agasajo a los niños de los colaboradores.	Día mundial del Agua Navidad	**Navidad Día de la Madre**
¿Cómo recuerda que han sido realizados los eventos sociales y culturales (Navidad, Fin de Año, día de la madre…) ¿Cómo cree que ha cambiado en el tiempo?	Antes se daba más importancia al personal y se realizaban eventos en los que podían participar incluso las familias, pero no hay ya presupuesto.	Los eventos son programados en función a la parte presupuestaria.	El cambio ha sido considerable, la justificación está en que en la actualidad no hay dinero, los eventos para estas actividades son completamente reducida en relación a los anteriores años.	Normales, tal vez que cada año existe menos personal, pues ya no interesa mucho compartir con toda la empresa y por la situación económica es más austero	**Presupuesto Menos participación**
¿Cómo es la comunicación en la Empresa?	La comunicación es oportuna y los medios son los adecuados porque la canalizan a través de la Subgerencia de Comunicación	Poco participativa y/o comunicativa la gestión ser realiza únicamente a nivel de confianza.	Hay una Subgerencia de Comunicación, la cual se está formando recién y por medio de ésta se nos da a conocer las novedades de la empresa, las inauguraciones de las obras y sobre todo para servicios sociales.	Está mejorando porque existe un área que la maneja	**Ha mejorado, existe una Subgerencia de Comunicación**

PREGUNTA	GRUPO FOCAL NO. 2				VARIABLES
	MA. ELENA	GABRIELA	JUANITA	MAURICIO	
¿Cómo perciben los valores organizacionales?	Se alinean con los objetivos de la organización de acuerdo a la administración de turno y es difícil mantener o definir una cultura organizacional	Época de transición, considero que no se materializa los valores en la función ni en la práctica, la gente no tiene esa cultura	Todavía es rescatable, si existen todavía muchas personas que conservan los valores organizacionales, a pesar de que estos no son comunes para todos los empleados, en la actualidad se siente un ambiente laboral tenso y pesado, se trabaja con la sensación de no remar en la misma dirección y es lo que causa malestar y como consecuencia se van perdiendo los valores.	Se pierden o cambian con cada administración	**Cambian con cada administración y no hay una cultura**
¿Qué recomendaciones haría para que mejore la SGTH?	Involucrar al personal en los estudios de reingeniería o para mejorar los procesos, agilizar los trámites, tener políticas claras en los procesos.	Activar la comunicación y motivar al personal incluyéndolos en una gestión profesional y objetiva	Tomar en cuenta al Talento Humano valorando sus capacidades, aptitudes y preparación, de manera que sea una valoración equitativa.	Que, realmente el personal esté por capacidades y no por amistades.	**Valorar al personal e involucrarlo en los procesos**
¿Qué consejos daría a la gente joven que ingresa a la Empresa?	Que apliquen los conocimientos que han adquirido en la formación profesional, que motiven con su iniciativa para mejorar los procesos o en la utilización de nuevos métodos o herramientas de trabajo.	Que tenga la apertura para aprender y la decisión de proponer un trabajo con nuevas prácticas. Una gestión en actitud positiva, comprometida, comunicativa y colaborativa; alineados al trabajo en equipo.	Que ingresen poniéndose la camiseta de la empresa y que tienen que valorar el trabajo que tienen.	Que trabajen por la empresa y no por partidos políticos	**Compromiso con la Empresa**
¿Cómo explicaría lo que significa trabajar en ETAPA EP?	Entrega diaria con la mejor actitud y disposición para aprender asumir responsabilidades	Una escuela de aprendizaje de proyección profesional que el da un significado da un "plus" al profesional que labora en ella.	Una oportunidad para crecer en muchos ámbitos, tiene tantos departamentos que si supiéramos y tuviéramos la oportunidad trataríamos de conocer más y trabajar por la empresa haciéndola crecer.	Una gran responsabilidad, a veces decepción por la forma en la que se trata a las personas pues siguen creyendo que somos un recurso	**Responsabilidad Aprendizaje**

PREGUNTA	GRUPO FOCAL NO. 2				VARIABLES
	MA. ELENA	GABRIELA	JUANITA	MAURICIO	
Otros (Comentar cualquier aspecto que considere importante y no haya sido tocado anteriormente).	La oportunidad que pueda tener el personal para ascender o ser promovido a nuevos cargos, de que forma la empresa motiva o apoya a su personal para el crecimiento profesional.	Considero que todos los aspectos han sido tomados en cuenta.	Poner mayor atención al subsistema de capacitación, dando oportunidades a todos ya que en la época competitiva que vivimos hay que prepararse y actualizarse constantemente.	Si, que cuando existe déficit en lo primero que se reflejaría es en la Austeridad en las contrataciones cosa que no ha ocurrido, sin embargo quienes estamos ya trabajando no somos promovidos	**Plan de Carrera**

PREGUNTA	GRUPO FOCAL NO.3				VARIABLES
	JOHANNA	CATALINA	LILIAN	EVA	
¿Qué significa para Usted trabajar en ETAPA EP?	Oportunidad, crecimiento, desarrollo.	Tengo orgullo de trabajar en ETAPA EP por cuanto es una empresa referente a nivel nacional, porque es una empresa competente.	Experiencia y Desarrollo Personal	Orgullo y desarrollo profesional	**Orgullo Desarrollo**
Al decir GTH., ¿Con qué palabra o atributo lo puede describir?	Desarrollador del personal	Competencias	Isla	Generador de competencias	**Competencias**
¿Qué función considera que cumple la SGTH? ¿Por qué?	La Subgerencia de Gestión de Talento Humano debe ser un Asesor Estratégico dentro de la Organización, ya que se ocupa del bienestar, potencialización y desarrollo del talento humano para alcanzar objetivos	Velar por el bienestar del personal de la Empresa, buscar los mecanismos para que las personas se desarrollen y alcancen sus objetivos personales siempre alineados a los organizacionales; porque estos procesos permitirán que la gente se sienta satisfecha, reconocida y motivada.	Autoritaria, porque no se lideran los procesos	Apoyar a la Gerencia en el logro de los objetivos profesionales y personales	**Apoyo a alcanzar objetivos organizacionales**
¿Considera que el trabajo que realiza la SGTH le beneficia? Si/No. Por qué?	No porque la política influye mucho actualmente	No, porque los procesos no se encuentran bien establecidos y en ciertas ocasiones no se sabe cómo proceder.	No, por las coyunturas políticas y falta de claridad de procesos	No, porque la Empresa está muy politizada	**No, por la política**

PREGUNTA	GRUPO FOCAL NO.3				VARIABLES
	JOHANNA	CATALINA	LILIAN	EVA	
Conforme a su experiencia y el tiempo que lleva en la Empresa, ¿Cómo cree que ha sido la evolución de la SGTH?	En realidad la evolución que ha tenido la Subgerencia de Gestión de Talento Humano en el transcurso de estos años ha sido de 360° pues ya existen los subsistemas, pues hace 10 años atrás las personas no conocía la gestión que realizaba Talento Humano, pero al pasar los años se ha podido evidenciar que el trabajo de Talento Humano es ardua y que hoy en día se puede acudir para que solventen varios problemas que se presentan en la Organización en las personas.	Si ha existido un avance porque se han incorporado subsistemas como evaluación del desempeño, planes de carrera, capacitación; que sin lugar a dudas benefician al capital humano.	Lenta pero poco a poco se han ido implementando procesos de capacitación, de selección, evaluación del desempeño.	Hoy en día la SGTH si hace capacitaciones, selección, nos evaluan anualmente y se implementó una nueva estructura en el 2011	**Implementación de subsistemas**
Desde su criterio, señale cuales son las tendencias que usted considera han marcado la gestión de talento humano:	Personas Estructura Organizacional	Personas Estructura Organizacional Tendencias Administrativas	Tendencias Administrativas	Estructura Organizacional Tendencias Administrativas	**Estructura Organizacional Tendencias Administrativas**
¿Cuál(es) considera que han sido los enfoques de gestión de Talento Humano en la Empresa?	Capacidad humana para el trabajo Apoyo a la gerencia para cumplimiento de los objetivos estratégicos Incremento de la productividad de la organización	Comportamiento de las personas en la Empresa Apoyo a la gerencia para cumplimiento de los objetivos estratégicos	Apoyo a la gerencia para cumplimiento de los objetivos estratégicos	Apoyar a la Gerencia en el logro de los objetivos profesionales y personales	**Apoyo a alcanzar objetivos organizacionales**
¿Cuál(es) considera que han sido los enfoques de atención de Talento Humano en la Empresa con respecto a la gestión humana?	Las personas son la clave de éxito de la Empresa	La correcta administración del personal	La correcta administración del personal	La correcta administración del personal	**La correcta administración del personal**

PREGUNTA	GRUPO FOCAL NO.3				VARIABLES
	JOHANNA	CATALINA	LILIAN	EVA	
¿Qué eventos sociales y/o culturales se realizan en la Empresa?	Navidad y Fin de Año, Día de la Madre, Día de la Mujer	Festejo aniversario creación Empresa, celebración Navidad y Fin de Año	Día de la Madre Día de la Mujer Navidad Fin de Año	Día de la Madre Día de la Mujer Navidad Encuentro Sensibilización Ambiental	**Día de la Madre Día de la Mujer Navidad y Fin de Año**
¿Cómo recuerda que han sido realizados los eventos sociales y culturales (Navidad, Fin de Año, día de la madre…) como cree que ha cambiado en el tiempo?	Se han realizado obsequiando algún detalle, y se trata de mejorar cada vez que se organiza algún evento y que se incluya a todo el personal porque no hay mucha asistencia	Organizados correctamente y reconocido el esfuerzo del trabajo en equipo de las áreas que han participado en concurso realizados para resaltar las fechas importantes.	No ha cambiado	Con la participación de todas las áreas pero cada vez hay menos personal	**Participación de todas las áreas de la Empresa pero va disminuyendo la asistencia**
¿Cómo es la comunicación en la Empresa?	La comunicación en la Empresa no es efectiva, es débil pues existen varias falencias en la forma de comunicar.	Considero que no es positiva ya que el personal desconoce mucho los procesos internos de la Empresa y por lo tanto no puedo aportar para el mejoramiento de los mismos.	Regular porque no es formal ni abierta	Débil e informal	**Débil**
¿Cómo perciben los valores organizacionales?	Falta mayor difusión en cuanto a los valores se trata, y sobre todo más que cualquier difusión se debe transmitir a través de la práctica.	Creo pertinente que debe haber un refuerzo de los valores organizacionales para que el personal haga parte de su quehacer diario los mismos.	No percibo porque no hay mayor difusión	Falta difundir y practicar	**Falta difusión**
¿Qué recomendaciones haría para que mejore la GTH?	La GTH debe enfocarse en primer lugar en las personas, después se debe revisar la parte estratégica y de procesos.	Que se considere importante la participación y criterios del personal y que los procesos se manejen con transparencia.	Sentar bases primero por el desarrollo del SER humano	Valorar más a las personas y transparentar los procesos	**Más interés por el personal y los procesos**
¿Qué consejos daría a la gente joven que ingresa a la Empresa?	Es importante que las personas siempre estemos abierta a los cambios, pues las instituciones son dinámicas y están en constante evolución, por lo que es necesario que tengamos la mente abierta y dispuestos a aprender día a día.	Que trabajo con entrega, dedicación y que se esfuerce por conseguir sus metas.	Preservarla y tener actitud de cambio	Trabajar en equipo y apoyarse en los cambios	**Disposición al cambio**

PREGUNTA	GRUPO FOCAL NO.3				VARIABLES
	JOHANNA	CATALINA	LILIAN	EVA	
¿Cómo explicaría lo que significa trabajar en ETAPA EP?	Oportunidad, porque puede concursar y ascender Crecimiento, personal como profesional Desarrollo, del conocimiento.	Trabajar en Etapa significa ser parte de una de las Empresas más grandes de la ciudad y que siempre está al servicio de la comunidad.	Un privilegio y oportunidad de crecer	Orgullo y desarrollo profesional	**Oportunidad** **Orgullo**
Otros (Comentar cualquier aspecto que considere importante y no haya sido tocado anteriormente).	Es importante señalar que trabajar con personas es muy complicado ya que cada uno tenemos diferente formar de percibir y de pensar, por lo que la GTH se hace más interesante pues cada persona es un mundo y de cada uno de ellos se aprende	Que se revisen los sueldos del personal, sobre todo en empleados que no es competitivo	Capacitar más al personal	Revisar salarios y definir mejores estructuras	**Salarios**

PREGUNTA	CONSOLIDADO GRUPOS FOCALES			VARIABLES
	G.F. NO. 1	G.F. NO. 2	G.F. NO. 3	
¿Qué significa para Usted trabajar en ETAPA EP?	Oportunidad	Compromiso	Orgullo Desarrollo	**No existe una constante, sin embargo la tendencia si demuestra un sentido de pertenencia**
Al decir GTH, ¿Con qué palabra o atributo lo puede describir?	Gestor de desarrollo	Gestión	Competencias	**Gestor**
¿Qué función considera que cumple la SGTH? ¿Por qué?	Control	Administración y control de de personal	Apoyo a alcanzar objetivos organizacionales	**Control**
¿Considera que el trabajo que realiza la SGTH le beneficia? Si/No. Por qué?	No, porque no benefician al personal en general y no tienen definidas las funciones del personal	No hay preocupación por el bienestar general	No, por la política	**No, porque no benefician al personal en general**
Conforme a su experiencia y el tiempo que lleva en la Empresa,¿ Cómo cree que ha sido la evolución de la SGTH?	No, porque lo que más prima son los cambios administrativos sin ver perfiles	Procesos Tecnología	Implementación de subsistemas	**En procesos y subsistemas**
Desde su criterio, señale cuales son las tendencias que usted considera han marcado la gestión de talento humano:	Personas	Estructura Organizacional	Estructura Organizacional Tendencias Administrativas	**Estructura Organizacional**
¿Cuál(es) considera que han sido los enfoques de gestión de Talento Humano en la Empresa?	Objetivos Estratégicos	Apoyo a la gerencia para cumplimiento de los objetivos estratégicos	Apoyo a la gerencia para cumplimiento de los objetivos estratégicos	**Objetivos Estratégicos**

PREGUNTA	CONSOLIDADO GRUPOS FOCALES			VARIABLES
	G.F. NO. 1	G.F. NO. 2	G.F. NO. 3	
¿Cuál(es) considera que han sido los enfoques de atención de Talento Humano en la Empresa con respecto a la gestión humana?	La correcta administración del personal	La correcta administración del personal	La correcta administración del personal	**La correcta administración del personal**
¿Qué eventos sociales y/o culturales se realizan en la Empresa?	Aniversario Empresa Día de la Madre Navidad	Navidad Día de la Madre	Día de la Madre Día de la Mujer Navidad y Fin de Año	**Día de la Madre Navidad**
¿Cómo recuerda que han sido realizados los eventos sociales y culturales (Navidad, Fin de Año, día de la madre…) como cree que ha cambiado en el tiempo?	Presupuesto	Presupuesto Menos participación	Participación de todas las áreas de la Empresa pero va disminuyendo la asistencia	**Presupuesto Menos participación**
¿Cómo es la comunicación en la Empresa?	Débil	Ha mejorado porque existe la Subgerencia de Comunicación	Débil	**Débil**
¿Cómo perciben los valores organizacionales?	Falta difusión	Cambian con cada administración y no hay una cultura	Falta difusión	**Falta difusión**
¿Qué recomendaciones haría para que mejore la GTH?	Capacitación y motivación	Valorar al personal e involucrarlo en los procesos	Más interés por el personal y los procesos	**Valorar al personal y su involucramiento**
¿Qué consejos daría a la gente joven que ingresa a la Empresa?	Compromiso	Compromiso con la Empresa	Disposición al cambio	**Compromiso**
¿Cómo explicaría lo que significa trabajar en ETAPA EP?	Oportunidad	Reponsabilidad Aprendizaje	Oportunidad Orgullo	**Oportunidad**
Otros (Comentar cualquier aspecto que considere importante y no haya sido tocado anteriormente).	Salarios	Plan de Carrera	Salarios	**Salarios**

2.6.1.1 Resultados Obtenidos de los Grupos Focales

Cabe señalar que a pesar de que los participantes fueron clasificados de acuerdo a su antigüedad en la Empresa, muchas de sus respuestas tuvieron concordancia y se puede identificar que en aspectos como los enfoques de talento humano, función y evolución si existe una tendencia hacia la Etapa de Gestión de Talento Humano, que como explica la ciencia, sería la etapa en la cual la Empresa se encuentra en una fase "madura" y considera al talento humano como el capital más preciado.

2.6.1.2 Codificación de los Temas Abordados:

TEMA 1, 14: SIGNIFICADO DE TRABAJAR EN ETAPA EP

A pesar de que no existe una palabra que sea constante en las respuestas y percepciones de los participantes de los tres grupos focales efectuados, si se demuestra claramente que existe un sentido de pertenencia hacia la Empresa, pues en síntesis las personas sienten orgullo y tienen compromiso con la Institución, y consideran que tienen una gran oportunidad de aprendizaje.

TEMA 2: ATRIBUTO QUE DEFINE A LA SUBGERENCIA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

La Subgerencia de Gestión de Talento Humano es percibida como un órgano gestor, sin embargo en las conversaciones mantenidas esta "gestión" está más enfocada en que se cumpla con la normativa vigente y control, que velar por el bienestar y motivación del personal, pues se expusieron muchas experiencias en donde la gente incluso se siente perseguida en muchas ocasiones, y esto es el resultado también de que no existe una cultura organizacional bien definida, factor que también es corroborado por los directivos en la realización de las entrevistas.

TEMA 3: FUNCIÓN QUE CUMPLE LA SGTH

Esta respuesta se complementa con lo expuesto en la pregunta anterior, ya que la SGTH es identificada como un ente de control, y se manifestaba que en los últimos cinco años se dio más interés por el personal y en buscar mecanismos que desarrollen sus capacidades, destrezas y habilidades pero que lamentablemente por el cambio de autoridades los procesos sufren estancamiento y no existe continuidad.

TEMA 4: EL TRABAJO DE LA SGTH BENEFICIA AL PERSONAL

En los tres grupos existe una unanimidad, pues para ellos el trabajo que realiza la SGTH no los beneficia, y esto se debe a factores como la incidencia política, que únicamente el beneficio es para los que son afines a la administración de turno y no existe un manual de funciones claro y difundido a la fecha.

TEMA 5: EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La evolución radica principalmente en la implementación de procesos y de los subsistemas, pues a partir del año 2011 se cuenta con el primer Manual de Funciones Integral de la Empresa, así como la definición de reglamentos, normativas y procesos éste último, se ha venido elaborando en conjunto con la Subgerencia de Planificación.

TEMA 6: TENDENCIAS DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

A pesar de que si existe un interés por las personas, sobre todo este criterio se expone entre los participantes del Grupo Focal 3, pues tienen mas antigüedad en la Empresa, y pueden comparar como se han ido implementando acciones conforme a las tendencias del entorno como son las competencias, la remuneración variable, la capacitación, entre otros, señalan también que la mayor preocupación de la Empresa en los últimos años se ha centrado en la Estructura Organizacional, pues esta ha sufrido muchos cambios y un sentir común es que actualmente es muy plana lo que genera poca probabilidad de ascenso y que la movilidad es más horizontal.

TEMA 7: ENFOQUES DE LA SGTH

Como aspecto positivo, se constata que el enfoque de la SGTH se centra en los objetivos estratégicos, y que si hay una congruencia entre los planes departamentales y los institucionales, y que esto ha sido un trabajo de mucho tiempo, pues gran parte del personal fue capacitado en el tema de proyectos para definir PMO´s en cada una de las áreas y no permitir que los proyectos se desalineen de la estrategia empresarial, y que en el año 2013 se certificaron personas claves representantes de todas las áreas en la Gestión por Competencias, pues esta era una de las líneas estratégicas del Plan Estratégico Empresarial.

TEMA 8: ENFOQUES DE LA SGTH CON RESPECTO A LA GESTIÓN HUMANA

Los cambios constantes de las leyes que rigen a la Empresa, así como las diferentes administraciones han incidido a que la gestión de la SGTH se centre más en la Correcta Administración de las Personas, pero en un sentido más legal que técnico, pues la prioridad actual es que se cumpla con las disposiciones vigentes en cuanto a control disciplinario, evaluación del desempeño, concursos, etc, y no existe aún un modelo concreto que profundice en las necesidades del personal.

TEMA 9: EVENTOS SOCIALES Y CULTURALES DE LA EMPRESA

Los eventos más significativos para el personal son la Navidad y el Día de la Madre, pues son considerados “tradicionales” en la Empresa, y se manifiesta además que existen otros eventos como el Aniversario de la Empresa, Día de la Mujer, Día del Agua que están tomando más fuerza en los últimos 3 años, y que algo que rescatan de la buena gestión de la Empresa es que son participativos para todo el personal, pues quienes están más tiempo laborando, señalaban que tiempo atrás se hacían eventos diferenciados para trabajadores y empleados.

TEMA 10: COMO SON REALIZADOS ESTOS EVENTOS

Hoy en día la Empresa, se encuentra en una situación de austeridad y obviamente el presupuesto es un limitante para que los eventos antes citados se sigan haciendo en la misma magnitud de los años anteriores, y eso es un factor desmotivante para el personal pues al ser una entidad grande, son muy pocos los momentos en los que todo el personal puede reunirse y compartir, y eso ha propiciado que exista menos asistencia a los eventos que incluso también se hacen fuera del horario de trabajo.

TEMA 11: COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA

La comunicación interna para muchos sigue siendo débil, pues existe gran parte del personal que no tiene acceso a medios virtuales como el correo electrónico e intranet por lo que en muchas ocasiones desconocen los comunicaciones que se extienden al personal, ya que en esos casos se disponen de carteleras en los diferentes frentes de trabajo pero por la experiencia de muchos de los asistentes a los grupos focales no son muy efectivos pues los obreros trabajan fuera de la institución y en turnos de trabajo, por ello la SGTH con el propósito de fortalecer y mejorar esta herramienta de vínculo con el personal, en el año 2008 llevó a cabo la Formación de Líderes para contar con representantes en cada una de las áreas de la Empresa y que sean los encargados de transmitir la información e integral al personal, sin embargo este proyecto no tuvo continuidad pues al año siguiente ya hubo un cambio de administración, y la acción tomada fue la creación de una Subgerencia de Comunicación, que si mejoró en muchos aspectos la comunicación virtual, sin embargo aún hay mucho campo por ser trabajado.

TEMA 12: VALORES EMPRESARIALES

A través de la Subgerencia de Comunicación se ha venido difundiendo los Valores Empresariales, sin embargo la constante de que los medios utilizados no son los más efectivos pues siguen siendo limitados para el personal que no tiene acceso a estos medios, sin embargo es importante resaltar que en la Administración 2009-2014, a través del Proyecto de Responsabilidad Social Empresarial, se ha dado mayor relevancia a los valores empresariales, programando eventos masivos con la

participación de actores que por medio de obras y representaciones han difundido los valores, generando espacios de distracción y de interacción entre las áreas, ésta práctica se ha ejecutado también por la administración actual de la Empresa.

TEMA 13: RECOMENDACIONES PARA LA SGTH

Debido a la situación económica de la Empresa y a la mayor incidencia política en los últimos años, la percepción del personal es que no son valorados ni reconocidos por su trayectoria ni experiencia profesional, y entre las generalidades manifestadas por los participantes están el mayor interés por la calidad de vida laboral, mayor participación en las acciones empresariales y desarrollo de sus habilidades.

TEMA 14: RECOMENDACIONES PAR PERSONAL NUEVO:

Al abordar este tema, se buscó identificar el sentido de pertenencia que tienen los colaboradores con la Empresa y cuáles son los aspectos que consideran más relevantes, concluyendo en que el Compromiso, es el factor más importante, pues más allá de la incidencia política, la Empresa es un referente nacional, y el conocimiento que se adquiere es muy valioso porque el aprendizaje obtenido en la Empresa ha catapultado a muchos a cargos de gran importancia tanto en el ámbito público como privado.

TEMA 16: OTROS

El aspecto remunerativo no fue abordado en ninguno de los temas anteriores, sin embargo la mayoría de los participantes en los diferentes grupos focales señaló que la escala remunerativa vigente no es equitativa ni justa, pues existe una sobre valoración para quienes se encuentran en la tabla obrera, mientras que los técnicos y personal especializado perciben sueldos inferiores a las de otras empresas públicas, y que la definición de los sueldos no debe ser en función de acuerdos generales con los gremios sino en base a las responsabilidades y competencias de los cargos.

2.6.2 Entrevistas

Para el desarrollo de las entrevistas, en primera instancia se determinó el personal que participó en las mismas, para lo cual se escogieron a tres personas que fueron líderes o directivos del área de Recursos Humanos en diferentes periodos de gestión, tomando en consideración las últimas tres administraciones o los últimos doce años de gestión.

El *Anexo 2* corresponde al formato de la entrevista aplicada.
El *Anexo 3* corresponde a la tabulación de la información recopilada.

2.6.3 Entrevista a Directivos

Las preguntas formuladas para la entrevista a los Directivos, se estructuraron para obtener las percepciones, experiencias y criterios de quienes ocuparon cargos a nivel directivo o de jefatura en la Empresa en los últimos doce años de gestión, lo que equivale a los tres últimos periodos, es decir desde el año 2005 al 2014, las mismas tuvieron una duración aproximada de tres horas.

Fueron seleccionadas tres personas que representan a los tres periodos antes descritos, de los cuales dos se encuentran actualmente laborando en la Empresa.

La entrevista se enfocó en los siguientes temas de análisis:

- Objetivos de la Subgerencia de Gestión de Talento Humano
- Sindicalismo
- Incorporación de Personal
- Gestión del Desempeño
- Desarrollo y potencial del personal
- Reconocimiento y mecanismos de recompensa al personal
- Generalidades de la gestión de talento humano

A continuación se describe brevemente los aspectos más relevantes indicados por cada uno de los directivos entrevistados:

2.6.3.1 Informe Cualitativo de Entrevista a Directivos

PREGUNTA	ENTREVISTA DIRECTIVOS		
	ADMINISTRACIÓN 1	ADMINISTRACIÓN 2	ADMINISTRACIÓN 3
ESTRUCTURA			
¿Cómo ha sido la trayectoria del área de Recursos Humanos dentro de la Empresa, en cuanto a su nivel de reporte? (¿Dependía de otras áreas o de la Gerencia General?)	El Departamento de Recursos Humanos de ETAPA en el período 2000-2005, tenía un nivel de reporte a la Dirección Administrativa. No existía un Manual Orgánico Funcional hasta Diciembre del año 2002. La administración 2005-2009, convierte al departamento en la "Dirección de Recursos Humanos" con dependencia a la Gerencia General.	Hasta el 2009, el área de Recursos Humanos estaba bajo la dependencia de la Dirección Administrativa, a partir de ese año se crea la Dirección de Recursos Humanos pasando el nivel de reporte a la Gerencia General.	Hasta el año 2009, dependía de la Dirección Administrativa, desde esa fecha hasta la actualidad depende de la Gerencia General.
¿Señale cuál (es) de las siguientes opciones considera que fueron los objetivos del área de Recursos Humanos en su periodo de actuación?	Vinculados a la planificación estratégica, Al elaborar el primer manual de organización funcional, se concibe la idea de que el desempeño del personal debe alinearse a la consecución de resultados planificados para la Empresa.	Vinculados a la planificación estratégica: La gestión administrativa de ETAPA, estaba alineada con los objetivos establecidos en la planificación estratégica.	Vinculados a la planificación estratégica: Los objetivos e indicadores de Talento Humanos son parte de los objetivos e indicadores estratégicos, ejemplo Mejorar el Clima Laboral, es objetivo estratégico y de talento humano.
Considera que el área de Recursos Humanos es un área estratégica de la Empresa? Si/No. Por qué?	En el sector público del Ecuador, la función de las unidades de gestión humana tienen carácter de "habilitantes", del nivel de apoyo institucional. En ETAPA EP, es virtualmente imposible convertirle a esta condición por la naturaleza de pública municipal, escenario en el cual son las autoridades de libre remoción, precisamente quienes marcan el devenir de la empresa, perdiéndose la continuidad y sostenibilidad de procesos que requieren los factores estratégicos.	Sí. Debido a que la Dirección de Recursos Humanos a más de ser un administrador del Talento Humano, debería ser reconocido como Asesor en los diferentes áreas, aspectos y circunstancias que presenta y conlleva la responsabilidad de administrar el elemento más importante de toda empresa como es el Recurso Humano, factor del cual depende la consecución de los objetivos y logros de la misma.	Si porque mediante el desarrollo de las competencias profesionales, y el incremento del bienestar laboral, se consigue el desarrollo empresarial, con la consecución de los objetivos estratégicos.
¿Qué barreras considera que ha tenido el área de Recursos Humanos en su gestión?	La barrera política precisamente, generando bajo nivel de progreso de la gestión humana empresarial y pobre capacidad de respuesta frente a los retos de los servicios empresariales.	Política. Considero un factor negativo debido a que por el alto nivel de rotación del personal directivo, no se puede establecer planes a largo plazo que conlleve a garantizar resultados óptimos velando por el bienestar de la Empresa y de la comunidad en general.	Definitivamente la influencia política, hace que la toma de decisiones no se realice siempre en forma técnica, ejemplo los procesos de selección.

PREGUNTA	ENTREVISTA DIRECTIVOS		
	ADMINISTRACIÓN 1	ADMINISTRACIÓN 2	ADMINISTRACIÓN 3
¿Considera que los gremios existentes en la Empresa tienen algún impacto en la gestión de recursos humanos? SI/NO. Por qué?	El análisis debe separarse, el gremio de obreros/as tiene un impacto tradicional de corte económico básicamente ya que la contratación colectiva en general pugna por prebendas en cada renovación bienal. El gremio de empleados públicos no ha tenido fuerza de impacto significativo, más bien han optado por replicar las "conquistas" del otro gremio, enfocados también a incrementos remunerativos.	Sí. En el caso de ETAPA, existe el gremio de los trabajadores, denominado "Comité de Empresas", quien por cuidar intereses económicos personales de los integrantes, no enfocan la incidencia integral afecta no solamente a la Empresa como tal si no a los intereses de la ciudadanía Cuencana, debido a que sus conquistas laborales están enfocadas a lo económico sin analizar el costo real que representa cada una de ellas (conquistas), esto debido a la falta de cultura organizacional de sus líderes.	Desde luego son otra forma de influencia política, por ejemplo no se revisan las remuneraciones técnicamente sino por lucha de poderes, o intereses de masas. O influyen en la elaboración de reglamentos y subsistemas que deben ser técnicos
¿Cuál es su percepción de cómo es la estructura de ETAPA EP? Flexible, Dinámica, Rígida, y Por qué?	La estructura es completamente movible, sin ser para nada flexible, más bien transformada en un elemento altamente inestable. Actualmente tiene la tendencia de "aplanar" la estructura de los procesos operativos pero con una enorme escala de jerarquías superiores con burocracia.	Considero que ninguna de las descritas anteriormente, pues la estructura es INESTABLE, por lo que no se puede hablar de una estructura en la que se pueda establecer políticas, lineamientos, normativa que pueda aportar para la transformación y cumplimiento de los objetivos para los cuales fue creada "ETAPA", debido a los cambios constantes de los directivos lo que ocasiona que no se pueda dar termino con los proyectos, programas y/o procedimientos que tienen como objetivo cumplir con la verdadera razón de la empresa.	Considero que ha sido flexible o dinámica, pues ha cambiado muchas veces.

SUBSISTEMAS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO			
PREGUNTA	ENTREVISTA DIRECTIVOS		
	ADMINISTR	ADMINISTRACIÓN 2	ADMINISTRACIÓN 3
¿Los subsistemas del área de Recursos Humanos se encuentran implementados? SI/NO. Identifique los subsistemas que estaban implementados durante su periodo de actuación.	Algunos de los subsistemas se encuentran implementados a la vista de la empresa, como: nómina, servicios sociales. Los demás, notoriamente tienen un comportamiento atípico sin una implementación concreta: selección, capacitación, evaluación del desempeño por ejemplo.	Durante mi gestión, la Dirección de Recursos Humanos contaba con los cinco subsistemas que conforman el Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano. Implementados y en ejecución estaban los subsistemas de: Planificación; Clasificación de Puestos; Selección reclutamiento e inducción; Capacitación de Personal; y, Evaluación del Desempeño. El Subsistema de Valoración y Clasificación de Puestos, se encontraba en proceso de aprobación por parte de la Gerencia General, el mismo que fue resultado de una Consultoría que se contrató para el efecto. No se procedió a su aplicación debido a que se presentó en el período de cambio de administración.	Se ha definido e implementado la nueva estructura orgánica funcional tres veces, también se elabora por primera vez un manual de descripción de cargos integral, se dejó a nivel de propuesta un manual de descripción de cargos por competencias aprobado para implementación. Se definió la Normativa para la Administración de Talento Humano con todos los subsistemas de Selección, Inducción, Capacitación, Evaluación de desempeño, Plan de Carrera, Planificación de Personal, Régimen Disciplinario y Administración Salarial, Sistema de Remuneración Variable.
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL			
¿Cómo puede describir que fue su proceso de reclutamiento, selección e inducción cuando ingresó a laborar en la Empresa, y si considera que el proceso cambió en su periodo de gestión,	El proceso de incorporación fue mediante concurso abierto con postulantes externos. En mi gestión se continuaron los procesos de selección externos, tal como lo disponen las normas jurídicas del sector público, para casos de nombramientos y/o contratos indefinidos de obreros/as.	Durante mi gestión el proceso de selección, Reclutamiento e inducción de personal se lo realizaba como lo disponía la normatividad existente en ese tiempo. En los archivos de la Dirección se contaba con un banco de datos de los cuales se seleccionaba a los aspirantes	Se establecieron procedimientos acordes a los reglamentos, ninguna de las dos cosas existían al iniciar la gestión, y se llevó muy bien los concursos internos, sin embargo siempre existe la influencia política para el seleccionamiento externo.
¿Aceptar o rechazar a un candidato para ingresar a la Empresa, es decisión de?	Gerencia General	Ninguno de los anteriores. Se basaba en los resultados obtenidos dentro del proceso de selección antes descritos.	Trabajo coordinado de Talento Humano y el área requirente Gerencia General
Marque los métodos utilizados para el proceso de reclutamiento en la Empresa	Ascensos o Promociones Internas Transferencias (movimiento horizontal) Carteles o anuncios internos	Ascensos o Promociones Internas Banco de Datos Concursos Internos	Transferencias (movimiento horizontal) Carteles o anuncios internos Concursos Internos
Marque los métodos utilizados para el proceso de selección en la Empresa	Pruebas Psicológicas/Psicométricas Entrevistas Movilidad en base a competencias Referencias o Recomendaciones(políticas)	Pruebas Psicológicas/Psicométricas Entrevistas Concursos Internos Referencias o Recomendaciones Pruebas Técnicas o de Conocimiento	Entrevistas Pruebas Técnicas o de Conocimiento
Indique los tipos de contratación que se realizan o realizaban en su periodo de actuación, en la Empresa	Contrato a plazo fijo Contrato ocasional Contrato por servicios profesionales Contratos Eventuales del Código del Trabajo	Contrato a Plazo Fijo Contrato Ocasional Contrato por Servicios Profesionales	Contrato a Plazo Fijo Contrato Ocasional

INDUCCIÓN			
PREGUNTA	ENTREVISTA		
	ADMINISTRACIÓN 1	ADMINISTRACIÓN 2	ADMINISTRACIÓN 3
Señale las herramientas de inducción que se aplicaban en su periodo de actuación en la Empresa	Un proceso en GTH sobre generalidades de la Empresa. Un proceso en el área solicitante sobre el cargo especìfico.	En base a unos trípticos, funciones a desempeñar, organigrama y estructura de la empresa, se procedía a explicar sus funciones y la metodología de comunicación interna, así también se les indicaba las instalaciones en las cuales iba a cumplir con sus funciones y la presentación a su jefe inmediato.	Video institucional Entrevista
¿Cómo considera la importancia que le ha dado la Empresa a la Inducción? Baja, Media, Alta? Por qué?	Baja: no es oportuna, no se realiza en todos los casos de incorporaciones y no existe ninguna evaluación del proceso de inducción.	Positiva. Sin embargo no siempre se consideraban los criterios expresados.	Media porque no se actualizaban las herramientas y las áreas no apoyaban totalmente en la inducción específica
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO			
¿Se realizaban evaluaciones del desempeño en la Empresa en su periodo de gestión? Si su respuesta es afirmativa, con qué periodicidad?	Si, Se ejecutó el primer proceso de evaluación del desempeño del personal en diciembre del año 2002 (90 grados). El segundo proceso de este tipo se realizó en Diciembre de 2003 (90 grados para obreros/as y 360 grados para empleados públicos).	Si se realizaban pero era Baja. Ausencia de política interna para este proceso y de aplicación a todos los nuevos colaboradores.	Si, una vez al año
¿Qué modelos de evaluación se han aplicado desde el tiempo que usted ingresó en la Empresa y si considera que el proceso ha evolucionado a lo largo del tiempo?	90 y 360	Si. Dos veces al año, diferentes modelos como de 90, 180 y 360 grados.	Inicialmente de 90 grados por destrezas y se diseñó luego 360 y por competencias como propuesta
¿Qué medían las evaluaciones del desempeño en su periodo de gestión?	El desempeño en cada cargo a nivel de competencias.	Estaba orientado directamente al cumplimiento de objetivos, rendimientos y compromiso de los servidores. El proceso si ha cambiado ahora es integral, sin embargo aún es subjetiva su evaluación.	Destrezas técnicas y conductuales
Se realizaba retroalimentación y planes de acción posterior a los resultados obtenidos, de ser afirmativa la respuesta, como era el procedimiento?	Se realizó para el año 2003 un programa de desarrollo sobre la evaluación del desempeño del 2002. En 2004 se cambia la administración y se suspendió dicho programa. Consistía fundamentalmente en fomento de competencias vía capacitación y formación.	No.	Si en forma presencial e individual: Jefes a Colaboradores
Que beneficios u oportunidades de mejora considera que se obtuvieron de la evaluación del desempeño en su periodo?	Se identificaron brechas de competencias.	Beneficio ninguno. Los servidores lo veían como una amenaza.	Se obtiene la información base para el desarrollo de competencias, pero se inició sobre todo la cultura de evaluación

PREGUNTA	ENTREVISTA		
	ADMINISTRACIÓ	ADMINISTRACIÓN 2	ADMINISTRACIÓN 3
Considera que existían barreras o desventajas en la aplicación de este proceso? SI/No. Por qué?	Resistencia de personal. En la actualidad desconozco	SI. Sus resultados son subjetivos.	Si hay barreras por falta de cultura, pero algo se inició
CAPACITACIÓN			
¿Durante el tiempo que estuvo en la Empresa, como considera que ha sido la Capacitación?	Orientadas al puesto de trabajo	Orientadas al puesto de trabajo Orientadas al plan estratégico Todos los colaboradores tienen derecho Capacitaciones internas	Orientadas a las competencias Orientadas al plan estratégico
Señale los beneficios que considere se generaron con el proceso de capacitación	En mi época: inicio de cierre de brechas. Actualmente: Desconozco.	Superación personal. Actualización de conocimientos para el cumplimiento de sus actividades. Oportunidad de crecimientos personal como laboral.	Desarrollo de competencias
Señale desventajas que considere se generaron con el proceso de capacitación	Ninguna en la administración 2000-2004; actual: desconozco.	Falta de interés. Falta de cultura organizacional.	La gente piensa que es un derecho y no una necesidad de la Empresa
MECANISMOS DE RECOMPENSA			
¿En qué aspectos considera que se basaba el pago de la remuneración en su periodo de gestión?	En políticas salariales internas	En políticas salariales internas	En las especificaciones del puesto
Señale las recompensas salariales que existen o han existido en la Empresa	Sobretiempos Bonificaciones	Sobretiempos Oportunidad de desarrollo	Remuneración Variable Bonificaciones
Cree que los colaboradores de la Empresa perciben que reciben una remuneración justa? Si/No. ¿Por qué?	No, en un elevado porcentaje. Debido a la comparación interna con cuyo resultado se observa gran inequidad empresarial.	No. Por el exceso de personal existen servidores que a pesar no tener responsabilidad no cumplir con las actividades asignadas a su cargo, perciben la misma remuneración.	No porque es baja a nivel profesional y elevada a nivel operativo
¿Han existido reclamos o quejas por parte de los colaboradores sobre la remuneración? Si/No.¿Por qué?	Desconozco.	Si. No analizan las razones empresariales, valoran solamente criterio y/o formación personal	Si por las razones expuestas en el punto anterior
¿Considera que la aplicación de los subsistemas antes señalados han aportado a la Empresa, Si/No. Por qué?	En forma muy relativa, obedeciendo a circunstancias específicas y con baja permanencia en el tiempo.	SI. A pesar que no han sido implementadas en su totalidad y con el objeto de si creación, son un referente en cada área que competa para dar cumplimiento en algo a la normativa establecida para el efecto.	Si sobre todo porque se inició una cultura y se doto de herramientas de gestión

DESVINCULACIÓN			
PREGUNTA	ENTREVISTA		
	ADMINIS	ADMINISTRACIÓN 2	ADMINISTRACIÓN 3
¿Se realizaba algún proceso de desvinculación en la Empresa para el personal que sale? SI/NO. Describa.	Dependía del tipo de desvinculación: vistos buenos y/o sumarios administrativos para empleados, recibieron las liquidaciones de ley. En casos de jubilaciones de obreros amparados por contrato colectivo, se estableció la pensión respectiva y en el caso de renuncias, el cumplimiento de los	Durante mi período No.	Si se estableció el examen médico de desvinculación.
TALENTO HUMANO			
¿Han existido cambios en el nombre del área de Recursos Humanos? Si/No. ¿Cuáles?	Si:	Si. Coordinación de Recursos Humanos, Dirección de Recursos Humanos.	Si, de Dirección de Recursos Humanos a Subgerencia de Gestión de Talento Humano
¿Cómo percibe la cultura organizacional de ETAPA EP?	De nivel bajo y tradicional, no encontrándose un verdadero compromiso institucional debido al péndulo político constante que genera depresión colectiva de un lado y momentáneo entusiasmo del otro, en un permanente círculo.	Ausencia total, cada servidor velaba por sus intereses propios, no existe el sentido de pertenencia ni compromiso con los objetivos de la Empresa.	Poco desarrollada, el aspecto menos trabajado
¿Las áreas de la Empresa pueden vincularse a las decisiones que se tomen sobre el personal o es una competencia exclusiva de Recursos Humanos?	Esta competencia en realidad no está en decisión ni de áreas ni de recursos humanos sino de los entes políticos de turno.	No, pero deberían vincularse.	No decisiones, pero si apoyo para tomar decisiones
¿Existen mecanismos de reconocimiento o sanción previamente establecidos?	Desconozco	De reconocimiento no tengo conocimiento. Sanciones si, constan en los diferentes reglamentos internos existentes.	Sistema de Remuneración Variable y régimen disciplinario
NORMATIVA			
¿Cómo considera que incide o influye la normativa legal a la gestión de la Empresa?	La normativa administrativa del sector público del Ecuador no se aplica en ETAPA E.P. a nivel de gestión humana. La existente tiene baja incidencia en la gestión empresarial.	La normativa interna sirve para dar un poco de flexibilidad en la administración del Talento Humano, en unos casos favorables para los servidores y muy pocos favorables para la Empresa	Se definió una buena normativa, la misma facilita la gestión.
¿Considera que la normativa vigente beneficia a la Empresa?	La vigente en ETAPA EP no, la del sector público de Ecuador que es positiva, reitero, no se aplica en la empresa.	No lo sé. Conozco que han existido muchos cambios en la normativa interna.	Si le da claridad
¿Considera que la normativa vigente ha generado desventajas para la Empresa?	Definitivamente sì y esto le ha colocado a la empresa en la debacle actual.	No conozco las actuales.	No

COMUNICACIÓN			
PREGUNTA	**ENTREVISTA**		
	ADMINISTRACIÓN 1	**ADMINISTRACIÓN 2**	**ADMINISTRACIÓN 3**
¿Cómo considera que era la comunicación dentro de la Empresa?	Anteriormente rígida y actualmente asistemática e informal.	Positiva. Sin embargo no siempre se consideraban los criterios expresados.	Se mejoró con la inclusión de un comunicador en Talento Humano pero es deficiente aun
¿A su criterio, existía libertad de expresión y eran consideradas las ideas o criterios de los colaboradores?	Siempre ha existido libertad de expresión pero rara vez se ha considerado los criterios de colaboradores en las implementaciones de políticas comunicacionales.	Si existía libertar de expresión, sin embargo en la mayoría de los casos no eran considerados sus exposiciones.	Si
Por favor indique cualquier otro aspecto que considere relevante o importante dentro de su periodo de gestión y que no haya sido expuesto anteriormente.	La aplicación de normativa pública que simplificaba los procesos y eximía de responsabilidades a los actores frente a los órganos de control, con lo cual se consiguió un corto período de estabilidad administrativa y mucha mejora en resultados organizacionales de tipo económico.	Si no se cumplía un 100% los procedimientos y normativas establecidas para la Administración de Talento Humano, sin embargo eran hasta cierto punto respetados y considerados en algunos casos.	Se formularon tres nuevos planes estratégicos y de negocios Se Implementó un proyecto de optimización empresarial
De acuerdo a su experiencia en la Empresa, como considera que ha sido el enfoque sobre la evolución de talento humano? Orientado a la proactividad, a asuntos administrativos o hacia las personas? Y por qué?	La gestión humana en ETAPA no tiene ninguno de los 3 enfoques, más bien está orientada a la coyuntura del período administrativo del momento, prevaleciendo así en los últimos quinquenios, la estrategia política y sus actores.	Hacia las personas, de lo que conozco "ETAPA" actualmente recluta personal para cumplir con compromisos políticos y no mirando al desarrollo de la Empresa.	Se pasó de una administración funcional a una por procesos y competencias

2.7 Resultados Obtenidos de la Aplicación de Técnicas Cualitativas

Cabe mencionar que ETAPA EP, ha tenido un crecimiento significativo tanto en su gestión así como en la incorporación y rotación de personal, pues conforme a la información obtenida del Informe Ejecutivo del Periodo de Gestión 2009 a 2014, las estadísticas de personal son las siguientes categorizadas en Administración 1, 2 y 3.

- **Administración 1:** Periodo 2000 a 2005
- **Administración 2:** Periodo 2005 a 2009
- **Administración 3:** Periodo 2009 a 2014

Tabla 7. Estadísticas de Personal

CIFRAS DE PERSONAL RESUMEN PERÍODOS ENERO 2005 - JULIO 2009 Y AGOSTO 2009 - 25 ABRIL 2014

	ENERO 2005	JULIO 2009	25 ABRIL 2014
Trabajadores Permanentes	436	429	590
Trabajadores Contratados	29	197	75
Empleados Permanentes	198	454	653
Empleados Contratados	70	163	56
SUBTOTAL	733	1243	1374
Etapatelecom	103		
TOTAL:	**836**	**1243**	**1374**
INCREMENTO REAL		407	131
INCREMENTO PORCENTUAL		49%	11%

Nota: La cifra de 836 servidores a enero del 2005 considera a los 103 servidores de ETAPATELECOM, 8 de planta y 95 tercerizados, al igual que las demás cifras 2009 y 2014

Fuente: Informe de Gestión de Talento Humano SGTH Adm. 2009 a 2014

Debido al crecimiento de la Empresa, es que se emprendieron algunos proyectos y conforme a la administración de turno se establecieron planes estratégicos con visión a una diversificación de productos y servicios especialmente en el campo de las telecomunicaciones, sin embargo muchas veces la palabra “crecimiento” no necesariamente significa “desarrollo”, y por ello es que todavía la Empresa, se encuentra en algunos de sus procesos y actividades dentro de la Etapa de Relaciones

Industriales, como se demuestra en la tabla consolidada de las respuestas obtenidas en los diferentes grupos focales, que a continuación se presenta:

Tabla 8 : Resultados Consolidados Grupos Focales

ATRIBUTO	CONSOLIDADO GRUPOS FOCALES				ETAPA QUE PREDOMINA		
	GF1	GF2	GF3	VARIABLE	RELACIONES INDUSTRIALES	ADMINISTRACIÓN DE RECUROS HUMANOS	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO
FORMATO DEL TRABAJO	Descentralización Delegación a los directivos y sus equipos	Centralización total de actividades en RH	Centralización total de actividades en RH	Centralización total de actividades en RH	X		
NIVEL DE ACTUACIÓN	Rutina, burocracia y operativa	Rutina, burocracia y operativa	Rutina, burocracia y operativa	Rutina, burocracia y operativa	X		
MANDO DE ACCIÓN	Decisiones a cargo de la cúpula de la organización	Decisiones a cargo de la cúpula de la organización y acciones centralizadas en RH	Decisiones a cargo de la cúpula de la organización y acciones centralizadas en RH	Decisiones a cargo de la cúpula de la organización y acciones centralizadas en RH		X	
TIPO DE ACTIVIDAD	Centralización Aislamiento de áreas Servicios especializados	Centralización Aislamiento de áreas Servicios especializados	Centralización Aislamiento de áreas Servicios especializados	Centralización Aislamiento de áreas Servicios especializados	X		
ACTIVIDADES ESENCIALES	Reclutamiento Selección Nómina Capacitación Prestaciones Relaciones Sindicales	Contratación Nómina Control de Personal Despidos Legislación Laboral Relaciones Sindicales	Reclutamiento Selección Nómina Capacitación Prestaciones Relaciones Sindicales	Reclutamiento Selección Nómina Capacitación Prestaciones Relaciones Sindicales		X	
MISIÓN DEL ÁREA	Coerción Vigilancia Sanciones	Coerción Vigilancia Sanciones	Coerción Vigilancia Sanciones	Coerción Vigilancia Sanciones	X		

Como se puede observar, existe una alta coincidencia en ciertos atributos de la tabla antes expuesta, con respecto al formato del trabajo, nivel de actuación y tipo de actividad que realiza la Subgerencia de Gestión de Talento Humano, lo que representa que todavía esta dependencia con respecto a lo que expone la ciencia continúa en la Etapa de Relaciones Industriales, pues las actividades se encuentran centralizadas en recursos humanos, lo que significaría que puede ser concebido como un trabajo aislado, por otra parte existe una coincidencia total en todos los participantes en que las actividades son rutinarias, operativas y burocráticas, lo que no genera un impacto positivo en los colaboradores, pues esto dificulta la comunicación y la productividad.

En lo que respecta a las actividades esenciales, si bien el área si está identificada por la aplicación de Reclutamiento, Selección, Nómina, Control de Personal, Legislación Laboral y Relaciones Sindicales, es evidente que impera una necesidad generalizada del personal de ser valorado por sus conocimientos, destrezas, experiencia dentro y fuera de la Empresa, pues como lo indica la ciencia, la función principal de Recursos Humanos debe radicar en factores que complementen a lo antes descrito en cuanto a la Capacitación, Liderazgo, Motivación y mecanismos de recompensa.

Un aspecto muy importante que también merece ser señalado dentro de este ámbito es la Misión del Área, pues la percepción de los colaboradores es que su función radica en la Coerción, Vigilancia y Sanción, que si bien es un factor importante por ser una empresa de servicio público regida a normativa externa, es evidente que tiene mucho campo de gestión para evolucionar hacia una gestión de talento humano integral, que como menciona la ciencia consiste en que el talento humano es el factor clave del éxito de toda Empresa, por lo que su gestión debe trascender y apuntar a que sus resultados sean
visibles al interior de la Empresa, y que los colaboradores se sientan realmente respaldados y reconocidos en su calidad humana, personal y profesional.

No es hace muchos años que se conformó la Subgerencia de Gestión de Talento Humano con reportería directa a la Gerencia General, pues los tres directivos entrevistados afirman que a partir del año 2009, ésta área se consolida inicialmente como una Dirección generando autonomía de la Dirección Administrativa a la cuál pertenecía.

Otro hecho importante, es la creación en el año 2002 del primer Manual Orgánico Funcional en la Administración No. 1 (2000 a 2005), ya que en este documento se incorporaron las competencias departamentales, lo que facilitó la gestión actuante, pues se delimitaron las funciones de cada una de las dependencias, siendo una pauta para las siguientes administraciones, pues facilitó la elaboración de reglamentación interna, de manuales, procesos e implementación de modelos de negocio y proyectos en Telecomunicaciones, Agua Potable y Gestión Ambiental, cabe indicar además que a este documento a más de las versiones que se han aprobado con las diferentes administraciones por los cambios de estructura, se elaboró también el Primer Manual

de Descripción de Funciones y Perfiles de Cargos de la Empresa, pues hasta el año 2010, únicamente se contaba con un manual de funciones básicas para los trabajadores, y con la ejecución del Proyecto de Optimización Empresarial, se obtuvo este producto dentro del componente de Recursos Humanos.

En cuanto a la estrategia de la Empresa, se puede concluir que los objetivos del área de Gestión de Talento Humano han sido vinculados a la planificación estratégica, pues los directivos entrevistados coinciden en que tanto la elaboración del primer MOF, así como la aprobación de sus diferentes versiones, han obedecido a la planificación estratégica, y que incluso con el pasar de los años la actuación de la Subgerencia ha tenido mayor relevancia en especial en la Administración No. 3, ya que se definieron indicadores de gestión que son parte de la planificación estratégica, como es el Mejorar el Clima Laboral, de todas formas no se puede obviar que los directivos también coinciden que existe una alta incidencia política e interrupción de periodos de las autoridades debido a los cambios de administración que inciden y limitan la gestión, la continuidad y sostenibilidad de las acciones estratégicas, convirtiéndose en barreras que priman muchas veces sobre los criterios técnicos.

Dentro de la Empresa, existen dos gremios, por una parte el Comité de Empresa que representa a los trabajadores, y, por otra, la Asociación de Empleados que representa a los empleados de la misma; nuevamente los directivos coinciden en que es alta la influencia que estos gremios tienen dentro de la Empresa, en especial el Comité de Empresa, por las “conquistas” obtenidas en el Contrato Colectivo, sin embargo con el propósito de hacer a estas dos entidades partícipes de las decisiones de la Institución, es que muchas veces se ha tergiversado su “participación” con su “intervención”, sobre todo en aspectos técnicos propios de la Subgerencia de Gestión de Talento Humano, como es en las decisiones salariales, elaboración de normativa e implementación y ejecución de los diferentes subsistemas.

Es importante señalar que tanto los directivos entrevistados así como los participantes de los diferentes grupos focales manifestaron que gran parte de los procesos que se realizan en la Subgerencia de Gestión de Talento Humano, son manuales y que los sistemas informáticos no son integrados, por lo que mucha de la información que se maneja en el área es aislada, incluso entre los Departamentos,

información que se pudo constatar especialmente en la entrevista realizada al Directivo que representó a la Administración 3, ya que en virtud de la gran carga operativa que se presenta especialmente en los Departamentos de Desarrollo de Talento Humano y de Remuneraciones y Control, se realizó un proceso de consultoría externo para la Implementación de un Modelo de Gestión basado en Competencias, el mismo que incluía la adquisición de un software especializado en gestión de subsistemas, que entre sus beneficios, permite vincular la información que se maneja en nómina así como la información personal y académica.

Un tema sensible dentro de la Organización, es el de la "Cultura Organizacional", ya que al igual que en otros aspectos de relevancia para la Subgerencia de Gestión de Talento Humano, los entrevistados y participantes de los talleres perciben que la cultura de la empresa es de nivel bajo y de poco desarrollo, ya que no existe un sentido de pertenencia ni lealtad hacia la Empresa, en parte por la conyuntura política y en parte por intereses personales, lo que es complementado con que muchos de los valores institucionales no han tenido una sostenibilidad a lo largo del tiempo pues han sido reformulados en los diferentes planes estratégicos que se han establecido, lo que bloquea una impregnación de los mismos en la cultura del personal, sin embargo como acciones positivas emprendidas por la Empresa en pro de fortalecer esta cultura, está la creación de la Subgerencia de Comunicación a fin de lograr una difusión formal y oportuna de la filosofía corporativa, además de contar con un servidor dentro de la Subgerencia de Gestión de Talento Humano que se encarga de difundir toda la información pertinente al área en coordinación con la Subgerencia antes mencionada, logrando que la comunicación sea oportuna y transmitida por los mecanismos designados por la Empresa.

2.8 BIBLIOGRAFÍA

http://www.etapa.net.ec/Quienes-somos/Informacion-General

http://www.revistalideres.ec/lideres/empresas-respetadas-reconocidas.html

http://es.scribd.com/doc/109426991/Fundamentos-de-Administracion#scribd

http://www.degerencia.com/noticia/89714/las-companias-fallan-en-ejecutar-la-estrategia---david-norton

CHIAVENATO, Idalberto. "Introducción a la teoría General de la Administración". Mc Graw Hill. Bogotá 1986.

http://es.scribd.com/doc/109426991/Fundamentos-de-Administracion#scribd.

AMARU, Antonio César. "Fundamentos de Administración". Capítulo 13. Pag. 178. 2009.

http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/plesne.htm

GRANT, R.M.(2006). Dirección Estratégica: Conceptos, Técnicas y Aplicaciones. Madrid. Civitas, (5ª ed.).

http://www.eumed.net/librosgratis/2010b/685/TEORIA%20DE%20LOS%20RECURSOS%20Y%20CAPACIDADES.htm

http://www.ekosnegocios.com/negocios/m/verArticulo.aspx?idart=2602&c=1

Manuales Orgánicos Funcionales de ETAPA EP. (Versiones Años: 2003-2014)

Ley Orgánica de Empresas Públicas, Título IV. Publicada en Julio de 2009.

Informe de Gestión de Talento Humano, Periodo 2009-2014

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO SEGÚN LO QUE EXPONE LA CIENCIA Y LA REALIDAD DE LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE TELECOMUNICACIONES, AGUA POTABLE, ALCANTARILLADO Y SANEAMIENTO DE CUENCA - ETAPA EP-

3.1 Introducción

El tercer capítulo tiene por objetivo realizar un análisis comparativo entre lo que expone la ciencia sobre la evolución de la gestión de talento humano y que fue brevemente enunciado en el Capítulo I, con la realidad de la Empresa Pública Municipal de Telecomunicaciones, Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Cuenca –ETAPA EP-, tomando como fuente la información y resultados obtenidos en el Capítulo II.

En primera instancia se describen las perspectivas y generalidades de la Evolución de la Gestión de Talento Humano con el propósito de vincularlas a la realidad de ETAPA EP.

Como segunda parte, se detallan las características o etapas de lo expuesto por la ciencia y las etapas objeto de análisis (últimas tres administraciones) de la Empresa y determinar si existe o no concordancia entre la teoría y la realidad de la Institución en análisis.

3.2 Análisis Comparativo de la Ciencia y la Información Obtenida de la Empresa Objeto de Estudio

3.2.1 Comparación según las perspectivas de la evolución de la gestión de talento humano

La etapa histórica-económica es la primera perspectiva de la evolución de la gestión de talento humano, representada por la época primitiva hasta llegar a la época actual

también conocida como la era del conocimiento, y que se enmarca en las siguientes épocas según los años:

Tabla 9 : Comparación Épocas Históricas-Económicas vs ETAPA EP

EPOCAS HISTÓRICAS-ECONÓMICAS		
PERIODO	**EPOCA**	**ETAPA EP**
Antes de 1900	Primitiva Esclavista Feudal	
1900-1950	Industrialización Clásica	
1950-1990	Industrialización Neoclásica	Creada en Enero de 1968
1990-2014	Era del Conocimiento	

Fuente: MBA. Ma. Del Carmen Beltrán (2014)

De acuerdo a la tabla expuesta, y según la fecha de creación de la Empresa que fue en enero de 1968, se encuentra categorizada dentro de la época de Industrialización Neoclásica, y actualmente atraviesa la Era del Conocimiento.

3.2.2 Comparación según las escuelas de pensamiento de la evolución de la gestión de talento humano

La evolución de la gestión de talento humano desde la perspectiva de las escuelas de pensamiento inicialmente habla del énfasis en la tarea, personas, estructura, tecnología, entre otras, hasta el énfasis en la globalización y tendencias administrativas. En la siguiente tabla se describen los diferentes énfasis de las escuelas de pensamiento en los cuales se enmarca la realidad de la empresa en análisis.

Tabla 10: Comparación Escuelas de Pensamiento Organizacional vs ETAPA EP

ESCUELAS DE PENSAMIENTO ORGANIZACIONAL			
ENFASIS	**ETAPA EP**		
	ADMINISTRACIÓN 1	ADMINISTRACIÓN 2	ADMINISTRACIÓN 3
Tareas			
Personas	X		
Estructura Organizacional		X	X
Tecnología			
Medio Ambiente			
Globalización			
Tendencias Administrativas			X

Fuente: MBA. Ma. Del Carmen Beltrán (2014) y autoría propia

Considerando que el análisis histórico de la Empresa se ha centrado en las últimas tres administraciones y de acuerdo a la información obtenida, se puede concluir que ETAPA EP en la Administración 1 tuvo énfasis en las personas, sin embargo esta perspectiva cambia a un énfasis en la Estructura Organizacional en la Administración 2, lo cual adquiere mayor formalidad en la Administración 3, en donde también se puede evidenciar que la atención también se enfoca en una preocupación de la Empresa por las Tendencias Administrativas, lo que denota que la visión empresarial busca cubrir diferentes ámbitos, pues la mirada no solo se centra en un solo enfoque, sino busca tener mayor integralidad, sin embargo aún se encuentra en el proceso para migrar a un enfoque de gestión de talento humano.

3.2.3 Comparación de la Perspectiva según la evolución de la gestión de talento humano

Tabla 11: Comparación Escuelas de Pensamiento Organizacional vs ETAPA EP

ENFOQUES DE EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO				
EVOLUCIÓN	DESCRIPCIÓN(Foco en)	ETAPA EP		
		ADMINISTRACIÓN 1	ADMINISTRACIÓN 2	ADMINISTRACIÓN 3
Secretarias de Bienestar	Comportamiento de las personas en el taller			
Oficinas de Administración de Personal	Incremento de la productividad de la organización			
Departamento de Relaciones Industriales	Capacidad humana para el trabajo			
Departamento de Recursos Humanos	Objetivos estratégicos	X		
Gestión del Talento	Apoyo a la gerencia para cumpliento de los objetivos estratégicos		X	X

Fuente: MBA. Ma. Del Carmen Beltrán (2014) y autoría propia

La información obtenida a través de la recopilación histórica, así como de la realización de los grupos focales y entrevistas a Directivos, demuestra que si bien la Empresa ha restructurado su organigrama por algunas ocasiones, plasmando dichas modificaciones en las diferentes versiones del Manual Orgánico Funcional, éstos cambios han obedecido al cumplimiento de los planes estratégicos definidos en cada administración, por lo que la elaboración de los Planes Operativos Anuales se han sustentado en los objetivos estratégicos empresariales. Sin embargo, si bien se puede

hablar en este sentido de una evolución de ser un "Departamento de Recursos Humanos" para convertirse en la Subgerencia de Gestión del Talento Humano, también se evidencia que los diferentes atributos señalados para definir cuál es la etapa que predomina en la Empresa, la respuesta casi de la totalidad del personal seleccionado para este proyecto, ha coincidido que todavía se encuentra en muchas aristas dentro de la Etapa de Relaciones Industriales.

3.2.4 Comparación de la evolución de la gestión del talento humano y de los momentos de la gestión humana.

Tabla 12: Comparación perspectiva de Evolución Momentos de la Gestión Humana Vs. ETAPA EP

PERSPECTIVA DE EVOLUCIÓN: MOMENTOS DE LA GESTIÓN HUMANA				
ENFOQUES	ENFASSIS	ETAPA EP		
		ADMINISTRACIÓN 1	ADMINISTRACIÓN 2	ADMINISTRACIÓN 3
Enfoque de Talento Humano	Las personas son la clave de éxito de la Empresa			
Enfoque Administrativo	La correcta administración del personal	X	X	X
Enfoque Proactivo	Gestión preventiva y maximizar la productividad			

Fuente: MBA. Ma. Del Carmen Beltrán (2014) y autoria propia

De acuerdo a la ciencia, la perspectiva de los Momentos de la Gestión Humana se enfoca en el Talento Humano (Personas Claves de Éxito), Enfoque Administrativo (Correcta Administración del Personal) y el Enfoque Proactivo (Gestión Preventiva y maximizar la productividad); en la realidad de la empresa objeto de estudio, los resultados señalan que en las tres administraciones que se analizaron, el énfasis se centra en "La correcta administración del personal", lo que correspondería al Enfoque Administrativo, a pesar de que la Empresa se encuentra en el proceso de seguir evolucionando para alcanzar el énfasis en las personas como clave del éxito, pues todos los planes, procesos, procedimientos y prácticas se orientan en ese sentido.

3.2.5 Comparación de la evolución de las Etapas de Gestión del Talento Humano

Tabla 13: Comparación de la evolución de las Etapas de la Gestión del Talento Humano Vs. ETAPA EP

ATRIBUTO	ADMINISTRACIÓN 1	ETAPA QUE PREDOMINA	ADMINISTRACIÓN 2	ETAPA QUE PREDOMINA	ADMINISTRACIÓN 3	ETAPA QUE PREDOMINA	TENDENCIA QUE PREDOMINA		
							RELACIONES INDUSTRIALES	ADMINISTRACIÓN DE RECUROS HUMANOS	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO
FORMATO DEL TRABAJO	Descentralización Delegación a los directivos y sus equipos	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Centralización total de actividades en RH	RELACIONES INDUSTRIALES	Centralización total de actividades en RH	RELACIONES INDUSTRIALES	X		
NIVEL DE ACTUACIÓN	Rutina, burocracia y operativa	RELACIONES INDUSTRIALES	Rutina, burocracia y operativa	RELACIONES INDUSTRIALES	Rutina, burocracia y operativa	RELACIONES INDUSTRIALES	X		
MANDO DE ACCIÓN	Decisiones a cargo de la cúpula de la organización	RELACIONES INDUSTRIALES	Decisiones a cargo de la cúpula de la organización y acciones centralizadas en RH	ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	Decisiones a cargo de la cúpula de la organización y acciones centralizadas en RH	ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS		X	
TIPO DE ACTIVIDAD	Centralización Aislamiento de áreas Servicios especializados	RELACIONES INDUSTRIALES	Centralización Aislamiento de áreas Servicios especializados	RELACIONES INDUSTRIALES	Centralización Aislamiento de áreas Servicios especializados	RELACIONES INDUSTRIALES	X		
ACTIVIDADES ESENCIALES	Reclutamiento Selección Nómina Capacitación Prestaciones Relaciones Sindicales	ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	Contratación Nómina Control de Personal Despidos Legislación Laboral Relaciones Sindicales	RELACIONES INDUSTRIALES	Reclutamiento Selección Nómina Capacitación Prestaciones Relaciones Sindicales	ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS		X	
MISIÓN DEL ÁREA	Coerción Vigilancia Sanciones	RELACIONES INDUSTRIALES	Coerción Vigilancia Sanciones	RELACIONES INDUSTRIALES	Coerción Vigilancia Sanciones	RELACIONES INDUSTRIALES	X		

Fuente: Chiavennato (2009); MBA. Ma. Del Carmen Beltrán (2014) y autoría propia

Como se detalló en el Capítulo 2, la tendencia dentro de los resultados de los diferentes grupos focales en cuanto a la etapa que predomina en la empresa de estudio, se identificó que cuatro de los seis atributos medidos, corresponden a la Etapa de Relaciones Industriales, y dos atributos se asignan a la Etapa de Administración de Recursos Humanos, siendo evidente que la SGTH debe canalizar todas sus acciones y esfuerzos a fin de poder situarse tanto para sus clientes internos así como para la comunidad, en la Etapa de Gestión de Talento Humano.

3.3 Análisis de los Procesos y Estructura de Gestión de Talento Humano en ETAPA EP

Con el propósito de tener un panorama completo conforme a lo expuesto por cada uno de los directivos entrevistados, se expone la entrevista realizada, en la que se resaltan los aspectos en los que se identificaron similitudes o concordancia, identificando las prácticas o acciones que si han tenido continuidad a través del tiempo.

PREGUNTA	ENTREVISTA CONSOLIDADA DIRECTIVOS
ESTRUCTURA	
¿Cómo ha sido la trayectoria del área de Recursos Humanos dentro de la Empresa, en cuanto a su nivel de reporte? (¿Dependía de otras áreas o de la Gerencia General?)	2000 a 2009 reporte directo a la Dirección Administrativa. 2009 reporta a la Gerencia General y se crea la Subgerencia de Gestión de Talento Humano
¿Señale cuál (es) de las siguientes opciones considera que fueron los objetivos del área de Recursos Humanos en su periodo de actuación?	Vinculados a la Planificación Estratégica
Considera que el área de Recursos Humanos es un área estratégica de la Empresa? Si/No. Por qué?	Si, porque aporta a la consecución de objetivos estratégicos a traves del desarrollo profesional
¿Qué barreras considera que ha tenido el área de Recursos Humanos en su gestión?	Política
¿Considera que los gremios existentes en la Empresa tienen algún impacto en la gestión de recursos humanos? SI/NO. Por qué?	Si, mucha incidencia en aspectos técnicos de Talento Humano
¿Cuál es su percepción de cómo es la estructura de ETAPA EP? Flexible, Dinámica, Rígida, y Por qué?	Inestable, pero también flexible
SUBSISTEMAS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	
¿Los subsistemas del área de Recursos Humanos se encuentran implementados? SI/NO. Identifique los subsistemas que estaban implementados durante su periodo de actuación.	Se encuentran implementados todos los subsistemas, sin embargo se deben fortalecer

RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL	
PREGUNTA	**ENTREVISTA CONSOLIDADA DIRECTIVOS**
¿Cómo puede describir que fue su proceso de reclutamiento, selección e inducción cuando ingresó a laborar en la Empresa, y si considera que el proceso cambió en su periodo de gestión, y de ser afirmativa su respuesta en que cosas cambió?	Conforme a la normativa vigente y los cambios significativos están en la utilización de herramientas como concursos, pruebas, entrevistas, entre otras.
¿Aceptar o rechazar a un candidato para ingresar a la Empresa, es decisión de?	Gerencia General, en caso de que no se realicen procesos de concurso
Marque los métodos utilizados para el proceso de reclutamiento en la Empresa	Transferencias (movimiento horizontal) Carteles o anuncios internos
Marque los métodos utilizados para el proceso de selección en la Empresa	Pruebas Psicológicas/Psicométricas Entrevistas Referencias o Recomendaciones Pruebas Técnicas o de Conocimiento
Indique los tipos de contratación que se realizan o realizaban en su periodo de actuación, en la Empresa	Contrato a Plazo Fijo Contrato Ocasional Contrato por Servicios Profesionales
INDUCCIÓN	
Señale las herramientas de inducción que se aplicaban en su periodo de actuación en la Empresa	Tripticos Charla inducción general y específica Video Institucional
¿Cómo considera la importancia que le ha dado la Empresa a la Inducción? Baja, Media, Alta? Por qué?	Baja Positiva Falta fortalecer
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	
¿Se realizaban evaluaciones del desempeño en la Empresa en su periodo de gestión? Si su respuesta es afirmativa, con qué periodicidad?	Si, una vez al año, por primera vez en la Empresa en el año 2002 .

PREGUNTA	ENTREVISTA CONSOLIDADA DIRECTIVOS
¿Qué modelos de evaluación se han aplicado desde el tiempo que usted ingresó en la Empresa y si considera que el proceso ha evolucionado a lo largo del tiempo?	90, 180 y 360 grados, se han hecho manuales, digitales y actualmente se hace retroalimentación
¿Qué medían las evaluaciones del desempeño en su periodo de gestión?	Competencias Cumplimiento y rendimiento Destrezas
Se realizaba retroalimentación y planes de acción posterior a los resultados obtenidos, de ser afirmativa la respuesta, como era el procedimiento?	Entre los años 2000 a 2009 se hicieron pilotos. A partir del 2010 si se hacen retroalimentaciones "face to face"
Que beneficios u oportunidades de mejora considera que se obtuvieron de la evaluación del desempeño en su periodo?	Cultura de Evaluación Resultados objetivos para capacitarse Planes de acción
Considera que existían barreras o desventajas en la aplicación de este proceso? SI/No. Por qué?	Resistencia Falta de interés Falta de cultura empresarial
CAPACITACIÓN	
¿Durante el tiempo que estuvo en la Empresa, como considera que ha sido la Capacitación?	Orientadas al puesto de trabajo Orientadas al plan estratégico
Señale los beneficios que considere se generaron con el proceso de capacitación	Desarrollo de competencias
Señale desventajas que considere se generaron con el proceso de capacitación	Falta de interés y cultura Se concibe como un derecho y no una necesidad de la Empresa
MECANISMOS DE RECOMPENSA	
¿En que aspectos considera que se basaba el pago de la Remuneración en su periodo de gestión?	En políticas salariales internas En las especificaciones del puesto
Señale las recompensas salariales que existen o han existido en la Empresa	Sobretiempos Bonificaciones

PREGUNTA	ENTREVISTA CONSOLIDADA DIRECTIVOS
Cree que los colaboradores de la Empresa perciben que reciben una remuneración justa? Si/No. ¿Por qué?	No, porque es baja a nivel profesional y elevada en la línea operativa
¿Han existido reclamos o quejas por parte de los colaboradores sobre la remuneración? Si/No. ¿Por qué?	Sí, porque hay malestar por inequidad salarial
¿Considera que la aplicación de los subsistemas antes señalados han aportado a la Empresa, Si/No. Por qué?	Sí, pero necesitan fortalecerse e implementarse al 100%
DESVINCULACIÓN	
¿Se realizaba algún proceso de desvinculación en la Empresa para el personal que sale? SI/NO. Describa.	En un principio no, pues se aplicaba los aspectos legales de acuerdo al tipo de vinculación, actualmente se realizan examenes médicos de desvinculación
TALENTO HUMANO	
¿Han existido cambios en el nombre del área de Recursos Humanos? Si/No. ¿Cuáles?	Departamento de Recursos Humano Dirección de Desarrollo Institucional y Talento Humano Dirección de Recursos Humanos Subgerencia de Gestión de Talento Humano
¿Cómo percibe la cultura organizacional de ETAPA EP?	Nivel bajo Ausencia de cultura Poco desarrollada
¿Las áreas de la Empresa pueden vincularse a las decisiones que se tomen sobre el personal o es una competencia exclusiva de Recursos Humanos?	No
¿Existen mecanismos de reconocimiento o sanción previamente establecidos?	Sanciones: Régimen Disciplinario Reconocimiento: Remuneración Variable
NORMATIVA	
¿Cómo considera que incide o influye la normativa legal a la gestión de la Empresa?	Facilita la gestión pero puede tener baja incidencia empresarial

PREGUNTA	ENTREVISTA CONSOLIDADA DIRECTIVOS
¿Considera que la normativa vigente beneficia a la Empresa?	Da claridad para actuar pero no necesariamente beneficia
¿Considera que la normativa vigente ha generado desventajas para la Empresa?	Dos respondieron que no, y uno que si.
COMUNICACIÓN	
¿Cómo considera que era la comunicación dentro de la Empresa?	Antes rígida e informal. Positiva Necesita fortalecerse
¿A su criterio, existía libertad de expresión y eran consideradas las ideas o criterios de los colaboradores?	Si hay libertad, pero mínima consideración de criterios de colaboradores
Por favor indique cualquier otro aspecto que considere relevante o importante dentro de su periodo de gestión y que no haya sido expuesto anteriormente.	La aplicación de la normativa pública Planes estratégicos y de negocio Proyecto de Optimización Empresarial
De acuerdo a su experiencia en la Empresa, como considera que ha sido el enfoque sobre la evolución de talento humano? Orientado a la proactividad, a asuntos administrativos o hacia las personas? Y por qué?	2000 a 2005 predomina estrategia política 2005 a 2009 hacia las personas 2009 a 2014 hacia la proactividad

Del análisis realizado, ETAPA EP en sus inicios se enmarcó en la Era de Industrialización Neoclásica y actualmente en la Era del Conocimiento. En cuanto a las etapas predominantes se ha demostrado que actualmente la Empresa todavía se encuentra en muchos de sus procesos dentro de la Etapa de Relaciones Industriales, sin embargo existen cambios significativos en la gestión que también la sitúan dentro de la Etapa de Gestión de Talento Humano tanto por su nivel de reporte a la Gerencia General, la definición de sus planes operativos en función del plan estratégico empresarial y específicamente por los procesos de implementación de modelos de gestión basados en competencias para la aplicación de los diferentes subsistemas.

3.4 Objetivos de la Subgerencia de Gestión de Talento Humano

Tabla 14: Objetivos de la Subgerencia de Gestión de Talento Humano Vs. ETAPA EP

OBJETIVOS DE RECURSOS HUMANOS	DIRECTIVOS			VARIABLES
	ADM 1	ADM 2	ADM 3	
Departamentales				
Vinculados a la planificación estratégica	X	X	X	Vinculados a la planificación estratégica
Alineados a la Gerencia General				

Fuente: Varios autores con información de la empresa en estudio

Como se demuestra en el gráfico, los tres directivos concuerdan en que la definición de los objetivos de la Subgerencia de Gestión de Talento Humano han sido vinculados a la planificación estratégica, pues con la aprobación del Manual Orgánico Funcional, se definió que sea la Subgerencia de Planificación, el área que coordine con todas las dependencias de la Empresa la elaboración del Plan Operativo Anual, el mismo que debe contener proyectos que apoyen a la consecución de los objetivos empresariales.

3.4.1 Estructura

Chiavenato señala que las prácticas administrativas de talento humano son el eje que garantiza el éxito a una empresa, partiendo de esta premisa se puede constatar que dos de los directivos (Administración 2 y 3) consideran que la Subgerencia de Gestión de Talento Humano si es un área estratégica, ya que ésta área busca el desarrollo profesional y el bienestar laboral, lo que se traduce en mayor

productividad, sin embargo para el directivo que representa a la Administración 1 si bien comparte que el rol de Talento Humano, debe ser de Asesor Estratégico, la condición política marcada por las autoridades de libre nombramiento y remoción.

La estructura de la Empresa es catalogada tanto por los representantes de las Administraciones 1 y 2, como "Inestable", pues indican que ésta tiende actualmente a ser plana en la parte operativa y con mayor apertura en las escalas de nivel jerárquico superior, lo que se suma a que la permanencia de las personas en estos cargos es subjetiva, debido a los constantes cambios administrativos y políticos. Dentro de este mismo punto, es preciso resaltar que tal como se expuso en el Capítulo 1, Zabala (2012), en su libro "El talento: base de un progreso consciente para elegir un futuro", menciona que existen tres modelos organizativos relacionados con el empleo del conocimiento, siendo éste el factor clave de análisis, entendiéndose que para las empresas que manejan estructuras dinámicas y flexibles les será más fácil adaptarse a los cambios, frente a aquellas que tienen estructuras cerradas y burocráticas, siendo este criterio comparado con lo que comentó el Directivo que representa a la Administración 3, que a su percepción la estructura si es flexible y dinámica, y que los cambios de la misma han ayudado a agilitar ciertos procesos y descentralizar procesos y por tanto aligerar la burocracia existente en la Empresa, lo que ha resultado incluso de implementar sistemas de administración documental para eliminar el uso del papel, así como el Proyecto de Optimización Empresarial realizado en el año 2011, en donde la Empresa migró a una nueva estructura operacional, salarial y con una diversificación del portafolio de servicios en la rama de telecomunicaciones, además de proyectos de responsabilidad social-ambiental de gran trascendencia como el trabajo directo con las comunidades, en capacitación con aulas virtuales, campañas de bienestar social, seguridad industrial y salud ocupacional, no solo para los servidores de la Empresa, sino también para sus familias.

Existe una unanimidad en cuanto a que la "política" es una barrera para la consecución de planes a largo plazo, pues queda en un segundo plano las bases técnicas de los procesos generando un retroceso o "involución" en las acciones que emprende la Subgerencia de Gestión de Talento Humano.

Ya se mencionó también sobre la existencia tanto del Comité de Empresa, así como de la Asociación de Empleados dentro de la Empresa, cuyo interés primordial ha radicado en el aspecto salarial, teniendo el gremio de trabajadores especial incidencia en la determinación de la remuneración debido a la existencia del Contrato Colectivo. Los entrevistados indican que las relaciones sindicales se han mantenido con cierta normalidad y cordialidad, pero muchas veces esto ha implicado que estos gremios de representación tengan participación en espacios que le competen exclusivamente a la Subgerencia de Gestión de Talento Humano, como la elaboración de normativas, manuales, procesos, bandas salariales, entre otros.

3.4.2 Normativa

La normativa de la Empresa ha estado sujeta a las leyes vigentes tanto para el sector público así como en lo referente al Código de Trabajo, incluso un aspecto relevante en la historia de ETAPA EP está la resolución del Ministerio de Relaciones Laborales referente a la calificación de los Servidores y Obreros de la Empresa, pues a este proceso se sometió la Empresa, teniendo una duración aproximada de un año y generando mucha incertidumbre y desconfianza en el personal de la Empresa, pues esta calificación tuvo connotaciones laborales en cuanto a estabilidad y beneficios que venían percibiendo especialmente los trabajadores y a pesar de ser una calificación unilateral por parte de esta entidad, la percepción de la Empresa se orientó a que fue la Subgerencia de Gestión de Talento Humano la que procedió con este acto, que para algunos incluso fue motivo de demandas y reclamos a nivel constitucional.

Cabe mencionar además que con la promulgación de la Ley Orgánica de Empresas Públicas en el año 2009, ETAPA EP tuvo que replantear mucho de sus procesos como selección y contratación de personal, valoración y reclasificación de cargos, evaluación del desempeño, entre otros, pues como lo menciona uno de los entrevistados la Ley Orgánica de Servicio Público no se aplica en la Empresa, por ser de carácter autónomo, y conforme al Capítulo IV de la LOEP, la ley es mandatoria en el sentido de que las Empresas Públicas desarrollen su propia normativa interna en todo lo que no esté descrito en la Codificación del Código de Trabajo, y tal como lo

expone el Directivo de la Administración 3, la directiva actuante de ese entonces aprobó el "Reglamento Interno de Administración del Talento Humano para los Servidores de Carrera, Contratados y de Libre Nombramiento y Remoción, no sujetos a la Contratación Colectiva de la Empresa Pública Municipal de Telecomunicaciones, Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Cuenca, ETAPA EP.

3.4.3 Comunicación

La comunicación al interior de la Empresa, es otro factor que demuestra aún un aspecto en el que se debe trabajar, y como se indicó ETAPA EP, ha ejecutado acciones que de hecho aportan a que la comunicación se convierta en una herramienta de gestión que beneficie y apoye al cumplimiento de las competencias transversales definidas en el Manual Orgánico Funcional, que son Comunicación Efectiva y Trabajo en Equipo, por ello actualmente existe la Subgerencia de Comunicación, la misma que tiene una coordinación estrecha con la Subgerencia de Gestión de Talento Humano en cuanto a la difusión de los proyectos, disposiciones y actividades de la gestión interna.

Otro punto de mejora es la consideración del personal en la participación de los planes y acciones empresariales con el propósito de que se sientan parte de los procesos y lograr también alinearlos a una de las competencias organizacionales que es el Trabajo en Equipo.

3.5 Subsistemas de Gestión de Talento Humano

La Gestión de Talento Humano de ETAPA EP, en el período 2009-2014 estruvo especialmente marcada por el desarrollo e implementación del Proyecto de Optimización Empresarial, pues el diagnóstico empresarial necesario para el diseño de los Términos de Referencia para dicho Proyecto, demostraba serias falencias en la Gestión de Talento Humano como:

- Estructura y Manual Orgánico Funcional desactualizado.

- Inexistencia de un Manual de Descripción de Funciones y Perfiles de Cargo para los Servidores de ETAPA EP.

- Falta de Implementación de Subsistemas de Gestión de Talento Humano para el Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción, Capacitación, Evaluación de Desempeño, Valoración y Clasificación de Cargos, Planificación de la Dotación del Talento Humano, Administración Salarial, y otros.

- Falta de Reglamentos de Gestión de Talento Humano para Servidores de ETAPA EP.

- Comunicación Organizacional deficiente y Clima Laboral deteriorado.

En enero del año 2010 se dio inicio al Proyecto de Optimización Empresarial, con el apoyo de la Firma Consultora PriceWaterhouse Coopers.

Conforme a lo citado por el Consultor Psc. Hernán Paredes, …"Para asegurar la disponibilidad y permanencia de recursos humanos idóneos, es necesario aplicar un modelo de administración de recursos humanos que aplique la nueva tendencia de vanguardia basado en el enfoque de competencias, que integra a todos los subsistemas interrelacionados, interactuantes e interdependientes como un sistema mayor y estratégico de la institución", por ello la Empresa emprendió el Proyecto de Implementación de un Modelo de Gestión Basado en Competencias, que inició en el año 2013, pero aún se encuentra en proceso de implementación.

3.5.1 Métodos de Reclutamiento

Tabla 15: Métodos de Reclutamiento en ETAPA EP

METODOS DE RECLUTAMIENTO	DIRECTIVOS			VARIABLES
	ADM 1	ADM 2	ADM 3	
Ascensos o Promociones Internas	x	x		Ascensos o Promociones Internas
Transferencias (movimiento horizontal)	x		x	Transferencias (movimiento horizontal)
Anuncios				
Contactos con Universidades				
Carteles o anuncios internos	x		x	Carteles o anuncios internos
Banco de Datos		x		
Reclutamiento Virtual				
Concursos Internos		x	x	Concursos Internos

Fuente: Varios autores con información de la empresa en estudio

Los métodos de reclutamiento más utilizados en la Empresa son a través de Ascensos o Promociones Internas pues existe una normativa vigente para realizar Concursos Internos, por otra parte se aplican los movimientos o transferencias horizontales o cambios administrativos como son conocidos en el sector público y las carteleras que son el medio oficial de publicación para el personal que no dispone de correo electrónico.

3.5.2 Métodos de Selección

Tabla 16: Métodos de Selección en ETAPA EP

METODOS DE SELECCIÓN	DIRECTIVOS			VARIABLES
	ADM 1	ADM 2	ADM 3	
Pruebas Psicológicas/Psicométricas	x	x		Pruebas Psicológicas/Psicométricas
Entrevistas	x	x	x	Entrevistas
Concursos Internos		x		
Movilidad en base a competencias				
Referencias o Recomendaciones	x	x		Referencias o Recomendaciones
Pruebas Técnicas o de Conocimiento	x	x	x	Pruebas Técnicas o de Conocimiento

Fuente: Varios autores con información de la empresa en estudio

Dentro de los métodos de selección, la Empresa se sujeta a lo dispuesto por la normativa interna vigente, que por requisito exige realizar evaluaciones psicológicas, entrevistas y pruebas técnicas de conocimiento categorizadas de acuerdo al cargo al que postule y se lo realiza a través de un tribunal multidisciplinario.

En lo que respecta a las referencias o recomendaciones, se aplica en casos de cargos para contratos externos, por lo tanto no ha existido un cambio significativo en los diferentes periodos de actuación.

3.5.3 Métodos de Contratación

Tabla 17: Métodos de Contratación en ETAPA EP

METODOS DE CONTRATACIÓN	DIRECTIVOS			VARIABLES
	ADM 1	ADM 2	ADM 3	
Contratos Verbales				
Contrato a Plazo Fijo	x	x	x	Contrato a Plazo Fijo
Contrato Ocasional	x	x	x	Contrato Ocasional
Contrato por Servicios Profesionales	x	x		Contrato por Servicios Profesionales
Contratos Eventuales del Código del Trabajo	x			

Fuente: Varios autores con información de la empresa en estudio

De igual manera, los contratos que se elaboran en la Empresa tienen que ser conforme a lo que estipula la ley tanto para servidores como para obreros, con la eliminación desde el año 2009 de los contratos ocasionales para las Empresas Públicas, dejando únicamente los Contratos a Plazo Fijo, los mismos que ya han sido eliminados por la nueva LEY ORGÁNICA PARA LA JUSTICIA LABORAL Y RECONOCIMIENTO DEL TRABAJO EN EL HOGAR.

Justamente por la ambigüedad de la ley, la Empresa tuvo que extender nombramientos definitivos a aproximadamente 200 servidores que fueron contratados entre los años 2009 y 2010, pues estos tenían contratos ocasionales.

3.5.4 Inducción

La inducción es un subsistema que si bien ha tenido ciertos parámetros de mejora con el pasar de los años, pues no se puede todavía hablar que se encuentra implementado en un 100%; ya que en la Administración 1, se realizaban charlas generales y específicas del cargo pero sin instrumentos o herramientas que faciliten la incorporación de la persona a la Empresa, posteriormente en la Administración 2 y 3 se añadieron trípticos y se elaboraron Videos Institucionales y también se imparten inducciones de Seguridad Industrial, que complementan la gestión anterior.

3.5.5 Desvinculación

Hoy en día la ciencia habla mucho de la importancia de la desvinculación de personal, como aspecto relevante en la estabilidad emocional y la responsabilidad social empresarial, sin embargo en ETAPA EP, no se han desarrollado mecanismos formales que permitan apoyar a las personas al momento de su separación laboral; de todas maneras cabe mencionar que existe un Departamento de Bienestar Social, Seguridad Industrial y Salud Ocupacional, que se encarga de velar por el bienestar físico, psíquico y emocional de los colaboradores, y es precisamente a través de las Oficinas de Trabajo Social, que si se tienen acercamientos y apoyo de tipo legal, tramito lógico y familiar, pues la atención se mantiene de forma permanente incluso con el personal jubilado de la Empresa.

3.5.6 Evaluación del Desempeño

El primer proceso de Evaluación del Desempeño en la Empresa se realizó en el año 2002 bajo el modelo de 90 grados para todos los colaboradores; y en el año 2003 ya se realizó el proceso diferenciado con el modelo de 90 grados para trabajadores y de 360 grados para empleados públicos. Este proceso viene ejecutándose de manera anual conforme lo dispone la ley, sin embargo existe alta resistencia del personal pues lo consideran un mecanismo de persecución y castigo que perdió credibilidad

específicamente en los años 2008 y 2009 en donde no se pudieron cerrar los procesos.

Actualmente la ley vigente ordena que la Evaluación del Desempeño sea realizada por un organismo externo a la Institución con el propósito de transparentar los procesos y lograr alcanzar resultados objetivos, ésta práctica trajo buenos resultados en el año 2012 y 2013 pues se finalizó el proceso con retroalimentación de manera personal entre jefes y colaboradores y se estableció un plan de acción basado en la capacitación y rotación de actividades para desarrollar conocimientos.

3.5.7 Capacitación

Tabla 18: Capacitación en ETAPA EP

CAPACITACIÓN	DIRECTIVOS			VARIABLES
	ADM 1	ADM 2	ADM 3	
Orientadas al puesto de trabajo		X		Orientadas al plan estratégico
Orientadas a las competencias			X	
Capacitaciones externas				
Orientadas al plan estratégico	X	X	X	
Todos los colaboradores tienen derecho		X		
Capacitaciones internas		X		

Fuente: Varios autores con información de la empresa en estudio

El Plan de Capacitación Anual en las dos primeras administraciones estaba orientado a cubrir brechas en conocimientos orientados al puesto, sin embargo esta tendencia cambia a mediados de la Administración 2, en donde ya se consideran aspectos que puedan aportar al plan estratégico, manteniendo esta práctica en la Administración 3, que ya cuenta con un Manual de Descripción de Perfiles y Cargos que permite identificar con mayor claridad las brechas.

3.6 Remuneraciones

Tabla 19: Remuneraciones en ETAPA EP

REMUNERACIÓN	DIRECTIVOS			VARIABLES
	ADM 1	ADM 2	ADM 3	
En las especificaciones del puesto			X	
En estudios de mercado				
En planes de remuneración				
En función de lo establecido por el MT				
En políticas salariales internas	X	X		En políticas salariales internas
En función de competencias				

Fuente: Varios autores con información de la empresa en estudio

Como en toda institución, el tema de remuneraciones es uno de los más sensibles, o tal vez el más sensible, y más aún con la situación que atraviesa en la actualidad la Empresa, y como ya se indicó en párrafos anteriores existe un malestar generalizado en especial a nivel de empleados públicos ya que la definición de remuneraciones como se puede constatar en la Tabla ……., han sido establecidos conforme a políticas salariales internas, que si bien son una ventaja para la Empresa, ya que por ser una entidad autónoma no está sujeta a la tabla salarial del Ministerio de Trabajo, y conforme al presupuesto puede manejar techos superiores a los definidos por dicho Ministerio, justamente es por la parte presupuestaria que en los últimos cuatro años los incrementos salariales han sido mínimos y casi insignificantes considerando que parte de ese valor se aporta al IESS.

Como parte del Proyecto de Optimización Empresarial, se implementó en Noviembre de 2011 la Nueva Estructura Jerárquica-Salarial en la misma que se regularizó la situación de aproximadamente el 70% de los colaboradores de la Empresa, sin embargo el malestar se ha intensificado a raíz de que los incrementos salariales antes se efectuaban en porcentaje y se aplicaba a la remuneración personal y en los últimos años esta política fue remplazada por fijar un monto igual para todos y en todos los niveles, lo que si genera desmotivación porque se desvirtúa todo lo que la Subgerencia de Gestión de Talento Humano ha buscado a través de la definición de un modelo basado en competencias.

3.6.1 Mecanismos de Recompensa

Tabla 20: Mecanismos de Recompensa en ETAPA EP

RECOMPENSAS FINANCIERAS	DIRECTIVOS			VARIABLES
	ADM 1	ADM 2	ADM 3	
Sobretiempos	x	x		Sobretiempos
Remuneración Variable	x		x	Remuneración Variable
Bonificaciones			x	
RECOMPENSAS NO FINANCIERAS				
Reconocimientos				
Calidad de vida laboral				
Promociones internas				
Oportunidad de desarrollo		x		
Seguridad y estabilidad				

Fuente: Varios autores con información de la empresa en estudio

Nuevamente la ley es un condicionante para que la Empresa tome decisiones en cuanto a las recompensas pues se eliminaron todo tipo de bonificaciones para el sector público, que ETAPA EP si pagaba a sus colaboradores como bono de representación, antigüedad y el bono por cumplimiento de objetivos.

Dentro de las recompensas financieras, la Empresa si reconoce el pago de sobretiempos y subsistencias sobre todo para personal que labora en las zonas aledañas a la ciudad y los que pernoctan por sus jornadas y tipo de trabajo.

Como se puede notar, el pago de la Remuneración Variable, antes conocida como Bono por Cumplimiento de Objetivos ha sido reformulada, y es por esta razón que sigue formando parte de las recompensas económicas, y existe un reglamento interno elaborado para la administración y pago de estos fondos, para lo cual existe un Comité representado por autoridades de la Empresa y los cálculos se efectúan en base al cumplimiento de indicadores de los proyectos establecidos en los POAS departamentales.

3.7 BIBLIOGRAFÍA:

ALLES, M. (2010). *Dirección estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A., Segunda Edición.

CHIAVENATO, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V., Tercera Edición.

DESSLER, G. (2001). *Administración de Personal*. México: Pearson Educación de México S.A. de C.V., Octava Edición.

PEREDA, S. & Berrocal, F. (1999). Gestión de recursos humanos por competencias. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces S.A.

Levy-Levoyer, Claude. (1997). Gestión de la competencias. Barcelona: Gestión 2000.

HOOGHIEMSTRA, T. (1996). Gestión integrada de recursos humanos. In Dalziel, M.M., Cubeiro, J.C., & Fernández, G. (Eds.), Las competencias: Clave para una gestión integrada de recursos humanos (Pg. 17-40). Bilbao: Deusto.

3.8 CONCLUSIONES FINALES:

Con la culminación de este proyecto de Tesis, he podido obtener información muy importante de la gestión de la Empresa en los últimos doce años de gestión, pudiendo además obtener las vivencias, experiencias y percepciones del personal que conforma la Institución y consolidar dicha información para conocer la realidad de ETAP EP., con respecto a lo que expone la ciencia, pudiendo resaltar además que esta investigación constituyó una oportunidad de compartir criterios tanto desde el nivel directivo así como del personal técnico, operativo y profesional de diferentes áreas de la Empresa.

Los capítulos fueron concebidos de manera secuencial, esto facilitó la compresión del tema a profundidad y el levantamiento de información, tanto de lo que expone la ciencia así como de la documentación que reposa en la Empresa.

En lo que respecta a la etapa práctica, el mayor obstáculo se presentó en concretar citas con quienes ejercieron cargos de representación directiva en la Empresa, considerando que dos de ellos se encuentran fuera de la Institución y que han pedido que se mantenga la confidencialidad de las respuestas y que el uso de las mismas sean de uso estrictamente académico, así como la conformación de los grupos pues se debía coordinar horarios y en virtud de que se manejan diferentes jornadas laborales, se debió llegar a un consenso con el apoyo de la Empresa, para poder cumplir con el objetivo.

Es interesante conocer cómo la ciencia describe las diversas etapas o perspectivas de análisis que se le da a la Gestión de Talento Humano, y cómo ésta va evolucionando con el tiempo, pues en un inicio se evidencia un “divorcio” entre lo que significa el área o departamento de Recursos Humanos y la Gerencia o Presidencia de la Organización, para en lo posterior vincularse con la planificación estratégica de las empresas, y considerar al personal como el único capital que es irremplazable; en este contexto se pudo constatar que ETAPA EP tiene muchos recursos tanto humanos, tecnológicos y físicos para poder migrar a una fase de verdadera Gestión de Talento Humano, pues aún existen fuertes connotaciones que la mantienen en la Etapa de Relaciones Industriales.

Como aspectos relevantes, me permito señalar lo siguiente:

- ETAPA EP, es la empresa más grande de la Corporación Municipal y a lo largo de su trayectoria ha sido referente en sus prácticas administrativas para las otras empresas que conforman dicha corporación.
- En los últimos años, la incidencia política ha tomado mayor impacto en la gestión de talento humano, pues es evidente que muchas veces priman los compromisos políticos que el criterio técnico.
- Algunas de las acciones que se ejecutan en la Subgerencia de Gestión de Talento Humano, obedecen más al cumplimiento de la ley que a una gestión proactiva orientada al beneficio de los colaboradores de la Empresa.
- Se deben tomar medidas correctivas con respecto a la definición de la política salarial, pues si la Empresa quiere trascender a una gestión basada en competencias y desempeño, no puede seguir manteniendo un esquema de recompensa fija e igualitaria.
- Los valores institucionales son un mecanismo que permiten a la Empresa generar cultura organizacional, y ETAPA EP ya cuenta con los instrumentos necesarios para difundir esta filosofía, pero es necesario que la Administración lidere los procesos y así se obtendrá una mayor comunicación y trabajo en equipo conforme se ha planteado en las competencias organizacionales.

El análisis de lo que señala la ciencia con respecto a la Evolución de la Gestión de Talento Humano, me ha permitido comprender y visualizar de una manera más amplia y profunda el comportamiento que ha tenido la Organización en los diferentes periodos de gestión, sin embargo por la naturaleza de la Empresa y su condición política-legal, no se puede establecer con amplitud una comparación más técnica de los argumentos científicos, porque como se evidenció muchas veces los factores externos tienen mayor incidencia e influencia que los procesos, procedimientos y prácticas administrativas, y por ello no necesariamente la realidad empresarial se verá reflejada en lo que la ciencia manifiesta.

Sin embargo, es rescatable y positivo que la Empresa se encuentre en constantes cambios que busquen una optimización empresarial y mayor productividad, ya sea en su aspecto comercial, ambiental o tecnológico, pero la conclusión final radica en que de una u otra manera la mirada de las diferentes autoridades cada vez toma mayor importancia con respecto al talento humano y por ello se ha facilitado la ejecución de proyectos y normativas que busquen un equilibrio entre el interés institucional y el interés personal.

El entorno es muy fluctuante e inestable actualmente, pero ETAPA EP., tiene una gran riqueza humana, porque existe personal de gran trayectoria y técnicos con mucho conocimiento que constituyen el capital intelectual que durante muchos años ha sido la gran ventaja competitiva con la que se ha mantenido la Empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

La Gestión del Talento Humano ante el desafío de organizaciones competitivas, Claudia Esmeralda Pardo Enciso, Jaime Augusto Porras Jiménez. Recibido: 10 de junio de 2011 Aprobado: 22 de agosto de 2011. Gest. Soc., 4(2); 167-183, julio-diciembre 2011, ISSN 2027-1433.

Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. México: McGraw-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V., Tercera Edición.

Ivancevich, J. (2004). Administración de Recursos Humanos. México: McGraw-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V., Novena Edición.

EKOS. (2011). Grandes Emprendedores Ecuador 2011. *EKOS Negocios: Mercado laboral*, P. 12-19.

http://es.wikipedia.org/wiki/Sociedad_de_la_informaci%C3%B3n_y_del_conocimiento

Pardo, C., Porras. J. (2011). La gestión del talento humano ante el desafío organizaciones competitivas. La Salle, P. 167-183.

Koontz, H. y Weihrich, H.: "Administración. Una perspectiva global", 11ava. Edición, Mcgraw-Hill, México, 1994.

https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/16500/EscuelasPensamientoOrganizativo.pdf?sequence=1

Leonardo Espinoza. (1995). Historia del movimiento obrero ecuatoriano: proceso político y proceso sindical. Universidad de Cuenca: Instituto de Investigaciones Sociales –IDIS.

Muñoz V., Elías – Vicuña Izquierdo, Leonardo, 1978. Historia del movimiento obrero del Ecuador (Resumen), Guayaquil, Departamento de Publicaciones de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Guayaquil.

Ycaza, Patricio. 1983. Historia del movimiento obrero ecuatoriano, Quito, Casa de la Cultura Ecuatoriana.

GESTIÓN HUMANA TENDENCIAS Y PERSPECTIVAS Saldarriaga Ríos Estudios Gerenciales.mht. Vol.24 No.107 Abr-Jun 2008.

Gest. Soc., 4(2); 167-183, julio-diciembre 2011, ISSN 2027-1433.

http://www.ehowenespanol.com/historia-recursos-humanos-info_410093/

http://www.monografias.com/trabajos16/talento-humano/talento-humano.shtml

http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/262/html

http://issuu.com/elenamelendez/docs/origen__definicion__objetivos__evolucion

https://derechostrabajadores.wordpress.com/2011/06/30/un-poco-de-historia-sobre-la-organizacion-sindical-en-ecuador/

http://www.enciclopediadelecuador.com/temasOpt.php?Ind=1432&Let=

Revista Líderes. (2013). Tras 75 años, el Código de Trabajo requiere actualización. *Líderes*

http://www.diariocorreo.com.ec/noticia.aspx?idNoticia=33553

Registro Oficial No. 483. Quito, Lunes 20 de abril de 2015.

http://es.scribd.com/doc/24996975/Ministerio-de-Relaciones-Laborales#scribd

http://www.etapa.net.ec/Quienes-somos/Informacion-General

http://www.revistalideres.ec/lideres/empresas-respetadas-reconocidas.html

http://es.scribd.com/doc/109426991/Fundamentos-de-Administracion#scribd

http://www.degerencia.com/noticia/89714/las-companias-fallan-en-ejecutar-la-estrategia---david-norton

CHIAVENATO, Idalberto. "Introducción a la teoría General de la Administración". Mc Graw Hill. Bogotá 1986.

http://es.scribd.com/doc/109426991/Fundamentos-de-Administracion#scribd.

AMARU, Antonio César. "Fundamentos de Administración". Capítulo 13. Pag. 178. 2009.

http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/plesne.htm

GRANT, R.M.(2006). Dirección Estratégica: Conceptos, Técnicas y Aplicaciones. Madrid. Civitas, (5ª ed.).

http://www.eumed.net/librosgratis/2010b/685/TEORIA%20DE%20LOS%20RECURSOS%20Y%20CAPACIDADES.htm

http://www.ekosnegocios.com/negocios/m/verArticulo.aspx?idart=2602&c=1

Manuales Orgánicos Funcionales de ETAPA EP. (Versiones Años: 2003-2014)

Ley Orgánica de Empresas Públicas, Título IV. Publicada en Julio de 2009.

Informe de Gestión de Talento Humano, Periodo 2009-2014

ALLES, M. (2010). *Dirección estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A., Segunda Edición.

CHIAVENATO, I. (2009). *Gestión del Talento Humano.* México: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V., Tercera Edición.

DESSLER, G. (2001). *Administración de Personal*. México: Pearson Educación de México S.A. de C.V., Octava Edición.

PEREDA, S. & Berrocal, F. (1999). Gestión de recursos humanos por competencias. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces S.A.

Levy-Levoyer, Claude. (1997). Gestión de la competencias. Barcelona: Gestión 2000.

HOOGHIEMSTRA, T. (1996). Gestión integrada de recursos humanos. In Dalziel, M.M., Cubeiro, J.C., & Fernández, G. (Eds.), Las competencias: Clave para una gestión integrada de recursos humanos (Pg. 17-40). Bilbao: Deusto.

ANEXO 1

CARTAS DE INVITACIÓN Y REGISTROS DE ASISTENCIA PARA LOS GRUPOS FOCALES PARA GRUPOS FOCALES Y REGISTROS DE ASISTENCIA

Carta de Invitación "Grupo Focal"

Cuenca, 30 de abril de 2015

Licenciado
Marcelo Guambaña Pulgarín,
Relacionador Público,
ETAPA EP.

Estimado Compañero:

Luego de saludarlo, a través de la presente, me permito informarle que me encuentro elaborando el tema de tesis: "Evolución de la Gestión de Talento Humano en ETAPA EP", para la obtención del título de Máster en Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional.

Para el efecto, se ha coordinado la realización de un taller con grupos focales, a fin de obtener información en cuanto a la gestión del talento humano. Este taller tiene una modalidad de entrevista grupal y permitirá conocer sus vivencias, experiencias y conocimiento sobre los tópicos que serán expuestos en el mencionado taller.

Por lo expuesto, y en consideración de su experiencia dentro de la Empresa, me permito invitarlo a participar en el mencionado taller, que se llevará a cabo el 08 de mayo del año en curso a las 14h00, en la Oficina de Trabajo Social ubicada junto al Centro Multiservicios de Gapal, con una duración de una hora aproximadamente.

Su participación es de suma importancia y de gran aporte a este trabajo de investigación, por lo que se agradece su valiosa colaboración.

Atentamente,

Lourdes Zamora H.

Carta de Invitación "Grupo Focal"

Cuenca, 30 de abril de 2015

Abogada
María Lorena Matovelle Alvarez,
Abogada,
ETAPA EP.

Estimada Compañera:

Luego de saludarlo, a través de la presente, me permito informarle que me encuentro elaborando el tema de tesis: "Evolución de la Gestión de Talento Humano en ETAPA EP", para la obtención del título de Máster en Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional.

Para el efecto, se ha coordinado la realización de un taller con grupos focales, a fin de obtener información en cuanto a la gestión del talento humano. Este taller tiene una modalidad de entrevista grupal y permitirá conocer sus vivencias, experiencias y conocimiento sobre los tópicos que serán expuestos en el mencionado taller.

Por lo expuesto, y en consideración de su experiencia dentro de la Empresa, me permito invitarlo a participar en el mencionado taller, que se llevará a cabo el 08 de mayo del año en curso a las 14h00, en la Oficina de Trabajo Social ubicada junto al Centro Multiservicios de Gapal, con una duración de una hora aproximadamente.

Su participación es de suma importancia y de gran aporte a este trabajo de investigación, por lo que se agradece su valiosa colaboración.

Atentamente,

Lourdes Zamora H.

30 Abril 2015

Carta de Invitación "Grupo Focal"

Cuenca, 30 de abril de 2015

Ingeniero
Jhonny Ron Ledesma,
Ingeniero Administrativo Financiero,
ETAPA EP.

Estimado Compañero:

Luego de saludarlo, a través de la presente, me permito informarle que me encuentro elaborando el tema de tesis: "Evolución de la Gestión de Talento Humano en ETAPA EP", para la obtención del título de Máster en Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional.

Para el efecto, se ha coordinado la realización de un taller con grupos focales, a fin de obtener información en cuanto a la gestión del talento humano. Este taller tiene una modalidad de entrevista grupal y permitirá conocer sus vivencias, experiencias y conocimiento sobre los tópicos que serán expuestos en el mencionado taller.

Por lo expuesto, y en consideración de su experiencia dentro de la Empresa, me permito invitarlo a participar en el mencionado taller, que se llevará a cabo el 08 de mayo del año en curso a las 14h00, en la Oficina de Trabajo Social ubicada junto al Centro Multiservicios de Gapal, con una duración de una hora aproximadamente.

Su participación es de suma importancia y de gran aporte a este trabajo de investigación, por lo que se agradece su valiosa colaboración.

Atentamente,

Lourdes Zamora H.

Carta de Invitación "Grupo Focal"

Cuenca, 30 de abril de 2015

Tcnlgo.
Edgar Abril Alvarez,
Mecánico,
ETAPA EP.

Estimado Compañero:

Luego de saludarlo, a través de la presente, me permito informarle que me encuentro elaborando el tema de tesis: "Evolución de la Gestión de Talento Humano en ETAPA EP", para la obtención del título de Máster en Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional.

Para el efecto, se ha coordinado la realización de un taller con grupos focales, a fin de obtener información en cuanto a la gestión del talento humano. Este taller tiene una modalidad de entrevista grupal y permitirá conocer sus vivencias, experiencias y conocimiento sobre los tópicos que serán expuestos en el mencionado taller.

Por lo expuesto, y en consideración de su experiencia dentro de la Empresa, me permito invitarlo a participar en el mencionado taller, que se llevará a cabo el 08 de mayo del año en curso a las 14h00, en la Oficina de Trabajo Social ubicada junto al Centro Multiservicios de Gapal, con una duración de una hora aproximadamente.

Su participación es de suma importancia y de gran aporte a este trabajo de investigación, por lo que se agradece su valiosa colaboración.

Atentamente,

.....
Lourdes Zamora H.

REGISTRO DE ASISTENCIA

GRUPO FOCAL NO. 1

FECHA: 08/MAYO/2015

HORARIO: 14H00 A 15H00

NOMBRE	FIRMA
Marcelo Guambaña Pulgarin	
Ma. Lorena Matovelle Alvarez	
Jhonny Ron Ledesma	
Edgar Abril Alvarez	

Carta de Invitación "Grupo Focal"

Cuenca, 30 de abril de 2015

Licenciada
Ma. Elena Tapia LLivipuma,
Analista de Desarrollo de Talento Humano,
ETAPA EP.

Estimada Compañera:

Luego de saludarlo, a través de la presente, me permito informarle que me encuentro elaborando el tema de tesis: "Evolución de la Gestión de Talento Humano en ETAPA EP", para la obtención del título de Máster en Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional.

Para el efecto, se ha coordinado la realización de un taller con grupos focales, a fin de obtener información en cuanto a la gestión del talento humano. Este taller tiene una modalidad de entrevista grupal y permitirá conocer sus vivencias, experiencias y conocimiento sobre los tópicos que serán expuestos en el mencionado taller.

Por lo expuesto, y en consideración de su experiencia dentro de la Empresa, me permito invitarlo a participar en el mencionado taller, que se llevará a cabo el 08 de mayo del año en curso a las 16h30, en la Oficina de Trabajo Social ubicada junto al Centro Multiservicios de Gapal, con una duración de una hora aproximadamente.

Su participación es de suma importancia y de gran aporte a este trabajo de investigación, por lo que se agradece su valiosa colaboración.

Atentamente,

Lourdes Zamora H.

30.10/15.

Carta de Invitación "Grupo Focal"

Cuenca, 30 de abril de 2015

Licenciada
Gabriela Brito Vásquez,
Analista Desarrollo de Talento Humano,
ETAPA EP.

Estimada Compañera:

Luego de saludarlo, a través de la presente, me permito informarle que me encuentro elaborando el tema de tesis: "Evolución de la Gestión de Talento Humano en ETAPA EP", para la obtención del título de Máster en Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional.

Para el efecto, se ha coordinado la realización de un taller con grupos focales, a fin de obtener información en cuanto a la gestión del talento humano. Este taller tiene una modalidad de entrevista grupal y permitira conocer sus vivencias, experiencias y conocimiento sobre los tópicos que serán expuestos en el mencionado taller.

Por lo expuesto, y en consideración de su experiencia dentro de la Empresa, me permito invitarlo a participar en el mencionado taller, que se llevará a cabo el 08 de mayo del año en curso a las 16h30, en la Oficina de Trabajo Social ubicada junto al Centro Multiservicios de Gapal, con una duración de una hora aproximadamente.

Su participación es de suma importancia y de gran aporte a este trabajo de investigación, por lo que se agradece su valiosa colaboración.

Atentamente,

Lourdes Zamora H.

30/ABR/2015

Carta de Invitación "Grupo Focal"

Cuenca, 30 de abril de 2015

Señora
Juana Vintimilla García,
Asistente de Seguridad Industrial,
ETAPA EP.

Estimado Compañera:

Luego de saludarlo, a través de la presente, me permito informarle que me encuentro elaborando el tema de tesis: "Evolución de la Gestión de Talento Humano en ETAPA EP", para la obtención del título de Máster en Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional.

Para el efecto, se ha coordinado la realización de un taller con grupos focales, a fin de obtener información en cuanto a la gestión del talento humano. Este taller tiene una modalidad de entrevista grupal y permitirá conocer sus vivencias, experiencias y conocimiento sobre los tópicos que serán expuestos en el mencionado taller.

Por lo expuesto, y en consideración de su experiencia dentro de la Empresa, me permito invitarlo a participar en el mencionado taller, que se llevará a cabo el 08 de mayo del año en curso a las 16h30, en la Oficina de Trabajo Social ubicada junto al Centro Multiservicios de Gapal, con una duración de una hora aproximadamente.

Su participación es de suma importancia y de gran aporte a este trabajo de investigación, por lo que se agradece su valiosa colaboración.

Atentamente,

Lourdes Zamora H.

Carta de Invitación "Grupo Focal"

Cuenca, 30 de abril de 2015

Doctor
Mauricio Orellana Barros,
Abogado Junior Tramitación Procesal,
ETAPA EP.

Estimado Compañero:

Luego de saludarlo, a través de la presente, me permito informarle que me encuentro elaborando el tema de tesis: "Evolución de la Gestión de Talento Humano en ETAPA EP", para la obtención del título de Máster en Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional.

Para el efecto, se ha coordinado la realización de un taller con grupos focales, a fin de obtener información en cuanto a la gestión del talento humano. Este taller tiene una modalidad de entrevista grupal y permitirá conocer sus vivencias, experiencias y conocimiento sobre los tópicos que serán expuestos en el mencionado taller.

Por lo expuesto, y en consideración de su experiencia dentro de la Empresa, me permito invitarlo a participar en el mencionado taller, que se llevará a cabo el 08 de mayo del año en curso a las 16h30, en la Oficina de Trabajo Social ubicada junto al Centro Multiservicios de Gapal, con una duración de una hora aproximadamente.

Su participación es de suma importancia y de gran aporte a este trabajo de investigación, por lo que se agradece su valiosa colaboración.

Atentamente,

Lourdes Zamora H.

REGISTRO DE ASISTENCIA

GRUPO FOCAL NO. 2

FECHA: 08/MAYO/2015

HORARIO: 16H30 A 17H30

NOMBRE	FIRMA
Ma. Elena Tapia Llivipuma	
Gabriela Brito Vásquez	
Juana Vintimilla García	
Mauricio Orellana Barros	

Carta de Invitación "Grupo Focal"

Cuenca, 30 de abril de 2015

Ingeniera
Johanna Ochoa Fernández,
Analista de Seguros,
ETAPA EP.

Estimada Compañera:

Luego de saludarlo, a través de la presente, me permito informarle que me encuentro elaborando el tema de tesis: "Evolución de la Gestión de Talento Humano en ETAPA EP", para la obtención del título de Máster en Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional.

Para el efecto, se ha coordinado la realización de un taller con grupos focales, a fin de obtener información en cuanto a la gestión del talento humano. Este taller tiene una modalidad de entrevista grupal y permitirá conocer sus vivencias, experiencias y conocimiento sobre los tópicos que serán expuestos en el mencionado taller.

Por lo expuesto, y en consideración de su experiencia dentro de la Empresa, me permito invitarlo a participar en el mencionado taller, que se llevará a cabo el 08 de mayo del año en curso a las 17h30, en la Oficina de Trabajo Social ubicada junto al Centro Multiservicios de Gapal, con una duración de una hora aproximadamente.

Su participación es de suma importancia y de gran aporte a este trabajo de investigación, por lo que se agradece su valiosa colaboración.

Atentamente,

.....
Lourdes Zamora H.

Carta de Invitación "Grupo Focal"

Cuenca, 30 de abril de 2015

Señora
Catalina Cornejo Carvallo,
Asistente de Desarrollo de Talento Humano,
ETAPA EP.

Estimada Compañera:

Luego de saludarlo, a través de la presente, me permito informarle que me encuentro elaborando el tema de tesis: "Evolución de la Gestión de Talento Humano en ETAPA EP", para la obtención del título de Máster en Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional.

Para el efecto, se ha coordinado la realización de un taller con grupos focales, a fin de obtener información en cuanto a la gestión del talento humano. Este taller tiene una modalidad de entrevista grupal y permitirá conocer sus vivencias, experiencias y conocimiento sobre los tópicos que serán expuestos en el mencionado taller.

Por lo expuesto, y en consideración de su experiencia dentro de la Empresa, me permito invitarlo a participar en el mencionado taller, que se llevará a cabo el 08 de mayo del año en curso a las 17h30, en la Oficina de Trabajo Social ubicada junto al Centro Multiservicios de Gapal, con una duración de una hora aproximadamente.

Su participación es de suma importancia y de gran aporte a este trabajo de investigación, por lo que se agradece su valiosa colaboración.

Atentamente,

Lourdes Zamora H.

Carta de Invitación "Grupo Focal"

Cuenca, 30 de abril de 2015

Doctora
Lilian Vinttimilla Alvarez,
Trabajadora Social,
ETAPA EP.

Estimada Compañera:

Luego de saludarlo, a través de la presente, me permito informarle que me encuentro elaborando el tema de tesis: "Evolución de la Gestión de Talento Humano en ETAPA EP", para la obtención del título de Máster en Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional.

Para el efecto, se ha coordinado la realización de un taller con grupos focales, a fin de obtener información en cuanto a la gestión del talento humano. Este taller tiene una modalidad de entrevista grupal y permitirá conocer sus vivencias, experiencias y conocimiento sobre los tópicos que serán expuestos en el mencionado taller.

Por lo expuesto, y en consideración de su experiencia dentro de la Empresa, me permito invitarlo a participar en el mencionado taller, que se llevará a cabo el 08 de mayo del año en curso a las 17h30, en la Oficina de Trabajo Social ubicada junto al Centro Multiservicios de Gapal, con una duración de una hora aproximadamente.

Su participación es de suma importancia y de gran aporte a este trabajo de investigación, por lo que se agradece su valiosa colaboración.

Atentamente,

Lourdes Zamora H.

Carta de Invitación "Grupo Focal"

Cuenca, 30 de abril de 2015

Licenciada
Eva Amores Aguirre,
Enfermera,
ETAPA EP.

Estimada Compañera:

Luego de saludarlo, a través de la presente, me permito informarle que me encuentro elaborando el tema de tesis: "Evolución de la Gestión de Talento Humano en ETAPA EP", para la obtención del título de Máster en Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional.

Para el efecto, se ha coordinado la realización de un taller con grupos focales, a fin de obtener información en cuanto a la gestión del talento humano. Este taller tiene una modalidad de entrevista grupal y permitirá conocer sus vivencias, experiencias y conocimiento sobre los tópicos que serán expuestos en el mencionado taller.

Por lo expuesto, y en consideración de su experiencia dentro de la Empresa, me permito invitarlo a participar en el mencionado taller, que se llevará a cabo el 08 de mayo del año en curso a las 17h30, en la Oficina de Trabajo Social ubicada junto al Centro Multiservicios de Gapal, con una duración de una hora aproximadamente.

Su participación es de suma importancia y de gran aporte a este trabajo de investigación, por lo que se agradece su valiosa colaboración.

Atentamente,

Lourdes Zamora H.

REGISTRO DE ASISTENCIA

GRUPO FOCAL NO. 3

FECHA: 08/MAYO/2015

HORARIO: 18H00 A 19H00

NOMBRE	FIRMA
Johanna Ochoa Fernández	
Catalina Cornejo Carvallo	
Lilian Vintimilla Alvarez	
Eva Amores Aguirre	

ANEXO 2

ESQUEMA DE ENTREVISTA PARA LA ENTREVISTA

PROYECTO "EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE TELECOMUNICACIONES, AGUA POTABLE, ALCANTARILLADO Y SANEAMIENTO ETAPA EP"

Entrevistado:	
Cargo o Función:	
Periodo de Gestión:	
Director:	Ing. José Luis Espinoza Abad
Entrevistador:	Ing. Lourdes Zamora Hermida

INTRODUCCIÓN:

La Empresa Pública Municipal de Telecomunicaciones, Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento ETAPA EP, ha permitido aplicar el tema de Tesis de Maestría en Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional con el tema "EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO "CASO LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE TELECOMUNICACIONES, AGUA POTABLE, ALCANTARILLADO Y SANEAMIENTO DE CUENCA - ETAPA EP -".

La entrevista permitirá conocer la información de cómo ha evolucionado la gestión de Talento Humano en la Empresa, considerando para el análisis, los tres últimos periodos de actuación pues al ser una empresa pública, es importante diferenciar las administraciones que han estado al frente de la Institución, dividido en los siguientes años:

- **Administración 1:** Periodo 2000 a 2005
- **Administración 2:** Periodo 2005 a 2009
- **Administración 3:** Periodo 2009 a 2014

OBJETIVO:

El objetivo de esta entrevista es conocer la evolución de la gestión de talento humano en la trayectoria que ha tenido la Empresa Pública Municipal de Telecomunicaciones, Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento ETAPA EP, en los tres últimos periodos de gestión.

Todas las preguntas deberán responderse en relación a su experiencia dentro de la Empresa.

ESTRUCTURA

1. ¿Cómo ha sido la trayectoria del área de Recursos Humanos dentro de la Empresa, en cuanto a su nivel de reporte? (¿Dependía de otras áreas o de la Gerencia General?)

2. Señale cuál (es) de las siguientes opciones considera que fueron los objetivos del área de Recursos Humanos en su periodo de actuación?

OBJETIVOS DE RECURSOS HUMANOS	
Departamentales	☐
Vinculados a la planificación estratégica	☐
Alineados a la Gerencia General	☐

Indique un argumento que justifique su respuesta.

3. Considera que el área de Recursos Humanos es un área estratégica de la Empresa? Si/No. Por qué?

4. ¿Qué barreras considera que ha tenido el área de Recursos Humanos en su gestión?

5. ¿Considera que los gremios existentes en la Empresa tienen algún impacto en la gestión de recursos humanos? SI/NO. Por qué?

6. ¿Cuál es su percepción de cómo es la estructura de ETAPA EP? Flexible, Dinámica, Rígida, y Por qué?

SUBSISTEMAS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

7. ¿Los subsistemas del área de Recursos Humanos se encuentran implementados? SI/NO. Identifique los subsistemas que estaban implementados durante su periodo de actuación.

RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL

8. ¿Cómo puede describir que fue su proceso de reclutamiento, selección e inducción cuando ingresó a laborar en la Empresa, y si considera que el proceso cambió en su periodo de gestión, y de ser afirmativa su respuesta en que cosas cambió?

9. ¿Aceptar o rechazar a un candidato para ingresar a la Empresa, es decisión de?

    a. Subgerencia de Gestión de Talento Humano
    b. Del área requirente
    c. Trabajo coordinado de Talento Humano y el área requirente
    d. Gerencia General

10. Marque los métodos utilizados para el proceso de reclutamiento en la Empresa

METODOS DE RECLUTAMIENTO	
Ascensos o Promociones Internas	☐
Transferencias (movimiento horizontal)	☐
Anuncios	☐
Contactos con Universidades	☐
Carteles o anuncios internos	☐
Banco de Datos	☐
Reclutamiento Virtual	☐
Concursos Internos	☐

11. Marque los métodos utilizados para el proceso de selección en la Empresa

METODOS DE SELECCIÓN	
Pruebas Psicológicas/Psicométricas	☐
Entrevistas	☐
Concursos Internos	☐
Movilidad en base a competencias	☐
Referencias o Recomendaciones	☐
Pruebas Técnicas o de Conocimiento	☐

12. Indique los tipos de contratación que se realizan o realizaban en su periodo de actuación, en la Empresa

METODOS DE CONTRATACIÓN	
Contratos Verbales	☐
Contrato a Plazo Fijo	☐
Contrato Ocasional	☐
Contrato por Servicios Profesionales	☐

INDUCCIÓN

13. Señale las herramientas de inducción que se aplicaban en su periodo de actuación en la Empresa

14. ¿Cómo considera la importancia que le ha dado la Empresa a la Inducción? Baja, Media, Alta? Por qué?

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

15. ¿Se realizaban evaluaciones del desempeño en la Empresa en su periodo de gestión? Si su respuesta es afirmativa, con qué periodicidad?

16. ¿Qué modelos de evaluación se han aplicado desde el tiempo que usted ingresó en la Empresa y si considera que el proceso ha evolucionado a lo largo del tiempo?

17. ¿Qué medían las evaluaciones del desempeño en su periodo de gestión?

18. Se realizaba retroalimentación y planes de acción posterior a los resultados obtenidos, de ser afirmativa la respuesta, como era el procedimiento?

19. Que beneficios u oportunidades de mejora considera que se obtuvieron de la evaluación del desempeño en su periodo?

20. Considera que existían barreras o desventajas en la aplicación de este proceso? SI/No. Por qué?

CAPACITACIÓN

21. ¿Durante el tiempo que estuvo en la Empresa, como considera que ha sido la Capacitación

CAPACITACIÓN	
Orientadas al puesto de trabajo	☐
Orientadas a las competencias	☐
Capacitaciones externas	☐
Orientadas al plan estratégico	☐
Todos los colaboradores tienen derecho	☐
Capacitaciones internas	☐

22. Señale los beneficios que considere se generaron con el proceso de capacitación

23. Señale desventajas que considere se generaron con el proceso de capacitación

MECANISMOS DE RECOMPENSA

24. ¿En qué aspectos considera que se basaba el pago de la remuneración en su periodo de gestión?

REMUNERACIÓN	
En las especificaciones del puesto	☐
En estudios de mercado	☐
En planes de remuneración	☐
En función de lo establecido por el MT	☐
En políticas salariales internas	☐
En función de competencias	☐

25. Señale las recompensas salariales que existen o han existido en la Empresa

RECOMPENSAS FINANCIERAS	
Sobretiempos	☐
Remuneración Variable	☐
Bonificaciones	☐
RECOMPENSAS NO FINANCIERAS	
Reconocimientos	☐
Calidad de vida laboral	☐
Promociones internas	☐
Oportunidad de desarrollo	☐
Seguridad y estabilidad	☐

26. Cree que los colaboradores de la Empresa perciben que reciben una remuneración justa? Si/No. ¿Por qué?

27. ¿Han existido reclamos o quejas por parte de los colaboradores sobre la remuneración? Si/No. ¿Por qué?

28. ¿Considera que la aplicación de los subsistemas antes señalados han aportado a la Empresa, Si/No. Por qué?

DESVINCULACIÓN

29. ¿Se realizaba algún proceso de desvinculación en la Empresa para el personal que sale? SI/NO. Describa.

TALENTO HUMANO

30. Han existido cambios en el nombre del área de Recursos Humanos? Si/No. ¿Cuáles?

31. ¿Cómo percibe la cultura organizacional de ETAPA EP?

32. Las áreas de la Empresa pueden vincularse a las decisiones que se tomen sobre el personal o es una competencia exclusiva de Recursos Humanos?

33. ¿Existen mecanismos de reconocimiento o sanción previamente establecidos?

NORMATIVA

34. ¿Cómo considera que incide o influye la normativa legal a la gestión de la Empresa?

35. ¿Considera que la normativa vigente beneficia a la Empresa?

36. ¿Considera que la normativa vigente ha generado desventajas para la Empresa?

COMUNICACIÓN

37. ¿Cómo considera que era la comunicación dentro de la Empresa?

38. ¿A su criterio, existía libertad de expresión y eran consideradas las ideas o criterios de los colaboradores?

39. Por favor indique cualquier otro aspecto que considere relevante o importante dentro de su periodo de gestión y que no haya sido expuesto anteriormente.

40. De acuerdo a su experiencia en la Empresa, como considera que ha sido el enfoque sobre la evolución de talento humano? Orientado a la proactividad, a asuntos administrativos o hacia las personas? Y por qué?

ANEXO 3

INFORME CUALITATIVO DE LAS ENTREVISTAS A DIRECTIVOS

ENTREVISTA NO. 1

Entrevistado:	Directivo Administración 1
Cargo o Función:	Coordinador de Recursos Humanos
Periodo de Gestión:	2000 a 2005
Director:	Ing. José Luis Espinoza Abad
Entrevistador:	Ing. Lourdes Zamora Hermida

CODIFICACIÓN DE PREGUNTAS:

PREGUNTA 1:

¿Cómo ha sido la trayectoria del área de Recursos Humanos dentro de la Empresa, en cuanto a su nivel de reporte? (¿Dependía de otras áreas o de la Gerencia General?)

El Departamento de Recursos Humanos de ETAPA en el período 2000-2005, tenía un nivel de reporte a la Dirección Administrativa en el aspecto formal, pero en la práctica se reportaba e interactuaba directo con reporte de la Gerencia General. No existía un Manual Orgánico Funcional hasta Diciembre del año 2002, mes en el cual se elabora el primer instrumento en este sentido y se formaliza la dependencia directa del departamento a la Gerencia General. Sin embargo, no se aprueba formalmente este documento hasta ingresada la administración 2005-2009 misma que elabora una actualización, convirtiéndole al departamento en la "Dirección de Recursos Humanos" con dependencia a la Gerencia General.

PREGUNTA 2:

¿Señale cuál (es) de las siguientes opciones considera que fueron los objetivos del área de Recursos Humanos en su periodo de actuación?

OBJETIVOS DE RECURSOS HUMANOS	
Departamentales	☐
Vinculados a la planificación estratégica	■
Alineados a la Gerencia General	☐

Indique un argumento que justifique su respuesta:

Al elaborar el primer manual de organización funcional, se concibe la idea de que el desempeño del personal debe alinearse a la consecución de resultados planificados para la Empresa.

PREGUNTA 3:

Considera que el área de Recursos Humanos es un área estratégica de la Empresa? Si/No. Por qué?

En el sector público del Ecuador, al cual se pertenece la empresa ETAPA EP, la función de las unidades de gestión humana tienen carácter de "habilitantes" (en muchos cuerpos legales), lo cual significa que son del nivel de apoyo institucional. Sin embargo, en el sector privado, y en el público de otros países, se lo concibe actualmente como "estratégico" que incorpora al nivel de decisión directivo. En ETAPA EP específicamente, es virtualmente imposible convertirle a esta condición por la naturaleza de pública municipal, escenario en el cual son las autoridades de libre remoción, precisamente quienes marcan el devenir de la empresa, las que deben renovarse de tiempo en tiempo en función del alcalde de turno, perdiéndose la continuidad y sostenibilidad de procesos que requieren los factores estratégicos.

PREGUNTA 4:

¿Qué barreras considera que ha tenido el área de Recursos Humanos en su gestión?

La barrera política precisamente, que conduce al área a diversos enfoques intuitivos en los cuales se tiene que mover como péndulo inestable, generando bajo nivel de progreso de la gestión humana empresarial y pobre capacidad de respuesta frente a los retos de los servicios empresariales que, por ahora se han represado e incluido menoscabado frente a competencias voraces y ha sufrido manejos irresponsables que han llevado a la empresa a una profunda crisis y permanente riesgo potencial de su estabilidad.

PREGUNTA 5:

¿Considera que los gremios existentes en la Empresa tienen algún impacto en la gestión de recursos humanos? SI/NO. Por qué?

El análisis debe separarse: el gremio de obreros/as tiene un impacto tradicional de corte económico básicamente ya que la contratación colectiva en general pugna por prebendas en cada renovación bienal.
El gremio de empleados públicos no ha tenido fuerza de impacto significativo, más bien han optado por replicar las "conquistas" del otro gremio, enfocados también a incrementos remunerativos, sin aportes técnico-jurídico-profesionales de ningún tipo a la gestión humana empresarial.

PREGUNTA 6:

¿Cuál es su percepción de cómo es la estructura de ETAPA EP? Flexible, Dinámica, Rígida, y Por qué?

La estructura es completamente movible, sin ser para nada flexible, más bien transformada en un elemento altamente inestable, que varía de tanto en tanto, conforme la intuición de los gobernantes de turno. Actualmente tiene la tendencia de

“aplanar” la estructura de los procesos operativos pero con una enorme escala de jerarquías superiores que dan como resultado gran adiposidad estructural de tipo militar, con burocracia tradicional ineficiente.

SUBSISTEMAS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

PREGUNTA 7:

¿Los subsistemas del área de Recursos Humanos se encuentran implementados? SI/NO. Identifique los subsistemas que estaban implementados durante su periodo de actuación.

En la primera parte de la pregunta: algunos de los subsistemas se encuentran implementados a la vista de la empresa, como: nómina, servicios sociales. Los demás, notoriamente tienen un comportamiento atípico sin una implementación concreta: selección, capacitación, evaluación del desempeño por ejemplo.

RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL

PREGUNTA 8:

¿Cómo puede describir que fue su proceso de reclutamiento, selección e inducción cuando ingresó a laborar en la Empresa, y si considera que el proceso cambió en su periodo de gestión, y de ser afirmativa su respuesta en que cosas cambió?

El proceso de incorporación fue mediante concurso abierto con postulantes externos. En mi gestión se continuaron los procesos de selección externos, tal como lo disponen las normas jurídicas del sector público, para casos de nombramientos y/o contratos indefinidos de obreros/as.

PREGUNTA 9:

¿Aceptar o rechazar a un candidato para ingresar a la Empresa, es decisión de?

a. Subgerencia de Gestión de Talento Humano
b. Del área requirente
c. Trabajo coordinado de Talento Humano y el área requirente
d. Gerencia General

PREGUNTA 10:

Marque los métodos utilizados para el proceso de reclutamiento en la Empresa

METODOS DE RECLUTAMIENTO	
Ascensos o Promociones Internas	■
Transferencias (movimiento horizontal)	■
Anuncios	□
Contactos con Universidades	□
Carteles o anuncios internos	□
Banco de Datos	■
Reclutamiento Virtual	□
Concursos Internos	□

PREGUNTA 11:

Marque los métodos utilizados para el proceso de selección en la Empresa

METODOS DE SELECCIÓN	
Pruebas Psicológicas/Psicométricas	■
Entrevistas	■
Concursos Internos	□
Movilidad en base a competencias	□
Referencias o Recomendaciones(políticas)	■
Pruebas Técnicas o de Conocimiento	■

PREGUNTA 12:

Indique los tipos de contratación que se realizan o realizaban en su periodo de actuación, en la Empresa

METODOS DE CONTRATACIÓN	
Contratos Verbales	□
Contrato a Plazo Fijo	■
Contrato Ocasional	■
Contrato por Servicios Profesionales	■
Contratos Eventuales del Código del Trabajo	■

INDUCCIÓN

PREGUNTA 13:

Señale las herramientas de inducción que se aplicaban en su periodo de actuación en la Empresa

Un proceso en GTH sobre generalidades de la Empresa.
Un proceso en el área solicitante sobre el cargo específico.

PREGUNTA 14:

¿Cómo considera la importancia que le ha dado la Empresa a la Inducción? Baja, Media, Alta? Por qué?

Baja: no es oportuna, no se realiza en todos los casos de incorporaciones y no existe ninguna evaluación del proceso de inducción.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

PREGUNTA 15:

¿Se realizaban evaluaciones del desempeño en la Empresa en su periodo de gestión? Si su respuesta es afirmativa, con qué periodicidad?

Se ejecutó el primer proceso de evaluación del desempeño del personal en diciembre del año 2002 (90 grados).
El segundo proceso de este tipo se realizó en Diciembre de 2003 (90 grados para obreros/as y 360 grados para empleados públicos).

PREGUNTA 16:

¿Qué modelos de evaluación se han aplicado desde el tiempo que usted ingresó en la Empresa y si considera que el proceso ha evolucionado a lo largo del tiempo?

Desconozco.

PREGUNTA 17:

¿Qué medían las evaluaciones del desempeño en su periodo de gestión?

El desempeño en cada cargo a nivel de competencias.

PREGUNTA 18:

Se realizaba retroalimentación y planes de acción posterior a los resultados obtenidos, de ser afirmativa la respuesta, como era el procedimiento?

Se realizó para el año 2003 un programa de desarrollo sobre la evaluación del desempeño del 2002. En 2004 se cambia la administración y se suspendió dicho programa. Consistía fundamentalmente en fomento de competencias vía capacitación y formación.

PREGUNTA 19:

Que beneficios u oportunidades de mejora considera que se obtuvieron de la evaluación del desempeño en su periodo?

Se identificaron brechas de competencias.

PREGUNTA 20:

Considera que existían barreras o desventajas en la aplicación de este proceso? SI/No. Por qué?

En la actualidad, desconozco.

CAPACITACIÓN

PREGUNTA 21:

¿Durante el tiempo que estuvo en la Empresa, como considera que ha sido la Capacitación

CAPACITACIÓN	
Orientadas al puesto de trabajo	■
Orientadas a las competencias	☐
Capacitaciones externas	☐
Orientadas al plan estratégico	☐
Todos los colaboradores tienen derecho	☐
Capacitaciones internas	☐

Desconozco actualmente

PREGUNTA 22:

Señale los beneficios que considere se generaron con el proceso de capacitación

En mi época: inicio de cierre de brechas. Actualmente: desconozco.

PREGUNTA 23:

Señale desventajas que considere se generaron con el proceso de capacitación

Ninguna en la administración 2000-2004; actual: desconozco.

MECANISMOS DE RECOMPENSA

PREGUNTA 24:

¿En qué aspectos considera que se basaba el pago de la remuneración en su periodo de gestión?

REMUNERACIÓN	
En las especificaciones del puesto	☐
En estudios de mercado	☐
En planes de remuneración	☐
En función de lo establecido por el MT	☐
En políticas salariales internas	■
En función de competencias	☐

PREGUNTA 25:

Señale las recompensas salariales que existen o han existido en la Empresa

RECOMPENSAS FINANCIERAS	
Sobretiempos	■
Remuneración Variable	☐
Bonificaciones	■
RECOMPENSAS NO FINANCIERAS	
Reconocimientos	☐
Calidad de vida laboral	☐
Promociones internas	☐
Oportunidad de desarrollo	☐
Seguridad y estabilidad	☐

PREGUNTA 26:

Cree que los colaboradores de la Empresa perciben que reciben una remuneración justa? Si/No. ¿Por qué?

No, en un elevado porcentaje. Debido a la comparación interna con cuyo resultado se observa gran inequidad empresarial.

PREGUNTA 27:

¿Han existido reclamos o quejas por parte de los colaboradores sobre la remuneración? Si/No. ¿Por qué?

Desconozco.

PREGUNTA 28:

¿Considera que la aplicación de los subsistemas antes señalados han aportado a la Empresa, Si/No. Por qué?

En forma muy relativa, obedeciendo a circunstancias específicas y con baja permanencia en el tiempo.

DESVINCULACIÓN

PREGUNTA 29:

¿Se realizaba algún proceso de desvinculación en la Empresa para el personal que sale? SI/NO. Describa.

Dependía del tipo de desvinculación: vistos buenos y/o sumarios administrativos para empleados, recibieron las liquidaciones de ley. En casos de jubilaciones de obreros amparados por contrato colectivo, se estableció la pensión respectiva y en el caso de renuncias, el cumplimiento de los parámetros legales de la época.

TALENTO HUMANO

PREGUNTA 30:

Han existido cambios en el nombre del área de Recursos Humanos? Si/No. ¿Cuáles?

Si:

- Departamento de Recursos Humanos
- Dirección de Recursos Humanos
- Dirección de Desarrollo Institucional y Talento Humano
- Subgerencia de Gestión de Talento Humano

PREGUNTA 31:

¿Cómo percibe la cultura organizacional de ETAPA EP?

De nivel bajo y tradicional, no encontrándose un verdadero compromiso institucional debido al péndulo político constante que genera depresión colectiva de un lado y momentáneo entusiasmo del otro, en un permanente círculo.

PREGUNTA 32:

Las áreas de la Empresa pueden vincularse a las decisiones que se tomen sobre el personal o es una competencia exclusiva de Recursos Humanos?

Esta competencia en realidad no está en decisión ni de áreas ni de recursos humanos sino de los entes políticos de turno.

PREGUNTA 33:

¿Existen mecanismos de reconocimiento o sanción previamente establecidos?

Desconozco.

NORMATIVA

PREGUNTA 34:

¿Cómo considera que incide o influye la normativa legal a la gestión de la Empresa?

La normativa administrativa del sector público del Ecuador no se aplica en ETAPA E.P. a nivel de gestión humana. La existente tiene baja incidencia en la gestión empresarial.

PREGUNTA 35:

¿Considera que la normativa vigente beneficia a la Empresa?

La vigente en ETAPA EP no, la del sector público de Ecuador que es positiva, reitero, no se aplica en la empresa.

PREGUNTA 36:

¿Considera que la normativa vigente ha generado desventajas para la Empresa?

Definitivamente sì y esto le ha colocado a la empresa en la debacle actual.

COMUNICACIÓN

PREGUNTA 37:

¿Cómo considera que era la comunicación dentro de la Empresa?

Anteriormente rígida y actualmente asistemática e informal.

PREGUNTA 38:

¿A su criterio, existía libertad de expresión y eran consideradas las ideas o criterios de los colaboradores?

Siempre ha existido libertad de expresión pero rara vez se ha considerado los criterios de colaboradores en las implementaciones de políticas comunicacionales.

Ésta actividad está dedicada a la gestión coyuntural administrativa de turno, por lo que es inestable.

PREGUNTA 39:

Por favor indique cualquier otro aspecto que considere relevante o importante dentro de su periodo de gestión y que no haya sido expuesto anteriormente.

La aplicación de normativa pública que simplificaba los procesos y eximía de responsabilidades a los actores frente a los órganos de control, con lo cual se consiguió un corto período de estabilidad administrativa y mucha mejora en resultados organizacionales de tipo económico.

PREGUNTA 40:

De acuerdo a su experiencia en la Empresa, como considera que ha sido el enfoque sobre la evolución de talento humano? Orientado a la proactividad, a asuntos administrativos o hacia las personas? Y por qué?

La gestión humana en ETAPA no tiene ninguno de los 3 enfoques, más bien está orientado a la coyuntura del período administrativo del momento, prevaleciendo así en los últimos quinquenios, la estrategia política y sus actores.

ENTREVISTA NO. 2

Entrevistado:	Directivo Administración 2
Cargo o Función Actual:	Se encuentra fuera de la Empresa en Comisión de Servicios
Cargo o Función en el Periodo de Gestión:	Coordinador del Departamento de Desarrollo de Talento Humano
Periodo de Gestión:	2005-2009
Director:	Ing. José Luis Espinoza Abad
Entrevistador:	Ing. Lourdes Zamora Hermida

CODIFICACIÓN DE PREGUNTAS:

PREGUNTA 1:

¿Cómo ha sido la trayectoria del área de Recursos Humanos dentro de la Empresa, en cuanto a su nivel de reporte? (¿Dependía de otras áreas o de la Gerencia General?)

Hasta el 2009, el área de Recursos Humanos estaba bajo la dependencia de la Dirección Administrativa. A partir de crea la Dirección de Recursos Humanos pasando el nivel de reporte a la Gerencia General.

PREGUNTA 2:

Señale cuál (es) de las siguientes opciones considera que fueron los objetivos del área de Recursos Humanos en su periodo de actuación?

OBJETIVOS DE RECURSOS HUMANOS	
Departamentales	☐
Vinculados a la planificación estratégica	☐
Alineados a la Gerencia General	☐

Indique un argumento que justifique su respuesta:

La gestión administrativa de ETAPA, estaba alineada con los objetivos establecidos en la planificación estratégica.

PREGUNTA 3:

¿Considera que el área de Recursos Humanos es un área estratégica de la Empresa? Si/No. Por qué?

Sí. Debido a que la Dirección de Recursos Humanos a más de ser un administrador del Talento Humano, debería ser reconocido como Asesor en los diferentes áreas, aspectos y circunstancias que presenta y conlleva la responsabilidad de administrar el elemento más importante de toda empresa como es el Recurso Humano, factor del cual depende la consecución de los objetivos y logros de la misma.

PREGUNTA 4:

¿Qué barreras considera que ha tenido el área de Recursos Humanos en su gestión?

Política. Considero un factor negativo debido a que por el alto nivel de rotación del personal directivo, no se puede establecer planes a largo plazo que conlleve a

garantizar resultados óptimos velando por el bienestar de la Empresa y de la comunidad en general.

PREGUNTA 5:

¿Considera que los gremios existentes en la Empresa tienen algún impacto en la gestión de recursos humanos? SI/NO. Por qué?

Sí. En el caso de ETAPA, existe el gremio de los trabajadores, denominado "Comité de Empresas", quien por cuidar intereses económicos personales de los integrantes, no enfocan la incidencia integral afecta no solamente a la Empresa como tal si no a los intereses de la ciudadanía Cuencana, debido a que sus conquistas laborales están enfocadas a lo económico sin analizar el costo real que representa cada una de ellas (conquistas), esto debido a la falta de cultura organizacional de sus líderes.

PREGUNTA 6:

¿Cuál es su percepción de cómo es la estructura de ETAPA EP? Flexible, Dinámica, Rígida, y Por qué?

Considero que ninguna de las descritas anteriormente, pues la estructura es INESTABLE, por lo que no se puede hablar de una estructura en la que se pueda establecer políticas, lineamientos, normativa que pueda aportar para la transformación y cumplimiento de los objetivos para los cuales fue creada "ETAPA", debido a los cambios constantes de los directivos lo que ocasiona que no se pueda dar termino con los proyectos, programas y/o procedimientos que tienen como objetivo cumplir con la verdadera razón de la empresa.

SUBSISTEMAS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

PREGUNTA 7:

¿Los subsistemas del área de Recursos Humanos se encuentran implementados? SI/NO. Identifique los subsistemas que estaban implementados durante su periodo de actuación.

Durante mi gestión, la Dirección de Recursos Humanos contaba con los cinco subsistemas que conforman el Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano.

Implementados y en ejecución estaban los subsistemas de: Planificación; Clasificación de Puestos; Selección reclutamiento e inducción; Capacitación de Personal; y, Evaluación del Desempeño.

El Subsistema de Valoración y Clasificación de Puestos, se encontraba en proceso de aprobación por parte de la Gerencia General, el mismo que fue resultado de una Consultoría que se contrató para el efecto. No se procedió a su aplicación debido a que se presentó en el período de cambio de administración.

RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL

PREGUNTA 8:

¿Cómo puede describir que fue su proceso de reclutamiento, selección e inducción cuando ingresó a laborar en la Empresa, y si considera que el proceso cambió en su periodo de gestión, y de ser afirmativa su respuesta en que cosas cambió?

Durante mi gestión el proceso de selección, reclutamiento e inducción de personal se lo realizaba como lo disponía la normatividad existente en ese tiempo. En los archivos de la Dirección se contaba con un banco de datos de los cuales se seleccionaba a los aspirantes que reunión las características y perfiles de los cargos requeridos, seguidamente se realizaba las entrevistas y se procedía con las evaluaciones a ser aplicadas. Se obtenía resultados provisionales los cuales se reportaba a la Gerencia General con el informe de Talento Humano. La gerencia general procedía a asignar al nuevo colaborador.

PREGUNTA 9:

¿Aceptar o rechazar a un candidato para ingresar a la Empresa, es decisión de?

a. **Subgerencia de Gestión de Talento Humano**
b. **Del área requirente**
c. **Trabajo coordinado de Talento Humano y el área requirente**
d. **Gerencia General**

Ninguno de los anteriores. Se basaba en los resultados obtenidos dentro del proceso de selección antes descrito.

PREGUNTA 10:

Marque los métodos utilizados para el proceso de reclutamiento en la Empresa

METODOS DE RECLUTAMIENTO	
Ascensos o Promociones Internas	☐
Transferencias (movimiento horizontal)	☐
Anuncios	☐
Contactos con Universidades	☐
Carteles o anuncios internos	☐
Banco de Datos	☐
Reclutamiento Virtual	☐
Concursos Internos	☐

PREGUNTA 11:

Marque los métodos utilizados para el proceso de selección en la Empresa

METODOS DE SELECCIÓN	
Pruebas Psicológicas/Psicométricas	☐
Entrevistas	☐
Concursos Internos	☐
Movilidad en base a competencias	☐
Referencias o Recomendaciones (UD SABE!!!)	☐
Pruebas Técnicas o de Conocimiento	☐

PREGUNTA 12:

Indique los tipos de contratación que se realizan o realizaban en su periodo de actuación, en la Empresa

METODOS DE CONTRATACIÓN	
Contratos Verbales	☐
Contrato a Plazo Fijo	☐
Contrato Ocasional	☐
Contrato por Servicios Profesionales	☐

INDUCCIÓN

PREGUNTA 13:

Señale las herramientas de inducción que se aplicaban en su periodo de actuación en la Empresa

En base a unos trípticos, funciones a desempeñar, organigrama y estructura de la empresa, se procedía a explicar sus funciones y la metodología de comunicación interna, así también se les indicaba las instalaciones en las cuales iba a cumplir con sus funciones y la presentación a su jefe inmediato.

PREGUNTA 14:

¿Cómo considera la importancia que le ha dado la Empresa a la Inducción? Baja, Media, Alta? Por qué?

Baja. Ausencia de política interna para este proceso y de aplicación a todos los nuevos colaborados.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

PREGUNTA 15:

¿Se realizaban evaluaciones del desempeño en la Empresa en su periodo de gestión? Si su respuesta es afirmativa, con qué periodicidad?

Sí. Dos veces al año.

PREGUNTA 16:

¿Qué modelos de evaluación se han aplicado desde el tiempo que usted ingresó en la Empresa y si considera que el proceso ha evolucionado a lo largo del tiempo?

Estaba orientado directamente al cumplimiento de objetivos, rendimientos y compromiso de los servidores.
El proceso si ha cambiado ahora es integral, sin embargo aún es subjetiva su evaluación.

PREGUNTA 17:

¿Qué medían las evaluaciones del desempeño en su periodo de gestión?

Habilidades, Destrezas, Compromiso, identificación con la Empresa.

PREGUNTA 18:

Se realizaba retroalimentación y planes de acción posterior a los resultados obtenidos, de ser afirmativa la respuesta, como era el procedimiento?

No.

PREGUNTA 19:

¿Qué beneficios u oportunidades de mejora considera que se obtuvieron de la evaluación del desempeño en su periodo?

Beneficio ninguno. Los servidores lo veían como una amenaza.

PREGUNTA 20:

Considera que existían barreras o desventajas en la aplicación de este proceso? SI/No. Por qué?

SI. Sus resultados son subjetivos.

CAPACITACIÓN

PREGUNTA 21:

¿Durante el tiempo que estuvo en la Empresa, como considera que ha sido la Capacitación?

CAPACITACIÓN	
Orientadas al puesto de trabajo	☐
Orientadas a las competencias	☐
Capacitaciones externas	☐
Orientadas al plan estratégico	☐
Todos los colaboradores tienen derecho	☐
Capacitaciones internas	☐

PREGUNTA 22:

Señale los beneficios que considere se generaron con el proceso de capacitación

Superación personal. Actualización de conocimientos para el cumplimiento de sus actividades. Oportunidad de crecimientos personal como laboral.

PREGUNTA 23:

Señale desventajas que considere se generaron con el proceso de capacitación

Falta de interés. Falta de cultura organizacional.

MECANISMOS DE RECOMPENSA

PREGUNTA 24:

¿En qué aspectos considera que se basaba el pago de la remuneración en su periodo de gestión?

REMUNERACIÓN	
En las especificaciones del puesto	☐
En estudios de mercado	☐
En planes de remuneración	☐
En función de lo establecido por el MT	☐
En políticas salariales internas	☐
En función de competencias	☐

PREGUNTA 25:

Señale las recompensas salariales que existen o han existido en la Empresa

RECOMPENSAS FINANCIERAS	
Sobretiempos	☐
Remuneración Variable	☐
Bonificaciones	☐
RECOMPENSAS NO FINANCIERAS	
Reconocimientos	☐
Calidad de vida laboral	☐
Promociones internas	☐
Oportunidad de desarrollo	☐
Seguridad y estabilidad	☐

PREGUNTA 26:

Cree que los colaboradores de la Empresa perciben que reciben una remuneración justa? Si/No. ¿Por qué?

No. Por el exceso de personal existen servidores que a pesar no tener responsabilidad no cumplir con las actividades asignadas a su cargo, perciben la misma remuneración.

PREGUNTA 27:

¿Han existido reclamos o quejas por parte de los colaboradores sobre la remuneración? Si/No. ¿Por qué?

Si. No analizan las razones empresariales, valoran solamente criterio y/o formación personal.

PREGUNTA 28:

¿Considera que la aplicación de los subsistemas antes señalados han aportado a la Empresa, Si/No. Por qué?

SI. A pesar que no han sido implementadas en su totalidad y con el objeto de si creación, son un referente en cada área que competa para dar cumplimiento en algo a la normativa establecida para el efecto.

PREGUNTA 29:

¿Se realizaba algún proceso de desvinculación en la Empresa para el personal que sale? SI/NO. Describa.

Durante mi período No.

TALENTO HUMANO

PREGUNTA 30:

Han existido cambios en el nombre del área de Recursos Humanos? Si/No. ¿Cuáles?

Si.

Coordinación de Recursos Humanos,
Dirección de Recursos Humanos.

PREGUNTA 31:

¿Cómo percibe la cultura organizacional de ETAPA EP?

Ausencia total, cada servidor velaba por sus intereses propios, no existe el sentido de pertenencia ni compromiso con los objetivos de la Empresa.

PREGUNTA 32:

Las áreas de la Empresa pueden vincularse a las decisiones que se tomen sobre el personal o es una competencia exclusiva de Recursos Humanos?

Deberían vincularse.

PREGUNTA 33:

¿Existen mecanismos de reconocimiento o sanción previamente establecidos?

De reconocimiento no tengo conocimiento. Sanciones si, constan en los diferentes reglamentos internos existentes.

NORMATIVA

PREGUNTA 34:

¿Cómo considera que incide o influye la normativa legal a la gestión de la Empresa?

La normativa interna sirve para dar un poco de flexibilidad en la administración del Talento Humano, en unos casos favorables para los servidores y muy pocos favorables para la Empresa

PREGUNTA 35:

¿Considera que la normativa vigente beneficia a la Empresa?

No lo sé. Conozco que han existido muchos cambios en la normativa interna.

PREGUNTA 36:

¿Considera que la normativa vigente ha generado desventajas para la Empresa?

No conozco las actuales.

COMUNICACIÓN

PREGUNTA 37:

¿Cómo considera que era la comunicación dentro de la Empresa?

Positiva. Sin embargo no siempre se consideraban los criterios expresados.

PREGUNTA 38:

¿A su criterio, existía libertad de expresión y eran consideradas las ideas o criterios de los colaboradores?

Si existía libertar de expresión, sin embargo en la mayoría de los casos no eran considerados sus exposiciones.

PREGUNTA 39:

Por favor indique cualquier otro aspecto que considere relevante o importante dentro de su periodo de gestión y que no haya sido expuesto anteriormente.

Si no se cumplía un 100% los procedimientos y normativas establecidas para la Administración de Talento Humano, sin embargo eran hasta cierto punto respetados y considerados en algunos casos.

PREGUNTA 40:

De acuerdo a su experiencia en la Empresa, como considera que ha sido el enfoque sobre la evolución de talento humano? Orientado a la proactividad, a asuntos administrativos o hacia las personas? Y por qué?

Hacia las personas, de lo que conozco "ETAPA" actualmente recluta personal para cumplir con compromisos políticos y no mirando al desarrollo de la Empresa.

ENTREVISTA NO. 3

Entrevistado:	Directivo Administración 3
Cargo o Función Actual:	Ya no labora en la Empresa
Periodo de Gestión:	2010-2014
Cargo o Función Desempeñada	Subgerente de Gestión de Talento Humano
Director:	Ing. José Luis Espinoza Abad
Entrevistador:	Ing. Lourdes Zamora Hermida

ESTRUCTURA

PREGUNTA 1:

¿Cómo ha sido la trayectoria del área de Recursos Humanos dentro de la Empresa, en cuanto a su nivel de reporte? (¿Dependía de otras áreas o de la Gerencia General?)

Hasta los años 2008 o 2009 dependía de la Dirección Administrativa, desde esa fecha hasta la actualidad depende de la Gerencia General.

PREGUNTA 2:

Señale cuál (es) de las siguientes opciones considera que fueron los objetivos del área de Recursos Humanos en su periodo de actuación?

OBJETIVOS DE RECURSOS HUMANOS	
Departamentales	☐
Vinculados a la planificación estratégica	X
Alineados a la Gerencia General	☐

Indique un argumento que justifique su respuesta:

Los objetivos e indicadores de Talento Humanos son parte de los objetivos e indicadores estratégicos, ejemplo Mejorar el Clima Laboral, es objetivo estratégico y de talento humano

PREGUNTA 3:

¿Considera que el área de Recursos Humanos es un área estratégica de la Empresa? Si/No. Por qué?

Si porque mediante el desarrollo de las competencias profesionales, y el incremento del bienestar laboral, se consigue el desarrollo empresarial, con la consecución de los objetivos estratégicos.

PREGUNTA 4:

¿Qué barreras considera que ha tenido el área de Recursos Humanos en su gestión?

Definitivamente la influencia política, hace que la toma de decisiones no se realice siempre en forma técnica, ejemplo los procesos de selección.

PREGUNTA 5:

¿Considera que los gremios existentes en la Empresa tienen algún impacto en la gestión de recursos humanos? SI/NO. Por qué?

Desde luego son otra forma de influencia política, por ejemplo no se revisan las remuneraciones técnicamente sino por lucha de poderes, o intereses de masas.
O influyen en la elaboración de reglamentos y subsistemas que deben ser técnicos y no por lucha de poderes, aportando los servidores con mucho desconocimiento de la técnica.

PREGUNTA 6:

¿Cuál es su percepción de cómo es la estructura de ETAPA EP? Flexible, Dinámica, Rígida, y Por qué?

Considero que ha sido flexible o dinámica, pues ha cambiado muchas veces.

SUBSISTEMAS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

PREGUNTA 7:

¿Los subsistemas del área de Recursos Humanos se encuentran implementados? SI/NO. Identifique los subsistemas que estaban implementados durante su periodo de actuación.

Se ha definido e implementado la nueva estructura orgánica funcional tres veces, se ha definido e implementado por primera vez un manual de descripción de cargos integral, se dejó a nivel de propuesta un manual de descripción de cargos por competencias aprobado para implementación.

Se definió la Normativa para la Administración de Talento Humano con todos los subsistemas de Selección, Inducción, Capacitación, Evaluación de desempeño, Plan de Carrera, Planificación de Personal, Régimen Disciplinario y Administración Salarial, Sistema de Remuneración Variable.

RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL

PREGUNTA 8:

¿Cómo puede describir que fue su proceso de reclutamiento, selección e inducción cuando ingresó a laborar en la Empresa, y si considera que el proceso cambió en su periodo de gestión, y de ser afirmativa su respuesta en que cosas cambió?

Se establecieron procedimientos acordes a los reglamentos, ninguna de las dos cosas existían al iniciar la gestión, y se llevó muy bien los concursos internos, sin embargo siempre la influencia política fue un problema en la selección externa.

PREGUNTA 9:

¿Aceptar o rechazar a un candidato para ingresar a la Empresa, es decisión de?

a. Subgerencia de Gestión de Talento Humano
b. Del área requirente
c. Trabajo coordinado de Talento Humano y el área requirente **Cuando se da sin influencia política**
d. Gerencia General **Cuando la decisión es política**

PREGUNTA 10:

Marque los métodos utilizados para el proceso de reclutamiento en la Empresa

METODOS DE RECLUTAMIENTO	
Ascensos o Promociones Interno	
Transferencias (movimiento horizontal)	X
Anuncios	
Contactos con Universidades	
Carteles o anuncios internos	x
Banco de Datos	
Reclutamiento Virtual	
Concursos Internos	

PREGUNTA 11:

Marque los métodos utilizados para el proceso de selección en la Empresa

METODOS DE SELECCIÓN	
Pruebas Psicológicas/Psicométricas	
Entrevistas	X
Concursos Internos	
Movilidad en base a competencias	
Referencias o Recomendaciones	
Pruebas Técnicas o de Conocimiento	x

PREGUNTA 12:

Indique los tipos de contratación que se realizan o realizaban en su periodo de actuación, en la Empresa

METODOS DE CONTRATACIÓN	
Contratos Verbales	
Contrato a Plazo Fijo	X
Contrato Ocasional	
Contrato por Servicios Profesionales	x

INDUCCIÓN

PREGUNTA 13:

Señale las herramientas de inducción que se aplicaban en su periodo de actuación en la Empresa

Video institucional y Entrevista

PREGUNTA 14:

¿Cómo considera la importancia que le ha dado la Empresa a la Inducción? Baja, Media, Alta? Por qué?

Media

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

PREGUNTA 15:

¿Se realizaban evaluaciones del desempeño en la Empresa en su periodo de gestión? Si su respuesta es afirmativa, con qué periodicidad?

Una vez al año

PREGUNTA 16:

¿Qué modelos de evaluación se han aplicado desde el tiempo que usted ingresó en la Empresa y si considera que el proceso ha evolucionado a lo largo del tiempo?

Inicialmente de 90 grados por destrezas y se diseñó luego 360 y por competencias como propuesta

PREGUNTA 17:

¿Qué medían las evaluaciones del desempeño en su periodo de gestión?

Destrezas técnicas y conductuales

PREGUNTA 18:

Se realizaba retroalimentación y planes de acción posterior a los resultados obtenidos, de ser afirmativa la respuesta, como era el procedimiento?

Si en forma presencial jefes a colaboradores, en forma individual

PREGUNTA 19:

Que beneficios u oportunidades de mejora considera que se obtuvieron de la evaluación del desempeño en su periodo?

Se obtiene la información base para el desarrollo de competencias, pero se inició sobre todo la cultura de evaluación

PREGUNTA 20:

Considera que existían barreras o desventajas en la aplicación de este proceso? SI/No. Por qué?

Si hay barreras por falta de cultura, pero algo se inició

CAPACITACIÓN

PREGUNTA 21:

¿Durante el tiempo que estuvo en la Empresa, como considera que ha sido la Capacitación?

CAPACITACIÓN	
Orientadas al puesto de trabajo	
Orientadas a las competencias	x

Capacitaciones externas	
Orientadas al plan estratégico	x
Todos los colaboradores tienen derecho	
Capacitaciones internas	

PREGUNTA 22:

Señale los beneficios que considere se generaron con el proceso de capacitación

Desarrollo de competencias

PREGUNTA 23:

Señale desventajas que considere se generaron con el proceso de capacitación

La gente piensa que es un derecho y no una necesidad de la Empresa

MECANISMOS DE RECOMPENSA

PREGUNTA 24:

¿En qué aspectos considera que se basaba el pago de la remuneración en su periodo de gestión?

REMUNERACIÓN	
En las especificaciones del puesto	x
En estudios de mercado	
En planes de remuneración	
En función de lo establecido por el MT	
En políticas salariales internas	
En función de competencias	

PREGUNTA 25:

Señale las recompensas salariales que existen o han existido en la Empresa

RECOMPENSAS FINANCIERAS	
Sobretiempos	
Remuneración Variable	x
Bonificaciones	x
RECOMPENSAS NO FINANCIERAS	
Reconocimientos	
Calidad de vida laboral	
Promociones internas	
Oportunidad de desarrollo	
Seguridad y estabilidad	

PREGUNTA 26:

Cree que los colaboradores de la Empresa perciben que reciben una remuneración justa? Si/No. ¿Por qué?

No porque es baja a nivel profesional y elevada a nivel operativo

PREGUNTA 27:

¿Han existido reclamos o quejas por parte de los colaboradores sobre la remuneración? Si/No. ¿Por qué?

Si por las razones expuestas en el punto anterior

PREGUNTA 28:

¿Considera que la aplicación de los subsistemas antes señalados han aportado a la Empresa, Si/No. Por qué?

Si sobre todo porque se inició una cultura y se doto de herramientas de gestión

DESVINCULACIÓN

PREGUNTA 29:

¿Se realizaba algún proceso de desvinculación en la Empresa para el personal que sale? SI/NO. Describa.

Si se estableció el examen médico de desvinculación.

TALENTO HUMANO

PREGUNTA 30:

¿Han existido cambios en el nombre del área de Recursos Humanos? Si/No. ¿Cuáles?

Si de Dirección de Recursos Humanos a Subgerencia de Gestión de Talento Humano

PREGUNTA 31:

¿Cómo percibe la cultura organizacional de ETAPA EP?

Poco desarrollada, el aspecto menos trabajado

PREGUNTA 32:

Las áreas de la Empresa pueden vincularse a las decisiones que se tomen sobre el personal o es una competencia exclusiva de Recursos Humanos?

No toman decisiones, pero en parte si participan.

PREGUNTA 33:

¿Existen mecanismos de reconocimiento o sanción previamente establecidos?

Sistema de Remuneración Variable y régimen disciplinario

NORMATIVA

PREGUNTA 34:

¿Cómo considera que incide o influye la normativa legal a la gestión de la Empresa?

Se definió una buena normativa, la misma facilita la gestión.

PREGUNTA 35:

¿Considera que la normativa vigente beneficia a la Empresa?

Sí le da claridad

PREGUNTA 36:

¿Considera que la normativa vigente ha generado desventajas para la Empresa?

No

COMUNICACIÓN

PREGUNTA 37:

¿Cómo considera que era la comunicación dentro de la Empresa?

Se mejoró con la inclusión de un comunicador en Talento Humano pero es deficiente aun.

PREGUNTA 38:

¿A su criterio, existía libertad de expresión y eran consideradas las ideas o criterios de los colaboradores?

Si

PREGUNTA 39:

Por favor indique cualquier otro aspecto que considere relevante o importante dentro de su periodo de gestión y que no haya sido expuesto anteriormente.

Se formularon tres nuevos planes estratégicos y de negocios
Se Implementó un proyecto de optimización empresarial

PREGUNTA 40:

De acuerdo a su experiencia en la Empresa, como considera que ha sido el enfoque sobre la evolución de talento humano? Orientado a la proactividad, a asuntos administrativos o hacia las personas? Y por qué?

Se pasó de una administración funcional a una por procesos y competencias