

UNIVERSIDAD ANDINA SIMON BOLIVAR

SEDE ECUADOR

AREA DE GESTION

PROGRAMA

MAESTRIA EN DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

Diagnóstico y diseño de un Modelo de gestión para
el proceso de Planificación del Talento Humano
en las Unidades de Negocio de la
Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas EPMMOP

Hilda Magdalena Zaragocín Narváez

2014



UNIVERSIDAD ANDINA SIMON BOLIVAR

S E D E E C U A D O R

AREA DE GESTION

PROGRAMA

MAESTRIA EN DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

Diagnóstico y diseño de un Modelo de gestión para
el proceso de Planificación del Talento Humano
en las Unidades de Negocio de la
Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas EPMMOP

Hilda Magdalena Zaragocín Narváez

2 0 1 4

CLAUSULA DE CESION DE DERECHO DE PUBLICACION DE TESIS

Yo, Hilda Magdalena Zaragocín Narváez, autora de la tesis intitulada Diagnóstico y diseño de un Modelo de gestión para el proceso de Planificación del Talento Humano en las Unidades de Negocio de la Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas EPMMOP, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magíster en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.

1. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
2. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha.....

Firma.....

UNIVERSIDAD ANDINA SIMON BOLIVAR

S E D E E C U A D O R

AREA DE GESTION

PROGRAMA
MAESTRIA EN DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

Diagnóstico y diseño de un Modelo de gestión para el
proceso de Planificación del Talento Humano
en las Unidades de Negocio de la
Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas EPMMOP

HILDA MAGDALENA ZARAGOCIN NARVAEZ

TUTOR: Guido Andrés Abad Merchán
 Quito – Ecuador
 2 0 1 4

RESUMEN

La Planificación del Talento Humano es el núcleo donde se originan los lineamientos para la toma de decisiones estrategias de la organización por la intervención que directamente tienen las personas en el desarrollo del negocio, servicio o producto de una empresa. Con este propósito la presente investigación busca responder desde diferentes corrientes técnico-teóricas la importancia de este subsistema en la administración del talento humano, así como la incidencia que representa en la institución su inadecuada ejecución.

Este estudio exploratorio se lo realizará en unidades de negocio que se generaron con la expedición de la LOEP (Ley Orgánica de Empresas Públicas), denominadas áreas administrativo-operativas en la empresa pública, dirigidas por un administrador con poder especial para el cumplimiento de atribuciones establecidas para desarrollar actividades o prestar servicios de manera descentralizada y desconcentrada, el aporte de esta información de la realidad funcional de estas áreas desde la perspectiva de la PTH, servirá para evidenciar de mejor manera los componentes de la PTH que la empresa precisa para las decisiones estratégicas en pos de la obtención de resultados conjuntos.

La función principal de la PTH, por su enfoque innovador, es asesorar a la gerencia y directivos en la reformulación de acciones y procesos, generación de estrategias y tácticas en la administración del talento humano y resolver las interrogantes que sobre estos temas se presenten al realizar el ejercicio de planificar, orientando a los actores hacia el logro de resultados en los objetivos institucionales.

En esta investigación se incluyen diversas fuentes de información científica que refuerzan esta propuesta de diseñar un Modelo de gestión del proceso de planificación del talento humano en las Unidades de Negocio de la EPMMOP y en general para una empresa, añadiendo otros elementos no contemplados para el sector público, que técnicamente siguiendo las nuevas, diversas y cambiantes tendencias competitivas de las organizaciones en la actualidad, se hacen indispensables en los modelos para la construcción de políticas y lineamientos a seguir formando parte de los insumos que agregan valor al propósito de la PTH, que busca permanentemente mecanismos óptimos de desarrollo de gestión y claves de éxito, desde la visión del rol estratégico que el talento humano cumple en la empresa.

TABLA DE CONTENIDO

Introducción y marco Metodológico

Introducción.....	9
Objetivo general.....	14
Objetivos específicos.....	15
Metodología.....	15
Base metodológica.....	16

Capítulo I: Corrientes teóricas de la PTH en las organizaciones

1.1	Concepto Talento Humano (TH).....	17
1.2	Conceptos Gerencia de Talento Humano (GTH).....	18
1.3	Concepto Planificación del Talento Humano (PTH).....	20
1.3.1	Modelo de gestión de PTH, normatividad y componentes en general y en el sector público.....	24
1.3.2	PTH y la GTH Retos y Factores de incidencia en su desarrollo.....	28
1.3.3	Competencias de la GTH base en la PTH.....	29
1.3.4	PTH y Factores de medición.....	31
1.3.5	PTH y la Psicología del Trabajo.....	33
1.3.6	PTH y lo Político.....	36
1.3.6.1	Autoridades de elección pública.....	37
1.3.6.2	Modelos de gestión en TH.....	38
1.3.6.3	Personal de carrera.....	39
1.3.6.4	“Personal de confianza”.....	41
1.3.6.5	Ética.....	43
1.4	Resumen de la importancia de los componentes y factores de la PTH...	45

Capítulo II: Análisis de la PTH con relación a la PEO y su situación en la EPMMOP y las Unidades de Negocio

2. Breve revisión de antecedentes, reseña y características generales de la EPMMOP y las Unidades de Negocio

2.1	Antecedentes y reseña histórica EPMMOP	48
2.1.1	Unidad de Negocios Metro de Quito.....	48
2.1.2	Unidad de Negocios Proyectos Especiales Viales.....	49
2.1.3	Unidad de Negocios Espacio Público.....	49
2.2	Características EPMMOP	50
2.3	Estado de situación de la PTH en la EPMMOP y las Unidades de Negocio	
2.3.1	Estado de situación EPMMOP.....	50
2.3.1.1	Estado de situación Unidad de Negocios Metro de Quito.....	53
2.3.1.2	Estado de situación Unidad de Negocios Proyectos Especiales Viales.....	54
2.3.1.3	Estado de situación Unidad de Negocios de Espacio Público.....	55
2.4	Causales y problemática que inciden en la PTH de la EPMMOP y las Unidades de Negocio, según análisis con elementos estudiados	
2.4.1	Factores de medición.....	57
2.4.2	Psicología del trabajo.....	57
2.4.3	Lo Político.....	58
2.4.3.1	Autoridades de elección pública y el “ <i>Personal de confianza</i> ”.....	58

2.4.3.2 Modelos de gestión.....	60
2.4.3.3 Personal de Carrera.....	61
2.4.3.4 Ética.....	63

Capítulo III: Diseño del Modelo de gestión para el proceso de PTH en las Unidades de Negocio de la EPMMP

3. Enfoque e introducción del Modelo.....	64
3.1 Primera Parte.....	65
3.1.1 Etapas del proceso de PTH.....	66
3.1.2 Síntesis del proceso de PTH.....	67
3.1.3 Fases previas al diseño del Modelo	68
3.2 Segunda Parte diseño del Modelo de gestión PTH en las UN	
3.2.1 Antecedentes.....	69
3.2.2 Marco conceptual.....	71
3.2.3 Marco general.....	71
3.2.3.1 Objetivos.....	71
3.2.3.2 Políticas.....	71
3.2.3.3 Estrategias.....	72
3.2.4 Marco Legal.....	73
3.2.5 Niveles para el ejercicio de la PTH	
3.2.5.1 Nivel Político.....	73
3.2.5.2 Nivel Programático.....	74
3.2.5.3 Nivel Operativo.....	74
3.2.6 Herramientas y normativa de la aplicación del Modelo...	74
3.2.6.1 Registro para el catastro de instituciones.....	74
3.2.6.2 Procedimiento para diseño del estatuto orgánico de	

gestión organizacional por procesos.....	75
3.2.6.3 Procedimiento para la implementación del estatuto de gestión organizacional por procesos.....	75
3.2.6.4 Procedimiento para la PTH.....	76
3.2.6.5 Consultora de Calidad Total Quality Consultant.....	76
Tabla del Modelo del Proceso de Gestión para PTH aplicado a Unidades de Negocio EPMMOP	78
Tabla del Modelo genérico del Proceso de Gestión de PTH para el sector público.....	80
Conclusiones	87
Bibliografía	92
Anexos 15	95

Introducción y marco metodológico

Introducción

Las organizaciones están en constante evolución por la necesidad de ser cada vez más competitivas, en esta perspectiva el factor humano y su planeación se convierte en estratégicos para el logro de los objetivos institucionales, por lo que la gestión y desarrollo del talento humano dentro de la empresa se ve avocada a fortalecer los subsistemas de administración que la conforman.

Esta evolución del talento humano en la organización ha hecho que cobre gran significación la labor de la Gerencia de Talento Humano (GTH) y sus subsistemas, siendo el eje principal la Planificación del Talento Humano (PTH), debido a que los demás requieren constantemente de su sustento, insumos y retroalimentación para ser ejecutados.

La estrategia de la PTH está en la comunicación permanente y el trabajo conjunto asesorando, coordinando, apoyando y generando concienciación con las demás instancias de la organización en todo nivel, convirtiéndose en el eje fundamental de la gestión del talento humano en la Gerencia del Talento Humano. “Requiere de una visión sistémica de las empresas, donde se tenga en cuenta que si una parte falla se afecta todo el sistema, que el todo es más que la suma de las partes y que la interacción entre estas genera una sinergia que redunde en beneficio de toda la institución” (Gómez Carmona y Ballesteros Silva 2003, 16)

Las empresas públicas, a diferencia de las privadas, tienen establecido y normado un modelo de gestión de la PTH; sin embargo, como se verá en el desarrollo de la presente investigación en la práctica su aplicación es parcial y deja mucho que desear

debido a variables que inciden e intervienen en su institucionalización¹ generando divergencias y falta de sinergia en los propósitos para el logro de los resultados definidos en los objetivos institucionales, distorsionando el fin de la PTH que es el subsistema donde se determinan las estrategias y lineamientos para una efectiva, eficiente y eficaz administración del Talento Humano (TH) en pos de los objetivos y metas de la empresa.

Con esta visión, este estudio tiene un enfoque estructuralista y sistémico que se centra en el Subsistema de Planificación del Talento Humano, con el que se inicia la gestión y desarrollo del TH, mediante un diagnóstico exploratorio desde diversas corrientes científicas, factores, componentes, causales y metodológicas que son variables mediante las cuales se evidenciará su importancia, beneficios y consecuencias al administrar personal así como su correlación con la problemática e implicación que tiene para la empresa, unidades y área de talento humano, determinando explícitamente hasta qué punto estas variables investigadas confrontan e inciden para que su aplicación sea parcial o en que no se la realice.

Otro de los fines que busca la PTH en este estudio, es brindar herramientas que apoyen la consolidación de información en un modelo de gestión genérico de los procesos de PTH, que sea flexible al determinar atribuciones, políticas y lineamientos en los que estén contemplados parámetros cualitativos y cuantitativos adecuados, que se encajen con la realidad pasada presente y futura de la institución y sean acordes a las exigencias y competencias de quienes reciben los resultados que son la *ciudadanía* y los

1 Institucionalización: "... de una empresa, ... implantación de mecanismos que legitiman la actuación y comunicación de la alta administración (incluyendo al consejo de administración y sus comités de apoyo) y los propietarios del negocio. Para que una empresa se institucionalice es necesario establecer y documentar e forma clara y específica los lineamientos, objetivos, responsabilidades y facultades de los órganos de gobierno y de sus integrantes, facilitando con ello la definición, conducción y vigilancia en las operaciones del negocio y unificando los esfuerzos en una misma dirección. Boletín Gobierno Corporativo Otoño 2009 (www.deloitte.com)

ejecutores de este trabajo diario y burocrático, esto es los *servidores, empleados y obreros* en la gestión de los productos y servicios en el sector público y privado.

El alcance de este trabajo es la EPMMOP (Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas) y las tres unidades de negocios ² : Metro de Quito, Proyectos Especiales Viales y Espacio Público.

Para la consolidación de los objetivos planteados, este estudio está estructurado en tres capítulos y concluye con la propuesta del diseño de un Modelo de Gestión del proceso de PTH.

En el capítulo primero se desarrollan análisis conceptuales, iniciando en los conceptos de GTH (Gerencia de Talento Humano), TH (Talento Humano) y PTH (Planificación de Talento Humano) con la óptica de un modelo de gestión mediante la normatividad y con los elementos generales de la planeación, en los se investiga los diversos criterios y visiones con relación a los componentes y factores que integran la PTH facilitando la comprensión de la importancia de su aplicación en los resultados en este proceso, comenzando el análisis por los aspectos establecidos en la Norma Técnica del Subsistema de Planificación de Recursos Humanos para el sector público.

Otra interrogante que surge desde la dinámica de los retos y factores que tienen incidencia en el desarrollo de la GTH y que afectan a la PTH, que incluyen las competencias que en la actualidad se requieren para la GTH, por la armonía que debe existir entre las políticas y estrategias para el desarrollo del talento humano y la organización, como ya comprobaremos en el análisis conceptual de Calderòn Hernández, Naranjo Valencia y otros (2004).

Luego se revisa el estudio de la PTH para evidenciar la necesidad de aplicar factores de medición del impacto del talento humano desde cuatro aristas: medición de

² *Unidades de Negocio*: son áreas administrativo – operativas de la empresa pública, dirigidas por un administrador con poder especial para el cumplimiento de las atribuciones..., que no gozan de personería jurídica propia y que se establecen para desarrollar actividades o prestar servicios de manera descentralizada y desconcentrada. (LOEP 2009, Art. 4)

la correlación de las prácticas de capital humano con los resultados financieros; medición de la contribución estratégica del capital humano de acuerdo con la estrategia de la empresa o unidad de negocio; medición del impacto de intervenciones o programas específicos de capital humano; medición del impacto económico del capital humano a nivel de la empresa desde la perspectiva de Torres Ordoñez (2005).

La Psicología del Trabajo es otro elemento que fue investigado, debido a que esta disciplina en diferentes aspectos está ligada a la Planificación del Talento Humano, ya que asesora las decisiones estratégicas que la organización debe tomar en este ámbito. Esta disciplina se encarga de explorar con gran rigurosidad los comportamientos humanos con relación a la organización, analizando las causas de los resultados arrojados de la aplicación de los factores en medición citados en el párrafo anterior, en la gestión o en las actividades cotidianas que realizan las personas, que constituye el punto central de contribución técnica y confiable al momento de realizar PTH, como se evidencia en el estudio de su actuación con los criterios de Berrocal Berrocal y Pereda Marín (1999).

En este contexto, otro componente es la búsqueda de evidenciar la afectación que tiene para la PTH la intervención de la Política: cuando hay cambios de autoridades de elección pública; en modelos de gestión en TH; en los puestos y TH de carrera; con el “personal de confianza” y; la vinculación con la ética; que sin duda estos temas abrirán más campos de análisis en la gestión de la PTH en este sector, con base en las reflexiones que en este ámbito plantean Arenilla Sàez (2006), Jiménez (2013) e Innerarity (2013).

Al final del Capítulo I, se presenta una síntesis general de estos acápite donde se concentran los criterios e importancia que tienen estas variables transformándose en

criterios que redundan en la aplicación de la PTH como un sistema modelo de gestión estratégico, objetivo principal del presente investigación.

En el Capítulo II, se hace un breve análisis de los antecedentes del diseño y de las características de la PTH y funcionamiento de la EPMMOP y las unidades de negocio, así como la investigación de los procedimientos, datos y documentos recabados en las diferentes áreas e instancias de la empresa, en los que se evidenciará la problemática que afecta la PTH y su incidencia.

Posteriormente a los hallazgos encontrados en la problemática estructural, el estado de situación del TH con cada unidad de negocios de la EPMMOP, relacionándolos con los componentes, factores y el modelo de gestión para PTH y su institucionalidad, se determinarán las consecuencias producidas de estas acciones en la Empresa, que también son parte del aporte en base a los componentes estudiados que son necesarios cuando se diseña un modelo de gestión en las empresas públicas, con los que por ley debe cumplir el sector público en la PTH, que constarán en el modelo final de la presente propuesta.

Para el Capítulo III sobre la base de lo revisado, se elabora el diseño del Modelo de Gestión para el proceso de PTH en las Unidades de Negocio de la EPMMOP, que contendrá los componentes de gestión y proceso de la planificación del talento humano, desde una ampliada visión enriquecida con los criterios, leyes y enfoques científicos y metodológicos estudiados.

Este modelo de gestión del proceso de PTH, tiene la finalidad de que sea una herramienta que permita institucionalizar los procedimientos necesarios que sustenten una adecuada PTH y posterior administración del personal de estas y otras áreas administrativas y técnico-operativas en una empresa. A la vez que reafirme la gestión de las estrategias con elementos que respondan al objetivo razón de creación, que para

el caso de las empresas públicas y sus unidades de negocio, es brindar servicios de calidad a la ciudadanía, en forma descentralizada y desconcentrada.

En el diseño del modelo de gestión, se podrán determinar y consolidar los componentes estratégicos de la PTH, que servirán de aplicación para una empresa pública o privada y que será estructurado con los elementos y análisis recogidos en capítulos anteriores.

Para hacer el cierre de esta Investigación, se presentan las conclusiones obtenidas, producto del estudio del subsistema de planificación del talento humano y su problemática.

Por lo señalado y considerando que el enfoque hacia donde dirigimos nuestros esfuerzos quienes buscamos respuestas para desarrollar al talento humano comprometido con la organización al investigar científicamente los mecanismos y modelos que optimicen acciones estratégicas en los procesos, será un reto constante y permanente por los continuos y diversos cambios que tienen que enfrentar las empresas, en su afán de ser cada vez más competitivas.

Con esta visión y haciendo un consenso de todo lo descrito anteriormente, es importante señalar que este estudio aporta fundamentalmente en las competencias que la Gerencia de Talento Humano realiza, ya que su participación como asesor inicia precisamente con la PTH, sin la cual el resultado en el desenvolvimiento de los demás subsistemas que conforman la administración del talento humano, carecería de información sustentable elemental para su aplicación, con las inevitables consecuencias contrarias a los resultados de los objetivos institucionales.

Objetivo general:

Realizar el diagnóstico de la EPMMOP y las unidades de negocio y la propuesta de Diseño de un Modelo de gestión para el proceso de Planificación del Talento

Humano en las Unidades de Negocio de la Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas y que puede ser aplicable a una empresa.

Objetivos específicos:

- Identificar las principales corrientes teóricas de la Planificación del Talento Humano en las organizaciones que demuestren la importancia de los componentes y factores en la PTH.
- Realizar un diagnóstico de la información que sustenta y contiene la planificación actual del talento humano en las unidades de negocio de la EPMMOP y su situación con relación a la planificación estratégica organizacional y los factores estudiados
- Proponer el diseño del Modelo de gestión para el proceso de PTH en las unidades de negocio de la EPMMOP, flexible y ajustable también para una organización.

Metodología

Objeto: Diagnosticar y diseñar un Modelo de Gestión del proceso de Planificación del Talento Humano para Unidades de Negocio de la EPMMOP.

Sujeto: Conocer la implicación y características del proceso de planificación del talento humano en las unidades de negocio de la EPMMOP

Método: Cualitativo

Técnica: Estudio de Caso Exploratorio y Comparativo

Tiempo: Transversal

Espacio o Universo de investigación: Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas EPMMOP – Unidades de Negocio:

- Metro de Quito
- Proyectos Especiales Viales y;
- Espacio Público

Ejes teóricos: Libros, Leyes, Ordenanzas, Reglamentos, Normas, Acuerdos, Manuales, Poderes Especiales, Resoluciones, Instructivos, documentos, consultas informáticas, tesis, papers, ensayos, revistas, publicaciones, fuentes impresas

Base metodológica:

El hacer un diagnóstico para diseñar un modelo de gestión para el proceso de Planificación del Talento Humano en las Unidades de Negocio de la EPMMOP, implicó hacer un estudio exploratorio cualitativo utilizando los métodos deductivo, inductivo (Aktouf 2001, 35-36) de los diferentes pensamientos, corrientes teóricas y componentes de la PTH a través de un análisis bibliográfico, que permitió ampliar criterios con relación a la PTH y sobre todo delinear desde varias fuentes los componentes, factores e insumos indispensables así como los inconvenientes que se presentan cuando se planea talento humano en la organización.

Luego se realizó el estudio exploratorio cualitativo con análisis de contenido en la EPMMOP y las tres unidades de negocio (Metro de Quito, Proyectos Especiales Viales, Espacio Público) que representa el universo de esta investigación, acudiendo a fuentes secundarias como leyes, ordenanzas, reglamentos, normas, acuerdos, manuales, poderes especiales, resoluciones, instructivos, documentos referenciales, sitios y documentos web, informes, actas de directorios, documentos y datos transversales de la empresa y de otras instituciones relacionadas con su gestión.

Posteriormente con esta información y datos, mediante el método hermenéutico se pudo comprender, conocer y despejar interrogantes sobre los aspectos que afectan al realizar PTH, que sirvieron para alimentar y hacer una adecuada explicación de los pensamientos e ideas teóricas que sustentaron la construcción del diseño de este Modelo de gestión del proceso para la PTH objetivo central de la presente investigación.

CAPITULO I

Corrientes teóricas de la Planificación del Talento Humano en las organizaciones

1.1 Conceptos Talento Humano (TH)

Previa la iniciación de este estudio de la PTH (Planificación del Talento Humano) es necesario consolidar los criterios que califiquen de mejor manera la relación del personal y la empresa, ya que se han venido utilizando diferentes términos en las organizaciones, considerando brevemente a los más nombrados; recursos humanos, talento humano, capital humano, capital intangible Moreno Briceño y Godoy (2012, 57), generando confusión en los términos que califican al personal.

Haciendo una reflexión de estos cuatro términos más usuales, resultaría irrelevante la definición si no señalamos la raíz que representa y dimensiona la importancia que tiene para la organización la intervención de las personas *servidores* (en el sector público) y *empleados* (en el sector privado), desde diferentes instancias y competencias según el Puesto a desempeñar, ya sea como asesores, especialistas, coordinadores, profesionales, técnicos u obreros que forman parte de la gestión estratégica hacia los logros de los objetivos de la institución según el rol participativo, social, operativo e intelectual que ejerzan, porque generan repercusión directa e indirecta de acuerdo a las actividades de la organización.

En este sentido y retomando las conclusiones de Henry Fayol, Elton Mayo y Fritz Rothlisberger, de que *el trabajador sin duda es el recurso más importante en cualquier organización*, deseamos referirnos en este escrito sobre el *Talento Humano: un capital intangible que otorga valor en las organizaciones*, ya que en esencia representa el centro de cualquier organización y por ende impulsa con su potencial todas las actividades de las mismas. (Moreno Briceño y Godoy 2012, 58-59)

En esta explicación, se encuentra una similitud entre recursos y talentos, clasificando al capital intangible en tres dimensiones intelectual, humano, social como elementos integrantes, que cumplen los individuos según el rol que tengan en la

organización, puntualizando que los términos recursos y talento tienen similitud y se podrían utilizar cualquiera de las dos acepciones, con la aclaración de que:

El recurso humano estará representado por el universo de la organización, mientras que el talento humano está caracterizado por la individualidad y diversidad de profesiones u ocupaciones, a quienes se les determinan sus competencias (conocimientos, habilidades, destrezas) y por tanto identificar el potencial individual que poseen. (Moreno Briceño y Godoy 2012, 61)

Analizando estas premisas y al revisar los antecedentes históricos de Fayol, Mayo, Fritz, se puede evidenciar que independiente del nombre, son las personas las que agregan valor a la organización y lo primordial, es investigar los mecanismos que fortalezcan sus competencias e incluirlas en el estudio que la PTH realiza para el desarrollo intelectual, humano y social en pos de las metas de la empresa, convirtiendo al talento humano, capital humano, recurso humano, capital intangible de la organización en el verdadero capital que posee.

Dentro de la necesidad que surge de administrar al TH de la organización está la PTH, que centra su propósito en desarrollarlo y fortalecerlo mediante la capacitación continua en las competencias necesarias para el alcance de los objetivos y metas de la empresa.

Para determinar la línea conceptual que se adoptará en esta investigación, en adelante nos referiremos al término recurso humano, talento humano, capital humano, capital intangible exclusivamente como talento humano, por considerarlo que describe con precisión la contribución tangible que este recurso especial tiene, por ser el impulsor de los demás recursos, lo que hace su diferenciación de los demás por el aporte directo hacia la organización en las metas, fines y objetivos.

1.2 Concepto Gerencia de Talento Humano (GTH)

La conceptualización y el papel fundamental de la Gerencia de Talento Humano (GTH), radica precisamente en saber administrar talento humano, de manera que se

convierta en el asesor, coordinador, consejero, mediador, conciliador, negociador, etc. entre la institución y sus integrantes, con planteamientos estratégicos, utilizando más y mejores herramientas e instrumentos innovadores que direccionen el talento humano hacia los objetivos empresariales.

Desde la mirada con un enfoque técnico que debe ejercer la GTH, se centra en la ubicación no solo a nivel de la estructura organizacional en conexión directa con la Gerencia General, sino en analizar la calificación de los criterios al interior de la organización sobre su gestión de administración del TH, cuando no ejerce su rol de cambio para “convertirse en socio estratégico y en gestor de transformaciones organizacionales. Lo anterior implica el desarrollo de competencias que le eran desconocidas hasta ahora” (Barney y otros citados en Calderón Hernández, Naranjo Valencia y otros 2004, 81).

Si la GTH, es vista desde una imagen como una oficina donde se hace trámites del personal *sector público*, cualquier esfuerzo que se pretenda hacer para cambiar esta visión será nulo, el principal papel que debe cumplir un gerente de talento humano, está en desarrollar las competencias necesarias para que la empresa alcance sus objetivos mediante TH calificado desde los diversos parámetros, modelos o mecanismos, impulsando a cada individuo a que en forma espontánea, natural y comprometida vea a la organización como un lugar donde puede desarrollar su talento y perciba que este esfuerzo y labor están sintonizados en una doble vía, es valorado y reconocido en la empresa.

Los nuevos retos en la dirección de las personas, pues se espera que el área de gestión humana, a través de las actividades que le son propias, responda a desafíos como reducir los ciclos productivos, mejorar la calidad, aumentar la satisfacción de clientes, trabajadores y accionistas, y gestionar las transformaciones culturales, entre otros. (Pfeffer y Ulrich citados en Calderón Hernández, Naranjo Valencia y otros 2004, 80).

1.3 Concepto Planificación del Talento Humano (PTH)

Ahora pasaremos a iniciar esta investigación con la revisión de diferentes criterios del concepto de la PTH para destacar la importancia de su aplicación, mediante análisis específicos desde diversas corrientes teóricas y legales que sostienen a la planeación del talento humano en la organización.

Si vemos a la PTH como un sistema que requiere de información precisa que apoye los objetivos estratégicos de la organización y que este proceso implica “tanto la planificación cuantitativa como cualitativa de las personas...en un momento y lugar determinado” (Berrocal Berrocal y Pereda Marín 1999, 46); en esta línea se reafirma que las decisiones estratégicas de la distribución y determinación del TH en la organización, dependen de un exhaustivo análisis con argumentación técnica que incluye estudios y estadísticas que hacen de la PTH el factor asesor relevante, en el criterio que los directivos tengan al momento de tomar de decisiones estratégicas. Desde otra corriente diferente, la PTH es un “sistema de decisiones empresariales complejas, con las que se previene sistemáticamente el futuro en el área de personal y se establecen sus líneas fundamentales” (W. Weber citado en Barranco 1993, 215).

Según esta apreciación las acciones que se ejecuten en los diferentes subsistemas de la administración del talento humano dentro del área de personal que son clasificación de puestos, selección e inducción, evaluación, capacitación, retención, desarrollo y bienestar social, motivación, valoración de puestos, planes de carrera, etc., y dependen también de la PTH, al momento de tomar decisiones estratégicas organizacionales relacionadas con la gestión, necesidad y resultados del TH, que siempre estarán implícitos en todo proceso de la empresa y en todos los subsistemas que apoyan su administración, lo cual representa otro sustento esencial en la conceptualización de la PTH.

Siguiendo la visión de ratificar la importancia de la PTH, se plantea una connotación mayor visualizada en tres áreas de impacto de la empresa: “la relación con los trabajadores, las formas de organizarse y los sistemas de gestión” (Barranco 1993, 22), que básicamente se enlazan con los que se aplica en PTH y son los componentes en la definición de estrategias y decisiones organizacionales, que incluyen “planificación de plantillas, la planificación de las necesidades de personal, es decir, las características de la plantilla futura que implicaría un análisis previo y la correspondiente valoración de los puestos de trabajo, así como un estudio de la estructura organizativa de la empresa actual y futura” (Barranco 1993, 215).

Producto de estas investigaciones se van engranando las partes que dan forma a la PTH, incluyendo otros aspectos que la apoyan con respecto a las relaciones laborales “y cuya filosofía se basa en que al empleado de la empresa hay que tratarle como si fuera un ‘cliente’, un cliente interno con sus deseos y necesidades, que hay que conocer para poder satisfacer” (Octavo Gelinier citado en Barranco 1993, 22).

En este pensamiento se aprecia claramente que la necesidad de brindar más, mejores y adecuados canales de comunicación con el TH, es otro elemento fundamental que debe estar inmerso en la PTH, al momento de revisar los resultados del TH con relación a falta de motivación, falta de productividad, etc., que generan cambios de actitudes, que a su vez repercuten en el cumplimiento de las actividades, limitando su desempeño y creando desorganización que a su vez desencadena grandes problemas y conflictos laborales con escasos indicios de solución.

Estos parámetros, enriquecen aún más la intervención que a tiempo puede hacer la PTH, porque propicia mayores argumentos y otros nuevos entornos de análisis indispensables previa la toma de decisiones estratégicas de la organización, como se verá posteriormente en este estudio al plantear puntualmente la participación de la

Psicología del Trabajo cuando existen indicadores del cambio de actitud hacia el trabajo, que deben ser tomados en cuenta al realizar PTH, que por su importancia se los detalla a continuación:

Indicadores del cambio de actitud hacia el trabajo:

- Crisis de autoridad
- Pérdida de confianza en las instituciones
- Pérdida de ambición laboral
- Incumplimiento de las obligaciones del trabajador
- Pérdida de la lealtad a la empresa
- Incremento de la importancia del tiempo libre
- Insubordinación de la vida personal al trabajo
- Reacción ante las estructuras organizativas jerarquizadas
- Búsqueda de alternativas flexibles
- Reacción ante los trabajos monótonos y rutinarios
- Mayor deseo de participación (Barranco 1993, 26)

Por otro lado existe una coincidencia con lo planteado, señalando que parte de la gestión para PTH es ser el subsistema de la administración del talento humano, integrador de las competencias necesarias para que el personal y sus directivos realicen las funciones que la empresa precisa al “identificar, formular y aplicar políticas de recursos humanos para toda la organización” (Dolan, Valle, Jackson y Schuller citados en Saldarriaga Ríos 2008, 16).

Ampliando estos conceptos y correlacionándolos a la PTH, esta última versión obedece al manejo estratégico, integral y planeado que debe haber entre la organización y el TH, otorgando el valor agregado que tiene y le corresponde a la PTH y su modelo de gestión en la organización, eliminando todo criterio que aún prevalece en ciertas organizaciones de que el talento humano es solo un *recurso productivo e intangible*, con lo que se identifica nuevamente y con mayor claridad la importancia que la PTH tiene en el desarrollo del TH y de la empresa en conjunto, porque marca las tendencias estratégicas y las institucionaliza.

Desde la versión para el sector público, la PTH es un subsistema compuesto de “normas, técnicas y procedimientos orientados a determinar la situación histórica, actual y futura del talento humano, a fin de garantizar la cantidad y calidad de este recurso, en función de la estructura administrativa correspondiente” (LOSEP 2010, Art. 55).

Resumiendo, la concepción de PTH es un proceso sistémico del cual se obtienen las estrategias y los lineamientos que deben ser socializados con todo el personal para gestionar acciones certeras en el presente, que permitan obtener resultados futuros a corto, mediano y largo plazo de los objetivos trazados para la empresa, de la mano con el desarrollo del talento humano.

Más aún planificar las necesidades de talento humano en las organizaciones, por lo complejo y diverso, requiere de total atención y especial minuciosidad al analizar los parámetros que precisa la empresa al escoger, ubicar, desvincular, integrar, investigar comportamientos, definir acciones, etc., de TH constituyéndose la PTH en saber hacer y aplicar las habilidades del *Know-How*³ que se afina mediante la experiencia (Ram Charan 2009, 13), para diseñar ejes estratégicos principales que, técnicamente, determinen la ruta más certera para la generación de resultados en la gestión del talento humano, comprometido y capacitado en generar servicios y/o productos de calidad. Se podría decir también que es la brújula que señala el camino a seguir para determinar el impacto y alcance de los logros de los objetivos de la organización por la gestión participativa del talento humano.

Al ir ampliando la perspectiva de la PTH con estos criterios, vemos que existen coincidencias en la importancia que tiene este proceso para la organización y la relación entre la estrategia de la empresa con la necesidad de planificar al talento humano para su gestión, que van incluyendo cada vez más factores y aristas de análisis, que implican

³ *Know-How*: habilidades para conducir una empresa, la capacidad para encaminarla en la dirección correcta, hacer lo que hay que hacer, tomar las decisiones apropiadas, producir resultados y dejar a las personas y a la organización mucho mejor de lo que estaban antes (Ram Charan 2009)

participación y compromiso de todos los actores en la toma de decisiones que benefician y justifican los fines de la compleja labor incluso de exploración histórica que ejerce la PTH en la organización, como se verá en el transcurso de esta investigación.

1.3.1 Modelo de gestión de PTH, normatividad y componentes en general y en el sector Público

Como todo sistema o subsistema, la PTH está sujeta a modelos y normatividad que contiene procesos y procedimientos establecidos a seguir, de los que se han recopilado los más representativos, que servirán para mantener una línea base de partida en este tema y que explican la importancia y relación de los componentes y la normatividad en la PTH en general y en el sector público en particular.

Dentro de los objetivos y principios que lideran la gestión del sector público y en el caso de las empresas públicas motivo de la investigación, están el enfoque permanente hacia la eficiencia en la calidad del servicio y atención al cliente, inclinada a “Propiciar la obligatoriedad, generalidad, uniformidad, eficiencia, universalidad, accesibilidad, regularidad, calidad, continuidad, seguridad, precios equitativos y responsabilidad en la prestación de los servicios públicos” (LOEP 2009 Art. 3 literal 4), que están marcados incluso en la obtención de “certificación de calidad de servicios que se la reconoce mediante el pago por eficiencia con una remuneración variable” (LOEP, Art. 20, lit. 4 2009). Estos lineamientos permanentes establecidos, son parte de los componentes que estructuran la PTH y los principios que orientan la administración del TH de la empresa pública (LOEP 2009, Art. 20), para tomar decisiones en la planificación estratégica institucional (LOEP 2009, Art. 34, lit. 1).

Otros aspectos de la PTH en la empresa pública, incluidos los ya definidos, para realizar el diagnóstico de la información estadística demográfica del TH, así como la

información que sustenta a los datos del comportamiento, avances y resultados del TH en cada subsistema (Norma PTH SENRES 2005, R141 y Reforma Norma PTH SENRES 2007)⁴, constituyen los ingredientes que fortalecen y enriquecen el análisis de la PTH para definir “la cantidad y calidad en función de la estructura organizacional, planes, programas, proyectos y procesos a ser ejecutados” (Norma PTH SENRES 2005, R141 Art. 3).

En este sentido, se han analizado varios factores considerados necesarios adicionarlos para este proceso y que no constan en las Normas, por el impacto que generan en los resultados para la organización, cuya información como veremos más adelante, constituirá un referente fundamental que permitirá analizar las primeras pautas necesarias previas a la PTH.

Así, el registro sistémico al cual deben adherirse las organizaciones que conforman el sector público pretende mantener un inventario para “referenciar mediante un código catastral a las organizaciones del sector público” (MRL 2009, A21 Art. 2), y la Norma Técnica de diseño de reglamentos o estatutos orgánicos de gestión organizacional por procesos (MRL Norma 2006 y MRL Procedimiento Procesos 2010), establecen los procedimientos para realizar procesos “orientados a aumentar la eficiencia y la eficacia en el funcionamiento institucional” (MRL Norma 2006, Art. 2). Estos componentes por su contenido direccionan sistémicamente el tratamiento que debe tener la PTH, es decir señalan las formas más comunes y básicas de organización, que son de relevancia si su uso no es parcial sino total y en conjunto en el diverso, complejo y desordenado sistema público.

En la revisión hecha de los contenidos de cada uno de estos señalamientos, podemos ver que están siempre dirigidos a mejorar la calidad de los servicios y

⁴ SENRES Ex-Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público

productos en el sector público, contando con la gestión participativa e integral del talento humano, lo que permite incluir permanentemente en la PTH, mejoras continuas y formulación de alternativas estratégicas en los problemas que enfrenta la empresa. Sin embargo, al igual que los demás descritos, su institucionalización es motivo de mayor análisis debido a que no se reflejan los resultados esperados en la gestión del TH, que en general no ha presentado grandes cambios en la percepción que tienen del servicio y del ahora llamado “servidor público” y más bien está estigmatizado como burocrático e ineficiente.

El rol y la gestión de los servidores en el sector público están centrados en los servicios y atención al cliente con una clara normatividad que rige la PTH, lamentablemente se podría decir que en la realidad no es aplicada o si se la hace, es en forma direccional, para aparentar cumplimiento o por estar ligada hacia algún requerimiento inmediatista en el caso de las autoridades de turno, sin que exista un verdadero estudio y análisis de PTH, que se evidenciará en esta investigación más adelante. Para un mejor entendimiento de esta aplicación, en el capítulo final se presentará el diseño del modelo del proceso con los pasos a seguir para PTH.

En el caso de las organizaciones de carácter privado estos y otros parámetros tienen similitud, ahora lo importante es verificar si realmente se hace PTH; dentro de esta reflexión se puede determinar la importancia que tiene su aplicación y la de sus componentes que no hacen diferencia en el sector público o privado; la ausencia de este subsistema en la administración del TH genera serios problemas a las empresas, haciendo responsable de su ineficiencia e ineficacia a parámetros e intereses que no representan respuestas ni dan soluciones a las interrogantes cuando no se han alcanzado los objetivos de la organización y de sus integrantes, sin tomar en cuenta que todas las

respuestas están cuando la PTH va ligada a la planificación estratégica y situacional de la organización.

Actualmente, los componentes de la PTH adquieren un rol de asesoría para la toma de decisiones estratégicas, convirtiendo a la PTH en el núcleo que transforma a la organización bajo propuestas y análisis que la diferencia de las demás, haciéndola competitiva por la fuerza laboral comprometida que la integra.

Las fuentes que requieren la PTH para la obtención certera de resultados son cada vez más ilimitadas y requieren constante investigación y retroalimentación interna y externa, debido a los enfoques y desafíos que sufren las organizaciones por los diversos y sucesivos cambios a los que están expuestas. “Cada vez se utiliza menos en las empresas los presentimientos, la intuición o el ‘ojo clínico’, y más los estudios, las previsiones y los métodos científicos de planificación. En nuestros días, la planificación racional es un requisito básico para la supervivencia de la empresa” (Barranco 1993, 210).

La PTH por la información que recoge, es proactiva en las decisiones estratégicas de la organización para enfrentar con mayor certeza los imprevistos que inevitablemente surgen, manteniendo un talento humano que esté preparado y sepa resolver y enfrentar los problemas que se le presenten.

Sin buscar minimizar el contenido de la normatividad del sector público, en el transcurso de este análisis, es fundamental señalar que se ha visto que carece de otros factores indispensables a la hora de planear personal, que no han sido tomados en consideración y son parte de esta investigación y están puntualizados a continuación en este capítulo; porque hay que entender que en cualquier proceso de cambio, creación reformulación, diseño, innovación etc. en la empresa es indispensable que sea

sustentado con el TH que la conforma o del que requiere de su ingreso, que a su vez se lo hace en asociación a la PTH.

1.3.2 PTH y la GTH Retos y Factores de incidencia en su desarrollo

Todo cambio genera una serie de inconvenientes que se los debe enfrentar, avanzar y superar, más aún cuando de por medio está el TH de la organización como agente central competitivo, por lo que se ha considerado detallar los retos y factores que inciden o interrumpen la gestión de GTH y como bien se señala “si quiere ser considerada como socia estratégica en la organización”, desde la visión y análisis de Calderón Hernández, Naranjo Valencia y otros (2004, 83).

La GTH para ejecutar la PTH requiere superar prácticas arraigadas que vienen arrastrándose desde hace mucho tiempo para poder otorgarle al TH el sitio que le corresponde y que muchas veces no es valorado en la organización, resumiendo los planteamientos que en esta línea se presentan, se podría decir que de los retos y tendencias de la gestión del TH están;

El valor agregado a partir del trabajo con las personas, preocuparse por los problemas críticos de la organización, gestar las transformaciones culturales en las organizaciones, buscar resultados acordes con los intereses y motivaciones de los diferentes *stakeholders* de la organización, dominar el lenguaje del negocio, la gestión del conocimiento, que el área debe pasar de ser un centro de costos a convertirse en un centro de inversión. (Calderón Hernández, Naranjo Valencia y otros 2004, 83-84)

Del mismo modo, hay diversos factores que impiden el desarrollo de la GTH y por ende de la PTH, por lo que la importancia de su implicación merece una investigación exhaustiva y pormenorizada, sin embargo en la mayoría de casos estos factores se tratan de superar en el camino, lo cual termina con resultados contrarios a los esperados para la organización.

Siempre existen y existirán cada vez más y variados factores que afecten el desenvolvimiento y gestión de la GTH, entre los más visibles estaría “la globalización por los cambios que implica, la tecnología, el rediseño organizacional, etc.” (Calderòn Hernández, Naranjo Valencia y otros 2004, 84-85) dependerá de la particularidad de la institución y de la habilidad de sus gerentes de talento humano para superar su repercusión, lo que abre mayores desafíos al planear talento humano, en la búsqueda constante de respuestas para demostrar y sacar adelante el potencial del TH que posee toda organización.

1.3.3 Competencias de la GTH base en la PTH

Las competencias laborales que apoyan la gestión en las actividades de la GTH, se las adopta en los setenta y ochenta (McClelland, Boyatzis, Mertens citados en Calderòn Hernández, Naranjo Valencia y otros 2004, 80).

Bajo esta línea de las competencias se inicia el punto de inicio para la PTH y los subsistemas de administración de TH por lo que la GTH toma un rol protagónico y adquiere nuevas tendencias para ser más competitiva a la organización, que de acuerdo a varios estudios y desde diferentes ópticas hacen un conglomerado, en el cual se visualiza la intervención y alcance cada vez mayor de la PTH en este contexto, ratificando los pensamientos analizados anteriormente en los diferentes factores planteados.

En el desarrollo de los estudios para las competencias de la GTH, está la “*gerencia estratégica de los RH*, cuya finalidad es alinear estrategias y prácticas de RH con la estrategia del negocio” (Ulrich citado en Calderòn Hernández, Naranjo Valencia y otros 2004, 83).

Con esta configuración, su actuación debe tener una visión holística del TH, mediante la cual podrá recopilar desde distintas ópticas las mejores estrategias que

apoyen la gestión de la PTH y sustancien la participación estratégica de la GTH, para obtener un adecuado desempeño del personal interrelacionándolo con las competencias previstas de la organización hacia el logro de los objetivos compartidos con todos los actores.

Es elemental considerar, que un gerente de talento humano debe tener un perfil de competencias para responder a este y otros desafíos que en la actualidad enfrentan las organizaciones competitivas, sobre todo en el ámbito de desarrollo del TH y su PTH, por lo que para reforzar estas competencias según Calderón, Naranjo y Valencia en su investigación a diez gerentes de TH establecieron cuatro categorías y dieciocho competencias.

Primera categoría: personales transferibles (habilidad de comunicación, trabajo en equipo, orientación al logro, toma de decisiones, capacidad negociadora y aprendizaje continuo); Segunda categoría: técnicas o profesionales (manejo de prácticas de talento humano, conocimiento del negocio y gestión de lo cultural); Tercera categoría: de gestión (pensamiento estratégico, gestión de procesos, orientación al cliente, gestión del cambio y liderazgo); Cuarta categoría: sociales (sensibilidad social, capacidad de interrelación, facilitación y autocontrol), (Calderón Hernández, Naranjo Valencia y otros 2004, 80)

Con este nuevo direccionamiento de la GTH hacia el mejoramiento continuo con las competencias que deben estar correlacionadas con las de la empresa, facilita el papel innovador de la PTH en la organización y “se privilegia el trabajo en equipo con todo el personal componente de la organización, donde se genera una sinergia necesaria para el desarrollo organizacional” (Gómez Carmona y Ballesteros Silva 2003, 114)

Cabe señalar que es en la aplicación de cada una de estas competencias en la empresa, donde radica la diferencia en su avance o resultados, que serán acordes a su TH y a las necesidades de cada organización, para lo cual se recurre a la PTH, como

ente generador de respuestas en estas y otras decisiones estratégicas propias de la institución.

1.3.4 PTH y Factores de medición

Cada organización tiene sus particularidades en su actuación hacia la búsqueda de lograr sus objetivos y ser más competitiva, por lo que medir es el factor fundamental para poder planificar y administrar, donde los espacios y escenarios tienen una serie de incógnitas que precisan respuestas y resultados. Existe diversidad de mecanismos “para medir el impacto de la gestión del capital humano en los resultados de negocio” (Torres Ordoñez 2005, 151)

Por lo general en las organizaciones debido a la falta de medición, se improvisan conclusiones que no están acordes a la realidad de los acontecimientos que las generaron, sin tomar en cuenta que estas acciones acertadas o equivocadas las llevan a cabo las personas, por lo que acogiendo este criterio, los resultados de la gestión que realice el TH dependerán de las estrategias establecidas en la PEO(Planificación Estratégica Organizacional) y que la persona reúna los requisitos del perfil para desempeñar las actividades del puesto, las que deberán ser valoradas cuantitativamente y cualitativamente sea mediante evaluación del desempeño para solventar falencias en el desempeño u los otros medios de medición presentados en este tema que faciliten la toma de decisiones estratégicas para la empresa, transformándose en propuestas para la organización en la PTH.

Profundizando la necesidad de medición de los factores de desempeño e información del talento humano que permitan identificar las falencias o vacíos no solo de las competencias con relación a los perfiles determinados en el catálogo de puestos de la organización, en el cual también deberán estar incluidos los cargos considerados estratégicos, permiten a la PTH, hacer el ejercicio de generar el equilibrio estratégico

necesario del TH, al desarrollar las competencias en los procesos y gestión en función del negocio o servicio público (productos, servicios, atención al cliente, calidad, etc.)

En base a lo descrito y lo revisado en este estudio, se ha considerado el plantear cuatro enfoques de medición del impacto del capital humano (talento humano) en los resultados de negocio que apoyan la obtención de resultados y decisiones en la PTH y PEO.

1. Medición de la correlación de las prácticas de capital humano con los resultados financieros de las empresas a través de estudios de investigación en varias empresas. 2. Medición de la contribución estratégica del capital humano de acuerdo con la estrategia de la empresa o Unidad de Negocio. 3. Medición del impacto de intervenciones o programas específicos de capital humano a través de procesos de medición que vinculen las acciones de capital humano con los resultados de negocio y cuantifiquen sus beneficios económicos particulares. 4. Mediciones del impacto económico del capital humano a nivel de la empresa a través de indicadores financieros de productividad y generación de valor del capital humano. (Torres Ordoñez 2005, 154)

Haciendo un paréntesis en este análisis, no se puede dejar de mencionar que en la mayoría de las empresas, las prácticas de medición de resultados está dirigida hacia el desempeño exclusivamente, sin tomar en cuenta otros elementos de evaluación para medición de resultados estratégicos del talento humano, que son el insumo que sustenta a la PTH como los ya señalados, que contestan las interrogantes cuando hay cambios de estructura, mecanismos de optimización del talento humano en cada proceso, rediseño en los productos y servicios, reubicación de puestos, clima y cultura, valoración, en fin todos los espacios que impliquen la participación del talento humano. La información que arroja el desempeño es ligera y solo sirve en la mayoría de casos para cumplir un mandato de Ley en el caso del sector público o simplemente no se la aplica en el sector privado por carecer de sustento técnico a la PTH.

Para simplificar y clarificar la relación de la medición para la PTH, se complementa este análisis con el Cuadro de los tres aspectos de la evolución de la medición de impacto del TH en la organización y la relación del rol de la GTH como “Socio de Negocio, como orientador y contribuidor directo a los resultados de generación de valor del negocio” (Torres Ordoñez y otros 2005, 174)

Fase	Enfoque	Rol
Medición Operativa	Mide la actividad y el esfuerzo involucrado en los procesos de recursos humanos	Administrador eficiente
Medición Estratégica	Mide la contribución estratégica del talento humano	Colaborador estratégico
Medición de la contribución de Valor	Mide el impacto económico o generación de valor del capital humano	Socio de Negocio

Fuente: Torres Ordoñez y otros (2005, 174)

En base a estos criterios, es importante insistir una vez más que del análisis del impacto que tienen estas mediciones con las estrategias de la organización en la PTH y al socializarlas hacia los gerentes y talento humano que ocupan puestos catalogados como estratégicos, se convierte en un elemento más que referencia en la toma de decisiones en pos del resultado en los objetivos institucionales.

1.3.5 PTH y la Psicología del Trabajo

Pasaremos a estudiar otro elemento determinante en la PTH que es la Psicología del Trabajo, esta disciplina, en diferentes aspectos como ya se verá posteriormente, está vinculada a la planificación del talento humano, para lo cual es necesario que veamos un concepto sucinto de Psicología del Trabajo, antes denominada con varios nombres (Psicología Industrial, Psicología de la Empresa, Psicología Laboral, Psicología del Personal, Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, etc.

Disciplina que se centra en el estudio del comportamiento humano en el trabajo y en la intervención, con el objetivo de optimizar el rendimiento, la seguridad y

la satisfacción de las personas. Incluye: 1. estudio de la conducta; 2. en el trabajo; 3. la intervención; 4. los criterios (Berrocal Berrocal y Pereda Marín 1999, 42)

Por lo complejo que representa el estudio de la actuación del talento humano, tanto en la gestión, actividades en la organización y los factores que alimentan a la PTH, ejemplificaremos algunos de los aspectos sustanciales en los que esta disciplina de la Psicología del Trabajo cumple un papel relevante en la PTH desde la visión de Berrocal Berrocal y Pereda Marín (1999).

Así, en la orientación profesional, al escoger una carrera que se enmarque en las necesidades de planes de carrera de la organización, en casos de desvinculación por diferentes causas como jubilación, prejubilación, reorganización interna, disminución de partidas, etc. y en carreras u ocupaciones para TH con capacidades especiales.

En el estudio de comportamientos individuales y de grupo en la detección de síntomas o afectaciones por desmotivación, cambios de clima laboral, cultura organizacional, conflictos internos, comunicación interna y externa, cadenas de mando, modelos de gestión y administración, etc.

En análisis estratégicos en manejo, gestión y negociación de problemas o conflictos individuales de grupo o intergrupales dentro o fuera de la organización, diseñando e implantando modelos de gestión en estos temas.

En la salud, bienestar y seguridad ocupacional, en lo relacionado a ergonomía, “con la tecnología multidisciplinar que se centra en el diseño de sistemas hombre-máquina que sean eficaces, seguros, cómodos y que produzcan sentimiento de satisfacción en las personas incluidas en los mismos” (Berrocal Berrocal y Pereda Marín 1999, 46).

Otros aportes que brinda la Psicología del Trabajo es en la elaboración de las competencias, evaluación de los riesgos en un cargo, en el diseño o rediseño de perfiles de puestos o cuando hay inclusión o reinserción laboral, en los programas de salud y

seguridad ocupacional o los proyectos y programas de solución de problemas psicosociales.

En análisis puntuales que requiere la organización cuando se generan nuevas competencias y cambios internos con relación al espacio físico, las cargas mentales y físicas en las actividades del TH y el entorno laboral, en la sintonía combinada con el TH que requiere de investigación técnica que arrojen diagnósticos y recomendaciones cuando hay problemas de resistencia e impacto por cambios o modificaciones de las competencias o giro de la organización o por diferentes causas según las necesidades que precisa cada organización.

Toda la información técnica de las actividades de Psicología del Trabajo detalladas en los párrafos anteriores y otros temas de análisis de relevancia que deben ser canalizados con la participación de esta disciplina, se convierten en insumos que ayudan al proceso de análisis para consolidar las estrategias a seguir en la PTH, básicamente en el caso de empresas públicas o privadas con años de vida laboral que cuentan con numeroso y diverso talento humano permanente y transitorio; de hecho, presentan rasgos que son revelados en los estudios que esta disciplina realiza, planteando adecuadas estrategias a la PTH para mejores resultados.

Asimismo, en los subsistemas de administración del talento humano, previa su ejecución, la información específica que en el campo de la Psicología del Trabajo en unión con la PTH y con la visión y estrategias delineadas en la PEO, mediante estudios e investigaciones que demuestran los problemas y soluciones con una visión técnica y argumentada que brinden las mejores modelos de gestión, con enfoque a los objetivos institucionales en correlación con el bienestar y desarrollo del talento humano.

Haciendo la relación de esta disciplina con la PTH y reflexionando la multiplicidad de su intervención en el campo del desarrollo del TH, según se puntualizó

en los acápites anteriores, es clara la apreciación del aporte técnico y ayuda que brinda la Psicología del Trabajo con la información para toma de decisiones estratégicas de la TH en la PEO (Planificación Estratégica Organizacional), debido a que cuenta con argumentos y estudios científicos resultantes de diversas situaciones propias y singulares del TH de cada organización que la afectan e incluso que va más allá de un estudio general, porque desmenuza los comportamientos del talento humano según sus características individuales en varios o determinados campos de acción, ocupándose del análisis y solución pormenorizado en las distintas acciones que son propias de cada individuo y la empresa, que evitan los conflictos en las diversas circunstancias que se presentan día a día en la gestión, actividades, modelos y estructuras organizacionales.

Si se hace una reflexión consciente desde la nueva visión que otorga la importancia que tiene el TH se puede ver que el marco de la Psicología del Trabajo en la PTH de la empresa, por causa de su dinámica cambiante y competitividad, centran su atención en buscar herramientas que ayuden al conocimiento en detalle de los comportamientos del talento humano con relación al resultado de los objetivos organizacionales, brindando respuestas técnicas certeras previas a la toma de decisiones gerenciales hacia la fuerza laboral en la aplicación de análisis y repercusión en nuevos modelos de gestión, cambio de estructura, políticas internas, cultura organizacional, clima, inclusión de nuevas competencias por nuevos productos o servicios y en general con las políticas de administración de TH, que debe adoptar la empresa que podrían ser infinitas según las características de su TH.

1.3.6 PTH y lo Político

Como último y esencial ingrediente que demuestra la importancia de la PTH y la hace indispensable en la organización, es el análisis visto desde la visión política en el

caso de las empresas públicas y en los resultados de negocio y competitividad en las empresas privadas.

Sin duda, lo político es parte de la vida laboral de toda organización y su influencia se convierte en un gran obstáculo al realizar la PTH, sino es aplicada con ética y en forma estratégica, sistémica, analítica y consensuada.

En la realidad del sector público la gestión del TH tanto en el interior como en el exterior de la empresa, se ve reflejada en el criterio de la ciudadanía, que a su vez repercute directamente en la administración y políticas de las autoridades de turno.

En este sentido, hay que ver a la Administración como un verdadero sistema en el que la organización y los recursos humanos se confunden al ser una misma cosa; como a una organización en la que su personal especialmente el situado en la cúpula, tiene el poder de determinar lo que es factible, lo que es negociable, el dominio reservado sobre normas y actos de poder, el veto paralizante de terminadas (*de determinadas*) decisiones que vayan en contra sus intereses o la potestad jerárquica en el interior de la organización. (Peters, 1989: 182 y ss; Baena, 2000:243 y ss; Arenilla, 2001: 52 y ss, citados en Arenilla Sàez 2006, 35)

Lo anterior lleva a pensar, como lo afirma Arenillas, que las decisiones estratégicas que organizan el talento humano en las empresas públicas están a cargo de los puestos de poder, lo que recae en un manejo político que podría afectar las decisiones que no necesariamente son políticas y que intervienen en el avance de la organización como al momento sucede en la Administración Pública por el cambio de autoridades de elección popular.

Con el fin de tener conocimientos más precisos sobre lo político en la PTH, se escogió algunos de varios criterios que relacionan perfectamente esta influencia, que se puntualizan a continuación.

1.3.6.1 Autoridades de elección pública

Por la experiencia producto de la trayectoria vivida en las transiciones con autoridades de cargos de elección popular, designaciones en puestos de libre

nombramiento y remoción, contratación, etc., ésta genera retardo en el avance y desarrollo de proyectos en marcha de la empresa y más aún en la PTH, ya que requiere de un compás de análisis y auditoría de la gestión generada tanto por la transición general de la información, así como por el proceso que se requiere para su ingreso, inducción e inserción en el puesto que va a ejercer.

En cada administración de elección popular, en la mayoría de los casos se da mayor impulso y atención al cumplimiento de proyectos de campaña, dejando de lado e inconclusos proyectos en los que se han invertido tiempo, talento humano, dinero, etc., simplemente por razones políticas o porque quienes ingresan en puestos de poder al personal denominado de *confianza*, que carece de perfil adecuado y tiene ausencia de experticia en las competencias a su cargo y que responden más bien a exigencias de cuotas políticas y bajo órdenes exclusivas de las nuevas autoridades, en las diferentes áreas administrativas con niveles de poder y sin que se cumpla el proceso de una selección técnica para su enrolamiento.

Estas y otras herencias del TH dejadas en cada administración saliente y entrante, así como en la falta de aplicación de los modelos de administración del TH, son otros de los factores importantes de análisis en la PTH, que incorporan elementos selectivos y respuestas en distintas direcciones, que en la mayoría de los casos deben ser analizadas desde la naturaleza propia de cada organización, ya que pueden ser óptimas para unas y contraproducentes para otras y que solo se evidencian mediante una investigación exhaustiva y profunda de la empresa y está contenida con soluciones técnicas en la PTH.

1.3.6.2 Modelos de gestión en TH

Abordar las estrategias en la PTH en esta línea, se convierte en un desafío más en las innumerables soluciones a los problemas que presenta la gestión en la

administración del TH, el plantear la continuidad o cambio de los modelos de gestión de TH para la toma de estas decisiones, es otro de los mecanismos que forman parte de la PTH, que cuenta con estudios, argumentos e información sustentada técnicamente que contiene muestras de resultados e indicadores de los factores institucionales que apoyan la toma de decisiones, sin el estancamiento de la organización y sin que dependa de la temporalidad política en los procesos de transición, fundamentalmente cuando se hacen los reemplazos en puestos claves de la organización.

Algunos de los mecanismos de gestión propuestos por Gualminí (citado en Arenilla Sàez 2006, 40), coinciden con los que requieren de análisis en una transición política para la PTH, así:

Las revisiones y cambios en el estilo y la modalidad de gestión; las modificaciones en las formas de contratación; las alteraciones en los mecanismos de determinación de los salarios; la variación del grado de autonomía de los directivos; la descentralización en algunas agencias; desarrollo de competencias; la mayor apertura y representatividad de la función pública, la descentralización de la negociación; o el paso del directivo-funcionario al *mánager*. (Arenilla Sàez 2006, 40)

En el caso de las unidades de negocio de la empresa pública, que son áreas administrativas descentralizadas y desconcentradas de servicios, el sistema político genera mayor repercusión en el modelo de PTH, más aún si en su aplicación existen brechas que no han sido contempladas al planear TH, que acumulan problemas administrativos que provocan desorganización interna, desencadenando problemas aún mayores para la empresa.

1.3.6.3 Personal de carrera

Parte de la política y cultura de la empresa del sector público, se dirige al desplazamiento, *status quo*, cambio continuo, reubicación, persecución punitiva e incluso “congelamiento” (si no es de la línea política o simplemente porque no tiene

afinidad con las nuevas autoridades) del TH de carrera. La continuidad en los puestos o reformulación de las actividades del TH que conforma los puestos de carrera, en la mayoría de los casos, está sujeto a las políticas de las autoridades de turno que obedecen a los criterios de los nuevos jefes ubicados en la cúpula de la organización, sin tomar en cuenta el estudio o análisis técnico de PTH, ya sea porque tampoco en la administración saliente se lo hizo o porque no es de su interés inmediato este tipo de investigación, ya que bien o mal este TH viene incluido en la empresa y no es de su responsabilidad en ese momento.

En este contexto la coincidencia es que:

No es una cuestión de personas. No se trata de las cualidades de las personas, sino de propiedades de los sistemas. Es el sistema político el que tiene una lentitud y una escasa capacidad de renovación. No vale con introducir en ese sistema personas muy innovadoras, muy transformadoras, con una gran ilusión. Si pensamos que el cambio en las organizaciones —y, en este caso, en las Administraciones— se rige por la renovación de las personas, nos habremos equivocado. Para ciertas cosas habrá que renovar las personas, pero lo que es fundamental en un sistema —incluido el sistema político y la administración—, es renovar las normas, los procedimientos, los protocolos, los sistemas de decisión [...] Eso es lo que es inteligente, y lo que tiene que ser ágil y veloz. (Innerarity 2013, 111)

Si profundizamos aún más en lo descrito en estos acápites, se esclarecen los problemas que repercuten directamente en TH y en la aplicación de cualquier modelo de gestión que se implante al planear talento humano, interrumpiendo el avance de los objetivos de la organización; que se ven reflejados en una mala actitud, inestabilidad emocional, desmotivación, estrés, enfermedades, despreocupación, etc. y múltiples síntomas de carácter administrativo equivocados para los fines institucionales, que a su vez propician la ineficiencia e ineficacia en las actividades con resultados nocivos evidentes con un mal servicio o entrega de un producto defectuoso que es juzgado y castigado por la ciudadanía en el sector público y por el cliente en el sector privado.

1.3.6.4 “Personal de confianza”

Otro factor de repercusión en lo político y que afecta la PTH, es el personal nuevo que siempre ingresa en forma inmediata a los puestos, sin que necesariamente cumpla con el perfil y requisitos que se requieren para su participación en el sector público.

Básicamente este fenómeno se genera en cargos que son de libre nombramiento y remoción o contratos, de esta decisión dependerá incluso, como ya se había señalado, el movimiento interno del TH de la empresa que es de carácter permanente y que en muchos casos también son la consecuencia de ingresos en otras administraciones, que tuvieron la misma actuación; ejercicio que se ha hecho una costumbre y cultura en el sector público y que “se sigue practicando como ´vicio justificable` y prácticamente admitido (siquiera sea implícitamente) por todos” (Jimenez 2013, 48).

Sorprende como diferentes y consagrados filósofos grecorromanos se inclinan una y otra vez por realzar ese papel de la amistad, que al fin y a la postre supone justificar las prácticas clientelares, nepotistas o el “amiguismo” más ramplón, en el ejercicio de las funciones públicas. (Jiménez 2013, 47)

Sin duda, como ya se precisó anteriormente, todo este proceso en la PTH distorsiona cualquier modelo de gestión, ya que siempre en el sector público el cambio de autoridades será permanente y cada una viene con su propia particularidad de liderazgo y autoridad, sin que ejerzan o se enmarquen en las políticas establecidas; que debido al tiempo de su permanencia y porque tienen réditos políticos comprometidos, interfiere su actuación en los procesos internos de la organización que se ven afectados, retardando directamente la continuidad y los resultados en los objetivos hacia los servicios y productos de la empresa.

En el criterio de una vinculación nociva que existe si en las relaciones personales, se involucra otros intereses al ingresar personas que tienen con la autoridad lazos de

consanguinidad, afinidad o amistad (confianza), irremediablemente causarán una inducción en las decisiones de la organización que les sean favorables a sus intereses.

Este tipo de prácticas son las que generan la corrupción y anulan los procesos en la administración del TH y su PTH, dejando marcas cada vez evidentes en el manejo equivocado del ingreso del personal y de quienes vienen a ocupar puestos (de confianza, libre remoción, contratos), que por ser transitorios su tendencia es la de aprovechar la oportunidad hasta cuando pueda, mientras dure su coyuntura en las funciones de poder que ejerce.

Si analizamos esta afirmación y la conjugamos con los efectos que causa en el avance de la PTH al interior de la organización, este tipo de conductas aplicadas en el ingreso del personal “*llamado de confianza y de libre nombramiento y remoción*” afectan la imagen, reputación, credibilidad, respeto y la conducta moral, porque su ingreso representa la violación de los procesos de selección que deben ser el común denominador y ejemplo que refleje a un Servidor Público, que por lo menos tenga un perfil profesional calificado al puesto que va a ejercer y más si es de elección popular (Presidente, Alcalde, Prefectos, Concejales, Gerentes, Directores, Asesores, Coordinadores, etc.), aquí viene bien presentar la acotación.

[C]uando de nombrar cargos públicos se trata: “Le daría vergüenza y temor proponer para los cargos más importantes o provechosos a personas sin otro mérito que estar relacionadas con él de una manera o de otra o de poseer la insignificancia y ductilidad necesarias para convertirse en serviles instrumentos de su voluntad. (Jiménez 2013, 49)

Estas prácticas de quien dispone y aprueba la designación equivocada, sin que se base en justificativo técnico alguno más que su propio interés del ingreso de tal o cual persona, a pesar de existir instrumentos sancionadores de estas actuaciones (sistemas de control, análisis de rendición de cuentas), sobre todo en el sector público en su mayoría

no se las aplicada y que quienes ejercieron esta práctica salieron sin cancelar esta deuda que la dejan como herencia, con secuelas en la organización y continúan vigentes en cada una de las administraciones de turno en el sector público y privado.

1.3.6.5 Ética

Plantear la ética representa el factor principal de su mal uso en lo político, que se la ve más bien como un medio de estorbo en la cotidianidad del manejo de las acciones públicas y más cuando hablamos de PEO y PTH talento humano.

La Ética no es —según tendemos a pensar—, un conjunto de prohibiciones, de trabas, de barreras para el procedimiento normal de las cosas. No se trata de eso. Nos hemos acostumbrado a pensar —quizás por nuestra formación y trayectoria personal—, que cuando aparece la palabra “ética”, detrás hay alguien prohibiendo algo. (Innerarity 2013, 111)

El complemento de los factores de estudio revisados que influyen en la PTH, es la ética como parte irremplazable de uso en lo político, que invita a reflexionar la connotación inevitable que genera en los espacios de la PTH, como lo es a manera de ejemplo en la construcción de mecanismos y modelos éticos, principalmente cuando impliquen la transferencia ordenada de la información de la organización en una transición de autoridades públicas, que por lo general está bajo el criterio o decisión de la autoridad de turno que en ese momento está a cargo.

Contar con modelos diseñados bajo códigos de ética definidos en la ejecución de este y otros procesos, implica despojarse y dejar de lado cualquier línea política de los sectores, en los que estén inmersas las autoridades entrantes y salientes de elección pública y enfocarse estrictamente en la consecución de los objetivos y fines de avance en la gestión pública con el TH necesario que requiere la organización.

Dentro de este pensamiento, la participación de la PTH debe contemplar como una estrategia de TH, la implantación de un código de ética que contenga valores como:

[L]a protección de interés público de acuerdo con el ordenamiento jurídico, la lealtad institucional, la imparcialidad y objetividad, la integridad, honestidad y ejemplaridad, la austeridad, la profesionalidad, la iniciativa, diligencia y receptividad, la

responsabilidad y la transparencia, así como la confidencialidad (Arenilla Sàez 2006, 50-51)

La apreciación de que “La Ética pública es uno de los procedimientos inevitables si queremos reconquistar a la ciudadanía para la política” (Innerarity 2013, 112); cada vez cobra más fuerza si la analizamos desde punto de vista de los servicios públicos en los que el principal actor es el TH de cada empresa. Para que la PTH sirva en su propósito de complemento a este reto es fundamental diseñarla bajo normas estrictamente éticas y sin ningún tinte político.

En muchos actos administrativos y sobre todo de tinte político, la ética constituye un impedimento o un obstáculo, pero para quienes tienen criterios y valores morales que debería ser parte de todos quienes ingresan a prestar sus servicios en una organización, generar mecanismos y conciencia de que al legitimar la participación de la ética pública en todo acto, será el principio del cambio que la sociedad espera desde hace mucho tiempo y que hasta hoy no ha llegado.

Podría citar un sinnúmero de evidencias que invitan a otro tipo de análisis de la influencia de la ética y política en la PTH; en la práctica de la PTH y la administración de TH, la finalidad radica en encaminar la actuación del TH y señalar las afectaciones con las soluciones estratégicas para una lógica en las decisiones institucionales, más aun las que mantienen en lo político, donde cada vez y debido a la división de los servicios en la gestión pública y a los cambios permanentes de autoridades, se irán diversificando hacia la creación de nuevos y mejores modelos híbridos de administración de TH y su funcionamiento, se irá adaptando a la realidad de nuestras organizaciones.

El modelo de gestión para PTH en el sector público, parte de un sistema cerrado en su aplicación a diferencia del sector privado, que en su mayoría carece de evidencias o se lo construye a conveniencia de la organización. En todo caso en las acciones para la PTH, debe prevalecer el criterio estrictamente ético-técnico separado de lo político, para poder garantizar que la administración del TH sea ejecutada con transparencia y

enmarcada en las leyes que rigen toda organización que se acoge el pensamiento de que:

La corrupción, sin embargo, es una batalla que todos los países han emprendido y algunos (pocos) han conseguido controlar.

Sin duda el fenómeno de la corrupción es la manifestación más extrema y profunda del quebrantamiento de los estándares de conducta en un sistema institucional. El fenómeno de la corrupción es consustancial al ejercicio del poder, lo que ocurre es que para su erradicación (o la reducción, en su caso, a la mínima expresión) son necesarios dos presupuestos: a) Un sistema de controles institucionales vigoroso y efectivo; b) Un sistema de valores (públicos y privados) consistente y asentado. (Jiménez 2013, 51-52)

A este pensamiento, se añadiría que debe prevalecer la ética de cada persona en su actuación, conducta y valores morales según la responsabilidad que tenga en el puesto que ejerza, que resiste a cualquier presión, acto o ejercicio de corrupción por atender a favores recibidos o compromisos, porque está independiente y es un principio moral propio que está inmerso en cada individuo.

1.4 Resumen de la importancia de los componentes y factores de la PTH

Se presentarán mayores escenarios en función de las organizaciones presentes y futuras, que contemplarán otros horizontes diversos que incrementen los componentes y factores que complementen la PTH, que invitarán a realizar esta clase de investigaciones.

Por ahora corresponde resaltar la importancia de los temas planteados para las decisiones estratégicas del talento humano en la PTH, lamentablemente en nuestro medio existen gran número de empresas que persisten en la visión de verlo como un recurso más dentro de los procesos organizacionales, descartando y minimizando este tipo de estudios y análisis técnicos que cada vez se extienden más hacia el campo de participación proactivo y científico que ofrece la PTH, en el que se expresa claramente que la gestión del TH no puede ni debe ser improvisada, sino al contrario requiere de

minuciosidad en su tratamiento porque son las personas quienes hacen y generan los resultados.

Haciendo un consenso de todo lo revisado, la PTH requiere contar cada vez más con mayores insumos técnicos que faciliten y brinden respuestas sustentadas y sostenibles en el tiempo, con elementos suficientes para la toma de decisiones estratégicas correlacionadas entre el TH y los objetivos de la empresa en la obtención de resultados.

Las corrientes teóricas que abarcan a la PTH de expertos en desarrollo del talento humano son múltiples y de las revisadas en esta investigación coinciden en que la PTH es el pilar inicial indispensable al administrar personal, siendo un sistema que debe ir en concordancia con la filosofía organizacional y ser parte activa de la PEO (Planificación Estratégica Organizacional), para que se convierta en el referente clave de éxito en los procesos que garantizarán contar con TH adecuado en tiempo, cantidad y calidad, comprometido con las acciones y propósitos trazados de la organización; manteniendo equilibrio en la gestión y procesos que son administrados y desarrollados directamente por las personas en cada puesto de la institución.

Con los antecedentes y estudios revisados desde diversos criterios y experiencias lo determinado en el subsistema de planificación del talento humano para el sector público, reorienta a la PTH a implementar cambios sostenibles hacia una cultura empresarial pública innovadora, que generalmente viene siendo dirigida con criterios y obedece a políticas de cada autoridad de turno y bajo lineamientos que en algunos casos se encuentran desactualizados o no son acordes a las competencias que hoy en día debe afrontar la empresa pública, bloqueando o destruyendo el avance y desarrollo en la atención de los servicios y productos a la ciudad y su comunidad y sobre todo los costos sin sanción en la mayoría de casos, ni retorno que conllevan la mala práctica de las

administraciones de turno al no aplicar la PTH, es un aspecto que no se lo ha estudiado y merece una atención especial que invita a plantear nuevas investigaciones.

CAPITULO II

Análisis de la PTH con relación a la PEO y su situación en la EPMMOP y las Unidades de Negocio

2. Breve revisión de antecedentes, reseña y características generales de la EPMMOP y las Unidades de Negocio

2.1 Antecedentes y reseña histórica EPMMOP

Se constituyó la Empresa Metropolitana de Obras Públicas (EPMMOP) e inicio su funcionamiento en mayo de 1994, hace veinte años, con la creación y fusión de varias Direcciones, Subdirecciones que dependían directamente de la Alcaldía.

En el año 2008, se integraron la Empresa Metropolitana de Servicios y Administración del Transporte (EMSAT) y la Dirección Metropolitana de Transporte y Vialidad (DMT) en la prestación de servicios públicos relacionados con la movilidad y la obra pública en vialidad (Ordenanza 251, 2008).

En el año 2009, se estableció el Régimen Común para la Organización y funcionamiento de las Empresas Públicas Metropolitanas en el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito (Ordenanza 301, 2009).

En el año 2010, se adecúa la organización y funcionamiento de la EPMMOP a lo que dispone la Ley Orgánica de Empresa Públicas y en la Cuarta Disposición Transitoria, encarga al Gerente General para que en el plazo de treinta días de realizada su designación, presente al Directorio para su aprobación la estructura orgánica, el estatuto y reglamentos internos de funcionamiento de la Empresa (Ordenanza 309, 2010).

2.1.1 Unidad de Negocios Metro de Quito

En el año 2010, el Directorio de la Empresa aprueba la conformación de la primera la Unidad de Negocios Metro de Quito encargada de promover el Proyecto

Metro de Quito en los ámbitos nacional e internacional, estructurar esquemas de financiamiento y gestionar la consecución de recursos para la ejecución de sus distintas fases, así como de socializar y difundir las características y beneficios comunitarios del proyecto, mediante campañas de comunicación y concienciación social. (Acta Directorio 2010).⁵

En abril de 2012 se suprime la Unidad de Negocios Metro de Quito de la EPMMOP para constituirse en Empresa Pública Metropolitana Metro de Quito (EPMMQ), (Acta Directorio 2012).

2.1.2 Unidad de Negocios Proyectos Especiales Viales

En junio de 2010, el Directorio de la Empresa aprueba la creación de la segunda Unidad de Negocios de Proyectos Especiales Viales vigente hasta la fecha, encargada de desarrollar, promover, socializar y difundir proyectos especiales de vialidad para el Distrito Metropolitano de Quito y de actuar como administradora, contraparte técnica o fiscalizadora de proyectos que se ejecuten en la Unidad. (Acta Directorio 2010).

2.1.3 Unidad de Negocios Espacio Público

En octubre de 2011, el Directorio de la Empresa aprueba que la Gerencia de Espacio Público se convierta en la tercera Unidad de Negocios de Espacio Público vigente hasta la fecha, encargada de administrar e implementar los procesos necesarios y mecanismos administrativos, financieros, técnicos y operativos para desarrollar las competencias en materia de los servicios y productos de espacio público (parques; plazas; plazoletas; áreas verdes en vías: parterres, redondeles; reforestación; producción vegetal; equipamiento urbano; edificaciones para uso público, movilidad peatonal y ciclo vías, nomenclatura y publicidad) tiene la Unidad de Negocios. (Acta Directorio 2011).

⁵ Toda la información de: Actas de Directorio, Auditorias, Ordenanzas, Resoluciones e información de los Anexos de esta Investigación constan en la Página Web de la Empresa (www.epmmop.gob.ec) (Transparencia – LOTAI según año de referencia)

2.2 Características EPMMOP

La EPMMOP es una empresa pública metropolitana del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito y el Directorio está conformado por el Alcalde de Quito en calidad de Presidente, dos concejales y dos secretarios (de planificación y movilidad) el gerente de la EPMMOP que actúa como Secretario del Directorio.

Su Estructura desde su formación ha sido piramidal (Anexo 1), está conformada por un total de personal hasta mayo de 2014 de dos mil cuatrocientos treinta y cinco (2.435) servidores y obreros. No es una Empresa de lucro, sino de servicio a la comunidad, su fin es la construcción de facilidades y soluciones viales, mantenimiento vial y urbano, diseños de espacios urbanos y de áreas verdes del DMQ.

La normatividad de administración del talento humano se rige mediante la LOEP-LOSEP, Código del Trabajo, reglamentos, instructivos, normas, memorandos circulares, disposiciones por medios informáticos y resoluciones del directorio y administrativas de la Gerencia Administrativa Financiera y Gerencia General y la filosofía y competencias están sujetas a las políticas del Directorio de la Empresa (Anexo 2 e información LOTAI).

2.3 Estado de Situación de la PTH en la EPMMOP y las Unidades de Negocio

2.3.1 Estado de situación EPMMOP

De la información recabada de la EPMMOP y sus Unidades se determinó que el proceso de PTH presenta una falta de aplicación de este instrumento en la organización, lo cual queda demostrado al cotejar los conceptos, elementos y factores del estudio planteados en cada uno de los componentes indispensables en este Subsistema con los hallazgos encontrados en la Empresa (Anexo 3).

El Área de Talento Humano, desde su creación no ha tenido el rol técnico protagonista que amerita su nivel, debido a su ubicación estructural dentro de la

Empresa bajo la Gerencia Administrativa Financiera, sin vínculo con la Gerencia General como corresponde en la PTH según lo establecen los Artículos 135 al 138, 141 y 142 del Reglamento de la LOSEP y la normatividad para planear talento humano. Esta categorización se convierte en el mayor reto que falta por cumplir en la Empresa, lo cual evidencia que los procesos para la toma de decisiones del talento humano, no cuentan con PTH.

Lo anterior implica el desarrollo competencias, aplicación de normas y modelos necesarios en la gestión del talento humano expedida por el Ministerio de Relaciones Laborales, la LOSEP, su Reglamento y los elementos estudiados en esta investigación, que no han sido aplicados en la actual Dirección de Gestión del Talento Humano de la EPMMOP, cuya imagen está totalmente desgastada y se la focaliza como una oficina que canaliza “trámites del personal” donde las competencias por el contrario han sido disminuidas, debido al rol político-operativo con que la mayoría de responsables del área ejercieron en su actuación al administrar el talento humano.

El cargo del Director de Talento Humano en la EPMMOP está supeditado estrictamente a disposiciones y órdenes de la Gerencia Administrativa Financiera, lo cual ha impedido su desarrollo técnico, de asesoramiento, mediador, conciliador, negociador, etc., entre las políticas en materia de TH de la Empresa, sus integrantes y la Gerencia General conjuntamente con los Directivos de confianza.

La PEO y la PTH de la EPMMOP, en el transcurso de su vida laboral han sufrido una serie de transformaciones y cambios por parte de las autoridades que han estado a cargo de su administración, lo cual se ve reflejado en las Actas de Directorio de la Institución, donde han aprobado y puesto en práctica inclusiones, creaciones de áreas y unidades (gerencias, direcciones, jefaturas, unidades de negocio, áreas), cambios estructurales, sistemas y mecanismos de administración del talento humano que

requieren de planificación cuantitativa y cualitativa de las personas que no han sido consideradas, como así lo establecen los “Principios que orientan la Administración del TH de las Empresas Públicas” (LOEP Art. 20, 2009).

Con relación al fortalecimiento del talento humano vista desde los dos aspectos revisados en esta investigación para la PTH:

1) La capacitación del individuo y sus deseos de superación para ser más competente y; 2) La disposición de la organización de planificar y planear el desarrollo profesional del talento humano para el cumplimiento de sus objetivos y metas organizacionales. (Moreno Briceño y Godoy 2012, 62)

Esto es contradictorio en la EPMMOP, porque no se ha hecho planeación de talento humano en función de estos factores, sino bajo políticas internas de cada autoridad de turno, sin contar con estudios o indicadores técnicos enmarcados en PTH.

La Planificación Estratégica Organizacional no está anclada a la PTH, por lo que las competencias de la Gerencia de Talento Humano señaladas en este estudio, no cumplen su objetivo, cuya finalidad es alineación de las estrategias de la empresa, con las competencias y actividades que ejecuta el TH.

El cumplimiento de la Normatividad para la PTH y los componentes que la integran al diseñar políticas y estrategias de Administración del Talento Humano, cuya base son los manuales, instructivos, normas y reglamentos, así como el inventario del talento humano que contiene a la información estadística, demográfica, de avances y resultados en general; en la EPMMOP debido a la ausencia de PTH verificada en la información de la LOTAI (Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la información pública) publicada en la página Web de la Empresa (www.epmmop.gob.ec, LOTAI 2014), así los manuales de puestos han sido actualizados y aprobados recientemente, los manuales orgánico funcional y de procesos están aún en proceso de actualización, por lo que la aplicación es incompleta, inadecuada y en forma parcial, básicamente porque no

tienen la correlación que debe existir en función de los objetivos, estrategias y procesos de la Empresa.

Como ejemplo referencial a lo señalado en el párrafo anterior están los manuales de: Procesos (está sin aprobación), de Funciones que está desactualizado hasta el año 2009, Clasificación de Puestos de los Servidores, actualizado en septiembre de 2013 y publicado en abril de 2014 y para los Obreros que a pesar de ser la fuerza laboral operativa y mayoritaria de la Empresa, la actualización de este instrumento, se la publica en abril de 2014; los Reglamentos de: Seguridad e Higiene del Trabajo aprobado por el MRL en el año 2000 no ha sido publicado y no se evidencia su actualización, ni reformas hasta mayo de 2014. El Reglamento Interno de Trabajadores (*en la actualidad Obreros*) que se rigen bajo el Código del Trabajo, aprobado por el MRL en el año 1999, no ha sido publicado y no se evidencia actualización ni reformas. En el Reglamento Interno para los Servidores no se evidencia registro y aprobación en el Ministerio de Relaciones Laborales y se publican modificaciones el 15 de abril de 2014, Resolución 777-A-SD 2013. (EPMMOP, LOTAI 2014)

La situación de falta de correlación, actualización o aprobación reciente en la que se encuentran estos instrumentos que sustentan la PTH y son los medios que garantizan la correcta aplicación de la Norma del Subsistema de PTH en el sector público MRL Norma (2006), son parte de los factores que incrementan la problemática al interior de la EPMMOP, disminuyendo notablemente la gestión del TH con los propósitos para los que fueron creadas en la Empresa las Unidades de Negocio.

2.3.1.1 Estado de situación Unidad de Negocios Metro de Quito

Su estructura aprobada en Directorio, no estuvo contemplada en el Manual Orgánico Funcional de la Empresa y su funcionamiento está ligado al apoyo de las áreas administrativas y operativas de la Empresa, sin descentralización ni

desconcentración de las competencias que posee mediante poder especial otorgado por la Gerencia General para administrar TH.

Inició sus actividades con ocho personas, una con nombramiento en Puesto de Libre Remoción, seis contratos de servicios ocasionales LOSEP y una en Laboral a plazo fijo y contrataciones de consultorías técnicas para el Proyecto.

En mayo de 2012 mediante Acta de Directorio es suprimida de la estructura de la EPMMOP, debido a que en abril de 2012 pasó a ser la Empresa Pública Metropolitana Metro de Quito (EPMMQ), (Acta Directorio 2012), (Ordenanza 237, 2012).

De lo investigado y la información obtenida en esta Unidad, su desintegración es producto de que su funcionamiento, competencias y la administración del TH como Unidad de Negocios dentro de la EPMMOP, no generaron los resultados que requería para impulsar el Proyecto Metro de Quito (Ordenanza 237, 2012 y Acta Directorio, 2012).

La dependencia en las decisiones de TH por estar supeditadas a las de la Gerencia Administrativa Financiera con la Dirección de Gestión de Talento Humano, fueron los agravantes en el manejo de la Unidad, justificando así la necesidad que existe de PTH con base a PEO, previa la creación de este tipo áreas administrativas en la EPMMOP, entre otras razones, que desencadenaron las decisiones para constituir la Empresa Pública Metro de Quito.

2.3.1.2 Estado de situación Unidad de Negocios Proyectos Especiales Viales

La Unidad de Negocios de Proyectos Especiales Viales su funcionamiento al igual que la Unidad de Negocios Metro de Quito, está ligada al apoyo de las áreas administrativas y operativas de la Empresa, sin descentralización ni desconcentración de

las competencias que posee mediante poder especial otorgado por la Gerencia General para administrar TH.

En su estructura y funcionamiento no tiene áreas, está conformada por veinte y seis personas, un nombramiento en puesto de libre remoción, diecinueve contratos de servicios ocasionales LOSEP, dos nombramientos permanentes, cuatro laborales a plazo fijo y contrataciones de obras viales, consultorías técnicas y de estudios.

Del análisis de esta Unidad de Negocios se puede determinar que su funcionamiento tiene un enfoque hacia proyectos especiales de gran magnitud en vialidad y su fiscalización se la ejecuta mediante contratación pública u otros estamentos legales, por lo que el personal que la integra con relación de dependencia es de un número reducido que está administrado directamente en la Dirección de Gestión de TH de la Empresa, situación que se evidencia desde su creación y su actividad hasta mayo de 2014 se mantiene bajo esta misma línea y tampoco cuenta con respaldo de PTH y PEO en su creación o en la toma de decisiones del TH (Anexo 3).

2.3.1.3 Estado de situación Unidad de Negocios de Espacio Público

A diferencia de las otras dos Unidades de Negocio que fueron creadas, esta es producto del cambio de Gerencia de Espacio Público para convertirse en la Unidad de Negocios de Espacio Público para mejorar la eficiencia en la ejecución y prestación de mayores servicios en materia de espacio de espacio público “dada la cantidad de operaciones en esa área [...] administrativa– operativa de la EPMMOP.” (Acta Directorio 2011)

En la nueva estructura de la Unidad de Negocios de Espacio (UNEP) se aprueba el cambio y creación de Direcciones, que aún no han sido actualizadas con las competencias que ahora mantiene la Unidad debido a la falta de aprobación del Manual Orgánico Funcional, en el que constan funciones desactualizadas hasta el año 2009

(EPMMOP, LOTAI 2014). Su funcionamiento es semejante al de las otras dos Unidades anteriores, está ligado, supeditado y apoyado con las áreas administrativas y operativas de la Empresa, mediante el Poder Especial otorgado al Gerente de la Unidad.

Está conformada hasta el mes de mayo de 2014 por ochocientas noventa y dos personas, de las que en su mayoría setecientos noventa y cuatro son Obreros, por la importancia que tiene la intervención operativa de este personal la administración del TH requiere de la aplicación de un verdadero modelo de gestión de PTH del cual carece.

Por el mayor número de personal que administra con diferentes leyes y normatividad (LOEP, LOSEP, Código del Trabajo), tiene la particularidad de que se transformó de Gerencia de Area a Unidad de Negocios, en la que venía incluido personal de varias direcciones, áreas y gerencias de la EPMMOP, con competencias y particularidades que le fueron otorgadas y que han sido motivo de un análisis mayor de investigación, que se los ha precisado en un Cuadro Resumen (Anexo 4) en el que se evidencia la gran inconsistencia que existe al no contar con políticas claras de direccionamiento al administrar TH, creando grandes brechas en su funcionamiento como Unidad de Negocios que impiden el cumplimiento del objetivo razón de su creación como señala la LOEP en su Artículo 4 señala que “se establecen para desarrollar actividades o prestar servicios de manera descentralizada y desconcentrada...” para la entrega de servicios y productos de calidad a la ciudadanía.

De los problemas más contundentes en la UNEP, se resumiría en la conclusión que de las tres Unidades de Negocio, ésta contempla la representación mayor de la problemática existente por falta de PTH que en su transición y cambios no se tomaron en consideración ningún estudio ni análisis técnico del TH, a pesar del numeroso personal con el que venía conformada como Gerencia de Area (Acta Directorio 2011)

Este cambio de transformarse de Gerencia de Area al modelo de Unidad de Negocio, fue realizado sin ser socializado con el TH que pasó a formar parte de este modelo de gestión que mantiene políticas y actividades como Gerencia de Area sin generar las competencias para convertirse en Unidad de Negocios. (Anexo 3)

2.4 Causales y problemática que inciden en la PTH de la EPMMOP y las Unidades de Negocio según análisis con variables estudiadas

2.4.1 Factores de medición

De lo estudiado para la PTH, los cuatro factores de medición que sustentan la obtención de estrategias y resultados en la toma de decisiones de la organización son:

- 1) De la correlación de las prácticas de capital humano con los resultados financieros de la empresa.
- 2) De la contribución estratégica del capital humano.
- 3) Del impacto de intervenciones o programas de capital humano y
- 4) Del impacto económico del capital humano a nivel empresa o unidad de negocio [...] (Torres Ordoñez 2005, 154)

Esta clase de análisis de mediciones en las tres unidades de negocio no se evidencia su aplicación, por lo que la administración del TH obedece a decisiones planteadas en Directorio de la Empresa, que no cuentan con planeación del talento humano sustentada con esta clase de datos técnicos, lo cual se ve reflejado en el (Anexo 3).

2.4.2 Psicología del trabajo

Así mismo, de los análisis presentados en este estudio que se los hace mediante la disciplina de la Psicología del Trabajo para PTH a pesar de la magnitud del número de personal permanente, itinerante y cambiante que administra la EPMMOP y las unidades de negocio, los estudios técnicos en esta línea están contemplados en los (Anexos 2 y 3), en los que no se presenta información que contenga soluciones técnicamente sustentadas para la formulación de estrategias en la PTH. Se podría citar esta falta de datos: en la gestión de conflictos, desmotivación, cambios

organizacionales, problemas relacionados con la ergonomía, comportamientos individuales o grupales, rendimiento, rediseño de puestos o procesos, desempeño, actitudes, etc., entre otras, que son situaciones que se han convertido en parte de la problemática que enfrenta la Empresa y sus Unidades de negocio manteniendo un *status quo* del TH sin generar resultados, estas evidencias se observan en los resultados de las auditorias de talento humano hechas a la EPMMOP (Auditoria Interna 2006 y 2010) ⁶, que demuestran que la Empresa no cuenta con apoyo de investigaciones técnicas que permitan analizar el comportamiento y rendimiento del TH.

2.4.3 Lo Político

En lo relacionado a la incidencia para la PTH en la política pública, de la experiencia y conocimiento de la Empresa y las Unidades de Negocio, al hacer la revisión de la información obtenida de la Empresa y estas Unidades, la política pública representa el principal factor de incidencia e influencia en la PTH, convirtiéndose en la parte medular sobre la cual han pesado las decisiones de cada una de las autoridades, que la han administrado prácticamente desde su creación hasta la actualidad, lo que lleva a la afirmación de que las decisiones tomadas, no se basan en estrategias para el TH porque no cuenta con PTH, para mayor claridad y certeza de esta aseveración, se han abierto cuatro acápites que se detallan a continuación que ratifican lo ya descrito.

2.4.3.1 Autoridades de elección pública y el “*Personal de confianza*”

Las Autoridades de elección pública y el “*Personal de confianza*”, en la vida laboral de la EPMMOP y las Unidades de negocio se han visto caracterizadas por este tipo de cargos, que en cada período de administración, cambios y transiciones han marcado huellas de su paso en la Empresa, al generar políticas propias de administración de TH, dejando personal que de una u otra manera en su mayoría forman

⁶ Toda la información de: Actas de Directorio, Auditorias, Ordenanzas, Resoluciones e información de los Anexos de esta Investigación constan en la Página Web de la Empresa (www.epmmop.gob.ec) (Transparencia – LOTAI según año de referencia)

parte de cuotas políticas y su ingreso fue sin un proceso técnico de selección y de PTH (Auditoria Interna 2010), engrosando la carga laboral, aún más de la que originalmente ya tenía la Empresa a su inicio, debido a que su conformación fue producto de una serie de decisiones políticas, como la fusión con otra Empresa, unión y creación de varias áreas administrativas, direcciones y subdirecciones que estructuralmente estaban en el Municipio, (Ordenanza 251, 2008), agravando aún más la situación interna del TH carente siempre de ninguna clase de planeación.

Lo señalado en el párrafo anterior, clarifica el criterio de esta investigación de que las decisiones técnicas de PTH, están supeditadas al personal y autoridades políticas temporales y de confianza, situadas en la cúpula de la Empresa, vista la EPMMOP.

[C]omo a una organización en la que su personal especialmente el situado en la cúpula, tiene el poder de determinar lo que es factible, lo que es negociable, el dominio reservado sobre normas y actos de poder, el veto paralizante de terminadas (*determinadas*) decisiones que vayan en contra sus intereses o la potestad jerárquica en el interior de la organización. (Peters, Baena Arenilla citado en Arenilla Sàez 2006, 35)

No se puede dejar de mencionar en este análisis, lo que ha implicado para el avance, estabilidad y desarrollo de la Empresa y de las Unidades de Negocio no solo en la PEO y la PTH, cuando se dan los cambios de autoridades de elección popular, más aún si la línea política que representan es contraria a la anterior, como ejemplo: el cambio de Alcalde en la presente situación de la EPMMOP y el Municipio de Quito, confirmando que las decisiones políticas en la planeación del talento humano en estos casos tiene gran incidencia porque se encuentra prácticamente a la deriva, y en espera de nuevas decisiones políticas, hasta que se realice el proceso de designación, ingreso y posesión de las nuevas autoridades en los cargos de poder como, así se revisó en los postulados de Jiménez (2013, 49)

En este mismo contexto, el TH considerado como “*Personal de confianza*” que ingresa por ser de libre nombramiento y remoción, es lamentable puntualizar que no cumple el proceso de una selección técnica para su enrolamiento, sin alcanzar los perfiles para ocupar estos cargos de relevancia de la EPMMOP y las Unidades de negocio, por lo que carecen de la experticia en las competencias que vienen a desempeñar y más bien responden a exigencias de cuotas políticas dispuestas por las autoridades de elección popular. (Auditorías Internas 2006 y 2010 y LOTAI 2014)⁷

Este personal en las diferentes áreas administrativas con niveles de poder, son quienes generan disposiciones internas del funcionamiento y direccionamiento del TH, bajo consignas o criterios a cumplir ordenados igualmente por la autoridad que las designó y que no se enfocan en la mayoría de casos, en lo que la institución requiere si se contará con un verdadero sustento mediante un estudio técnico con PTH.

El “*Personal de confianza*”, por lo general son nombrados con la finalidad de dar mayor impulso y atención al cumplimiento de proyectos de campaña, dejando de lado e inconclusos los proyectos en los que se ha invertido tiempo, talento humano, dinero, etc., prevaleciendo el criterio político antepuesto al técnico en PEO y PTH.

2.4.3.2 Modelos de gestión

Con relación a los Modelos de gestión en TH, que son parte de los procedimientos que merecen análisis más profundos en la EPMMOP y más aún en las Unidades de Negocio, porque han generado varios cambios estructurales, organizacionales, de procesos y procedimientos en la administración del talento humano que curiosamente coinciden con los que requieren de análisis en una transición política para la PTH, así:

⁷ Toda la información de: Actas de Directorio, Auditorías, Ordenanzas, Resoluciones e información de los Anexos de esta Investigación constan en la Página Web de la Empresa (www.epmmop.gob.ec) (Transparencia – LOTAI según año de referencia)

[L]as revisiones y cambios en el estilo y la modalidad de gestión; las modificaciones en las formas de contratación; las alteraciones en los mecanismos de determinación de los salarios; la variación del grado de autonomía de los directivos; la descentralización en algunas agencias; desarrollo de competencias; la mayor apertura y representatividad de la función pública, la descentralización de la negociación; o el paso del directivo-funcionario al mánager. (Arenilla Sàez 2006, 40)

Las decisiones del Directorio de la Empresa en materia de TH, no obedecen a un modelo establecido de gestión que evidencie que la PEO haya sido anclada a la PTH Acta Directorio (2013) (Anexo 3, pág 1)

2.4.3.3 Personal de Carrera

Corroborando lo analizado (Anexo 3), se hace evidente la ausencia de un sistema que establezca mecanismos de desarrollo del TH mediante planes de carrera, tomando en cuenta que existe la normatividad para este fin, en la que se dispone la construcción de modelos para planes de carrera en pos del desarrollo del TH, Reglamento LOSEP (2011, Título IV, Cap. I) y que la Empresa con las unidades de negocio tienen una plantilla de dos mil cuatrocientas treinta y cinco (2.435) personas hasta mayo de 2014 entre servidores y obreros, que se ciñen a los lineamientos de la LOEP, LOSEP y su Reglamento y Código de Trabajo.

Si verificamos lo revisado, la raíz de este problema se debe precisamente a la falta de políticas para PTH por parte de cada uno de los gerentes de turno, que han pasado por la Empresa o a su vez a disposiciones que buscan solamente atender requerimientos inmediatos, que solo sirven parcialmente para salir al paso en respuestas de momento o como usualmente se dice para “apagar incendios”; así se puede ver en la Resolución (2013, 777-A-SD) que Reforma el Reglamento Interno (RIAT) de la EPMMOP y al Cuadro de Análisis comparativo de los perfiles bajo la Norma aplicada en la EPMMOP (Anexos 5 al 15) de Empresa para los puestos de Libre Nombramiento y Remoción (coordinadores institucionales) con relación a los puestos de carrera. Estas distorsiones

en las competencias que no obedecen a un estudio técnico, son otro factor fundamental que incide para la PTH y TH de carrera de la Empresa.

Si se realizaría un estudio de PTH que contemple este tipo de análisis, arrojaría muestras de una baja “calidad de vida laboral” de la EPMMOP, con altos indicadores de cambios de actitud hacia el trabajo que constan en los planteamientos de Barranco (1993, 26), así también ratifica lo citado por Innerarity en su reflexión:

Si pensamos que el cambio en las organizaciones –y, en este caso, en las Administraciones- se rige por la renovación de las personas nos habremos equivocado. Para ciertas cosas habrá que renovar las personas, pero lo que es fundamental en un sistema —incluido el sistema político y la administración—, es renovar las normas, los procedimientos, los protocolos, los sistemas de decisión. (Innerarity 2013, 111)

Parte de otras prácticas que se evidencian en la EPMMOP, con relación al manejo del TH sin PTH que constan en auditorías hechas a la Dirección de Gestión del Talento Humano en Auditoría Interna (2010), es el personal que ingresa directamente o bajo la modalidad de contratación de servicios ocasionales en puestos de carrera y vacantes, es decir con nombramiento permanente; lo cual amerita cumplir la aplicación de los subsistemas de clasificación, selección (mediante concursos públicos de merecimientos y oposición) valoración, inducción, evaluación, etc., que son procesos establecidos por la (LOSEP 2010, Cap. IV).

Estos escenarios señalan las aseveraciones precisadas en el estudio de Jiménez (2013, 49) que señala:

[C]uando de nombrar cargos públicos se trata: “Le daría vergüenza y temor proponer para los cargos más importantes o provechosos a personas sin otro mérito que estar relacionadas con él de una manera o de otra o de poseer la insignificancia y ductilidad necesarias para convertirse en serviles instrumentos de su voluntad”

Este tipo de situaciones y mecanismos de manejo de TH se relaciona también con lo ya citado en esta investigación, en el sentido de que en la mayoría de las empresas públicas heredan estos comportamientos que se convierten en una réplica que se va institucionalizando como parte de la cultura en este tipo de empresas; estas prácticas también se dan en organizaciones privadas, con los consiguientes resultados que recaen en quienes la conforman (servidores, obreros, empleados), convirtiéndolos en cómplices silenciosos directos o indirectos de estas anomalías viciosas implícitas.

2.4.3.4 Ética

La ausencia de la planificación estratégica del talento humano forma parte de los síntomas que presenta la EPMMOP relacionados con la Ética Pública, que de hecho han incidido en la aplicación de PTH, que se debe a la falta de institucionalización de los mecanismos, modelos, procedimientos y códigos de implantación de la ética como estrategia institucional cuya responsabilidad la tienen los cargos de poder que responden a que “La ética pública es uno de los procedimientos inevitables si queremos reconquistar a la ciudadanía para la política” Innerarity (2013, 112); al dar cumplimiento a generar conductas morales ajustadas a Códigos de ética para:

[L]a protección de interés público de acuerdo con el ordenamiento jurídico, la lealtad institucional, la imparcialidad y objetividad, la integridad, honestidad y ejemplaridad, la austeridad, la profesionalidad, la iniciativa, diligencia y receptividad, la responsabilidad y la transparencia, así como la confidencialidad. (Arenilla Sàez 2006, 50-51)

Todos y cada una de estos mecanismos que faciliten la labor de la PTH, son vistos como lo que interrumpe y más bien detiene el avance de la organización, por lo que cada vez y con mucha pena se podría decir no son tomados en cuenta y se los relega y anula su implantación a un segundo o tercer plano, en lugar de ser fortalecidos como corresponde.

CAPITULO III: Diseño del Modelo de gestión para el proceso de PTH en las Unidades de Negocio de la EPMMOP

3. Enfoque e introducción del Modelo

La Planificación del Talento Humano (PTH), es el núcleo donde se originan los lineamientos para la toma de decisiones estrategias de la organización, por la intervención que directamente tienen las personas en el desarrollo del negocio, servicio o producto de una organización.

La función principal de la PTH por su enfoque innovador, es asesorar a la gerencia y directivos en la reformulación de acciones y procesos, generación de estrategias y tácticas en la administración del talento humano y resolver las interrogantes que sobre estos temas se presenten al realizar el ejercicio de planificar, orientando a los actores hacia el logro de resultados en los objetivos, políticas y planes institucionales.

En esta línea se ha considerado como parte de este estudio la elaboración de este Modelo de gestión para el proceso de Planificación del Talento Humano en las Unidades de Negocio de la EPMMOP, que contempla las diversas y cambiantes tendencias competitivas de las empresas en la actualidad, la relación que tiene la política pública y las coincidencias para una empresa privada, formando parte de los insumos que agregan valor al propósito de la PTH. Todos estos elementos, tienen la finalidad de formar parte de la metodología que permita optimizar mecanismos y claves de éxito que sean el sustento del proceso de gestión de la PTH, que complementan el emprendimiento de actividades enfocadas a obtener los réditos (en el sector privado) y de servicio (en el sector público) que precisa la organización, con una visión del rol estratégico que el talento humano cumple en el desarrollo de los procesos en la empresa y que su garantía de éxito para la PTH depende su adecuada y total aplicación, visto como una herramienta que permite el equilibrio que debe haber entre la PEO y PTH

porque identifica y señala con mayor asertividad el más adecuado camino a seguir en la difícil tarea estratégica de administrar al TH que siempre será continua y cambiante según la organización.

Entre las fuentes de información científica que sirvieron de guía y referencia, la principal de donde se fundamentaron los criterios del Modelo, es la firma Quality Consultant (Consultores en Calidad Total), se consideró también a la Normatividad del sector público expedido por el Ministerio de Relaciones Laborales y se utilizó de referencia en el diseño el Modelo de gestión del Subsistema de Rendición de cuentas del Municipio de Distrito Metropolitano de Quito (Municipio de Quito, Modelo de Gestión), finalmente se lo complementó con la información del estudio realizado en la presente investigación.

El modelo está establecido en dos partes: la primera que desarrolla los cuatro pasos previos al proceso de PTH, las seis fases previas a la aplicación del Modelo de la PTH y la síntesis del proceso de PTH, su conformación y estructura y la segunda que establece su diseño, conformación, estructura y las herramientas y normativas referenciales de apoyo.

3.1 Primera Parte

Esta primera parte está compuesta por cuatro pasos previos del proyecto de PTH, la síntesis del proceso de PTH y las seis fases que anteceden al diseño del Modelo: de análisis, de previsión, de programación, de realización, de control y de presentación de resultados previos en el proceso de PTH que permiten recopilar, analizar y consolidar el conocimiento de la situación de la empresa previo al diseño para la ejecución del Modelo, debido a la diversidad que cada organización por su naturaleza y particularidad tiene la información previa obtenida en estas fases determinará el alcance parcial o total de este instrumento.

Para explicar de mejor manera estas fases, se elaboraron tres cuadros sinópticos que resumen los cuatro pasos, la síntesis del proceso de PTH y las seis fases para diseñar el Modelo.

Etapas del proceso de PTH

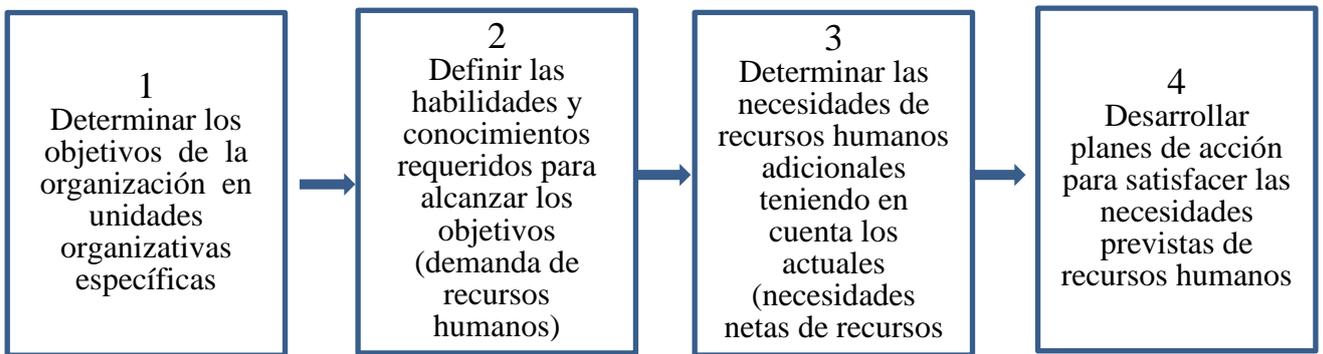


Figura 3.1.1: Etapas del proceso de PTH
Fuente: Quality Consultant

SINTESIS DEL PROCESO DE PTH

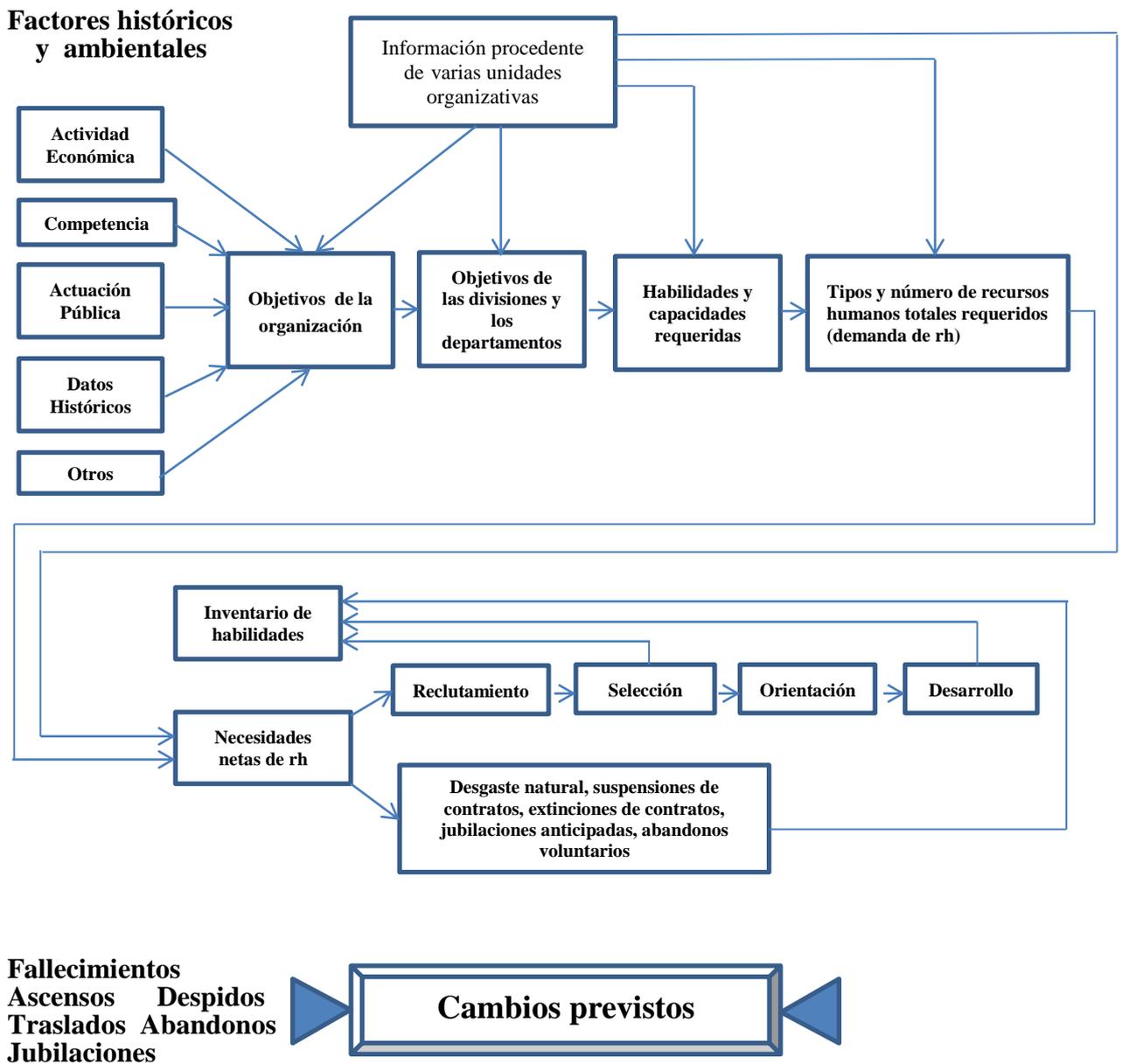


Figura 3.1.2: Síntesis del proceso de PTH
Fuente: Quality Consultant

FASES PREVIAS AL DISEÑO DEL MODELO DE GESTION PARA LA PTH EN LAS UNIDADES DE NEGOCIO DE LA EPMOP		
FASES	DATOS A INVESTIGAR	DATOS DE APOYO
DE ANALISIS	Organización general actual	Organigrama general Organigramas de detalle por áreas
	Funciones en detalle por áreas	Manuales de funciones y procesos
	Objetivos, metas, estrategias de la organización generales y específicas	Políticas y cultura empresarial en TH, planes y POAS empresariales, Análisis FODA
	Actividades por puestos	Manuales: descripción, clasificación y valoración puestos, profesiogramas, normatividad de administración del TH)
DE PREVISION Y PROGRAMACION	Conocer situación, necesidades, cambios organizativos de la empresa en el futuro y establecer metodología y procedimiento para programación y planificación del TH con PEO	Informes internos y requerimientos por áreas
	Determinar necesidades de TH	Identificación de brechas y áreas críticas
		Inventario del TH
		Record laboral del TH
		Necesidades netas en número y por procesos
		Estudios de ambiente o clima laboral
	Proceso de selección, ingreso, reubicación, colocación con fuentes externas y internas	Informes de subsistema de selección
	Desarrollar Planes de Acción para satisfacer las necesidades previstas de TH	Factores demográficos del TH
		Personal a desvincular
		Personal para retención o ascensos
Competencias a desarrollar del personal		
Personal en exceso		
Personal para cambios o por cambios de fuerza del trabajo		
	Plantilla del TH	
DE REALIZACION, CONTROL Y PRESENTACION DE RESULTADOS	Con la información de los ciclos anteriores en estas tres fases se estructura el Modelo de gestión de la PTH según el estado situacional del TH de la empresa	Información fases anteriores

FASES PREVIAS AL DISEÑO DEL MODELO DE GESTION PARA LA PTH EN LAS UNIDADES DE NEGOCIO DE LA EPMMOP	
INFORMACION REFERENCIAL DE LAS SEIS FASES PARA ESTRUCTURAR EL DISEÑO Y MODELO PTH CON PLANES DE ACCION	Planes de: Presupuesto del TH y para procesos de selección
	Plan de proyección de demanda y oferta de TH
	Plan por factores demográficos del TH
	Planes de promociones y reemplazos
	Planes de Capacitación y Formación o Redesarrollo
	Planes de desvinculación, manejo de excesos de personal
	Planes de evaluación de los cambios en las condiciones de trabajo y del ausentismo
	Planes de desarrollo del TH
	Planes de compensación
	Planes para disponibilidad de empleados y posibilidades de ascenso y colocación de cada uno de ellos.
	Planes de demanda de la organización, derivada de los nuevos puestos, de la rotación del empleo y de las vacantes previstas.
	Planes para equilibrio o situación de la oferta en relación con la demanda, con indicación del nombre, puesto y lugar de todos los empleados disponibles para ascenso.
	Diseño Modelo de Gestión del proceso del PTH

Cuadro 3.1.3: del Autor Fases previas al diseño del Modelo
Fuente: basado en (Quality Consultant)

3.2 Segunda Parte

Diseño del Modelo de gestión para el proceso de PTH en las Unidades de Negocio de la EPMMOP

3.2.1 Antecedentes:

El Subsistema de Planificación del Talento Humano en las empresas tiene su normatividad que es de carácter obligatoria en el sector público y requiere de un Modelo de Gestión que facilite el desarrollo de los procesos al planear personal.

El diseño de este modelo está conformado para brindar los resultados definidos en los objetivos institucionales y sobre todo es un instrumento que permite determinar

las estrategias y políticas efectivas, eficientes y eficaces en la administración del TH para desarrollo a la par con los objetivos institucionales.

La planificación estratégica organizacional y del talento humano de una empresa, sufren una serie de transformaciones y cambios constantes según se requiera, en pos de mejorar la administración del TH.

En el marco de estas puntualizaciones y por lo complejo que resulta diseñar y construir un modelo de proceso de PTH exclusivo para las unidades de negocio de una empresa pública, por la diversidad de competencias y particularidades que cada organización posee, se ha visto la importancia de presentar ciertos lineamientos generales en lo que se apoya este Modelo que facilitan la toma de decisiones estratégicas para las unidades de negocio de la EPMMOP; está integrado además bajo criterios estrictamente ético-técnicos separados de la política y posee las siguientes características.

- . Cuenta con componentes y factores de apoyo que sirven para el sector público y privado porque están relacionados con el proceso de PTH.
- . Los lineamientos y herramientas están sujetos y son flexibles al sector, área, empresa o unidad que lo emplee.
- . Por ser abierto tiene acceso a cambios para integrar más elementos que faciliten la gestión del proceso de la PTH.
- . Ha sido conglomerado en forma organizada con los ejes de la PTH
- . Su diseño es aplicable en una empresa que tenga unidades de negocio sea pública o privada.
- . Busca, que se convierta en una herramienta que apoye a la consolidación de la planificación estratégica del TH con la de la organización, para poder garantizar

que el TH y la administración de los subsistemas sean ejecutadas con transparencia y enmarcada en las leyes que rigen las organizaciones.

3.2.2 Marco conceptual

Resumiendo la concepción de la PTH, el diseño de un modelo para este proceso, busca la obtención de las estrategias y los lineamientos para gestionar acciones certeras del TH de la organización en el presente que permitan obtener resultados futuros a corto, mediano y largo plazo de los objetivos trazados para las unidades de negocio de la empresa, de la mano con el desarrollo de los actores el talento humano y de la empresa.

3.2.3 Marco general

3.2.3.1 Objetivos:

- Optimizar la intervención del TH en las actividades de las unidades y de la empresa
- Contar con la plantilla necesaria cualitativa y cuantitativamente en el corto, mediano y largo plazo.
- Capacitar y formar al TH, de acuerdo con las necesidades de las unidades de negocio.
- Motivar a la fuerza laboral de las unidades y de la empresa.
- Mantener equilibrio en el clima laboral
- Desarrollar planes para obtener los mejores beneficios para las unidades de negocio, la empresa y sus integrantes.

3.2.3.2 Políticas

Las políticas se generan según las necesidades de cada institución, por lo que en la presente investigación, se han tomado de referencia general las diez (10) planteadas por la (Quality-Consultant 2013).

1. Asegurar que los asuntos de TH se estudien en cada una de las cuatro etapas del proceso de decisión; objetivos, tácticas, evaluación y elección.

2. Ubicar prácticas enfocadas al apoyo de la administración del TH, en base al proceso y estrategias de la PTH.
3. Asegurar la interrelación entre PEO y PTH
4. Identificar factores críticos de TH con los resultados en los objetivos de la organización.
5. Generar respuestas en la toma de decisiones en proyectos gerenciales del talento humano y desarrollo organizacional.
6. Mostrar resultados para posicionamiento y condiciones favorables que le permitan a la organización ser más competitiva.
7. Propender a que se institucionalice el modelo en la empresa
8. Evidenciar los cambios dinámicos y continuos necesarios para desarrollar al TH en las competencias que la organización precisa en los procesos estratégicos.
9. Facilitar la gestión y aplicación del proceso de PTH
10. Analizar problemas críticos de TH que afectan a la organización

3.2.2.3 Estrategias

Al igual que las políticas las estrategias son propias de las decisiones según las necesidades de la empresa, sin embargo para la aplicación del Modelo se tomaron en cuenta las siguientes estrategias generales para las unidades de negocio de la EPMMP.

- Aplicación de normas y políticas de PTH en las unidades de negocio de la Empresa
- Establecer mecanismos de auditoría de PTH en las unidades de negocio
- Agilizar los procesos de PTH para las unidades de negocio
- Fortalecer los medios informativos para la ejecución de la PTH
- Conformar el Código de Ética de la empresa para las unidades de negocio en función de la PTH.
- Socialización del uso y aplicación del Modelo en las unidades de negocio de la empresa.
- Capacitación a servidores, obreros y actores participativos.

- Concienciación de la importancia del Modelo para las unidades de negocio y la empresa, enfatizando la necesidad del comprometimiento del personal para su institucionalización.
- Evaluación permanente al inicio, en el avance y en los resultados de la aplicación del Modelo.
- Definir con certeza, los procesos que contengan los productos y servicios estratégicos y toda la información del TH de las unidades de negocio y la empresa, previa la aplicación del modelo.

3.2.4 Marco Legal

En el Modelo, el Marco Legal representa sobre todo en el sector público mecanismo de control que toda organización debe tener para ejercer el cumplimiento de la PTH de las unidades de negocio de la empresa por lo que los lineamientos que se detallan a continuación son los que se han considerado de mayor relevancia para consolidación de este instrumento.

- Obligatoriedad de aplicación de las normas y políticas vigentes de PTH
- Integrar en las políticas del Directorio de la Empresa, la institucionalización del Subsistema de Planificación del Talento Humano y establecer sanciones por no cumplimiento.
- Garantizar la participación de TH de unidades de negocio de la empresa en la PTH.
- Dentro de los Modelos de Gestión de procesos de la empresa, se diseñe el de la PTH para las unidades de negocio.

3.2.5 Niveles para el ejercicio de la PTH

3.2.5.1 Nivel Político

Corresponde al Nivel más alto en la toma de las decisiones de la empresa y de las unidades de negocio en políticas globales que guían la gestión institucional (planes,

estratégicos organizacionales y de talento humano y sus reformas) sujeto a la aplicación de la normatividad y políticas públicas vigentes.

3.2.5.2 Nivel Programático

Se refiere al nivel donde se maneja la ejecución, seguimiento y evaluación de programas, planes operativos y proyectos previstos para períodos fijos de conformidad con el plan estratégico organizacional y de talento humano.

3.2.5.3 Nivel Operativo

Este último nivel es el ejecutor donde se visualizan y concretan los resultados de los planes estratégicos organizacionales y del talento humano de las unidades de negocio y de la empresa.

3.2.6 Herramientas y normativa para la aplicación del Modelo

Las herramientas y normativa de este modelo son un referente que facilita la aplicación del proceso de PTH como una guía estructurada que se ajusta, según las características y necesidades determinadas de las unidades de negocio y de la empresa. Representa un enfoque claro y práctico para formular, poner en práctica y evaluar con mayor claridad las estrategias de la PTH y PEO, muestra además las relaciones que existen entre los principales elementos del proceso de este subsistema.

3.2.6.1 Registro para el catastro de instituciones

Realiza el procedimiento de registrar lógica y sistemáticamente a las instituciones, entidades, empresas y organismos que conforman el sector público ecuatoriano, de conformidad con la normativa legal vigente.

Herramienta: Acuerdo No. MRL-2009-00021 – Ministerio de Relaciones Laborales

3.2.6.2 Procedimiento para diseño del estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos.

Establecer los procesos técnicos de diseño organizacional, con el propósito de dotar a las instituciones de políticas, normas e instrumentos técnicos, que permitan mejorar la calidad, productividad y competitividad de los servicios públicos, para optimizar y aprovechar los recursos.

Componentes del proceso para el diseño:

- Portafolio de productos
- Cadena de Valor
- Estructura Orgánica; y,
- Procesos

Herramienta: Resolución No. SENRES-PROC-2006-00046 - Ministerio de Relaciones Laborales

3.2.6.3 Procedimiento para implementación estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos

- 1) Diseñar y desarrollar el proyecto de matriz de competencias y modelo de gestión en base a la Ley, Decretos Ejecutivos y, las políticas que para el efecto establezca la SENPLADES.
- 2) Remitir a la SENPLADES la matriz de competencias y modelo de gestión para la emisión del informe correspondiente;
- 3) Desarrollar el proyecto de diseño o reforma del Estatuto Orgánico y Manual de Clasificación de puestos, en base a la aplicación de la normativa e instrumentos técnicos establecidos por el Ministerio de Relaciones Laborales;

- 4) Remitir al Ministerio de Relaciones Laborales los Proyectos de Diseño o Reforma del Estatuto Orgánico por Procesos, Manual de Clasificación de puestos y Lista de asignación para su análisis y correspondiente dictamen.

Herramienta: Resolución No.MRL-FI-2010-00033-Ministerio de Relaciones Laborales

3.2.6.4 Procedimiento para la PTH

Establecer los instrumentos y mecanismos de carácter técnico y operativo que permitan a las unidades de administración del recursos humanos UARS, de las instituciones, entidades organismos y empresas del Estado, planificar los recursos humanos. Permite analizar y determinar la situación histórica, actual y proyectada de los recursos humanos, a fin de garantizar la cantidad y calidad de este recurso, en función de la estructura organizacional, planes, programas, proyectos y procesos a ser ejecutados.

Componentes básicos:

- Diagnóstico del recurso humano
- Informe de UARS de la gestión de las unidades y procesos de la empresa sobre la base de la información del diagnóstico y también se sustenta de los inventarios de habilidades e inventarios de personal.

Herramienta: Resolución No. SENRES-2005-000141 - Norma Técnica del Subsistema de Planificación de Recursos Humanos y su Reforma
Reforma Resolución No. SENRES-2007-000155 – Ministerio de Relaciones Laborales

3.2.6.5 Consultora de Calidad Total (Quality Consult)

Esta Consultora de calidad total, que se ha tomado como referencia para el Modelo, del análisis de diferentes fuentes se estableció que es la que ofrece el mayor

referente pormenorizado para diseñar un modelo de gestión en el proceso de la PTH de una organización.

MODELO DEL PROCESO DE GESTION DE PTH APLICADO A LA UNEP DE LA EPMMOP		
FASES	DATOS A INVESTIGAR	DATOS DE APOYO
DE ANALISIS	Organización general actual	Organigrama general Organigramas de detalle por áreas
	Funciones en detalle por áreas	Manuales de funciones y procesos
	Objetivos, metas, estrategias de la organización generales y específicas	Políticas y cultura empresarial en TH, planes y POAS empresariales, Análisis FODA
	Actividades por puestos	Manuales: descripción, clasificación y valoración puestos, profesiogramas, normatividad de administración del TH)
DE PREVISION Y PROGRAMACION	Situación de la Unidad de Negocios: necesidades, cambios organizativos previstos a futuro y establecer metodología y procedimiento para programación y planificación del TH con PEO de la EPMMOP	Informes internos y requerimientos de la Unidad de Negocios
	Determinar necesidades de TH	Identificación de brechas y áreas críticas
		Inventario del TH
		Record laboral del TH
		Necesidades netas en número y por procesos
		Estudios de ambiente o clima laboral
	Proceso de selección, ingreso, reubicación, colocación con fuentes externas y internas	Informes de subsistema de selección
	Desarrollar Planes de Acción para satisfacer las necesidades previstas de TH	Factores demográficos del TH
		Personal a desvincular
		Personal para retención o ascensos
Competencias a desarrollar del personal		
Personal en exceso		
	Personal para cambios o por cambios de fuerza del trabajo	
	Plantilla del TH	
DE REALIZACION, CONTROL Y PRESENTACION DE RESULTADOS	Con la información de los ciclos anteriores en estas tres fases se estructura el Modelo de gestión de la PTH según el estado situacional del TH de la empresa	Información fases anteriores

FASES DE APLICACIÓN DEL MODELO DEL PROCESO DE GESTION DE PTH PARA LA UNEP DE LA EPMOP		
DE REALIZACION, CONTROL Y PRESENTACION DE RESULTADOS	Antecedentes de la Unidad y la PTH Marco conceptual del Modelo para la UNEP	Objetivos de la Unidad y del Modelo Políticas de la Unidad para PTH Estrategias para la aplicación del Modelo para la Unidad
	Marco Legal para el Modelo de la Unidad	Nivel Político
		Nivel Programático
		Nivel Operativo
	Estatuto Orgánico de la Gestión Organizacional por procesos de la Unidad según lineamientos establecidos por MRL	Portafolio de Productos y Servicios de la Unidad
		Cadena de Valor
		Estructura Orgánica y de procesos
	Normatividad de Planificación Estratégica del TH para Unidad según lineamientos establecidos por MRL	Matriz de competencias de la Unidad
		Planes de: Presupuesto del TH y para procesos de selección
		Plan de proyección de demanda y oferta de TH
		Plan por factores demográficos del TH
		Planes de promociones y reemplazos
		Planes de capacitación y formación o redesarrollo
		Planes de desvinculación, manejo de excesos de personal
		Planes de evaluación de los cambios en las condiciones de trabajo y del ausentismo
		Planes de desarrollo del TH
Planes de compensación		
Planes para disponibilidad de empleados y posibilidades de ascenso y colocación de cada uno de ellos.		
Planes de demanda de la organización, derivada de los nuevos puestos, de la rotación del empleo y de las vacantes previstas.		
Planes para equilibrio o situación de la oferta en relación con la demanda, con indicación del nombre, puesto y lugar de todos los empleados disponibles para ascenso.		
Planes de administración de los Subsistemas de TH		

**MODELO DE GESTION GENERICO DE INSTITUCIONALIZACION
DEL SUBSISTEMA PTH PARA EL SECTOR PUBLICO**

PLANIFICACION ESTRATEGICA DEL TALENTO HUMANO

COMPONENTES	PROCESO	RESULTADOS
<p align="center">COMPONENTE I</p> <p align="center">Revisión y diagnóstico de Estructura Orgánica por Procesos y Estado de Situación del TH</p>	<p align="center">INSUMOS DEL PROCESO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Norma Técnica Subsistema PTH - Resolución SENRES-2005 2. LOEP 3. LOSEP y Reglamento 4. Mediciones 5. Informes Técnicos 6. Reglamentos y Normatividad Interna 	
	<p align="center">PROCESO</p>	<p align="center">RESULTADOS</p>
	<p>Diagnóstico del Talento Humano y PETH</p>	<p align="center">Estado de situación del TH y de Subsistemas de Administración de TH</p> <ul style="list-style-type: none"> - Información estadística demográfica de servidores (Art. 5) - Ingresos y promoción (ascensos y reclasificaciones) - Excesos de personal - Ingresos a carrera administrativa - Vacaciones - Subrogaciones - Rotación - Capacitación - Clasificación y descripción de Puestos - Valoración

<p style="text-align: center;">COMPONENTE I</p> <p style="text-align: center;">Revisión y diagnóstico de Estructura Orgánica por Procesos y Estado de Situación del TH</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Reestructuraciones institucionales - Traslados (Art. 43) - Traspasos (Arts. 44 y 45) - Cambio Administrativo (Art. 46) - Creación de Puestos (Arts. 9 Disposición General Primera) - Supresión de Puestos (Art. 15 Disposición General Segunda) - Contratos de servicios ocasionales o profesionales (Art. 36 Disposición General Primera) - Comisiones de Servicio - Renuncias - Jubilaciones - Vacantes (Disposición Transitoria Primera) - Pagos indebidos (Disposición General Cuarta) - Vinculaciones Personal Discapacitado - Desvinculaciones - Sanciones - Evaluaciones - Competencias a desarrollar
	<p>Plantilla de Puestos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Plantillas referenciales de los responsables de unidades y procesos institucionales (Art. 6 y 7)

<p style="text-align: center;">COMPONENTE I</p> <p style="text-align: center;">Revisión y diagnóstico de Estructura Orgánica por Procesos y Estado de Situación del TH</p>	<p>Análisis de Mediciones</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contribución Operativa - Contribución Estratégica y - Contribución de Valor 	<p>1. Medición Operativa</p> <p>En la actividad, esfuerzo y prácticas en procesos de TH en correlación con resultados financieros de estudios en varias empresas públicas</p> <p>2. Estratégica</p> <p>Del TH con la estrategia de la Empresa vinculada a acciones con resultados de negocio</p> <p>3. Contribución de Valor</p> <p>Impacto económico o generación de valor del capital humano</p>
	<p>Monitoreo, supervisión y evaluación</p> <ul style="list-style-type: none"> - Objetivos - Productos y metas establecidas POA - Programas y proyectos institucionales 	<p>Informe Semestral de Gestión para optimización de resultados de las Unidades y Procesos del TH a Gerencia General (Art. 8) (Arts. 139 al 142 Reglamento LOSEP)</p> <p>Contenido del Informe:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestión organizacional - Procesos de reestructuración institucional - Traslados - Traspasos - Cambios administrativos - Creaciones de Puestos - Contratos - Supresión de puestos - Licencias - Comisiones de Servicios

<p style="text-align: center;">COMPONENTE I</p> <p style="text-align: center;">Revisión y diagnóstico de Estructura Orgánica por Procesos y Estado de Situación del TH</p>		<p>Planes de Acción para:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ingreso y promoción de personal - Ingreso a carrera administrativa - Vacaciones - Subrogaciones - Rotación - Capacitación - Reestructuración institucional - Traslados (Art. 43) - Traspasos (Arts. 44 y 45) - Cambio Administrativo (Art. 46) - Creación de Puestos (Art. 9) - Supresión de Puestos (Art. 15 Disposición General Segunda) - Contratos de Servicios Ocasionales y Profesionales (Art. 29) - Comisiones de servicio - Vacantes (Disposición Transitoria Primera) - Responsabilidad aplicación Norma PTH (Disposición General Quinta y Sexta)
	<p style="text-align: center;">Análisis de clima laboral y cultura institucional Estudios técnicos de Psicología del Trabajo</p>	<p style="text-align: center;">Planes de Acción de TH</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estudios de repercusión y resultados por aplicación <p style="text-align: center;">Investigación de comportamientos del TH</p> <ul style="list-style-type: none"> - Individuales y de grupo - Estudios de detección de patologías o afectaciones por: <ul style="list-style-type: none"> . Desmotivación . Cambios de clima laboral . Cultura organizacional . Conflictos sindicales

COMPONENTE I

**Revisión y diagnóstico de
Estructura Orgánica por
Procesos y Estado de Situación
del TH**

- . Comunicación interna y externa
- . Cadena de mando
- . Aplicación de Modelos de gestión
- . Comportamiento por cambios de autoridades

**Salud y seguridad ocupacional, Bienestar social,
Negociaciones**

- Estudios de ergonomía
- Estudios de diseño en sistemas de seguridad, salud y bienestar bajo normatividad
- Resultados en negociaciones sindicales
- Análisis de resultados de rendimiento
- Informes de problemas psicosociales
- Resultados de Programas y proyectos de salud y seguridad ocupacional
- Informes de estudios psicosociales

Análisis de competencias

- Resultados de Estudios de competencias para ingreso de personal con capacidad especiales
- Estudios de personal para orientación de cambios en plan carrera institucional
- Estudios para mejorar la construcción de perfiles y descripción de puestos para ser creados, rediseño en antiguos o los que necesitan cambios

<p align="center">COMPONENTE II</p> <p>Rediseño y mejoramiento de PETH, Estructura y Procesos Institucionales</p>	<p>INSUMOS DEL PROCESO</p>	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Norma Técnica Diseño y Reglamentos o Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos SENRES – PROC-2006 0000046 2. LOEP 3. LOSEP y Reglamento 4. Informes Técnicos 5. Modelos de gestión 6. PEO y PTH 7. Informe Semestral de Gestión TH 8. Reglamentos y Normatividad Interna 	
	<p>PROCESO</p>	<p>RESULTADO</p>
	<p>Análisis PEO</p>	<p align="center">Informe de UATH</p> <p align="center">(Unidad de Administración del Talento Humano) para Comité de Gestión de DI (Desarrollo Institucional) (Art. 9) (Arts. 135 al 138 Reglamento de la LOSEP)</p> <p>Contenido de Informe:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Antecedentes - Objetivo del estudio - Análisis Legal y Técnico - Conclusiones - Recomendaciones

<p align="center">COMPONENTE II</p> <p align="center">Rediseño y mejoramiento de PETH, Estructura y Procesos Institucionales</p>		<p align="center">Planificación Estratégica Organizacional (PEO) Rediseño de Reglamento o Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Catastro (Art. 51 literal e LOSEP y Art. 115 Reglamento LOSEP) - Portafolio de productos - Cadena de Valor - Estructura Orgánica - Procesos
<p align="center">COMPONENTE III</p> <p align="center">PETH</p> <p align="center">INSTITUCIONALIZACION DEL PROCESO DE PLANIFICACION DEL TALENTO HUMANO</p>	<p align="center">INSUMOS DEL PROCESO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Informes consolidados de Componentes anteriores 2. Informes Técnicos adicionales si los hay 3. Estrategias PEO y PETH 4. Reglamentos y normatividad interna 5. Código de Ética institucional 	
	<p align="center">PROCESO</p>	<p align="center">RESULTADO</p>
	<p align="center">Elaboración Informe de PTH para aprobación</p>	<p align="center">Informe de PETH Con Modelo de Gestión del Proceso de PETH</p> <p>Contenido del Informe</p> <ul style="list-style-type: none"> - Antecedentes - Marco conceptual - Marco General <ul style="list-style-type: none"> . Objetivos . Políticas y Estrategias - Marco Legal <ul style="list-style-type: none"> . Niveles para el ejercicio de la PTH . Político . Programático . Operativo Planes y Proyecto de Acción . Control y Evaluación Herramientas y normativa

Conclusiones

En el desarrollo de esta investigación se han podido evidenciar una serie de factores que directa e indirectamente son los que intervienen y repercuten en la PTH, dentro de este análisis se comprobó que la falta del cumplimiento de los parámetros para planear talento humano en el sector público, así como la intervención de la política pública conjuntamente con la falta de ética y valores son los principales problemas que agravan la gestión al planear talento humano y que enfrentan todo el tiempo las organizaciones del sector público y privado, por lo que abundar en más contenidos para la eficacia de este subsistema, no representa el aporte que se pretende en el presente trabajo.

El apoyo fundamental, se lo puede caracterizar con la vinculación enfocada a recuperar los comportamientos, actitudes y perfiles de quienes están en los puestos de poder (gerentes, directores, jefes, coordinadores, asesores), ya que es desde ese ámbito donde se inician y consolidan las decisiones estratégicas para posteriormente ser acatadas, rechazadas o criticadas por quienes son los receptores de estas (servidores, obreros, empleados y la ciudadanía), lo que propicia resultados positivos o negativos de su gestión, que en la mayoría de los casos es temporal debido al andarivel político o de relación directa con quienes están en los puestos de poder, que se ve reflejada en el desarrollo de la organización según sus competencias.

Otro de los factores que se debe considerar es el uso y aplicación adecuado de la información que la PTH proporciona, previa cualquier decisión a nivel estratégico para los fines y objetivos de la organización, ya que es letra muerta o formulismo los indicadores que en muchos casos son tan evidentes, pero sin embargo no son tomados en cuenta por no ser de conveniencia para los fines de quienes están en el poder en ese momento, restando importancia a un proceso técnico y de carácter obligatorio en el sector público.

La evaluación consciente y bajo principios netamente técnicos de los resultados de las decisiones, debe ser totalmente independiente de cualquier vínculo o interés con los actores que la generaron, para así poder objetivamente alcanzar los logros y fines que busca hacer la PTH y PEO, que son instrumentos elementales para que una organización ejerza las competencias en cumplimiento de la visión, misión y objetivos razón de ser de su creación.

La interpretación es clara, pero no es fácil de cumplirla como se ha podido demostrar a lo largo de la presente investigación, que en práctica este modelo de gestión del proceso de PTH en cada Administración de Turno de la Empresa se ha ido consolidando la falta de aplicación de este subsistema, para convertirse en parte de la cultura de la organización, haciéndose una costumbre arraigada que debe ser punitiva en las organizaciones públicas y privadas.

De acuerdo con lo planteado en el Artículo incluido en este estudio de Daniel Innerarity (2013) “La ética pública es uno de los procedimientos inevitables si queremos reconquistar a la ciudadanía para la política”, deja sentada la posición de esta investigación en la PTH, ya que no puede ser exitosa, si no existe ética de quienes tienen esta responsabilidad y dictan directrices que solo evocan lo que es de su interés exclusivamente, lo cual genera que la organización entre en un estado de deterioro, haciendo parte de su cultura estas prácticas equivocadas, con el apoyo cómplice y temerario de todos quienes la integran.

En las empresas públicas que son entes de servicio a la comunidad y el TH por su particularidad cambiante y temporal en los cargos de poder y elección pública, debe estar transparentado en la PTH, debido a la rigurosidad y continua actualización de los elementos y factores que la alimentan y conforman, por lo que este subsistema no permite suspicacias, improvisaciones o interpretaciones de lo que en materia de TH

necesita la organización. El hecho de ser instituciones públicas al servicio de la ciudadanía y que su economía y presupuesto depende de los tributos y fondos públicos de todos, la gestión que cumplen las personas fijas, temporales, contratadas, de libre remoción etc., están obligadas a cumplir con lo que está establecido en la PTH y la responsabilidad social de respetar cada una de las normativas y principios estudiados y que abundan en este tema.

Por lo expresado, cada vez existirán mayores aportes, estudios y análisis con la relación a PTH, que no se podrán poner en práctica sino hay el apoyo de quienes están en la línea de poder. El TH de cualquier organización merece dar y recibir lo mejor de la organización y es lamentable reafirmar, que a pesar de que existen múltiples y mejores mecanismos, estos se detienen por causa de intereses que no cumplen los objetivos de la empresa y más bien son parte de los objetivos individuales o de grupo de quienes ejercen las actividades de poder, que en la mayoría de los casos sobre todo en el sector público es temporal en la organización.

Las secuelas producto del incumplimiento, improvisación y falta de criterio en PTH constituyen cada momento pérdidas económicas, recesiones internas, desgastes y una serie de consecuencias en cascada que van devastando los propósitos y objetivos de una empresa, el hacer un estudio exclusivo de estos resultados sería motivo de otra investigación, enriquecería este análisis que quizá llegue a la conciencia de quienes están en el andarivel político-público, para que entiendan que las empresas públicas no les pertenecen y cuando ejerzan un cargo público lo hagan con responsabilidad y respeto a lo que no es suyo, porque para mi criterio donde inicia todo el conflicto y la falta de desarrollo y avance del sector público está en manos de quienes tienen la suerte de ser personal de confianza del político de turno, independiente del cumplimiento del

perfil que se requiere para ocupar un puesto público por la práctica equivocada habitual en nuestro país, llevará a que no se den soluciones técnicas en este tema estudiado.

La ausencia del Reglamento de la LOEP (Ley Orgánica de Empresas Públicas), es otra de las brechas que daría claridad a la actuación de las empresas públicas en materia de TH, que actualmente se aplica a discreción la LOSEP y su Reglamento, perjudicando e infringiendo normas y procedimientos que son generales en el sector público, atribuyendo el criterio que se aplica la LOEP y las empresas deben armar sus propios lineamientos, sin tomar en cuenta que la instrumentalización y el ente rector en materia de la administración del TH es el Ministerio de Relaciones Laborales.

La contratación de consultorías relacionadas a planificación estratégica y de los subsistemas de administración del talento humano, sin que sus conclusiones o resultados hayan sido aplicados en una Empresa en el sector público, es otro factor que nos permite llegar a una nueva conclusión, de que lamentablemente representa un perjuicio que recae directa y exclusivamente en la organización, ya que las autoridades que realizaron estos contratos por ser de carácter temporal ya no son parte de la empresa para dar cuenta de estos hechos, sin que ejerzan los mecanismos de reposición o reembolsos en este tipo de irregularidades.

Cualquier modelo de PTH, que sea creado con las más óptimas y sofisticadas herramientas, no funcionará en los casos de que existan factores como los puntualizados en este estudio.

Si revisamos paso a paso lo estudiado en esta investigación, se ve con claridad que existen y existirán más y mejores modelos de los ya planteados, que se los puede ir perfeccionando, pero así también es evidente que no habrá ningún modelo por más perfecto que sea, que sostenga una mala práctica convertida en costumbre de quienes lo aplican porque carecen de bases éticas y valores en su ejecución.

No así si buscamos respuestas en la PTH bajo el ansiado cambio para el sector público y privado, el enrolamiento de los políticos (en lo público) y de los grupos de poder, influencia y confianza (en lo público y privado) de los que están rodeados los gerentes de las empresas, deberán ser repensados para conformarlos con personas que realmente estén comprometidos con estos lineamientos, de lo contrario todo quedará resumido a la impunidad.

Como se ha comprobado, evidencias existen y cada vez van en aumento, de las cuales hay los múltiples detractores que no han sido castigados y que han hecho de esta práctica su modus vivendi para su propio bienestar a costa del daño y prostitución a los modelos y sistemas, que son vitales para los resultados en el desarrollo de los servicios y productos públicos y privados que de por sí ya tienen suficiente.

Se finaliza este estudio, insistiendo una vez más que son las personas las que hacen, construyen, diseñan, crean, generan todos los modelos, sistemas y mecanismos y que son medios hechos para desarrollar al TH y a las empresas, es por eso que la gerencia del talento humano, si busca obtener soluciones debe trabajar para las personas y con las personas que conforman el sistema social de su organización, en pos de alcanzar los objetivos de la empresa.

Bibliografía

- Acta, Directorio; «Acta de Directorio 02-2010-EPMMOP.» Quito, Pichincha, 19 de Mayo de 2010.
- Acta, Directorio de la Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas EP.» Quito, Pichincha, 21 de Junio de 2010.
- Acta Octubre 25. *www.epmmop.gob.ec*. 25 de Octubre de 2011. (último acceso: 25 de Marzo de 2014).
- Acta, Directorio. *www.epmmop.gob.ec Transparencia*. 11 de Mayo de 2012. (último acceso: 25 de Marzo de 2014)
- Acta, Directorio. *www.epmmop.gob.ec Transparencia*. 23 de Marzo de 2013. (último acceso: 25 de Marzo de 2014)
- Arenilla Sàez , Manuel. «La vigencia de los modelos de gestión de los recursos humanos en las Administraciones públicas.» Editado por Secretaría General de Presupuestos y Gastos. (Instituto de Estudio Fiscales 2005), nº 41 (Marzo 2006)
- Aktouf, Omar. «La metodología de las ciencias sociales y el enfoque cualitativo en las organizaciones.» *Una introducción al procedimiento clásico y una crítica*. Traducido por Karem Sanchez de Roldàn. Recopilado por Nancy Piedad Diazo. Colombia: Artes Gráficas del Valle Ltda., 2001.
- Auditoría Interna, *www.epmmop.gob.ec Transparencia*. 21 de Junio de 2010. (último acceso: 15 de Abril de 2014).
- Barranco, Francisco Javier. «Planificación estratégica de recursos humanos del marketing interno a la planificación.» Editado por Eduardo Bueno Campos. Madrid: Pirámide S.A., 1993
- Berrocal Berrocal , Francisca, y Santiago Pereda Marín. «La psicología del trabajo y la formación en la empresa.» Editado por Universidad Complutense de Madrid. *Complutense de Educación* 10, nº 1 (1999)
- Calderón Hernández, Gregorio, Julia Clemencia Naranjo Valencia, y otros. «Competencias laborales de los gerentes de talento humano.» *INNOVAR, ciencias administrativas y sociales* 23, nº 23 (enero - junio 2004).
- Deloitte, *www.deloitte.com*, Boletín Gobierno Corporativo Otoño (2009)
- Gómez Carmona, Amanda, y Pedro Pablo Ballesteros Silva. «Un nuevo enfoque de la administración del desarrollo humano en la dinámica organizacional de hoy.» *Scientia et Technica Universidad Tecnológica de Pereira*, nº 22 (Octubre 2003)
- Innerarity, Daniel. «««La Ética pública es uso de los procedimientos inevitables si queremos reconquistar a la ciudadanía para la política»»» Editado por

ELKARRIZKETA. *Vasca de Gestión de personas y organizaciones públicas*, nº 5 (2013)

Jimenez, Asensio Rafael. «Ética Pública, política y alta administración. Los Códigos Éticos como vía para reforzar el buen gobierno, la calidad democrática y la confianza de la ciudadanía en sus instituciones.» Editado por AZTERLANAK ESTUDIOS. *Vasca de Gestión de Personas y organizaciones públicas*, nº 5 (2013)

LOSEP . «Ley Orgánica del Servicio Público.» *Ley Orgánica del Servicio Público*. Quito, Pichincha, 6 de Octubre de 2010.

LOEP. «LOEP.» *Suplemento de Registro Oficial*. nº 48. Quito, Pichincha, 16 de Octubre de 2009.

LOTAI . *www.epmmop.gob.ec Transparencia* . 8 de Mayo de 2014. (último acceso: 26 de Mayo de 2014).

Moreno Briceño, Fidel, y Elsy Godoy. «El Talento Humano: Un Capital Intangible que Otorga Valor en las Organizaciones.» *Daena: INternational Journal of Good Conscience*, Abril 2012

Municipio de Quito, Modelo de Gestión. «Modelo de gestión del Subsistema de Rendición de cuentas del MDMQ.»

MRL NORMA. *www.mrl.gob.ec Norma Técnica de diseño de reglamentos o estatutos orgánicos de gestión organizacional por procesos*. 30 de Marzo de 2006. (último acceso: 5 de Enero de 2014).

MRL PROCEDIMIENTO PROCESOS. *www.mrl.gob.ec Resolución 033 MRL Procedimiento en procesos de diseño, rediseño e implementación de estructuras organizacionales*. 10 de Marzo de 2010. (último acceso: 11 de Mayo de 2014).

NORMA PTH SENRES. *www.mrl.gob.ec Resolución 000141 Norma Técnica del Subsistema de Planificación del Recurso Humano*. 13 de enero de 2005. (último acceso: 3 de Mayo de 2014).

Ram Charan, Geri Willigan. *Know-How Las 8 habilidades que distinguen a las personas de buen desempeño de las demás*. Vol. 1, cap. 3 de *Know-How Las 8 Habilidades que distinguen a las personas de buen desempeño de las demás*, de Geri Willigan Ram Charan, traducido por Ana del Corral, 13. Quito: Norma S.A., 2009.

Reforma Norma PTH SENRES. *www.mrl.gob.ec Reforma a Norma Técnica del Subsistema de Planificación de Recursos Humanos*. 29 de Diciembre de 2007. (último acceso: 14 de Marzo de 2014).

Resolución 777-A-SD. «*www.epmmop.gob.ec*» *Transparencia*. 20 de Diciembre de 2013. (último acceso: 16 de Abril de 2014)

- Reglamento, LOSEP;. «Reglamento LOSEP.» *Suplemento del Registro Oficial*. n° 418. Quito, Pichincha, 1 de Abril de 2011.
- Resolución Gerencia 001. «www.epmmop.gob.ec.» *Transparencia*. 3 de Enero de 2014. (último acceso: 16 de Abril de 2014).
- Resolución Gerencia 568-A. «www.epmmop.gob.ec.» *Transparencia*. 17 de Septiembre de 2013. (último acceso: 16 de Abril de 2014).
- Resolución Gerencia, 41-A. www.epmmop.gob.ec. 24 de Enero de 2012. (último acceso: 26 de Marzo de 2014).
- Resoluciones Gerencia, 334 B-C-D. www.epmmop.gob.ec. 15 de Julio de 2011. (último acceso: 26 de Marzo de 2014).
- Resolución Gerencia 001. «www.epmmop.gob.ec.» *Transparencia*. 3 de Enero de 2014. (último acceso: 16 de Abril de 2014).
- Resolución Gerencia 568-A. «www.epmmop.gob.ec.» *Transparencia*. 17 de Septiembre de 2013. (último acceso: 16 de Abril de 2014).
- Resolución Gerencia, 41-A. www.epmmop.gob.ec. 24 de Enero de 2012. (último acceso: 26 de Marzo de 2014).
- Resoluciones Gerencia, 334 B-C-D. www.epmmop.gob.ec. 15 de Julio de 2011. (último acceso: 26 de Marzo de 2014).
- Ordenanza 251. «www.quito.gob.ec.» 2008 de Junio de 2008. (último acceso: 25 de Marzo de 2014).
- Ordenanza 301. «www.epmmop.gob.ec.» 4 de Septiembre de 2009. (último acceso: 25 de Marzo de 2014)
- Ordenanza 309. «www.epmmop.gob.ec.» 16 de Abril de 2010. (último acceso: 25 de Marzo de 2014).
- Ordenanza 237;. www.quito.gob.ec. 15 de Marzo de 2012. (último acceso: 12 de Mayo de 2014).
- Poder, Especial;. «Poder Especial Unidad Negocios Metro de Quito.» Quito, Pichincha, 14 de JUNIO de 2010.
- Quality-consultant. http://www.quality-consultant.com/libros/libro_003.htm. s.f. (último acceso: 7 de Abril de 2014).
- Ram Charan, Geri Willigan. *Know-How Las 8 habilidades que distinguen a las personas de buen desempeño de las demás*. Vol. 1, cap. 3 de *Know-How Las 8 Habilidades que distinguen a las personas de buen desempeño de las demás*, de Geri Willigan Ram Charan, traducido por Ana del Corral, 13. Quito: Norma S.A., 2009.

Torres Ordoñez, José Luis y otros. «Enfoques para la medición del impacto de la Gestión del Capital Humano en los resultados de negocio.» Editado por Universidad del Norte. *Pensamiento y Gestión* 18 (Abril 2005)

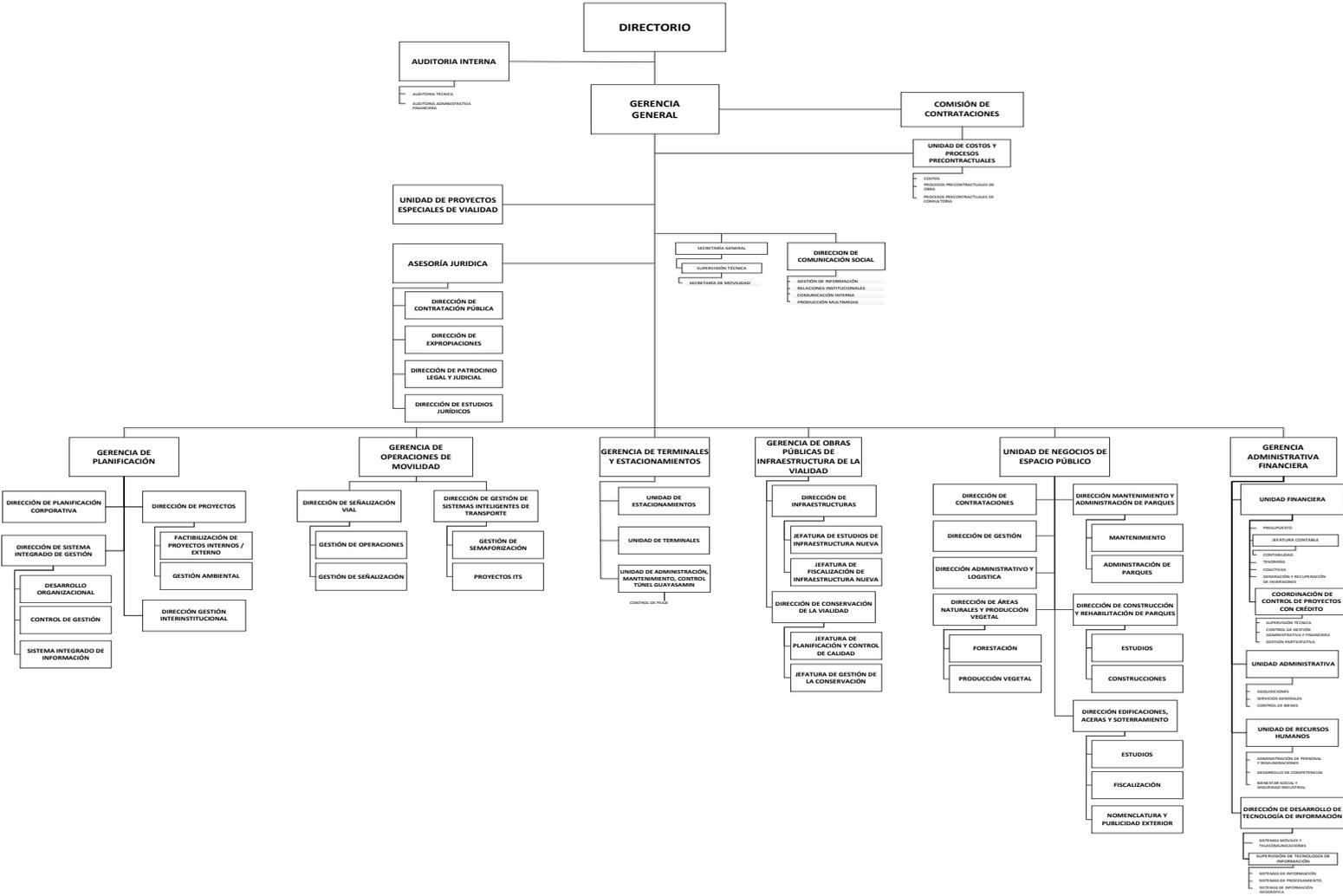
Anexos (15) quince

- Anexo 1: Organigrama
- Anexo 2: Filosofía institucional y competencias EPMMOP y Unidades de Negocio
- Anexo 3: PEO y PTH EPMMOP Unidades de Negocio
- Anexo 4: Síntesis situación PTH Unidad de Negocios Espacio Público
- Anexo 5: Norma Técnica de Clasificación y Valoración Puestos EPMMOP
- Anexo 6: Cuadro comparativo Valoración Puestos
Factor competencias: Subfactor instrucción formal
- Anexo 7: Cuadro comparativo Valoración Puestos
Factor competencias: Subfactor Capacitación
- Anexo 8: Cuadro comparativo Valoración Puestos
Factor competencias: Subfactor Experiencia
- Anexo 9: Cuadro comparativo Valoración Puestos
Factor competencias: Subfactor Habilidades de Gestión
- Anexo 10: Cuadro comparativo Valoración de Puestos
Factor competencias: Subfactor Habilidades de Comunicación
- Anexo 11: Cuadro comparativo Valoración de Puestos
Factor complejidad: Subfactor Condiciones de Trabajo
- Anexo 12: Cuadro comparativo Valoración de Puestos
Factor complejidad: Subfactor Toma de decisiones
- Anexo 13: Cuadro comparativo Valoración de Puestos
Factor responsabilidad: Subfactor Rol Puesto
- Anexo 14: Cuadro comparativo Valoración de Puestos

Factor responsabilidad: Subfactor Control de Resultados

Anexo 15: Cuadro Escala Intervalos de Valoración

ANEXO 1 ESTRUCTURA ORGANICA EMPRESA METROPOLITANA DE MOVILIDAD Y OBRAS PÚBLICAS



Anexo 2

Filosofía institucional y competencias EPMMOP y Unidades de Negocio

Misión:

Desarrollar y gestionar la infraestructura para la movilidad y el espacio público, con altos parámetros de calidad, eficiencia, eficacia y responsabilidad ambiental”.

Visión:

“Ser la empresa líder en la gestión de la infraestructura para la movilidad y el espacio público”.

Objetivo Principal:

- a) Diseñar, planificar, construir, mantener, operar y, en general, explotar la infraestructura de vías y espacio público;
- b) Diseñar, planificar, construir, mantener, operar y, en general explotar todo tipo de infraestructura para movilidad;
- c) Diseñar, planificar, construir, mantener, operar y, en general, explotar la infraestructura del sistema de transporte terrestre;
- d) Diseñar, planificar, construir, mantener, operar y, en general, explotar el espacio público destinado a estacionamientos;
- e) Prestar servicios públicos a través de la infraestructura a su cargo; y,
- f) Las demás actividades operativas y de prestación de servicios relativas a las competencias que le corresponden al Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, de conformidad con el ordenamiento jurídico nacional y metropolitano, en el ámbito de la movilidad y ejecución de obras públicas.

Para el cumplimiento de su objeto y sin perjuicio de lo establecido en el régimen común de las empresas públicas metropolitanas, podrá:

- a) Promover la participación activa de la ciudadanía y la comunidad, en el desarrollo, preservación y cuidado de la obra pública entregada;
- b) Brindar particular atención a las zonas carentes de obras, así como a aquellas en que existan o se proyecten altos niveles de concentración poblacional.

Fines y objetivos

- a) Coadyuvar al fortalecimiento institucional, a través de la autonomía de gestión, con el fin de administrar el sistema de movilidad y ejecutar obras públicas.
- b) Proponer políticas generales, planificar, gestionar, coordinar, administrar, regular, ejecutar y fiscalizar todo lo relacionado con el sistema de movilidad y la ejecución de obras públicas del Distrito Metropolitano de Quito.
- c) Expedir normas reglamentarias y ejecutar las sanciones que correspondan por las diferentes infracciones a las Ordenanzas, Reglamentos y Resoluciones relativas al Sistema de Movilidad Metropolitano y a la ejecución de obras públicas, de conformidad con el procedimiento que se establezca para el efecto.
- d) Racionalizar el uso de talento humano, recursos materiales, financieros y tecnológicos, propendiendo a la profesionalización y especialización permanente de los primeros.
- e) Crear y mantener adecuadas y permanentes formas de comunicación entre el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, las demás empresas municipales y la comunidad, a fin de conocer sus necesidades y atenderlas en base de las políticas institucionales.
- f) Los demás que se le confieran.

Políticas:

- a) Lograr el fortalecimiento institucional, a través de la autonomía de gestión.
- b) Producir y proveer de obra pública en forma transparente, ágil, oportuna y efectiva.
- c) Dotar de infraestructura vial suficiente para mejorar la movilidad en el área urbana, en las conexiones con los valles y con la Red Vial Regional.
- d) Atender las necesidades de movilidad de peatones y bicicletas con la construcción y dotación de la infraestructura pertinente.
- e) Aplicar permanentemente la calidad en la cobertura de los servicios, en función de las necesidades de la comunidad.
- f) Brindar particular atención a las zonas carentes de obras, así como a aquellas en que existan o se proyecten altos niveles de concentración poblacional.
- g) Racionalizar el uso de los recursos humanos, financieros y tecnológicos a cargo de la empresa.
- h) Generar recursos económicos que permitan financiar las obras públicas en el Distrito Metropolitano de Quito.
- i) Mantener una permanente coordinación con la Municipalidad, las Administraciones Zonales, las empresas públicas, organismos, entidades, grupos de interés involucrados y la comunidad.
- j) Fomentar en la comunidad una cultura de participación en el desarrollo, preservación y cuidado de la obra pública entregada.
- k) Analizar y aplicar alternativas innovadoras para la recuperación de las inversiones.
- l) Mantener activa y dinámica la coordinación de espacio público con los organismos de medio ambiente.
- m) Reducir los problemas de ejecución de obras mediante el fortalecimiento de la planificación y el control de gestión.
- n) Controlar la responsabilidad y autoridad en cada etapa de la cadena de valor de los procesos institucionales apoyándose en indicadores de gestión.
- o) Desarrollar activamente las funciones de gestión para agilizar la entrega de resultados a la comunidad.

Directorio:

- a) La Alcaldesa o el Alcalde Metropolitano o su delegado (a);
- b) Dos Concejales o Concejales o su suplente que será un Concejal principal
- c) La Secretaria o Secretario de Planificación o su delegado (a); y,
- d) La Secretaria o el Secretario responsable de la Secretaría a la cual hubiere adscrito la empresa pública metropolitana, o su delegado (a).
- e) El Gerente General de la Empresa que actúa en calidad de secretario con voz pero sin voto.

En caso de que el Alcalde no presida el Directorio, siempre lo hará un Concejal o Concejala.

Las sesiones del Directorio serán ordinarias y extraordinarias. Las primeras tendrán lugar cada mes, y las segundas, cuando las convoque el Presidente por propia iniciativa o a petición del Gerente General.

Para que el Directorio pueda sesionar válidamente deben estar presentes, por lo menos, tres de sus integrantes. Las resoluciones se toman con al menos tres votos válidos. Está prohibido abstenerse de votar o retirarse de la sesión una vez dispuesta la votación.

Ambito de acción:

Su ámbito de competencia se circunscribe a los límites del territorio del Distrito Metropolitano de Quito y sus servicios pueden extenderse a otras jurisdicciones territoriales mediante convenios celebrados con otros organismos de régimen seccional autónomo y entidades públicas o privadas, dedicadas a la prestación de estos servicios.

Principales atribuciones y competencias de las Unidades de Negocio Unidad de Negocio Metro de Quito

- Actuar como contraparte en los convenios, contratos o instrumentos de colaboración, asistencia técnica y/o alianza estratégica, quien se hayan suscrito o se llegaren a suscribir por parte del Municipio de Quito, de las empresas metropolitanas o de la propia Unidad, relacionados con el Proyecto Metro de Quito, en sus distintas fases de desarrollo.
- Llevar acabo los procesos precontractuales y contractuales previstos en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, su Reglamento General y las resoluciones emitidas por el Instituto Nacional de Compras Públicas (INCOP), relacionados con el Proyecto Metro de Quito en sus distintas fases de desarrollo.
- Actuar como administradora, contraparte técnica o fiscalizadora, salvo los casos en que legalmente se exija una fiscalización externa, de todos los contratos que se celebren para el desarrollo del Proyecto Metro de Quito.
- Promover el Proyecto Metro de Quito en los ámbitos nacional e internacional, estructurar esquemas de financiamiento y gestionar la consecución de recursos para la ejecución de sus distintas fases.
- Socializar y difundir las características y beneficios comunitarios del proyecto, mediante campañas de comunicación y concienciación social.

Unidad de Negocios de Proyectos Especiales Viales:

- Actuar como contraparte en los convenios, contratos o instrumentos de cooperación, asistencia técnica y/o alianza estratégica, que se suscriban por parte del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, relacionados con el objeto de la Unidad.
- Desarrollar los proyectos especiales de vialidad, de conformidad con el ordenamiento jurídico vigente en el Ecuador.
- Actuar como administradora, contraparte técnica o fiscalizadora, salvo los casos en los que legalmente se exija una fiscalización externa, de los proyectos que se ejecuten a través de la Unidad.
- Promover los Proyectos Especiales de Vialidad del Distrito Metropolitano de Quito en los ámbitos nacional e internacional, estructurar esquemas de financiamiento y gestionar la consecución de recursos para su ejecución.
- Socializar y difundir las características y beneficios de los proyectos, mediante campañas de comunicación y concienciación social, en coordinación con las instancias municipales.

Unidad de Negocios de Espacio Público:

- Organice y administre la Unidad de Espacio Público de manera desconcentrada, implementando todos los procesos y mecanismos administrativos, financieros, técnicos y operativos necesarios para viabilizar el cumplimiento del objeto de la

Unidad, acatando las normas de la administración de las empresas públicas, las políticas generales de la EPMMOP conforme a las atribuciones y competencias.

- Suscriba todos los contratos y realice los actos que sean necesarios para el buen funcionamiento de la Unidad en especial los convenios y contratos de consultoría, asistencia técnica y alianzas estratégicas aprobadas por el Directorio, observando lo dispuesto en el artículo treinta y cuatro (34) de la LOEP, asumiendo las responsabilidades que de ellos se deriven.
- Solicite a través de la EPMMOP, al Instituto Nacional de Contratación Pública, el otorgamiento de una clave de acceso al Portal de Compras Públicas a nombre de la Unidad de Espacio Público, para el cumplimiento de su objeto.
- Supervigile el cumplimiento cabal y transparente de todos y cada uno de los convenios, contratos u otros mecanismos convencionales suscritos, relacionados con el Objeto de la Unidad de Espacio Público.
- Contrate a empleados y funcionarios de la Unidad, previa autorización de la Gerencia General, de conformidad con las políticas emanadas por la EPMMOP respetando la normativa aplicable.
- Coordine con las otras dependencias de la EPMMOP y con otras entidades públicas o privadas, nacionales o extranjeras, estatales, regionales, seccionales y de cualquier otra índole, la realización de actividades que se consideren necesarias para el cumplimiento del objeto de la Unidad que se requieran para el desarrollo de la Unidad.
- Suscriba la correspondencia oficial de la Unidad a su cargo.
- Cumpla con las directrices que de manera expresa le realice el Directorio de la EPMMOP y la Gerencia General.
- Informe trimestralmente o cuando así se lo requiera sobre el resultado de su gestión, al Gerente General de la EPMMOP.

Propuesta aprobada del Gerente de la EPMMOP al Directorio (Acta Octubre 25 2011)

“...la ejecución de las competencias en materia de espacio público está a cargo de la Empresa, a través de la Gerencia de Espacio Público, pero que dada la cantidad de operaciones en esa área se recomienda la creación de una Unidad de Negocios, como área administrativa – operativa de la EPMMOP a fin de dotarle de niveles de desconcentración que redunden en mayor eficiencia en la prestación de los servicios a su cargo.”

Con la señalada visión los productos estratégicos de la Unidad de Negocios, podrían ser:

- Parques, Plazas, Plazoletas
- Áreas verdes en vías (parterres, redondeles)
- Reforestación
- Producción Vegetal
- Equipamiento Urbano (edificaciones para uso público)
- Movilidad peatonal y ciclo vías
- Nomenclatura
- Publicidad

Información tomada de la página Web www.epmmop.gob.ec (Transparencia LOTAI Mayo 2014) documentos Archivo Poder Especial emitido para cada Unidad de Negocio

ANEXO 3

Estado de Situación de la Planificación Estratégica Organizacional y TH de la EPMMOP y las Unidades de Negocio

- En sesión de Directorio de marzo 4 de 2011, se pone en conocimiento los avances del Plan Estratégico y queda pendiente su aprobación por varias observaciones. (Acta Marzo 4 2011).
- En sesión de Directorio de marzo 27 de 2013 en el Informe presentado por el Gerente General con relación a los procesos de la Empresa se puntualiza lo siguiente:

“...se establece la importancia del apoyo a la gestión de la Gerencia de la Gestión, en virtud de que estamos aún en un proceso de establecimiento del Manual de Procesos, para definir una estructura real, roles claros y políticas de administración eficaces. Esto bajo la expectativa que tenemos de que el 2013 sea el año de dar el salto para estructurar de una manera mucho más ordenada a la empresa.”.

(Acta Marzo 27 2013)

Planificación Estratégica de Talento Humano:

Se realizan cambios y decisiones internas dispuestas por la Gerencia General y Gerencia Administrativa Financiera, sin que se evidencie PTH en la Empresa.

En Acta de Sesión extraordinaria de Directorio del 27 de marzo de 2013, el Gerente General presenta un informe sobre cumplimiento de resoluciones del Directorio, específicamente el Estado Situación de los Recursos Humanos de la EPMMOP del cual no se evidencia observaciones, ni aprobación solo se avoca conocimiento. (Acta Marzo 27 2013).

Entre los puntos más importantes que se relacionan a la PTH, están los siguientes:
El Gerente General resalta temas importantes, en lo referente a las condiciones en cómo se recibió la empresa y la situación actual del talento humano que se resumen textualmente en el siguiente Cuadro:

Situación anterior	Situación actual
Por competencias asumidas existía diversidad de escalas y niveles de remuneraciones y denominaciones, Inventario desactualizado de Recursos Humanos. No existía direccionamiento estratégico de recursos humanos.	<ul style="list-style-type: none">. Homologación, clasificación y valoración de puestos realizada: Régimen LOEP. Calificación del Personal de Código de Trabajo (100% calificado).. Nueva Escala Salarial aprobada (LOEP y Código de Trabajo).. Nueva Estructura de Puestos Régimen LOEP y Código de Trabajo.. Inventario preliminar de Procesos, Productos y Servicios Institucional.. Control de Personal Digitalizado.. Diseño e implementación del Sistema Informático de Selección.. Plan de fortalecimiento de talento humano.. Nuevo modelo de Gestión de Talento Humano (funciones procesos).

Falta de planificación y procedimientos técnicos en la selección, evaluación y capacitación	<ul style="list-style-type: none"> . NORMATIVA GENERADA Y APLICADA: Norma Técnica de Evaluación de Desempeño, Reglamento Interno de Administración de Talento Humano, Norma Técnica de Selección, Plan de Capacitación realizado en ejecución, Reglamento de Uso de Uniformes y Ropa de Trabajo, Reglamento de Seguridad Ocupacional. . 6 Concursos para ascensos en Código del Trabajo . Concursos para LOEP
Manuales de Clasificación de Puestos (funcional) desactualizados	<ul style="list-style-type: none"> . Diccionario de Competencias elaborado. . Actualización del Manual de Clasificación de Puestos de Régimen Código de Trabajo (Por Competencias), avance 90% concluye en el primer semestre 2013. . Actualización del Manual de Clasificación de Puestos de Régimen LOEP (Por competencias y procesos), avance 40% concluye en el segundo semestre 2013.
Procesos de Régimen Disciplinario no estandarizados, ni objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> . Tecnificación del proceso de Régimen Disciplinario.
Atenciones básicas en Seguridad y Salud Ocupacional.	<ul style="list-style-type: none"> . Capacitación en temas de Seguridad y Salud Ocupacional (año 2012). Durante el 2012: . 10 Centros mejorados (condiciones de trabajo) . Campañas de prevención de accidentes laborales (reducción del 37% del número de accidentes entre 2011 y 2012).
No se planificó procesos de jubilación desde el 2005 (135 personas jubiladas en el 2005).	<ul style="list-style-type: none"> . 30 Jubilaciones atendidas (2011-2012 - 3 en proceso 2013 con presupuesto de la EPMMOP). . (207 pendientes de trámite. Con préstamo BEDE, se prevé jubilar a 104 personas aproximadamente).

- Reglamento Interno para los servidores que se rigen por la LOEP y LOSEP, Fue aprobado con dos observaciones realizadas en Sesión de Directorio de marzo de 2011, no tiene registro de aprobación del Ministerio de Relaciones Laborales.

Observaciones:

“Diseñar de manera clara y precisa las políticas de la EPMMOP en materia de recursos humanos, porque las normas se articulan a las políticas.

Presentar un diagnóstico preciso en materia laboral, por ejemplo el diagnóstico de jubilación, rendimiento de conjunto que tiene la empresa, identificación del pasivo laboral, gestión del talento humano, horario de trabajo, contratos ocasionales, precisión del costo del talento humano.”

(Acta Marzo 4 2011)

Se publican modificaciones al Reglamento el 15 de abril de 2014, mediante Resolución con fecha 20 de diciembre de 2013. (Resolución 777-A-SD 2013)

- Reglamento de Seguridad e Higiene del Trabajo aprobado por el MRL en el año 2000 no ha sido publicado y no se evidencia actualización, ni reformas.

- Reglamento interno de Trabajadores (*en la actualidad Obreros*) que se rigen bajo el Código del Trabajo, aprobado por el MRL en el año 1999, no ha sido publicado y no se evidencia actualización ni reformas.
- Manual Orgánico Funcional última aprobación en el año 2009 no se evidencia reformas. (Manual Orgánico Funcional 2009).

En sesiones de Directorio de 2010, 2011 y 2012, se aprobaron cambios en la Estructura Orgánica, que no están contempladas en el Manual Orgánico Funcional pendiente de aprobación desde el año 2009. (Acta Junio 21 2010) (Actas Marzo, Octubre, Diciembre 2011) (Actas Febrero, Mayo, Octubre 2012).

- Manual de Clasificación de Puestos de los Servidores que se rigen bajo la LOEP y LOSEP se lo reforma en el año 2008.

Se publica su Reforma el 15 de abril de 2014, mediante Resolución No. 568-A de Gerencia General con fecha 17 de septiembre de 2013 (Resolución Gerencia 568-A 2013).

- Manual de Clasificación de Puestos de los Obreros sujetos al Código del Trabajo y LOEP, en el año 2000 se publica su reforma mediante Resolución No. 001 de Gerencia General el 3 de enero de 2014 (Resolución Gerencia 001 2014).

Resoluciones de Gerencia General en los años 2011 y 2012 regulando los niveles estructurales y grupos ocupacionales de la Empresa. (Resoluciones Gerencia 2011) (Resolución Gerencia 2012).

- Manual de Procesos del año 2007 publicado en el año 2012, no que hay evidencia que haya sido presentado para aprobación al Directorio desde la creación de la Empresa hasta la fecha. (Manual Procesos 2012).

Planificación del Talento Humano Unidad de Negocios Metro de Quito

En el año 2010, el Gerente General presenta al Directorio la conformación y estructura de la Unidad de Negocios Metro de Quito y el Informe del avance del Proyecto Metro de Quito y Plan de Trabajo 2010, cuyo objetivo de la Unidad es formular e implementar los procesos necesarios para la conceptualización, estudios, diseños, construcción, equipamiento y explotación del sistema de transporte masivo tipo Metro para la ciudad de Quito, de conformidad con las políticas y directrices establecidas por el Alcalde del Distrito Metropolitano de Quito y la Planificación sectorial en coordinación con la Secretaría de Movilidad de la Municipalidad. (Acta, Directorio 2010) (Poder Especial, UNMQ; 2010).

Su estructura a pesar de ser aprobada en Directorio, en el Organigrama que publica la Empresa (Organigrama, EPMMOP; 2011), no se ven reflejadas estas áreas y su funcionamiento estuvo ligado y apoyado con las áreas administrativas y operativas de la Empresa. Inició su funcionamiento con 8 personas: 1 con nombramiento en Puesto de Libre Remoción; 6 contratos de servicios ocasionales LOSEP y; 1 en Laboral a plazo fijo y contrataciones de consultorías técnicas para el Proyecto hasta su supresión.

En mayo de 2012 mediante Acta de Directorio es suprimida de la estructura de la EPMMOP, debido a que en abril de 2012 pasó a ser la Empresa Pública Metropolitana Metro de Quito (EPMMQ). (Acta, Directorio 2012) (Ordenanza, Municipal 237; 2012).

Planificación del Talento Humano Unidad de Negocios Proyectos Especiales Viales

En junio de 2010, el Gerente General presenta al Directorio de la Empresa la creación la segunda Unidad de Negocios de Proyectos Especiales Viales vigente hasta la fecha, cuyo objetivo de la Unidad es formular e implementar los procesos necesarios

para la conceptualización, estudios, diseños, construcción, equipamiento y operación de proyectos viales de impacto distrital del Distrito Metropolitano de Quito, de conformidad con las políticas y directrices establecidas por el Alcalde del Distrito Metropolitano de Quito de la Planificación Sectorial y de la Secretaría de Movilidad de la Municipalidad (Acta, Directorio; 2010).

En su estructura no tiene áreas y su funcionamiento está ligado y apoyado con las áreas administrativas y operativas de la Empresa, mediante el Poder Especial otorgado al Gerente de la Unidad. Está conformada con 26 personas: 1 nombramiento en Puesto de Libre Remoción; 19 contratos de servicios ocasionales LOSEP; 2 nombramientos permanentes; 4 Laborales a plazo fijo y contrataciones de obras viales, consultorías técnicas y de estudios.

Planificación del Talento Humano Unidad de Negocios de Espacio Público

En octubre de 2011, el Gerente General presenta al Directorio de la Empresa la aprobación para que la Gerencia de Espacio Público se convierta en la tercera Unidad de Negocios de Espacio Público vigente hasta la fecha. En la propuesta del Gerente de la EPMMOP al Directorio para la creación de la Unidad señala:

“...la ejecución de las competencias en materia de espacio público está a cargo de la Empresa, a través de la Gerencia de Espacio Público, pero que dada la cantidad de operaciones en esa área se recomienda la creación de una Unidad de Negocios, como área administrativa – operativa de la EPMMOP a fin de dotarle de niveles de desconcentración que redunden en mayor eficiencia en la prestación de los servicios a su cargo.” Con la señalada visión los productos estratégicos de la Unidad de Negocios, podrían ser:

- Parques, Plazas, Plazoletas
- Áreas verdes en vías (parterres, redondeles)
- Reforestación
- Producción Vegetal
- Equipamiento Urbano (edificaciones para uso público)
- Movilidad peatonal y ciclo vías
- Nomenclatura
- Publicidad” (Acta, Directorio; 2011)

En su estructura se aprueba el cambio y creación de Direcciones que constan en el Organigrama Estructural presentado al Directorio, pero que no constan en el Manual Orgánico Funcional debido a que no ha sido actualizado, su última publicación es la del año 2009. (Manual Orgánico Funcional 2009).

Su funcionamiento está ligado y apoyado al igual que las otras dos Unidades de Negocio, mediante las áreas administrativas y operativas de la Empresa y del Poder Especial otorgado al Gerente de la Unidad. Está conformada por 892 personas hasta mayo de 2014 y contrataciones de consultorías técnicas y de estudios.

Esta Unidad es la que contiene mayor número de personal y tiene la particularidad de que se transformó de Gerencia de Área de Espacio Público a Unidad de Negocios de Espacio Público, lo cual ha generado otro tipo de parámetros de análisis de los cuales se los ha puntualizado en un Cuadro Resumen que consta como Anexo 4.

ANEXO 4
SINTESIS SITUACION PLANIFICACION DEL TALENTO HUMANO UNIDAD DE NEGOCIOS ESPACIO PUBLICO (2011-2012)

TEMAS	PROBLEMÁTICA
ESTRUCTURA APROBADA EL 25 DE OCTUBRE DE 2011	SIN DETALLE DE COMPETENCIAS COMO UNIDAD DE NEGOCIOS, PROCESOS, FUNCIONES Y DESCRIPCION DE PUESTOS
	NO TIENE AREA DE TALENTO HUMANO
PERSONAL LOSEP Y CODIGO DE TRABAJO	LOSEP: INGRESO DE PERSONAL DE LIBRE REMOCION Y CONTRATO DE SERVICIOS OCASIONALES A PUESTOS DE NOMBRAMIENTO SIN EL PROCESO ADECUADO ; NO HAY PLANIFICACION DE PUESTOS COMO UNIDAD DE NEGOCIOS, SE HACEN CAMBIOS DE ACTIVIDADES EN FORMA PARCIAL Y TEMPORAL, ROTACION Y MOVIMIENTOS SIN PROCESOS ESTABLECIDOS NI PLANIFICADOS POR LO QUE NO ESTAN LEGALIZADOS CON ACCION DE PERSONAL
	CODIGO DEL TRABAJO: INGRESOS DE PERSONAL SIN PROCESOS ADECUADOS Y PERFILES DESCALIFICADOS PARA PUESTO POR FALTA DE PLANIFICACION; PERSONAL ACTUAL TIENEN PROBLEMAS DISCIPLINARIOS, PSICOLOGICOS, FAMILIARES, DE SALUD, EDAD DE JUBILACION, ROTACION, CAMBIO DE PUESTOS Y ACTIVIDADES SIN EL PROCESO CORRESPONDIENTE GENERAN RECLAMOS INTERNOS; LOS PUESTOS DE JARDINERO Y PEONES SON CAMBIADOS A CARGOS DE CHOFERES, AUXILIARES DE SERVICIO, ASISTENTES ADMINISTRATIVOS CONTRAVINIENDO LOS PROCESOS DE ADMINISTRACION DEL TH; CONSTANTES PAGOS DE HORAS EXTRAS Y EXTRAORDINARIAS POR FALTA DE PLANIFICACION DE HORARIOS ROTATIVOS DE TRABAJO. ESTAS SITUACIONES MANTIENEN ESCASOS RESULTADOS EN LA GESTION DE LAS AREAS SOBRE TODO LAS OPERATIVAS DE LA UNIDAD
PLANIFICACION Y POA DE LA UNIDAD	POCA COMUNICACIÓN DE LA PLANIFICACION Y POAS CON EL PERSONAL DE LAS AREAS Y SOBRE TODO LAS DE APOYO NO CONOCEN PROYECTOS, PLANES Y PROGRAMAS DE LA UNIDAD, LO CUAL GENERA DESCOORDINACION EN ACTIVIDADES A CUMPLIR DEL PERSONAL
REGLAMENTOS, MANUALES, RESOLUCIONES, INSTRUCTIVOS Y NORMATIVIDAD EN GENERAL PARA ADMINISTRACION DEL TH	LAS COMPETENCIAS DE TH DE LA UNIDAD SE LIMITAN A CONTROL, INGRESO DE PERSONAL EXCLUSIVAMENTE LOS DEMAS SUBSISTEMAS PARA LA ADMINISTRACION DEL TALENTO HUMANO ESTAN A CARGO DE LA DIRECCION DE GESTION DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA SIN CONTEMPLAR POLITICAS COMO UNIDAD DE NEGOCIOS
	LAS POLITICAS Y LA ADMINISTRACION DEL TALENTO HUMANO SE GESTIONAN DESDE LA DIRECCION DE LA UNIDAD DE GESTION DEL TH DE LA EMPRESA, SIN QUE SE HAYA CONTEMPLADO PROCESOS Y POLITICAS E INSTRUMENTOS LEGALES COMO UNIDAD DE NEGOCIOS

TEMAS	PROBLEMATICA
SISTEMA INFORMATICO	NO ESTA DESCENTRALIZADO SU FUNCIONAMIENTO PARA LA UNIDAD POR LO QUE EXISTE POCA COORDINACION, DESINFORMACION DE DATOS GENERALES DEL PERSONAL, DEL SISTEMA Y SU FUNCIONAMIENTO
	NO ES FUNCIONAL, EXISTEN MODULOS QUE NO TIENEN INTEGRACION CON CADA SUBSISTEMA LO QUE NO PERMITE LA ATENCIÓN ADECUADA NI OPORTUNA DE LA INFORMACIÓN QUE ES INDISPENSABLE PARA EL TRABAJO DE ADMINISTRACION DEL TALENTO HUMANO
	EL INVENTARIO DEL HISTORICO LABORAL DEL PERSONAL ESTA DESACTUALIZADO, POR LO QUE NO SE CUENTA CON DATOS REALES NI SIQUIERA DE UBICACIÓN DEL PERSONAL DE LA UNIDAD
	INCONVENIENTES EN INGRESO Y PROCESAMIENTO DE ROLES NOVEDADES DE: PAGOS, DESCUENTOS, LIQUIDACIONES, PLANILLAS DE IESS ; JUSTIFICACIONES DE LICENCIAS, PERMISOS, VACACIONES, SANCIONES, REGISTROS DE SALIDAS E INGRESOS DEL PERSONAL; ELABORACION DE ACCIONES DE PERSONAL SE EMITEN EN EXCEL NO ESTAN ENLAZADAS EN EL SISTEMA PARA REALIZAR MOVIMIENTOS DE PERSONAL
CONTRATO COLECTIVO	CONTRATO COLECTIVO SIN IMPLEMENTACION DE POLITICAS PARA LA UNIDAD
	PARAMETROS ESPECÍFICOS DE ADMINISTRACION DEL TALENTO HUMANO DE LA UNIDAD QUE DEBEN CONSTAR EN NEGOCIACION DEL CONTRATO COLECTIVO COMO UNIDAD DE NEGOCIOS NO ESTAN CONTEMPLADOS PARA SU ANALISIS E INCLUSION
	NO SE HAN ESTABLECIDO PARAMETROS PARA PARTICIPACION EN COMITÉ MIXTO DE JUSTICIA Y DISCIPLINA PARA INCLUIRLAS EN NEGOCIACION DE CONTRATACION COLECTIVA
DIRECCION DE LA UNIDAD DE GESTION DEL TALENTO HUMANO DE LA EPMMOP	GESTION OPERATIVA Y ADMINISTRATIVA ES DEFICIENTE
DISTRIBUTIVO DEL PERSONAL	DESACTUALIZADO NO SE CUENTA CON INFORMACION OFICIALMENTE ENTREGADA

TEMAS	PROBLEMÁTICA
VACACIONES	PROGRAMACION DE VACACIONES NO SE CUMPLE Y NO SE CONTEMPLA PERSONAL PARA REEMPLAZO
	EXISTE PERSONAL CON ACUMULACION DE VACACIONES DE VARIOS AÑOS QUE SOLICITAN PAGOS ADICIONALES
	FALTA DE PERSONAL DE REEMPLAZO NECESARIO PARA USO DEL DERECHO DE VACACIONES, LO CUAL PRODUCE PEDIDOS CON CARGO A VACACIONES Y SALIDAS POR DIAS Y LAS AUSENCIAS TEMPORALES GENERAN INTERRUPCION AFECTANDO LAS ACTIVIDADES DE LA UNIDAD
CONTROL PERSONAL Y NORMAS DISCIPLINARIAS	EN PAGOS DE HORAS EXTRAS, HORAS SUPLEMENTARIAS Y OTROS RUBROS NO SE CUMPLE NORMATIVIDAD Y NO HAY PLANIFICACION
	SON LAS GENERALES A LA EMPRESA SIN ESPECIFICIDAD PARA LA UNIDAD
	POLITICAS DISCIPLINARIAS Y DE CONTROL DEL PERSONAL DISPERSAS Y NO DEFINIDAS COMO UNIDAD DE NEGOCIOS (NO SE CUENTA CON ANTECEDENTES DE HISTÓRICO LABORAL EN SANCIONES DISCIPLINARIAS)
	COMUNICACION DEFICIENTE CON DIRECCION LA UNIDAD DE GESTION DEL TALENTO HUMANO DE LA EPMMOP EN PROBLEMAS Y SANCIONES DISCIPLINARIAS DEL PERSONAL
ROL DE PAGO OBREROS	NO SE CUMPLE LA DESCENTRALIZACION DE ENTREGA DEL ROL POR CADA SITIO DE TRABAJO DEBIDO A QUE NO TODOS LOS RESPONSABLES DE GRUPOS DE TRABAJO TIENEN LA POSIBILIDAD DEL USO DE COMPUTADORA E IMPRESORA PARA SU ENTREGA, GENERANDO LOS MISMOS INCONVENIENTES PARA LOS SERVIDORES DE ACERCARSE A SOLICITAR SU REPORTE EN OFICINAS CENTRALES
REMUNERACIONES PERSONAL VIDA PARA QUITO	EXISTEN DIFERENCIAS EN REMUNERACION CON PUESTOS SIMILARES EN LA EMPRESA OCASIONANDO RECLAMOS DE LOS OBREROS A LOS JEFES AL INTERIOR DE CADA AREA DONDE LABORA ESTE PERSONAL
PERSONAL PARA JUBILACION	PENDIENTE HASTA DISPONIBILIDAD ECONOMICA Y DISPOSICIONES
	LAS ACTIVIDADES QUE VIENEN REALIZANDO ESTE PERSONAL DEBIDO A QUE ATRAVIESAN PROBLEMAS GRAVES DE SALUD Y SOBREPASAN TIEMPO DE SERVICIO, EN SU DESEMPEÑO ES DEFICIENTE EN LA MAYORIA DE LOS CASOS

TEMAS	PROBLEMATICA
<p align="center">PROYECTO HOMOLOGACION SALARIAL PERSONAL DE CARRERA DE LA UNIDAD</p>	<p>SUBJETIVIDAD EN LA CALIFICACION DADA POR LOS FACTORES PLANTEADOS QUE NO SON ACORDES Y NO SE AJUSTAN A LA REALIDAD DE LAS COMPETENCIAS EN LAS ACTIVIDADES Y PROCESOS COMO UNIDAD</p>
	<p>PRINCIPIO DE EQUIDAD EN LAS REMUNERACIONES NO SE CUMPLE, SEGÚN REGLAMENTO DE LA LOSCCA AHORA LOSEP EN LA DISPOSICION TRANSITORIA SEGUNDA SOBRE LA HOMOLOGACION QUE DEBIO APLICARSE DESDE EL AÑO 2004 Y TERMINAR EL 2009</p>
	<p>FALTA REVISION DE ANTECEDENTES PARA UBICACIÓN DEL GRUPO OCUPACIONAL Y CALIFICACION DEL PERSONAL DE CARRERA DE LA UNIDAD</p>
	<p>INEQUIDAD EN LA FORMA DE APLICACION DE CALIFICACION EN HOMOLOGACION A PERSONAL DE CARRERA</p>
	<p>ESTA PENDIENTE INFORMACION SOBRE ESTUDIO DE RESULTADOS DE HOMOLOGACION DEL PERSONAL Y DE LOS QUE AUN NO HAN SIDO ABSUELTOS RECLAMOS</p>
	<p>LOS GRUPOS OCUPACIONALES NO CONTIENEN LA AGRUPACION DE LOS PUESTOS DE LA UNIDAD DE NEGOCIOS</p>
<p align="center">VALORACION Y CALIFICACION DE PUESTOS DE LA UNIDAD</p>	<p>CONTRATOS OCASIONALES, HACEN ACTIVIDADES DE LOS PUESTOS DE CARRERA Y DE LIBRE REMOCION Y EN LA MAYORIA DE CASOS NO CUMPLEN EL PERFIL PARA EL PUESTO NI SE AJUSTAN A LO QUE CORRESPONDE A CONTRATACION OCASIONAL</p>
	<p>NO SE CUMPLE ACTIVIDADES DE ACUERDO A SU PUESTO</p>
	<p>ACTUALIZACION RECIENTE Y NO APLICADA DEL MANUAL DE DESCRIPCION Y CLASIFICACION DE PUESTOS PARA LOSEP Y CODIGO DEL TRABAJO QUE NO ESTAN RELACIONADOS CON LOS MANUALES DE PROCESOS Y REFORMAS DEL ORGANICO FUNCIONAL PENDIENTE DE APROBACION</p>
	<p>DESARTICULACION DE NIVELES - GRUPOS OCUPACIONALES - PUESTOS - GRADOS NO SE HA HECHO VALORACION TECNICA DE PUESTOS BAJO LA NORMATIVIDAD DEL MRL ENTE RECTOR EN NORMAS Y POLITICAS GENERALES DE LOS SUBSISTEMAS DE ADMINISTRACION DEL TH EN EL SECTOR PUBLICO</p>

TEMAS	PROBLEMÁTICA
SELECCIÓN E INDUCCIÓN	NO SE CUMPLE EL PROCESO POR FALTA DE MANUAL DE CLASIFICACION DE PUESTOS ACTUALIZADO EN EL 2014 Y PLANIFICACION DE TALENTO HUMANO Y ESTRATEGICA DE LA UNIDAD
DESARROLLO DE COMPETENCIAS	NO SE APLICA PROCEDIMIENTO PARA CAPACITACION
	PEDIDOS DE CURSOS POR PARTE DE ALGUNAS AREAS QUE NO INCLUYE A TODOS LOS SERVIDORES, SIN PTH NI PROGRAMACION
	PRESUPUESTO LIMITADO PARA CAPACITACION SIN PLANEACION POR COMPETENCIAS Y NECESIDADES DEL TH NO SUJETO A RESULTADOS DE EVALUACION DEL PERSONAL Y POR FALTA DE PTH
CALIFICACION DE DESEMPEÑO	PERSONAL DE NIVELES MEDIOS E INFERIORES, DESCONOCEN PROCESOS Y PROGRAMACION DE LA UNIDAD PARA ALCANCE DE METAS, COMPROMISO CON OBJETIVOS DE SU AREA Y DE LA UNIDAD QUE SIRVEN PARA APLICACIÓN DE EVALUACION POR RESULTADOS O NIVEL OPTIMO LO CUAL GENERA ERRORES DE CALIFICACION Y RESULTADOS BAJOS EN SU DESEMPEÑO QUE EN LA MAYORÍA DE LOS CASOS LOS EVALUADORES NO COMUNICAN A SUS EVALUADOS
	EVALUACION PARCIAL PERSONAL DE PUESTOS DE LIBRE NOMBRAMIENTO Y REMOCION Y DEL CODIGO DE TRABAJO NO HAN SON EVALUADOS
	NO SE CUENTA CON INFORMES DE RESULTADOS DE EVALUACION DE LA DIRECCION DE GESTION DEL TALENTO HUMANO Y SU APLICACIÓN COMO UNIDAD DE NEGOCIOS
	PROCESO QUE SE LO VIENE EJECUTANDO PARA CUMPLIR DISPOSICIONES Y POLITICAS LEGALES, MAS NO PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE COMPETENCIAS Y DESARROLLO DEL TH
	PARA LA HOMOLOGACION SE UTILIZO LA INFORMACION DE LAS ACTIVIDADES DETALLADAS EN EL FORMULARIO DE NIVEL OPTIMO, LO CUAL NO PERMITIO EL ANALISIS TECNICO QUE CORRESPONDE PARA LA CALIFICACION, DE ACUERDO A LAS REALES FUNCIONES DEL PUESTO QUE DESEMPEÑA EL PERSONAL DE LA UNIDAD
	EN FORMULARIO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO NO SE CONTEMPLAN LAS ACTIVIDADES PARA CALIFICARLAS COMO NIVEL OPTIMO DE ACUERDO A PLANES, PROGRAMAS Y POAS DE LA UNIDAD

TEMAS	PROBLEMATICA
BIENESTAR Y SEGURIDAD OCUPACIONAL	NO ESTA ESTRUCTURADO MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE SALUD Y SEGURIDAD OCUPACIONAL PARA LA UNIDAD DE NEGOCIOS
	NO HAY INFORMACION DE UN MAPA DE RIESGOS DE LA UNIDAD DE NEGOCIOS
	NO SE HAN HECHO MODIFICACIONES AL REGLAMENTO DE SALUD Y SEGURIDAD OCUPACIONAL ENFOCADO COMO UNIDAD DE NEGOCIOS
	NO SE CUENTA CON INFORMACION DE INFORMES DE MEJORAMIENTO DE CONDICIONES DE TRABAJO PARA PERSONAL DE LA UNIDAD
	NO SE CUENTA CON INFORMACION DE CAPACITACION EN LA NORMATIVIDAD DE SALUD Y SEGURIDAD OCUPACIONAL PARA LA UNIDAD
	FALTA ANALISIS DE DOTACION DE MEDIOS DE PROTECCION COLECTIVOS CONTRA INCENDIOS EN AREAS DE LA UNIDAD
	NO SE CUENTA CON ANALISIS EN SALUD, RIESGOS, ERGONOMIA, IMPLEMENTOS Y EQUIPOS DE SEGURIDAD POR PUESTOS PARA IMPLEMENTACION DE NORMATIVIDAD
	NO SE CUENTA CON PLANES DE EMERGENCIA PARA LAS DIFERENTES AREAS DESCENTRALIZADAS DE LA UNIDAD
COMITÉ DE SALUD Y SEGURIDAD OCUPACIONAL	RESOLUCIONES TOMADAS EN COMITÉ DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL CON RELACION A PERSONAL DE LA UNIDAD NO SE TIENE INFORMACION
ROPA, IMPLEMENTOS Y EQUIPOS DE SALUD Y SEGURIDAD OCUPACIONAL	NO SE HA ESTABLECIDO PARTICIPACION EN REUNIONES CON COMITÉ DE SALUD Y SEGURIDAD OCUPACIONAL PARA PLANTEAR REFORMULACION EN NORMAS SOBRE ESTE TEMA
	USO DE ROPA, IMPLEMENTOS Y EQUIPO DE PROTECCION DEL PERSONAL DEL CODIGO DEL TRABAJO NO ES LA ADECUADA, HAY PERSONAL QUE NO ESTA USANDO ESTOS EQUIPOS EN ALGUNAS AREAS SIN QUE CUENTE CON INFORMACION O SE REALICEN CONTROLES PARA DETERMINAR SANCIONES POR NO UTILIZACION SEA POR FALTA DE ENTREGA, PERDIDA O PORQUE LA PERSONA ESTA CUMPLIENDO FUNCIONES DIFERENTES A LAS DE SU PUESTO Y NO CORRESPONDE LOS EQUIPOS E IMPLEMENTOS GENERANDO PROBLEMAS CUANDO HAY ACCIDENTES DE TRABAJO
	EXISTE PERSONAL QUE SE LE ENTREGA ROPA DE TRABAJO QUE NO ESTA ACORDE A FUNCIONES QUE CUMPLE, DEBIDO A CAMBIOS TEMPORALES SIN LEGALIZAR DESDE HACE MUCHOS AÑOS

TEMAS	PROBLEMÁTICA
ACCIDENTES	DEFICIENTE VERIFICACIÓN DE APLICACIÓN DE NORMAS Y USO DE ROPA E IMPLEMENTOS PARA SEGURIDAD OCUPACIONAL GENERANDO ACCIDENTES LABORALES Y PROBLEMAS CON RIESGOS DEL TRABAJO
	NO SE REALIZA COORDINACIÓN Y SE DESCONOCE INFORMACIÓN DE PROCESO POR ACCIDENTES DE TRABAJO DE SERVIDORES DE LA UNIDAD
	SE DESCONOCE INFORMACIÓN DE LAS INVESTIGACIONES CON RELACIÓN A ACCIONES CORRECTIVAS EN ACCIDENTES DE TRABAJO
	NO CUENTA CON INFORMACIÓN SOBRE PROCESOS DE AVANCE O RESULTADOS EN ACCIDENTES DE TRABAJO CON IESS
	NO SE CUENTA CON ESTADÍSTICAS DE ACCIDENTES DE TRABAJO DEL PERSONAL DE LA UNIDAD
DISPENSARIO MEDICO	NO SE CUENTA CON INFORMACIÓN DE ESTADÍSTICAS DE ENFERMEDADES, DISCAPACIDADES, ESTADO PSICOLÓGICO Y PROBLEMAS DE SALUD DEL PERSONAL DE LA UNIDAD
	PLANES DE PREVENCIÓN Y CAMPAÑAS DE SALUD, ODONTOLÓGICAS Y DE EXÁMENES MÉDICOS OCUPACIONALES CON RELACIÓN A LAS NUEVAS COMPETENCIAS DE LA UNIDAD
	NO SE CUENTA CON INFORMACIÓN SISTEMATIZADA DEL INVENTARIO DE ANTECEDENTES DE SALUD DEL PERSONAL PARA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO
BIENESTAR SOCIAL	NO SE CUENTA CON INFORMACIÓN DE ATENCIÓN EN CASOS Y PROBLEMAS PSICOLÓGICOS Y SOCIALES DEL PERSONAL DE UNIDAD
	POCA REFERENCIA DE PROGRAMAS DE BIENESTAR SOCIAL DEL PERSONAL ENFOCADOS COMO UNIDADES DE NEGOCIO

ANEXO 5

NORMA TECNICA DE CLASIFICACION Y VALORACION PUESTOS EPMMOP RESOLUCION 334-D JULIO 15 DE 2011 RESOLUCION 41-A ENERO 24 DE 2012

RESUMEN CUADRO COMPARATIVO VALORACION PUESTOS POR FACTORES	
FACTOR COMPETENCIAS	
SUBFACTOR INSTRUCCIÓN FORMAL	Conjunto de conocimientos requeridos para el desempeño del puesto, adquiridos a través de estudios formales, competencia necesaria para que el servidor se desempeñe eficientemente en el puesto
SUB FACTOR CAPACITACION	Está orientada al desarrollo integral del talento humano que forma parte del servicio público, a partir de proceso de adquisición y actualización de conocimientos, desarrollo de técnicas, habilidades, destrezas y valores
SUBFACTOR POR EXPERIENCIA	Este subfactor aprecia el nivel de experticia necesaria para el desarrollo eficiente del rol, atribuciones y responsabilidades asignados al puesto, en función del portafolio de productos y servicios definidos en las unidades o procesos organizacionales
SUBFACTOR HABILIDADES DE GESTION	Competencias que permiten administrar los sistemas y procesos organizacionales sobre la base del nivel de aplicación de la planificación, organización dirección y control

SUBFACTOR HABILIDADES DE COMUNICACIÓN	Competencias que requiere el puesto y que son necesarias para disponer, transferir y administrar información; a fin de satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos. Valora trabajo en equipo, persuasión, seguridad, firmeza, orientación de servicio y facilitación de relaciones
FACTOR COMPLEJIDAD DEL PUESTO	
SUBFACTOR CONDICIONES DE TRABAJO	Análisis de las condiciones ambientales y físicas que implique riesgos ocupacionales al que está sujeto, considerando entre estos los ruidos de equipos niveles de estrés y exposición a enfermedades
SUBFACTOR TOMA DE DECISIONES	Es la capacidad de análisis de problemas y construcción de alternativas de solución para cumplir la misión y objetivos de las unidades o procesos organizacionales, valora conocimiento de la organización, análisis, innovación, creatividad y solución de problemas
FACTOR RESPONSABILIDAD DEL PUESTO	
SUBFACTOR ROL PUESTO	Es el papel que cumple el puesto en la unidad o proceso organizacional, definida a través de su misión, atribuciones, responsabilidades y niveles de relaciones internas y externas, para lograr resultados orientados a la satisfacción del cliente:
SUBFACTOR CONTROL DE RESULTADOS	Se examina a través del monitoreo, supervisión y evaluación de las actividades, atribuciones y responsabilidades del puesto, considerando el uso de los recursos asignados; y la contribución al logro del portafolio de productos y servicios.

ANEXO 6

CUADRO COMPARATIVO VALORACION PUESTOS FACTOR COMPETENCIAS: SUBFACTOR INSTRUCCIÓN FORMAL		
SUBFACTOR: INSTRUCCIÓN FORMAL	Conjunto de conocimientos requeridos para el desempeño del puesto, adquiridos a través de estudios formales, competencia necesaria para que el servidor se desempeñe eficientemente en el puesto	
NIVELES FORMACION ACADEMICA	PUESTOS	
	LIBRE NOMBRAMIENTO Y REMOCION	CARRERA
Educación Primaria		5
Educación Básica incompleta		10
Educación Básica		15
Bachiller	100	45
Técnico Superior	150	85
Tecnólogo/a	250	125
Egresado/a de tercer nivel	300	130
Profesional - 4 años de estudios formales		140
Profesional - 5 años de estudios formales		155
Título tercer nivel	400	160
Diplomado cuarto nivel	420	+ 20 (180)
Especialidad cuarto nivel	450	+ 30 (190)
Maestría cuarto nivel	500	+ 40 (200)

A N E X O 7

CUADRO COMPARATIVO VALORACION PUESTOS FACTOR COMPETENCIAS: SUBFACTOR CAPACITACION					
SUB FACTOR CAPACITACION:	Está orientada al desarrollo integral del talento humano que forma parte del servicio público, a partir de proceso de adquisición y actualización de conocimientos, desarrollo de técnicas, habilidades, destrezas y valores				
P U E S T O S	POR TIEMPO				PUNTAJE
PUESTOS DE CONFIANZA (Coordinadores)	SIN HORAS	HORAS	MESES	AÑOS	
ESPECIFICA: Es la preparación del aspirante en los diferentes talleres, seminarios, cursos, conferencias en áreas o temas de acuerdo al rol que va a desempeñar. A este tipo de capacitación se le asignará 5 (cinco) puntos por hora. En caso de que el certificado de capacitación no indique número de horas se le reconocerá 5 (cinco) puntos por evento.		1 Hora			5
	POR EVENTO				5
GENERAL: Es la preparación del aspirante en los diferentes talleres, seminarios, cursos, conferencias en áreas o temas de interés de la institución que no están relacionados directamente al rol que va a desempeñar. A este tipo de capacitación se le asignará 3 (tres) puntos por hora.		1 Hora			3
En el caso de que el certificado de capacitación general no indique número de horas se le reconocerá 3 (tres) puntos por evento.	POR EVENTO				3

PUESTOS DE CARRERA	SIN HORAS	HORAS	MESES	AÑOS	PUNTAJE
ESPECIFICA: Es la preparación obtenida por el servidor/a a través de seminarios, talleres, cursos, que guarde relación directa con el cargo que desempeña		Más de 120 horas			60
		Menos de 120 horas			30
GENERAL: Es la preparación adicional obtenida por el servidor/a a través de seminarios, talleres, cursos, que no guarde relación con el cargo que ostenta		Más de 120 horas			40
		Menos de 120 horas			20
TOTAL PUNTOS					100

A N E X O 8

CUADRO COMPARATIVO VALORACION PUESTOS FACTOR COMPETENCIAS: SUBFACTOR EXPERIENCIA					
SUBFACTOR POR EXPERIENCIA:	Este subfactor aprecia el nivel de experticia necesaria para el desarrollo eficiente del rol, atribuciones y responsabilidades asignados al puesto, en función del portafolio de productos y servicios definidos en las unidades o procesos organizacionales				
PUESTO	POR TIEMPO			PUNTAJE	
PUESTOS DE CONFIANZA (Coordinadores)	HORAS	MESES	AÑOS		
ESPECIFICA: Años de experiencia laboral en el sector público y/o privado, en el área que va a asesorar.			1 año o más	60	60
GENERAL Años de experiencia laboral en sector público y/o privado, que no es experiencia específica, es de decir en áreas que no necesariamente va a asesorar.			1 año o más	30	30
En caso de que en la experiencia tanto específica como general conste fracción de año, se considerará el puntaje en forma proporcional al tiempo laborado.					

PUESTOS DE CARRERA	HORAS	MESES	AÑOS	PUNTAJE	
No profesional Servidor de Servicios Administrativos		Hasta 6 meses			5
No profesional Servidor de Servicios Operativos			Hasta 1 año		13
No profesional Administrativo			Hasta 1 año		25
No profesional Técnico			1 año		38
No profesional Ejecución de Procesos de apoyo y tecnológico			2 años		50
Profesional Ejecución de procesos			3 años		63
Profesional Ejecución y supervisión de procesos			3 años		75
Profesional Ejecución y coordinación de procesos			3 años		88
Jefatura Especialista (integrador de procesos)			3 años o más		100

A N E X O 9

CUADRO COMPARATIVO VALORACION PUESTOS			
FACTOR COMPETENCIAS: SUBFACTOR HABILIDADES DE GESTION			
SUBFACTOR HABILIDADES DE GESTION		Competencias que permiten administrar los sistemas y procesos organizacionales sobre la base del nivel de aplicación de la planificación, organización dirección y control	
P U E S T O S			
PUESTOS DE CONFIANZA (Coordinadores)	NIVEL	CRITERIO	PUNTAJE
		N I N G U N O	
PUESTOS DE CARRERA	NIVEL	CRITERIO	PUNTAJE
	1	El trabajo se desarrolla de acuerdo a instrucciones detalladas, como apoyo al trabajo rutinario	20
	2	El trabajo se realiza con posibilidades de adaptar o modificar ciertas tareas rutinarias	40
	3	El trabajo se efectúa con flexibilidad en los procedimientos. Planificación y organización relativa a las actividades inherentes al puesto	60
	4	Planificación y organización del trabajo de un equipo que ejecuta un proyecto específico. Controla el cumplimiento de las actividades y resultados de los puestos de trabajo a su cargo	80
	5	Responsable de la planificación operativa de su unidad o proceso. Maneja y asigna recursos de la unidad o proceso. Dirige y asigna responsabilidades a los equipos de trabajo. Controla el cumplimiento de las actividades y resultados del área o proceso.	100

A N E X O 10

**CUADRO COMPARATIVO VALORACION DE PUESTOS
FACTOR COMPETENCIAS: SUBFACTOR HABILIDADES DE COMUNICACIÓN**

<p align="center">SUBFACTOR HABILIDADES DE COMUNICACIÓN</p>	<p>Competencias que requiere el puesto y que son necesarias para disponer, transferir y administrar información; a fin de satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos. Valora trabajo en equipo, persuasión, seguridad, firmeza, orientación de servicio y facilitación de relaciones</p>		
P U E S T O S			
<p align="center">PUESTOS DE CONFIANZA (Coordinadores)</p>	<p align="center">NIVEL</p>	<p align="center">CRITERIO</p>	<p align="center">PUNTAJE</p>
		<p align="center">N I N G U N O</p>	

PUESTOS DE CARRERA	NIVEL	CRITERIO	PUNTAJE
	1	El puesto requiere de una red mínima de contactos de trabajo. Las actividades que realiza están orientadas a asistir las necesidades de otros.	20
	2	Establece una red básica de contactos de laborales para asegurar la eficacia de su trabajo. Las actividades que realiza están orientadas a brindar apoyo logístico y administrativo.	40
	3	Establece una red moderada de contactos de trabajo. Las actividades que realiza están orientadas a brindar apoyo técnico.	60
	4	Establece una red amplia de contactos internos. El puesto ejecuta actividades de supervisión de equipos de trabajo. Las actividades que realizan están orientadas a brindar apoyo técnico especializado.	80
	5	El puesto requiere establecer una red amplia y consolidada de contactos de trabajo internos y externos a la organización. El puesto ejecuta actividades de integración y coordinación de equipos de trabajo. Las actividades que realizan están orientadas a brindar asesoría y asistencia.	100

A N E X O 11

CUADRO COMPARATIVO VALORACION PUESTOS			
FACTOR COMPLEJIDAD: SUBFACTOR CONDICIONES DE TRABAJO			
SUBFACTOR CONDICIONES DE TRABAJO	Análisis de las condiciones ambientales y físicas que implique riesgos ocupacionales al que está sujeto, considerando entre estos los ruidos de equipos niveles de estrés y exposición a enfermedades		
P U E S T O S			
PUESTOS DE CONFIANZA (Coordinadores)	NIVEL	CRITERIO	PUNTAJE
		N I N G U N O	
PUESTOS DE CARRERA	NIVEL	CRITERIO	PUNTAJE
	1	Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que no implica riesgos ocupacionales	20
	2	Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas con baja incidencia en riesgos ocupacionales	40
	3	Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implican medianas posibilidades de riesgos ocupacionales	60
	4	Desarrolla sus actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implican considerable riesgo ocupacional	80
	5	Desarrolla sus actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implican alto riesgo ocupacional	100

A N E X O 12

**CUADRO COMPARATIVO VALORACION PUESTOS
FACTOR RESPONSABILIDAD: SUBFACTOR ROL PUESTO**

SUBFACTOR ROL PUESTO	Es el papel que cumple el puesto en la unidad o proceso organizacional, definida a través de su misión, atribuciones, responsabilidades y niveles de relaciones internas y externas, para lograr resultados orientados a la satisfacción del cliente:		
P U E S T O S			
PUESTOS DE CONFIANZA (Coordinadores)	NIVEL	CRITERIO	PUNTAJE
		N I N G U N O	
PUESTOS DE CARRERA	GRUPO OCUPACIONAL	CRITERIO	PUNTAJE
	NO PROFESIONAL	Servicios Administrativos: Constituyen los puestos de servicios administrativos y operativos que facilitan la ejecución de procesos mediante tareas o actividades sencillas	5
		Servicios Operativos: Constituyen los puestos de servicios administrativos y operativos que facilitan la ejecución de procesos mediante tareas o actividades sencillas	25
		Administrativo: Constituyen los puestos que facilitan la operatividad de los procesos mediante la ejecución de labores de apoyo administrativo	20
		Técnico: Constituyen los puestos que proporcionan soporte técnico en una rama u oficio de acuerdo a los requerimientos de los procesos organizacionales	75
		Ejecución de procesos de apoyo y tecnológico: Constituyen los puestos que ejecutan actividades, agregando valor a los productos y/o servicios que genera el área o proceso organizacional	100

	PROFESIONAL	Ejecución de procesos: Constituyen los puestos que ejecutan actividades, agregando valor a los productos y/o servicios que general el área o procesos organizacional	125
	PROFESIONAL JEFATURA	Ejecución y supervisión de procesos: Constituyen los puestos que ejecutan actividades operativas y supervisan a equipos de trabajo	150
		Ejecución y coordinación de procesos: Constituyen los puestos que ejecutan actividades de coordinación de áreas y/o procesos organizacionales.	175
		Supervisión de área organizacional Integrador de procesos de una Unidad Organizacional con otras similares: Le corresponde a estos puestos, coordinar, liderar y controlar un área que integra varios procesos o subprocesos organizacionales.	200

A N E X O 13

CUADRO COMPARATIVO VALORACION PUESTOS FACTOR COMPLEJIDAD: SUBFACTOR TOMADE DE DECISIONES			
SUBFACTOR TOMA DE DECISIONES	Es la capacidad de análisis de problemas y construcción de alternativas de solución para cumplir la misión y objetivos de las unidades o procesos organizacionales, valora conocimiento de la organización, análisis, innovación, creatividad y solución de problemas		
P U E S T O S			
PUESTOS DE CONFIANZA (Coordinadores)	NIVEL	CRITERIO	PUNTAJE
		NINGUNO	
PUESTOS DE CARRERA	NIVEL	CRITERIO	PUNTAJE
	1	Las decisiones dependen de una simple elección, con mínima incidencia en la gestión institucional	20
	2	La toma de decisiones depende de una elección simple entre varias alternativas, con baja incidencia en la gestión institucional	40
	3	La toma de decisiones requiere de análisis descriptivo, con moderada incidencia en la gestión institucional	60
	4	La toma de decisiones requiere un análisis interpretativo, evaluativo en situaciones distintas, con significativa incidencia en la gestión institucional	80
	5	La toma de decisiones depende del análisis y desarrollo de nuevas alternativas de solución, con trascendencia en la gestión institucional	100

ANEXO 14

CUADRO COMPARATIVO VALORACION PUESTOS FACTOR RESPONSABILIDAD: SUBFACTOR CONTROL DE RESULTADOS			
SUBFACTOR CONTROL DE RESULTADOS	Se examina a través del monitoreo, supervisión y evaluación de las actividades, atribuciones y responsabilidades del puesto, considerando el uso de los recursos asignados; y la contribución al logro del portafolio de productos y servicios.		
PUESTOS			
PUESTOS DE CONFIANZA (Coordinadores)	NIVEL	CRITERIO	PUNTAJE
		NINGUNO	
PUESTOS DE CARRERA	NIVEL	CRITERIO	PUNTAJE
	1	Responsable de los resultados específicos del puestos y asignación de recursos, sujeto a supervisión de sus resultados	20
	2	El puesto apoya al logro del portafolio de productos y servicios organizacionales sujeto a supervisión de los resultados entregados sobres estándares establecidos y asignación de recursos.	40
	3	Responsable de los resultados de los puestos de trabajo con incidencia en el portafolio de productos y servicios, sobre la base de estándares o especificaciones previamente establecidas y asignación de recursos. Sujeto a supervisión y evaluación de los resultados entregados.	60
	4	Responsable de los resultados del equipo de trabajo. Propone políticas y especificaciones técnicas de los productos y servicios y asignación de recursos. Monitorea y supervisa la contribución de los puestos de trabajo al logro del portafolio de productos y servicios.	80
	5	Define políticas y especificaciones técnicas para los productos y servicios, en función de la demanda de los clientes. Le corresponde monitorear, supervisar y evaluar la contribución de los equipos de trabajo al logro del portafolio de productos y servicios. Determinan estrategias, medio y recursos para el logro de los recursos asignados.	100

A N E X O 15

CUADRO ESCALA DE INTERVALOS DE VALORACION				
PUESTOS				
PUESTOS DE CONFIANZA (Coordinadores)		GRUPO OCUPACIONAL	INTERVALOS	
			DE	HASTA
		NO ESTABLECIDO		
PUESTOS DE CARRERA		GRUPO OCUPACIONAL	INTERVALOS	
			DE	HASTA
	1	SERVIDOR DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	115	147
	2	SERVIDOR DE SERVICIOS OPERATIVOS	148	189
	3	SERVIDOR DE APOYO 1 DE LA EPMMOP	190	248
	4	SERVIDOR DE APOYO 2 DE LA EPMMOP	249	349
	5	PREPRORESIONAL 1 DE LA EPMMOP	350	408
	6	PREPRORESIONAL 2 DE LA EPMMOP	409	467
	7	PREPRORESIONAL 3 DE LA EPMMOP	468	536
	8	PREPRORESIONAL 4 DE LA EPMMOP	527	627
	9	PROFESIONAL 1 DE LA EPMMOP	628	691
	10	PROFESIONAL 2 DE LA EPMMOP	692	755
	11	PROFESIONAL 3 DE LA EPMMOP	756	819
	12	PROFESIONAL 4 DE LA EPMMOP	820	883
	13	PROFESIONAL 5 DE LA EPMMOP	884	947
	14	PROFESIONAL 6 DE LA EPMMOP	948	1048
	15	ESPECIALISTA DE LA EPMMOP	1049	1100

