



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE MANABÍ

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

TRABAJO DE TITULACIÓN

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DE TÍTULO DE:
PSICÓLOGO MENCIÓN INDUSTRIAL & ORGANIZACIONAL**

TEMA:

**“GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES
PARA LAS EMPRESAS DEL SECTOR PÚBLICO DE LA CIUDAD DE MANTA”.**

AUTORA:

CARMEN ELIZABETH ARTEAGA TUMBACO

**DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN
DR. PATRICIO ACUÑA MEJIA-MDTH**

**MANTA-MANABÍ
2016**

DECLARACION DE AUTORIA

El contenido desarrollado en el siguiente trabajo investigativo, es de exclusiva responsabilidad de su autora, a quien le corresponden todas las ideas y propuestas expuestas en el presente proyecto.

CERTIFICADO DE APROBACIÓN DEL TUTOR

Dr. Patricio Acuña Mejía, Tutor del Proyecto de Investigación de la Srta. Carmen Elizabeth Arteaga Tumbaco con el Tema: “Guía para la elaboración de un Manual de Funciones y Perfiles para las Empresas del Sector Público de la ciudad de Manta”, certifica: que el presente trabajo es original de su autora y fue realizado bajo mi dirección y tutoría.

Dr. Patricio Acuña Mejía-MDTH
Tutor del Proyecto de Investigación

CERTIFICADO DE APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL REVISOR

Tema.

Guía para la elaboración de un Manual de Funciones y Perfiles para las Empresas del Sector
Público de la ciudad de Manta.

Proyecto de Investigación.

Sometido a los Miembros del Tribunal Revisor como requisito previo para la obtención del
título de Psicóloga Industrial – Organizacional.

Tribunal.

Dr. Victoriano Camas-Phd

Decano de la Facultad de Psicología

Dr. Patricio Acuña Mejía-MDTH

Tutor del Proyecto de Investigación.

Dra. Lourdes Arias

Miembro del tribunal

Mag. Alejandro Ron

Miembro del tribunal

DEDICATORIA.

A mi Madre.

Dios mediante con gran satisfacción tengo el placer de dedicarle este trabajo a quien en mis caídas supo impulsar en mí confianza y sobretodo paciencia, que con su cariño incondicional será siempre y para siempre el Ángel que ilumina mi vida y guarda en su mirada los más sinceros sentimientos.

AGRADECIMIENTO.

Primero Gracias a Dios por permitir que estemos con buena salud, por darnos la oportunidad de poder alcanzar nuestros objetivos. Agradezco a mis Padres por su apoyo incondicional, a la Universidad “Laica Eloy Alfaro” de Manabí, en especial a la Facultad de Psicología y todo su personal Docente y colaboradores que han sido parte fundamental en nuestra formación como futuros Psicólogos Industriales Organizacionales. A mi Tutor Dr. Patricio Acuña Mejía y al Psi. Clin. Freddy Pico Delgado, por su paciencia, comprensión y dedicación por ser la guía fundamental en el proceso de investigación. Con especial gratitud a los Miembros del Tribunal Revisor por su apoyo desinteresado y sus oportunas observaciones. A todas aquellas personas que han sido parte importante del cumplimiento de mis objetivos que de una u otra manera son merecedoras de mil gracias.

TABLA DE CONTENIDO.

Portada.	I
Declaración de Autoría.	II
Certificado de aprobación del Tutor.	III
Certificado de aprobación de los Miembros del Tribunal Revisor.	IV
Dedicatoria.	V
Agradecimiento.	VI
Tabla de Contenido.	VII
Introducción.	1
Capítulo I	4
1. Tema.	4
1.1. Problema.	4
1.2. Planteamiento del Problema.	4
1.3. Preguntas para la Investigación.	5
1.4. Formulación del Problema.	5
1.5. Delimitación del Problema.	5
1.6. Objetivos.	6
1.6.1. Objetivo General.	6
1.6.2. Objetivos específicos.	6
1.7. Justificación.	7
Capítulo II	8
2. Marco Teórico.	8
2.1. Antecedentes Investigativos.	8
2.2. Fundamentación Teórica.	8
2.3. Marco Conceptual.	16
Capítulo III	19

3. Marco Metodológico.	19
3.1. Tipo de Investigación.	19
3.2. Método.	19
3.3. Técnica.	19
3.4. Instrumento.	20
3.5. Recolección de la Información.	20
3.6. Procesamiento y Análisis de la Información.	20
3.7. Matriz de la Operacionalización de las variables.	21
3.7.1. Variable Independiente.	21
3.7.2. Variable Dependiente.	22
Capítulo IV.	23
4. Análisis e Interpretación de los Resultados.	23
Capítulo V.	33
5. Conclusiones y Recomendaciones.	33
5.1. Conclusiones.	33
5.2. Recomendaciones.	34
5.3. Comprobación de los objetivos	35
Capítulo VI.	37
6. Propuesta.	37
6.1. Datos informativos.	37
6.1.1. Título de la Propuesta.	37
6.1.2. Autora de la Propuesta.	37
6.1.3. Institución.	37
6.1.4. Beneficiarios.	37

6.2. Objetivos.	37
6.2.1. Objetivo General.	37
6.2.2. Objetivos Específicos.	38
6.3. Descripción de la Propuesta.	38
6.4. Desarrollo de la Propuesta.	39
Bibliografía.	48
Anexos.	50

INTRODUCCIÓN

Esta investigación se aplica y dirige a las empresas del sector público de la ciudad de Manta con el objetivo de conocer la importancia de contar con una guía o manual de funciones y perfiles el mismo que les proporciona una adecuada selección del personal de trabajo. La importancia de esta investigación fue diseñar un Manual de Funciones y Perfiles que permita mejorar al proceso de reclutamiento y selección de personal el cual identifique las necesidades de capacitación, orientación e integración ayudando a la adecuada distribución de trabajo, de modo que se pueda clasificar y evaluar los puestos y cargos, facilitando la gestión del talento humano.

En primera instancia, se pretende plantear el problema que afecta a las empresas del sector público al no contar con una guía o manual de funciones y perfiles, realizando las preguntas que sirven como guía para la investigación. En consecuencia el proyecto cuenta con ciertas delimitaciones, ya que es dirigido para un personal específico de una organización.

En el capítulo I se realiza el planteamiento de los objetivos el cual es fundamental para dar una dirección y conocer la magnitud del proyecto, y así mismo contar con su propia justificación. En el capítulo II se presenta el marco teórico en donde se precisa información de la importancia de contar con un manual de funciones y perfiles, ya que en la actualidad esta es una herramienta que facilita y agiliza la selección del personal de trabajo.

Además se cuenta con la fundamentación teórica de diferentes autores, en donde la información obtenida hace énfasis en los requisitos para elaborar el manual de funciones y perfiles. A continuación estos fueron los argumentos primordiales: Análisis de puesto, Talento humano, Diseño de puesto, Integración del personal, Selección de personal, Características y competencias, Descripción del puesto, Descripción de empleo, Reclutamiento, Organigrama, historia del manual de funciones, Perfil de cargo. Los temas optados contribuyeron en la elaboración del manual de funciones y perfiles, mediante estos

parámetros es posible designar el puesto de acorde a sus capacidades profesionales y habilidades personales ya que las instituciones públicas deben responder a la gestión y servicios de los ciudadanos en general.

En el capítulo III se describen los tipos de investigación el cual fue fundamental en la obtención de información para el manual de funciones y perfiles, se aplicó la investigación analítica, sintética y descriptiva en base a ellas se utilizó la técnica de encuestas, también se realizó un formulario de preguntas dirigidas a los jefes de talento humano, personal administrativo y usuarios de las Empresas Públicas de la ciudad de Manta.

El capítulo V se aprecia el desenlace de esta investigación ya que la gestión administrativa de las empresas públicas de la ciudad de Manta se encuentran en un proceso de mejoramiento y reestructuración en los procesos de gestión, por esta razón se recomienda que cuenten con un manual de funciones y perfiles y lo apliquen, teniendo un mayor entendimiento en la labor que van a ejecutar los candidatos.

En capítulo VI se planteó un formulario de relevamiento de información y manual de funciones y perfiles esta herramienta servirá como guía ya que contiene los datos con respaldo teórico, siendo un aporte para el área administrativa del Talento Humano de las empresas del sector público contar con esta herramienta de trabajo.

El Manual de Funciones y Perfiles es un instrumento de trabajo diseñado para describir los puestos que conforman la estructura orgánica de una institución, el uso de esta herramienta de información es útil y necesaria para la adecuada planificación de las labores del área de talento humano de las entidades públicas.

Respaldo legal

- Ley Orgánica del Servidor Público (LOSEP); Título IV De la Administración del Talento Humano de las y los Servidores Públicos, Párrafo Segundo, Art. 52 literal b).

- Constitución de la República del Ecuador; Capítulo Quinto, Sectores estratégicos, servicios y empresas públicas, Art. 314.

CAPITULO I

1. Tema.

Guía para la elaboración de un Manual de Funciones y Perfiles para las Empresas del Sector Público de la ciudad de Manta.

1.1. Problema.

La falta de una Guía o Manual de Funciones y Perfiles en las Empresas del Sector Público de la ciudad de Manta dificulta el logro de los objetivos institucionales.

1.2. Planteamiento del problema.

Si realizamos un breve análisis sobre los problemas más comunes que se dan en las instituciones públicas, en las diferentes áreas de trabajo; se podrían citar múltiples casos que obstaculizan el desarrollo normal de las actividades, los mismos que impiden ofrecer a los usuarios un servicio de calidad.

Dichos problemas se han convertido en un verdadero reto para la Unidad de Talento Humano, ya que en la mayoría de los casos no se han aplicado los correctivos adecuados.

Hoy en día para todos los aspectos económicos y productivos del país se habla sobre Estructuras, Reglamentos y manuales que se manifiesta como la cultura organizacional expresada en documentación formalizada para la gestión de logros. La importancia de contar con las herramientas necesarias, legalmente identificadas; y además aquellas que por la naturaleza de su gestión requieren normas, decretos, resoluciones específicas, y demás instrumentos de aval, se caracteriza como una modalidad de trabajo organizado y de calidad.

Al ser la base de las organizaciones, esta documentación debe ser elaborada cuidadosamente para no afectar a los trabajadores, sino que, permita una buena administración de los mismos, sin embargo pese a los esfuerzos el fenómeno aún persiste ya

que se requiere del compromiso del área de Talento Humano y contrapartes, para el cumplimiento cabal y oportuno de lo propuesto, esto se llevaría a cabo mediante la coordinación, impulso y motivación de los jefes de cada área de trabajo donde se realizan las actividades correspondientes, siempre respetando las políticas de la institución y de esta manera lograr la ejecución de los objetivos de manera ágil y oportuna, logrando así el fortalecimiento institucional.

Por lo expuesto anteriormente, todas aquellas instituciones Gubernamentales deben responder a las expectativas que el entorno exige, con relación al servicio y al cumplimiento de las normativas vigentes, más aún si estamos hablando de empresas públicas.

1.3. Preguntas para la investigación.

¿Existe un Manual de Funciones y Perfiles en las Empresas del Sector Público en la ciudad de Manta?

¿Tiene conocimiento y está capacitado sobre dichas Guías o Manuales?

En el caso de no tener. ¿Considera necesario elaborar un Manual de Funciones y Perfiles para las Empresas del Sector Público?

1.4. Formulación del problema.

La investigación se ha formulado bajo la siguiente interrogante:

¿La elaboración de una Guía para la realización del Manual de Funciones y Perfiles, para las Empresas del Sector Público ayudara al logro de los objetivos institucionales?

La interrogante fue verificada mediante el proceso de investigación científica.

1.5. Delimitación del problema.

AREA: Psicología

CAMPO: Recursos Humanos

- ASPECTO:** Manual de Funciones y Perfiles
- PROBLEMA:** La falta de una Guía o Manual de Funciones y Perfiles en las Empresas del sector Público dificulta el logro de los objetivos institucionales.
- TEMA:** Guía para la elaboración de un Manual de Funciones y Perfiles para las Empresas del Sector Público de la ciudad de Manta.
- DELIMITACIÓN ESPACIAL:** La presente investigación se desarrolló en las Empresas del sector público, de la ciudad de Manta.
- DELIMITACIÓN TEMPORAL:** La investigación se realizó en el periodo diciembre 2014 a junio 2015.

1.6. Objetivos.

1.6.1. Objetivo General.

- Diseñar una guía para el levantamiento del Manual de Funciones y Perfiles que formalice las actividades que se realizan en las Empresas del sector Público de la ciudad de Manta.

1.6.2. Objetivos Específicos.

- Identificar las Empresas Públicas que tengan y apliquen el Manual de Funciones y Perfiles.
- Proceder con el levantamiento y análisis de la información recopilada en la investigación.
- Proponer una guía para la elaboración del Manual de Funciones y Perfiles como herramienta de gestión institucional para las empresas del sector público de la ciudad de Manta.

1.7. Justificación.

Las empresas públicas son entidades que pertenecen al Estado en los términos que establece la Constitución de la República, personas jurídicas de derecho público, con patrimonio propio, dotadas de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión. Estarán destinadas a la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos y en general al desarrollo de las actividades económicas que corresponden al Estado.¹

Es por eso que el propósito esencial fue diseñar una Guía para la elaboración del Manual de funciones y perfiles, para las Empresas del Sector Público de la ciudad de Manta, con el fin de ayudar a estas instituciones al cumplimiento cabal de sus objetivos y con esto contribuir al proceso de mejoramiento continuo.

La guía permite identificar y levantar las actividades de los servidores o empleados de la entidad; certificando eficiencia y eficacia en los servicios prestados por la institución; además el manual de funciones y perfiles soluciona de manera rápida y oportuna los problemas que se presenten con el personal.

Un manual de funciones y perfiles es una herramienta que tiene como fin regularizar las actividades de las instituciones y está diseñado para que todo el personal entienda con precisión las actividades, responsabilidades y el perfil que debe de cumplir para un buen desempeño laboral. Esta guía está estructurada de tal manera que se plantea un formulario de relevamiento de información que permite recopilar las actividades de los empleado frente a su puesto de trabajo para después organizarla en el manual de funciones y perfiles.

¹En línea. Consultado: (2 mayo, 2015) Disponible en: <http://docs.ecuador.justia.com/nacionales/leyes/ley-de-empresas-publicas.pdf>

CAPITULO II

2. Marco teórico.

2.1. Antecedentes Investigativos.

Las Instituciones Públicas juegan un rol importante en los presupuestos de la Nación, ya que el dinero que estas recaudan sirve para generar las obras y progreso de un país. Por lo que es necesaria una reestructuración en la estrategia empresarial para generar un cambio que permita mejorar la calidad de sus procesos.

Los problemas más comunes son la resistencia al cambio de grupos minoritarios que se oponen, lo cual hace necesario un Manual de Funciones y Perfiles que facilite los mecanismos de búsqueda de candidatos idóneos para cubrir los puestos de trabajo y se designen las funciones correspondientes de acuerdo al área de trabajo o cargo a desempeñar, con el fin de mejorar y fortalecer la imagen institucional.

Dado a que las Instituciones Públicas son patrimonios gubernamentales, es imprescindible la implementación de un Manual que permita el manejo y seguimiento adecuado de las actividades y desempeño de sus funcionarios y que este permita tomar las decisiones más favorables para las empresas creando valor y transparencia para el Estado.

2.2. Fundamentación Teórica.

Para una adecuada administración del talento humano en las empresas del sector público es preciso contar con ciertas reglas e instrumentos que permitan un conveniente control en las actividades de una organización por tanto es necesario el análisis de los puestos de trabajo.

Según indica (Tomalá, Términos Económicos, 2005) “El análisis del puesto revela la percepción que los empresarios tienen respecto de las características humanas para ejecutar el trabajo, (...). En el perfil del puesto interesa establecer: Conocimientos y experiencia;

requisitos físicos; responsabilidades y condiciones de trabajo”. En consecuencia la evaluación de puestos sirve para analizar las capacidades de cada empleado, frente a su sitio de trabajo y de esta forma saber si es apto para desempeñar su cargo o caso contrario considerar otros candidatos que cumplan los requisitos.

Es evidente que las empresas públicas en la actualidad consideran y aprecian al talento humano, es por eso que brindan las capacitaciones adecuadas al personal de trabajo, siendo consciente de la importancia en el desempeño laboral que compromete al servidor público a ser eficiente en la prestación de su servicio.

Las organizaciones con éxito consideran que su personal es un recurso valioso que se debe nutrir, desarrollar, cuidar y asignar con sumo cuidado. Los gerentes superiores dedican tiempo y energía a planificar el progreso y la participación de los gerentes existentes y recurren a las políticas de asignación de trabajo para fomentar, en forma activa, el desarrollo de nuevos gerentes. De igual manera, los recién contratados reciben trabajos dentro del flujo general de la organización. Las personas talentosas son asignadas a mentores, colocadas en programas intensivos y expuestas a la alta dirección y, rápidamente, ascendidas a puestos con verdadera responsabilidad. (James Stoner, 1996)

El hecho es que el talento humano es la parte funcional de una organización ya que proporciona un gran aporte en el desarrollo de la misma, debido a su potencial, capacidades y estilo de adaptación laboral, es tanto así que las empresas deben de fortalecer y capacitar a sus empleados haciéndolos competentes y eficientes en sus puestos de trabajo.

Para ello debemos de considerar el esquema del puesto mediante el cual vamos a identificar las ocupaciones y compromisos del servidor público, la dinámica de trabajo y la relación interna entre jefe y subordinado.

(Chiavenato, 2007) Alega que para diseñar un puesto es necesario tener en cuenta cuatro condiciones fundamentales:

1. El conjunto de tareas u obligaciones que el ocupante deberá desempeñar. (Contenido del puesto).
2. Como debe desempeñar ese conjunto de tareas u obligaciones (Métodos y procedimientos de trabajo).
3. A quien le debe reportar el ocupante del puesto (Responsabilidad), es decir, relación con su jefatura.
4. A quien debe supervisar o dirigir el ocupante del puesto (Autoridad) es decir relación con su subordinado.

El diseño del puesto es muy relevante porque podemos constatar las atribuciones y las responsabilidades, también se establece los procedimientos y consecución de las actividades, de tal forma que es necesario tener en cuenta las relaciones laborales más cercanas dentro del área de trabajo.

Tener definidas las funciones de los servidores de las empresas del sector público es un poco complejo debido a los cambios que presentan en la dirección de la gestión administrativa, es recomendable que cuenten con un manual de funciones y perfiles actualizado ya que provee la información correcta de los requisitos del contenido del puesto disponible.

La función administrativa de integración de personal consiste en ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional. Esto se realiza mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, contratación, ascenso, evaluación, planeación de carreras, compensación y capacitación, o desarrollo tanto de candidatos como de empleado en funciones a fin de que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus tareas. Es evidente que la integración de personal debe vincularse estrechamente con la función de organización, es decir, con el establecimiento de estructuras intencionales de funciones y puestos. (Heinz Wehrich, 1998)

Cuando existe una vacante es necesario la creación de un puesto, es inevitable el reclutamiento, selección y contratación del candidato que se ajuste a los requisitos del perfil de puesto disponible, por tanto la integración del personal de trabajo en una empresa se evidencia porque que este ha cumplido con lo señalado por la entidad.

El proceso de selección del personal en las empresas públicas se realiza por la unidad de gestión de personal de la institución o por concursos de méritos y oposición del Ministerio de Relaciones Laborales, donde escogen al postulante que más se asemeje al perfil demandado.

El punto de partida de todo proceso de selección son los datos, la información del análisis y las especificaciones de puestos. Los procesos de selección se basan en los requisitos de las especificaciones de puestos, pues su finalidad es proporcionar mayor objetividad y precisión en la selección de personal para dicha vacante. Por un lado, tendremos el análisis y las especificaciones de dicho puesto, con la indicación de los requisitos indispensables que debe tener su futuro ocupante, y por el otro, a los candidatos con diferencias profundas, en competencia por un mismo empleo. En estos términos, la selección toma la forma de proceso de comparación y de decisión. (Chiavenato, 2011)

Para la selección de personal es indispensable tener todas las especificaciones y características que debe tener el futuro ocupante con el fin de facilitar la decisión de elección. En la actualidad ser parte de una institución pública es un proceso extenso teniendo mayor oportunidad los profesionales capacitados para ser contratados.

Existen organizaciones que son reconocidas por sus marcas, calidad, productos, servicios y edificación que las hacen diferentes, es por eso que para incorporar al personal de trabajo son muy atentos y disciplinados, debido a que estas son más anheladas por los postulantes ya que poseen aceptación y prestigio en el mercado laboral.

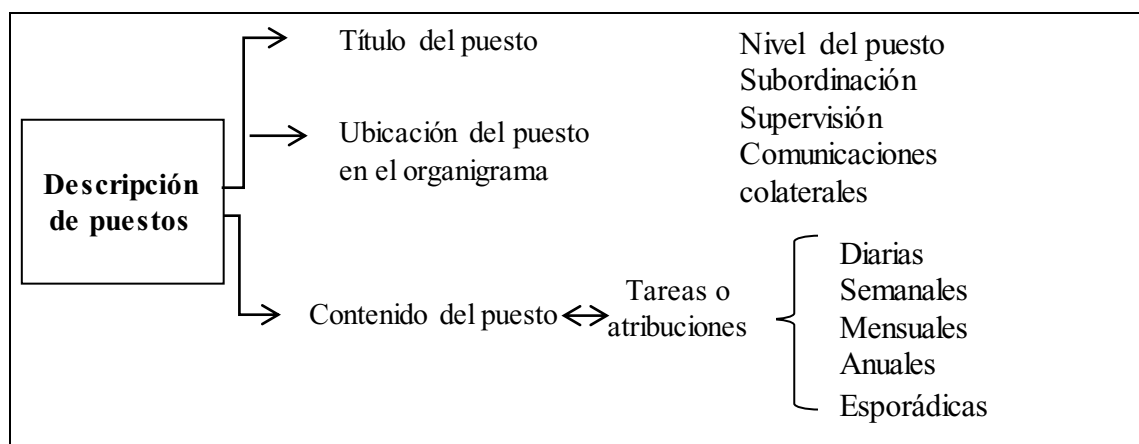
Los procesos para incorporar a las personas representan la ruta que conduce a su ingreso en la organización. Es la puerta de entrada que solo se abre para los candidatos que tienen

características y competencias personales que se ajustan y predominan en ella. Las organizaciones cuentan con métodos de filtración, que codifican las características deseables e importantes para alcanzar sus objetivos y su cultura interna, y de ahí escogen a aquellas personas que las reúnen en gran medida. El proceso de selección consiste en encontrar lo que las personas ofrecen, comparándolo con lo que busca la organización. Sin embargo, las organizaciones no son las únicas que seleccionan, las personas también escogen donde quieren trabajar. Así se trata de una elección recíproca. (Chiavenato, 2009)

Para que exista conexión entre la organización y los empleados la empresa debe buscar candidatos afines al puesto de trabajo y el trabajador debe tener claro que el puesto que va a ocupar es donde quiere estar.

Asimismo la descripción de puesto es parte fundamental en la recaudación de información de las funciones o actividades que realizan los trabajadores ya sean estas con determinada secuencia, también busca reunir otros datos importantes del puesto de trabajo.

La descripción de puesto es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que le conforman y distinguen del resto de los puestos en la organización.



1.1 Cuadro de Descripción de Puestos²

Mediante los datos del cuadro 1.1, el manual de funciones y perfiles va a contar con los detalles necesarios del puesto de trabajo. Desde mi punto de vista la descripción de puesto

² Chiavenato I. (2009). Gestión del Talento Humano. Mc Graw Hill. Tercera Edición. México.

admite el levantamiento de información de los antecedentes del puesto de trabajo y es de vital importancia para definir las actividades o atribuciones que se realizan en el puesto.

En la descripción de empleo podemos plantear los datos informativos que nos servirán en la elaboración de un manual de funciones y perfiles como lo es el contenido del puesto, seudónimo, área o departamento al que pertenece y otros datos que nos permiten obtener una perspectiva amplia de los antecedentes del puesto de trabajo.

La descripción de empleos es un documento básicamente representativo y constituye una información de los hechos existentes y pertinentes al empleo. La identificación del trabajo de la selección incluye información como: nombre del empleo o denominación del mismo, otros nombres que se pueden dar, el departamento, división, planta y número de código de trabajo. (Flippo, 1988)

Para realizar un adecuado reclutamiento y selección de personal las empresas plantean estrategia de incorporación que proporciona diversos candidatos, con el fin de encontrar la persona idónea para cubrir la vacante.

En el Reclutamiento de Personal, los individuos y las organizaciones están involucrados en un continuo proceso de atracción mutua. El reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficientes para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. (Chiavenato, 1999)

Un punto a favor del uso de un manual de funciones y perfiles es la facilidad que este brinda para seleccionar al aspirante que se asimile al perfil del puesto que ya tendríamos definido en dicha herramienta.

Es importante contar con una estructura orgánica en las empresas sean estas públicas o privadas, en ella se evidencia la relación y dependencia de unidad, área o departamentos de la organización del mismo modo contribuye al proceso de elaboración de un manual de funciones y perfiles.

Miguel Tomalá en su edición *Términos Económicos* señala que:

Un organigrama es una manera gráfica de mostrar la estructura formal de las responsabilidades y autoridades a través de las que una empresa apunta el logro de sus objetivos. Un organigrama es considerado como un gráfico de circuito de una estructura empresarial, sin que la organización sea mal concebida y sin que ello implique que el trabajo marche sobre ruedas. Los organigramas pueden ser: vertical: cuando las líneas de mando reflejan marchando desde la parte superior a la inferior de la estructura de la organización; horizontal: cuando las líneas de mando marchan de izquierda a derecha de un lado a otro del organigrama; otros son los organigramas concéntricos y radial.³

El organigrama es el gráfico visible donde se podrá identificar los niveles jerárquicos de los colaboradores de la institución, pudiendo implementar el control de cada área y puesto de trabajo con un líder que dé cumplimiento a la misión empresarial de la institución.

Los manuales se originan a partir de la necesidad de crear un documento formal, que describa las formas de operar de cada empleado y el perfil que cada uno de ellos debe tener para desempeñar sus funciones.

La historia de los manuales como herramienta en la administración es prácticamente reciente. Durante el periodo de la segunda guerra mundial es cuando se desarrolló esta técnica, aunque se tiene conocimiento de que ya existían algunas publicaciones en las que se proporcionaban información e instrucción al personal, sobre ciertas formas de operar de un organismo por ejemplo: circulares, memorándums, instrucciones internas, etc.). La falta y la necesidad de

³ Tomalá M. (2005). *Términos Económicos*. Análisis Ediciones. Primera Edición. Ecuador.

personal capacitado durante la guerra genero la necesidad de formular manuales detallados.
(Valencia, 1996)

En la actualidad las empresas públicas cuentan con un manual de funciones y perfiles ya que es una herramienta útil que asienta las actividades de los trabajadores y contiene los componentes puntuales para la elección de un futuro aspirante, de la misma manera el no contar con este instrumento de trabajo ocasiona desventaja ante la competencia empresarial.

Los perfiles de Cargos son parte indispensables porque mediante el mismo nos permitirá determinar los requerimientos para la debida ocupación del puesto de trabajo, esta se la realiza tomando en cuenta la estructura organizacional; es importante para agilizar el reclutamiento y selección del talento humano, además de la capacitación, evaluación del desempeño, procedimientos que son de gran importancia hoy en día para que las empresas brinden un excelente servicio al usuario, siendo así tomaremos en cuenta la norma ISO 9001-2008 donde se considera que una persona es competente cuando cumple los requisitos que mencionaremos a continuación:

- Nivel de Estudio.
- Experiencia Laboral.
- Instrucción-Capacitación.
- Habilidades y conocimientos.⁴

Es factible encontrar a la persona adecuada para que ocupe un determinado cargo y que este cumpla con el perfil profesional que la institución requiere con el fin de entregar a la ciudadanía un excelente servicio al usuario.

⁴ En línea. Consultado: (10 junio, 2015) Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/calidad-recursos-humanos-norma-iso-9001/>

2.3. Marco conceptual.

Competencia laboral: Conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que aplicadas o demostradas en situaciones del ámbito productivo, tanto en un empleo como en una unidad para la generación de ingreso por cuenta propia, se traducen en resultados efectivos que contribuyen al logro de los objetivos de la organización o negocio.

(www.competenciaslaborales.cl)

Control: Es un mecanismo preventivo y correctivo adoptado por la administración de una dependencia o entidad que permite la oportuna detección y corrección de desviaciones, ineficiencias o incongruencias en el curso de la formulación, instrumentación, ejecución y evaluación de las acciones, con el propósito de procurar el cumplimiento de la normatividad que las rige, y las estrategias, políticas, objetivos, metas y asignación de recursos.

(www.definicion.org/control)

Cumplimiento: En su sentido más amplio la palabra cumplimiento refiere a la acción y efecto de cumplir con determinada cuestión o con alguien. En tanto, por cumplir, se entiende hacer aquello que se prometió o convino con alguien previamente que se haría en un determinado tiempo y forma, es decir, la realización de un deber o de una obligación.

(<http://www.definicionabc.com/general/cumplimiento.php>)

Departamento: Centro o nivel jerárquico de administración, dirección y ejecución del trabajo. (Mangonez, 2006)

Empresas públicas: Las empresas son entidades que pertenecen al Estado en los términos que establece la Constitución de la República, personas jurídicas de derecho público, con patrimonio propio, dotadas de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión.

(<https://sites.google.com/site/megalexec/legislacion-1/leyes-organicas/ley-organica-de-empresas-publicas>)

Evaluación del desempeño: Es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Este sistema permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados (lo que las personas son, hacen y logran).

(<http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/06/03/evaluacion-de-desempeno-como-visualizador-de-rendimiento/>)

Función: Una función se refiere a la actividad o al conjunto de actividades que pueden desempeñar uno o varios elementos a la vez, obviamente de manera complementaria, en orden a la consecución de un objetivo definido.

(<http://www.definicionabc.com/general/funcion.php>)

Manual: Instrumento administrativo que contiene en forma explícita, ordenada y sistemática información sobre objetivos, políticas, atribuciones, organización y procedimientos de los órganos de una institución; así como las instrucciones o acuerdos que se consideren necesarios para la ejecución del trabajo asignado al personal, teniendo como marco de referencia los objetivos de la institución. (<http://www.definicion.org/manual>)

Personal: Por otra parte, el término personal se usa cuando se quiere hablar de un grupo de personas. Al conjunto de personas que se desempeñan y prestan sus servicios profesionales en alguna empresa, taller, fábrica u organización se lo designa y conoce formalmente como personal. (<http://www.definicionabc.com/social/personal.php>)

Reclutamiento: El reclutamiento es el proceso de atraer individuos de manera oportuna, en número suficiente y con los atributos necesarios, y alentarlos para que soliciten los puestos vacantes en una organización. En la mayor parte de las organizaciones grandes y de tamaño mediano, el departamento de recursos humanos es responsable del proceso de reclutamiento. (Tomalá, Términos Económicos, 2005, pág. 178)

Responsabilidad: La responsabilidad es una virtud que puede observarse en uno mismo o en el prójimo. Se dice que una persona es responsable cuando, consciente de sus actos, sabe que éstos son la causa directa o indirecta de un hecho, por el cual es plausible de ser imputable, y hasta deberá responder por esos actos, llegado el caso.

(<http://www.definicionabc.com/general/responsabilidad.php>)

Selección de Personal: La selección de personal es el proceso de escoger al individuo más capacitado para un puesto específico. Los esfuerzos de reclutamiento de una compañía tienen un gran impacto sobre la calidad de la decisión de selección. Constituyéndose esta como una de las decisiones más difíciles e importantes del negocio. (Tomalá, Términos Económicos, 2005, pág. 188)

Supervisión: La supervisión implica la acción de inspeccionar, controlar, ya sea un trabajo o un tipo de actividad y siempre es ejercida por parte de un profesional superior ampliamente capacitado para tal efecto. (<http://www.definicionabc.com/general/supervision.php>)

Talento Humano: 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 (autoridad). (<http://psicologiayempresa.com/el-talento-humano-y-las-competencias-conceptos.html>)

CAPITULO III

3. Marco Metodológico.

3.1. Tipo de investigación.

Se han utilizado los siguientes tipos de investigación:

Investigación analítica porque a través de las encuestas se conoció y analizó aspectos que contribuyan al fortalecimiento de la investigación.

Investigación sintética porque una vez hecho el análisis de las encuestas se hace el razonamiento del mismo y de esta manera se puede diseñar la Guía o Manual, de acuerdo al problema existente del tema de investigación.

Investigación descriptiva porque que permite conocer y describir las situaciones y necesidades de los involucrados como son los usuarios y servidores de las empresas del sector público de la ciudad de Manta.

3.2. Método.

El método inductivo es para analizar la información de manera exacta, partiendo de lo simple a lo complejo, con este método se logra determinar las necesidades de contar con una guía o manual de funciones y perfiles en las empresas del sector público de la ciudad de Manta. El trabajo de investigación cuenta con el método propositivo porque tiene una propuesta de un formulario de relevamiento y Manual de Funciones y Perfiles para las Empresas del Sector Público, de la ciudad de Manta.

3.3. Técnica.

Encuesta: En las encuestas a los Jefes de Talento Humano, personal administrativo y usuarios de las Empresas Públicas de la ciudad de Manta, se obtiene conocimiento de la

situación de las empresas y se determina los problemas más relevantes planteando el formulario de relevamiento y manual de funciones y perfiles.

3.4. Instrumentos.

En la presente investigación se aplica el siguiente instrumento:

- Formulario de preguntas para los Jefes de Talento Humano, personal administrativo y usuarios de las Empresas Públicas de la ciudad de Manta.

3.5. Recolección de la información.

La información primaria es recopilada de la entrevista a los Jefes de Talento Humano, personal administrativo y usuarios de las Empresas Públicas de la ciudad de Manta. La información secundaria es de libros, diccionarios y páginas electrónicas que hacen referencias al tema.

3.6. Procesamiento y análisis de la información.

- La información cualitativa se hace con una recopilación prudente de libros y documentos relacionados con el tema de investigación, mediante el software del procesador de textos Word.
- Se aplica encuestas a los jefes de talento humano, personal administrativo y usuarios de las empresas públicas de la ciudad de Manta; con ellas se recaudan datos estadísticos que son evidencias para el desarrollo de las conclusiones y recomendaciones de la investigación.
- Se hace la propuesta del formulario de relevamiento y manual de funciones y perfiles a las entidades del sector público, teniendo como convicción favorecer específicamente a las unidades de talento humano, facilitando un excelente servicio a la comunidad Mantense.

Matriz de la Operacionalización de las variables.

3.7.1. Variable independiente: Manual de Funciones y Perfiles.

Conceptualización	Dimensión	Indicadores	Técnica
<p>Permite de forma sistemática determinar las habilidades, deberes y conocimientos necesarios para desempeñar puestos en una organización.</p> <p>Tomalá M (2005) Términos Económicos Análisis Ediciones</p>	Funciones	Procedimientos que indicaron el nivel de cumplimiento de las actividades y perfiles de puestos de los servidores públicos.	<p>Encuestas aplicadas a los Jefes de Talento Humano, personal administrativo y usuarios de las Empresas Públicas de la ciudad de Manta.</p>
	Dirección	Las Organizaciones como factor de estudio del tema investigado del cual se evidenciaron las mejoras en las empresas públicas.	

3.7.2. Variable dependiente: Empresas del sector público.

Conceptualización	Dimensión	Indicadores	Técnica
<p>Son las empresas creadas por el gobierno, para prestar servicios públicos.</p> <p>Pertenece al Estado, tienen personalidad jurídica, patrimonio y régimen jurídico propio.</p> <p>Tomalá M (2005)</p> <p>Términos Económicos</p> <p>Análisis Ediciones</p>	<p>Responsabilidad Social</p>	<p>Servicios públicos que contribuyen a la economía del país, es por esa razón que deben ser de calidad y eficientes.</p>	<p>Encuestas aplicadas a los Jefes de Talento Humano, personal administrativo y usuarios de las Empresas Públicas de la ciudad de Manta.</p>
	<p>Permanencia de los empleados en el trabajo.</p>	<p>La capacidad profesional en el sector público es esencial por que los servidores deben ser seleccionados de tal forma que sean aptos para el cumplimiento sus ocupaciones.</p>	

CAPITULO IV

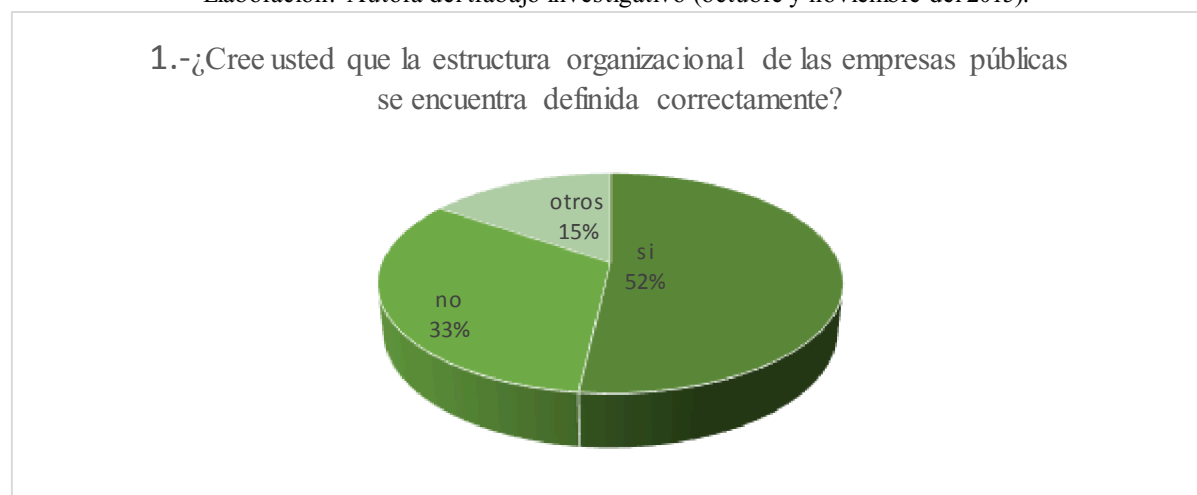
4. Análisis e interpretación de los resultados.

Análisis de encuesta dirigida a los Jefes de Talento Humano, personal administrativo y usuarios de las Empresas Públicas de la ciudad de Manta.

Cuadro N° 1

1.- ¿Cree usted que la estructura organizacional de las empresas públicas se encuentra definida correctamente?			
Servidores-Usuario E.P.A.M.	SI	57	52%
Servidores-Usuario G.A.D MUNICIPAL DE MANTA	NO	36	33%
Servidores-Usuario C.N.T. EP			
Servidores-Usuario C.N.E.L. EP	OTRAS	17	15%
Servidores-Usuario AUTORIDAD PORTUARIA MANTA			
		110	100%

Elaboración: Autora del trabajo investigativo (octubre y noviembre del 2015).



Fuente: Encuestas realizada a Jefes de Talento Humano, personal administrativo y usuarios de las Empresas Públicas de la Ciudad de Manta.

Análisis: Según el cuadro estadístico N° 1 muestra que el 52% de los encuestados afirman estar de acuerdo con la estructura organizacional de la empresa y un 33% indica que no está definida, mientras que el 15% manifestaron que están en proceso de reestructuración.

Interpretación: Una vez analizados los resultados de la pregunta N° 1 de las encuestas realizadas a los jefes de Talento Humano se puede evidenciar que la Estructura

Organizacional está bien definida, sin embargo existen empresas públicas donde su estructura organizacional está en proceso de reestructuración.

Cuadro N° 2

2.- ¿Los niveles de supervisión, autoridad y comunicación se encuentran claramente identificados y socializados en las empresas del sector público?			
Servidores-Usuario E.P.A.M.	SI	74	67%
Servidores-Usuario G.A.D. MUNICIPAL DE MANTA			
Servidores-Usuario C.N.T. EP	NO	36	33%
Servidores-Usuario C.N.E.L. EP			
Servidores-Usuario AUTORIDAD PORTUARIA MANTA			
		110	100%

Elaboración: Autora del trabajo investigativo (octubre y noviembre del 2015).



Fuente: Encuestas realizada a Jefes de Talento Humano, personal administrativo y usuarios de las Empresas Públicas de la Ciudad de Manta.

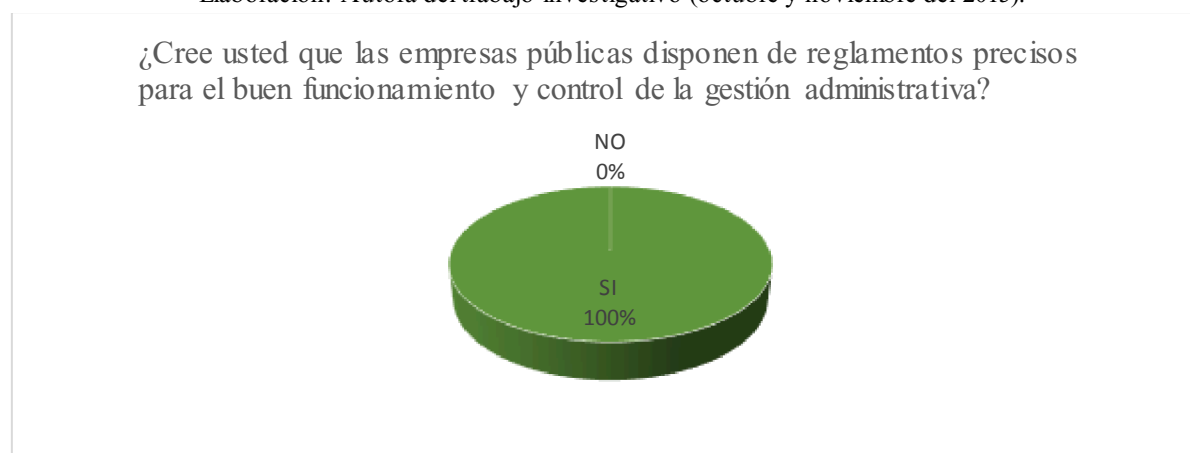
Análisis: Según el cuadro estadístico N° 2 muestra que el 67% de los encuestados, manifestaron que están claramente identificados los niveles de supervisión, autoridad y comunicación en las empresas públicas, mientras que una minoría del 33% indicaron que no.

Interpretación: Una vez analizados los resultados de la pregunta N°2 de las encuestas, se puede concluir que la mayoría de las empresas tienen identificados los niveles de autoridad, en algunas empresas públicas se puede evidenciar la inestabilidad laboral en sus Gerentes o Directores, tales factores afectan los niveles de autoridad debido al cambio constante que ocurre.

Cuadro N° 3

3.- ¿Cree usted que las empresas públicas disponen de reglamentos precisos para el buen funcionamiento y control de la gestión administrativa?			
Servidores-Usuario E.P.A.M.	SI	110	100%
Servidores-Usuario G.A.D. MUNICIPAL DE MANTA			
Servidores-Usuario C.N.T. EP	NO	-	-
Servidores-Usuario C.N.E.L. EP			
Servidores-Usuario AUTORIDAD PORTUARIA DE MANTA			
Total:		110	100%

Elaboración: Autora del trabajo investigativo (octubre y noviembre del 2015).



Fuente: Encuestas realizada a Jefes de Talento Humano, personal administrativo y usuarios de las Empresas Públicas de la Ciudad de Manta.

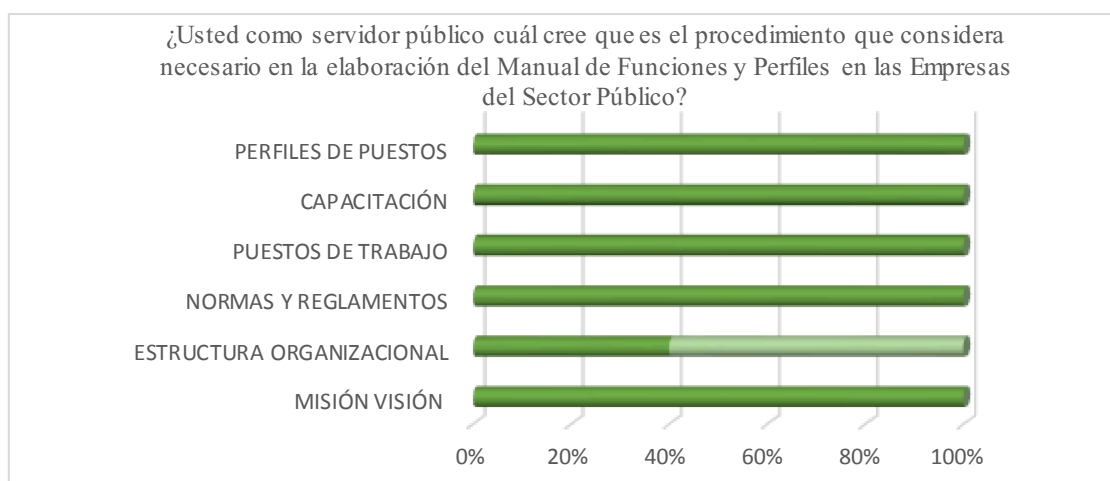
Análisis: Según el cuadro estadístico N° 3 revela que el 100% de los encuestados manifestaron que tienen los reglamentos necesarios para el adecuado control y gestión administrativa.

Interpretación: Una vez analizados los resultados de la pregunta N°3 de las encuestas realizadas; en su totalidad afirmaron que constan de reglamentos internos y demás, por ende la existencia del mismo evidencia la aplicación de la Ley, los cambios que se ameritan de una correcta administración empresarial de muchas instituciones del estado se deben al compromiso de los miembros colaboradores en conjunto a un adecuado desempeño eficaz y eficiente en la Gestión del Talento Humano.

Cuadro N° 4

4.- ¿Usted como servidor público cuál cree que es el procedimiento que considera necesario en la elaboración del Manual de Funciones y Perfiles en las Empresas del Sector Público?						
EMPRESAS PÚBLICAS	PERFIL DE PUESTO	CAPACITACION	DESEMPEÑO DE FUNCIONES	NORMAS-REGLAMENTOS	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL (actualizada)	MISION-VISION
Servidores-Usuario E.P.A.M.	X	X	X	X	-	X
Servidores-Usuario GAD MANTA	X	X	X	X	-	X
Servidores-Usuario C.N.T.	X	X	X	X	X	X
Servidores-Usuario C.N.E.L.	X	X	X	X	-	X
Servidores-Usuario AUTORIDAD PORTUARIA	X	X	X	X	X	X

Elaboración: Autora del trabajo investigativo (octubre y noviembre del 2015).



Fuente: Encuestas realizada a Jefes de Talento Humano, personal administrativo y usuarios de las Empresas Públicas de la Ciudad de Manta.

Análisis: Según el cuadro estadístico N° 4 de las encuestas realizadas a los Jefes Talento Humano expresaron los siguientes indicadores; la misión y visión que corresponden a un cumplimiento del 100%; estructura organizacional actualizada con un 40% por tanto no cumplen el 60%; las normas y reglamentos, puestos de trabajos, funciones, perfiles de puestos, coincidieron en un 100%.

Interpretación: Se considera importante que los Jefes de talento humano mantengan claros los procedimientos para elaborar un manual de funciones y perfiles; para la consecución del

mismo será necesario la misión, visión de la empresa para alinear los objetivos institucionales contando con una estructura organizacional actualizada, algunas empresas del sector público no cumplen por completo con aquellos requerimientos debido a que están en proceso de actualización. Los niveles de autoridad la determinación de los puestos de trabajo, funciones del cargo a emplear, determinación de los perfiles del puesto constituyen hoy en día en un requisito oportuno y estratégico en el momento de seleccionar el personal haciendo posible integrar nuevas competencias laborales por ende apearse a las normas legales tal como la LOSEP donde se menciona en el Art. 52, que existen varias responsabilidades que deben cumplir y aplicar las Unidades de Administración del Talento Humano de las empresas públicas.

Cuadro N° 5

5.- ¿Cree usted que las empresas públicas disponen de un Manual de Funciones y perfiles para el reclutamiento y Selección de Personal?			
Servidores-Usuario E.P.A.M.	SI	110	100%
Servidores-Usuario G.A.D. MUNICIPAL DE MANTA			
Servidores-Usuario C.N.T. EP	NO	-	-
Servidores-Usuario C.N.E.L. EP			
Servidores-Usuario AUTORIDAD PORTUARIA DE MANTA			
		110	100%

Elaboración: Autora del trabajo investigativo (octubre y noviembre del 2015).



Fuente: Encuestas realizada a Jefes de Talento Humano, personal administrativo y usuarios de las Empresas Públicas de la Ciudad de Manta.

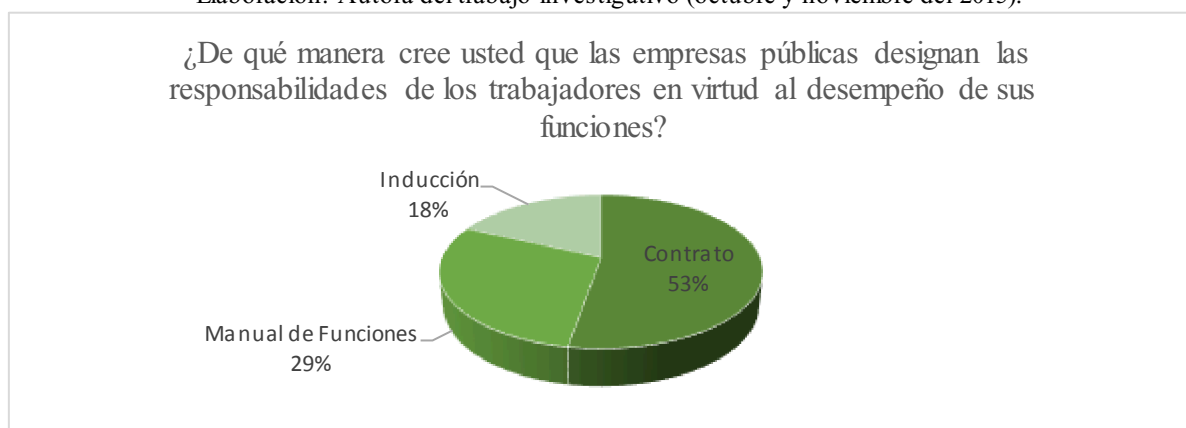
Análisis: Según el cuadro estadístico N°5 nos indica que el 100% de los encuestados manifestaron que poseen un Manual de funciones y perfiles.

Interpretación: Una vez analizados los resultados de la pregunta N°5, se puede apreciar que la mayoría de las encuestas realizadas a los Jefes de Talento Humano afirmaron que tienen un Manual de Funciones; pero sin embargo debemos de tomar en cuenta que las empresas necesitan la respectiva actualización del MF para que los procesos de gestión no se tornen difíciles en el momento de determinar las funciones de cada puesto de trabajo del servidor público. La realidad de muchas instituciones públicas es que aun contando con esta herramienta de trabajo siguen evidenciándose la inexactitud en el desarrollo de sus funciones, tanto en la selección de personal siendo esta por conveniencia o por empatía, originando que las personas equivocadas asuman un puesto de trabajo que no es de su rama profesional.

Cuadro N° 6

6.- ¿De qué manera cree usted que las empresas públicas designan las responsabilidades de los trabajadores en virtud al desempeño de sus funciones?			
Servidores-Usuario E.P.A.M.	Contrato	58	53%
Servidores-Usuario G.A.D. MUNICIPAL DE MANTA			
Servidores-Usuario C.N.T. EP	Manual de Funciones	32	29%
Servidores-Usuario C.N.E.L. EP			
Servidores-Usuario AUTORIDAD PORTUARIA MANTA	Inducción	20	18%
		110	100%

Elaboración: Autora del trabajo investigativo (octubre y noviembre del 2015).



Fuente: Encuestas realizada a Jefes de Talento Humano, personal administrativo y usuarios de las Empresas Públicas de la Ciudad de Manta.

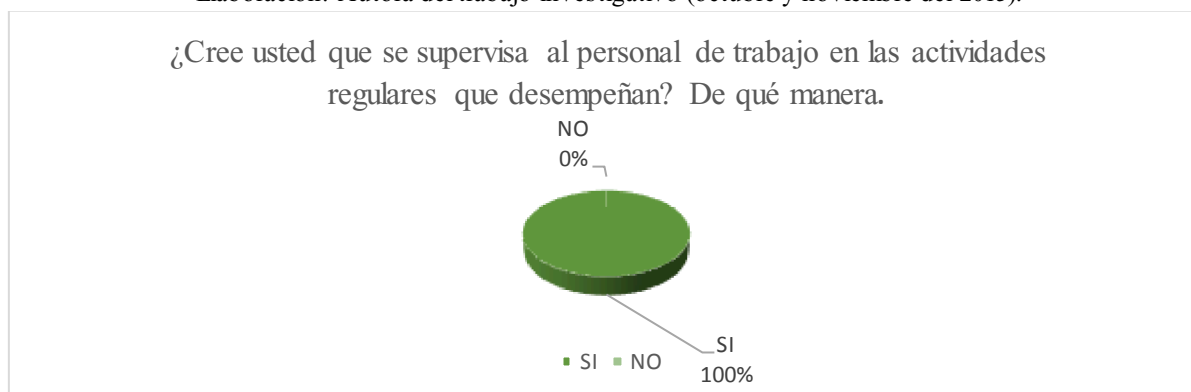
Análisis: Según el cuadro estadístico N°6, el 53% de los encuestados manifestaron que las funciones o responsabilidades están estipuladas en el contrato de trabajo; el 18% indico que se las dan a conocer en el proceso de inducción y el 29% restante se las facilita con el respectivo manual de funciones.

Interpretación: Hay diferentes procesos en la selección del personal y en la integración del mismo, las responsabilidades o funciones dependerá de cómo se esté administrando la Unidad de Talento Humano, muchas entidades públicas tienen la posibilidad de facilitar a sus trabajadores un manual e incluso manifestarle las actividades que le corresponden en la inducción o al momento que están siendo contratados.

Cuadro N° 7

7.- ¿Cree usted que se supervisa al personal de trabajo en las actividades regulares que desempeñan? De qué manera.				
Servidores-Usuario E.P.A.M.	SI	110	100%	-Reloj biometrico -Cámara
Servidores-Usuario G.A.D. MUNICIPAL DE MANTA				
Servidores-Usuario C.N.T. EP	NO	-	-	-Jeje Inmediato -Supervisor -Informe laboral.
Servidores-Usuario C.N.E.L. EP				
Servidores-Usuario AUTORIDAD PORTUARIA DE MANTA				
		110	100%	

Elaboración: Autora del trabajo investigativo (octubre y noviembre del 2015).



Fuente: Encuestas realizada a Jefes de Talento Humano, personal administrativo y usuarios de las Empresas Públicas de la Ciudad de Manta.

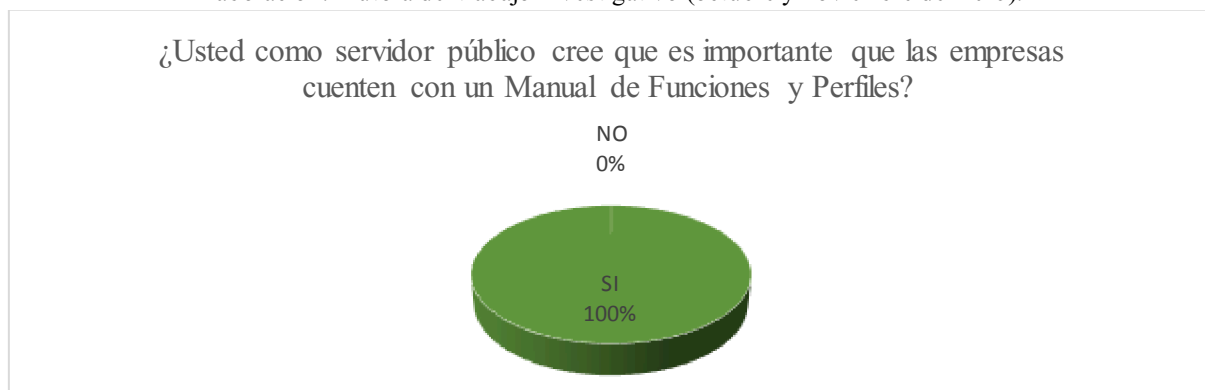
Análisis: Según el cuadro estadístico N° 7, en las encuestas realizadas a los Jefes de Talento Humano de las empresas públicas manifestaron que se supervisa las actividades del personal de trabajo con un indicador del 100%.

Interpretación: La mayor parte de las empresas públicas tienen un control en las actividades de sus trabajadores ya sea este mediante medios tecnológicos como reloj biométrico y cámaras dentro de la institución; también existen colaboradores más cercano que están pendiente del cumplimiento de las actividades como son jefes inmediatos, supervisores, inspectores de cada área o departamento de la empresa o se puede evidenciar por medio del informe laboral de las actividades ejecutadas ya que tienen la obligación de presentarlo ya sea este de manera diaria o mensual.

Cuadro N° 8

8.- ¿Usted como servidor público cree que es importante que las empresas cuenten con un Manual de Funciones y Perfiles?			
Servidores-Usuario E.P.A.M.	SI	110	100%
Servidores-Usuario G.A.D. MUNICIPAL DE MANTA			
Servidores-Usuario C.N.T. EP	NO	-	-
Servidores-Usuario C.N.E.L. EP			
Servidores-Usuario AUTORIDAD PORTUARIA DE MANTA			
		110	100%

Elaboración: Autora del trabajo investigativo (octubre y noviembre del 2015).



Fuente: Encuestas realizada a Jefes de Talento Humano, personal administrativo y usuarios de las Empresas Públicas de la Ciudad de Manta.

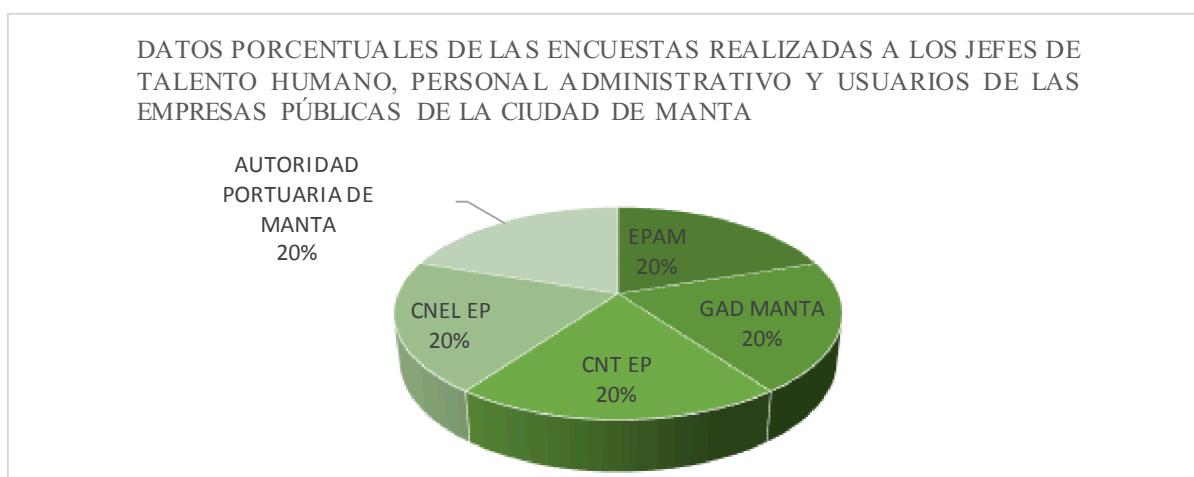
Análisis: según el cuadro estadístico N° 8 muestra que el 100% de los encuestados afirmaron que es importante contar con un manual de funciones y perfiles.

Interpretación: Se puede concluir que un Manual de funciones y perfiles más que importante es indispensable e imprescindible ya que facilita la búsqueda del personal idóneo, también ayuda al candidato a identificar las funciones o actividades enfocadas en el puesto de trabajo para el que fueron contratados evitando la desorganización en el desarrollo de las actividades laborales.

DATOS PORCENTUALES DE LAS ENCUESTAS APLICADAS A: JEFES DE TALENTO HUMANO, PERSONAL ADMINISTRATIVO Y USUARIOS DE LAS EMPRESAS PÚBLICAS DE LA CIUDAD DE MANTA.

DATOS GENERALES DE LAS ENCUESTAS		
E.P.A.M.	22	20%
G.A.D. MUNICIPAL DE MANTA	22	20%
C.N.T. EP	22	20%
C.N.E.L. EP	22	20%
AUTORIDAD PORTUARIA DE MANTA	22	20%
TOTAL DE ENCUESTAS:	110	100%

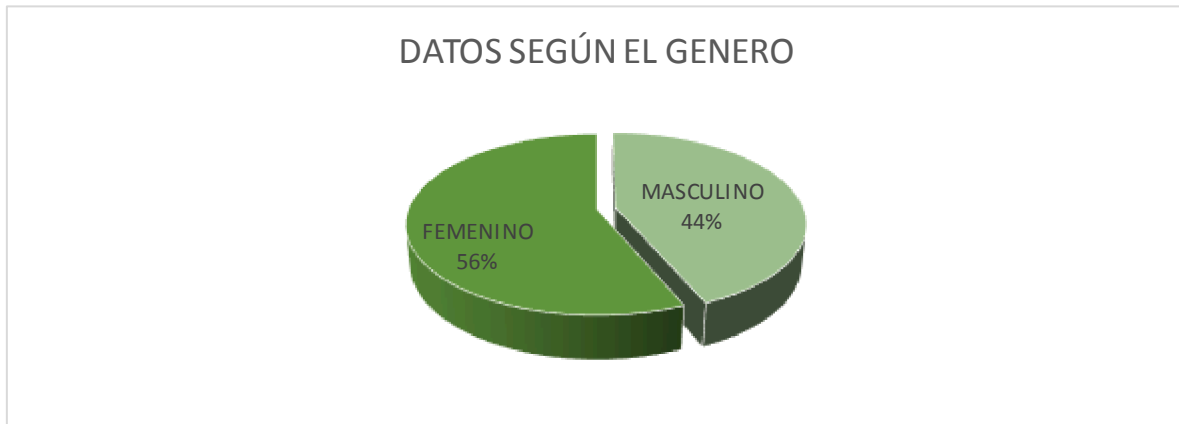
Elaboración: Autora del trabajo investigativo (octubre y noviembre del 2015).



Fuente: Encuestas realizada a Jefes de Talento Humano, personal administrativo y usuarios de las Empresas Públicas de la Ciudad de Manta.

DATOS SEGÚN EL GENERO		
MASCULINO	48	44%
FEMENINO	62	56%

Elaboración: Autora del trabajo investigativo (octubre y noviembre del 2015).



Fuente: Encuestas realizada a Jefes de Talento Humano, personal administrativo y usuarios de las Empresas Públicas de la Ciudad de Manta.

CAPITULO V

5. Conclusiones y recomendaciones.

5.1. Conclusiones.

- Mediante las encuestas realizadas a los jefes de talento humano de las empresas del sector público de la ciudad de Manta se pudo concluir lo siguiente:
- La mayoría de los encuestados manifestaron que contar con normativas, reglamentos es de vital importancia para la apropiada Gestión Administrativa del Talento Humano por tanto es indispensable contar con una herramienta para asignar y formalizar las actividades de cada funcionario y sobretodo tener mayor facilidad cuando se realiza la selección de personal.
- Aunque las encuestas den un 100% de cumplimiento no todos los servidores públicos están en los puestos de trabajo de acuerdo a su profesión y al contrario no todos los puestos de trabajo tienen la persona adecuada para su desempeño, lo antes mencionado solo se puede evidenciar cuando formas parte de una institución pública y mantienes una observación directa con los procesos de trabajo donde se visualiza mucha deficiencia en la gestión administrativa.
- También se pudo comprobar que en algunas empresas del sector público es preciso realizar una reestructuración en la estructura organizacional ya que esta define los niveles jerárquicos o líneas de mando en la entidad, considerando una conveniente supervisión a los servidores públicos.

5.2. Recomendaciones.

- Es necesario que las empresas del sector público cuenten con una estructura organizacional actualizada y bien definida ya que esta permite la elaboración del manual de funciones y perfiles, también establece los niveles de autoridad y comunicación dentro de la institución también es recomendable que la selección del personal se haga de manera clara y precisa escogiendo al candidato que más se asemeje al perfil del puesto.
- Se invita acatar las leyes expuesta por el Estado para el control adecuado de las empresas públicas, contando especialmente con una firme administración del Talento Humano con bases estables en sus normas, reglamentos y manuales que faciliten los procesos de la gestión institucional.
- Aquellas empresas públicas que tienen el manual de funciones y perfiles deberían de aplicarlo para evitar que los puestos de trabajo estén ocupados de personal incompetente que no brindan una atención de calidad a los usuarios
- Por esta razón que el presente proyecto de investigación brinda un formulario de relevamiento y manual de funciones y perfiles para las Instituciones Públicas acceda a tener identificadas sus funciones y actividades de manera precisa.
- Adoptar el uso del Manual de funciones y perfiles es una iniciativa que aporta al mejoramiento continuo de las diferentes áreas de trabajo y funcionarios que ayuda al logro y consecución de las metas de la institución siendo el usuario el más favorecido.

5.3 Comprobación de los objetivos

Mediante el trabajo de investigación se logró diseñar un formulario para el levantamiento del Manual de Funciones y Perfiles que formalizara las actividades que se realizan en las Empresas del sector Público de la ciudad de Manta.

En el levantamiento y análisis de información se apreció que en la actualidad muchas de las empresas públicas de Manta, tienen establecida misión, visión, objetivos, , planificación estratégica, estructura orgánica, políticas de seguridad y salud ocupacional, norma interna y manuales, gozando de excelentes infraestructuras, tecnología y muchos beneficios que hoy en día permite que exista un buen ambiente de trabajo. Innovando propuestas que ayudan a la ciudadanía a recibir mayores oportunidades con relación al servicio prestado, logrando agilidad en el proceso de gestión y mejoramiento continuo en la entidad.

Lo antes mencionado juega un rol importante ante el cumplimiento de los requisitos que antepone la ley para las empresas del sector público, expresando un direccionamiento en el desarrollo de las funciones brindando un servicio claro y preciso.

Se evidenció que varias empresas públicas cumplen un 100% con el manual de funciones y perfiles; pero al preguntarles a los servidores públicos de qué manera se designan las funciones o responsabilidades se pudo apreciar que el 58% del personal de trabajo indico por contrato, mientras que el 29% manifestó mediante el manual de funciones y un 18% dijo que por medio del proceso de inducción; el cual se demuestra que al contar con esta herramienta no quiere decir que todas las empresas la utilicen y posean un personal competente e idóneo para el desempeño de sus funciones. Es por eso que encontraremos un desperfecto en el proceso de trabajo que evita la correcta ejecución de las actividades de los servidores, ocasionando que el usuario reciba una información confusa extendiendo el proceso del servicio demandado.

También encontraremos que el personal que labora en el sector público posee otros conocimientos al que se requiere en el puesto de trabajo, esto se puede corregir mediante el educado proceso de selección de personal, teniendo a mano un apropiado perfil del puesto.

Existe el mejoramiento con relacion a los procesos administrativos y de gestion ya que se evidencian los cambios y las exigencias par las empresas públicas porque anteriormente no se daba seguimiento continuo a aquellas entidades del gobierno, teniendo como efecto un servicio poco satisfactorio y algunas veces restringido, afectando negativamente a la ciudadanía e imagen de las empresas públicas.

La propuesta busca dar un direccionamiento en cuanto al desempeño de las funciones de los servidores, escogiendo al personal mejor capacitado que se ajuste al perfil de puesto para que exista mayor fluidez y agilidad en los procesos de los ciudadanos en la ciudad de Manta. También se encontrara adjunto el documento que evidencia la entrega del manual de funciones y perfiles a una de las empresas del sector público de la ciudad de Manta.

CAPITULO VI

6. Propuesta.

6.1. Datos Informativos.

6.1.1. Título de la propuesta.

Diseño de un Manual de Funciones y Perfiles para las Empresas del Sector Público de la ciudad de Manta.

6.1.2. Autora de la Propuesta.

Carmen Elizabeth Arteaga Tumbaco.

6.1.3. Institución.

La propuesta de un Manual de Funciones y perfiles, está dirigida a las Empresas Públicas de la ciudad de Manta.

6.1.4. Beneficiarios.

Los principales beneficiarios de esta propuesta son.

Beneficiario Directo.

Las Empresas Públicas de la ciudad de Manta.

Las personas de la comunidad que utilicen los servicios de la institución.

Beneficiarios Indirectos.

La autora del proyecto, ya que esta investigación le permitirá obtener el título de Psicóloga Industrial-Organizacional

6.2. Objetivos.

6.2.1. Objetivo General.

- Diseñar un Manual de Funciones y Perfiles para las Empresas del Sector Público de la ciudad de Manta.

6.2.2. Objetivos Específicos.

- Implementar un sistema de control eficiente dentro de la institución, para la ejecución de las actividades, de una forma ágil y oportuna.
- Coordinar con la Unidad de Talento Humano, la ejecución y evaluación de las actividades, que le correspondan a los diferentes departamentos, respetando las políticas de la institución.
- Promover el compromiso de cumplir con el manual y de esta forma desarrollar el fortalecimiento institucional.
- Requerir el compromiso del área de Talento Humano y contrapartes, al cumplimiento cabal y oportuno de lo expuesto.

6.3. Descripción de la Propuesta.

Esta propuesta tiene como finalidad plantear un Manual de Funciones y Perfiles para las Empresas del sector Público de la ciudad de Manta, para que los servidores estén informados de las funciones específicas que le corresponden. Para dicho cumplimiento se requiere del compromiso de todas las personas que laboren en la institución.

Este manual fue dirigido a los directores del área de talento humano para que estos tengan presente el perfil que deben tener los candidatos, con el objetivo de que realicen sus actividades con mayor validez de esta manera obtener un mejoramiento continuo y llegar a la deseada excelencia en el servicio. Este manual garantiza que los servidores públicos no realicen su trabajo al azar sino con conocimiento, también esta herramienta ayuda a que el talento humano seleccionado sea escogido por sus habilidades y competencias, a efecto que el departamento de Talento Humano utilice el siguiente formulario de relevamiento y manual de funciones y perfiles que contribuya mejorar la institución.

6.4. Desarrollo de la Propuesta.

I. Formulario de Relevamiento de Funciones.

- Introducción
- Recomendaciones para completar el formulario de Relevamiento de Funciones.
- Nota importante

II. Formulario Estructurado de Relevamiento de Información.

- Nota importante

▪ **Identificación del Puesto.**

- Nombre del Puesto:
- Área/Departamento:
- Nombre de su Jefe Inmediato:
- Cargo de su Jefe Inmediato:
- Nombre de quien llenó el formulario:
- Tiempo en el Cargo:
- Tiempo en la empresa:
- Fecha:
- Nombre y Puesto del Personal a su Cargo
- Nombre: -Cargo:

▪ **Organigrama**

- Nombre del puesto:
- Nombre del ocupante:
- Su Puesto:
- Puestos:
- Ocupantes:

▪ **Descripción del Puesto**

- Actividades Permanentes o Esenciales
 - Tiempo Aproximado en horas:
 - Conocimientos Requeridos:
- Actividades Periódicas:
 - Tiempo Aproximado en horas:
 - Conocimientos Requeridos:
- Actividades Ocasionales o Eventuales
 - Tiempo Aproximado en horas:
 - Conocimientos Requeridos:

▪ **Relaciones del Puesto**

- Relaciones Externas:
- Relaciones Internas:

- **Objetivo del Puesto:**

III. Manual de funciones y perfiles

- Nombre de la Empresa:
- Logo
- Fecha de emisión:
- Fecha de actualización:
- Unidad administrativa:
- Código:
- Página: 1 de 1

- **Datos de Identificación**

- Identificación del Puesto:
- Dependencia:
- Área:
- Departamento:

- **Misión del Puesto**

- **Actualizaciones**

- Revisión n°
- Fecha
- Modificaciones
- Causa modificación

- **Funciones y Responsabilidades del Puesto:**

- Actividades:

- **Perfil del Cargo**

- Nivel de Estudios:
- Experiencia y Tiempo en funciones afines:
- Capacitaciones y Seminarios:
- Competencias y Habilidades Relacionados al Cargo:
- Evaluación del desempeño Laboral:

- Registro de Copias Controladas del Manual de Funciones y Perfiles

- Copia N°
- Receptor
- Fecha de Envío
- Firma de Recibido

- Elaborado por:
- Revisado por:
- Aprobado por:

FORMULARIO DE RELEVAMIENTO DE FUNCIONES

Introducción:

El presente formulario pretende reunir todo los aspectos relevantes de los puestos de trabajo, con el fin de entender la razón de ser de cada uno de ellos.

Recomendaciones para completar el formulario:

A continuación se muestra algunas indicaciones para llenar el formulario:

1. Trabaje en la elaboración de la presente tarea en un momento que no sea impedido y pueda meditar las respuestas.

2. Tenga a mano una lista de las actividades que realiza actualmente, para elaborarla le sugerimos los siguientes pasos:

a) Recuerde sus labores en fin de tiempo: diarias, semanales, quincenales, mensuales, semestrales, anuales u ocasionales.

b) Recuerde sus labores en fin de lo que usted: proyecta, establece, cumple, verifica, orienta.

c) Recuerde sus labores en fin de áreas de sus obligaciones y de lo que hace por su área y en la labor con otras tareas o áreas.

d) Recuerde sus facultades en función de lo que usted debe: informarse anticipadamente a su Línea de Supervisión directa: (dar determinación positiva al dictamen final); permitir (otorgar dirección decisiva a una operación).

3. Comience cada periodo con verbos en tiempo infinitivo (ejemplo: planear, investigar, perfeccionar, indicar) y utilizando un lenguaje claro y sencillo.

4. Organizar sus funciones empezando por las permanentes y finalizando por las ocasionales conforme estén presentadas en el formulario.

5. Ya descritas las funciones se debe anotar en la fila anexa los "Conocimientos Especificos Requeridos" para ejecutar estas funciones de la manera más positiva.

6. A continuación, en Relaciones Internas y Externas, se debe establecer los contactos internos y aquellos que en el puesto solicite que se realice fuera de la Organización. Se deben referir las principales Áreas, Departamentos, Unidades, Puestos, Organizaciones con quienes necesita interactuar con el fin de cumplir con los objetivos del puesto.

7. Por ultimo en el objetivo del puesto debe delinear rápidamente el propósito principal, el fin, la causa de ser del puesto de la Organización. Se determina en resumen cual es la misión de la condición en el Área a la que pertenece.

NOTA IMPORTANTE

Acuérdese que solo deben tenerse en cuenta las actividades, responsabilidades y atribuciones recientemente vigentes, no las que el titular del puesto considera que deberían existir.

FORMULARIO ESTRUCTURADO DE RELEVAMIENTO DE INFORMACIÓN

NOTA IMPORTANTE: Este temario no fue proyectado para averiguar su desempeño en el puesto, sino para entender las funciones en sí mismo. Empiece facilitando la mayor información posible, si hay algo que no entienda, favor comuníquese con Talento humano.

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO.

Nombre del Puesto:

Área:

Departamento:

Nombre de su Jefe Inmediato:

Cargo de su Jefe Inmediato:

Nombre de quien llenó el formulario:

Tiempo en el Cargo:

Tiempo en la empresa:

Fecha:

NOMBRE Y PUESTO DEL PERSONAL A SU CARGO:

NOMBRE	PUESTO

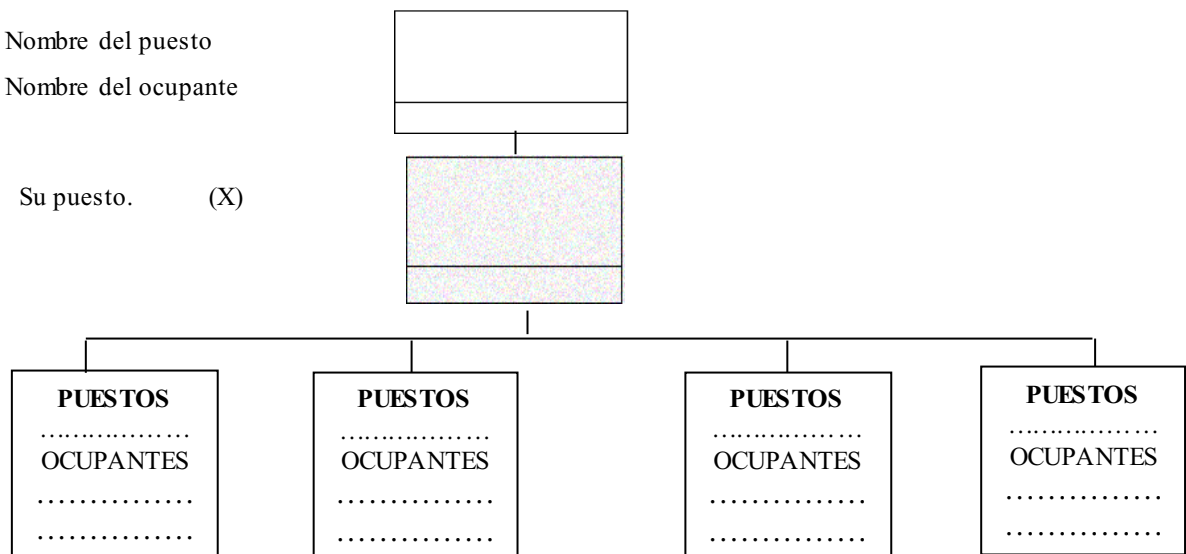
2. ORGANIGRAMA

Empleando el presente diseño de organigrama, ubique su puesto en la parte sombreada (x). Debe registrar Línea de Supervisión y Subordinados, si los tuviere.

Nombre del puesto

Nombre del ocupante

Su puesto. (X)



3.DESCRIPCION DEL PUESTO

1. Actividades permanentes (Al responder la pregunta asegúrese de incluir todas las actividades diarias de puesto.

ACTIVIDADES PERMANENTES O ESENCIALES (Asegúrese de incluir a todas las tareas diarias del puesto y enumérelas en orden de importancia)	TIEMPO APROX. EN HORAS	CONOC. REQUERIDOS
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		
9.		
10.		
ACTIVIDADES PERIÓDICAS (semanales, quincenales, mensuales, semestrales en orden de importancia)	TIEMPO APROX. EN HORAS	CONOC. REQUERIDOS
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		
9.		
10.		
ACTIVIDADES OCASIONALES O EVENTUALES (Anuales asegúrese de colocarlas en orden de importancia anuales)	TIEMPO APROX. EN HORAS	CONOC. REQUERIDOS
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		

8.		
9.		
10.		

4. RELACIONES DEL PUESTO

Relaciones Internas y Relaciones Externas, se deben precisar los contactos internos y aquellos que el puesto requiere que se desarrollen fuera de la Organización. Se deben precisar las principales Áreas, Departamentos Unidades, Puestos, Organizaciones con quienes necesita interactuar con el propósito de cumplir con los objetivos del puesto.

Relaciones Externas:

Relaciones Internas:

5.OBJETIVO DEL PUESTO

En origen al detalle de las actividades, determine rápidamente cuál estima usted que es el propósito primordial del puesto dentro de la organización.

MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES
Nombre de la Empresa



Fecha de emisión: --/--/--

UNIDAD ADMINISTRATIVA:

PAGINAS:
1 de 2

Fecha de actualización: --/--/--

CÓDIGO:

CARGO

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Identificación del Puesto:

Dependencia:

Área:

Departamento:

MISIÓN DEL PUESTO

ACTUALIZACIONES

REVISIÓN N°	FECHA	MODIFICACIÓN	CAUSA DE MODIFICACIÓN

ELABORADO POR:

REVISADO POR:

APROVADO POR:

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO:				
ACTIVIDADES:				
PERFIL DEL CARGO				
Nivel de Estudios:	Secundaria/ Técnico	Universidad	Maestrías	otros
Experiencia y Tiempo en funciones afines:				-3-
Capacitaciones y Seminarios:	Capacitación	Fecha de inicio y culminación		Nº de horas
Competencias y habilidades Relacionados al Cargo:	NIVEL			
	ALTO	MEDIO	BAJO	
NIVEL INICIAL				
Capacidad para aprender				
Conciencia organizacional				
Orientación al cliente interno y externo				
Dinamismo - Energía				
Trabajo en equipo				
Responsabilidad				
Productividad				
NIVEL INTERMEDIO				
Desarrollo estratégico de recursos humanos				
Conocimiento de la industria y del mercado				
Presentación de soluciones comerciales				
Capacidad de planificación y organización				
Dirección de equipos de trabajo				
Orientación a los resultados				
Orientación al cliente				
Credibilidad técnica				
Trabajo en equipo				
Comunicación				
Innovación				
Liderazgo				
Integridad				
NIVEL GERENCIAL-ESPECIALIZACIONES				
Disciplina personal - Productividad				
Orientación al cliente interno y externo.				
Franqueza – Confiabilidad Integridad				
Alta adaptabilidad - Flexibilidad				
Calidad del trabajo				
Dinamismo - Energía				
Modalidades de contacto				
Nivel de compromiso				
Empowerment-Empoderamiento				
Habilidad analítica				

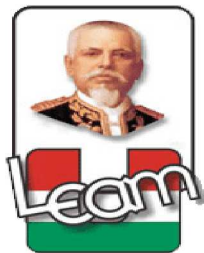
Liderazgo			
NIVEL EJECUTIVO	ALTO	MEDIO	BAJO
Orientación a los resultados			
Liderazgo para el cambio			
Pensamiento estratégico			
Desarrollo de su equipo			
Modalidades de contacto			
Habilidades mediáticas			
Relaciones públicas			
Orientación al cliente			
Trabajo en equipo			
Integridad			
Evaluación del desempeño Laboral:	N° 2	Nivel de Desempeño	
		Excelente	Bueno Regular
ELABORADO POR:		REVISADO POR:	
APROVADO POR:			
REGISTRO DE COPIAS CONTROLADAS			
REGISTO DE COPIAS CONTROLADAS DEL MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES			
COPIA N°	RECEPTOR	FECHA DE ENVIO	FIRMA DE RECIBIDO
ELABORADO POR:		REVISADO POR:	
APROVADO POR:			

Bibliografía

- Arroyo, J. A. (20 de febrero de 2013). *Gestiopolis*. Recuperado el 10 de junio de 2015, de Calidad en los recursos humanos según la norma ISO 9001:
<http://www.gestiopolis.com/calidad-recursos-humanos-norma-iso-9001/>
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc. Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc. Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc. Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc. Graw Hill.
- Competencia Laboral. (s.f.). *Competencia Laboral*. Recuperado el 12 de junio de 2015, de Competencia Laboral: <http://www.competenciaslaborales.cl/>
- Definición. com. (6 de junio de 2007). *Definición*. Recuperado el 12 de junio de 2015, de Supervisión: <http://www.definicionabc.com/general/supervision.php>
- Definición. org. (6 de junio de 2007). *Definición*. Recuperado el 12 de junio de 2015, de Manual: <http://www.definicion.org/manual>
- Definición. org. (6 de junio de 2007). *Definición*. Recuperado el 12 de junio de 2015, de control: (www.definicion.org/control)
- Definición. org. (6 de junio de 2007). *Definición*. Recuperado el 12 de junio de 2015, de Cumplimiento: <http://www.definicionabc.com/general/cumplimiento.php>
- Definición.com. (6 de junio de 2007). *Definición*. Recuperado el 12 de junio de 2015, de Función: <http://www.definicionabc.com/general/funcion.php>
- Definición.com. (6 de junio de 2007). *Definición*. Recuperado el 12 de junio de 2015, de Personal: <http://www.definicionabc.com/social/personal.php>
- Definición.com. (6 de junio de 2007). *Definición*. Recuperado el 12 de junio de 2015, de Responsabilidad: <http://www.definicionabc.com/general/responsabilidad.php>
- Ecuador Justicia. (8 de febrero de 2015). *Ecuador Justicia*. Recuperado el 2 de mayo de 2015, de Ley de Empresas Públicas: <http://ecuador.justia.com/nacionales/leyes/ley-de-empresas-publicas/gdoc/2015>
- Flippo, E. (1988). *Principios de Administración del Personal*. México: Mc. Graw Hill.
- Heinz Wehrich, H. K. (1998). *Administración Una Perspectiva Global*. México: Mc. Graw Hill.
- James Stoner, R. F. (1996). *Administración*. México: Prentice Hall.
- Mangonez, G. H. (2006). *Diccionario de Economía*. Medellín, Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia.

- Megalex. ec. (19 de enero de 2014). *Servicios Legales, Asesoría Judicial*. Recuperado el 12 de junio de 2015, de Ley Orgánica de Empresas Públicas:
<https://sites.google.com/site/megalexec/legislacion-1/leyes-orgnicas/ley-organica-de-empresas-publicas>
- OIE. (3 de Junio de 2013). *Escuela de Organización Industrial*. Recuperado el 12 de junio de 2015, de Evaluación de Desempeño: :
<http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/06/03/evaluacion-de-desempeno-como-visualizador-de-rendimiento/>
- Psicología y Empresa. (16 de diciembre de 2010). *Psicología y Empresa*. Recuperado el 12 de junio de 2015, de Talento Humano: <http://psicologiayempresa.com/el-talento-humano-y-las-competencias-conceptos.html>
- Tomalá, M. (2005). *Términos Económicos*. Ecuador: Análisis Ediciones.
- Tomalá, M. (2005). Términos Económicos. En M. Tomalá, *Términos Económicos* (pág. 178). Ecuador: Análisis Ediciones.
- Tomalá, M. (2005). Términos Económicos. En M. Tomalá, *Términos Económicos* (pág. 188). Ecuador: Análisis Ediciones.
- Valencia, J. R. (1996). *Como elaborar y usar los Manuales Administrativos*. México: Litograf S.A. de C.V.

ANEXOS



UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ

FACULTAD DE PSICOLOGÍA



TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

FORMULARIO DE ENCUESTA

Encuestas aplicadas a los Jefes de Talento Humano, personal administrativo y usuarios de las Empresas Públicas de la ciudad de Manta.

Objetivo: Recopilar información en base al trabajo de investigación con relación a la importancia de contar con una Guía para la elaboración del Manual de Funciones y Perfiles para las empresas del sector público de la ciudad de Manta.

Le comunicamos que la información que usted proporcione es de carácter confidencial.

1.- ¿Cree usted que la estructura organizacional de las empresas públicas se encuentra definida correctamente?

Si

No

Otras

2.- ¿Los niveles de supervisión, autoridad y comunicación se encuentran claramente identificados y socializados en las empresas del sector público?

Si

No

Porque.....
.....

3.- ¿Cree usted que las empresas públicas disponen de reglamentos precisos para el buen funcionamiento y control de la gestión administrativa?

Si

No

Porque.....
.....

4.- ¿Usted como servidor público cuál cree que es el procedimiento que considera necesario en la elaboración del Manual de Funciones y Perfiles en las Empresas del Sector Público?

Misión visión

Estructura organizacional

Normas y reglamentos

Puestos de trabajo

Capacitación

Perfiles de puestos

Otros.....

5.- ¿Cree usted que las empresas públicas disponen de un Manual de Funciones y perfiles para el reclutamiento y Selección de Personal?

Si

No

Porque.....

.....

6.- ¿De qué manera cree usted que las empresas públicas designan las responsabilidades de los trabajadores en virtud al desempeño de sus funciones?

Contrato

Manual de Funciones

Inducción

7. ¿Cree usted que se supervisa al personal de trabajo en las actividades regulares que desempeñan? De qué manera.

Si No

.....
.....
.....
.....
.....
.....

¿Usted como servidor público cree que es importante que las empresas cuenten con un Manual de Funciones y Perfiles?

Si

No

Porque.....

.....

ENTIDAD:

GENERO:

¡Gracias!

Glosario de Términos

C.N.E.L. EP Corporación Nacional De Electricidad Empresa Pública

Esta institución se encarga de proveer el servicio público de energía eléctrica con calidad, para satisfacer el confort y desarrollo de nuestros consumidores; contando para ello con presencia nacional, talento humano comprometido, tecnología, innovación y respeto al ambiente.

C.N.T. EP Corporación Nacional de Telecomunicaciones Empresa Pública.

Fue creada el 14 de enero del 2010, para operar los servicios de telefonía fija local, regional e internacional, acceso a internet estándar y de velocidad (Dial-UP, DSL, Internet Móvil 3g y LTE), Televisión satelital y telefonía móvil en el territorio nacional ecuatoriano.

E.P.A.M. Empresa Pública de Aguas de Manta.

Es una entidad pública que se dedica al abastecimiento de agua potable y alcantarillado de la ciudad de Manta.

A.P.M. Autoridad Portuaria de Manta.

Institución emblemática de la ciudad, con servicios de Puerto, infraestructura, tecnología y productividad.

Es un Puerto abierto al mar sin canales de acceso, con profundidad natural, los buques pueden acceder tanto del Norte, Sur, como el Oeste y opera los 365 días del año.

G.A.D. Gobierno Autónomo Descentralizado Municipio del Cantón Manta.

Es una entidad administrativa que agrupa su localidad y alrededores para hacer referencia a su ciudad.

ANEXOS



Encuesta realizada en **C.N.E.L. EP-MANTA** Corporación Nacional de Electricidad en el área de Talento Humano.



Encuesta realizada en el **G.A.D. Municipio del Cantón Manta**, en la Unidad de Talento Human



Encuesta realizada en **Autoridad Portuaria de Manta** Autoridad Portuaria de Manta en la Unidad de Talento Humano



Encuestas realizada en **CNT EP-MANTA** la Corporación Nacional Telecomunicaciones, en la Unidad de Talento Humano.



Encuestas realizada en **E.P.A.M.** Empresa Pública de Aguas de Manta- en la Unidad de Talento Humano