



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
Sede Santo Domingo

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS Y NEGOCIOS

Trabajo de Titulación previo a la obtención del título de:
INGENIERA DE EMPRESAS

“AUDITORÍA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL DE LA CNEL EP UNIDAD DE NEGOCIO SANTO DOMINGO, 2015.”

Estudiante:

RAMÓN CORONEL KAREN ANDREA

Director de Trabajo de Titulación:

ING. ALEXANDER SÁNCHEZ RODRÍGUEZ, PHD.

Santo Domingo– Ecuador

Agosto, 2016

“AUDITORÍA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL DE LA CNEL EP UNIDAD DE NEGOCIO SANTO DOMINGO, 2015.”

Ing. Alexander Sánchez Rodríguez PhD.
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

APROBADO

Ing. Jacinto Vera Intriago, MBA
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

Ing. Diana Diez Sunta, Mgs
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Ing. Gelmar Garcia, PhD
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Santo Domingo,.....de.....2016.

Autora: KAREN ANDREA RAMÓN CORONEL

Institución: UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

Título del Trabajo: AUDITORÍA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO
de Titulación EN EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL DE LA
CNEL EP UNIDAD DE NEGOCIO SANTO
DOMINGO, 2015

Fecha: AGOSTO, 2016

El contenido del presente trabajo, está bajo la responsabilidad de la autora el mismo que no ha sido plagiado.

Karen.Ramón.C

KAREN ANDREA RAMÓN CORONEL
C.I.171614305-0

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL**Sede Santo Domingo****INFORME DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

Santo Domingo, 10 de agosto de 2016

Ingeniero
Patricio Pérez Hidalgo, MBA.
**COORDINADOR DE LA CARRERA
DE INGENIERÍA DE EMPRESAS Y NEGOCIOS**

Informo que el trabajo de titulación realizado por la Señorita: **KAREN ANDREA RAMÓN CORONEL**, cuyo título es: **“AUDITORÍA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL DE LA CNEL EP UNIDAD DE NEGOCIO SANTO DOMINGO,2015”**, ha sido elaborado bajo mi supervisión y revisado en todas sus partes, el mismo que no ha sido plagiado por lo cual autorizo su respectiva presentación.

Particular que informo para fines pertinentes.



Ing. Alexander Sánchez Rodríguez PhD.
DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN



FORMULARIO DE REGISTRO BIBLIOGRÁFICO
TRABAJO DE TITULACIÓN

DATOS DE CONTACTO	
CÉDULA DE IDENTIDAD:	1716143050
APELLIDO Y NOMBRES:	Ramón Coronel Karen Andrea
DIRECCIÓN:	Coop. Abdón Calderón
EMAIL:	andrea_krc@hotmail.com
TELÉFONO FIJO:	022-762-163
TELÉFONO MOVIL:	0999164767

DATOS DE LA OBRA			
TÍTULO:	“Auditoría de Gestión de Talento Humano en el Departamento de Personal de la CNEL EP Unidad de Negocio Santo Domingo,2015”		
AUTORA:	Karen Andrea Ramón Coronel		
FECHA DE ENTREGA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN:	Agosto, 2016		
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN:	Ing. Alexander Sánchez Rodríguez PhD.		
PROGRAMA	PREGRADO	<input checked="" type="checkbox"/>	POSGRADO
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	Ingeniera de Empresas		
RESUMEN:	<p>El presente trabajo de titulación para la obtención del título de Ingeniera de Empresas, tiene como propósito principal desarrollar una auditoría de gestión de talento humano en la Corporación Nacional de Electricidad EP Unidad de Negocio Santo Domingo en el año 2015, a partir de la utilización de un procedimiento que posibilite auditar periódicamente el desempeño de este sistema de gestión en dicha organización, y con esto poder mejorar de una manera progresiva los indicadores de eficacia de los procesos determinados y diseñados con este enfoque.</p> <p>La aplicación de esta metodología, está sustentada en el enfoque de gestión por competencias laborales que permiten el mejoramiento del desempeño individual y el desarrollo e incremento de los niveles de competencias de todos los cargos de la organización. También, se encuentra estructurado con objetivos y tareas en cada una de las etapas para diagnosticar e identificar las debilidades o falencias del sistema como del personal. Se destaca la utilización de técnicas y herramientas viables para un control racional y constante, evaluando el desempeño laboral del personal y creando estrategias idóneas para el crecimiento institucional. Todo aquello impactará positivamente en la satisfacción del cliente externo, analizando los factores claves.</p> <p>Para conocer los resultados de la investigación, se aplicaron varios instrumentos incluidos en la metodología, como</p>		



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

	encuestas, entrevistas y la propia observación directa en la entidad objeto de estudio, con lo cual se logró diagnosticar la situación actual de la gestión de talento humano y trazar las acciones estratégicas para solucionar los problemas encontrados y aprovechar las oportunidades de mejora, analizando los datos y estructurando las principales causas.
PALABRAS CLAVES:	Auditoría, gestión de talento humano, competencias laborales.
ABSTRACT:	<p>This work prior the obtainment of Business Engineering Degree, whose main purpose is to develop a management audit of human resources in the National Electricity Corporation EP Business Unit Santo Domingo in 2015, from the use of a procedure that enables periodically audit the performance of the management system in the organization, and thereby to improve in a progressive way the indicators of effectiveness of certain processes designed with this approach.</p> <p>The application of this methodology is supported by the management approach for labor skills that enable the improvement of individual performance and development and increased skill levels at all positions in the organization. Also, it is structured with goals and tasks in each stage to diagnose and identify weaknesses or flaws in the system and staff. The use of techniques and viable tools for rational and consistent control stands, evaluating the job performance of staff and creating appropriate strategies for institutional growth. This will all have a positive impact on external customer satisfaction, analyzing the key factors.</p> <p>In order to know the results of the investigation, several instruments included in the methodology, such as surveys, interviews and direct observation in the entity under study itself were applied, which it was possible to diagnose the current situation of the management of human talent and chart strategic actions to solve the problems encountered and to take advantages of the opportunities for improvement, analyzing the data and structuring the main causes.</p>
KEYWORDS	Audit, human talent management , labor skills

Se autoriza la publicación de este Trabajo de Titulación en el Repositorio Digital de la Institución.

f: Karen.Ramón.C
KAREN ANDREA RAMÓN CORONEL
C.I. 171614305-0



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **RAMÓN CORONEL KAREN ANDREA, C.I. 171614305-0** autora del Trabajo de Titulación titulado: **“Auditoría de Gestión de Talento Humano en el Departamento de Personal de la CNEL EP Unidad de Negocio Santo Domingo,2015”**, previo a la obtención del título de **Ingeniera de Empresas**, en la Universidad Tecnológica Equinoccial Sede Santo Domingo.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las Instituciones de Educación Superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la BIBLIOTECA de la Universidad Tecnológica Equinoccial a tener una copia del referido trabajo de graduación con el propósito de generar un Repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Santo Domingo, 15 de agosto de 2016

f: Karen.Ramón.C
KAREN ANDREA RAMÓN CORONEL
C.I. 1716143050



Santo Domingo, 28 de octubre de 2015

CARTA DE AUTORIZACIÓN

Yo, **VIVIANA BENITEZ** con cédula de identidad N° **171103027-8** en calidad Jefa del Departamento de Talento Humano de la CNEL EP Unidad de Negocio Santo Domingo, autorizo a **RAMÓN CORONEL KAREN ANDREA**, realizar la investigación para la elaboración de su trabajo de titulación "**AUDITORÍA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL DE LA CNEL EP UNIDAD DE NEGOCIO SANTO DOMINGO, 2015**", basada en la información proporcionada por la empresa.

f:


ING. VIVIANA BENÍTEZ R.
C.I. 1711030278



DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación se lo dedico a mi madre por ser mi motor, mi fuerza, la persona que a la distancia ha sabido darme todo su amor y su apoyo en cada paso que he dado, hemos pasado por cosas muy duras, inmensos años lejos la una de la otra por llegar a éste momento; sin duda alguna es la única persona en el mundo que merece que le dedique todos los logros que realice a lo largo de mi vida, porque ella es mi ángel en la tierra y quien estoy segura que apuesta todo por mí.

Karen Andrea Ramón Coronel

AGRADECIMIENTO

Agradezco principalmente a Dios por mantenerme en pie todos estos años, por darme salud y por permitirme tener una sonrisa en mi rostro por más duros que hayan sido los días.

También estoy inmensamente agradecida con mi madre por ser quien me ha apoyado en toda mi vida estudiantil, por sus valiosos consejos y sus palabras de aliento en los momentos difíciles, por el amor, por la dedicación y todo el esfuerzo que ha hecho por verme ser una profesional.

A mi papá de corazón, por todo el tiempo que ha invertido en mí, por ayudarme en cada tarea, por las ideas innovadoras, por ser la persona que siempre ha creído en mis capacidades y en la grandeza de mis sueños, siempre voy a estar inmensamente agradecida por haberme enseñado a tener un corazón tan bonito como el suyo, por los valores, y por hacer de mí una persona de bien, porque gracias a él sé que es más importante un lugar en el cielo que en la tierra.

A mi familia en general, primos que de una u otra forma me han apoyado a lo largo de mi carrera, con un consejo, un mensaje de fuerza o una sonrisa de aliento, por brindarme todo su amor y hacer de mí una persona de bien con principios inquebrantables.

A mi primer y gran amor por encaminar sus sueños junto con los míos sin pretender cambiar mi dirección, mi personalidad ni mi esencia, por escucharme en días difíciles y por todo el apoyo que durante estos años me ha brindado.

A mis amigos Valentina, Karen Z, Karen M, Katherine y Jefferson la clara muestra de que la amistad cuando es buena se convierte en hermandad, vivimos juntos la travesía de ser estudiantes universitarios y tengo el honor de decir que mis amigos no solo son lo suficientemente capaces e inteligentes si no también personas con valores y de bien.

Al Dr. Alexander Sánchez por su apoyo incondicional y conocimientos impartidos durante todo este tiempo.

Karen Andrea Ramón Coronel

INDICE DE CONTENIDOS

Portada.....	i
Sustentación y Aprobación de los Integrantes del Tribunal.....	ii
Responsabilidad del Autor	iii
Informe del director de trabajo de titulación	iv
Formulario de registro bibliográfico	v
Declaración y autorización.....	vii
Carta de autorización.....	viii
Dedicatoria	ix
Agradecimiento	x
Indice de contenidos.....	xi
Indice de tablas.....	xiii
Indice de figuras	xiv
Indice de anexos	xv

CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN

1.1. Problema de investigación.....	1
1.1.1. Problema a investigar	1
1.1.2. Objeto de estudio teórico	1
1.1.3. Objeto de estudio práctico	1
1.1.4. Planteamiento del problema	1
1.1.5. Formulación del problema.....	3
1.1.6. Sistematización del problema	3
1.1.7. Objetivo general.....	3
1.1.8. Objetivos específicos	3
1.1.9. Justificaciones.....	4
1.2. Marco Referencial	5
1.2.1. La gestión de talento humano como elemento estratégico	5
1.2.2. Definiciones, importancia y evolución de la GTH	7
1.2.3. Gestión de talento humano por competencias	7
1.2.4. La auditoría como herramienta de evaluación y control de la GTH.....	8
1.2.5. Objetivo, funciones y principios de la auditoría de la GTH.....	9

1.2.6.	Métodos empleados para la auditoría de la GTH	9
1.2.7.	La auditoría de la GTH en Ecuador. Antecedentes, situación y perspectivas en el sector eléctrico.	10

CAPITULO 2

MÉTODO

2.1.	Metodología general	12
2.1.1.	Nivel de estudio	12
2.1.2.	Modalidad de investigación	12
2.1.3.	Método	12
2.1.4.	Población y muestra.....	13
2.1.5.	Selección de instrumentos de investigación	13
2.1.6.	Procesamiento de datos.....	13
2.2.	Metodología específica	13
2.2.1.	Etapa I: Involucramiento	14
2.2.2.	Etapa II: Diagnóstico de la gestión de talento humano	14
2.2.3.	Etapa III: Estrategia del talento humano	19

CAPÍTULO 3

RESULTADOS

3.1.	Aplicación de la metodología específica	21
3.1.1.	Etapa I: Involucramiento	21
3.1.2.	Etapa II: Diagnóstico de la gestión de talento humano	23
3.1.3.	Etapa III: Estrategia de talento humano.....	43
3.2.	Análisis de los beneficios obtenidos con la aplicación del procedimiento.....	50

CAPÍTULO 4

DISCUSIÓN

4.1.	Conclusiones	54
4.2.	Recomendaciones.....	55
	Referencia bibliográfica	56
	Anexos.....	59

INDICE DE TABLAS

Tabla 1.1.	¿Las personas son recursos o asociados de la organización?	5
Tabla 1.2.	Comparación de la Gestión de Talento Humano siglo XX – siglo XXI	7
Tabla 3.1.	Asignación del personal de CNEL EP STO. DGO. Según el tipo de nómina..	24
Tabla 3.2.	Asignación del personal de CNEL EP STO. DGO. Según el tipo de contrato	24
Tabla 3.3.	Asignación del personal de CNEL EP STO. DGO. Según Área de Trabajo ...	25
Tabla 3.4.	Comportamiento del ausentismo	29
Tabla 3.5.	Valoración de las Fases de Reclutamiento y Evaluación	33
Tabla 3.6.	Escala de Calificación de los Resultados	36

INDICE DE FIGURAS

Figura 1.1. Los seis procesos de la gestión de talento humano.....	6
Figura 1.2. Métodos empleados para la Auditoría de Gestión de Talento Humano	10
Figura 3.1. Distribución Porcentual Tipo de Contrato del Personal CNEL EP STO. DGO....	25

INDICE DE ANEXOS

Anexo A. Indicadores de talento humano	60
Anexo B. Diagnóstico de las políticas de gestión de Talento Humano.	65
Anexo C. Encuesta para medir la Satisfacción Laboral de los Trabajadores.....	74
Anexo D. Cuestionario para el Diagnóstico de la Auditoría de GTH.....	77

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

1.1. Problema de investigación

1.1.1. Problema a investigar

Limitaciones en la Gestión de Talento Humano en la Corporación Nacional de Electricidad Unidad de Negocio Santo Domingo, 2015.

1.1.2. Objeto de estudio teórico

La auditoría como proceso de Gestión de Talento Humano.

1.1.3. Objeto de estudio práctico

La auditoría de Gestión de Talento Humano en la Corporación Nacional de Electricidad Unidad de Negocio Santo Domingo, 2015.

1.1.4. Planteamiento del problema

Desde hace algunas décadas se ha comenzado a considerar al factor humano como lo más importante que una organización posee, las empresas cambian sus conceptos y modifican sus procesos para así obtener lo mejor de cada persona en el desarrollo de sus actividades, en la actualidad las empresas invierten en las personas que saben cómo crearlos, desarrollarlos, producirlos y mejorarlos (Chiavenato, 2009).

El éxito de la GTH depende en gran medida de lo que las personas realizan en sus lugares de trabajo y la manera en que lo hacen, entonces podríamos decir que invertir en esa persona, capacitándola y dándole todos los instrumentos podría generar grandes beneficios para la organización, lo que hace Recursos Humanos es convertirse en un socio estratégico de las demás áreas generando trabajo en equipo y haciendo que las personas se desarrollen de manera individual, para así tener un objetivo común que sea el crecimiento de la organización.

Una auditoria de Gestión de Talento Humano puede ser de vital importancia para una organización ya que con ella no solo se detectan posibles fallas sino que también se crean estrategias para solventar las mismas, sin embargo no se le ha dado un valor significativo a las auditorias de GTH en las empresas ya que se ha calificado al personal de manera limitada desde un punto de vista mecánico en donde se hace una evaluación de desempeño de lo que el trabajador hace rutinariamente, esto básicamente hace que las decisiones que se tomen no sean tan acertadas.

Santo Domingo de los Tsáchilas es una provincia donde existe gran cantidad de comercio debido a la ubicación geográfica que tiene, sin embargo al ser una provincia nueva está creciendo aceleradamente generando así más fuentes de empleo y haciendo que en las empresas surja la necesidad de administrar el talento humano.

CNEL EP es una de las empresas más reconocidas a nivel nacional, esto se debe al servicio básico que presta y al número de trabajadores que tiene, al ser una empresa grande y al estarse adaptando a cambios constantes se hace altamente necesario realizar una Auditoría de Gestión de Talento Humano en el Departamento de Personal de la CNEL EP Unidad de Negocio Santo Domingo.

La Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad está conformada por 10 Unidades de Negocio las cuales son: Esmeraldas, Manabí, Santa Elena, Milagro, Guayas, Los Ríos, EL Oro, Bolívar, Sucumbíos y Santo Domingo.

Dentro de la administración de la Unidad de Negocio Santo Domingo se encuentran varias agencias; lo que significa que el Departamento de Personal de la misma realiza una Gestión de Talento Humano de alrededor de 500 trabajadores; debido al gran número de personas que prestan sus servicios a la empresa, el departamento mes a mes y en fechas específicas se encuentra en varios apuros, esta área de CNEL EP cuenta con 8 colaboradores que se encargan de cumplir las gestiones que la empresa demanda con relación a la Gestión de Talento Humano.

Así como existen actividades administrativas relativamente fáciles de ejecutar como lo son: vacaciones, permisos momentáneos y hasta capacitación del personal, también existen procesos bastante complejos como lo que es la elaboración del rol de pagos que se hace cada

quincena y que sin duda alguna pone a todo el personal de este departamento a trabajar al máximo; aunque globalmente se lo denomine como “nómina” esto conlleva la revisión de horas extra, y descuentos de todo el personal administrativo y operativo lo que hace que el trabajo no sea solo extenso si no también minucioso.

1.1.5. Formulación del problema

¿Cómo desarrollar una auditoría de Gestión de Talento Humano en la CNEL EP Unidad de Negocio Santo Domingo?

1.1.6. Sistematización del problema

- ¿Cuáles son los supuestos teóricos relativos a la GTH derivado de la consulta de la literatura nacional e internacional actualizada?
- ¿Cómo construir adecuadamente un procedimiento metodológico para realizar auditorías de GTH en la Corporación Nacional de Electricidad EP, Unidad de Negocios Santo Domingo?
- ¿Cuáles son los resultados de la aplicación del procedimiento general y los específicos en la Corporación Nacional de Electricidad EP, Unidad de Negocio Santo Domingo para la realización de la auditoría de GTH?

1.1.7. Objetivo general

Desarrollar una auditoría de Gestión de Talento Humano en la CNEL EP Unidad de Negocio Santo Domingo en el año 2015

1.1.8. Objetivos específicos

- Elaborar el marco teórico-referencial de la investigación procedente de la consulta de la literatura nacional e internacional, así como de otras fuentes con referencia al objeto de estudio.

- Plantear el procedimiento general y los específicos, que posibiliten llevar a cabo una auditoría del desempeño de la GTH en la Corporación Nacional de Electricidad EP, para el reconocimiento de las principales debilidades y la propulsión de políticas y prácticas de TH.
- Aplicar el procedimiento seleccionado en la Corporación Nacional de Electricidad EP, Unidad de Negocio Santo Domingo.

1.1.9. Justificaciones

Lo que se busca con el presente trabajo es analizar cada uno de los procesos que se desarrollan en el Departamento de Personal de la CNEL EP Unidad de Negocio Santo Domingo y plantear recomendaciones a los mismos para mejorar el trabajo.

Básicamente las auditorías se realizan a los departamentos contables o en la mayoría de los casos existen donde se encuentran montos de dinero salientes, al ser una empresa pública las auditorías se centran en controlar el dinero del Estado, sin embargo el presente trabajo se enfoca en su capital humano, esa activo de la institución que se tiene olvidado y que es el más importante, lo que se busca es tener conceptos claros y estrategias que mejoren la calidad de la Gestión Talento Humano que se realiza en CNEL EP.

Como toda auditoría lo que se hará es verificar que los procesos se realicen adecuadamente; en caso de no ser así el presente trabajo planteará estrategias y posibles soluciones que podrán ser tomadas en cuenta en caso de necesitarlas por el departamento para su mejoramiento.

Mejorar el clima laboral dando así a los trabajadores más estabilidad en sus labores diarias, procurando que cada persona se sienta realizada con lo que ha conseguido dentro de la empresa y que sus objetivos sean en el mejor de los escenarios similares a los de la empresa. Además, al implementar a la empresa varias sugerencias respecto a capacitación en ámbitos informáticos los procesos reducirán su tiempo de ejecución.

1.2. Marco Referencial

1.2.1. La gestión de talento humano como elemento estratégico

La gestión de talento humano es un área muy sensible que depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes (Chiavenato, 2009).

Dentro de esta rama se busca elegir cómo tratar al personal, si como recursos o como grupos de interés para la organización; como recursos se considera a un grupo de personas con actividades fijas, las cuales son controladas, supervisadas, planeadas e inertes pues se considera a los recursos como personas pasivas; sin embargo, al ser tomados como patrimonio físico de la organización pasarían a ser proveedores de conocimiento, habilidades, competencias y sobre todo aportarían lo más importante que es su capacidad intelectual que los llevará a tomar decisiones racionales ante las adversidades que se presenten.

Las grandes empresas han notado el gran cambio de su personal al tratar a su gente como asociados del negocio y proveedores de competencias, esto ha llevado a la cima a entidades que ha considerado a su capital humano como lo más valioso de su organización.

Tabla 1.1. ¿Las personas son recursos o asociados de la organización?

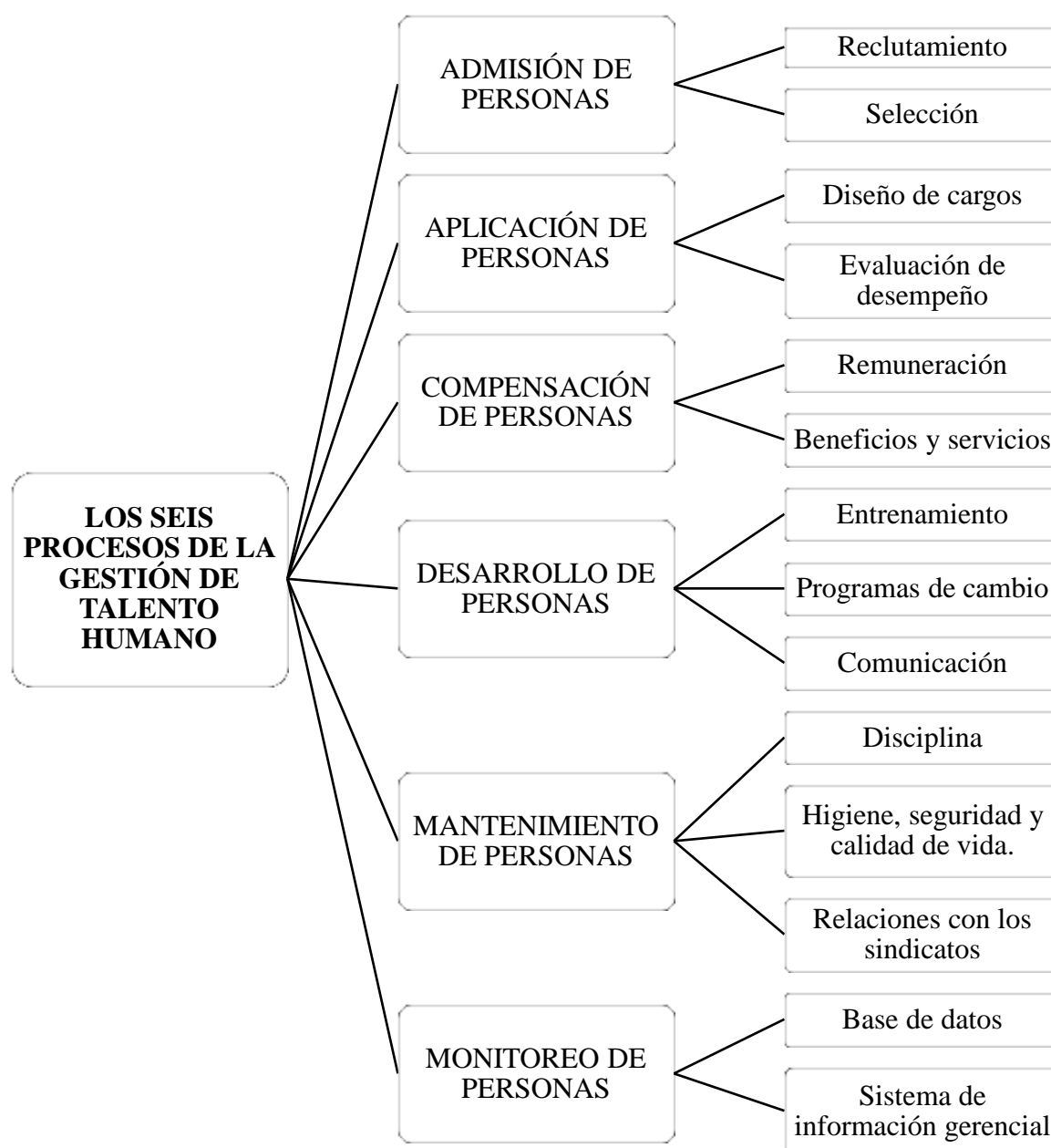
Las personas como recursos	Las personas como asociados
<ul style="list-style-type: none"> • Empleados asociados a los puestos • Horario rígido establecido • Preocupación por las normas y las reglas • Subordinación al jefe • Fidelidad a la organización • Dependencia de la jefatura • Alineación con la organización • Importancia en la especialización • Importancia en las destrezas manuales • Mano de obra 	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboradores agrupados en equipo • Metas negociadas y compartidas • Preocupación por los resultados • Atención y satisfacción del cliente • Vinculación con la misión y la visión • Interdependencia con colegas y equipos • Participar y compartir • Importancia de la ética y la responsabilidad • Importancia del conocimiento • Inteligencia y talento

Fuente: Chiavenato (2009).

La administración de recursos humanos en estos tiempos es un punto clave para las decisiones que tome la empresa ya que cuenta con un papel diferente, estratégico e innovador, Sin embargo años atrás existía un sistema centralizado y hermético haciendo que en momentos de cambio y transición las cosas se tornen difíciles.

Según Idalberto Chiavenato existen seis procesos dentro de la Gestión de Talento Humano los cuales son:

Figura 1.1. Los seis procesos de la gestión de talento humano



1.2.2. Definiciones, importancia y evolución de la GTH

Cuesta (2005), indica que la gestión de talento humano, es el poder de tomar decisiones y acciones directivas en la organización que intervienen en las personas, y en la implementación de las estrategias empresariales.

A continuación se analiza que las personas con el pasar del tiempo se convierten en la base principal de las nuevas organizaciones dando así un nuevo enfoque a la gestión de talento humano es por eso que los cambios empiezan a ocurrir más aceleradamente.

Tabla 1.2. Comparación de la Gestión de Talento Humano siglo XX – siglo XXI

SIGLO XX	SIGLO XXI
<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad, previsibilidad • Tamaño y escala de producción • Mando y control de la cima hacia abajo • Rigidez organizacional • Control por medio de reglas y jerarquía • Información confidencial • Racionalidad y análisis cuantitativo • Necesidad de certidumbre • Reactivo y aversión al riesgo • Orientación hacia el proceso • Autonomía e interdependencia corporativa • Integración vertical • Enfoque hacia la totalidad de la organización • Búsqueda del consenso • Orientación hacia el mercado nacional • Ventaja competitiva sustentable • Competencia por mercados actuales 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora continua y cambio discontinuo • Velocidad y capacidad de respuesta • Organizaciones virtuales y flexibilidad permanente • Control por medio de la visión y los valores • Conocimiento compartido • Creatividad e intuición • Tolerancia a la ambigüedad • Proactivo y emprendedor • Orientado hacia los resultados • Interdependencia y alianzas estratégicas • Integración virtual • Enfoque en el entorno competitivo • Contención constructiva • Enfoque internacional • Ventaja por colaboración y reinención de la ventaja

Fuente: Chiavenato. (2009)

1.2.3. Gestión de talento humano por competencias

“La competencia laboral es la capacidad de desempeñar efectivamente una actividad de trabajo movilizando los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios para lograr los objetivos que tal actividad supone” (Vargas, et. al, 2001, p. 30).

Las competencias son fundamentales para los trabajadores ya que esto les permite movilizarse ya sea horizontal o verticalmente en sus campos de trabajo, es decir les permite ascender de cierto puesto o ser cambiados del mismo, el área de Talento Humano es la que más ha sufrido cambios ya que con el pasar de los años las organizaciones se han ido dando cuenta que sin su gente, sus trabajadores, sus empleados no podrían crecer como lo esperan.

La GTH por competencias es una herramienta para afrontar nuevos retos en la empresa, en donde se busca que el trabajador individualmente tenga un nivel de excelencia competitivo y que en el mejor de los casos éste coincida con las necesidades operativas de la organización; haciendo así que cada persona sienta que su aporte es valorado, y que sus conocimientos sean utilizados para sobrevivir en el campo empresarial.

1.2.4. La auditoría como herramienta de evaluación y control de la GTH

En la actualidad la mayoría de empresas tienen la necesidad de que en su organización exista una gestión de talento humano que les permita adaptarse a los cambios que se generan en el entorno con facilidad y como todo proceso integral necesita que sea controlado para determinar así la eficiencia y eficacia de sus procesos.

Al mencionar la palabra control, se la asocia con delimitación, sujeción, restricción o inhabilitación. Sin embargo, el principal objetivo del control es examinar y asegurar la eficiencia y eficacia de la gestión para que los resultados nos lleven al cumplimiento de los objetivos. (González, 2008)

Lo que busca la Auditoría de Gestión de Talento Humano no solo es diagnosticar los problemas de la empresa sino también guiarla y de ésta manera perfeccionar las políticas de Recursos Humanos.

Según Angulo (2008) al realizar una auditoría de GRH se obtienen varios beneficios entre los que figuran:

- Se identifica el aporte que hace el departamento de recursos humanos a la organización.
- Se mejora la imagen profesional del departamento de recursos humanos.

- Se alienta al personal de recursos humanos a asumir mayor responsabilidad y actuar en un nivel más alto de profesionalismo.
- Se esclarecen las responsabilidades, los deberes del departamento de recursos humanos.
- Se facilita la uniformidad de las prácticas y políticas de los recursos humanos.
- Se destacan problemas latentes, potencialmente explosivos.
- Se garantiza el cumplimiento de las disposiciones legales
- Se reducen los costos de recursos humanos mediante prácticas mejoradas.
- Se promueven los cambios necesarios en la organización.

1.2.5. Objetivo, funciones y principios de la auditoría de la GTH

El objetivo principal de la Gestión de Talento Humano es que la organización logre ser competitiva y que esto pueda ser medido a través de instrumentos idóneos que permitan rendir cuenta del desempeño de la misma siempre tomando en cuenta al capital humano.

De tal manera la Auditoría de Gestión de Talento humano medirá el grado de eficiencia y eficacia de cada una de las actividades que son objeto de análisis y hacer mociones en vista de su perfeccionamiento, las funciones determinadas para la auditoría son:

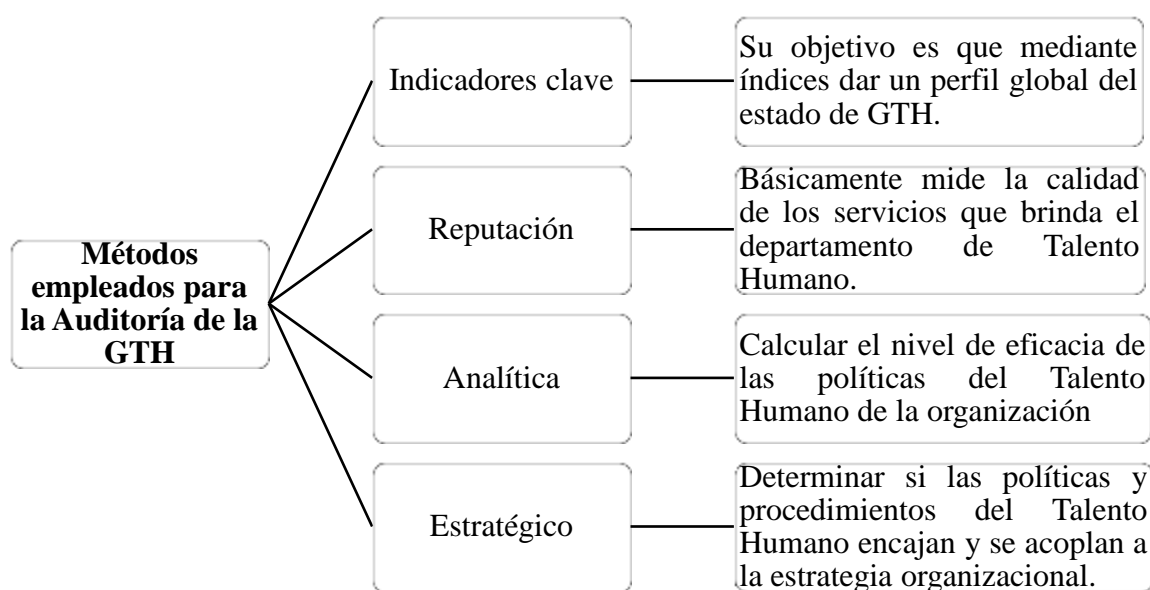
- Determinar la eficiencia técnica del objeto de auditoría.
- Comprobar el grado de cumplimiento de las disposiciones legales emitidas por la organización acerca del Talento Humano.
- Proporcionar recomendaciones y propuestas de mejora.

Con ello se busca que las organizaciones sean exitosas, y que la evaluación y verificación constante del desempeño organizacional de su personal sea una variable que de un gran aporte a la misma.

1.2.6. Métodos empleados para la auditoría de la GTH

Las auditorías de gestión de talento humano al ser procesos sumamente complejos cuentan con varios métodos que permitirán encontrar las falencias con mayor rapidez.

Figura 1.2. Métodos empleados para la Auditoría de Gestión de Talento Humano



Fuente: Gómez Mejías, Balkin y Cardy (2000)

Se puede apreciar que no existe un método mejor o peor que los demás, más bien se relaciona en dependencia de sus ventajas y desventajas y en función de las características del GTH que se busca auditar.

1.2.7. La auditoría de la GTH en Ecuador. Antecedentes, situación y perspectivas en el sector eléctrico.

En Ecuador las auditorías de Gestión de Talento Humano se vuelven más comunes cada día debido a la necesidad que las empresas tienen por mantenerse firmes en el mercado; sin embargo cada día son más las organizaciones que piensan que su capital humano si es motivado y bien administrado conllevará gran parte de la responsabilidad del éxito de una empresa, los resultados obtenidos contribuirán para el desarrollo de la organización,

Promoviendo la eficiencia y eficacia en la realización de sus operaciones, proporcionando seguridad, ingresos altos, la reducción de costos y la simplificación de sus tareas, mediante una reingeniería de procesos para cumplir las metas establecidas a corto, mediano y largo plazo, permitiendo así identificar, analizar y rectificar sus debilidades competitivas.

Lo que hace que una entidad llegue a dónde tiene planificado y quiere ir evitando peligros, evaluando los riesgos y mitigue el impacto; es adoptando inmediatamente planes de mejora a

los sistemas administrativos, sistema de control interno gerencial y cualquier aspecto operativo de la organización convirtiendo así los inconvenientes en oportunidades y que estas lleven a la empresa al desarrollo, fortalecimiento, integridad y estabilidad empresarial, a través de evaluación de la gestión y retroalimentación de los demás sistemas de administración, centrándose en las actividades básicas que realizan.

Es importante finalmente acotar que para lograr el éxito, se debe partir de una sencilla y adecuada organización que involucre la participación de todos quienes están inmersos en la empresa, y esto se consigue gracias a la aplicación de una adecuada auditoría de gestión del talento humano y en este caso en el ámbito de una empresa pública de electricidad, objeto de estudio, se profundiza aún más la necesidad de mejorar los sistemas de procesos que el talento humano utiliza en beneficio y satisfacción de los consumidores, clientes finales, es decir, la ciudadanía de Santo Domingo de los Tsáchilas.

CAPITULO 2

MÉTODO

2.1. Metodología general

2.1.1. Nivel de estudio

Básicamente dentro del Talento Humano se utilizarán modelos que permitan agilizar los procesos, en CNEL EP Unidad de Negocio Santo Domingo una auditoría facilitará encontrar soluciones eficientes a los problemas encontrados por la misma, cabe recalcar que al ser una empresa pública ya cuenta con reglas establecidas lo que hará del presente trabajo solo una opción de mejora que puede ser tomada o no por los miembros de la corporación; por lo tanto nos apoyaremos en el método de investigación descriptivo y explicativo.

2.1.2. Modalidad de investigación

La metodología partirá con un claro planteamiento del problema identificando las causas y los efectos de los procedimientos que actualmente se utilizan dentro del departamento de TH en CNEL EP Unidad de Negocio Santo Domingo, se establecerán estrategias que permitan agilizar sus procesos y mantener un clima laboral adecuado, así como se plantearán posibles soluciones que pueden ser tomadas por el departamento.

2.1.3. Método

Los métodos que se utilizarán durante la presente investigación son: inductivo y deductivo, con el fin de analizar los comportamientos de cada uno de los trabajadores de la empresa, verificar cuáles son sus condiciones de trabajo y que variables permiten que desarrollen sus actividades con eficiencia así se medirá el nivel de satisfacción laboral, que tan importante es el buen manejo de la tecnología dentro del departamento y que incidencia tiene esto en la productividad dentro del trabajo.

2.1.4. Población y muestra

- **Población:** Teniendo en cuenta el tipo de investigación que se pretende realizar no se considera necesario calcular el tamaño de la muestra. Los instrumentos y técnicas se aplicaran a todos los trabajadores de CNEL EP Unidad de Negocio Santo Domingo.

2.1.5. Selección de instrumentos de investigación

- **Entrevistas**

El objetivo de la entrevista es localizar acontecimientos importantes y significativos para el informante, en este caso para el tesista, descubriendo así dimensiones de la persona entrevistada que reflejará su conocimiento acerca de la Gestión de Recursos Humanos en el Departamento de Personal de la CNEL EP Unidad de Negocio Santo Domingo.

- **Consulta de Expertos**

Se recopilará información de expertos en materia de Gestión de Talento Humano, para así no quedar al margen de los lineamientos, y enfocar el presente trabajo a una mejora de la eficacia del Departamento de Personal de la CNEL EP Unidad de Negocio Santo Domingo, permitiéndome dar sugerencias según las teorías aprendidas en cada proceso.

2.1.6. Procesamiento de datos

El procesamiento de datos se hará con la ayuda de la utilización de las herramientas de Microsoft Office como lo es Word, Power Point y Excel.

2.2. Metodología específica

Una vez realizado el análisis de las concepciones y criterios sobre las auditorías de gestión de talento humano que plantean los diferentes autores estudiados, se tomó como base para el diagnóstico el procedimiento metodológico propuesto por Velázquez Zaldívar (1996); el mismo tiene carácter constante y en cada etapa se señalan los objetivos y tareas a realizar, así como una breve fundamentación de los mismos. A partir de aquello se ejecutan una serie de

adecuaciones en función del modelo de GTH en base de competencias propuesto por Sánchez Rodríguez (2013). Además se incluyen preguntas y consideraciones que se exigen para el perfeccionamiento institucional, y tomando en cuenta la experiencia. En la aplicación práctica del procesamiento se reordenan los factores de situación y grupos de interés planteados. Para tener mayor claridad acerca del modelo escogido se describen las etapas a continuación:

2.2.1. Etapa I: Involucramiento

El objetivo es certificar desde el comienzo y durante todo el proceso de ejecución de la auditoría de GTH, la colaboración de todos y cada uno de los miembros implicados, desde la alta dirección, los mandos intermedios y el personal idóneo para de esta manera mitigar la resistencia al cambio que todo proceso de evaluación trae consigo.

Tarea 1: Determinar filosofía de la dirección: Este constituye uno de los factores internos más importantes pues tiene una gran influencia en el diseño general del Sistema de Talento Humano. En esta etapa se utilizan varias técnicas como son la encuesta para determinar el coeficiente de Gerencia Participativa, así como la observación directa y entrevistas.

Tarea 2: Capacitación: En cuanto a los directivos, mandos intermedios y personal del área de Talento Humano, principales involucrados en la aplicación del procedimiento metodológico para la ejecución de la auditoría.

Tarea 3: Planeación de la realización de la Auditoría de Gestión de Talento Humano. En este paso se concluye con el programa detallado para llevar a cabo las diferentes etapas y pasos que forman parte de este procedimiento.

2.2.2. Etapa II: Diagnóstico de la gestión de talento humano

Su objetivo es ejecutar el diagnóstico de la GTH a partir del análisis de sus resultados y la aplicación práctica de las políticas, así como caracterizar el entorno y el ambiente interno de la organización para determinar amenazas, fortalezas, debilidades y oportunidades para este sistema de gestión de la organización (Álvarez López, 2010).

Tarea 1: Caracterización del entorno externo: Esta tarea tiene la finalidad de determinar las amenazas externas que puedan tener una influencia negativa en el talento humano de la organización, así como las oportunidades que el ambiente externo ofrece para el talento humano de la organización.

En el entorno se consideran los siguientes elementos:

Sociedad: Representada por los clientes externos y proveedores y el mercado de talento humano compuestos por todas las personas que están buscando empleo y que poseen las competencias requeridas por la organización.

Uno de los aspectos que se deben tener en cuenta para analizar este elemento es la satisfacción del cliente externo. Toda organización debe encaminarse a la satisfacción del cliente, en el logro de esta meta el TH tienen un destacado papel, este aspecto se evaluará mediante encuestas.

Gobierno: Representado con sus legislaciones y regulaciones puede convertirse en un freno o en un dinamizador de la gestión de la organización.

Mercado de Trabajo: Representado por las empresas y sus oportunidades de trabajo.

Este factor debe ser objeto constante de investigación puesto que si el mismo se convierte en muy competitivo el personal puede escaparse, trayendo consecuencias negativas para la gestión. Deben investigarse los siguientes aspectos:

- ¿Existen en el territorio otras empresas, competidoras potenciales en cuanto a TH?
- ¿Qué ventajas ofrecen estas empresas?
- ¿Qué atractivos ostenta la organización para el TH actual y potenciales del exterior?
- La posición en la que se encuentra la empresa dentro del mercado, si está en posición oferta > demanda o viceversa.

Estos elementos se evalúan a través de encuestas y entrevistas a empleados, sesiones de trabajo en grupo con el personal de más experiencia en la alta dirección de la organización.

Tarea 2: Determinación de las características internas de la organización relevantes para la GTH

En este paso el objetivo es conocer las debilidades que pueden tener una incidencia negativa en la GTH, así como las fortalezas que pueden potenciarla.

a) Talento Humano: Para caracterizar la fuerza de trabajo es necesario considerar:

Composición de la plantilla actual: (cumplimiento de la planilla, composición por tipo de contrato o composición por categoría ocupacional)

Distribución de la plantilla por sexo.

- Distribución del personal directo o indirecto a la plantilla: (índice de personal productivo)
- Pirámide de edades: Hasta 30, de 31 a 35, de 36 a 40, de 41 a 50, más de 50.
- Distribución por nivel educacional.

La evaluación de estos indicadores se realiza a partir de la revisión de documentos.

b) Estrategia empresarial: Para el diagnóstico de este factor se deben valorar los siguientes aspectos:

- ¿Está definida la misión de la entidad?
- ¿Se establecen objetivos a largo, mediano y corto plazo?
- ¿Se realiza planeación estratégica en general?
- ¿Se considera al talento humano dentro de la planeación?
- ¿Cómo son las relaciones de trabajo entre la dirección de la organización y el área de talento humano?

c) Tecnología: Se debe evaluar el estado técnico de la tecnología, para ello se emplearán encuestas, entrevistas y observación directa, respondiendo a las siguientes interrogantes:

- ¿Qué características generales posee la tecnología empleada en las diferentes áreas de la organización?

- ¿Se han incorporado nuevas tecnologías en los últimos tiempos? (nuevas inversiones, modificaciones, etc.)
 - ¿Qué impacto han provocado estos cambios en la tecnología en las actividades de TH?
- d) Procesos:** Se debe realizar un estudio de los procesos que mantienen en la organización para desarrollar los diferentes productos y/o servicios que se ofertan a los clientes, con el fin, de lograr la misión. Para esto se utilizarán fundamentalmente entrevistas y la observación directa, entre los elementos esenciales a evaluar están los siguientes:
- Procesos principales que se ejecutan en la organización: productivos, de servicio, informativos, de gestión, etc.
 - Funciones que se generan hasta llegar a las funciones y tareas que puede desempeñar una persona.
 - Diversidad de funciones que puede desempeñar una persona y que está contenida en los perfiles de cargo.
- e) Cultura organizacional:** Se debe evaluar qué características generales posee la cultura organizacional prevaleciente, utilizando encuestas diseñadas para este fin, se deben analizar aspectos como el clima, la discusión, la claridad de los objetivos, la atención a las ideas, el consenso, el liderazgo, la retroalimentación, la receptividad al cambio.
- f) Conocimiento:** Para analizar este factor se emplearán encuestas y entrevistas, respondiendo las siguientes interrogantes:
- ¿La organización evalúa de modo sistemático sus necesidades futuras de conocimiento y desarrolla planes para atenderlas?
 - ¿La organización facilita la experimentación como un modo de aprender?
 - ¿La organización estimula sus capacidades de generar, adquirir y aplicar el conocimiento, aprendiendo con los procesos de aprendizaje de otras organizaciones?
 - ¿La organización reconoce y recompensa el valor del conocimiento creado y compartido por personas y equipos?
 - ¿Cuándo concluye una tarea, algún equipo divulga la documentación o lo que se aprendió?

- ¿El conocimiento generado en todas las áreas de la empresa es investigado, legitimizado y puesto a disposición de toda la organización a través de bancos de datos, entrenamiento y otros eventos de aprendizaje?
- ¿Cuando alguien sale de la organización, su conocimiento permanece?
- ¿Existe el soporte tecnológico necesario para divulgar y compartir el conocimiento? (redes informáticas)

Tarea 3: Medición de los resultados de la gestión de talento humano: Una vez analizadas las características internas de la organización es necesario medir los resultados en la misma a través de indicadores. A partir del modelo teórico propuesto se diseñó un conjunto de indicadores agrupados de la siguiente forma:

- **Indicadores referidos a los TH:** Indicadores que permiten medir los resultados obtenidos por el personal de la empresa en cuanto a los niveles de competencia, la polivalencia, el desarrollo profesional, la autorrealización y el comprometimiento con la organización.
- **Indicadores referidos al cliente externo:** Indicadores que permiten medir como la GTH basada en competencias logra los resultados esperados y aumenta la calidad del servicio, se satisfacen las necesidades y expectativas del cliente externo y se logra su fidelización a la organización.
- **Indicadores referidos a la organización:** Indicadores que permiten medir como impacta la adopción del nuevo sistema de TH basado en competencias a los resultados económicos de la organización, como puede ser el incremento de la productividad para el cumplimiento de su meta.

Dentro del **Anexo A** se relacionan dichos indicadores con todos sus elementos.

Tarea 4: Diagnóstico de las políticas de gestión de talento humano: Diagnosticar el cumplimiento de las políticas de GTH significa conocer cómo se han estado desarrollando todas las actividades que comprenden la gestión de las personas en la organización (**Anexo B**).

Teniendo en cuenta el modelo de GTH que sirve de base a esta investigación se diagnosticarán las actividades agrupadas en seis subsistemas fundamentales: planeación de TH, ingreso de personal, evaluación del desempeño, formación y desarrollo, compensaciones y auditoría y control. (Álvarez, 2010).

2.2.3. Etapa III: Estrategia del talento humano

Esta etapa tiene como objetivo diseñar las políticas de TH según los problemas detectados en la etapa anterior, conformar las líneas de acción estratégicas para lograr resultados superiores en la GTH, programar la ejecución del plan.

Tarea 1: Analizar con la dirección de las áreas, los resultados del diagnóstico.

Tarea 2: Sesión de trabajo en grupo para la formulación de estrategias.

Para el desarrollo de estos pasos es necesario dar respuesta a las siguientes preguntas:

1. ¿Dónde estamos?

En este paso del proceso es necesario realizar un análisis o diagnóstico de la situación interna y externa de la entidad, así como se realizará la formulación de la misión.

2. ¿Hacia dónde queremos ir?

La respuesta a esta pregunta se expresa en la determinación de objetivos y metas de la empresa. La formulación de objetivos constituye un paso importante en la dirección estratégica y comienza con la formulación de la misión anteriormente planteada, para lo cual es necesario preguntar:

3. ¿Cómo llegamos allí?

Para ello es necesario determinar diferentes opciones estratégicas y seleccionar aquellas que serán implementadas. La formulación de estrategias adecuadas proporciona a la empresa la posibilidad de desarrollar ventajas competitivas, y para su determinación se utiliza la

información obtenida durante el diagnóstico, utilizando diferentes instrumentos, entre los que se encuentran la Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción, Matriz BCG, Matriz de la General Eléctrica, Matriz DAFO, Matriz de la Gran Estrategia, Matriz de Factores Internos y Matriz de Factores Externos. Siendo esta última matriz utilizada en el presente trabajo.

ETAPA IV: Realización y entrega del informe final de la auditoría

Esta última etapa tiene como objetivo la elaboración del informe final y divulgación de su contenido en la organización.

Tarea 1: Redacción del informe.

Tarea 2: Discusión.

Tarea 3: Entrega

Tarea 4: Divulgación de las políticas.

CAPÍTULO 3

RESULTADOS

3.1. Aplicación de la metodología específica

Dentro de los fundamentos teóricos metodológicos de la investigación se indica que la auditoría empieza cuando logramos identificar y analizar las causas de cada uno de los problemas que se detectan durante el diagnóstico de cada uno de los modelos de gestión de talento humano, seguidamente se proponen ciertas acciones que solucionen las deficiencias encontradas.

3.1.1. Etapa I: Involucramiento

La Auditoría de Gestión de Talento Humano será realizada en la Corporación Nacional de Electricidad EP, Unidad de Negocio Santo Domingo, para ello se cuenta con el apoyo del Departamento de Personal.

Tarea 1: Determinar la filosofía de la dirección

El objetivo principal de conocer la filosofía de la dirección es saber el nivel de participación de los trabajadores en la toma de decisiones; para ello se procedió a realizar una encuesta (**Anexo C**) al Jefe del Departamento de Personal de la CNEL EP, Unidad de Negocio Santo Domingo, debido a que tiene la mayor influencia en la toma de decisiones respecto a los mecanismos se usan y que a la vez permitan una adecuada participación de los trabajadores.

Con los resultados de la encuesta se demostró que:

- La participación de los trabajadores es algo real en la empresa.
- Se vincula directamente a cada uno de los trabajadores en las actividades que lleven a la empresa al logro de los objetivos deseados.

- Los trabajadores aceptan los aumentos de responsabilidad y por lo tanto se motivan para lograr el cumplimiento de sus metas.
- Los trabajadores disponen de información suficiente dentro de su nivel jerárquico, para realizar aportes significativos a la gestión.
- Existen vías adecuadas para la canalización de las demandas y los trabajadores perciben que las mismas son atendidas.
- Dentro de los sistemas de participación podemos ver que existe una dirección por objetivos, los trabajadores se reúnen para dar soluciones, fijar políticas, mejorar métodos y mejorar las condiciones de trabajo; sin embargo no existe un buzón de sugerencias.
- La participación en el sistema es formal y tiene objetivos previstos de antemano, la comunicación dentro de la empresa permite el desarrollo de los mismos.
- Se considera al personal como el activo más importante de la empresa y se considera que la creatividad e imaginación son frecuentes en el ambiente de trabajo.
- Tanto en el área técnico productiva, económica, talento humano y comercial la participación de los trabajadores han sido efectivas.
- Se considera que la falta de participación se debe a la falta de interés de la dirección.
- Los trabajadores perciben que los aportes en la organización mejoran su posición en esta.

Se concluye que existe en su gran parte un número de respuestas positivas acerca del manejo de la corporación respecto al TH y la filosofía del mismo.

Tarea 2: Capacitación

Se divulgaron los objetivos principales de la auditoría y de tal manera se involucró a directivos, mandos intermedios, áreas de talento humano y demás personal de la unidad de negocio, quienes en este caso son los principales implicados en la aplicación del metodológico para la realización de la auditoría.

Tarea 3: Planeación de la ejecución de la auditoría de gestión de talento humano

Durante este paso se establecieron responsables, participantes, tareas y fechas para llevar a cabo las distintas etapas del procedimiento y así tener un programa detallado para la realización de la auditoría.

3.1.2. Etapa II: Diagnóstico de la gestión de talento humano

Tarea 1: Caracterización del entorno externo

- Sociedad
 - Clientes externos: Los habitantes de la provincia Santo Domingo de los Tsáchilas y sus alrededores.
 - Proveedores: Generalmente son compras q se realizan mediante el porta de “Compras públicas” en donde la matriz de CNEL EP a nivel nacional ubicada en Guayaquil es quien realiza la mayoría de las mismas.
- **El gobierno:** Es la entidad que por medio de otras organizaciones establece reglamentos y direcciona al sistema eléctrico, dichos organismos son los mencionados a continuación:
 - MEER (Ministerio de Electricidad y Energía Renovable): Esta entidad es la responsable de satisfacer la necesidad de energía eléctrica del país la cual cuenta con planes, políticas y normativas pertinentes para que los recursos sean aprovechados eficientemente, cumpliendo así los principios establecidos en las políticas del gobierno actual, los cuales son: calidad, continuidad, regularidad, accesibilidad, universalidad, responsabilidad, eficiencia, uniformidad, generalidad u obligatoriedad.
 - CONELEC (Consejo Nacional de Electricidad): Es considerado un ente regulador y controlador mediante el cual el Estado puede delegar ciertas actividades como: distribución, transmisión y comercialización de energía a las empresas concesionarias.
- **El mercado de trabajo:** Dentro del país solo existe un competidor en cuanto a la especialidad el servicio eléctrico; este es el caso de TRANSELECTRIC S.A. el cuál es el responsable de operar el Sistema Nacional de Transmisión que es toda la red de torres que se extienden por todo el país, esto con el fin de trasladar la energía que se generan en las centrales con las que cuenta el país.

Tarea 2: Determinación de las características internas de la organización relevantes para la gestión de talento humano

a) **Talento Humano:** La Corporación Nacional de Electricidad, Unidad de Negocio Santo Domingo, tiene en planilla a 471 trabajadores actualmente, caracterizándolos (Tabla 3.1) por tipo de nómina tenemos como resultado que:

- El 10,62% del personal de CNEL EP se rige por medio de contratos eventuales.
- El 77,28% del personal es de planta, es decir son los empleados constantes de la empresa.
- El 1,06% pertenecen a la nómina de Fortalecimiento Control de Energía.
- El 2,55% del personal corresponde al Proyecto de Generación del Conocimiento.
- El 2,76% se refleja dentro del Proyecto de Cocción Eficiente (PEC).
- El 1,49% se refiere a trabajadores que se ocupan de la Recuperación de Cartera.
- El 4,25% se encuentran dentro de la nómina SAPG.

Tabla 3.1. Asignación del personal de CNEL EP STO. DGO. Según el tipo de nómina

TIPO DE NÓMINA	CANT. PERSONAL
Eventuales	50
Planta	364
Fortalecimiento Control de Energía	5
Proyecto Generación del Conocimiento	12
Proyecto PEC	13
Recuperación de Cartera	7
Nómina SAPG	20
TOTAL	471

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Karen Ramón, 2016

La información otorgada por el Departamento de Personal revela que según el tipo de contrato el 80,04% de los trabajadores de CNEL EP Unidad de Negocio Santo Domingo tiene contrato fijo, mientras que el 19,96% restante se dividen entre los siguientes tipos de contratos: eventuales, libre remoción, plazo fijo (un año) y servicios ocasionales.(Tabla 3.2)

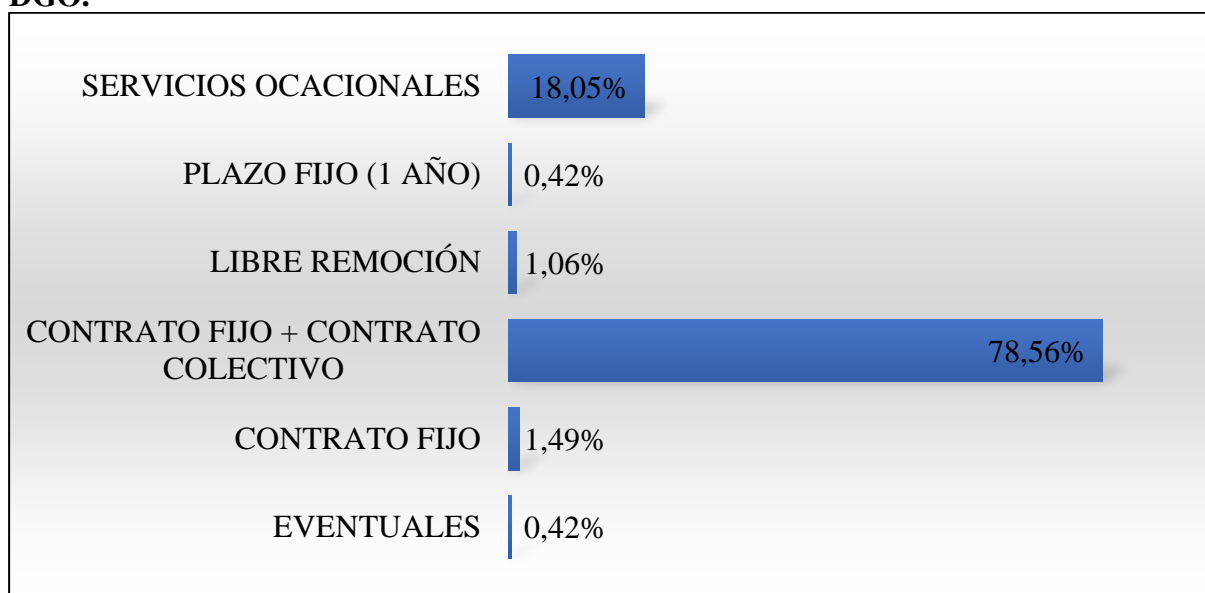
Tabla 3.2. Asignación del personal de CNEL EP STO. DGO. Según el tipo de contrato

TIPO DE NÓMINA	CANT. PERSONAL
Eventuales	2
Contrato fijo	7
Contrato fijo + Contrato colectivo	370
Libre remoción	5
Plazo fijo (1 año)	2
Servicios ocasionales	85
TOTAL	471

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Karen Ramón, 2016

Figura 3.1. Distribución Porcentual Tipo de Contrato del Personal CNEL EP STO. DGO.



Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Karen Ramón, 2016

Cabe recalcar la distribución porcentual del personal de CNEL EP Unidad de Negocio Santo Domingo por áreas, quedando de la siguiente manera (Tabla 3.3):

- El 3,18% de los trabajadores pertenecen a la Administración.
- Dentro de Dirección Comercial opera el 31,63% del personal.
- El 2,67% pertenece a la Dirección de Planificación.
- El 4,67% se encuentra establecido dentro de la Dirección de Recursos Humanos.
- En Dirección Financiera labora el 6,16% del personal.
- El personal que pertenece a la Dirección Técnica es del 33,97%.
- Mientras que dentro de la denominada Zona Norte Manabí se encuentra el 17,62%.

Tabla 3.3. Asignación del personal de CNEL EP STO. DGO. Según Área de Trabajo

ÁREA DE TRABAJO	CANT. PERSONAL
Administración CNEL	15
Dirección Comercial	149
Dirección de Planificación	13
Dirección de Recursos Humanos	22
Dirección Financiera	29
Dirección Técnica	160
Zona Norte Manabí	83
TOTAL	471

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Karen Ramón, 2016

b) Estrategia empresarial

CNEL EP es una entidad que tiene como principal objetivo “Proveer a la ciudadanía del servicio público eléctrico con calidad satisfaciendo así el confort y desarrollo de los mismos, para ello cuenta con la presencia en todo el territorio nacional, tecnología, talento humano comprometido, innovación y respeto al ambiente”.

Como parte de la planeación estratégica dentro de CNEL EP se encuentran muy bien definidos los objetivos a corto, mediano y largo plazo dentro de los cuales se encuentra la gestión de talento humano.

c) Tecnología

Los recursos tecnológicos con los que la empresa cuenta dentro del área administrativa son básicos sin embargo con el desarrollo diario de la tecnología se trata de automatizar cada uno de los procesos, los sistemas que se utilizan dentro de CNEL EP ayudan en gran parte a simplificar el trabajo en cada departamento, sin embargo dentro del área operativa y dentro de los procesos productivos existen centros de control para así monitorear la calidad del sistema eléctrico y dar pronta solución a la ciudadanía en caso de presentarse inconvenientes con el servicio, bajo estos instrumentos se aplican los manuales de funciones permitiendo al departamento de talento humano utilizar eficazmente la fuerza de trabajo con relación a sus recursos tecnológicos y de esta manera darle a cada trabajador una mayor participación en los resultados de la organización.

d) Procesos

CNEL EP tiene una estructura diseñada para el cumplimiento de la misión y los objetivos estratégicos, conformados por unidades productivas, de servicios y talento humano, siendo la principal actividad de la institución brindar el servicio de energía eléctrica y de ello se derivan actividades como: instalación, mantenimiento y conservación de las infraestructuras, facturación, comercialización, movimiento del personal y proceso de selección del mismo entre otros, lo cual es imprescindible para llegar al consumidor de manera satisfactoria, cada departamento y puesto de trabajo están definidos bajo un manual de funciones que se acoge

dentro del reglamento orgánico de la empresa por lo que cada empleado se encuentra al tanto de las actividades y funciones que debe desempeñar dentro de su puesto de trabajo.

e) Cultura organizacional

La cultura organizacional es apreciada por cada cliente interno y externo de la organización, está conformada por todos los individuos que pertenezcan por un tiempo considerable al sistema, los directivos de cada departamento son la fuente principal para compartir de generación en generación cada valor aprendido.

CNEL EP Unidad de Negocio Santo Domingo expresa su cultura organizacional a través de:

- Realizar cada uno de los procesos a través de un sistema tecnológico actualizado
- Sistema de geo-referenciación del servicio de electricidad
- Mediante reloj biométrico se monitorea la entrada y salida de cada trabajador según el horario establecido.
- Los trabajadores se encuentran vinculados al logro de los objetivos de la empresa y poseen información que encajan con su nivel jerárquico para así cumplir con aportes a la gestión, en ocasiones la participación de personal suele ser precisa.
- Se realizan reuniones para encontrar soluciones y proporcionar políticas que contribuyan a mejorar las condiciones de trabajo, siendo así una dirección por objetivos que busca valorar la participación de cada individuo.
- CNEL EP cuenta con reglamentos y métodos, lo que orienta al personal a un sistema de control y supervisión directa de las soluciones de los empleados.

f) Conocimiento

La empresa mediante reuniones de personal, auditorías, inspecciones y evaluaciones de los técnicos revela las necesidades de conocimiento y capacitación en cada área de la institución, dependiente del presupuesto destinado para esta etapa.

En el Departamento de Talento Humano es donde se maneja el tema de capacitación, que en la mayoría de los casos se realiza a través del SECAP, siendo una parte mínima la que se

realiza en institutos privados. El personal operativo es por lo general quienes más capacitación reciben, mientras que en el administrativo suelen ser solicitados los temas por los jefes inmediatos de acuerdo a sus necesidades.

El aprendizaje se va dando en ocasiones mediante la experiencia, haciendo que los trabajadores participen en la toma de decisiones a través de una comunicación efectiva en donde los individuos transmiten lo que piensan de forma precisa con un lenguaje verbal y no verbal coherente, teniendo empatía y escuchando activamente lo propuesto sin dejar de lado el ser asertivos.

Una de las técnicas más utilizadas es el feedback que tiene como fin principal proporcionar a través de los efectos que tiene la conducta de cada individuo en las actividades ejecutadas, mediante esta técnica se consigue una retroalimentación sincera acerca de la gestión que se realiza, con ello sobresalen las fortalezas del empleado, el reconocimiento de situaciones o aspectos que se deben mejorar, escucha activa, y tener sumamente claro que es lo que le impide mejorar sus niveles de desempeño.

Para divulgar y compartir cada conocimiento se cuenta con el servicio de correo electrónico institucional y la red informática que maneja CNEL EP.

Tarea 3: Medición de los resultados de la gestión de talento humano

Indicadores referidos al talento humano

Se comprobó que no se encontraban específicamente bien elaborados los perfiles de competencias, razón por la cual no se pudieron definir los niveles de competencias tanto organizacionales como individuales a través de los distintos procesos de evaluación de desempeño y aplicación de encuestas.

- **La Tasa de Polivalencia (TP)** demostró que CNEL EP Unidad de Negocio Santo Domingo refleja un promedio del 70% en este indicador lo que significa que su evaluación es satisfactoria sin embargo se debe avanzar en la multi-habilidad.

- **El Índice de Desarrollo y (o) Adquisición de Competencias (IDA)** para este indicador es necesario esperar alrededor de 1 año para la siguiente medición por lo tanto no se pudo calcular.
- **El Nivel de Satisfacción con las Competencias (NSCo)** se obtuvo un 78,5% en el cálculo de éste indicador, siendo satisfactorio dentro de los niveles de referencia, debido a que no existe un modelo de competencias claro y bien elaborado por la empresa los trabajadores desconocen ciertas funciones exigidas dentro de un manual de competencias, es por ello que el resultado no se muestra excelente.
- **El Nivel de Comprometimiento con la Organización (NCOrg)** el indicador reflejó un nivel de referencia satisfactorio (94,3%), se puede recalcar el nivel de autodesarrollo y profesionalismo del personal de CNEL EP.
- **El Índice de Ausentismo (Is)**

Tabla 3.4. Comportamiento del ausentismo

Causa	Nro de Trabajadores	Días
Atrasos	51	2,08
Calamidad	60	144
Comisión	91	227
Capacitación	44	197
P. Personal	197	253
Permiso Sindical	12	37
Vacaciones	133	1369

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Karen Ramón, 2016

El índice de ausentismo comprende: Días de atraso, comisiones, capacitación, permisos de carácter personal, permisos sindicales y vacaciones como se muestra en la Tabla

- **El Índice de Rotación de la Fuerza de Trabajo (lft)**

Hasta agosto de 2014 es de 1.45, que en comparación con igual periodo del 2013 (2.01) se comportó con mayor estabilidad a nivel de empresa.

Indicadores referidos al cliente externo

- **Nivel de Satisfacción del Cliente Externo (NSC1)**, reflejó un 4,2 en una escala de 5, lo que significa que este indicador ha mejorado con los años y al momento se refleja como satisfactorio, sin embargo cada año de acuerdo a los enfoques económicos que se van dando en el país este porcentaje puede variar, las quejas relacionadas con destrezas, actitudes, habilidades respecto al cliente-trabajador han disminuido sin embargo no es algo que ha desaparecido por lo que se deben fomentar planes de desarrollo.

Indicadores referidos a la organización

Al analizar los indicadores económicos de la empresa al finalizar el año 2015 se observaron resultados positivos. La productividad creció en un 10% respecto al real de 2012, los gastos totales descendieron en un 8%, y los costos de talento humano decrecen en un 1% con respecto a igual periodo anterior. Por otra parte, hasta abril de 2016 hay un comportamiento mucho más favorable que el año 2015.

Esta es la evaluación inicial, ahora es necesario observar el comportamiento de estos indicadores para luego de un período determinado recalcularlos y definir la incidencia de la aplicación del nuevo enfoque, aunque es difícil de cuantificar su magnitud se estimará que se debe a que la implementación del procedimiento metodológico diseñado será el proceso de cambio esencial a desarrollar en esta etapa, por lo que se podrá inferir la incidencia en los resultados que experimenten los indicadores. La correlación de Competencias (IAC) no pudo calcularse, dependerá del resultado de los indicadores anteriores al final del próximo período de evaluación.

Tarea 4: Diagnóstico de las políticas de gestión de talento humano

Política de planeación de talento humano

Existe una limitada autonomía en la realización de tareas debido a que todo es un proceso dentro de CNEL EP, existen departamentos que dependen del cumplimiento de tareas de otro para conseguir realizar su trabajo con dicha información, los manuales de normas y procedimientos mejoran debido al cambio de políticas del entorno tanto interno como externo

y de igual manera se perfeccionan los mecanismos de autocontrol ya que juegan un rol importante dentro de la sociedad y la economía del país.

El trabajo en grupo es predominante en la mayoría de departamentos ya que del trabajo de un empleado depende la siguiente actividad de otro trabajador, se manifiesta el trabajo individual en las jerarquías más altas y a medida que desciende el organigrama se compromete mucho más el trabajo en grupo.

Cada puesto se rige a una norma de cumplimiento y los trabajadores se encuentran al tanto de las mismas y sus especificaciones haciendo que exista coherencia entre lo que cada empleado hace y lo que se norma.

La documentación es manejada con responsabilidad y toda se mantiene en buen estado, los profesiogramas no se encuentran definidos adecuadamente, sin embargo el reglamento orgánico define claramente las responsabilidades y las autoridades dentro del personal.

Los objetivos individuales y colectivos de la empresa surgen a partir de los objetivos estratégicos de CNEL EP y se especifican las tareas concretas para su ejecución las cuales se pueden ir realizando y verificando por etapas, al mismo tiempo son cuantificables y medibles.

Un instrumento técnico como lo es el perfil por competencias, el cual permite conocer las habilidades y conocimientos que se realizan en los puestos de cada trabajador, no se encuentra específicamente determinado dentro de la empresa, por esta razón se asigna un puntaje a cada factor que influye en los puestos de trabajo con el fin de dar una valoración a los puestos que conforman la estructura organizacional, esto se da en función de la dificultad, responsabilidad y el nivel de contribución al cumplimiento de objetivos.

Tomando en cuenta que la competencia laboral es una capacidad que permite llevar a cabo exitosamente una actividad. Sin embargo, podemos decir que no es una probabilidad dentro de ejecución de una actividad; es una capacidad real y demostrada.

En cada uno de los departamentos existen falencias y dificultades que se reflejan al momento de elaborar la programación de las actividades que se estima se realizarán durante cierto periodo (1 mes), cuando dicha actividad no se realiza a tiempo y se estima

equivocadamente la programación retrasa las actividades del departamento de Talento Humano de CNEL EP Unidad de Negocio Santo Domingo.

Los puestos de trabajo poseen los materiales necesarios e indispensables para la ejecución de las actividades, las condiciones ambientales de la empresa son sensibles al cambio por lo que siempre están mejorando, así mismo se realizan estudios que permitan garantizar la seguridad y salud de cada uno de los puestos de trabajo. Los días de descanso fijados benefician el desempeño de los trabajadores en cada actividad.

Cada año se refuerza la estructuración de la empresa por lo que se consideran recomendaciones en lo relacionado a: creación o suspensión de puestos, traspasos y cambios a efecto de impedir la duplicidad de funciones.

Política de ingreso de personal

Se encuentra bien definidas las políticas laborales para los nuevos trabajadores al igual que para el resto de la empresa, la cual está incluida en el contrato colectivo y es de conocimiento de todos quienes forman parte de CNEL EP Unidad de Negocio Santo Domingo, existen procesos que permiten hacer correctamente el reclutamiento y selección de personal por lo que los modelos de perfil de cargo aunque se encuentran incluidas claramente las competencias comprenden técnicas y métodos (pruebas técnicas, pruebas psicológicas, formularios, valoración de cada etapa, entrevistas, entre otros).

Cuando una persona ingresa a prestar sus servicios a la empresa es entrevistada por un integrante del departamento de Talento Humano y por el jefe del departamento al que va a pertenecer con el fin de verificar las cualidades del solicitante, así como comprobar si las razones, expectativas e intereses tanto de la organización como de la persona en cuestión resultan afines, se practican pruebas técnicas y psicológicas sin embargo cuando un trabajador se retira de la institución no existe un estudio o proceso para conocer los motivos del porque su salida de la institución.

Los gerentes nacionales y regionales son los responsable de presentar los requerimientos para la selección de personal, mientras que las unidades administrativas, en este caso la Unidad de Negocio Santo Domingo debe colaborar con la calificación y diseño de las herramientas

que permitan la evaluación de conocimientos técnicos que correspondan, cuando el inicio del proceso se encuentra aprobado se procede a seguir con las bases de concurso.

Tabla 3.5. Valoración de las Fases de Reclutamiento y Evaluación

FASE DE RECLUTAMIENTO		FASE DE EVALUACIÓN	
Concepto	%	Concepto	%
Instrucción formal	30%	Prueba técnica	10%
Capacitación	5%	Prueba práctica	10%
Experiencia	15%	Pruebas psicológicas	5%
Evaluación de desempeño (concurso cerrado) opcional*	5%	Entrevista por competencias	25%

Fuente: Dirección de Talento Humano CNEL EP, Santo Domingo

Se deberá tener la descripción y perfil del cargo o puesto que está participando en concurso, sin embargo los aspirantes deberán obtener en su calificación una puntuación igual o mayor al 80% para continuar en el concurso.

El proceso de reclutamiento empieza con la búsqueda de los candidatos aptos para el puesto por lo que por medio de: prensa, cartelera, web entre otros se procede a convocar aspirantes para que posteriormente quienes se encuentren interesados presenten su respectiva solicitud de empleo, siempre y cuando cumplan con los parámetros generales para ocupar la plaza de trabajo.

Los aspirantes entregarán su hoja de vida al departamento de personal, junto con todos los documentos, certificados y títulos obtenidos que acrediten dicha información, el responsable del proceso procederá a realizar la calificación de méritos, una vez revisadas las hojas de vida y dándoles una calificación se establece el cronograma de entrevistas por competencias a los aspirantes pre-seleccionados.

Se fijan dos entrevistas, una que realizará el departamento de Talento Humano y otra que se realizará en el departamento de donde proviene el puesto, finalizada ésta etapa se empieza la aplicación de las pruebas técnicas y psicológicas, es importante también llevar un control respecto a las referencias laborales y personales para asegurarse de que se hay proporcionado una información certera.

Realizado todo el proceso, el departamento de personal presenta un informe en el que se detallan los resultados y estos se respaldan con las evaluaciones que se realizaron a los

aspirantes, la decisión se toma en base al candidato que mejor puntuación obtenga y que mejor se adapte al perfil del cargo.

Cuando el personal apto es encontrado y se integra a la empresa se realiza una inducción general en la cual recibirá la siguiente documentación:

- Reglamento de salud ocupacional y seguridad industrial
- Reglamento interno de trabajo
- Código de conducta
- Organigrama de la empresa
- Descripción del perfil del puesto

El personal nuevo será registrado en los sistemas internos de la empresa, es decir su hoja de vida que pudo ser verificada por el Departamento de Talento Humano será la que conste en cada uno de los sistemas, CNEL EP se preocupa por sus trabajadores por lo que en base a la falta de experiencia o de estudios elabora planes de capacitación que permite a los empleados aprender nuevos conocimientos o reforzar los ya antes aprendidos. Existen análisis que indican cuando cierto departamento requiere personal.

Políticas de Evaluación de Desempeño

Una evaluación de desempeño nos va a permitir medir de manera cualitativa y cuantitativa que tan bien desempeña el trabajador las actividades encomendadas y así mismo ésta herramienta permitirá una retroalimentación que proporcione al trabajador la integración y desarrollo en su puesto de trabajo, haciendo así que a futuro mejore la eficiencia y eficacia con las que realiza sus actividades y con ello consiga alcanzar los resultados planteados por el puesto de trabajo y por la organización.

Se utiliza el método de indicadores para la aplicación de la evaluación de desempeño, en éste método se reúnen evidencias que señalan las actuaciones laborales de la persona formando de esta forma un criterio que nos permita notar las características que se ajustan al cargo y a las necesidades que a corto y mediano plazo que el mismo demande. Dentro de la evaluación de desempeño no se encuentran los perfiles por competencias ya que no se encuentran bien definidos.

Para poder realizar este método se encuentra esquematizado un formulario que se realiza en base a los niveles operativos y administrativos, existe un diseño mediante indicadores que permite la medición con relación al rendimiento del personal y se muestra de la siguiente manera:

Evaluación de desempeño en el caso de: Gerentes, directores, especialistas y asesores.

Estilo de trabajo: Se evalúa la calidad del trabajo, pro actividad, toma de decisiones, solución de problemas, conocimiento del puesto.

Actitud del colaborador: Se evalúan hábitos de trabajo, relaciones interpersonales, trabajo en equipo comunicación.

Habilidades administrativas: Se evalúa la capacidad de control, planificación, organización, dirección y liderazgo.

Evaluación de desempeño para el personal operativo y técnico.

Estilo de trabajo: Se evalúa el conocimiento del puesto, solución de problemas, toma de decisiones, calidad de trabajo, pro actividad, valor agregado.

Actitud de colaborador: Se evalúan hábitos de trabajo, relaciones interpersonales, trabajo en equipo comunicación.

Habilidades operativas: Conocimiento respecto al área.

El proceso de evaluación de desempeño se realiza en las siguientes etapas para los empleados y trabajadores de la empresa:

- **Fase de programación:** Se capacita a los evaluadores y evaluados, divulgación del sistema, planteamiento de instrumentos y elección del método.
- **Fase de aplicación:** Empleo de la evaluación, se realiza una entrevista por el jefe inmediato, se reciben las calificaciones e instrumentos, finalmente se notifica los resultados.

- **Fase de seguimiento:** Se realiza el informe respectivo con la publicación de los resultados de la evaluación a los gerentes y directores de la empresa.

Durante el lapso de tiempo en el que se esté realizando la evaluación el personal encargado debe participar en las charlas que sean programadas por el área de desarrollo de capacidades para así obtener un correcto manejo del formulario. Se debe comunicar a los jefes departamentales o al personal que se encuentre a cargo del grupo de personas que serán evaluados, se debe cumplir con las actividades especificadas en el cronograma.

El técnico de talento humano junto con el evaluador capacitado serán quienes soliciten el grupo a su cargo, en el caso de que el jefe departamental o la persona encargada de evaluar al grupo se encuentre ya fuera de la empresa quien recibirá esta responsabilidad será la persona legalmente encargada, el incumplimiento de la disposición de evaluación será sancionada.

Tabla 3.6. Escala de Calificación de los Resultados

CATEGORÍAS	ESCALA
Excelente (Desempeño alto)	Igual o superior a 90,5%
Muy Bueno (Desempeño mejor a lo esperado)	80,5% al 90,4%
Satisfacción (Desempeño esperado)	70,5% al 80,4%
Deficiente (Desempeño bajo lo esperado)	60,5% al 70,4%
Inaceptable (Desempeño muy bajo a los esperado)	Igual o inferior al 60,4%

Fuente: Dirección de Talento Humano CNEL EP, Santo Domingo

Se evalúan de forma periódica las habilidades de los trabajadores que les permite cumplir eficientemente las actividades que se encuentran definidas en sus puestos de trabajo, las evaluaciones de desempeño se realizan sin excepción a todas las categorías ocupacionales y se adaptan a las necesidades que tiene cada área de trabajo acorde a los objetivos que tenga planteados.

El resultado de una evaluación de desempeño define si las funciones que se encuentran establecidas en cada perfil de puesto son desempeñadas adecuadamente, en caso de no ser así es necesario percatarse si las causas son asociadas con las aptitudes del trabajador o por falta de voluntad propia, la empresa tiene planes de capacitación para desarrollar las capacidades de los funcionarios. Se motiva o impulsa a los trabajadores mediante ascensos, cambios administrativos, traslados, estímulos, menciones honoríficas entre otros.

Política de formación y desarrollo

Este tipo de políticas tienen como fin principal descubrir el procedimiento que debe utilizarse ante una necesidad de formación y desarrollo y así poder regularizar las actividades de los funcionarios, en especial del personal que se dedique a actividades que en caso de ser mal desempeñadas afecten a la calidad del servicio eléctrico, sin embargo es un proceso que debe incluir a toda la organización y mediante este asegurar un recurso humano competente.

Dentro del proceso para la realización de capacitaciones es esencial identificar las necesidades de los empleados, en donde matriz, el departamento de Talento Humano o regional son los encargados de analizar y autorizar la ejecución de la capacitación en base a los objetivos estratégicos de la empresa, resolución de problemas, innovación, procedimientos operativos o comerciales, habilidades de comunicación etc. Para esto cuenta con metodología como:

- Diagnóstico de necesidades de capacitación, que se basa en reuniones del personal estableciendo las necesidades del área o departamento.
- Ficha de evaluación del saber
- Solicitud de capacitación
- Informe de evaluación de desempeño

El personal de CNEL EP también podrá gestionar la capacitación que estime conveniente la cual será informada a su correspondiente jefe inmediato quien aceptará o rechazará la solicitud, en caso de acceder se deberá comunicar al departamento de Talento Humano para que esta capacitación sea incluida, se adjuntará las estimadas consideraciones requeridas por el funcionario solicitante.

El departamento de Talento Humano será el encargado de realizar el presupuesto e incluirlo dentro del presupuesto general que realiza la gerencia administrativa y financiera, presentado y aprobado se realiza un informe para capacitación durante el próximo año.

La capacitación dentro de CNEL EP tiene cuatro etapas esenciales:

- **Selección de proveedores:** Se investiga que empresas o entidades públicas se dedican a la capacitación de personal y con ello se realiza una base de datos para proceder a elegir la organización que se encuentre acorde a las necesidades de la corporación.
- **Coordinación del evento de capacitación:** En esta etapa se determina cuáles serán los instrumentos, el nombre de la capacitación, lugar, hora y fecha de la misma, de igual manera se establecerá el objetivo y cuál será su contenido.
- **Ejecución del evento de capacitación:** Es de vital importancia el registro de los asistentes, la metodología aplicada será elección del capacitador asignado y al finalizar el curso quien cumpla con la asistencia y lo establecido dentro del curso recibirá el certificado correspondiente.
- **Evaluación del evento de capacitación:** Terminada la capacitación los integrantes de la misma serán evaluados y se pondrá más énfasis en las capacitaciones técnicas, de igual manera los asistentes calificarán al instructor y luego de tres meses volverán a ser evaluados con el fin de verificar la eficacia de dicho curso, así mismo se garantiza la preparación y habilidades adquiridas con el fin de obtener mejores resultados.

Para facilitar la colaboración activa con el logro de objetivos de la corporación se incorporan varios elementos como: se busca comprometer a todo el personal que integra CNEL EP con la misión y visión de la empresa y así asegurar la implementación de los procesos de mejora, para quienes inicien cualquier relación laboral son informados desde el mismo proceso de capacitación por lo tanto se les da a conocer sobre el convenio colectivo de trabajo, sus funciones, deberes, derechos, responsabilidades, reglamentos, planes de prevención de riesgos, etc.

Como se ha mencionado antes no se encuentra bien establecido un perfil por competencias dentro de la empresa por lo que las necesidades de formación del personal no se pueden determinar bien, sin embargo se puede establecer el adiestramiento mediante: postgrados, diplomados, habilitación, especialización, auto preparación, entrenamiento y perfeccionamiento.

Indicadores para el diagnóstico:

- **Índice de participación de los trabajadores:** Se planificaron alrededor de 17 planillas de capacitación en diferentes temas.
- **Índice de cumplimiento del plan de formación:** Se completaron el 100% de las acciones programadas sin embargo no se presentó el 20% todo el personal convocado a algunas de las capacitaciones.
- **Proporción de promovidos en el total de la planilla:** Se promueve a un total de 12 trabajadores durante el año 2015.
- **Proporción de promovidos del total de directores:** No existen personas ascendidas en este campo.

Política de compensaciones

La realización de las políticas de compensación tiene como fin que los funcionarios además de alcanzar sus logros personales cumplan también con los objetivos de la organización, para ello se aplica la encuesta (**anexo 13 tesis Katherine**) la cual permite medir el nivel de satisfacción laboral.

- El 60% de los trabajadores considera regular el nivel de satisfacción respecto a lo variado, interesante y atrayente de su rol desempeñado dentro de la empresa.
- El 75% considera buena la información que recibe sobre los resultados de su trabajo
- El 90% piensa que la información proporcionada por su jefe es buena
- El 67% considera bueno pertenecer a su grupo, brigada o departamento debido a su clima y cohesión existente.
- El 49% cree buena su participación en las decisiones y solución de los problemas
- El 38% no está satisfecho con su salario por lo que da una calificación de mala.
- La estimulación material recibe un porcentaje del 50% y la estimulación moral un 68% en un rango de bueno, a su vez un 70% no considera que existe correspondencia entre la estimulación moral y material.

- Un 15% no se encuentra totalmente satisfecho con la estética, ruido, iluminación mobiliario e instrumentos de trabajo sin embargo el 80% se encuentra satisfecho respecto a la seguridad e higiene en su puesto de trabajo.
- El 95% aceptan y se encuentra satisfecho con su horario de trabajo.
- Se califica como buena la atención del departamento médico con un porcentaje del 89%, no existe una empresa destinada a la alimentación y la pequeña cafetería suspendió sus servicios por lo que el 80% considera que no hay satisfacción respecto a la alimentación.
- El personal administrativo no cuenta con servicios de transporte sin embargo el personal operativo dispone de la movilización necesaria para realizar su trabajo, por ello el 40% considera que hay una mala satisfacción con los servicios de transporte.
- Respecto a las opciones recreativas, culturales y deportivas son un 15% consideran que no se encuentran totalmente satisfechas, y el 30% consideran muy malas las facilidades para resolver problemas materiales.
- El 82% se siente satisfecho con las posibilidades que obtiene de promoción y superación personal.
- Las reclamaciones, quejas y conflictos tienen un nivel de satisfacción bueno por lo que el 67% está de acuerdo en ello.

El análisis de otros elementos que forman el enfoque sistémico de la compensación demuestran que:

a. Estimulación y Retribución

- Se estimó que todo el personal se encuentra incluido dentro del sistema de estimulación.
- Se encuentra cierto desacuerdo entre los salarios de los jefes y sus subordinados.
- Los funcionarios reciben su salario a tiempo en un 100%.
- Los cargos de mayor jerarquía son poco estimulantes respecto al salario, ya que al desempeñar el puesto el trabajador de por ende recibirá más responsabilidades y tendrán más compromisos por la naturaleza del mismo, sin embargo dentro del sistema se rehúsan a ocupar dichos cargos por el tiempo y responsabilidad que este tipo de puestos demandan.

- El departamento de talento humano juega un rol importante dentro de CNEL EP ya que por medio de encuestas aplicadas, el contacto directo con los trabajadores pueden responder a las inquietudes de los mismo dando de ésta forma una solución y tramitación correspondiente.

b. Servicios y prestaciones a los trabajadores y otros

- Existe una oficina que cuenta con una unidad de seguridad industrial y una trabajadora social, debido a los riesgos que pueden producirse en el trabajo diario de los funcionarios de CNEL EP.
- El trato para los empleados con discapacidad, mujeres en estado de gestación y jóvenes es diferenciado.
- Respecto a la alimentación, CNEL EP no cuenta con la prestación de este servicio, cada trabajador cuenta con 60 minutos para el almuerzo que generalmente se encuentra en horario de 12:30 a 13:30, la cafetería interna por disposición de la administración dejó de prestar sus servicios cerca del mes de agosto del 2015.
- CNEL EP tiene a disposición del personal operativo y técnico varios medios de transporte para la ejecución de su trabajo, además cuenta con parqueaderos para el resguardo de los vehículos del personal, sin embargo no cuenta con un servicio de transporte puerta a puerta.

c. Seguridad, salud y ambiente laboral

- Las extensiones fundamentales de las condiciones de trabajo fueron detalladas por la mayoría de los funcionarios tanto operativos como administrativos como: estéticas, higiénicas, seguras, ergonómicas y de bienestar.
- En base a varios de los elementos de juicio mediante encuestas y entrevistas se pudo realizar un análisis de los problemas que pueden perjudicar la seguridad dentro de la empresa.
- En ocasiones se cometen actos inseguros en los procedimientos operativos, al encontrarse sucesos de trabajo que atentan contra la seguridad del empleado se toman medidas que se encuentran establecidas en el reglamento de seguridad e higiene de trabajo.

- Se lleva un control sobre los mantenimientos planificados de las herramientas, equipos y medios de transporte.
- Los responsables de la seguridad y de la protección frente a los accidentes laborales son los integrantes de la Unidad de Seguridad Industrial.
- No existen redes de agua instaladas para prevenir incendios sin embargo cuenta con los extintores, señalética y plan de emergencia.

Política de comunicación, auditoría y control

El análisis se ejecutará valorando lo siguiente:

- Mediante el comité, el trabajador es considerado como base para participar en el análisis de problemas, así mismo puede generar ideas que den posibles soluciones y a la vez tiene voz en los mecanismos de retroalimentación de la empresa.
- La administración que es considerada la máxima dirección y autoridad de la empresa se encuentra siempre dispuesta a recibir y solucionar todo tipo de reclamos, quejas y conflictos que se puedan generar en los puestos de trabajo, cabe recalcar que la tramitación de las mismas es mediante el comité de empresas.
- No se encuentran claros, ni bien definidos los objetivos a seguir, así como tampoco están claros los procesos metodológicos por lo que resulta más complicado hacer las acciones previstas por la Auditoría de Gestión de Talento Humano.
- La empresa cuenta con guías de control que básicamente se encuentran dirigidas a aspectos relacionados con el tema legal actual en cuanto a la seguridad social y el trabajo, se tratan jurídicamente temas como: formas de pago, sistemas de pago, salarios, normación entre otros.
- Dentro de la Gestión de Talento Humano no se diagnostica la situación por la que se atraviesa, por lo que resulta necesario realizar planes estratégicos que puedan dar fin a los problemas encontrados, sin embargo no son bien asociados por la Auditoría de Gestión de Talento Humano.
- Según las guías de control interno que establecen la legislación vigente deben evaluar toda actividad que realice la Gestión de Talento Humano.
- Por medio de las guías de control son evaluados constantemente los temas relacionados con la gestión de Talento Humano en cuanto a su legalidad que a su vez se interrelaciona con los subsistemas y se asegura el buen desempeño de las tareas.

- Los procesos de comunicación mejoran continuamente dentro de la empresa, cabe recalcar que la comunicación es más efectiva a través de la retroalimentación.

La encuesta (**Anexo D**) arrojó los siguientes resultados:

- El 100% del personal está de acuerdo en que existe una vinculación directa con el cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa, sin embargo solo el 9% considera no tener la información suficiente dentro de su nivel jerárquico para realizar los suficientes aportes dentro de la gestión.
- El 99% considera que los empleados dentro de la organización son el activo más importante de la misma, y el 70% admite que la imaginación, creatividad y originalidad se han vuelto muy frecuentes en la empresa.
- El 89% considera que su trabajo y aportes dentro de la organización mejoran significativamente la situación de ésta.

3.1.3. Etapa III: Estrategia de talento humano

Tarea 1: Con cada dirección se procedió a analizar los resultados de diagnóstico que se reflejaron en los factores internos y externos.

Tarea 2: Se efectuó una reunión para manifestar las posibles estrategias.

La Dirección Estratégica tiene varios pasos lógicos que nos van a posibilitar ejecutar, determinar y evaluar las estrategias para llegar al cumplimiento de objetivos.

Desarrollo de los pasos:

1. ¿Dónde estamos?

La CNEL EP, Unidad de Negocio Santo Domingo posee como objeto social la comercialización y distribución de la energía eléctrica dentro de la provincia, alrededores y sus rincones más alejados, alegando las necesidades del consumidor con total eficacia y eficiencia.

Se ha propuesto la siguiente misión y visión con el fin de cumplir con el objeto social y estratégicos.

Misión: Ofrecer a la comunidad un servicio eléctrico de calidad, añadiendo estrategias, técnicas y políticas que permitan generar bienestar a nuestros consumidores, contribuyendo así con el desarrollo del país basado en la experiencia de nuestro talento humano comprometido, innovación tecnológica y respetando el medio ambiente.

Visión: Al 2017 ser una empresa líder en la prestación del servicio eléctrico en el Ecuador, distinguida por su calidad, eficiencia y cobertura.

Se procedió a realizar el análisis de la situación externa e interna, mediante el FODA.

Diagnóstico Interno

Fortalezas:

- El servicio eléctrico cuenta con altos porcentajes de cobertura dentro del país.
- Las operaciones de compra de bienes o servicios se realizan de manera centralizada generando economía en las adquisiciones.
- Existe una administración centralizada es decir mediante ésta se puede organizar de una mejor forma las actividades, homogeneizando los distintos campos ya sean de gestión, técnicos u otros.
- Crecimiento y presencia de buenas prácticas permitiendo así el desarrollo empresarial.
- El recurso humano de la organización cuenta con los conocimientos, experiencia y profesionalismo esencial dentro del sector eléctrico.
- La capacitación es acorde a las necesidades de la empresa, y se alinean al cumplimiento de las estrategias de la organización.
- Los recursos tecnológicos son más aptos cada día, los sistemas de comunicación mejoran constantemente.
- La imagen corporativa da el mensaje exacto al consumidor haciendo que conozca la calidad del servicio y lo más importante como contactarse con la empresa en caso de emergencia.

Debilidades

- Existe una cultura organizacional deficiente lo que genera problemas entre los empleados.
- No se ha conseguido medir de manera continua la satisfacción del cliente respecto al servicio.

- Se muestra resistencia al cambio por parte de los funcionarios al tratarse políticas o estrategias nuevas.
- Se manifiestan pérdidas económicas por el mal estado de la infraestructura de distribución eléctrica.

La matriz de factores internos da como resultado un valor de **3,94** lo que señala que existe una ventaja en el sistema en donde las fortalezas prevalecen.

Diagnóstico externo

Oportunidades:

- Al incrementarse el consumo per cápita da al mercado una mayor estabilidad y genera liquidez.
- El estado implementa leyes que benefician al sector eléctrico permitiendo así una mejor gestión del mismo.
- El Ministerio de Electricidad y Energía Renovable impulsa proyectos que tienen como objetivo principal la equiparación de la gestión en todas las empresas que conforman el sector eléctrico.
- Al ser una empresa reconocida a nivel nacional cuenta con el apoyo de universidades, empresas públicas entre otros para enriquecer y perfilar de manera adecuada la capacidad de gestión.
- Cuenta con el absoluto apoyo del estado para proyectos de inversión a corto, mediano y largo plazo con el fin de mejorar la calidad del servicio y su cobertura.

Amenazas:

- Por parte de los consumidores existe una falta de concientización respecto al pago de sus obligaciones.
- No existe un control estricto ni una persona jurídica que se asegure de erradicar las conexiones ilegales.
- El Ministerio de Finanzas prorroga la retribución de los recursos lo que no permite realizar a tiempo los proyectos establecidos.
- No existe una buena comunicación con el Municipio en cuanto a ordenanzas que impidan a la empresa realizar sus actividades.

Según la matriz de factores externos existe una puntuación de **3,09** lo que hace que la empresa se encuentre en una posición ventajosa es decir que las oportunidades son el factor dominante.

Matriz de evaluación de los factores internos y externos

Mediante esta matriz buscamos crear un plan de medidas que minimice las debilidades que se consideren más significativas y garantice el aprovechamiento de las oportunidades, por lo tanto la magnitud de las propuestas incluyen el involucramiento del talento humano.

A partir de las estrategias se consigue definir las políticas que vamos a acoger, aprovechando las oportunidades del entorno y minimizando las debilidades y amenazas que son:

- a) El recurso humano de la organización cuenta con los conocimientos, experiencia y profesionalismo esencial dentro del sector eléctrico.
- b) Existe una administración centralizada es decir mediante ésta se puede organizar de una mejor forma las actividades, homogeneizando los distintos campos ya sean de gestión, técnicos u otros.
- c) Crecimiento y presencia de buenas prácticas permitiendo así el desarrollo empresarial.
- d) Existe una cultura organizacional deficiente lo que genera problemas entre los empleados.
- e) No se ha conseguido medir de manera continua la satisfacción del cliente respecto al servicio.
- f) Se muestra resistencia al cambio por parte de los funcionarios al tratarse políticas o estrategias nuevas.
- g) Se manifiestan pérdidas económicas por el mal estado de la infraestructura de distribución eléctrica.

2. ¿A dónde queremos ir?

Los objetivos y estrategias se formulan a partir de la situación actual, teniendo siempre en cuenta la misión de la Corporación Nacional de Electricidad, Unidad de Negocio Santo Domingo, a continuación se detallan los objetivos:

- Incrementar la cobertura del servicio eléctrico.
- Incrementar la calidad de servicio y el nivel de satisfacción del cliente.

- Incrementar la recaudación
- Reducir las pérdidas de energía.
- Incrementar la eficiencia energética.
- Incrementar la cultura de innovación y gestión del conocimiento.
- Incrementar el cumplimiento de los compromisos de responsabilidad social empresarial.
- Incrementar la eficiencia institucional
- Incrementar el desarrollo del Talento Humano.
- Incrementar el uso eficiente del presupuesto.

3. ¿Cómo llegamos allí?

Después de analizar los factores internos y externos de la empresa determinamos que la estrategia debe aprovechar las oportunidades y disminuir las debilidades por lo que se sugieren estrategias que impliquen en gran medida el enfoque de gestión de talento humano.

Generación de estrategias:

- **Implementar un modelo de gestión de talento humano por competencias:** Consideramos que es indispensable contar con un sistema que tenga como fin fusionar y desarrollar a los empleados para generar un beneficio en la empresa dando así un nuevo enfoque para la gestión de talento humano, también creemos que es necesario reunir y validar los procesos relacionados con el fin de fortalecer un instrumento de buenas prácticas que permita su socialización.
- **Enriquecer las competencias de talento humano:** Las destrezas, aptitudes, y conocimientos seguidas con valores son competencias que se necesitan para el crecimiento de la gestión de talento humano las cuales deben ser demostradas en el desempeño de cada trabajador, se debe también considerar una buena definición de los perfiles.
- **Mejorar el ambiente de trabajo del talento humano:** Se debe procurar mantener un control y seguimiento sobre las condiciones de trabajo de los funcionarios, es decir lo relacionado a la responsabilidad social y la ergonomía lo cual se debe complementar con

los equipos, herramientas y seguros que permitan el cumplimiento de la misma y la seguridad del trabajador.

- **Reconstruir la comunicación y la cultura organizacional:** Es importante para la organización mantener un buen clima laboral, mejorar la comunicación y cultura corporativa debido a que los comportamientos y hábitos de sus empleados influyen en la forma de gestionar la empresa, para conseguirlo se debe conocer la situación actual, las brechas existentes, la manera de actuar personal y grupalmente de los funcionarios, así mismo existirá reconocimientos y sanciones que permitirán romper paradigmas y la resistencia al cambio.
- **Convalidar los procesos comerciales para brindar una atención de calidad a los clientes:** Se considera elaborar herramientas como un manual de servicios para llevar un procedimiento respecto a la atención de clientes y así poder monitorear y controlar la atención hacia los consumidores con el fin de continuar brindando un servicio de alta calidad.
- **Elaborar planes de expansión del servicio eléctrico hacia zonas no identificadas y así mismo tramitar fuentes alternativas de financiamiento en proyectos de expansión:** Aunque la cobertura del servicio eléctrico es muy buena aún existen zonas a las que es complicado llegar, por ello la necesidad de proyectos de expansión, así mismo al ser proyectos de alto valor económico por el material, instrumentos y personal que se necesita se requiere de una fuente de financiamiento, sin embargo según la Ley Orgánica de Empresas Públicas se podrá acceder a mecanismos de financiamiento siempre y cuando la entidad no logre solventar todo el gasto del proyecto, la inversión debe ser financiada en gran parte por el estado.
- **Conseguir una mejor eficiencia en las recaudaciones de cartera vencida:** Aunque actualmente existen varios puntos de pago e incluso entidades externas que permiten al usuario realizar cómodamente la cancelación de sus planillas, la empresa aún mantiene cartera vencida que puede ser depurada con el fin de recuperar esos valores.
- **Implementar un sistema de gestión por procesos:** Estamos conscientes de que al cumplir estándares únicos dentro de los procesos se ahorrara tiempo y costo, para ello es necesario definir metodologías, nombrar responsables y aplicar las mejores prácticas.

Propuesta de acciones:

- Implementar grupos de trabajo 24/7 se requiere personal de operación que trabajen en horario fuera de las horas laborables atendiendo y solucionar problemas técnicos. Esta acción es complementaria a la implementación de centros de operaciones; éstos deben trabajar 24/7 así como cuadrillas de operación que estén atentas a solucionar los posibles problemas eléctricos.
- Fortalecer y evaluar sistemática y periódicamente el nivel de satisfacción de los clientes. Para el fortalecimiento de nivel de satisfacción de los clientes y una toma de decisiones adecuada, se deben realizar encuestas que nos permitan conocer de primera mano, las acciones que se deben realizar para la mejora de los servicios que ofrecemos a nuestros clientes.
- Mejorar los procesos de compras corporativas para operación y mantenimiento. Es necesario que los materiales de mantenimiento se adquieran mediante compras corporativas, lo cual permite una disminución de los costos y una homologación de los equipos y materiales. El sistema de compras corporativas debe comenzar antes del inicio del año corriente para tener los materiales (con entregas parciales) desde el primer mes del año.
- Difundir y fomentar el uso de los puntos de recaudación. Campañas de información a través de los medios de comunicación que lleguen a todos nuestros clientes en el área de servicio, realizar socializaciones en campo, contar con anuncios publicitarios, folletos informativos y actualizar de forma constante en las planillas los puntos disponibles de cobro y atención a clientes.
- Mejorar los procesos de recaudación y recuperación de cartera. Se necesita la homologación de las políticas comerciales para la mejora de los procesos de corte, reconexión y retiro del servicio en todas las Unidades de Negocio. De igual forma, se deberá depurar, sanear y recaudar la cartera de las Unidades de Negocio, con la ayuda de grupos de trabajo que analicen, depuren y recuperen valores correspondientes a cartera vencida.

- Fortalecer los recursos humanos y tecnológicos de las unidades de control especializados. Los Grupos de Control de Energía de las Unidades de Negocio de CNEL EP, no están bien estructurados ni equipados de manera adecuada para el desarrollo normal de los trabajos de control y regularización que deben realizar en los sistemas de medición y a los usuarios ilegales del servicio eléctrico; por lo que es urgente proporcionar los siguientes recursos: equipos de contrastación, herramientas, vehículos, equipos de seguridad, entre otros, que permitan utilizarlos para el desarrollo de las actividades operativas de control de energía en las Unidades de Negocio. Con el equipamiento y capacitación del personal que conforman los grupos de control de energía de las Unidades de Negocio de CNEL EP, se podrá realizar controles de manera eficaz y eficiente. Así también, se capacitará en los procedimientos homologados a implementarse en todas las Unidades.
- Propiciar la implementación de nuevos planes de sustitución de equipos de baja eficiencia por equipos altamente eficientes. Se deberán realizar nuevas propuestas para incrementar la eficiencia energética para así ponerlas a consideración de los diferentes organismos del sector eléctrico (sustitución de los focos de los semáforos con focos LED, sustitución de acondicionadores de aire de baja eficiencia, entre otros)
- Compartir y mantener el conocimiento, mejores prácticas y experiencias en la organización. Para asegurar un conocimiento profundo de la empresa, es necesario captar, almacenar, compartir y asegurar la comprensión del funcionamiento de la institución, basado en tecnologías para la administración del conocimiento.
- Motivar la creatividad del talento humano. Promover ambientes creativos que permitan generar ideas innovadoras, además de implantar esquemas de reconocimiento a las mejores ideas como forma de incentivar al personal.
- Fortalecer la aplicación de la mejora continua institucional Los procesos de mejora continua son una gran fuente de generación de ideas innovadoras, pues son a través de éstas que se logran cambios importantes en las instituciones. La implementación de las acciones de mejora, deberán estar basadas en el uso de tecnología de vanguardia.

3.2. Análisis de los beneficios obtenidos con la aplicación del procedimiento

Para demostrar los beneficios de la investigación se reunió al equipo de expertos seleccionado, y se discutieron los resultados obtenidos con la concepción del procedimiento.

Primeramente, con el objetivo de realizar una valoración sobre un grupo de aspectos que demuestran la utilidad práctica del procedimiento propuesto, se aplicó el criterio de expertos.

Para ello se diseñó una encuesta dirigida a los 15 expertos seleccionados en este caso para ratificar los aspectos anteriores. Conjuntamente fue enviado un documento que resumió los aspectos fundamentales acerca de los cuales se solicitaron criterios. Se concluye lo siguiente:

1. El 89% respondió estar totalmente de acuerdo y el 11% de acuerdo en que los aspectos presentes en la elaboración del procedimiento garantiza la coherencia de estos y lo que se espera de ellos.
2. En lo referente a sí las fases y etapas que integran los procedimientos están interrelacionados el 80% afirmó que están de acuerdo, el 14% muy de acuerdo.
3. En cuanto a lo relacionado con el grado de adecuación de las premisas que condicionan la aplicación del procedimiento 78% consideran estar de acuerdo y el 22% muy de acuerdo.
4. Para el 87% de los expertos consideran estar muy de acuerdo y el 13% de acuerdo con la capacidad de discernimiento de los indicadores propuestos.
5. El 100% de los expertos consideran la utilidad práctica del procedimiento diseñado para la toma de decisiones referentes a la gestión del talento humano.

A pesar de ello, los expertos realizaron un conjunto de sugerencias muy valiosas que permitieron enriquecer la propuesta seleccionada y su futura aplicación. Al finalizar las sesiones de trabajo se arribaron a las siguientes conclusiones, consensuadas por todos los miembros, respecto con el procedimiento en la investigación:

- Las posibilidades de generalización, evidencian que estos son factibles de aplicación en entidades del sector energético, demostrando así su pertinencia;
- Están en correspondencia con las tendencias actuales en cuanto a la gestión de talento humano con enfoque de competencias, demostrando su nivel de actualidad teórico-práctica;
- Muestran una consistencia lógica visible;

- Son fácilmente comprendidos y asimilados por parte del personal involucrado en el proceso de diagnóstico y diseño, así como, permiten extender su aplicación al universo de entidades con características similares al objeto de estudio práctico, con las necesarias adecuaciones, evidenciándose así su flexibilidad y perspectiva, por las personas implicadas en estas organizaciones y los expertos externos vinculados a ellas.

Para evaluar el impacto en el Sistema de Gestión de Talento Humano con la introducción de las auditorías internas sistemáticas de GTH, se decidió aplicar el cuestionario al mismo equipo de expertos para evaluar la evolución de la GTH a partir de la introducción de estas auditorías con enfoque de competencias con la implantación del procedimiento seleccionado, para tener un antes y un después en la evaluación de esta variable. Los resultados son los siguientes:

- El 91% de los expertos considera que es excelente el conocimiento y divulgación de las características básicas del modelo de GTH, y un 9% dice que es muy bueno.
- El 80% evalúa de excelente la forma en que está estructurado el modelo de GTH, en cuanto a los subsistemas o procesos, interrelaciones, u otros elementos. Mientras que un 7% lo califica de satisfactorio, y otro 7% expresa que es muy bueno.
- El 94% considera que es excelente que estén definidos y elaborados los perfiles de competencias acorde a los cargos, mientras que el 6% lo evalúa de muy bueno.
- Un 90% expresa que es excelente la forma en que se tiene en cuenta el enfoque de competencias laborales en las actividades de GTH que se desarrollan en la empresa, sobre todo en la selección, evaluación del desempeño y la formación. Por su parte un 10% lo califica de muy bueno.
- El 93% de los expertos dice que se comienzan a mantener de forma excelente registros de los conocimientos, experiencia y formaciones de los trabajadores de la Corporación Nacional de Electricidad EP, Unidad de Negocio Santo Domingo; el 7% restante dice que es muy bueno.
- El 84% estima de excelente el nivel de percepción de mejoras en los resultados del funcionamiento de la GTH en la empresa estudiada, y un 13% dice que es muy bueno.

Por último, esta investigación sirve de base para futuros estudios relacionados con la gestión de talento humano, pues cuenta con una revisión bibliográfica actualizada y un procedimiento para la aplicación de las auditorías con enfoque estratégico, proactivo y de competencias a la gestión de talento humano en las organizaciones como un proceso de mejora continua.

CAPÍTULO 4

DISCUSIÓN

4.1. Conclusiones

El desarrollo de esta investigación, resalta las siguientes conclusiones generales:

1. Las auditorías de gestión de talento humano han desarrollado sus procesos basándose en contribuciones teóricas más destacadas, los resultados empíricos y a partir de esto se ha conseguido analizar las falencias del sistema de Gestión de Talento Humano, aplicando evaluaciones que permitan el control interno utilizando técnicas e instrumentos factibles en las organizaciones.
2. Dentro de CNEL EP, Unidad de Negocio Santo Domingo se comprueba que en el sistema de Gestión de Talento Humano existen aún deficiencias y esto no permite que se consiga aplicar con eficacia los nuevos enfoques sobre ésta área de gestión, sin embargo a partir de este motivo se considera pertinente la aplicación y estudio que determinen la carencia que aleja la obtención de resultados superiores relacionados con las competencias laborales.
3. La auditoría de Gestión de Talento humano dentro de CNEL EP, Unidad de Negocio Santo Domingo permitió diagnosticar las debilidades que existen en varias de las áreas de la corporación, y que los resultados de la empresa no se midan en relación de los resultados de la gestión de talento humano, esto convierte en ineludible la implementación de un procedimiento de auditoría que permita introducir un enfoque estratégico y proactivo en cuanto a la evaluación de desempeño por competencias y buenas prácticas.
4. Al aplicarse un procedimiento integral como parte de la investigación se consigue determinar problemas existentes, necesidades estratégicas y un mayor grado de socialización dentro de los procesos de la Gestión de Talento Humano, permitiendo así la utilización eficiente de los perfiles de cargos por competencias generando políticas que permitan encaminar las estrategias al buen desempeño de los roles para cumplir con la misión de la organización.

4.2. Recomendaciones

De acuerdo con las premisas dadas en la investigación, se realiza las siguientes recomendaciones:

1. Se recomienda continuar con la implementación del procedimiento de auditorías de Gestión de Talento Humano, y por medio de ello mejorar los niveles de desempeño organizacionales, fomentando las evaluaciones de desempeño elaboradas de acuerdo a cada perfil de competencia, aplicando indicadores de medición que permitan controlar la empresa de manera constante, progresiva y racional.
2. Sugerir este procedimiento como ejemplo para el resto de Unidades de Negocio de la CNEL EP, para conseguir homologar los procesos de manera completa generando mayor valor corporativo, y dando así mayor satisfacción a los clientes internos y externos.
3. Generar, a partir de próximas investigaciones, la automatización y perfeccionamiento de las auditorías de gestión de talento humano con la utilización de indicadores de medición adecuados para hacer más factible la aplicación de este procedimiento, creando compatibilidad entre los sistemas existentes.
4. Impulsar y ofrecer mayor atención a las competencias de los funcionarios, en cuanto a lo personal, laboral y sobre todo lo que le resulte estimulante intelectualmente aprovechando así el máximo de sus capacidades, y obteniendo un mejor ambiente de trabajo.
5. Seguir con la difusión de las experiencias y resultados obtenidos en la investigación mediante presentaciones en eventos del sector, así como de acciones de capacitación, lo cual contribuirá con la generalización de dichos resultados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Angulo G., Daniel C. (2008). *Recursos Humanos*. Obtenido de http://www.degerencia.com/articulo/la_auditoria_en_la_gestion_de_los_recursos_humanos.
- Ayala, V. S. . (2004). *Administración de Recursos Humanos*. Perú.
- Beer, Michael et al. . (1989). *Gestión de Recursos Humanos*. España: Ministerio del Trabajo.
- Bernal, C. . (2010). *Metodología de la investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales (3ra. Ed.)*. . Colombia : Pearson Educación.
- Besseyre des Horts, C.-H. (1990). *Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*. Madrid, España: Ediciones Deusto.
- Bretones, F. D., & Rodriguez, A. . (2008). *Reclutamiento y selección de personal*. Madrid: Pirámide.
- Buck Consultants . (1998). *Competency based performance management*. Washington, D.C. . Obtenido de www.cinterfor.org.uy.
- Bustillo, Carlos . (1994). *La Gestión de Recursos Humanos y la Motivación de las Personas*. En: *Revista Capital Humano: Integración y Desarrollo de los Recursos Humanos*. No. 73. pp. 17-28. España.
- Cantera, F. . (1995). *Del control externo a la auditoría de recursos humanos, en: La nueva gestión de recursos humanos*. Barcelona: Gestión 2000.
- Cejas Y., Enrique. . (s.f.). *La formación por competencias laborales*. . Obtenido de www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/formacion_por_competencias._caso_real.pdf.
- Cerna, J. . (s.f.). *Aspectos básicos en la gestión de talento humano*. Obtenido de www.monografias.com.
- Chávez S., Guillermo & García, Yolanda. (2003). *Manual para el diseño de sistemas de calidad basados en competencias laborales. (1ra. Ed.)*. . México: Panorama S.A.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* . México: Mc Graw Hill.
- Cruz, P; Rojas, S; Vega, G & Villegas, Y. . (2006). *El capital humano y la gestión por competencias*. Obtenido de www.magister.com/el-capital-humano-gestion-competencias-cursos-314385.htm.
- Cuesta S., Armando . (1999). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. . La Habana, Cuba: La Academia. .

- Definiciones.com. (2014). *Definiciones*. Obtenido de <http://definicion.com.mx/capacitacion.html>.
- Ducci, María A. . (1997). *El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional: Formación basada en competencia laboral*. . Montevideo, Uruguay: CINTERFOR-OIT.
- e-conomic internacional. (2002). *Salario*. Obtenido de <http://www.e-conomic.es/programa/glosario/definicion-salario>.
- FABATALENTO HUMANO . (2014). *Talento Humano 2013*. Obtenido de <http://talentohumanofaba2013.blogspot.com/2013/03/definicion-de-talento-humano.html>.
- Franklin F, Enrique B. . (2007). *Auditoría administrativa: gestión estratégica del cambio (2da. Ed.)*. . México: Pearson Educación.
- Gallego Franco, Mery . (2002). *Gestión humana basada en competencias. Procesos de gestión humana basados en competencias*. Obtenido de www.monografias.com.
- Gamboa, Blett . (2004). *Procedimiento metodológico para la realización de Auditorías de Gestión de Recursos Humanos con un enfoque de competencias laborales en la empresa EMBER*. Cuba: Holguín.
- Gómez-Mejía, S. . (1999). *Administración de recursos humanos*. México: Mc Graw-Hill Hispanoamericana. .
- Gonzalez Ariza, Á. L. . (2006). *Métodos de Compensación Basados en Competencias*. . Baranquilla – Colombia: Uninorte.
- Harper y Lynch . (1991). *Manuales de Recursos Humanos*. 234 pp. Madrid, España: Gaceta de los Negocios.
- Mertens, Leonard. . (1996). *La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional*. Montevideo, Uruguay: CINTERFOR/OIT. Obtenido de <http://www.cinterfor.org.uy/>.
- Naranjo S., María J. . (2011). *Auditoría Administrativa a la Jefatura de Recursos Humanos de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A. año 2010*. Riobamba, Ecuador.
- Robbins, S. & Coutler . (2008). *Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall – Pearsons.
- Rodriguez, Y. & Herrera, T. . (2006). *La gestión del talento humano como fuente generadora de innovación tecnológica. Propuesta metodológica para su aplicación*. . Obtenido de www.gestiopolis.com.
- Sánchez R., A. . (2013). *Capital Humano, Relaciones Laborales y Gestión por Competencias en el Proceso de Cambio Empresarial en Cuba de 1989 a 2011*. Cuba: Holguín.

- Sotolongo, M. . (2005). *Procedimiento para la auditoría interna del sistema de gestión de recursos humanos en instalaciones turísticas hoteleras cubanas. Aplicación en pequeñas y medianas instalaciones turísticas hoteleras.* Cuba.
- Tejada, J., Gimenez, V., Viladot, G., Gan, F., Fandos, M., Jiménez, J., y otros. . (2007). *Formacion de Formadores.* . Madrid - España: Paraninfo S.A.
- Vargas, F.; Casanova, F.; Montanaro, L. . (2001). *El enfoque de competencia laboral: manual de formación.* Montevideo: Cinterfor.
- Vargas, F.; Casanova, F.; Montanaro, L. . (2001). *El enfoque de competencia laboral: manual de formación.* . Montevideo: Cinterfor.
- Zayas Agüero, Pedro . (2002). *Concepción Técnico Metodológica sobre la Selección de Personal. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Sociales.* . Cuba: Universidad de la Habana.

ANEXOS

Anexo A. Indicadores de talento humano

PERSPECTIVAS	INDICADOR	FÓRMULA	OBJETIVO	SISTEMA DE RECOPIACIÓN	NIVELES DE REFERENCIA	PERIODICIDAD Y RESPONSABILIDAD
TRABAJADOR	Nivel de competencias del trabajador (Ncoti)	$NCoti = (Corti / TCopj) \times 100$	Mostrar el nivel de competencias que posee el trabajador con respecto a las competencias requeridas para la posición que ocupa, según los modelos elaborados, así como el nivel de competencias que se alcanza en el proceso y la organización además de las que son percibidas como rasgo diferencial en el mercado.	Mediante el análisis de los modelos de competencias de cada puesto se determina el total de competencias que deben poseer los trabajadores que ocupen esa posición. Del proceso de evaluación de competencias desarrollado se determina la cantidad de competencias que posee cada trabajador. Luego se aplica la expresión de cálculo, obteniéndose el resultado del indicador para cada trabajador (a). Finalmente para las competencias organizacionales (b) se calcula el nivel de correspondencia según la opinión de los clientes externos a través de encuestas.	El indicador puede tomar valores entre 0 y 100%. Los niveles de referencia definidos son los siguientes: <ul style="list-style-type: none"> • Deficiente (D): menos del 70% • Satisfactorio (S): del 70 al 89,9% • Excelente (E): mayor o igual al 90%. 	Se determina anualmente, a nivel de posición, rol y proceso, el responsable es el jefe del área bajo la asesoría metodológica del TH, para las corporativas y organizacionales se determina por el responsable que se designe dentro del área de TH.
	Nivel de competencias organizacionales (Ncog)	$NCog = \frac{[\sum Clex + \sum Clmb]}{Tcl} \times 100,$				
TRABAJADOR	Tasa de polivalencia del trabajador i (TPti)	$TPti = \frac{ProcDomti}{TprocAm} \times 100$	Mostrar el grado de polivalencia que posee el trabajador en base a los procesos que domina en el área donde labora y el nivel de polivalencia que se alcanza en cada rol y proceso, así como los valores promedio de este indicador para la organización.	Mediante el análisis de la organización del trabajo en cada área se determinan los procesos básicos que se desarrollan en el área. De los estudios de necesidades de formación realizados a cada trabajador o de una evaluación que se hace a tal efecto, se determina la cantidad de procesos que domina. Luego se aplica la expresión de cálculo, obteniéndose el indicador para cada trabajador (a).	Este indicador también puede tomar valores entre 0 y 100% y se utilizan los mismos niveles de referencia del indicador anterior.	Se determina anualmente. A nivel de trabajador, rol y proceso, el responsable es el jefe de área bajo la asesoría metodológica del responsable de formación, a nivel de organización se determina por el responsable de formación.

Anexo A. (Cont)

2/5

TRABAJADOR	Índice de desarrollo y/o adquisición de competencias de posición (IDATi)	$\text{IDATi} = \frac{[(\text{Corti2} - \text{Corti1}) / \text{Corti1}] \times 100}{}$	Mostrar el grado en que se han desarrollado las competencias en todos los niveles y/o se han adquirido otras nuevas con respecto a los modelos determinados.	A partir del análisis de los modelos de competencias para cada nivel y las evaluaciones realizadas al inicio del período se determina la cantidad de competencias reales que poseen los trabajadores. Al concluir el período de evaluación se determinan, a través del mismo procedimiento, el nivel total de competencias reales que posee el personal en el nuevo proceso de evaluación. Luego se aplica la expresión de cálculo obteniéndose el resultado del indicador para cada posición i (a).	Este indicador también puede tomar valores entre 0 y 100% y se utilizan los mismos niveles de referencia del indicador anterior.	Se determina anualmente. A nivel de posición, rol y proceso el responsable es el jefe de área bajo la asesoría metodológica del área de TH, para las corporativas y organizacionales se determina por el responsable que se designe dentro del área de TH.
TRABAJADOR	Nivel de satisfacción con las competencias del trabajador i (NSCoti)	$\text{NSCoti} = \frac{[(\text{Sti} + \text{Asti}) / \text{Tti}] \times 100}{}$	Determinar el nivel de satisfacción de los trabajadores con las competencias que han podido desarrollar o adquirir en la organización.	Para la obtención de la información se utiliza una encuesta de satisfacción de los trabajadores, para evaluar este aspecto, en el (Anexo 9) se muestra un ejemplo. Se determina la cantidad de marcas en cada intervalo de valoración y se aplica la expresión de cálculo. La información definida puede ser tomada como referencia para perfeccionar el proceso de formación.	Este indicador también puede tomar valores entre 0 y 100% y se utilizan los mismos niveles de referencia del indicador anterior.	Al concluir cada período evaluativo (un año) se aplica la encuesta por el responsable de formación del área de TH, quien es el encargado del cálculo del indicador, sobre la base de una encuesta representativa, con una periodicidad anual.

Anexo A. (Cont)

3/5

TRABAJADOR	Nivel de comprometimiento o del trabajador i (NCTi)	$NCTi = \frac{[(Smti + CSmti) / Tti] \times 100}{}$	Determinar el comprometimiento de los trabajadores con la organización, en lo que incide el nivel de desarrollo profesional y la autorrealización personal de cada trabajador.	Para la obtención de la información se utiliza una encuesta para todos los trabajadores, como se muestra en el (Anexo 10). Se procesa la encuesta y se aplica la expresión de cálculo.	Este indicador también puede tomar valores entre 0 y 100% y se utilizan los mismos niveles de referencia del indicador anterior.	Al concluir cada período evaluativo (un año) se aplica la encuesta por el responsable de formación del área de TH, quien es el encargado del cálculo del indicador, sobre la base de una encuesta representativa, con una periodicidad anual.
TRABAJADOR	Índice de ausentismo (Is)	$Is = \frac{\text{Horas de ausencias}}{\text{Horas hombre usadas}}$	Determinar el nivel de ausentismo de los trabajadores de una organización, para tomar las medidas necesarias y adecuadas al sistema de talento humano.	Para la obtención de la información se utiliza la revisión de documentos, aplicando la expresión de cálculo.	Este indicador también puede tomar valores entre 0 y 100% y se utilizan los mismos niveles de referencia del indicador anterior.	Al concluir cada período (un año) se calcula el indicador por el responsable o técnico en el área de TH, con una periodicidad anual.
TRABAJADOR	Índice de rotación o fluctuación de la fuerza de trabajo (Ift)	$Ift = \frac{\text{Total de bajas y altas}}{2 \times (\text{total de la planilla})}$	Expresar un índice porcentual que defina la participación de los empleados que circulan sobre el número medio de empleados en el área y en el período considerado	Para la obtención de la información se utiliza la revisión de documentos, aplicando la expresión de cálculo.	Este indicador también puede tomar valores entre 0 y 100% y se utilizan los mismos niveles de referencia del indicador anterior.	Al concluir cada período (un año) se calcula el indicador por el responsable o técnico en el área de TH, con una periodicidad anual.

Anexo A. (Cont)

Indicadores referidos al cliente externo	Índice de fidelización de los clientes (IFC)	IFC = $(Clr / TCl) \times 100$	Determinar el grado en que se ha logrado la fidelización de los clientes a la organización a través de la satisfacción de sus necesidades, expectativas y la percepción de las competencias esperadas.	A través de las mismas encuestas que se utilizan para medir la satisfacción de los clientes externos (Anexo 11) se puede conocer los clientes que repiten y las veces que lo han hecho. A partir de esta información se puede aplicar la expresión de cálculo.	Este indicador puede tomar valores entre 0 y 100%, se definen los niveles de referencia acorde al estadio de cada ciclo de evaluación, valorándose como positivo un incremento con respecto a la medición anterior, en correspondencia con el estado deseado definido.	Se valora anualmente por el responsable de formación sobre la base de los valores obtenidos por el encargado de relaciones públicas.
	Nivel de satisfacción del cliente externo (NSCI)	NSCI = $\sum (We \times VAe)$	Determinar el nivel de satisfacción del cliente con el servicio recibido en la instalación, valorando la incidencia de las competencias en su mejoramiento.	Se determina mediante la aplicación del procedimiento metodológico para medir la satisfacción del cliente. Una vez calculado el indicador, el procedimiento referenciado incluye el análisis de los factores y causas que determinan ese resultado.	Este indicador puede tomar valores entre 0 y 5, se definen los niveles de referencia acorde al estadio en cada ciclo, valorándose como positivo un incremento con respecto al punto de partida, en correspondencia con el estado deseado definido.	Se valora anualmente por el responsable de formación sobre la base de los valores obtenidos por el encargado de relaciones públicas.

Anexo A. (Cont)

5/5

	Indicadores económicos de la organización	<ul style="list-style-type: none"> - Ingresos. - Costos de talento humano. - Productividad. - Utilidad. - Índice de ausentismo. - Índice de rotación o índice de fluctuación de la fuerza de trabajo. 	Mostrar la evolución de los indicadores de resultados de la entidad, valorando la incidencia de asumir el nuevo enfoque de gestión por competencias en su mejoramiento.	Se obtiene la información a partir de los resultados del área económica y se profundiza para determinar la incidencia de la gestión por competencias en dichos resultados.	Se analiza cada indicador acorde a su naturaleza, valorándose como positivo una evaluación favorable.	Se calculan anualmente por el área económica y la valoración de la incidencia de la gestión por competencias se hace por el responsable de la formación en conjunto con los jefes de área, para lo que se utiliza además el resultado del siguiente indicador.
Indicadores referidos a la organización	Correlación de competencias (CA)	$CA = \frac{\Delta V_n}{\Delta NCo},$	Mostrar la relación que se produce entre la variación, negativa o positiva, del nivel de competencias y la variación del valor de las ventas en el período analizado, lo cual representa una medida del impacto de la aplicación del nuevo enfoque en los resultados económicos de la organización.	Se obtiene la información a partir de los resultados del área económica y del cálculo del indicador del nivel de competencias. Luego se aplica la expresión de cálculo.	El resultado de este indicador debe ser mayor que 1, analizando el valor porcentual en que se incrementan las ventas ante un incremento del nivel de competencias de los miembros de la organización.	Se calcula anualmente por el responsable de la formación a partir de la información que deberá ofrecer el área económica. Después de analizados estos indicadores, se pueden definir los problemas principales que afectan a la GTH en la organización, siendo necesario analizar las causas por cada una de las políticas definidas.

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Karen Ramón, 2016

Anexo B. Diagnóstico de las políticas de gestión de Talento Humano.

Política de planeación de TH: Las entrevistas, la observación directa y la revisión de documentos pueden ser las técnicas a emplear para su diagnóstico, permitiendo responder los siguientes aspectos:

- ¿La organización del trabajo y los servicios brindan a los empleados la suficiente autonomía en la realización de sus tareas?
- ¿Existen manuales de normas y procedimientos?
- ¿Existen mecanismos de autocontrol?
- ¿Los sistemas de trabajo están diseñados de forma tal que permitan la flexibilidad del trabajo y del trabajador?
- ¿En qué medida el trabajo en grupo predomina sobre el individual?

Política de planeación de TH: La organización y normación del trabajo

- El estado de preparación de los técnicos para resolver en tiempo y forma los problemas que se presentan en el proceso.

Política de planeación de TH: Estado de la documentación o normas de trabajo

- ¿Está elaborada la documentación para cada puesto de trabajo?
- ¿Se corresponde con lo que se hace?
- ¿Existe dominio de la documentación por los trabajadores?
- ¿Hay calidad en la documentación, está actualizada y obedece al equipamiento del puesto de trabajo?
- ¿Se garantizan en tiempo y forma los diseños?
- ¿Están elaborados los profesiogramas y modelos de competencias o aún están vigentes los calificadores de cargo?
- ¿Están definidas en la organización las responsabilidades y autoridades del personal?, ¿en qué documento se reflejan?
- ¿Están establecidos los objetivos individuales y de equipos?, ¿Cómo se procede para establecerlos?

- ¿Cómo se determinan las competencias necesarias para el personal de la empresa?
- ¿Se tienen definidos los registros apropiados de las habilidades y experiencias del personal?
- ¿Cuáles son las fuentes que se consideran para el análisis de las necesidades de competencia de cada individuo?
- Podrían considerarse fuentes como: demandas futuras relacionadas con los planes y los objetivos estratégicos y operacionales, anticipación de las necesidades de sucesión de la dirección y de la fuerza laboral, cambios en los procesos, herramientas y equipos de la organización, evaluación de la competencia individual del personal para desempeñar actividades definidas y requisitos legales y reglamentarios y normas que afectan a la organización y a sus partes interesadas.

Política de planeación de TH: Organización del proceso

- ¿Existe una correcta preparación, programación y distribución de las actividades de los trabajadores de acuerdo al proceso de producción?
- ¿La división y cooperación del trabajo establecida logra la utilización plena del tiempo de trabajo, tanto desde el punto de vista cuantitativo como cualitativo de la fuerza de trabajo?
- ¿Los puestos de trabajo poseen los medios y materiales necesarios concebidos para el cumplimiento de la tarea y del contenido por parte de los trabajadores?
- ¿Existen condiciones materiales y ambientales en los puestos de trabajo que garanticen el cumplimiento de la tarea, y están en correspondencia con las normas de seguridad y salud en el trabajo?
- ¿Las condiciones de trabajo y el régimen de trabajo y descanso establecidos favorecen la actividad de los trabajadores de manera que se estimule su capacidad laboral, incidiendo ello en una mayor eficiencia sin perjuicio de su salud?

Política de ingreso de personal:

Los indicadores que se miden son los siguientes:

- Tasa de selección (TS).

- Razón de selección (RS).
- Cantidad de trabajadores que no superan el período de prueba.
- Número de solicitudes recibidas (puede ser una guía de capacidad de atracción de personal de la empresa).
- Calidad de las solicitudes (CS).

Se deben evaluar aspectos como:

- ¿Se realizan estudios con el objetivo de valorar las razones por la que el personal se incorpora a la organización y se retira de ella?, ¿Cómo se procede para la realización de estos estudios?
- ¿Hay establecido algún procedimiento metodológico para el reclutamiento y la selección de personal?
- ¿Se tiene en cuenta la información que ofrecen los profesiogramas y modelos de competencia, en caso de existir, para realizar el proceso de reclutamiento y selección?
- ¿Están establecidos los métodos y técnicas para la selección del personal teniendo en cuenta los requisitos y exigencias de los cargos?
- ¿Se utilizan las fuentes de reclutamiento apropiadas para la organización?

Política de evaluación del desempeño:

- Pueden utilizarse los siguientes indicadores:
 - Índice de evaluación por categorías ocupacionales (IE).
 - Índice de calidad de evaluación (ICE).
 - Índice de conformidad con la evaluación (Inconf.).

Esta actividad se puede evaluar mediante el análisis de los siguientes elementos:

- ¿Cómo se evalúa la competencia individual del personal para desempeñar las actividades definidas?
- ¿Cómo se asegura la alta dirección de que el nivel de competencia de cada individuo es adecuado para las necesidades actuales y futuras?

- ¿Los modelos utilizados para la evaluación del desempeño permite integrar coherentemente los procesos de compensaciones, selección y formación con los modelos de competencias determinados a partir de la planeación de TH?

Política de formación y desarrollo:

Los indicadores para el diagnóstico son los siguientes:

- Índice de participación en postgrados.
- Índice de cumplimiento de plan de postgrados.
- Índice de participación de trabajadores.
- Índice de cumplimiento del plan de formación.
- Proporción de promovidos del total de plantilla.
- Proporción de promovidos del total de directivos.
- Números de promovidos anuales.
- Determinación de las perspectivas.

Se analizarán factores esenciales como:

- ¿Qué aspectos son considerados en la planificación de las necesidades de formación y educación del personal? Estos pueden ser: los conocimientos tácitos y explícitos, las herramientas de planificación y mejora, la creación de equipos, la resolución de problemas, las habilidades de comunicación, la cultura y el comportamiento social, el conocimiento de los mercados y de las necesidades y expectativas de los clientes, la creatividad y la innovación.
- ¿Qué elementos se incluyen en la educación y formación del personal para facilitar la participación activa en el logro de los objetivos de la empresa? Estos aspectos son: la visión para el futuro de la organización, la iniciación e implementación de procesos de mejora, el impacto de la organización en la sociedad, programas de inducción para el nuevo personal.
- ¿Cómo se elaboran los planes de formación del personal? y ¿Qué elementos se incluyen en dichos planes? Los elementos pueden ser: objetivos, programas y metodologías,

recursos necesarios, identificación del apoyo interno, evaluación en términos de aumento de la competencia del personal, medición de la eficiencia y del impacto sobre la organización.

- ¿Cómo se garantiza el adiestramiento para satisfacer las necesidades de competencia del personal?
- ¿Cómo se evalúa la eficiencia de la formación ofrecida?
- ¿Se tienen definidos los registros apropiados de la educación y formación?

Política de compensaciones

El cumplimiento de las políticas del sistema de compensaciones se puede comprobar a través de la medición del indicador satisfacción laboral.

Satisfacción laboral: En este punto se valora la satisfacción laboral de los empleados, esta se refiere al proceso psicológico que ocurre en el individuo a través del cual se combinan diferentes fuerzas externas o internas que determinan su comportamiento, la motivación es la responsable de la dirección, la intensidad y las variaciones de la actuación de las personas. Es bastante difícil su medición por lo que se medirá la motivación concreta reflejada en el grado de satisfacción de los trabajadores en el proceso laboral.

El diagnóstico de las dimensiones esenciales (DE) responsables de la motivación de los trabajadores constituye un arma poderosa como parte de una metodología de cambio, que en manos de una administración guiada por la búsqueda de constantes soluciones que tiendan al incremento de la productividad, permitiría convertir en tangible lo que es hasta el momento considerado intangible por el grado de dificultad que conlleva su determinación y medición.

De acuerdo con las necesidades que satisfacen, los motivadores concretos se clasifican en cuatro grupos:

- DE vinculadas al contenido y naturaleza de la tarea (variedad de habilidades, identificación de la tarea, significación de la tarea, autonomía, retroalimentación).

- DE vinculadas al trabajo en grupo (cohesión, atractivos, clima socio psicológico, variedad de operaciones, identificación de la tarea, significación de la tarea, retroalimentación, autonomía).
- Estos dos grupos se relacionan con los resultados de aplicación de las políticas de planeación, selección y formación.
- DE vinculadas a la estimulación (suficiencia, correspondencia, vinculación, justeza, percepción, coherencia).
- DE vinculadas a las condiciones de trabajo (seguras, higiénicas, estéticas, ergonómicas, bienestar).

Política de compensaciones:

Es recomendable para tener otros elementos de juicio, calcular y analizar indicadores como:

- Índice de incidencia.
- Índice de gravedad.
- Índice de frecuencia.

Analizar además:

- La caracterización de las condiciones de trabajo en la entidad (ambiente físico, organización del trabajo, el puesto y los medios laborales, aspectos fisiológicos y psicosociales).

También, mediante encuestas y entrevistas pueden obtenerse criterios para determinar las principales causas de los problemas que afectan la seguridad de la empresa.

Para el análisis de los diferentes elementos que componen el enfoque sistémico de la compensación se pueden utilizar los siguientes instrumentos:

Estimulación y retribución: Para ello se emplean diferentes técnicas e instrumentos como encuestas, entrevistas y análisis de indicadores.

- Proporción de trabajadores por cada forma y sistema de pago (PTFP).
- Las incongruencias existentes entre los salarios de los jefes y sus subordinados.
- Las modalidades de sistemas de pagos actualmente aplicados y las limitaciones que presentan cada una.
- Si los sistemas de pagos y estimulación por los resultados han propiciado la motivación y el estímulo al trabajo y a la elevación de la productividad del trabajo.
- Si los sueldos aplicados al personal dirigente son los suficientemente estimulantes para que los trabajadores de la entidad aspiren a ocupar cargos de dirección, fundamentalmente los técnicos, además si están en correspondencia con el nivel de complejidad y responsabilidad que emanen de las funciones asignadas al cargo que desempeñan.
- ¿Se promueve la participación y el desarrollo del personal mediante reconocimiento y recompensas?
- ¿Se revisan continuamente las necesidades del personal con vistas a satisfacerlas?, ¿Cómo se procede?
- Servicios y prestaciones a los trabajadores y otros: Para ello se emplean diferentes técnicas e instrumentos como la observación, encuestas y entrevistas, donde se valora:
- La existencia y funcionamiento de servicios médicos y/o paramédicos en la entidad. Profundizar en el análisis de las labores asistenciales, higiénicas, preventivas de accidentes y enfermedades, así como de las acciones orientadas al mejoramiento de las condiciones de trabajo.
- La existencia y funcionamiento de tratamientos diferenciados a embarazadas, enfermos, familiares de los trabajadores.
- El estado de alimentación de los trabajadores, funcionamiento de comedores, dietas ante condiciones anormales de trabajo. Relación, calidad-precio de los alimentos.

- Las facilidades dadas a los trabajadores como transporte, parqueo, etc.
- Servicios y prestaciones a los trabajadores y otros: para ello se emplean diferentes técnicas e instrumentos como la observación, encuestas y entrevistas, donde se valora:
- Seguridad, salud y ambiente laboral: Las dimensiones esenciales de las condiciones de trabajo fueron definidas como: seguras, higiénicas, estéticas, ergonómicas y de bienestar, pudiéndose combinar para ofrecer el potencial de satisfacción con las condiciones de trabajo (PSCT), para el personal indirecto y de oficinas y para el personal directo a la producción. Así mismo se definió el índice de satisfacción con las condiciones de trabajo.

Política de comunicación, auditoría y control

Para lograr una estrategia de participación sustentada en una política de influencia de los empleados, esta última debe propiciar la existencia de ciertas condiciones, tales como: compromiso y liderazgo de la alta gerencia, de los mandos intermedios y los jefes de líneas, creación del clima laboral adecuado, existencia de un sistema de información mínimo, reforzar el sistema de formación y entrenamiento en el marco de una visión a largo plazo, desarrollar una estrategia para involucrar al grupo en el proceso de participación.

El diagnóstico de esta política puede apoyarse en la realización de encuestas y entrevistas a todos los integrantes de la organización para valorar los siguientes aspectos:

- Formas de participación de los trabajadores en la dirección, especificar resultados obtenidos.
- Valoración de las posibilidades de participación de los trabajadores, en el análisis de problemas y toma de decisiones, así como de los mecanismos de retroalimentación, existentes en la entidad.
- Valoración de la existencia y funcionamiento de mecanismos en la empresa, para atender reclamaciones, quejas, conflictos laborales, etc.

- ¿Existe algún procedimiento metodológico establecido para la realización de auditorías de GTH?
- ¿Se diagnostica la situación existente en cada uno de los procesos de GTH?
- ¿La realización de auditorías incluye la elaboración de planes estratégicos para erradicar los problemas diagnosticados?
- ¿Los aspectos que se tienen en cuenta en las guías de control garantizan evaluar todas las actividades de GTH?
- ¿En las guías de control sólo se evalúan aspectos relacionados fundamentalmente con el cumplimiento de la legalidad vigente en cuanto al trabajo y la seguridad social?
- ¿Existe una perspectiva de fiscalización en la realización de la auditoría o tienen una óptica de mejora continua?
- ¿El proceso de comunicación existente es abierto y en ambos sentidos? ¿Qué vías se emplean para lograr una comunicación efectiva?
- ¿Existen y funcionan mecanismos en la empresa para atender reclamaciones, quejas, conflictos, opiniones y sugerencias de los trabajadores?

Anexo C. Encuesta para medir la Satisfacción Laboral de los Trabajadores

Con el objetivo de conocer algunos criterios relacionados la satisfacción laboral, necesitamos que usted nos dé su criterio acerca de su estado de satisfacción en la empresa respecto a los aspectos abordados, evaluándolos de:

Muy mal (**MM**), Mal (**M**), Regular (**R**), Bueno (**B**), Excelente (**E**)

Su participación es voluntaria y anónima, nos será de mucha utilidad.

Aspectos a evaluar	Nivel de Satisfacción				
	MM	M	R	B	E
Satisfacción con...					
1. El trabajo que realiza (lo variado, interesante y atrayente que es).					
2. La información que recibe acerca de los resultados de su trabajo.					
3. La información que le ofrece su jefe.					
4. Pertenecer a su grupo, brigada, departamento (lo atractivo que es, el clima, la cohesión existente).					
5. Su participación en las decisiones, en la solución de los problemas etc.					
6. Los ingresos que recibe (salario).					
7. La estimulación material.					
8. La estimulación moral que recibe.					
9. La correspondencia entre la estimulación moral y material (justicia, coherencia).					
10. Las condiciones de trabajo (estética, ruido, iluminación, mobiliario e instrumentos de trabajo).					
11. La seguridad e higiene en su puesto de trabajo (accidentes, contaminación, contraer enfermedades).					
12. El horario y el régimen de trabajo y descanso					
13. Los servicios de salud que recibe en la empresa (médicos y paramédicos).					
14. Los servicios de alimentación (almuerzo y meriendas).					
15. Los servicios de transportes.					
16. Las opciones recreativas, culturales y deportivas organizadas y propiciadas por el centro de trabajo					
17. Las facilidades, apoyo que se da para resolver problemas de carácter material.					
18. Las posibilidades de promoción y superación personal.					
19. Las reclamaciones, quejas y conflictos.					

 20. La valoración integral que la empresa brinda.

Para ganar en claridad sobre la información que nos acaba de brindar, necesitamos que conteste las siguientes preguntas sobre el mismo tema de la satisfacción laboral.

Preguntas...

¿Por qué decidió trabajar en esta empresa?, Indique las dos razones más importantes.

1. Almuerzo seguro y de calidad.
2. Para establecer nuevas relaciones, entretenimiento y despeje mental.
3. Necesidad económica.
4. Cercanía.
5. Por no encontrar trabajo en otros lugares.
6. Aplicar mis conocimientos.
7. Justificación ante la sociedad.
8. Disponible.
9. Otra, ¿Cuál? _____

¿Cuáles de las siguientes actividades se cumplieron con usted cuando ingreso en la empresa?

1. Le explicaron el proceso productivo de la empresa y su importancia, así como la misión, visión, valores compartidos y normas de comportamiento.
2. Le informaron de sus deberes y derechos como trabajador.
3. Le instruyeron sobre las normas técnicas del trabajo.
4. Le instruyeron sobre lo referente al sistema de evaluación del desempeño, sus funciones y competencias laborales.
5. Le hicieron pasar un periodo de adiestramiento sobre el trabajo especificado.
6. Le presentaron la brigada o grupo con los que iba a trabajar.

¿Cómo cree que es su oficio u ocupación en relación con otros de su empresa?

1. Importante.
2. Poco importante.
3. Nada importante.

Si pudiera escoger entre el oficio que desempeña ahora y otro diferente ¿Cuál escogería?

1. El mismo.
 2. Otro diferente,
- ¿Cuál?: _____

Le agrada el oficio o tipo de trabajo que desempeña actualmente.

1. Me agrada.
2. No me agrada mucho.
3. No me agrada

¿Cuáles son las tres cosas que menos le agradan del oficio que desempeña actualmente?

1. Es un tipo de trabajo de poco interés y aburrido.
 2. No se paga bien.
 3. No es importante para el país.
 4. No permite aumentar los conocimientos y habilidades.
 5. Es difícil y complicado.
 6. Requiere esfuerzo físico.
 7. Se realiza en condiciones difíciles.
-

-
8. _____ No permite realizar tareas más creadoras.
 9. _____ No es bien considerado por las personas.
 10. _____ Otro aspecto que le desagrada,
 ¿Cuál?:_____
-

Le ha sucedido alguna vez que ha estado tan absorto en su trabajo que no se da cuenta que el tiempo ha transcurrido.

1. _____ Muy frecuente. 2. _____ Con poca frecuencia. 3. _____ Muy raras veces.
-

De las siguientes características que te proponemos cuáles son las tres más importantes que debe tener un trabajo para que te sientas satisfecho con él?

1. _____ Buen salario.
 2. _____ Posibilidades de superación técnica y cultural.
 3. _____ Tener buenas relaciones con los compañeros de trabajo.
 4. _____ Que sea un trabajo de provecho a la sociedad.
 5. _____ Que sea un trabajo que me guste.
 6. _____ Que sea un trabajo bien visto por la gente.
 7. _____ Que tenga posibilidades de llegar a ser dirigente.
-

Si pudiera cambiar de brigada o grupo de trabajo en su propio centro, ¿qué haría?

1. _____ Aunque pudiera cambiarme no lo haría.
 2. _____ Lo pensaría.
 3. _____ Me cambiaría con gusto.
-

En la actualidad desea cambiar de lugar de trabajo:

1. _____ SI 2. _____ NO
-

¿Cuáles son las dos causas principales por las que cambiaría de lugar de trabajo?

1. _____ Malas condiciones de trabajo.
 2. _____ Salarios muy bajos.
 3. _____ Falta de estímulo y reconocimiento que me satisfaga.
 4. _____ No me satisface el trabajo que realizo.
 5. _____ No me satisfacen los métodos de dirección y organización del trabajo.
 6. _____ No me siento bien dentro de del grupo de trabajo al que pertenezco.
-

Muchas gracias por su colaboración...

Anexo D. Cuestionario para el Diagnóstico de la Auditoría de GTH.

Nos encontramos diagnosticando el proceso para ejecutar auditorías de gestión de talento humano que se desarrolla en su organización para proceder a proyectar acciones de mejora más eficaces. Necesitamos su colaboración, para lo cual le pedimos que marque con una X en la casilla que considere que mejor concuerda con la veracidad de las siguientes afirmaciones.

Preguntas...	Alternativas				
	Total mente en desac uerdo	En desacue rdo	Median a- mente de acuerd o	De acuer do	Total mente de acuer do
1. Existe un modelo estructurado para llevar a cabo la gestión de talento humano (GTH) en su organización.					
2. Son conocidas las características básicas y el funcionamiento del modelo de GTH por los miembros de línea y staff implicados con esta área.					
3. El modelo de GTH implantado está estructurado de forma correcta, en cuanto a los subsistemas o procesos, interrelaciones, y otros elementos.					
4. Existe una integración eficaz entre las actividades de GTH que se llevan a cabo en la organización, como la selección, la evaluación, la formación y la propia auditoría de GTH.					
5. Están claramente definidas las funciones y responsabilidades relativas a la GTH.					
6. Las relaciones que se establecen entre los directores y mandos intermedios con el área de Talento Humano son correctas y eficaces.					
7. El departamento de Talento Humano brinda servicios de asesoría relativas a la realización de auditorías de GTH y otras y actividades de su área.					
8. Están definidos, se calculan, analizan					

y comunican los resultados de los indicadores de eficacia de los procesos identificados de la GTH en la organización

9. Las políticas y objetivos de GTH están correctamente formulados y se han comunicado a todas las partes interesadas.

10. Se realizan revisiones por la dirección, analizando las medidas correctivas y preventivas y los planes de mejoras derivados de las inspecciones y auditorías de la GTH.

11. Están elaborados los perfiles de competencias o profesiogramas de los cargos.

12. La organización garantiza que el nivel de competencia de cada individuo sea el adecuado para las necesidades actuales y futuras.

13. Se relaciona la evaluación del desempeño con los requisitos de competencias laborales de los cargos.

14. La remuneración y los incentivos recibidos están acorde con los resultados de la evaluación del desempeño.

15. Los trabajadores están conscientes de la relevancia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la organización.

16. La organización mantiene registros o controles de los conocimientos, habilidades, experiencias, acciones de capacitación y sobre la evolución de las evaluaciones de los trabajadores.

17. La organización controla el ambiente de trabajo para promover la motivación, la satisfacción, el desarrollo y el desempeño de su personal.

Gracias por su colaboración...

