



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y  
ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**Título**

**“SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE TALENTO  
HUMANO EN LA EMPRESA EP-EMAPAR DE LA CIUDAD  
DE RIOBAMBA Y SU IMPACTO EN EL DESEMPEÑO  
LABORAL”**

***TRABAJO DE TITULACIÓN PARA LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL***

**Autor**

**Stalin Fabricio González Ramos**

**Tutor**

**Ing. René Basantes A. PhD**

**Riobamba - Ecuador**

**2020**

## CALIFICACIÓN DEL TRIBUNAL



Los miembros del tribunal de Graduación al revisar el trabajo de graduación con el título “**SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA EP-EMAPAR DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA Y SU IMPACTO EN EL DESEMPEÑO LABORAL**”, presentado por Stalin Fabricio González Ramos y dirigida por el Ing. René Basantes A. PhD, para la obtención del título de Ingeniero Comercial.

### CALIFICACIÓN DEL TRABAJO ESCRITO DE GRADO:

Nombre y firmas de los miembros del tribunal:

Ing. René Basantes A. PhD  
TUTOR

9.5  
Calificación

  
Firma

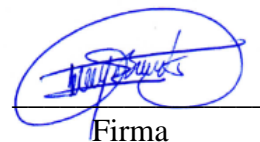
Mgs. Francisco Pérez  
MIEMBRO DEL TRIBUNAL 1

10  
Calificación

  
Firma

Mgs. Cecilia Mendoza  
MIEMBRO DEL TRIBUNAL 2

10  
Calificación

  
Firma

NOTA: 9.83 / 10

## **INFORME DEL TUTOR**

En mi calidad de tutor, y luego de haber revisado el desarrollo de la investigación elaborada por Stalin Fabricio González Ramos, tengo a bien informar que el trabajo indicado, de título **“SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA EP-EMAPAR DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA Y SU IMPACTO EN EL DESEMPEÑO LABORAL”** cumple con los requisitos exigidos para que pueda ser expuesta al público, luego de ser evaluada por el tribunal designado.

Riobamba, 8 de agosto del 2020

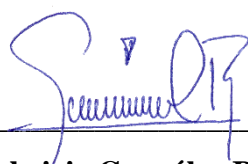


---

Ing. René Basantes A. PhD  
Tutor

## **PÁGINA DE DERECHOS DE AUTOR**

Yo, Stalin Fabricio González Ramos, soy responsable de las ideas, doctrinas, resultados y propuestas expuestas en el presente trabajo de investigación y los derechos de autoría pertenecen a la Universidad Nacional de Chimborazo.



---

**Fabricio González R.**

**C.C. 060378789-6**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco sobre todo a Dios por guiarme en cada paso de mi vida y darme las fuerzas necesarias para continuar en los caminos de ella; a mi familia como cabeza mi padre Juan Ramón González y mi madre Susana Ramos por haber servido como un claro ejemplo de superación, tenacidad y como base importantes valores que me han compartido, gracias a su apoyo y sobre todo comprensión cumplo con mis objetivos y metas trazadas; un agradecimiento especial a mi madre Susana Ramos y hermano Erik González, ya que sin ellos no habría sido posible la culminación de mi carrera, haciendo énfasis a los últimos semestres, sin su apoyo no lo habría logrado, a mi tutor académico por darme la información necesaria y confiar en mis habilidades para el desarrollo del trabajo presentado, por su paciencia y por haberme guiado en cada nivel dentro de la carrera ya que él ha sido fundamental para mi formación y elaboración del trabajo, y sobre todo por su amistad; a la UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO que día a día facilitó el proceso de formación para la culminación de mis estudios, con la rectitud hacia el saber.

*Fabricio González R.*

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo de grado a mi hija Analuz, ya que ella ha sido mi motor de inspiración para retomar y culminar mi formación profesional, para mi vida y la ambición de salir adelante, ella ha sido mi aire, mi oxígeno, mi vida entera, mi razón de ser y sobre todo por ser mi luz.

A mi familia, ya que han sido el soporte confiando y dándome la fuerza para seguir adelante sin dudar ni un solo momento de mi juicio y capacidad.

*Fabricio González R.*

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO .....	i
CALIFICACIÓN DEL TRIBUNAL .....	ii
INFORME DEL TUTOR .....	iii
PÁGINA DE DERECHOS DE AUTOR.....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
DEDICATORIA .....	vi
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vii
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	x
RESUMEN .....	xi
ABSTRACT .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	3
1. MARCO REFERENCIAL.....	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	3
1.3 OBJETIVOS .....	4
1.3.1 OBJETIVO GENERAL.....	4
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	4
CAPÍTULO II.....	5
2. ESTADO DEL ARTE.....	5
2.1 ANTECEDENTES.....	5
2.1 MARCO TEÓRICO .....	6
2.1.1 Administración del Talento Humano.....	6
2.1.2 Talento Humano.....	6
2.1.3 Subsistema del Talento Humano .....	7
2.2 Desempeño Laboral .....	11
2.2.1 Beneficios de la evaluación de desempeño.....	12
2.2.1.1 Evaluación del desempeño mediante investigación de campo .....	12
2.2.1.2 Nuevas tendencias en la evaluación del desempeño .....	14
CAPÍTULO III .....	16
3. METODOLOGÍA .....	16
3.1 Método .....	16
3.1.1 Hipotético Deductivo .....	16
3.1. Tipo de investigación.....	16

3.2. Población y muestra.....	17
3.2.1 Población.....	17
3.2.2 Muestra .....	17
3.3 Hipótesis.....	18
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	18
3.4.1 Técnicas .....	18
3.4.2 Instrumentos.....	19
3.5 Técnicas de procesamiento de la información .....	19
CAPÍTULO IV .....	20
4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	20
4.1 Encuesta realizada al personal de EMAPAR .....	20
4.2 Resultados de la aplicación de indicadores .....	34
4.3 Comprobación de hipótesis .....	38
CAPÍTULO V.....	43
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	43
5.1 Conclusiones .....	43
5.2 Recomendaciones.....	43
6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	44
7. ANEXOS .....	47



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Tamaño poblacional .....	17
Tabla 2. Estructura organizativa apropiada al tamaño, las actividades operacionales y la complejidad de la entidad .....	20
Tabla 3. Disponibilidad de reglamentos y manual de procedimientos.....	21
Tabla 4. Existencia de mecanismos formales para la revisión, actualización y perfeccionamiento .....	22
Tabla 5. Clara asignación de responsabilidades .....	23
Tabla 6. Programas permanentes de capacitación .....	24
Tabla 7. Existencia de métodos de evaluación .....	25
Tabla 8. Existencia de rotaciones del personal.....	26
Tabla 9. Existencia de respaldo en registros financieros.....	27
Tabla 10. Evaluación de funciones.....	28
Tabla 11. Supervisión de puntos críticos.....	29
Tabla 12. Número adecuado de personal para cumplir con todas las responsabilidades que tiene la empresa.....	30
Tabla 13. Indicadores de gestión .....	31
Tabla 14. Aplicación de indicadores .....	34
Tabla 15. Ficha propuesta de evaluación.....	37
Tabla 16. Variable Dependiente .....	38
Tabla 17. Variable Independiente.....	38
Tabla 18. Matriz de contingencia .....	40
Tabla 19. Distribución del $X^2$ .....	41
Tabla 20. Chi cuadrado.....	42

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Características del método de evaluación .....	14
Gráfico 2. Estructura organizativa apropiada .....	20
Gráfico 3. Disponibilidad de reglamentos y manual de procedimientos.....	21
Gráfico 4. Existencia de mecanismos formales para la revisión, actualización y perfeccionamiento .....	22
Gráfico 5. Clara asignación de responsabilidades .....	23
Gráfico 6. Programas permanentes de capacitación.....	24
Gráfico 7. Existencia de métodos de evaluación.....	25
Gráfico 8. Existencia de rotaciones del personal.....	26
Gráfico 9. Existencia de respaldo en registros financieros.....	27
Gráfico 10. Evaluación de funciones.....	28
Gráfico 11. Supervisión de puntos críticos.....	29
Gráfico 12. Número adecuado de personal para cumplir con todas las responsabilidades que tiene la empresa.....	30
Gráfico 13. Indicadores de gestión .....	31

## RESUMEN

El objetivo del presente proyecto fue determinar el impacto que tiene el sistema de administración de talento humano en el desempeño laboral de la empresa EP-EMAPAR de la ciudad de Riobamba. La investigación tuvo como modalidad el enfoque mixto basado en métodos cuantitativos, cualitativos y bibliográficos, considerando la extracción de datos de manera directa, por medio de encuestas realizadas a 40 funcionarios internos concernientes al nivel ejecutivo y operativo. Mediante el programa Microsoft Excel se resolvió de manera numérica la tabulación y graficación estadística de los datos e información obtenida por las encuestas, de las cuales se dio a conocer que la administración de talento humano en la Empresa se ve limitada por la inexistencia de procesos de evaluación del desempeño laboral, según el seguimiento en la ejecución de procesos, el logro de objetivos, el monitoreo de actividades planificadas y funciones asignadas. En conclusión, para lograr un desempeño óptimo es necesario mejorar el sistema de administración de talento humano en la Empresa EP EMAPAR de Riobamba, para esto se debe considerar el cumplimiento de los niveles de planificación, evaluación, control de actividades, eficiencia, y eficacia de los procesos desarrollados por la Dirección aprovechando el análisis actual. Condicionados a la evaluación del esfuerzo invertido por medio de indicadores, la misma que busca atender los requerimientos de los usuarios, por mejorar y optimizar el servicio que brinda la entidad, ahorrando tiempos de visitas innecesarias y tiempos de espera indefinidos.

**Palabras clave:** <DESEMPEÑO LABORAL>, <SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN>, <TALENTO HUMANO>, <EVALUACIONES>, <INDICADORES>.

## **ABSTRACT**

This study aimed to determine the impact that the human resources management system has on the job performance of the company EP-EMAPAR in the city of Riobamba. The research modality was a mixed approach based on quantitative, qualitative, and bibliographic methods, considering the extraction of data directly through surveys of 40 internal officials concerned at the executive and operational level. Using the Microsoft Excel program, the tabulation and statistical graphing of the data and information obtained by the surveys were numerically solved. Findings revealed that the management of human resources in the company is limited by the lack of evaluation of work performance, according to the follow-up in the execution of processes, the achievement of objectives, the monitoring of planned activities, and assigned functions. In conclusion, it is necessary to improve the human resources management system in the Company EP EMAPAR of Riobamba to achieve optimal performance. Thus, compliance with the levels of baking, evaluation, control of activities, efficiency, and effectiveness of the processes developed by management taking advantage of the current analysis. Conditional on the evaluation of the effort invested using indicators, which seeks to meet users' requirements, improves and optimizes the service provided by the entity, saving unnecessary visit time and indefinite waiting times.

**Keywords:** Job Performance, Administration System, Human Talent, Evaluations, Indicators.

Reviewed by:

Dr. Narcisa Fuertes, PhD.

**ENGLISH PROFESSOR**

cc: 1002091161

## INTRODUCCIÓN

A nivel nacional cada vez existen más anuncios en búsqueda de personal capacitado en el área de talento humano, que ayudan notablemente al funcionamiento de las empresas, direccionando las tareas, especificando funciones e incrementando el conocimiento integral comprendiendo entonces, que la correcta administración del talento humano influye en todas las actividades que se realicen en una empresa y su desempeño como tal.

Con el pasar del tiempo en cada organización se han ido implementando mejores estrategias para transformar la práctica del talento humano, desarrollando ampliamente sus habilidades y destrezas, puesto que, se piensa que el recurso más importante de una empresa es el talento humano, gestionado y estructurado debidamente desde el contratante a los empleados facilitando la toma de decisiones y el alcance de objetivos. (Pérez, 2015)

Hoy en día la correcta administración e inversión de talento humano como en su formación, desarrollo, progreso y perfeccionamiento, es de vital importancia para la transformación de la cultura en general, siendo así que los recursos humanos cubran distintas fases entre ellas de transición en la administración congruente a las transacciones diarias, y las operativas relacionadas con las actividades de mayor esfuerzo corporal, las mismas que no se observaban en la época de 1980 por resultar en disconformidad y con grandes esfuerzos económicos para invertir en el crecimiento del personal.

La evolución del capital humano se deriva del correcto rendimiento alineado con los resultados obtenidos en cada empresa conjunto al nivel de conocimientos profesionales. Entonces es imprescindible el equilibrio entre las actividades ordinarias, actividades extraordinarias y actividades imprevistas para atender y administrar estratégicamente sin perder de vista las compensaciones, relaciones laborales y beneficios. (Pérez, 2015)

Para elevar los niveles de producción y satisfacción laboral es imprescindible la cultura de alto desempeño, puesto que encanta, envuelve y compromete a sus colaboradores, para el éxito acertado de una empresa, creando valores mayores de contribución. El desempeño de los empleados siempre ha sido considerado como la piedra

angular para desarrollar la efectividad y éxito de una organización; por tal razón existe en la actualidad total interés para los gerentes de recursos humanos los aspectos que permitan no solo medirlo sino también mejorarlo.

El presente trabajo investigativo está dirigido a (EP-EMAPAR) Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Riobamba, con la finalidad de demostrar el sistema de administración de talento humano y su impacto en el desempeño laboral, el aporte investigativo está relacionado con la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control con el fin de promover el desempeño eficiente del personal, así como también servirá como medio para colaborar a la administración correspondiente en el logro de objetivos y cumplimiento de metas.

La investigación especifica el enfoque cualitativo y cuantitativo, aplicando la modalidad de un estudio descriptivo, fundamentado en una correlación de variables, la muestra a investigarse es de 40 trabajadores y empleados de la Empresa EP-EMAPAR de la ciudad de Riobamba, se determina la Operacionalización de la variable Independiente y Dependiente, además de la recolección y procesamiento de información estadística.

# **CAPÍTULO I**

## **1. MARCO REFERENCIAL**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La inexistencia de un sistema de evaluación de desempeño laboral, en el sistema administrativo de la empresa EP-EMAPAR, compromete los resultados, el correcto funcionamiento de la empresa, y la toma de decisiones gerenciales, por esta razón el objetivo de este documento es desarrollar un instrumento que brinde acceso a la conceptualización y metodología para el diseño de indicadores de desempeño en el ámbito laboral, así como entregar elementos que permitan dar a conocer las principales potencialidades, dificultades y límites en el cargo o labor a desempeñar, salario, título, selección de puestos, asistencia, conducta, capacitación, evaluación de desempeño, preparación, cargas familiares, horarios, fechas, etc. (Aguilar, 2015)

Fundamentados en el análisis cualitativo y cuantitativo del desempeño global de la institución, por medio de la evaluación de sus principales programas y departamentos, apoyando el proceso de desarrollo organizacional y la mejora en la coordinación de los Servicios Públicos.

Cabe recalcar que no se han realizado estudios concernientes al impacto en el desempeño laboral, de los cuales solo se justifican en base a estudios de acuerdo a su planificación, seguimiento de procesos administrativos y auditorías, finalmente el propósito de esta investigación es el de brindar resultados consistentes sobre el sistema de administración de talento humano y el desempeño laboral existente como un instrumento para la evaluación de resultados, demostrando a su vez que la preocupación en el rendimiento humano mejorará los índices financieros de la empresa, en una correcta y bien enfocada toma de decisiones y el alcance de metas y objetivos planteados.

### **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿El sistema de administración de talento humano en la Empresa EP EMAPAR de Riobamba ha permitido mejorar el desempeño laboral?

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 OBJETIVO GENERAL**

- Determinar el impacto que tiene el sistema de administración de talento humano en el desempeño laboral de la empresa EP-EMAPAR de la ciudad de Riobamba.

#### **1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Diagnosticar la administración del talento humano y los procesos de evaluación del desempeño laboral de la Empresa EP-EMAPAR de la ciudad de Riobamba.
- Establecer la influencia que tiene la administración del talento humano en el desempeño laboral de la Empresa EP-EMAPAR de la ciudad de Riobamba.
- Determinar de qué manera una evaluación del desempeño laboral influye en el rendimiento y resultados de la Empresa EP-EMAPAR de la ciudad de Riobamba.



## CAPÍTULO II

### 2. ESTADO DEL ARTE

#### 2.1 ANTECEDENTES

Según Castillo (2016), en su investigación: “La gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Chaclacayo” se puede identificar que luego del estudio realizado a 82 funcionarios, existe relación significativa entre la Gestión del Talento Humano (conocimientos, habilidades, motivación, actitudes) y el Desempeño Laboral, esto en base a una evaluación de productividad y del nivel de percepción del planteamiento estratégico, la tesis se realizó con el fin de generar información que pueda ser utilizada para tomar medidas tendentes a mejorar una Institución, un sector, etc. El análisis del talento humano, se utilizó para identificar, categorizar y analizar las percepciones que tienen los integrantes de la organización, en un determinado período de tiempo, valiéndose de métodos de recolección de información.

Según Mena (2015), en su investigación: “Sistema de administración del talento humano para la fundación alternativa agencia Latacunga y el desempeño laboral” se observó la existencia de problemas de bajo desempeño laboral traducido en baja productividad e incremento en el riesgo, la cual propone un sistema de administración del talento humano que consta de 6 subsistemas: requisición del puesto, selección y contratación, capacitación e inducción, evaluación de desempeño 360, capacitación, incentivos no económicos, con este sistema y su implementación, con el fin de lograr sostenibilidad financiera, rentabilidad social incrementando la productividad, y disminuyendo riesgos dando un giro a las graves limitaciones de desarrollo.

Según Ramos (2018), en su investigación: “Gestión del talento humano y desempeño laboral en la Pastelería Miraflores S.A.C.”, se encontró que la gestión del talento humano tiene una directa relación con el desempeño laboral en la pastelería; de manera positiva, alta ( $Rho = ,338$ ) y significativa ( $p = 0,08 < \alpha = 0,05$ ) con el desempeño laboral. El análisis realizado a 60 empleados reveló también que la dimensión, identificación, selección, así como del desarrollo de habilidades y conocimientos, tiene una directa relación con el desempeño laboral. Recomendando al Gerente de Recursos Humanos de

la Pastelería Miraflores S.A.C. implementar de mejor manera la evaluación del Desempeño Laboral con el fin de conocer las carencias de los servidores en el cumplimiento de funciones y de esta manera poder efectuar medidas destinadas a mejorar el desempeño laboral de los trabajadores, contribuyendo al cumplimiento de metas institucionales.

## **2.1 MARCO TEÓRICO**

### **2.1.1 Administración del Talento Humano**

Las personas y las organizaciones se encuentran en una interacción continua y compleja; las personas pasan la mayor parte de su tiempo en las organizaciones de las que dependen para vivir y las organizaciones están constituidas por personas sin las cuales no podrían existir. Sin las personas y sin las organizaciones no habría administración del talento humano. (Chiavenato, 2020)

La administración constituye la manera de hacer que las cosas se hagan de la mejor forma posible, mediante los recursos disponibles a fin de alcanzar los objetivos. La administración incluye la coordinación de recursos humanos y materiales para lograr los objetivos. (Chiavenato, 2020).

El sistema de administración de recursos humanos requiere de estándares que sirvan para efectuar una evaluación continua y para aplicar un control sistemático en su funcionamiento. (Chiavenato, 2020)

### **2.1.2 Talento Humano**

El talento humano es considerado como una estrategia principal dentro de una empresa con la estructuración de objetivos, metas y proyectos, los directivos empresariales invierten en la formación del talento humano para tener una ventaja en el mercado competitivo, siendo importante regular las formas de contratación, reclutamiento, selección, capacitación, y desarrollo para sus miembros.

El autor Lozano (2010) define el talento humano como “un agregado diferenciador hacia la búsqueda del camino al éxito en un mundo de globalización. El talento, como

una sumatoria de competencias y habilidades potenciadas desde el "ser" y aprovechadas para la innovación”.

El talento humano se entiende como una combinación o mixtura de varios aspectos, características o cualidades de una persona, implica saber (conocimientos), querer (compromiso) y poder (liderazgo). (Pérez, 2015)

El talento humano es el conjunto de habilidades, destrezas, conocimientos, técnicas, valores, principios, aptitudes, experiencias que se realizan en un medio individual o colectivo para realizar tareas específicas en una empresa. (Orellana, 2012)

Entonces el talento humano es considerado como algo integral de cada persona manifestándose de manera distinta, pero en la mayoría de estudios, se considera las tres ramas específicas que lo definen: conocimiento, predisposición para realizar los trabajos encomendados, y la habilidad práctica.

Según Alles (2016), las funciones principales para alcanzar una correcta administración del personal son los sistemas de talento humano como: análisis y descripción de puestos, tracción, selección e incorporación, desarrollo y planes de sucesión, evaluación del desempeño, todos centrados en el determinante de formación.

Hoy en día la correcta administración e inversión de talento humano como en su formación, desarrollo, progreso y perfeccionamiento, es de vital importancia para la transformación de la cultura en general, siendo así que los recursos humanos cubran distintas fases entre ellas de transición en la administración congruente a las transacciones diarias, y las operativas relacionadas con las actividades de mayor esfuerzo corporal, las mismas que no se observaban en la época de 1980 por resultar en disconformidad y con grandes esfuerzos económicos para invertir en el crecimiento del personal.

### **2.1.3 Subsistema del Talento Humano**

Según Alles (2016), las funciones principales para alcanzar una correcta administración del personal son los sistemas de talento humano como Análisis y descripción de puestos, tracción, Selección e incorporación, Desarrollo y planes de sucesión, Evaluación del desempeño, todos centrados en el determinante de Formación.

Según Dessler (2015), define así a los siguientes subsistemas del talento humano:

### **2.1.3.1 La Selección**

Los primeros filtros empiezan en la selección del personal, con el fin de encontrar a la persona idónea que cumpla con los requerimientos establecidos; luego con la revisión de los currículos u hojas de vida se rechazarán aquellos que no se considere apto para la empresa y por ende el puesto solicitado; considerando a su vez el llamado a una entrevista directa con las personas seleccionadas para verificar los datos contenidos en las hojas de vida, observando a su vez la calidad y capacidad de la persona para responder al cuestionamiento gerencial. (Dessler, 2015)

Existen varias formas para realizar la selección del personal, esta puede darse de manera individual con entrevista personal o con discusiones grupales, siendo el objetivo primordial elegir de manera correcta según las obligaciones de la empresa; concurriendo a su vez que el encargado de elegir, sea una persona imparcial y sin ánimo de interferir en el desarrollo de la empresa, sino más bien que pueda ayudar al mejoramiento de la misma.

Proceso fundamental donde la persona seleccionada, calificada y considerada con la mayor capacidad para realizar las actividades que se le encomienden, es integrado a la empresa a través de un sistema computacional, con los debidos documentos físicos, donde se detallará sus datos personales como nombres completos cédula, domicilio, teléfono, cargo o función, el sueldo a percibir, etc., y se archivará su cédula, papeleta de votación, títulos de estudio, experiencias, recomendaciones etc. (Dessler, 2015)

Entre otros tipos de reclutamiento se encuentran el registro en redes sociales y páginas web, donde cualquier persona que ingrese o acceda a estas páginas pueda evidenciar a los colaboradores dando mayor índice de confiabilidad en los productos o servicios.

En la actualidad las tecnologías de la información son de vital importancia porque acercan a más clientes, facilitan la entrega de servicios y ventas en línea, agilitan todos los procesos empresariales, entre otros, beneficios que aumentan considerablemente los

ingresos y utilidades.

El proceso de reclutamiento puede tardar, pero es muy necesario para finalizar el proceso de selección y la posterior contratación específica.

### **2.1.3.2 La Contratación**

Cuando la persona decide ingresar al puesto de trabajo del cual ha sido elegido y registrado con anterioridad, es pertinente documentarlo con un contrato en el que se especifiquen las condiciones, derechos y obligaciones del mismo, con las correspondientes firmas de acuerdo a su cédula de identidad. (Dessler, 2015)

Los contratos pueden darse por diferentes períodos de tiempo, mensuales, trimestrales, anuales, ocasionales, de medio tiempo, entre otros. En muchas empresas, se realiza un período de prueba de tres meses para saber si el empleado puede o no ejercer su puesto y si se adapta correctamente, en cuyo caso se puede elaborar contratos indefinidos o indeterminados.

Y en cada situación los contratos deben legalizarse en el Ministerio de Trabajo a través del Sistema de Administración Integral de Trabajo y Empleo (SAITE) e IESS para seguros y beneficios.

### **2.1.3.3 La Inducción**

Cuando el trabajador ingresa a formar parte del cuerpo organizacional de la empresa se le debe proporcionar una copia de las políticas internas, el reglamento o manual, los valores, principios y ámbitos representativos de la misma; siendo fundamental el acople a la cultura de la empresa con su misión, visión, y objetivos. (Dessler, 2015)

### **2.1.3.4 El Desarrollo**

El desarrollo se refiere a los proyectos y planes al cual debe incorporarse el empleado, estos se definen por una evaluación o examen que se realiza sobre los conocimientos en las actividades que el individuo realiza, los mismos pueden ser solucionados en base a la antigüedad, experiencia, y trayectoria empresarial. (Dessler, 2015)

Estos exámenes de desarrollo se realizarán de manera anual, haciendo conocer a sus empleados las condiciones de un posible ascenso.

#### **2.1.3.5 La Capacitación**

La formación de los empleados es de vital importancia en una empresa, puesto que la misma adquirirá un valor agregado en sus trabajadores, anticipándose a nuevos productos sin sorprenderse por las mejoras en la competencia, y sin dejarse asombrar por las nuevas tecnologías. (Dessler, 2015)

Antes de realizar una capacitación al personal de la empresa se debe evidenciar las falencias, aspectos para mejorar el rendimiento, los nuevos empleados y las nuevas tecnologías; propiamente planeados con anticipación conjunto al presupuesto de los recursos a utilizar.

Al final de una capacitación es recomendable examinar o evaluar las habilidades y nuevos conocimientos adquiridos. Probando de manera teórica y práctica sus capacidades, las mismas pueden ser realizadas dentro de la empresa o con la realidad del exterior.

#### **2.1.3.6 Los Sueldos y Salarios**

La forma habitual de pago de sueldos es mediante efectivo, pero en muchas empresas están optando por el desembolso en cheques, depósitos o transferencias, esto para hacer más cómoda la relación entre empleado y empleador, mantener un flujo económico en instituciones financieras, y el punto más importante: limitar a la delincuencia. (Dessler, 2015)

Existen sueldos mínimos según su profesión y cargo de cada persona, pero el sueldo básico según la normativa ecuatoriana del año 2018 es de 386,00 dólares; la nómina de trabajadores de una empresa deberá percibir cada mes su correspondiente sueldo y de ser el caso beneficios sociales, legales, comisiones, etc.

Es comprobado que el rendimiento de una persona es mejorado si existe un incentivo

del cual pueda ser parte; el administrador, gerente o jefe de fábrica es quien, según su observación puede dar parte a estos beneficios. (Dessler, 2015)

## **2.2 Desempeño Laboral**

Al respecto, Robbins (2017) vincula el desempeño con la capacidad de coordinar y organizar las actividades que al integrarse modelan el comportamiento de las personas involucradas en el proceso productivo. Por su parte, Faria (2000) considera el desempeño laboral como el resultado del comportamiento de los trabajadores frente al contenido de su cargo, sus atribuciones, tareas y actividades, depende de un proceso de mediación o regulación entre él y la empresa. En este contexto, resulta importante brindar estabilidad laboral a los trabajadores que ingresan a las empresas tratando de ofrecerles los más adecuados beneficios según sea el caso, acorde al puesto que va a ocupar.

Los Indicadores se constituyen en la base a partir de la cual se realiza el monitoreo y la evaluación del plan estratégico. Los Indicadores muestran la manera cómo pueden ser medidos los logros y éxitos de la organización. Los indicadores permiten establecer metas para medir si un objetivo se ha cumplido o no. (Marín, 2006)

La evolución del capital humano se deriva del correcto rendimiento alineado con los resultados obtenidos en el negocio y el nivel de conocimientos del mismo. Se busca entonces un equilibrio entre las actividades ordinarias, actividades extraordinarias y actividades imprevistas para atender estratégicamente sin perder de vista las compensaciones, relaciones laborales y beneficios que brindan las nuevas tecnologías y servicios especializados. (Pérez, 2015)

La verificación de los resultados comprende la valoración cuantitativa del nivel de avance hacia la meta con respecto a: la cantidad de productos o servicios a entregarse, el cumplimiento de los plazos establecidos, el cumplimiento de la cobertura proyectada, y el seguimiento que se realicen a los proyectos estratégicos.

El seguimiento de los proyectos estratégicos comprende el proceso de verificación de su nivel de avance con respecto a los siguientes indicadores: Nivel de cumplimiento de las Metas, Nivel de avance de los componentes, Nivel de ejecución de las actividades,

y Nivel de utilización de los recursos. Para el efecto, realizar mediciones participativas periódicas permiten valorar el grado en que los proyectos están apuntalando y consolidando los objetivos estratégicos de la institución. (Marín, 2006)

### **2.2.1 Beneficios de la evaluación de desempeño**

La evaluación de desempeño cuando se desarrolla de manera planificada, y coordinada beneficia tanto a los principales miembros como a las personas en cercanas a la empresa ya sea a corto, mediano o largo plazo.

La evaluación de desempeño ayuda al gerente de la empresa a adquirir información oportuna, para neutralizar la subjetividad, tomar decisiones acertadas y mejorar la práctica de sus subordinados. A su vez, los trabajadores comprenderán según su evaluación cuáles fueron sus puntos fuertes y cuáles son sus puntos frágiles, percibiendo de igual forma el nivel de responsabilidades que demanda la empresa; esto favorece al reconocimiento propio, con el objetivo de autocorregirse y auto examinarse creando un ambiente de crecimiento profesional y personal.

La organización se beneficia de esta evaluación, porque esta determina la contribución que realiza el empleado en la empresa, identifica los valores a reconsiderarse, perfecciona habilidades de ciertas áreas, dinamiza las políticas de talento humano, considera comisiones, recompensas, asensos, y promociones).

#### **2.2.1.1 Evaluación del desempeño mediante investigación de campo**

Según la Contraloría General del Estado, es el conjunto de normas, técnicas, métodos, protocolos y procedimientos armonizados, justos, transparentes, imparciales y libres de arbitrariedad que sistemáticamente se orienta a evaluar bajo parámetros objetivos acordes con las funciones, responsabilidades y perfiles del puesto.

El artículo 76 de la LOSEP, establece que “la evaluación se fundamentará en indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión, encaminados a impulsar la consecución de los fines y propósitos institucionales, el desarrollo de los servidores públicos y el mejoramiento continuo de la calidad del servicio público prestado por las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas señaladas en el artículo 3 de esta



Ley”. (LOSEP, Tit V, Cap.6, Art.76)

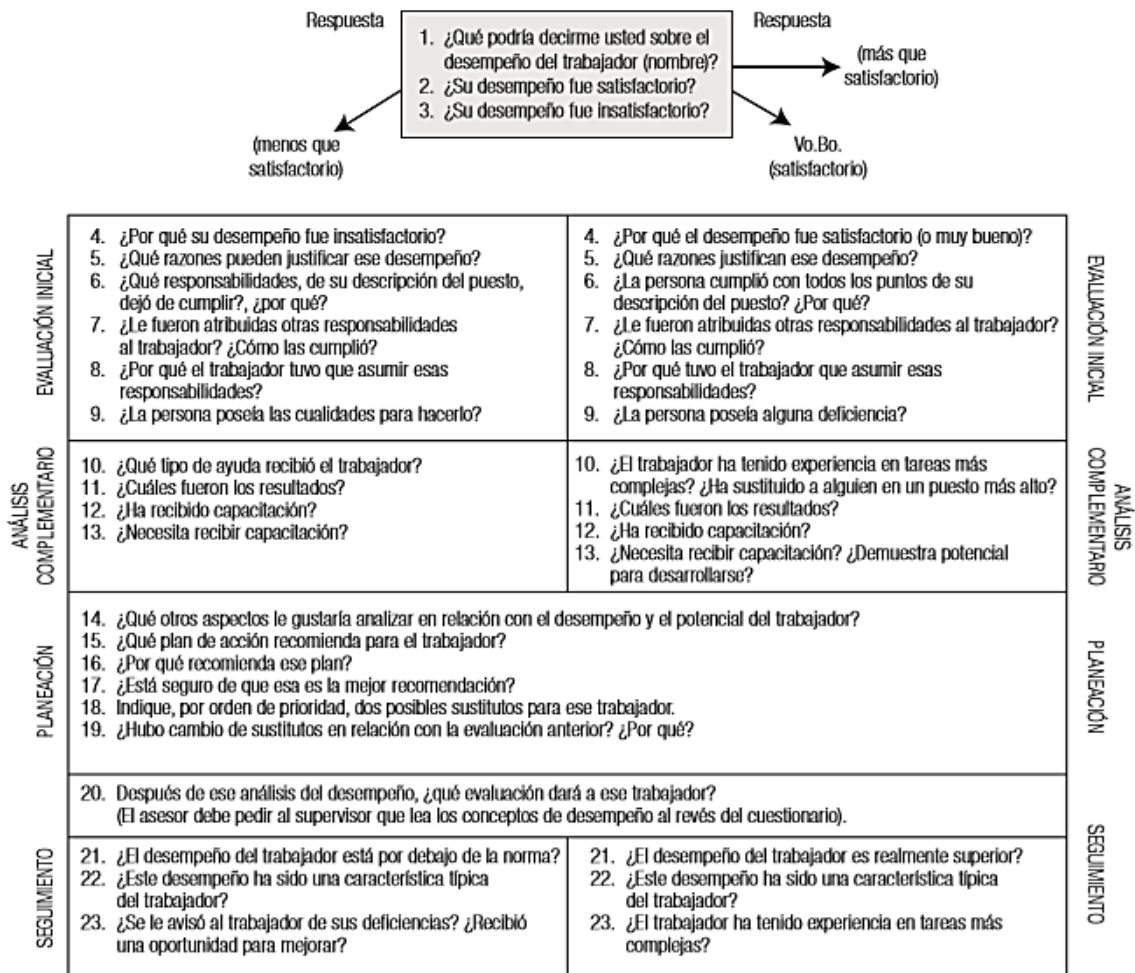
Consiste en la evaluación continua de la gestión del talento humano, fundamentada en la programación institucional y los resultados alcanzados de conformidad con los parámetros que el Ministerio de Relaciones Laborales emita para el efecto, cuyas metas deberán ser conocidas previamente por el servidor. (Reglamento General de la LOSEP, Tit IV, Cap.VII, Art.215)

Es un método de evaluación más amplio que, además de un diagnóstico del desempeño del empleado, ofrece la posibilidad de planear con el superior inmediato su desarrollo en el puesto y en la organización. Uno de los problemas de la planeación y el desarrollo de los recursos humanos en una empresa es que se necesita la retroalimentación de datos relativos al desempeño de los empleados que se han admitido, integrado y capacitado. Sin esa retroalimentación de datos, el área encargada de los recursos humanos no estará en condiciones de medir, controlar y dar seguimiento a la idoneidad y eficiencia de sus servicios.

En este sentido, el método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo ofrece una enorme gama de aplicaciones, pues permite evaluar el desempeño y sus causas, planear, con el supervisor inmediato, los medios para su desarrollo y dar seguimiento al desempeño del empleado de forma más dinámica que otros métodos de evaluación del desempeño existentes.

Las características del método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo pueden ser:

**Gráfico 1.** Características del método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo



Fuente: Guillen, 2012.

Elaborado por: Fabricio González R.

Una vez analizado el desempeño, se debe elaborar un plan de acción para el funcionamiento, el cual puede involucrar:

- a) Asesoría al trabajador
- b) Readaptación del trabajador
- c) Capacitación
- d) Despido y sustitución

### 2.2.1.2 Nuevas tendencias en la evaluación del desempeño

La era de la información trajo dinamismo, cambio y competitividad. En ese contexto, la única alternativa de supervivencia que tienen las organizaciones es buscar la excelencia

sustentada. Ésta es la base de la rentabilidad. Una de sus consecuencias fue la reducción de los niveles jerárquicos debido a las prácticas del adelgazamiento o downsizing (reducción de personal, rediseño organizacional, etc.), la cual disminuyó notablemente la distancia entre jefes y subordinados. Este acercamiento, debido a que se comprimió la jerarquía, trajo consigo, inevitablemente, nuevas tendencias en la evaluación del desempeño humano, tanto en el ámbito del desempeño individual, como en el colectivo que se desprende del trabajo en equipo.

Con esto, los complicados procesos estructurados y formalizados de la evaluación del desempeño están en desuso, actualmente prevalece el esfuerzo por una evaluación cualitativa de las personas, realizada de forma directa y sin depender de informes sucesivos, hasta llegar al responsable del manejo de la información y la toma de decisiones. Por otra parte, las organizaciones buscan la excelencia por medio de inversiones en educación, capacitación y desarrollo de las personas, hoy consideradas talentos humanos que deben ser estimulados y desarrollados, y no sólo recursos humanos inercialmente disponibles. Sin embargo, de nada vale promover esos cambios conductuales sin la debida capacitación que oriente y motive a los principales agentes de esas transformaciones: las personas. Éstas deben ser el blanco de esas transformaciones y, al mismo tiempo, ellas son los sujetos activos que deben emprenderlas y ponerlas en práctica.

Por otra parte, de nada sirve educar, capacitar y desarrollar a las personas si no se cuenta con un sistema de evaluación del desempeño adecuado y capaz de indicar si las medidas tomadas son acertadas o no; es decir, que muestre si se está siguiendo la senda elegida y si ésta conducirá a los objetivos deseados. Es más, en un contexto ambiental en constante cambio y transformación, la evaluación del desempeño resulta mucho más necesaria para constatar continuamente los caminos para poder aplicar las eventuales correcciones o alteraciones. Esta detección de los ajustes necesarios opera en relación con las personas, los equipos, las áreas y, sobre todo, la empresa como un todo. (Chiavenato et al., 1983)

## CAPÍTULO III

### 3. METODOLOGÍA

#### 3.1 Método

##### 3.1.1 Hipotético Deductivo

Para cumplir con la presente investigación y recopilar la información necesaria, se utilizó el método hipotético deductivo ya que es el procedimiento o camino que sigue el investigador. El método hipotético deductivo tiene varios pasos esenciales tales son:

- **Observación del fenómeno a estudiar:** Se aplicó mediante la formulación del planteamiento del problema y al estructurar los objetivos.
- **Identificar el problema:** La identificación del problema se desarrolló mediante la obtención de información de la empresa EP – EMAPAR.
- **Creación de una hipótesis:** Se desarrolló de acuerdo al tema planteado, observando las variables dependiente e independiente.
- **Deducción de consecuencias o posiciones:** esto se desarrolló mediante la comprobación o verificación de la veracidad de los enunciados deductivos comparándolos con la experiencia.

##### 3.1. Tipo de investigación

Se utilizó dos tipos de investigación que son:

- **Investigación descriptiva:**

Con el propósito de establecer de manera clara la estructura del objeto de investigación se procedió a describirlo, mediante la desagregación de las categorías, clases y elementos que lo componen, para de esta manera conocer la realidad del problema.

- **Investigación de campo:**

En la investigación de campo se acudió a la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado EP-EMAPAR, por la necesidad de conocer a fondo las diferentes

metodologías, formas de planificación institucional, estructura administrativa y por medio de instrumentos metodológicos la información concerniente al desempeño laboral.

### 3.2. Población y muestra

#### 3.2.1 Población

Según Tamayo (2012), señala que la población es la totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto N de entidades que participan de una determinada característica, y se le denomina la población por constituir la totalidad del fenómeno adscrito a una investigación. La población está conformada por 40 trabajadores de la empresa EP-EMAPAR constituidos de la siguiente manera:

**Tabla 1.** Tamaño poblacional

NIVEL	ÁREA	PERSONAL
Ejecutivo	Gerencia general	1
	Dirección administrativa	1
	Jefatura talento humano	1
	Gestión de operaciones	2
Operativo	Trabajadores	35
<b>Total:</b>		<b>40</b>
Variables	Frecuencia esperada	$X_c^2 = \Sigma \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i}$
48	36.14	3.89
32	43.86	-3.20
205	216.86	-0.65
275	264.14	0.45
<b>Total</b>		<b>0.49</b>

Elaborado por: Fabricio González R.

#### 3.2.2 Muestra

La muestra es la que puede determinar la problemática ya que es capaz de generar los datos con los cuales se identifican las fallas dentro del proceso. Según Tamayo (2005), afirma que la muestra “es el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico” (p.38).

No se aplica ningún tipo de muestreo, ya que el estudio es censal. Se realizará con un muestreo censal o poblacional a criterio del investigador, al ser la muestra igual a la población.

No se realiza el cálculo del tamaño la muestra ya que se trabajará exclusivamente con el universo.

### **3.3 Hipótesis**

La hipótesis son explicaciones tentativas de un fenómeno investigado, formuladas a manera de proposiciones. Una hipótesis debe desarrollarse con una mente abierta y dispuesta a aprender, pues de lo contrario se estaría tratando de imponer ideas, lo cual es completamente erróneo. Una hipótesis no necesariamente tiene que ser verdadera (Laudó, 2012)

Se define la hipótesis como un intento de explicación o una respuesta «provisional» a un fenómeno. Su función consiste en delimitar el problema que se va a investigar según algunos elementos, tales como: el tiempo, el lugar, las características de los sujetos. (Berna, 2012)

**Hipótesis Alternativa:** Para lograr un desempeño óptimo es necesario mejorar el sistema de administración de talento humano en la Empresa EP EMAPAR de Riobamba.

**Hipótesis Nula:** Para lograr un desempeño óptimo no es necesario mejorar el sistema de administración de talento humano en la Empresa EP EMAPAR de Riobamba.

### **3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

#### **3.4.1 Técnicas**

De manera que se logre los objetivos planteados a través de este estudio, utilizaremos las técnicas que determinaran el objeto de estudio que son:

**Encuesta:** Se aplicó la encuesta con la finalidad de obtener información objetiva de los funcionarios que laboran en la empresa y que por tanto están involucrados con la planificación institucional y su estructura administrativa.

### **3.4.2 Instrumentos**

- Cuestionario de encuesta

### **3.5 Técnicas de procesamiento de la información**

Para el procesamiento de datos y análisis cuantitativo se utilizará la hoja electrónica Excel para la tabulación y obtención de gráficos estadísticos, a su vez la elaboración del informe final se realizará en un documento Word.

## CAPÍTULO IV

### 4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

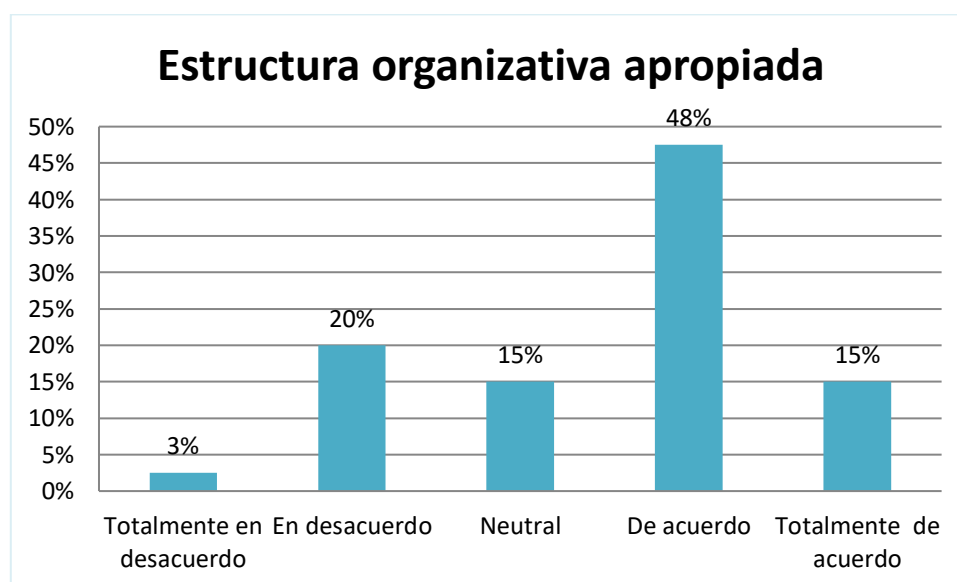
#### 4.1 Encuesta realizada al personal de EMAPAR

**Tabla 2.** Estructura organizativa apropiada al tamaño, las actividades operacionales y la complejidad de la entidad

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	3%
En desacuerdo	8	20%
Neutral	6	15%
De acuerdo	19	48%
Totalmente de acuerdo	6	15%
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Fabricio González R.

**Gráfico 2.** Estructura organizativa apropiada



Elaborado por: Fabricio González R.

#### **Análisis e Interpretación**

Según las encuestas realizadas la mayoría de personas revelaron que la entidad dispone de una estructura organizativa apropiada acorde al tamaño, y actividades operacionales que se realizan correspondientes al 48% de acuerdo y 15% totalmente de acuerdo con la mencionada organización, mientras que el 15% es indiferente o neutral al tema, y existe un 20% en desacuerdo y 3% en total desacuerdo, esto puede deberse a que algunos miembros no tienen claras las directrices acerca del funcionamiento y dirección de la empresa.

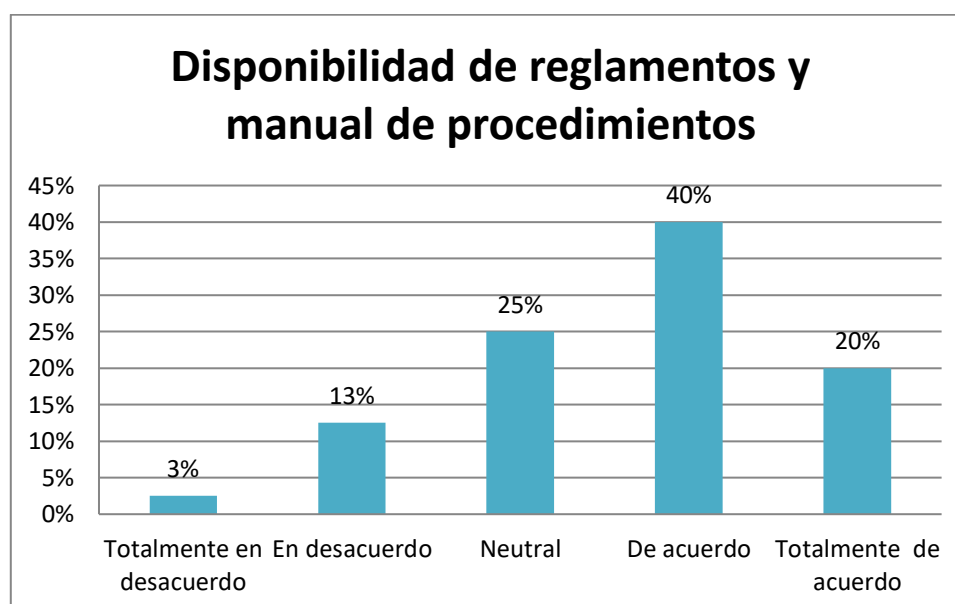


**Tabla 3.** Disponibilidad de reglamentos y manual de procedimientos

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	3%
En desacuerdo	5	13%
Neutral	10	25%
De acuerdo	16	40%
Totalmente de acuerdo	8	20%
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Fabricio González R.

**Gráfico 3.** Disponibilidad de reglamentos y manual de procedimientos



**Elaborado por:** Fabricio González R.

### **Análisis e Interpretación**

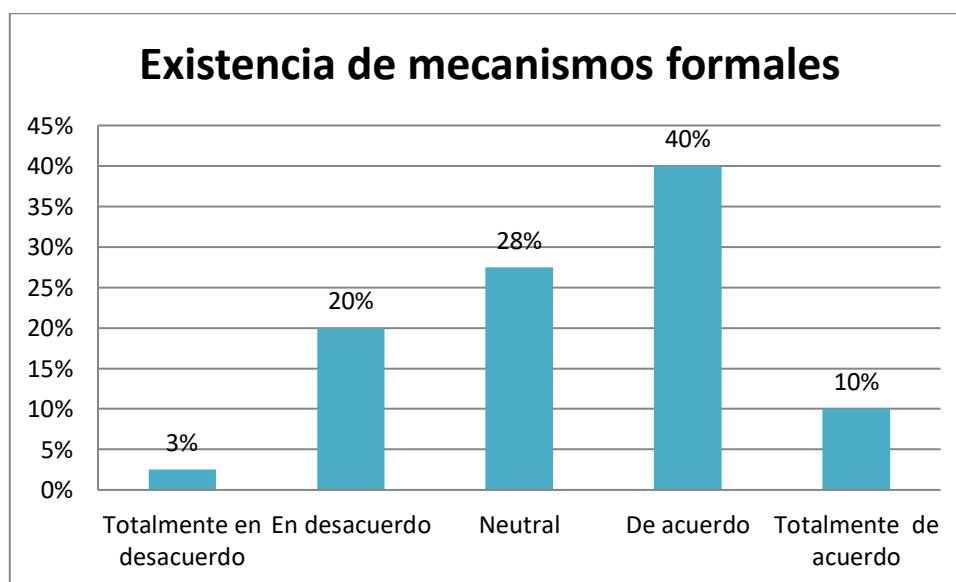
En el gráfico 3 se evidencia que el 40% de funcionarios encuestados está de acuerdo y el 20% totalmente de acuerdo, con la disponibilidad de reglamentos específicos y manual de procedimientos que proporciona la empresa para ser aplicados como herramientas de gestión, luego existe un 25% neutral, seguido de un 13% en desacuerdo y un 3% totalmente en desacuerdo, esto implica que existe un pequeño porcentaje de incertidumbre acerca del tema el cual debe ser identificado para el consecuente desarrollo evolutivo de toda la organización.

**Tabla 4.** Existencia de mecanismos formales para la revisión, actualización y perfeccionamiento

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	3%
En desacuerdo	8	20%
Neutral	11	28%
De acuerdo	16	40%
Totalmente de acuerdo	4	10%
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Fabricio González R.

**Gráfico 4.** Existencia de mecanismos formales para la revisión, actualización y perfeccionamiento



**Elaborado por:** Fabricio González R.

### **Análisis e Interpretación**

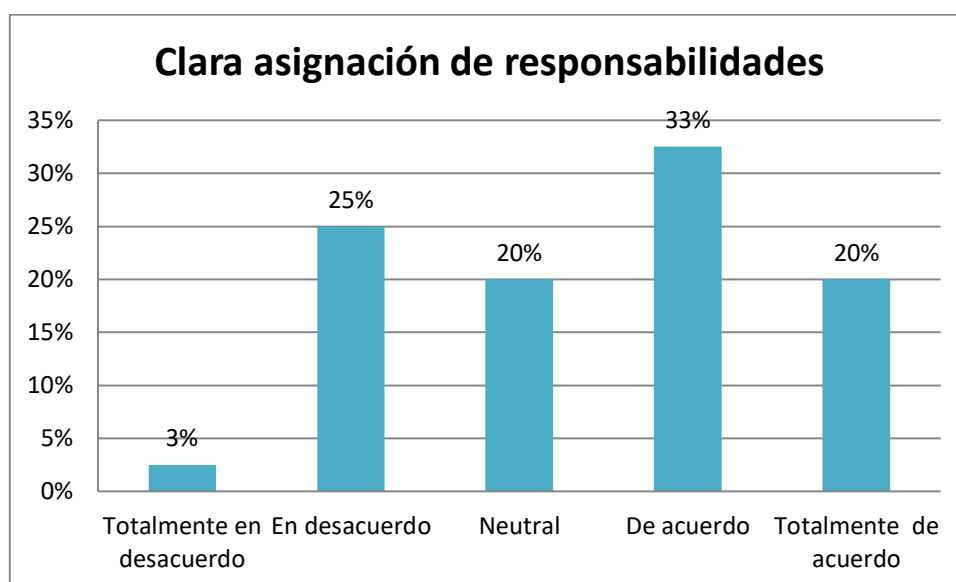
El 50% de las personas encuestadas manifestaron estar de acuerdo y totalmente de acuerdo con mecanismos formales para la revisión, actualización y perfeccionamiento de los procedimientos con el fin de transformar la distribución de trabajo y adoptar medidas estratégicas acorde a la misión y visión de la empresa, luego el 28% de encuestados mencionaron que son neutrales al tema porque no conocen acerca de los mecanismos u otros componentes departamentales, y el 23% correspondiente a las personas que no están de acuerdo, estas últimas se debe a que no existe un reconocimiento diferenciado de las distintas funcionalidades en el sistema de recursos humanos.

**Tabla 5.** Clara asignación de responsabilidades

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	3%
En desacuerdo	10	25%
Neutral	8	20%
De acuerdo	13	33%
Totalmente de acuerdo	8	20%
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Fabricio González R.

**Gráfico 5.** Clara asignación de responsabilidades



**Elaborado por:** Fabricio González R.

### **Análisis e Interpretación**

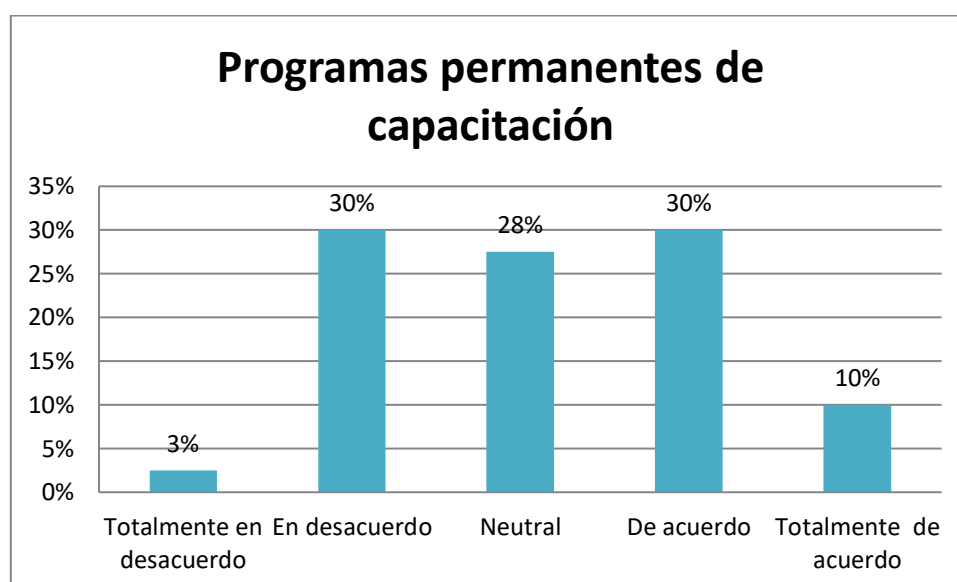
Con respecto a la asignación de responsabilidades el 33%, y 20% mencionan ser claras, mientras que el 20% se considera neutral al tema, seguido por el 25% en desacuerdo y el 3% totalmente desacuerdo, observando a su vez que no existe un control logístico en donde sean especificadas las tareas que se deben completar en ciertos períodos de tiempo; y las indicaciones entre las diferentes tareas no son claramente especificadas es decir se conoce con el paso del tiempo el equipo de trabajo, las relaciones y la interdependencia de actividades.

**Tabla 6.** Programas permanentes de capacitación

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	3%
En desacuerdo	12	30%
Neutral	11	28%
De acuerdo	12	30%
Totalmente de acuerdo	4	10%
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Fabricio González R.

**Gráfico 6.** Programas permanentes de capacitación



**Elaborado por:** Fabricio González R.

### **Análisis e Interpretación**

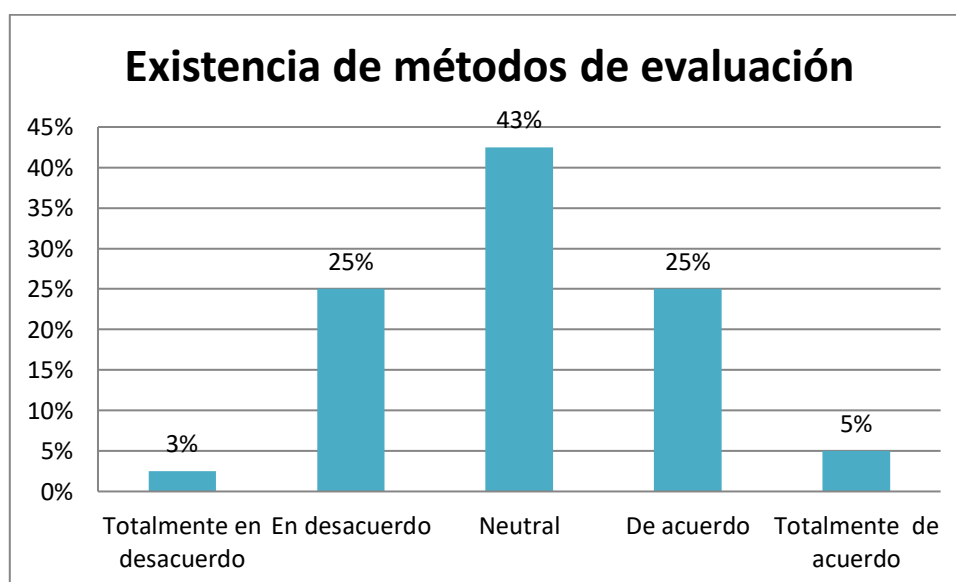
La formación por medio de capacitaciones no ha sido permanente puesto que la mayoría de personas encuestadas se encuentran en el rango de Totalmente en desacuerdo, En desacuerdo, y Neutral, esto en concordancia con el estudio realizado en el INEC en donde el 47% de empleados de gobierno han sido capacitados y 53% no han sido capacitados, esta actividad se da en mayor medida a empleados con nombramiento y personas entre 30 y 64 años.

**Tabla 7.** Existencia de métodos de evaluación

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	3%
En desacuerdo	10	25%
Neutral	17	43%
De acuerdo	10	25%
Totalmente de acuerdo	2	5%
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Fabricio González R.

**Gráfico 7.** Existencia de métodos de evaluación



Elaborado por: Fabricio González R.

### **Análisis e Interpretación**

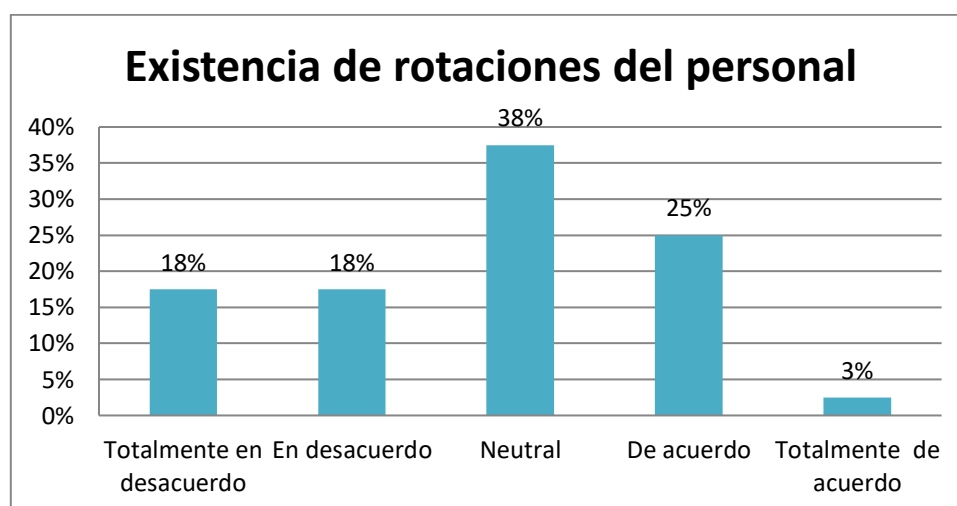
La mayoría de personas encuestadas son neutrales al tema porque no se encontraban seguros de la existencia de métodos formales para la evaluación del desempeño, cabe destacar que se realizan inspecciones, pero no se han identificado mediciones, estimaciones, seguimientos u otras verificaciones de resultados que constituyen una referencia de evaluación.

**Tabla 8.** Existencia de rotaciones del personal

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	7	18%
En desacuerdo	7	18%
Neutral	15	38%
De acuerdo	10	25%
Totalmente de acuerdo	1	3%
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Fabricio González R. R.

**Gráfico 8.** Existencia de rotaciones del personal



Elaborado por: Fabricio González R.

### **Análisis e Interpretación**

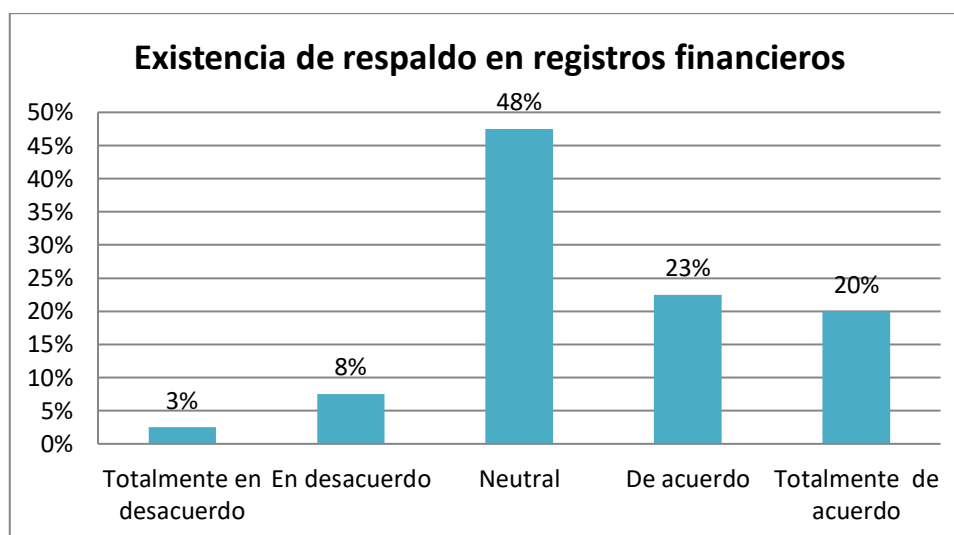
La rotación de personal en las funciones operativas no se ha identificado en la mayoría de miembros encuestados, pero el 25% y 3% mencionan que existe rotación de personal de acuerdo al crecimiento laboral, y al proceso de selección del personal.

**Tabla 9.** Existencia de respaldo en registros financieros

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	3%
En desacuerdo	3	8%
Neutral	19	48%
De acuerdo	9	23%
Totalmente de acuerdo	8	20%
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Fabricio González R.

**Gráfico 9.** Existencia de respaldo en registros financieros



Elaborado por: Fabricio González R.

### **Análisis e Interpretación**

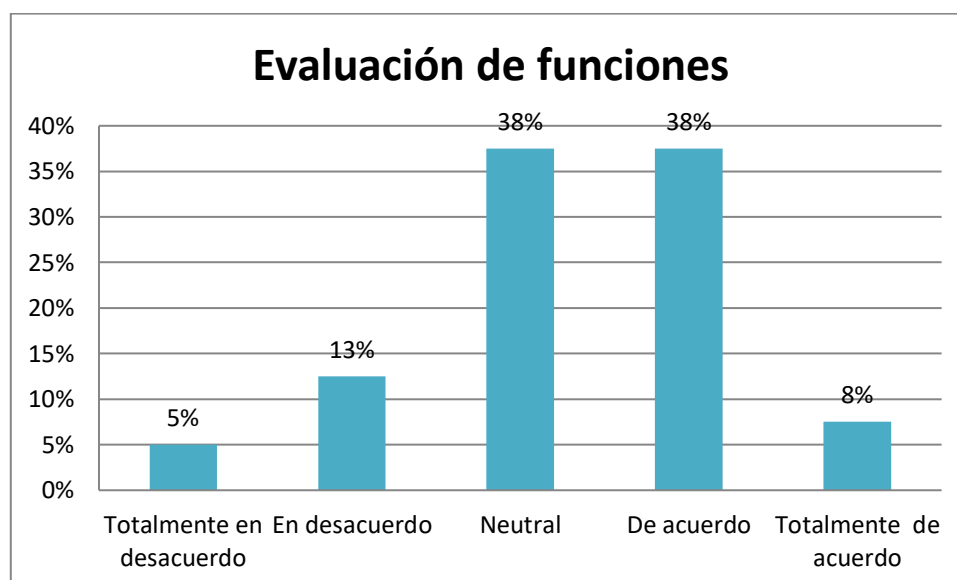
La mayoría responden de manera neutral de acuerdo a la existencia de archivos documentales que respalden la confiabilidad, registro de transacciones y demás información financiera, esto debido a que no todos los miembros de la empresa conocen acerca de respaldos financieros e informáticos, pero existe un proceso sistémico mediante el cual se ejecutan estos registros.

**Tabla 10.** Evaluación de funciones

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	5%
En desacuerdo	5	13%
Neutral	15	38%
De acuerdo	15	38%
Totalmente de acuerdo	3	8%
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Fabricio González R.

**Gráfico 10.** Evaluación de funciones



Elaborado por: Fabricio González R.

### **Análisis e Interpretación**

El 46% del personal encuestado comentan que, si se realizan evaluaciones periódicas acerca de las funciones del personal, mientras realizan sus deberes regulares, pero el 38% es neutral al tema seguido por el 13% en desacuerdo y 5% totalmente en desacuerdo, manifestando que mientras realizan sus actividades laborales no pueden desconcentrarse para realizar una evaluación, dicha evaluación debe ser planificada y notificada para la preparación oportuna del personal.

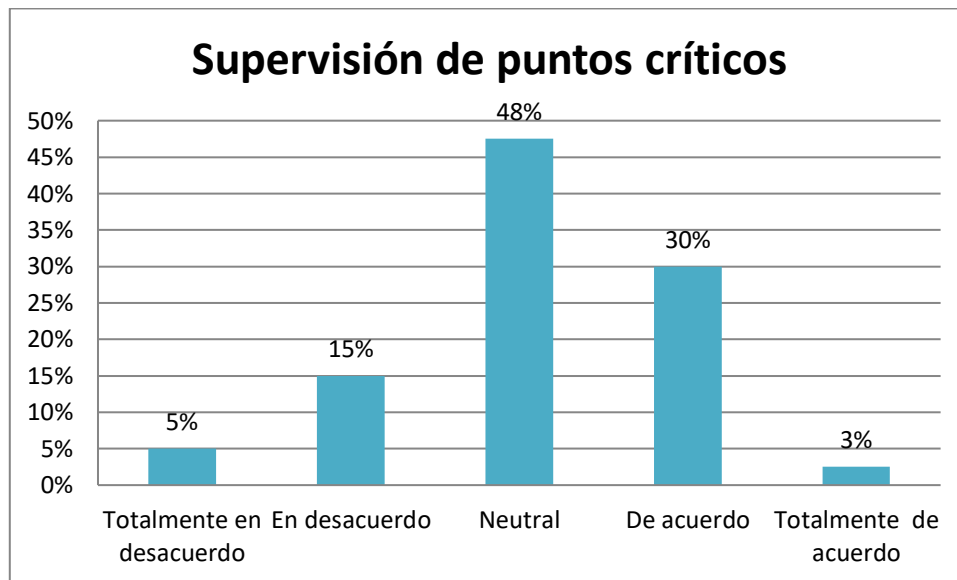


**Tabla 11.** Supervisión de puntos críticos

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	5%
En desacuerdo	6	15%
Neutral	19	48%
De acuerdo	12	30%
Totalmente de acuerdo	1	3%
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Fabricio González R.

**Gráfico 11.** Supervisión de puntos críticos



Elaborado por: Fabricio González R.

### **Análisis e Interpretación**

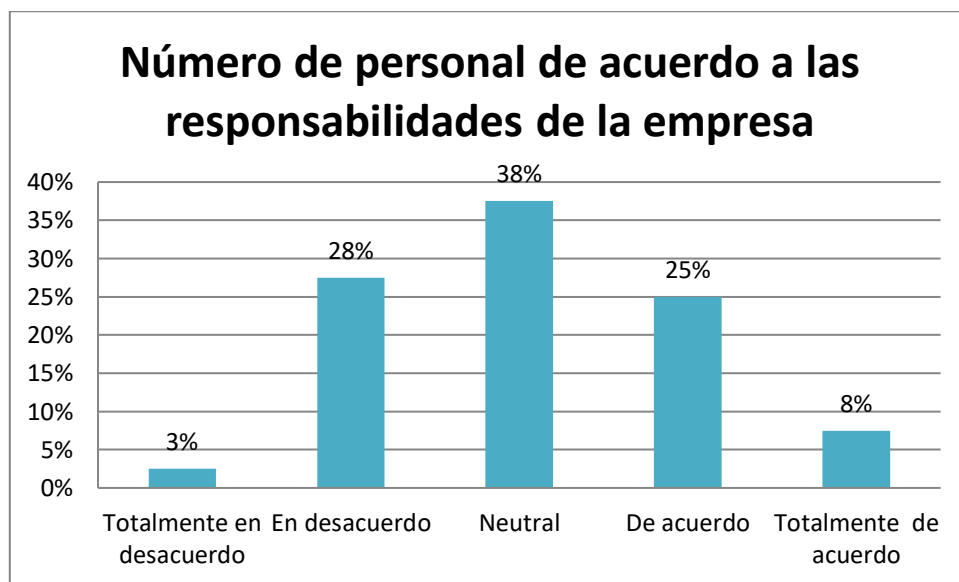
La mayoría de personas encuestadas se encuentran neutrales al tema acerca de la supervisión de los puntos críticos de control (autorización, exactitud, integridad, oportunidad y salvaguarda) sobre las operaciones administrativas a efectos de evaluar su aplicación efectiva, pero el 30% y 3% consideran acertada esta supervisión revelando a su vez que si se realizan estas actividades en la empresa.

**Tabla 12.** Número adecuado de personal para cumplir con todas las responsabilidades que tiene la empresa

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	3%
En desacuerdo	11	28%
Neutral	15	38%
De acuerdo	10	25%
Totalmente de acuerdo	3	8%
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Fabricio González R.

**Gráfico 12.** Número adecuado de personal para cumplir con todas las responsabilidades que tiene la empresa



Elaborado por: Fabricio González R.

### **Análisis e Interpretación**

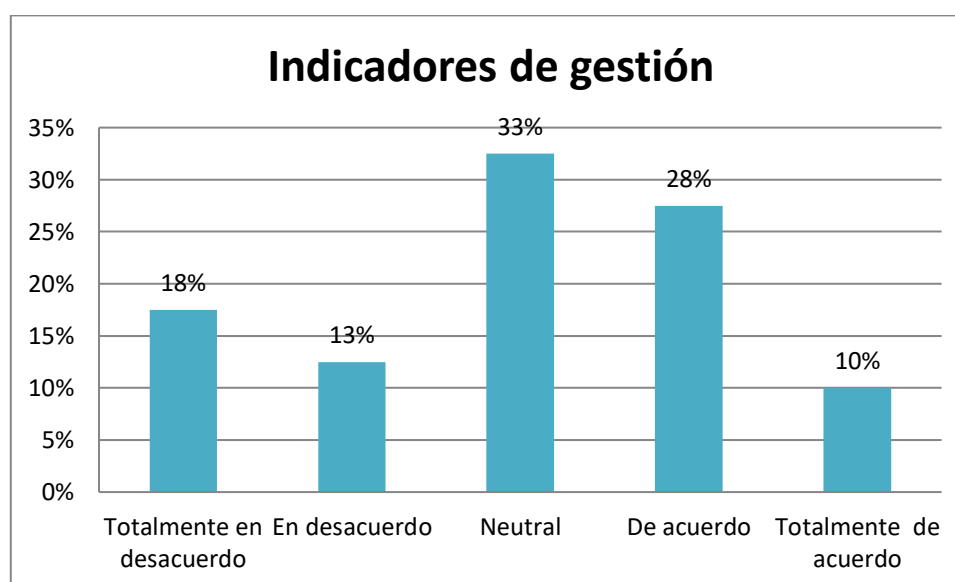
La mayoría de encuestados supo mencionar que no se conoce con exactitud si el número de personal actual abastece todas las responsabilidades de la empresa. Se evidencia entonces que 38% es neutral al tema, seguido por el 28% en desacuerdo, el 25% correspondiente a personas que están de acuerdo, el 8% totalmente de acuerdo y un 3% totalmente en desacuerdo.

**Tabla 13.** Indicadores de gestión

<b>Detalle</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	7	18%
En desacuerdo	5	13%
Neutral	13	33%
De acuerdo	11	28%
Totalmente de acuerdo	4	10%
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Fabricio González R.

**Gráfico 13.** Indicadores de gestión



**Elaborado por:** Fabricio González R.

### **Análisis e Interpretación**

De acuerdo a que, si se aplican evaluaciones con indicadores que permitan medir la gestión y cumplimiento de objetivos institucionales la mayoría de personas responden de manera neutral esto debido al desconocimiento, seguido por el 38% de personas que mencionaron estar de acuerdo y totalmente de acuerdo con la existencia de evaluaciones en base a indicadores pero existe un 31% que no está de acuerdo ya sea por inexperiencia o por el temor a medidas correctivas para la expresión alta del desempeño.

## Discusión

Según las encuestas realizadas la mayoría de personas revelaron que la entidad dispone de una estructura organizativa apropiada acorde al tamaño, y actividades operacionales que se realizan correspondientes al 48% de acuerdo y 15% totalmente de acuerdo con la mencionada organización, mientras que el 15% es indiferente o neutral al tema, y existe un 20% en desacuerdo y 3% en total desacuerdo, esto puede deberse a que algunos miembros no tienen claras las directrices acerca del funcionamiento y dirección de la empresa. En una investigación realizada al GAD de Cutuglagua se evidenció que el 56% de funcionarios mencionaron no contar con un sistema de organización y 67% reveló que no existen diagramas para el levantamiento de procesos y procedimientos. (Guanolema, 2014)

Con respecto a la asignación de responsabilidades el 33%, y 20% mencionan ser claras, mientras que el 20% se considera neutral al tema, seguido por el 25% en desacuerdo y el 3% totalmente desacuerdo, observando a su vez que no existe un control logístico en donde sean especificadas las tareas que se deben completar en ciertos períodos de tiempo; y las indicaciones entre las diferentes tareas no son claramente especificadas es decir se conoce con el paso del tiempo el equipo de trabajo, las relaciones y la interdependencia de actividades. Luego en un estudio realizado en la ciudad de Quito se pudo identificar que las aplicaciones de control interno mantienen deficiencias que no son desarrolladas, resultando en consecuencias graves para las planificaciones, programaciones, presupuestos, controles, administraciones, y gestión pública, presentando dificultades en la asignación de funciones y responsabilidades causando faltas graves en los estándares conductuales y disminuyendo la calidad del servicio. (Canelos, 2013)

La formación por medio de capacitaciones no ha sido permanente puesto que la mayoría de personas encuestadas se encuentran en el rango de Totalmente en desacuerdo, En desacuerdo, y Neutral, esto en concordancia con el estudio realizado en el INEC en donde el 47% de empleados de gobierno han sido capacitados y 53% no han sido capacitados, esta actividad se da en mayor medida a empleados con nombramiento y personas entre 30 y 64 años. Además, en una investigación realizada a servidores públicos zona 8 el 81% menciona que es muy importante recibir capacitaciones relacionadas al

cargo, pero en el año 2016 solo el 12% de un total de 326 personas fueron capacitadas, y el 44% no conoce acerca de la ley que establece las obligaciones capacitacionales. (Estrella & Peralta, 2013)

La mayoría de personas encuestadas son neutrales al tema porque no se encontraban seguros de la existencia de métodos formales para la evaluación del desempeño, cabe destacar que si se realizan inspecciones, pero no se han identificado mediciones, estimaciones, seguimientos u otras verificaciones de resultados que constituyen una referencia de evaluación. En una investigación elaborada a 17 empresas guayaquileñas se observó la existencia de métodos y programas para entregar de manera eficiente productos y servicios con el 47% muchas veces y 53% siempre, pero la comunicación entre departamentos difiere en un 23%. (Chiriboga, 2019)

La mayoría responden de manera neutral de acuerdo a la existencia de archivos documentales que respalden la confiabilidad, registro de transacciones y demás información financiera, esto debido a que no todos los miembros de la empresa conocen acerca de respaldos financieros e informáticos, pero existe un proceso sistémico mediante el cual se ejecutan estos registros. Los registros documentales son importantes para identificar actividades realizadas en base a procesos y procedimientos previstos los cuales logran determinar tiempos de entrega, responsables y otras características referentes a las operaciones empresariales, con lo cuales se proceden a tomar decisiones y acercar los puntos críticos evidentes para mejorar el desempeño y optimización de los trabajadores. (Benavídez Vera et al., 2019)

El 46% del personal encuestado comentan que, si se realizan evaluaciones periódicas acerca de las funciones del personal, mientras realizan sus deberes regulares, pero el 38% es neutral al tema seguido por el 13% en desacuerdo y 5% totalmente en desacuerdo, manifestando que mientras realizan sus actividades laborales no pueden desconcentrarse para realizar una evaluación, dicha evaluación debe ser planificada y notificada para la preparación oportuna del personal. Las evaluaciones de desempeño facilitan el alcance de la eficiencia y eficacia entre trabajadores, además mantiene y crea un ambiente productivo y motivado del capital humano, en base al incremento de conocimientos, habilidades y técnicas obteniendo como resultados la alta satisfacción laboral. En estas evaluaciones se consideran la cantidad de horas y la calidad del trabajo

dispuesto, las formas de comportarse, los medios utilizados, y la integración de la cultura organizacional. (Junta de Andalucía, 2019)

De acuerdo a que, si se aplican evaluaciones con indicadores que permitan medir la gestión y cumplimiento de objetivos institucionales la mayoría de personas responden de manera neutral esto debido al desconocimiento, seguido por el 38% de personas que mencionaron estar de acuerdo y totalmente de acuerdo con la existencia de evaluaciones en base a indicadores pero existe un 31% que no está de acuerdo ya sea por inexperiencia o por el temor a medidas correctivas para la expresión alta del desempeño. Al mismo tiempo en el GAD de Cutuglagua el 33% mencionó que en la institución no manejan indicadores para la evaluación de la eficiencia y eficacia laboral. (Guanolema, 2014) Los modelos que incluyen indicadores deben abarcar los objetivos y metas empresariales, la justificación del indicador, la respectiva fórmula, los responsables, el alcance y acciones que deban ser planificadas, tomando en consideración los siguientes ítems estratégicos: indicador de productividad, disponibilidad de información para la toma de decisiones, índice de cumplimiento, porcentaje de procesos ejecutados, porcentaje de procesos representativos, índice de mejora continua en procesos, cumplimiento del plan operativo, evaluación del desempeño por estrategias, medición del clima organizacional, índice de cumplimiento del plan capacitacional, índice de rotación de empleados claves, índice de satisfacciones en las comunicaciones departamentales, indicador de efectividad en la asignación de talento humano con respecto a su puesto de trabajo, entre otros. (Tamayo, 2015)

#### 4.2 Resultados de la aplicación de indicadores

**Tabla 14.** Aplicación de indicadores

Indicadores		
% de eficiencia en la presentación de informes	$\frac{\text{Informes presentados}}{\text{Informes requeridos}}$ <p style="text-align: center;">No existen</p>	Se ha evidenciado la elaboración de hojas de registros concernientes a cada actividad departamental, no existe la realización de informes, limitando a la empresa la correcta revisión de procesos laborales durante tiempos establecidos, información que ayuda en el aumento de la eficacia del personal, previniendo y detectando áreas donde se deban realizar ajustes, dando solución a problemas operativos que se presenten.

<p>% de personal capacitado</p>	$\frac{\text{Personal capacitado}}{\text{Personal Total}}$ $\frac{224}{263} = 0,85 \times 100 = 85\%$	<p>La importancia de mantener capacitado al personal permite a la empresa de agua potable la optimización del manejo de talento humano pero estos procesos formativos solo se han dado lugar una vez al año sin tomar en cuenta las distintas funciones del personal.</p>
<p>% de objetivos alcanzados</p>	$\frac{\text{Objetivos alcanzados}}{\text{Objetivos definidos}}$ $\frac{3}{4} = 0,75 \times 100 = 75\%$	<p>De cuatro objetivos operativos planteados al año, la estructuración y proyección de cargos necesarios para el accionar de la empresa, el fortalecimiento y actualización de los conocimientos del personal, y la mejora en el desempeño del personal, según la Dirección de Gestión Administrativa y Talento Humano se ha cumplido en un 100% y de acuerdo a los procesos de contratación, selección, vinculación y desvinculación del personal se ha cumplido con el 80 % de este objetivo.</p>
<p>% de eficiencia de los modelos de control</p>	$\frac{\text{Modelos de control implantados}}{\text{Total de modelos de control}}$ <p style="text-align: center;">No existe</p>	<p>En la empresa se observa la existencia del reloj biométrico por identificación de huellas dactilares el cual controla las entradas y salidas del personal correspondiente al 99,9% de seguridad, además de sistemas de control financiero, pero con relación al control de actividades en los trabajadores no existe un modelo definido, ni tampoco sistemas de bloqueo de redes sociales, a determinadas páginas web, o descarga de programas, a su vez los sistemas de geolocalización por GPS no son utilizados. Un correcto sistema de control empieza por la planificación gestora del talento humano, para luego efectuar la asignación de responsabilidades en base a objetivos y tiempos de ejecución, para luego ser evaluadas según el cumplimiento de objetivos. La poca implicación del talento humano resulta en efectos negativos en la empresa, desde ineficiencia de los servicios públicos, hasta pérdidas económicas graves.</p>
		<p>La mayoría de empleados en la empresa de agua potable realizan sus actividades encomendadas y varias funciones ajenas a su propio cargo, la polifuncionalidad se presenta en un 90% de funcionarios, razón por la cual no existe un número de funciones ejecutadas y asignadas. Las tareas que no le corresponden a cierto individuo</p>

Eficacia en las funciones asignadas	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de funciones ejecutadas}}{\text{N}^\circ \text{ de funciones asignadas}}$ <p style="text-align: center;">No existe</p>	pero por ser miembro de una misma área y conservando similares conocimientos se atienden con igual responsabilidad, pero consecutivamente estos hábitos pueden generar sobrecarga laboral, prórrogas de actividades y un clima desorganizado, se puede evitar estos inconvenientes con propuestas para reformar el reglamento interno, diseñando metodologías de evaluación y control, para luego elaborar un plan de evaluaciones de desempeño y finalmente implementar el mencionado plan de evaluación de desempeño.
Tiempo de contratación	<p>Tiempo programado = 8 Días Tiempo Ejecutado = 3 Días mínimo, 7 días máximo</p>	El proceso de reclutamiento y de selección de personal ha sido efectivizado en base a un sistema el cual agiliza el registro informativo y de pruebas que se realizan a cada candidato, entre los datos a estudiarse son la experiencia, sueldos y salarios, referencias, nivel profesional, etc. A su vez se informa a las personas el tiempo de respuesta especificando si son contratadas o no.
% de eficacia en evaluaciones del personal	$\frac{\text{Total de evaluaciones realizadas}}{\text{Total de evaluaciones programadas}}$ $\frac{263}{263} = 1 \times 100 = 100\%$	La evaluación se realizó de manera anual en el mes de diciembre para lo cual el funcionario es notificado con anterioridad para la preparación técnica y conocimientos generales. Las evaluaciones de desempeño no se encuentran implementadas.
% de Gastos corrientes	$\frac{\text{Total Valor Ejecutado}}{\text{Total Asignación Planificada}}$ $\frac{2\,212\,809,96}{2\,524\,704,04} = 0,88 \times 100 = 88\%$	De un total del presupuesto ejecutado es decir 9 335 294,71 dólares, en gastos corrientes es decir sueldos y salarios o remuneraciones, bienes y servicios, impuestos, amortizaciones, prestaciones a la seguridad social, transferencias y contribuciones otorgadas, pérdidas se ha gastado 2 212 809,96 dólares es decir un 24% del presupuesto total.
% Gastos de capacitación	$\frac{\text{Recursos económicos utilizados}}{\text{Recursos económicos presupuestados}}$ $\frac{26\,814,28}{40\,893,64} = 0,66 \times 100 = 66\%$	14 079,36 dólares es el restante no utilizado de acuerdo a gastos de capacitación.

Elaborado por: Fabricio González R.



De acuerdo a los resultados obtenidos a través de las encuestas e indicadores se plantea la siguiente ficha de evaluación de desempeño:

**Tabla 15.** Ficha propuesta de evaluación

<b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>		
<b>Nombres y Apellidos:</b>		
<b>Puesto:</b>		
<b>Fecha:</b>		
<b>Evaluador:</b>		
<b>Evalúe del 1 al 5 las siguientes constantes</b>		
<b>1. Malo</b>	<b>2. Regular</b>	<b>3. Bueno</b>
<b>4. Muy Bueno</b>	<b>5. Excelente</b>	
<b>Desempeño laboral</b>		
1	Responsabilidad	4
2	Exactitud y calidad de trabajo	5
3	Cumplimiento de fechas estimadas / pautadas	4
4	Productividad – Volumen y cantidad de trabajo	4
5	Orden y claridad del trabajo	4
6	Planificación del trabajo	4
7	Documentación que genera	5
8	Reporta avances de las tareas	5
9	Capacidad de delegar tareas	5
10	Capacidad de realización de tareas	3
11	Comprensión de situaciones	5
12	Sentido común	5
13	Cumplimiento de los procedimientos existentes	5
14	Grado de Conocimiento funcional	5
15	Grado de conocimiento técnico	5
<b>Factor humano / Actitudinal</b>		
16	Actitud hacia la empresa	4
17	Actitud hacia superiores	5
18	Actitud hacia los compañeros	4
19	Actitud hacia el cliente	4
20	Cooperación con el equipo	3
21	Cooperación con pares	4
22	Capacidad de aceptar críticas	3
23	Capacidad de generar sugerencias constructivas	5
24	Presentación personal	2
25	Predisposición	3
26	Puntualidad	2
<b>Habilidades</b>		
27	Iniciativa	4
28	Creatividad	5
29	Adaptabilidad (temas, grupos, funciones)	4
30	Respuesta bajo presión	5
31	Capacidad de manejar múltiples tareas	3
32	Coordinación y liderazgo	4
33	Potencialidad – Capacidad de aprendizaje	5
34	Compromiso hacia el equipo	3
35	Manejo de conflictos	4
36	Manejo y optimización del grupo	4
37	Relación con los clientes	4
38	Planificación – coordinación	4
39	Toma de decisiones	5
40	Positivismo	3
Comentarios		

Elaborado por: Fabricio González R.

### 4.3 Comprobación de hipótesis

Para la comprobación de hipótesis se simplifican los datos de la encuesta mediante la combinación de las cinco categorías de respuesta, por ejemplo, totalmente de acuerdo, de acuerdo, neutral, en desacuerdo, totalmente en desacuerdo en dos categorías nominales, aceptar (si) y rechazar (no). Esto ofrece otras posibilidades de análisis como la prueba de chi cuadrado que es un enfoque para determinar si el sistema de administración de talento humano influye de manera positiva en el desempeño laboral de la empresa EP-EMAPAR de la ciudad de Riobamba.

**Tabla 16.** Variable Dependiente

<b>Desempeño laboral</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>TOTAL</b>
1. ¿Piensa usted que el sistema de administración actual de talento humano en la Empresa EP EMAPAR de Riobamba ha permitido mejorar el desempeño laboral?	11	29	40
2. ¿Piensa usted que el sistema de administración de talento humano debe ser reformado con el fin de mejorar el desempeño laboral en la Empresa EP EMAPAR de Riobamba?	37	3	40
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>32</b>	

Elaborado por: Fabricio González R.

**Tabla 17.** Variable Independiente

<b>Sistema de administración de talento humano</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>TOTAL</b>
3. ¿La estructura organizativa es apropiada para el tamaño, las actividades operacionales y la complejidad de la entidad?	25	15	40
4. ¿Se cuenta con los reglamentos específicos y se dispone de un manual de procedimientos para aplicarlos como herramientas de gestión?	24	16	40
5. ¿Existen mecanismos formales para la revisión, actualización y perfeccionamiento de los procedimientos de acuerdo con las necesidades?	20	20	40
6. ¿Es clara la asignación de responsabilidades?	21	19	40
7. ¿Cuenta con programas permanentes de capacitación a empleados?	16	24	40

8. ¿Existen métodos formales para la evaluación del desempeño?	12	28	40
9. ¿Existe rotación de personal en las funciones operativas?	11	29	40
10. ¿Existen archivos de documentos que respalden la confiabilidad y registro de las transacciones y demás información financiera?	17	23	40
11. ¿Se realizan evaluaciones periódicas de las funciones del personal, mientras realiza sus deberes regulares?	18	22	40
12. ¿Se supervisan los puntos críticos de control (autorización, exactitud, integridad, oportunidad y salvaguarda) sobre las operaciones administrativas a efectos de evaluar su aplicación efectiva?	13	27	40
13. ¿Existe el número adecuado de personal para cumplir con todas las responsabilidades que tiene la empresa?	13	27	40
14. ¿Se aplican evaluaciones con indicadores que permitan medir la gestión y cumplimiento de objetivos institucionales?	15	25	40
<b>TOTAL</b>	<b>205</b>	<b>275</b>	

**Elaborado por:** Fabricio González R.

### **Comprobación de hipótesis:**

**Hipótesis Alternativa:** Para lograr un desempeño óptimo es necesario mejorar el sistema de administración de talento humano en la Empresa EP EMAPAR de Riobamba.

**Hipótesis Nula:** Para lograr un desempeño óptimo no es necesario mejorar el sistema de administración de talento humano en la Empresa EP EMAPAR de Riobamba.

**Tabla 18.** Matriz de contingencia

	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Total</b>
Variable dependiente	48	32	80
Variable independiente	205	275	480
<b>Total</b>	<b>253</b>	<b>307</b>	<b>560</b>

Elaborado por: Fabricio González R.

**Hallar la frecuencia esperada (E)**

$$E = \frac{TF * TC}{TG}$$

**Dónde:**

E= Esperada

TF= Total Fila

TC= Total Columna

TG= Total General

$$E_1 = \frac{80 * 253}{560}$$

$$E_1 = 36.14$$

$$E_2 = \frac{80 * 307}{560}$$

$$E_2 = 43.86$$

$$E_3 = \frac{480 * 253}{560}$$

$$E_3 = 216.86$$

$$E_4 = \frac{480 * 307}{560}$$

$$E_4 = 263.14$$

**Tabla 19.** Distribución del  $\chi^2$

P = Probabilidad de encontrar un valor mayor o igual que el chi cuadrado tabulado, v = Grados de Libertad

v/p	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1	0,15	0,2	0,25	0,3	0,35	0,4	0,45	0,5
<b>1</b>	10,8274	9,1404	7,8794	6,6349	5,0239	<b>3,8415</b>	2,7055	2,0722	1,6424	1,3233	1,0742	0,8735	0,7083	0,5707	0,4549
2	13,8150	11,9827	10,5965	9,2104	7,3778	5,9915	4,6052	3,7942	3,2189	2,7726	2,4079	2,0996	1,8326	1,5970	1,3863
3	16,2660	14,3202	12,8381	11,3449	9,3484	7,8147	6,2514	5,3170	4,6416	4,1083	3,6649	3,2831	2,9462	2,6430	2,3660
4	18,4662	16,4238	14,8602	13,2767	11,1433	9,4877	7,7794	6,7449	5,9886	5,3853	4,8784	4,4377	4,0446	3,6871	3,3567
5	20,5147	18,3854	16,7496	15,0863	12,8325	11,0705	9,2363	8,1152	7,2893	6,6257	6,0644	5,5731	5,1319	4,7278	4,3515
6	22,4575	20,2491	18,5475	16,8119	14,4494	12,5916	10,6446	9,4461	8,5581	7,8408	7,2311	6,6948	6,2108	5,7652	5,3481
7	24,3213	22,0402	20,2777	18,4753	16,0128	14,0671	12,0170	10,7479	9,8032	9,0371	8,3834	7,8061	7,2832	6,8000	6,3458
8	26,1239	23,7742	21,9549	20,0902	17,5345	15,5073	13,3616	12,0271	11,0301	10,2189	9,5245	8,9094	8,3505	7,8325	7,3441
9	27,8767	25,4625	23,5893	21,6660	19,0228	16,9190	14,6837	13,2880	12,2421	11,3887	10,6564	10,0060	9,4136	8,8632	8,3428
10	29,5879	27,1119	25,1881	23,2093	20,4832	18,3070	15,9872	14,5339	13,4420	12,5489	11,7807	11,0971	10,4732	9,8922	9,3418
11	31,2635	28,7291	26,7569	24,7250	21,9200	19,6752	17,2750	15,7671	14,6314	13,7007	12,8987	12,1836	11,5298	10,9199	10,3410
12	32,9092	30,3182	28,2997	26,2170	23,3367	21,0261	18,5493	16,9893	15,8120	14,8454	14,0111	13,2661	12,5838	11,9463	11,3403
13	34,5274	31,8830	29,8193	27,6882	24,7356	22,3620	19,8119	18,2020	16,9848	15,9839	15,1187	14,3451	13,6356	12,9717	12,3398
14	36,1239	33,4262	31,3194	29,1412	26,1189	23,6848	21,0641	19,4062	18,1508	17,1169	16,2221	15,4209	14,6853	13,9961	13,3393
15	37,6978	34,9494	32,8015	30,5780	27,4884	24,9958	22,3071	20,6030	19,3107	18,2451	17,3217	16,4940	15,7332	15,0197	14,3389
16	39,2518	36,4555	34,2671	31,9999	28,8453	26,2962	23,5418	21,7931	20,4651	19,3689	18,4179	17,5646	16,7795	16,0425	15,3385
17	40,7911	37,9462	35,7184	33,4087	30,1910	27,5871	24,7690	22,9770	21,6146	20,4887	19,5110	18,6330	17,8244	17,0646	16,3382
18	42,3119	39,4220	37,1564	34,8052	31,5264	28,8693	25,9894	24,1555	22,7595	21,6049	20,6014	19,6993	18,8679	18,0860	17,3379
19	43,8194	40,8847	38,5821	36,1908	32,8523	30,1435	27,2036	25,3289	23,9004	22,7178	21,6891	20,7638	19,9102	19,1069	18,3376
20	45,3142	42,3358	39,9969	37,5663	34,1696	31,4104	28,4120	26,4976	25,0375	23,8277	22,7745	21,8265	20,9514	20,1272	19,3374

**Fuente:** Medina (2017)

**Realizado por:** Fabricio González R.

### Hallar los grados de libertad

$$GL = (\text{filas} - 1) (\text{columnas} - 1)$$

**Dónde:**

GL= Grados Libertad

F= Fila

C= Columna

$$GL = (2-1) (2-1)$$

Nivel de confianza: 95%

$$GL = 1$$

Nivel de significación 1-95% = 0,05%

### Hallar el chi cuadrado

$$X_c^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Tabla 20. Chi cuadrado

O	E	$x^2_c = \sum \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i}$
48	36.14	3.89
32	43.86	3.21
205	216.86	0.65
275	263.14	0.53
	<b>Total</b>	<b>8.28</b>

Elaborado por: Fabricio González R.

### DECISIÓN

$$H_0 : X_c^2 \leq X_0^2$$

Hipótesis Nula

$$H_1 : X_c^2 > X_0^2$$

Hipótesis Alternativa

Luego de haber desarrollado los respectivos cálculos el resultado que ha arrojado es el siguiente:

- $X_c^2 > X_0^2 \longrightarrow 8.28 > 3.8415$

Por lo tanto, se acepta la hipótesis Alternativa y se rechaza la hipótesis nula, ya que de acuerdo a la Hipótesis Alternativa para lograr un desempeño óptimo es necesario mejorar el sistema de administración de talento humano en la Empresa EP EMAPAR de Riobamba, para esto se debe considerar el cumplimiento de los niveles de planificación, evaluación, control de actividades, eficiencia, y eficacia de los procesos desarrollados por la Dirección aprovechando el análisis actual.

## **CAPÍTULO V**

### **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 Conclusiones**

- La administración del talento humano en la Empresa EP-EMAPAR de la ciudad de Riobamba se ve limitado por la inexistencia de procesos de evaluación del desempeño laboral, en sistemas y métodos que ayuden al desarrollo integral de la empresa.
- El desempeño laboral está sumamente influenciado por la administración del talento humano en la Empresa EP-EMAPAR, conjunto al plan estratégico y de acción a implementar en el presente año con los jefes y analistas responsables.
- La evaluación de desempeño laboral de la Empresa EP-EMAPAR busca monitorear la ejecución de procesos, el logro de objetivos, el seguimiento de actividades planificadas y funciones asignadas, para determinar el impacto en la ejecución de procesos hacia el conocimiento de la condición real que presenta la empresa, lo cual genera mayor efectividad con beneficios internos y externos.

#### **5.2 Recomendaciones**

- La sección administrativa debe tomar como referencia el análisis de indicadores de desempeño realizado en la presente investigación para que la empresa pueda mejorar los procesos operativos, disminuyendo la pérdida de recursos, optimizando así el manejo de talento humano en base a competencias y funciones.
- La Empresa EP-EMAPAR debe considerar las propuestas para reformar el reglamento interno, diseñando metodologías de evaluación y control, para luego elaborar un plan de evaluaciones de desempeño y finalmente implementar el mencionado plan conjunto a la aplicación de indicadores de desempeño, responsables y periodos de tiempo establecidos.
- De manera programada la evaluación de desempeño por resultados estimulará el sistema de administración de la empresa permitiendo el perfeccionamiento y mejoramiento en la calidad de los servicios públicos.

## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2016). *Dirección estratégica de RRHH, Gestión por competencias*. Ediciones Gránica Argentina. ISBN: 9789506418861.
- Aguilar, R. (2015). *Auditoría operacional a la dirección financiera de la empresa pública empresa municipal de agua potable y alcantarillado "ep-emapar" de la ciudad de riobamba, período 2012*.
- Benavídez Vera, E. X., Segarra Farfán, E. M., Colina-Morles, E., Siguenza-Guzman, L. C., & Arcentales-Carrión, R. N. (2019). Levantamiento de procesos como base para la aplicación de sistemas de costeo basado en actividades en empresas de ensamblaje. *Revista Economía y Política*, XV(30), 40–71.  
<https://doi.org/10.25097/rep.n30.2019.03>
- Calderón, G. N. (2016). *Gestión humana en Colombia: retos, prácticas, retos y limitaciones*. Bogotá: Edición Luna Libros.
- Canelos, F. (2013). *Etica y transparencia: Fundamentos, contexto normativo y aplicacion del control interno en la gestion y contratacion publica*.  
<http://repositorio.iaen.edu.ec/handle/24000/3695>
- Castillo, A. (2016). *La gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Chaclacayo*.  
[http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/8939/Del%20Castillo\\_MAY.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/8939/Del%20Castillo_MAY.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Chiavenato, I., Villamizar, G., & Aparicio, J. (1983). *Administración de recursos humanos*. <http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r91760.PDF>
- Chiriboga, L. (2019). Análisis de la estructura organizacional de las Empresas de Guayaquil en función de sus características. *Duke Law Journal*, 1(1), 1–13.  
<https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Dessler, G. y Varela, R. (2017). *Adiministración de Recurso Humano*. España. Editorial. Pearson. ISBN: 6073241011, 9786073241014.
- Estrella, K., & Peralta, J. (2013). Desarrollo de un plan de capacitación para servidores públicos educación zona 8. *Facultad de Ciencias Administrativas*, 53(9), 1689–1699. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Faria, F. (2000). *Desarrollo Organizacional Enfoque Integral*. Noriega Editores. México. ISBN: 968-18-1535-1.



- Guillen, C. (2012). *Evaluación del rendimiento: La gestión empresarial*. Madrid. Ediciones Díaz de Santos. ISBN 978-84-9969-444-3.
- Guanolema, I. (2014). *Modelo de desarrollo organizacional para mejorar la gestión administrativa del gobierno autónomo descentralizado de cutuglagua* (Issue hal 140).
- Junta de Andalucía. (2019). *Evaluación del desempeño. Anexo VI*, 1–11.  
[http://www.juntadeandalucia.es/servicioandaluzdeempleo/web/gestion\\_colaboradores/attachments/download/144/Evaluación del Desempeño.pdf?class=icon+icon-attachment](http://www.juntadeandalucia.es/servicioandaluzdeempleo/web/gestion_colaboradores/attachments/download/144/Evaluación%20del%20Desempeño.pdf?class=icon+icon-attachment)
- Lozano, L. (2010). *El talento humano una estrategia de éxito en las empresas culturales*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/206/20606008.pdf>
- Marín, R. (2006). *Monitoreo y evaluación desarrollo de indicadores*. Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/Documentos%20y%20Publicaciones/DOCUMENTO%20T%20C3%29CNICO%20INICIATIVA%20DE%20FORMACI%20C3%29N%20EN%20GERENCIA%20SOCIAL.pdf>
- Orellana, R. J. (2012). *Centro de desarrollo Gerencial*. Obtenido de <http://centrodedesarrollogerencial.blogspot.com/2012/03/el-talento-humano-como-el-principal.html>
- Pérez, P. (2015). *Gestión del talento humano*. Obtenido de <http://centrodedesarrollogerencial.blogspot.com/2012/03/el-talento-humano-como-el-principal.html>
- Robbins y Timothy A. (2017). *Comportamiento Organizacional*. 15va Edición. Editorial: Prentice hall España. ISBN: 978-607-32-3985-1.
- Tamayo, M. (2005). *Metodología Formal De La Investigación Científica*. México: Editorial Limusa. ISBN: 968-18-1186-0.
- Tamayo, S. (2015). Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador Área de Gestión. *Insercion Laboral de Pcdy Su Impacto En La Medicion Del Clima Organizacional y Desempeño En El Banco Pichincha*, 1–88.
- Torres, Z. (2014). *Teoría general de la administración*. México: Grupo Editorial Patria. ISBN: 978-607-438-853-4.

Vázquez J. y Vázquez, J. M., (2018). *Gestión del talento humano, desde el enfoque socioformativo*. En S. R. Herrera-Meza (Coord.), Memorias del III Congreso de Investigación en Gestión del Talento Humano (CIGETH-2018). México: Centro Universitario CIFE.

## 7. ANEXOS

### 7.1 Anexo 1 Operacionalización de las variables

CONCEPTO	CATEGORÍAS	INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTO
El talento humano está relacionado con el desarrollo, coordinación y control establecido para promover el desempeño eficiente del personal, con el fin de alcanzar un impacto relevante sobre los objetivos planteados (Vásquez et. al., 2018).	-Planificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiempo de contratación =Tiempo ejecutado (m) /Tiempo programado (m)</li> <li>- % de personal capacitado =Personal capacitado /Personal Total</li> <li>- % de objetivos alcanzados =Objetivos alcanzados /Objetivos definidos</li> </ul>	<b>Encuestas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuestionario de encuestas</li> </ul>
	- Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- % de eficiencia de los modelos de control =Modelos de control implantados /Total de modelos de control</li> <li>- % de Gastos corrientes =Total Valor Ejecutado /Total Asignación Codificada * 100</li> <li>- % Gastos de capacitación =Recursos económicos utilizados/ Recursos económicos presupuestados * 100</li> </ul>	

**7.1.1 VARIABLE INDEPENDIENTE:** El sistema de administración de talento humano EP - EMAPAR

**Elaborado por:** Fabricio González R.

### 7.1.2 VARIABLE DEPENDIENTE: Desempeño laboral 2019

CONCEPTO	CATEGORÍAS	INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTO
Robbins et. al., (2017) Dicen que el desempeño laboral son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. (p. 84).	-Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- % de eficiencia en la presentación de informes =<math>\frac{\text{Informes presentados}}{\text{Informes requeridos}}</math></li> <li>- % de eficiencia en los resultados presentados=<math>\frac{\text{resultados presentados}}{\text{resultados requeridos}}</math></li> </ul>	<b>Encuestas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuestionario de encuestas</li> </ul>
	-Productividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eficacia en las funciones asignadas =<math>\frac{\text{N}^\circ \text{ de funciones ejecutadas}}{\text{N}^\circ \text{ de funciones asignadas}}</math></li> <li>- % de eficacia en evaluaciones del personal =<math>\frac{\text{Total de evaluaciones realizadas}}{\text{Total de evaluaciones programadas}} \times 100</math></li> </ul>	

**Elaborado por:** Fabricio González R.

## Anexo 2 Matriz Lógica

<b>Formulación del problema</b>	<b>Objetivo General</b>	<b>Hipótesis General</b>
¿La inexistencia de un sistema de evaluación de desempeño laboral, en el sistema administrativo de la empresa EP-EMAPAR, compromete los resultados, el correcto funcionamiento de la empresa, y la toma de decisiones gerenciales?	Determinar el impacto que tiene el sistema de administración de talento humano en el desempeño laboral de la empresa EP-EMAPAR de la ciudad de Riobamba	El sistema administrativo de talento humano y su influencia en el proceso de evaluación del desempeño laboral en empresa EP-EMAPAR de la ciudad de Riobamba.
<b>Problemas derivados</b>	<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Hipótesis específicas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo incide la estructura administrativa y procesos de evaluación en el desempeño laboral?</li> <li>• ¿Cómo incide la gestión administrativa en la empresa EP-EMAPAR de la ciudad de Riobamba?</li> <li>• ¿Cómo incide el incumplimiento del personal en el desempeño laboral?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnosticar la administración del talento humano y los procesos de evaluación del desempeño laboral de la Empresa EP-EMAPAR de la ciudad de Riobamba.</li> <li>• Establecer la influencia que tiene la administración del talento humano en el desempeño laboral de la Empresa EP-EMAPAR de la ciudad de Riobamba.</li> <li>• Determinar de qué manera la evaluación influye en el desempeño laboral de la Empresa EP-EMAPAR de la ciudad de Riobamba.</li> </ul>	

### **MATRIZ DE CONSISTENCIA LÓGICA:**

**Elaborado por:** Fabricio González R.

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**Anexo 3 MODELO DE ENCUESTA**

**OBJETIVO:**

Determinar el impacto que tiene el sistema de administración de talento humano en el desempeño laboral de la empresa EP-EMAPAR de la ciudad de Riobamba.

**INDICACIONES:**

Lea detenidamente y seleccione la respuesta que considere:

**CUESTIONARIO**

1. ¿La estructura organizativa es apropiada para el tamaño, las actividades operacionales y la complejidad de la entidad?

Totalmente desacuerdo	en	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. ¿Se cuenta con los reglamentos específicos y se dispone de un manual de procedimientos para aplicarlos como herramientas de gestión?

Totalmente desacuerdo	en	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. ¿Existen mecanismos formales para la revisión, actualización y perfeccionamiento de los procedimientos de acuerdo con las necesidades?

Totalmente desacuerdo	en	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. ¿Es clara la asignación de responsabilidades?

Totalmente desacuerdo	en	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. ¿Cuenta con programas permanentes de capacitación a empleados?

Totalmente desacuerdo	en	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. ¿Existen métodos formales para la evaluación del desempeño?

Totalmente desacuerdo	en	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

7. ¿Existe rotación de personal en las funciones operativas?

Totalmente desacuerdo	en	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. ¿Existen archivos de documentos que respalden la confiabilidad y registro de las transacciones y demás información financiera?

Totalmente desacuerdo	en	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. ¿Se realizan evaluaciones periódicas de las funciones del personal, mientras realiza sus deberes regulares?

Totalmente desacuerdo	en	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. ¿Se supervisan los puntos críticos de control (autorización, exactitud, integridad, oportunidad y salvaguarda) sobre las operaciones administrativas a efectos de evaluar su aplicación efectiva?

Totalmente desacuerdo	en	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. ¿Existe el número adecuado de personal para cumplir con todas las responsabilidades que tiene la empresa?

Totalmente desacuerdo	en	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. ¿Se aplican evaluaciones con indicadores que permitan medir la gestión y cumplimiento de objetivos institucionales?

Totalmente desacuerdo	en	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. ¿Piensa usted que el sistema de administración de talento humano debe ser reformado con el fin de mejorar el desempeño laboral en la Empresa EP EMAPAR de Riobamba?

Totalmente desacuerdo	en	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Gracias por su atención.