



REINGENIERÍA DE PROCESOS DE TALENTO HUMANO EN UNA EMPRESA PÚBLICA ECUATORIANA: AGUAS MACHALA EP

REENGINEERING HUMAN RESOURCE PROCESSES IN AN ECUADORIAN PUBLIC COMPANY: THE CASE OF AGUAS MACHALA EP

Indira Marielisa Montserrate Arteaga^{1*}

E-mail: marielisa0129@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-4481-9232>

Diego Jarrín Gallegos¹

E-mail: djarrin@uteg.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9686-4721>

¹Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil. Guayaquil, Ecuador.

*Autor para correspondencia

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Montserrate Arteaga, I. M., & Jarrín Gallegos, D. (2026). Reingeniería de procesos de talento humano en una empresa pública ecuatoriana: AGUAS MACHALA EP. *Universidad y Sociedad* 18(3). e5891.

RESUMEN:

El presente estudio analiza los procesos de gestión del talento humano en la empresa pública AGUAS MACHALA EP, con el objetivo de identificar debilidades organizacionales y proponer un modelo de reingeniería orientado a mejorar la eficiencia institucional. La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto y un diseño de estudio de caso. Para la recolección de información se aplicaron encuestas a una muestra de 164 empleados, pertenecientes a diferentes niveles organizacionales, con la inclusión de personal del área de talento humano, jefaturas, administrativos y operativos, de una población total de 286 colaboradores. Asimismo, se emplearon técnicas de análisis documental y observación de los procesos administrativos. Los resultados evidencian limitaciones en los procesos de reclutamiento, evaluación del desempeño, capacitación y comunicación organizacional, estas inciden negativamente en la satisfacción laboral y en la eficiencia administrativa. A partir del diagnóstico realizado, se propone un modelo de reingeniería basado en la digitalización de procesos, la gestión por competencias y la incorporación de indicadores de desempeño. Se concluye que la modernización de los procesos de gestión del talento humano constituye un elemento clave para fortalecer la gestión institucional en organizaciones públicas.

Palabras clave:

Administración pública, Transformación organizacional, Personal de la organización.

ABSTRACT:

This study analyzes human resource management processes in the public company AGUAS MACHALA EP, with the aim of identifying organizational weaknesses and proposing a reengineering model to improve institutional efficiency. The research was conducted using a mixed-method approach and a case study design. Data collection included surveys administered to a sample of 164 employees from a total population of 286, representing different organizational levels, including human resources staff, managers, administrative personnel, and operational staff. Additionally, document analysis and direct observation of administrative processes were carried out. The results reveal limitations in recruitment, performance evaluation, training, and organizational communication processes, which negatively affect job satisfaction and administrative efficiency. Based on the diagnostic findings, a reengineering model is proposed, focused on process digitalization, competency-based management, and the incorporation of performance indicators. It is concluded that modernizing human resource management processes is a key factor in strengthening institutional management in public organizations.

Keywords: Public administration, Organizational transformation, Organizational staff.

INTRODUCCIÓN

La gestión del talento humano constituye un elemento estratégico para el funcionamiento eficiente de las organizaciones públicas. En el contexto latinoamericano, muchas instituciones aún mantienen procesos administrativos tradicionales que limitan la eficiencia organizacional y la calidad de los servicios prestados a la ciudadanía. En este sentido, la modernización de la gestión del talento humano se ha convertido en una prioridad para fortalecer la capacidad institucional y mejorar el desempeño organizacional.

La gestión del talento humano ha evolucionado desde un enfoque administrativo centrado en la gestión de personal, hacia una perspectiva estratégica orientada al desarrollo del capital humano como elemento fundamental para el logro de los objetivos organizacionales. Según Chiavenato (2017), el talento humano está conformado por el conjunto de conocimientos, habilidades, experiencias y actitudes que poseen los colaboradores de una organización y que deben ser gestionados de manera estratégica para generar valor institucional. En las organizaciones contemporáneas, esta gestión incluye procesos como la planificación del personal, el reclutamiento y selección, la capacitación, la evaluación del desempeño y el desarrollo profesional. Estos contribuyen al fortalecimiento de la cultura organizacional y al incremento del desempeño institucional (Armstrong & Taylor, 2020).

En el ámbito del sector público, la eficiencia institucional depende en gran medida de la capacidad de las organizaciones para implementar procesos transparentes y efectivos de gestión del talento humano. Diversos estudios han señalado que la transparencia y la eficiencia en los procesos de selección constituyen factores fundamentales para fortalecer la legitimidad institucional y la confianza organizacional (Pollitt & Bouckaert, 2011). Asimismo, la implementación de sistemas estructurados de evaluación del desempeño y programas de capacitación continua permite mejorar la productividad del personal y fortalecer la capacidad de adaptación organizacional frente a entornos cambiantes (Armstrong & Taylor, 2020; Chiavenato, 2017).

En los últimos años, la transformación digital ha adquirido una importancia creciente en la gestión del talento humano, particularmente en organizaciones públicas que buscan mejorar la eficiencia administrativa y la calidad de los servicios institucionales. La incorporación de tecnologías digitales en los procesos de recursos humanos permite automatizar actividades operativas, mejorar la gestión de la información organizacional y fortalecer la toma de decisiones basada en datos (Zhang & Chen, 2024). En

este contexto, la digitalización de la gestión del talento humano permite transformar las funciones tradicionales del área en procesos estratégicos orientados a generar valor organizacional (Fiaz & Qureshi, 2024).

En este contexto, la adopción de sistemas digitales de gestión del talento humano permite mejorar la trazabilidad de los procesos administrativos, facilitar el acceso a la información organizacional y fortalecer la transparencia en la gestión institucional. Diversos estudios han demostrado que la implementación de sistemas electrónicos de gestión de recursos humanos contribuye a mejorar el desempeño organizacional y el compromiso de los empleados al proporcionar herramientas más eficientes para la gestión del personal.

Diversos estudios recientes han evidenciado que la adopción de sistemas digitales de gestión del talento humano contribuye a mejorar la eficiencia organizacional al reducir los tiempos de procesamiento de información, aumentar la transparencia en los procesos administrativos y facilitar la gestión del conocimiento dentro de las organizaciones (Siddique & Khan, 2025). Asimismo, las organizaciones que alcanzan mayores niveles de madurez digital logran mejorar su desempeño y fortalecer su capacidad de adaptación frente a entornos complejos y dinámicos (Shahiduzzaman, 2025).

No obstante, el proceso de transformación digital también enfrenta diversas barreras, entre las que destacan la resistencia al cambio organizacional, las limitaciones en las competencias digitales del personal y la insuficiente infraestructura tecnológica (Poulose, 2025). En este sentido, la transformación digital de la gestión del talento humano debe entenderse como un proceso integral que combina innovación tecnológica, rediseño organizacional y desarrollo de capacidades institucionales (Bindra, 2025).

En este contexto, la reingeniería de procesos se presenta como una herramienta clave para impulsar la modernización organizacional, permitir rediseñar los procesos administrativos, eliminar actividades que no generan valor y mejorar la eficiencia institucional. Según Hammer y Champy (2003), la aplicación de metodologías de reingeniería puede generar mejoras significativas en indicadores organizacionales como la calidad del servicio, la eficiencia administrativa y la satisfacción del personal. A diferencia de los enfoques tradicionales de mejora organizacional, la reingeniería no se limita a realizar cambios incrementales en los procesos existentes, sino que propone replantear completamente la forma como se realizan las actividades organizacionales. Este enfoque implica cuestionar los procedimientos tradicionales, eliminar

actividades que no generan valor agregado y diseñar nuevos procesos que permitan mejorar la eficiencia institucional (Davenport, 2013).

La implementación de proyectos de reingeniería suele implicar el análisis de los procesos organizacionales, la identificación de cuellos de botella y el rediseño de los flujos de trabajo mediante herramientas de análisis organizacional como mapas de procesos, diagramas de flujo y sistemas de indicadores de desempeño (Rummler & Brache, 2012). El enfoque de gestión por procesos plantea que las organizaciones deben ser entendidas como sistemas compuestos por múltiples procesos interrelacionados que transforman insumos en resultados con valor agregado. Según Rummler y Brache (2012), un proceso puede definirse como un conjunto de actividades interdependientes que producen un resultado específico para un cliente interno o externo.

La gestión por procesos busca optimizar estos flujos de trabajo mediante la estandarización de procedimientos, la reducción de actividades redundantes y la implementación de mecanismos de evaluación continua. En este sentido, la adopción de este enfoque permite mejorar la coordinación entre las diferentes áreas organizacionales y fortalecer la eficiencia institucional.

Asimismo, la gestión por procesos se encuentra estrechamente vinculada con el enfoque de mejora continua propuesto por las normas de gestión de calidad, particularmente el ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar), que permite evaluar permanentemente el desempeño de los procesos y realizar ajustes orientados a mejorar su eficiencia (ISO, 2015).

Diversos estudios señalan que la combinación entre reingeniería de procesos y transformación digital constituye una estrategia efectiva para modernizar la gestión organizacional y mejorar la eficiencia institucional en las organizaciones públicas (Quintana, 2025). En consecuencia, la integración de la transformación digital y la reingeniería de procesos en la gestión del talento humano constituye una estrategia fundamental para fortalecer la gestión institucional en organizaciones públicas.

Asimismo, la literatura reciente señala que la transformación digital de los procesos de recursos humanos puede contribuir significativamente al fortalecimiento de la capacidad institucional en organizaciones públicas, especialmente cuando se combina con estrategias de desarrollo del talento y programas de capacitación orientados a fortalecer las competencias digitales del personal (Shava & Ndebele, 2024).

En este contexto, el presente estudio tiene como propósito analizar los procesos de gestión del talento humano en la empresa pública AGUAS MACHALA EP, en el Ecuador; con el fin de identificar debilidades organizacionales y proponer un modelo de reingeniería orientado a mejorar la eficiencia institucional. El objetivo principal de la investigación es evaluar el estado actual de los procesos de talento humano y diseñar una propuesta de mejora basada en la digitalización, la gestión por competencias y el uso de indicadores de desempeño.

Para el cumplimiento del objetivo general, se plantean los siguientes objetivos específicos: Primero, diagnosticar el estado actual de los procesos de gestión del talento humano en la empresa pública AGUAS MACHALA EP, mediante la identificación de debilidades en áreas como reclutamiento, evaluación del desempeño, capacitación y comunicación organizacional. Y segundo, diseñar un modelo de reingeniería de procesos para la gestión del talento humano, basado en la digitalización de procedimientos, la gestión por competencias y la incorporación de indicadores de desempeño, orientado a mejorar la eficiencia institucional.

La relevancia de este estudio radica en su contribución al fortalecimiento de la gestión del talento humano en el sector público a través de proponer un modelo aplicable que puede ser replicado en otras organizaciones con características similares. Así como en el aporte al desarrollo de enfoques de modernización administrativa basados en la reingeniería de procesos y la transformación digital.

MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación se desarrolló bajo un enfoque metodológico mixto, con la combinación de técnicas cuantitativas y cualitativas. Se utilizó un estudio de caso de carácter descriptivo y exploratorio aplicado a la empresa pública AGUAS MACHALA EP, orientado a analizar la situación actual de los procesos organizacionales y proponer mejoras institucionales. Según Yin (2018), el estudio de caso constituye una estrategia de investigación adecuada cuando se busca comprender procesos complejos en organizaciones específicas, aplicado al análisis realizado.

La población del estudio estuvo conformada por los colaboradores de la empresa pública AGUAS MACHALA EP, que cuenta con un total de 286 empleados distribuidos en diferentes áreas organizacionales. A partir de esta población se determinó una muestra de 164 colaboradores perteneciente a diferentes niveles jerárquicos y áreas funcionales de la organización, mediante un muestreo aleatorio simple con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%.

Para la recolección de información se aplicaron encuestas al personal de la organización, complementadas con análisis documental de la normativa institucional, manuales de procesos, descriptores de puestos, registros administrativos del área de talento humano y documentos relacionados con los procesos de reclutamiento, evaluación del desempeño y capacitación de los colaboradores. El instrumento de la encuesta fue estructurado con preguntas cerradas y escala Likert, referidas a las dimensiones de reclutamiento y selección, evaluación del desempeño, capacitación, comunicación organizacional y clima laboral. La técnica documental permitió identificar la estructura formal de los procesos organizacionales y detectar posibles inconsistencias entre los procedimientos establecidos y las prácticas reales de la organización (Hernández et al., 2014). Finalmente, se utilizó la técnica de observación directa para analizar el funcionamiento de los procesos administrativos del área de talento humano, particularmente la gestión documental y los procesos de contratación.

Los datos cuantitativos obtenidos a partir de las encuestas fueron analizados mediante estadísticas descriptivas, con el empleo de frecuencias y porcentajes para identificar las principales tendencias en las percepciones del personal respecto a la gestión del talento humano. Por su parte, la información cualitativa obtenida mediante la observación y el análisis documental permitió complementar el diagnóstico organizacional y contextualizar los resultados cuantitativos del estudio.

RESULTADOS-DISCUSIÓN

En coherencia con el propósito del estudio, orientado a analizar los procesos de gestión del talento humano en la empresa pública AGUAS MACHALA EP, y con el objetivo principal de identificar debilidades organizacionales y proponer un modelo de reingeniería para mejorar la eficiencia institucional, la presente sección expone y analiza los resultados obtenidos a partir de la aplicación de instrumentos de recolección de información. Los hallazgos permiten evidenciar las principales limitaciones en los procesos de talento humano y constituyen la base para la formulación de la propuesta de mejora organizacional, sustentada en la digitalización de procesos, la gestión por competencias y la incorporación de indicadores de desempeño.

Con el objetivo de identificar las principales debilidades en los procesos de gestión del talento humano, se aplica una encuesta a los colaboradores de la empresa. Los resultados obtenidos se presentan en la Tabla 1 y Tabla 2.

Tabla 1: Percepción del personal sobre los procesos de talento humano.

Dimensión evaluada	Indicador analizado	Resultado
Reclutamiento y selección	Percepción de transparencia en los procesos de selección	30 % considera que es transparente
Reclutamiento y selección	Percepción sobre tiempo de respuesta en contratación	35 % considera que es lento
Inducción y capacitación	Personal que recibió inducción clara al ingresar	35 %
Capacitación	Percepción sobre oportunidades de capacitación	75 % considera insuficientes
Evaluación del desempeño	Personal que no ha recibido evaluaciones periódicas	55 %
Evaluación del desempeño	Evaluaciones consideradas objetivas	30 %
Comunicación organizacional	Atención oportuna del área de talento humano	50 %
Comunicación organizacional	Atención percibida solo ocasionalmente	35 %
Bienestar laboral	Existencia de programas de bienestar organizacional	32 %
Satisfacción laboral	Personal poco o nada satisfecho con el área de talento humano	80 %



Tabla 2: Principales problemáticas detectadas en el diagnóstico organizacional.

Área de gestión	Problema identificado	Impacto organizacional
Reclutamiento	Procesos burocráticos y poco transparentes	Retrasos en contratación
Gestión documental	Predominio de archivos físicos	Baja trazabilidad de información
Evaluación del desempeño	Escasa periodicidad de evaluaciones	Falta de retroalimentación al personal
Capacitación	Ausencia de planificación formativa	Desarrollo limitado de competencias
Comunicación organizacional	Información poco clara y limitada	Baja coordinación institucional
Gestión del talento	Enfoque administrativo y no estratégico	Baja satisfacción laboral

Los resultados evidencian debilidades en los procesos de gestión del talento humano, particularmente en los ámbitos de reclutamiento, capacitación y evaluación del desempeño. La discusión de los resultados permite identificar la necesidad de implementar un modelo de reingeniería basado en la digitalización de procesos, la gestión por competencias y el uso de indicadores de desempeño.

Los resultados obtenidos a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de AGUAS MACHALA EP permitieron identificar diversas debilidades en los procesos de gestión del talento humano dentro de la organización. Estas debilidades se relacionan principalmente con los procesos de reclutamiento y selección, capacitación, evaluación del desempeño y comunicación organizacional.

En relación con el proceso de reclutamiento y selección:

Los resultados evidencian que únicamente el 30 % de los encuestados considera que los procesos de selección dentro de la organización se desarrollan de manera transparente. Asimismo, el 35 % de los participantes percibe que los tiempos de respuesta para los procesos de contratación son inadecuados o excesivamente prolongados.

Estos resultados sugieren la existencia de limitaciones en la estructura actual de los procesos de contratación, particularmente en lo relacionado con la estandarización de los procedimientos y la utilización de herramientas tecnológicas para la gestión de vacantes y selección de personal.

Uno de los hallazgos relevantes del estudio se relaciona con la percepción del personal respecto a las oportunidades de capacitación dentro de la organización. El 75 % de los encuestados considera que las oportunidades de capacitación son insuficientes o inexistentes, lo que evidencia una debilidad significativa en los procesos de desarrollo profesional.

La capacitación constituye un elemento esencial dentro de la gestión estratégica del talento humano, ya que permite fortalecer las competencias del personal y mejorar su desempeño laboral. La ausencia de programas estructurados de capacitación puede generar efectos negativos en el desempeño organizacional, como la desactualización de competencias técnicas, la disminución de la motivación laboral y la reducción de la eficiencia en los procesos institucionales. En este contexto, la implementación de un plan anual de capacitación basado en el diagnóstico de necesidades formativas constituye una estrategia fundamental para fortalecer el desarrollo del talento humano dentro de la organización.

Los resultados del estudio también evidencian debilidades en los procesos de evaluación del desempeño dentro de la empresa.

Más del 55 % de los encuestados manifiesta no haber recibido evaluaciones periódicas de desempeño, mientras que solo el 30 % considera que las evaluaciones realizadas reflejan de manera objetiva el desempeño laboral. La evaluación del desempeño constituye una herramienta fundamental para la gestión organizacional, ya que permite identificar fortalezas y debilidades en el desempeño de los colaboradores, establecer planes de mejora y orientar los procesos de capacitación y desarrollo profesional. En este sentido, la implementación de sistemas de evaluación por competencias y el uso de indicadores de desempeño puede contribuir a mejorar la objetividad y la periodicidad de estos procesos dentro de la organización.

Los resultados relacionados con la comunicación organizacional reflejan percepciones mixtas por parte del personal.



Mientras que el 50 % de los colaboradores considera que la atención brindada por el área de talento humano es oportuna, aproximadamente un 35 % señala que dicha atención se produce solo en determinadas ocasiones. Asimismo, un porcentaje significativo de los encuestados considera que la comunicación interna dentro de la organización presenta deficiencias, particularmente en lo relacionado con la difusión de información sobre procesos administrativos y oportunidades de desarrollo profesional. La comunicación organizacional constituye un elemento clave para el funcionamiento eficiente de las instituciones.

Transformación digital:

En los últimos años, la transformación digital ha adquirido una importancia creciente en la gestión del talento humano, particularmente en organizaciones públicas que buscan mejorar la eficiencia administrativa y la calidad de los servicios institucionales. La digitalización de los procesos de recursos humanos también ha dado lugar al concepto de gestión digital del talento humano. Esto implica la utilización de sistemas de información, plataformas tecnológicas y herramientas analíticas para optimizar procesos como el reclutamiento, la evaluación del desempeño y la capacitación del personal.

La digitalización de los procesos de gestión del talento humano permite mejorar la eficiencia administrativa, y también puede generar cambios significativos en la cultura organizacional y en las dinámicas de trabajo dentro de las instituciones. En particular, la implementación de plataformas digitales y sistemas de información organizacional puede facilitar la comunicación interna, fortalecer la colaboración entre las diferentes áreas de trabajo y mejorar la toma de decisiones basada en información actualizada.

En el caso de AGUAS MACHALA EP, la mejora de los canales de comunicación interna puede contribuir a fortalecer la participación del personal en los procesos institucionales y mejorar la percepción del área de talento humano dentro de la organización. Uno de los resultados más significativos del estudio se relaciona con el nivel de satisfacción del personal respecto a la gestión del área de talento humano. Los datos obtenidos indican que aproximadamente el 80 % de los colaboradores manifiesta niveles bajos de satisfacción con los procesos actuales de gestión del talento humano.

Este resultado refleja la necesidad de implementar cambios estructurales en los procesos organizacionales, particularmente en lo relacionado con la modernización de los procedimientos administrativos y la mejora de los mecanismos de gestión del personal. Los resultados del

presente estudio evidencian la necesidad de modernizar los procesos de gestión del talento humano en la empresa pública AGUAS MACHALA EP, mediante la incorporación de herramientas tecnológicas y el rediseño de los procesos organizacionales. Esta necesidad coincide con tendencias observadas en diversas organizaciones públicas a nivel internacional, donde la digitalización de los procesos administrativos ha permitido mejorar la eficiencia institucional y fortalecer la gestión estratégica del capital humano.

La transformación digital se ha convertido en un factor determinante para la modernización de las prácticas de gestión del talento humano dentro de las organizaciones. En el ámbito de la gestión del talento humano, la transformación digital implica la incorporación de herramientas tecnológicas que permitan optimizar procesos como la gestión documental del personal, el reclutamiento y selección de candidatos, la evaluación del desempeño y la planificación de programas de capacitación. En este contexto, la implementación de un modelo de reingeniería de procesos orientado a la digitalización de la gestión del talento humano puede contribuir a mejorar la eficiencia administrativa y fortalecer la percepción institucional del área de talento humano dentro de la organización.

Los resultados obtenidos en el presente estudio evidencian la necesidad de rediseñar los procesos de gestión del talento humano en AGUAS MACHALA EP, mediante la implementación de estrategias de reingeniería organizacional. La reingeniería de procesos permite replantear la forma como se desarrollan las actividades organizacionales, con la eliminación de procedimientos innecesarios y con la optimización de los flujos de trabajo.

En este sentido, la propuesta de reingeniería desarrollada en el presente estudio plantea la digitalización de los procesos administrativos del área de talento humano, la implementación de sistemas de evaluación del desempeño basados en competencias y la incorporación de indicadores de gestión que permitan monitorear la eficiencia de los procesos organizacionales. La adopción de estas estrategias permite fortalecer la gestión del talento humano dentro de la organización y contribuir al desarrollo de una cultura institucional orientada a la mejora continua.

Los resultados del presente estudio evidencian (ver tabla 1 y 2) la necesidad de modernizar los procesos de gestión del talento humano en la empresa pública AGUAS MACHALA EP, mediante la incorporación de herramientas tecnológicas y el rediseño de los procesos organizacionales. Esta necesidad coincide con tendencias observadas en diversas organizaciones públicas a nivel

internacional, donde la digitalización de los procesos administrativos ha permitido mejorar la eficiencia institucional y fortalecer la gestión estratégica del capital humano.

Propuesta de Modelo de Reingeniería de Procesos en la empresa pública AGUAS MACHALA EP

A partir del diagnóstico organizacional realizado en la empresa pública AGUAS MACHALA EP, se identifican diversas debilidades en los procesos de gestión del talento humano, particularmente en los ámbitos de gestión documental, reclutamiento y selección de personal, evaluación del desempeño, capacitación y clima organizacional. En respuesta a estas problemáticas, se conforma una propuesta de un Modelo de Reingeniería de Procesos (ver tabla 3), orientado a optimizar la gestión del talento humano, mediante la digitalización de procedimientos, la automatización de procesos administrativos y la implementación de herramientas de gestión basadas en indicadores de desempeño.

La propuesta se fundamenta en los principios de gestión por procesos, transformación digital y gestión estratégica del talento humano, con el objetivo de mejorar la eficiencia operativa del área de talento humano y fortalecer la calidad del servicio interno prestado al personal de la organización.

Tabla 3: Modelo de reingeniería de procesos para la gestión de talento humano.

Componente del modelo	Descripción	Elementos principales
Diagnóstico organizacional	Identificación de debilidades en los procesos de gestión del talento humano en AGUAS MACHALA EP	Análisis de procesos actuales; resultados de encuestas al personal; revisión documental.
Procesos objeto de reingeniería	Procesos clave del área de talento humano que requieren rediseño para mejorar la eficiencia administrativa.	Gestión documental del personal; reclutamiento y selección; evaluación del desempeño; capacitación y desarrollo del talento; gestión del clima organizacional.
Acciones estratégicas del modelo	Estrategias orientadas a optimizar los procesos mediante digitalización y automatización.	Sistema integrado de gestión del talento humano; automatización de procesos internos; indicadores de gestión; capacitación y acompañamiento al personal.
Herramientas tecnológicas	Plataformas digitales que permiten modernizar la gestión administrativa y mejorar la trazabilidad de los procesos.	Plataforma digital de gestión documental; módulo de autogestión para empleados; evaluación del desempeño por competencias; Cuadro de Mando Integral; notificaciones automáticas.
Impacto esperado	Resultados previstos tras la implementación del modelo de reingeniería.	Mayor eficiencia operativa; transparencia en procesos administrativos; fortalecimiento de la gestión del talento humano; toma de decisiones basada en información.

Dicho modelo propuesto contempla la intervención y rediseño de cinco procesos clave del área de talento humano: Gestión documental del personal, Reclutamiento y selección de personal, Evaluación del desempeño laboral, Capacitación y desarrollo del talento, Gestión del clima organizacional y programas de bienestar.

Estos procesos resultan identificados como áreas críticas a partir de los resultados del diagnóstico organizacional, estos evidencian la necesidad de mejorar la trazabilidad de la información, fortalecer la evaluación del desempeño y ampliar las oportunidades de desarrollo profesional del personal. Con el propósito de optimizar los procesos mencionados, el Modelo de Reingeniería propone la implementación de las siguientes acciones estratégicas:

- Implementación de un sistema integrado de gestión del talento humano, orientado a centralizar la información del personal y automatizar tareas administrativas;
- Automatización de procesos internos, especialmente en la gestión de solicitudes del personal, seguimiento de procesos de selección y evaluación del desempeño;
- Diseño e implementación de indicadores de gestión, que permitan monitorear el cumplimiento de objetivos institucionales y evaluar el desempeño del área de talento humano;
- Capacitación y acompañamiento al personal, con el fin de facilitar la adopción de las nuevas herramientas tecnológicas y fortalecer la gestión del cambio organizacional.

La implementación del modelo de reingeniería contempla la incorporación de diversas herramientas tecnológicas orientadas a mejorar la eficiencia administrativa y fortalecer la gestión de la información institucional. Entre las principales herramientas propuestas se encuentran:



-Plataforma digital de gestión documental para la administración de expedientes electrónicos del personal;

-Módulo de autogestión para empleados, que permita gestionar solicitudes de vacaciones, licencias y constancias laborales;

-Sistemas digitales de evaluación del desempeño por competencias, basados en formularios estructurados y rúbricas automatizadas;

-Cuadro de mando integral, orientado al seguimiento de indicadores de desempeño y a la planificación estratégica del talento humano;

-Sistemas de notificaciones automáticas, destinados a informar al personal sobre hitos relevantes en los procesos administrativos, como evaluaciones de desempeño, capacitaciones y vencimientos de documentos.

En conjunto, estas herramientas permitirían mejorar la eficiencia operativa del área de talento humano, fortalecer la transparencia de los procesos administrativos y facilitar la toma de decisiones basada en información actualizada.

CONCLUSIONES

Los resultados del presente estudio evidencian la necesidad de modernizar los procesos de gestión del talento humano en las organizaciones públicas, particularmente en lo relacionado con los procesos de reclutamiento y selección, capacitación, evaluación del desempeño y comunicación organizacional. El diagnóstico realizado en la empresa pública AGUAS MACHALA EP permitió identificar diversas debilidades estructurales en estos procesos, entre ellas se destacan: la limitada digitalización de los procedimientos administrativos, la ausencia de mecanismos sistemáticos de evaluación del desempeño y la insuficiente planificación de programas de capacitación orientados al desarrollo de competencias laborales.

Los hallazgos empíricos obtenidos a partir de la encuesta aplicada al personal, reflejan una percepción generalizada de insatisfacción respecto a la gestión del talento humano dentro de la organización. En particular, se identificaron percepciones relacionadas con la baja transparencia en los procesos de selección, oportunidades limitadas de formación profesional y escasa retroalimentación sobre el desempeño laboral. Estas condiciones evidencian la necesidad de implementar estrategias de modernización organizacional que permitan mejorar la eficiencia administrativa y fortalecer la gestión del capital humano dentro de las instituciones públicas.

En este contexto, la propuesta de reingeniería de procesos planteada en el presente estudio constituye una alternativa viable para optimizar la gestión del talento humano

mediante el rediseño de los procesos organizacionales, la digitalización de los procedimientos administrativos y la incorporación de indicadores de desempeño que permitan evaluar de manera sistemática el funcionamiento de los procesos institucionales. La implementación de este modelo permitiría mejorar la eficiencia operativa del área de talento humano, fortalecer la toma de decisiones basada en información y contribuir al desarrollo de una cultura organizacional orientada a la mejora continua.

Desde una perspectiva teórica, el estudio contribuye a la literatura sobre gestión pública y gestión del talento humano al evidenciar la importancia de integrar enfoques de gestión por procesos, reingeniería organizacional y transformación digital como herramientas para mejorar la eficiencia institucional en organizaciones del sector público. Asimismo, los resultados refuerzan la relevancia de considerar el talento humano como un recurso estratégico para el desarrollo organizacional y la mejora del desempeño institucional.

Desde una perspectiva práctica, los resultados del estudio ofrecen orientaciones útiles para la implementación de procesos de modernización administrativa en instituciones públicas, particularmente en lo relacionado con la digitalización de procesos, la implementación de sistemas de evaluación del desempeño y el fortalecimiento de programas de capacitación institucional. En este sentido, la adopción de modelos de reingeniería organizacional puede representar un mecanismo eficaz para mejorar la gestión interna de las instituciones públicas y, en consecuencia, fortalecer la calidad de los servicios prestados a la ciudadanía.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Bindra, S. (2025). Traditional to digital human resource management: Challenges and opportunities in organizational transformation. *Journal of Workplace and Management*. <https://www.emerald.com/jwam/article/doi/10.1108/JWAM-02-2025-0019/1254494>
- Chiavenato, I. (2017). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.
- Davenport, T. H. (2013). *Process innovation: Reengineering work through information technology*. Harvard Business School Press.
- Fiaz, S., & Qureshi, M. A. (2024). Unraveling the conceptual ambiguity of digital human resource management: a state-of-the-art review. *Cogent Social Sciences*, 10(1), 2395101. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311886.2024.2395101>

Hammer, M., & Champy, J. (2003). *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*. Harper Business.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill.

ISO. (2015). *ISO 9001:2015 Quality management systems – Requirements*. International Organization for Standardization.

Poulouse, S., Bhattacharjee, B., & Chakravorty, A. (2025). Determinants and drivers of change for digital transformation and digitalization in human resource management: a systematic literature review and conceptual framework building. *Management Review Quarterly*, 75(3), 1911-1936. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11301-024-00423-2>

Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). *Public management reform: A comparative analysis* (3rd ed.). Oxford University Press.

Quintana Ruidías, H. D. (2025). Transformación digital en la administración pública y la gestión de gobierno de una municipalidad distrital en Piura. *Revista InveCom*, 5(2). https://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S2739-00632025000202034&script=sci_arttext

Rummler, G., & Brache, A. (2012). *Improving performance: How to manage the white space on the organization chart*. Jossey-Bass.

Shahiduzzaman, M. (2025). Digital maturity in transforming human resource management in the post-COVID era: A thematic analysis. *Administrative Sciences*, 15(2), 51. <https://www.mdpi.com/2076-3387/15/2/51>

Shava, E., & Ndebele, N. (2024). *Digital transformation in public sector human resource management*. IGI Global.

Siddique, M. S., & Khan, M. (2025). Advancing sustainable digital transformations through HRIS effectiveness: Examining the role of information quality, executives' innovativeness, and staff IT capabilities via IS ambidexterity. *Sustainability*, 17(13), 5784. <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/13/5784>

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage Publications.

Zhang, J., & Chen, Z. (2024). Exploring human resource management digital transformation in the digital age. *Journal of the knowledge economy*, 15(1), 1482-1498. <https://link.springer.com/article/10.1007/s13132-023-01214-y>

Autor 2	Encargado de: Escritura – borrador original, Redacción – revisión y edición, Análisis formal.
---------	---

Universidad & Sociedad publica sus artículos bajo una licencia Creative Commons <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>



CONFLICTO DE INTERESES:

“Los autores declaran no tener conflictos de intereses.”

Contribución de los autores bajo taxonomía CRediT:

Autor	Roles
Autor 1	Encargado de: Investigación, Conceptualización, Metodología Redacción – revisión y edición.

