

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS

INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

TEMA:

**“APLICACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR
COMPETENCIAS EN LA EMPRESA CONDUTO. S.A”**

**TITULO A OBTENER: INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN
DEL TALENTO HUMANO**

AUTORA:

BERTHA JUDITH PEÑALOZA MENDOZA

DIRECTOR: ING. IVÁN BENALCÁZAR A.

QUITO, OCTUBRE 2015

DECLARACIÓN JURAMENTADA DE AUTOR

Del contenido de la presente tesis se responsabiliza la autora.

.....

BERTHA JUDITH PEÑALOZA MENDOZA

210056490-1

CERTIFICACIÓN

Certifico que la Tesis cuyo tema es: “Aplicación de un Sistema de Gestión de Talento Humano por Competencias en la empresa Conduto S.A.” fue desarrollada por la estudiante Bertha Judith Peñaloza Mendoza, bajo mi dirección y control.

Quito, octubre del 2015

.....
ING. IVÁN BENALCÁZAR A.

Director de Tesis

DEDICATORIA

Este proyecto de tesis lo dedico a Dios, a mi madre e hijo.

A Dios porque me ha brindado lo más hermoso que es la “Vida” guiándome,
protegiéndome y fortaleciéndome cada día de mi existencia.

A mi madre por su apoyo incondicional, confianza, ejemplo de lucha, perseverancia y
constancia para lograr con mis objetivos.

Y a mí amado hijo por ser el motor fundamental para mi superación personal y profesional.

AGRADECIMIENTO

Agradezco mediante este proyecto de tesis a mi querida Universidad Tecnológica Equinoccial de la Facultad de Ciencias Económicas y Negocios, Carrera Ingeniería en Administración del Talento Humano y a todos los docentes de especialidad, quienes supieron impartir sus conocimientos con esfuerzos y dedicación para irnos desarrollando ante la sociedad.

A mi Director Ingeniero Iván Benalcázar Atiencia, quien con sus conocimientos y experiencias como profesional y docente ha sido mi guía para la elaboración de mi proyecto de tesis, el cual me ha brindado tiempo, paciencia y apoyo para terminación del mas anhelado proyecto de investigación.

De una manera muy especial quiero extender mis agradecimientos a mi madre, hermanos e hijo por haberme brindado amor, comprensión, paciencia y ser los pilares fundamentales en este periodo universitario, para alcanzar conjuntamente los objetivos planteados.

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

Capítulo 1	1
Introducción	1
1.1 Planteamiento de Investigación.....	1
1.1.1 Problema a Investigar.....	1
1.1.2 Objeto de estudio teórico.....	1
1.1.3 Objeto de estudio práctico.....	1
1.1.4 Planteamiento del problema.....	1
1.1.4.1 Diagnóstico.....	1
1.1.4.2 Pronóstico.....	4
1.1.5 Formulación del problema:	4
1.1.6 Sistematización del problema:.....	4
1.1.7.1 Objetivo General.....	5
1.1.7.2 Objetivo Específicos.....	5
1.1.8 Justificación.....	5
1.2 Marco Referencial.....	7
1.2.1 Marco Teórico.....	7
1.2.2 La gestión lo define Calderón (2004).....	7
1.2.3 Definiciones de Competencias.....	8
1.2.4 Definición de Competencias Laborales.....	9
1.2.5 Importancia de las competencias.....	9
1.2.6 La Gestión de Talento Humano.....	9
1.2.7 Procesos involucrados en la Gestión de Talento.....	10
1.2.8 Componentes de las competencias:.....	13
1.2.9 Modelos de competencias.....	14
1.2.9.1 Gestión por Competencias.....	14
1.2.10 Objetivos del sistema de competencias.....	16
1.2.11 Diccionario de Competencias:.....	18

1.2.12	Etapas de la implementación del sistema de Gestión por Competencias.....	19
1.2.13	Perfiles por competencias, según Martha Alles	19
1.2.14	Selección por Competencias.	21
1.2.14.1	Fases para un proceso de selección.	21
1.2.15	Detección de necesidades de Capacitación y Desarrollo del Talento Humano por competencias.....	22
1.2.16	Evaluación del desempeño por competencias	22
1.2.17	Antecedentes empresa Conduto S.A.	24
1.2.18	Direccionamiento estratégico.....	24
1.2.18.1	Misión:	24
1.2.18.2	Visión:	24
1.2.18.3	Valores Institucionales	25
1.2.19	Organigrama.....	26
1.2.20	Política de Calidad, Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente.....	27
Capítulo 2	29
Método.	29
2.1	Nivel de estudio.....	29
2.2	Modalidad de investigación.....	29
2.3	Metodología de investigación.	29
2.3.1	Método deductivo.....	29
2.3.2	Método explicativo.....	30
2.3.3	Método analítico.....	30
2.3.4	Método sintético	30
2.4	Población y muestra	30
2.4.1	Población a investigar	30
2.4.2	Muestra.....	30
2.5	Selección instrumentos: investigación	31
2.5.1	Encuesta:	31
2.5.2	Entrevista.....	32

2.6	Procesamientos de datos.....	32
2.6.1	Presentación de los datos.....	32
2.6.2	Análisis e interpretación de los datos	32
CAPÍTULO 3.....		33
RESULTADOS.....		33
3.1	Presentación y análisis de resultados.....	33
3.1.1	Resultados, tabulación e interpretación de la encuesta aplicada a los operativos de la Empresa Conduto S.A.	33
3.1.2	Resultados, tabulación e interpretación de la encuesta aplicada al personal Administrativo de la Empresa Conduto S.A.	42
3.1.3	Resultados de la Aplicación de la entrevista propuesta.....	56
3.1.3.1	Análisis de los resultados de la entrevista.	57
3.2	Presentación y Análisis de los resultados.....	57
3.2.1	Análisis de los resultados de la encuesta.....	57
3.2.	Aplicación del Sistema de Gestión de Talento Humano para Conduto S.A	59
3.2.1	Manual Descriptivo de Funciones.....	60
3.2.1.1	Diccionario de Competencias Técnicas	63
3.2.1.2	Diccionario de Competencias Conductuales	65
3.2.1.3	Perfil 1. Gerente General.....	67
3.2.1.4	Perfil 2. Gerente de Proyectos.....	68
3.2.1.5	Perfil 3. Gerente Administrativo - Financiero.....	69
3.2.1.6	Perfil 4. Gerente de Talento Humano.....	70
3.2.1.7	Perfil 5. Gerente Comercial y Planificación.....	71
3.2.1.8	Perfil 6. Gerente Seguridad, Salud y Ambiental.	72
3.2.1.9	Perfil 7. Gerente de Control y Aseguramiento de Calidad.	73
3.2.1.10	Perfil 8. Jefe de Talento Humano.....	74
3.2.1.11	Perfil 9. Superintendente de Construcciones.....	75
3.2.1.12	Perfil 10. Asistente de Talento Humano	76
3.2.2	Reclutamiento y selección por competencias (Atracción, selección e incorporación)	77

3.2.2.1	Formato para necesidades de personal “Reclutamiento Interno” de Conduto S.A. 78	
3.2.2.2	Formato de Entrevista de Personal Mediante Incidentes Críticos.....	79
3.2.3	Evaluación de Desempeño por competencias.	81
3.2.3.1	Formulario de Evaluación de Desempeño por Competencias.....	84
3.2.4	Capacitación y Desarrollo	89
3.2.5	Formulario de Detección de Necesidades de Capacitación.....	90
CAPÍTULO 4	91
Resultados	91
4.1	Conclusiones:	91
4.2	Recomendaciones:.....	92
ANEXOS	93

ÍNDICE DE GRÁFICOS

<i>Grafico N°1: Modelo de Gestión de Talento Humano</i>	11
<i>Grafico N°2: Componentes de las competencias</i>	13
<i>Grafico N°3: Pregunta N° 1</i>	33
<i>Grafico N° 4: Pregunta N° 2</i>	34
<i>Grafico N° 5: Pregunta N° 3</i>	35
<i>Grafico N° 6: Pregunta N° 4</i>	36
<i>Grafico N° 7: Pregunta N° 5</i>	37
<i>Grafico N° 8: Pregunta N° 6</i>	38
<i>Grafico N° 9: Pregunta N° 7</i>	39
<i>Grafico N° 10: Pregunta N° 8</i>	40
<i>Gráfico N° 11: Pregunta N° 9</i>	41
<i>Gráfico N° 12: Pregunta N° 1</i>	42
<i>Gráfico N° 13: Pregunta N° 2</i>	43
<i>Gráfico N° 14: Pregunta N° 3</i>	44
<i>Gráfico N° 15: Pregunta N° 4</i>	45
<i>Gráfico N° 16: Pregunta N° 5</i>	46
<i>Gráfico N° 17: Pregunta N° 6</i>	47
<i>Gráfico N° 18: Pregunta N° 7</i>	48
<i>Gráfico N° 19: Pregunta N° 8</i>	49
<i>Gráfico N° 20: Pregunta N° 9</i>	50
<i>Gráfico N° 21: Pregunta N° 10</i>	51
<i>Gráfico N° 22: Pregunta N° 11</i>	52
<i>Gráfico N° 23: Pregunta N° 12</i>	53
<i>Gráfico N° 24: Pregunta N° 13</i>	54
<i>Gráfico N° 25: Pregunta N° 14</i>	55
<i>Gráfico N° 26: Propuesta para Conduto S.A.</i>	59
<i>Gráfico N° 27: Procedimiento de Reclutamiento y Selección</i>	77
<i>Gráfico N° 28 Flujograma de Proceso: Reclutamiento y Selección de Personal</i>	80
<i>Gráfico N° 29 Flujograma de Proceso: Evaluación de Desempeño.</i>	83
<i>Gráfico N° 30: Programa de Detección de necesidades para capacitación por competencias.</i>	89

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla N° 1 Manual descriptivo de cargos o puestos de Conduto S.A.....</i>	<i>61</i>
<i>Tabla N° 2: Descripción de grados de desempeño</i>	<i>81</i>
<i>Tabla N° 3: Puntajes de Evaluación</i>	<i>82</i>

RESUMEN EJECUTIVO

El Talento Humano en la actualidad se encuentra frente a un mundo globalizado competitivo que es un eje primordial, para el desarrollo constante de las personas y organizaciones.

Este proyecto de investigación brinda un aporte para la aplicación de un Sistema de Gestión de Talento Humano por Competencias para la empresa Conduto S.A., esta metodología comprende en establecer las competencias técnicas y conductuales del personal diseñando un diccionario por competencias para este fin.

Los diccionarios por competencias permiten contar con un lineamiento general para el direccionamiento de las acciones que se tomaran en función del desarrollo de Talento Humano de Conduto S.A., de igual manera se enfoca a las competencias genéricas de la organización para ser competitivo en las funciones de cada puesto de trabajo.

Este proyecto tiene como objeto principal potenciar las capacidades o competencias conductuales y técnicas que tienen los trabajadores, para brindar un servicio de alta calidad y satisfacción de las necesidades del cliente y el cumplimiento de los objetivos planteados en la organización.

El talento humano es el activo esencial para que una organización se desarrolle y sea competitivo en el mercado.

Para el proyecto se elaboraron formatos que serán de apoyo para Conduto S.A., en el proceso de generar una cultura organizacional hacia la aplicación de un Sistema de Gestión de Talento Humano por competencias

PALABRAS CLAVES:

Gestión por Competencias, Talento Humano, Evaluación de Desempeño y Capacitación.

EXECUTIVE SUMMARY

The Talent today is facing a competitive globalized world that is a linchpin for the constant development of people and organizations.

This research project provides a contribution to the implementation of a System of Human Resource Management Competency for the company Conduto SA, this methodology consists in establishing the technical and behavioral skills of staff designing a competency dictionary for this purpose.

Competency dictionaries allow for a general guideline for addressing the actions taken based on the development of human talent Conduto S.A. likewise focuses on generic competences of the organization to be competitive in the functions of each job.

This project has as main purpose to enhance the capabilities or behavioral and technical skills that workers have to provide high quality service and satisfaction of customer needs and fulfilling the objectives of the organization.

Human talent is the key asset for an organization to grow and make it competitive in the market.

For the project formats will support Conduto SA, in the process of creating an organizational culture towards the implementation of a System of Human Resource Management competencies they

KEYWORDS:

Competency Management, Human Talent, Performance Evaluation and Training.

Capítulo 1

Introducción

1.1 Planteamiento de Investigación.

1.1.1 Problema a Investigar.

La falta de un sistema de Gestión de Talento Humano por Competencias para la Empresa Conduto S.A., proceso que no está definido en función de las estrategias de la organización, no se cuenta con perfiles por competencias para los cargos, según la estructura organizacional. Al implementar el sistema de gestión mejorará la efectividad laboral y la productividad de la empresa en cuanto a los recursos humanos.

1.1.2 Objeto de estudio teórico.

Aplicación de un Sistema de Gestión de Talento Humano por competencias.

1.1.3 Objeto de estudio práctico.

Empresa Conduto S.A, Quito 2015

1.1.4 Planteamiento del problema.

1.1.4.1 Diagnóstico.

El principal respaldo del proyecto de tesis planteada en la empresa Conduto S.A, es la falta de un sistema de Gestión de Talento Humano por Competencias.

En la actualidad la gestión del talento humano en las organizaciones se encuentra frente a nuevos desafíos en el campo laboral, que cada vez se vuelven más exigentes, por lo que es necesario implementar procedimientos que permitan mejorar el desempeño y que contribuyan al cumplimiento de los objetivos empresariales.

Hoy en día los profesionales del campo de talento humano deben responder al reto de poseer un papel cada vez más estratégico en las organizaciones; esto es debido a que, en

las últimas décadas se han experimentado importantes cambios e innovaciones para desarrollar al recurso humano no solo como una ventaja competitiva, sino más bien como parte principal de las empresas.

Conforme el estudio realizado por Martha Alles (2008)¹, menciona que para implementar el sistema de gestión por competencias, se debe conocer las terminologías cardinales y específicas, revisión de la misión y visión, elaboración de un diccionario de competencias y comportamientos, asignación de competencias (y sus grados o niveles) a los diferentes puestos de la organización, determinación de las brechas entre las competencias definidas por el modelo y las que poseen los integrantes de la organización, diseño por competencias de los procesos o subsistemas de Talento Humano, y por ultimo tenemos tres pilares del modelo que son: Selección, evaluación del desempeño y Desarrollo.

De acuerdo a Chiavenato (2002)², en el libro de Gestión del Talento Humano, indica que “Las personas constituyen el principal activo de las organizaciones; de ahí la necesidad de que esta sea más consciente y este más atenta de los empleados. La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios y servidores) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales”

Actualmente la empresa ha logrado una estabilidad y un crecimiento financiero por su inversión en el mercado y su alto compromiso de satisfacción a los requerimientos de calidad de sus clientes.

La gestión de Talento Humano en Conduto S.A., ha sido constituida o diseñada de manera empírica y tradicional.

Gestionar el trabajo de las personas, ha sido un inconveniente para Conduto S.A., por lo que es necesario contar con un sistema formal de gestión de personal, que se vea

¹ Alles, Martha (2008). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Buenos Aires

² Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano. El nuevo enfoque de los recursos humanos en las organizaciones. Bogotá Colombia: Mc. Graw Hill.

reflejado en la aplicación de métodos y técnicas adecuadas para la solución de conflictos internos, mediante una buena selección, evaluación y desarrollo.

Conduto S.A., conserva un desarrollo inadecuado de talento humano, situación que origina la disminución de la motivación del personal afectando la eficiencia, productividad

La rotación de personal, es uno de los factores más complejos en Conduto, porque no es una causa, sino un efecto de ciertos fenómenos producidos en el interior y exterior de la empresa, esto condiciona la moral y los comportamientos del personal; en la organización existen falencias en las políticas salariales y la estabilidad laboral que genera la desmotivación e insatisfacción de los colaboradores.

Esta desmotivación hace que el personal busque nuevas ofertas laborales, dando como resultado una alta rotación del talento humano. La falta de planes de carrera ya sea a mediano o largo plazo es otro de los factores de rotación de los colaboradores.

Sin embargo, se puede mencionar que Conduto tiene trayectoria en nuestro país, como una empresa tradicional con talento humano antiguo que continúan prestando sus servicios; la empresa en la actualidad se encuentra en constante evolución.

Conduto no cuenta con un proceso de evaluación de Desempeño, esto no ha permitido determinar el rendimiento efectivo en sus colaboradores, la empresa a menudo se enfrenta a obstáculos internos, como la resistencia a este proceso tanto por los que evalúan como por los evaluados, estos últimos tal vez por miedo a perder su puesto de trabajo conforme los resultados de la evaluación o por la poca imparcialidad e independencia que perciben de sus evaluadores, generando así un ambiente de alta tensión.

La implementación de planes de capacitación permitirá, actualizar conocimientos y perfeccionar las habilidades adquiridas del personal de la empresa. El desarrollo de actividades para ejecutar las tareas debe complementarse con los conocimientos, actitudes y comportamientos que sirvan tanto al empleado como a Conduto.

Las etapas de la capacitación incluyen la detección de necesidades, identificación de los recursos adecuados para desempeñar el cargo, el diseño del plan de trabajo, ejecución

del programa de entrenamiento requerido para ocupar el cargo, su evaluación, control y seguimiento al desempeño del cargo.

1.1.4.2 Pronóstico.

La aplicación del sistema de gestión de talento humano por competencias en las organizaciones ayuda plenamente a identificar y determinar cuáles son las cualidades, habilidades, técnicas y conocimientos que deberá poseer el talento humano para así lograr destacar de entre las demás o lo que McClellan llama un desempeño superior. Esta visión ha propiciado el enriquecimiento de los perfiles de los empleados, en cuyo contenido se encuentra la clave de un desempeño sobresaliente. La implementación de un sistema de gestión por competencias se ha convertido en la forma más útil y eficiente de obtener un alto rendimiento y desempeño en las organizaciones en la última década. Sin embargo es importante no caer en la tentación de querer aplicar el enfoque de competencias de manera improvisada, sin la suficiente preparación y conocimiento de las distintas aplicaciones y su impacto.

La empresa debe velar por los intereses, satisfacción y motivación del talento humano, para con ello llevar a la consecución de los objetivos empresariales.

1.1.5 Formulación del problema:

¿Cómo aplicar un Sistema de Gestión de Talento Humano por competencias en la empresa Conduto S.A.?

1.1.6 Sistematización del problema:

- ¿Cómo realizar un diagnóstico situacional de Conduto S.A., para identificar los cargos existentes de la empresa?
- ¿Cómo diseñar la aplicación de un sistema de gestión de talento humano por competencias en la empresa Conduto S.A.?

- ¿Cómo implementar subsistemas de: selección, capacitación y evaluación de desempeño del personal de Conduto. S.A. por competencias.

1.1.7 Objetivos.

1.1.7.1 Objetivo General.

Aplicar el Sistema de Gestión de Talento Humano por competencias en Conduto S.A.

1.1.7.2 Objetivo Específicos.

- Realizar el diagnóstico situacional de Conduto S.A., para identificar los cargos existentes de la empresa?
- Diseñar la aplicación del sistema de gestión de talento humano por competencias en la empresa Conduto S.A.
- Implementar subsistemas de: selección, capacitación y evaluación de desempeño del personal de Conduto. S.A. por competencias.

1.1.8 Justificación

Hoy en día la gestión de talento humano en las organizaciones demanda que sus colaboradores puedan contar con conocimientos, habilidades y actitudes adaptados a la realidad empresarial, lo que permitirá garantizar a las empresas su éxito y la consecución de resultados óptimos según su direccionamiento estratégico.

Para llegar a implementar este modelo de gestión de talento humano por competencias, es necesario que Conduto cuente con un criterio común para determinar las capacidades de sus colaboradores, en tal sentido es necesario identificar capacidades, habilidades, aptitudes y actitudes del talento humano que requiere la organización para enfrentar los retos del presente y futuro, el proceso permite contar con un nuevo enfoque, detectando, adquiriendo, potenciando y desarrollando las competencias que dan valor agregado a la empresa y la distinguen en el mercado.

En la actualidad la empresa Conduto S.A., no cuenta con un sistema que permita garantizar un proceso técnico de manejo del Talento Humano para obtener el logro de sus objetivos organizacionales. Contar con un modelo por competencias, sería de gran beneficio para la empresa, respecto a recibir indicaciones pertinentes e innovadoras en cuanto al modelo a seguir tendientes a conseguir un Talento Humano, idóneo y preparado de acuerdo a la filosofía empresarial.

Este proyecto de investigación, compuesto por las competencias organizacionales y específicas, permitirá a Conduto S.A., desarrollar cada uno de los procesos de gestión de talento humano por competencias de una manera objetiva y sistemática, siendo la base fundamental para direccionar el comportamiento de los colaboradores hacia el éxito organizacional.

Al investigar los beneficios que puede aportar la aplicación de este modelo de gestión por competencias, demuestra que este sistema puede constituirse como factor determinante para la sostenibilidad de las empresas, debido a la globalización cada vez más cambiante y competitivo requiere de Talento Humano que genere valor agregado a Conduto S.A.

La Gestión de Talento Humano es una de las áreas más sensibles que posee las organizaciones, debido a diferentes aspectos como la cultura, estructura organizacional, la tecnología utilizada, además los procesos internos y otras variables. Por lo mencionado es importante crear un sistema de Gestión de Talento Humano por competencias que contribuya a la eficiencia organizacional y eficacia del talento humano.

1.2 Marco Referencial

1.2.1 Marco Teórico

Los colaboradores continuamente han sido reconocidos como elementos primordiales para las organizaciones, hoy en día son vitales para generar una ventaja competitiva, teniendo en cuenta que el éxito de la organización depende cada vez más del saber, saber hacer y saber estar de sus colaboradores, y que tan competentes son en el instante de desarrollar su trabajo y de su capacidad para acoplarse a la ideología y la cultura organizacional.

Según Hellriege, Jackson y Solcum³

Las organizaciones pueden alcanzar ventajas competitivas sostenidas a través del talento humano mediante la satisfacción de los siguientes criterios:

Los recursos deben ser valiosos: las personas deben ser efectivas en su trabajo, realizando sus tareas de una manera eficiente y eficaz.

Los recursos deben ser únicos: las competencias de los colaboradores crean una ventaja competitiva en el mercado laboral.

Los recursos deben ser difíciles de imitar: cuando se ha creado una ventaja competitiva es difícil para la competencia imitar estas características del personal.

Los recursos deben ser organizados: las personas deben estar dispuestas a desplegar su trabajo en nuevas tareas si la organización así lo requiere, el personal debe no cerrarse al cambio.

Para determinar de una forma clara el tema es importante empezar conociendo las definiciones de la gestión de talento humano y competencias.

1.2.2 La gestión lo define Calderón (2004) como “la forma de regulación del comportamiento de una colectividad social, que cuenta con recursos limitados, los cuales deben ser utilizados para el logro de objetivos que deben ser compartidos en su finalidad última”⁴

³ Hellriegel, Don; Jackson, Susan; Slocum, Jhon. Administración un enfoque basado en competencias. México: Ed. Thompson, 2002. p.345.

⁴ Calderón, Gregorio. Pensamiento y gestión. Barranquilla: Universidad del norte, 2004. P160

Calderón Gregorio (2004), dice que.

La gestión no existe por sí sola, sino que funciona en interacción con todo un sistema, construyendo relaciones, visión de futuro y de la vida cotidiana; de la gestión se obtienen objetivos y decisiones, los primeros van en acciones para toda la organización y las segundas van dirigidas a interacciones necesarias para el cumplimiento de objetivos.

Calderón, “expone el término de Gestionar, el cual implica ir más allá de los asuntos operativos y de las contingencias del día a día, es incidir sobre el desarrollo, la innovación y las transformación organizacional”⁵

Para poder realizar gestión dentro de la organización, es importante el desarrollo del personal, que lleve al cumplimiento de objetivos y estrategias establecidos por la empresa.

1.2.3 Definiciones de Competencias

“Es una combinación de conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que coadyuvan a la eficiencia personal” (Hellriegel, J. y Slocum, 2002).

Alles Martha a la competencia lo define como:

“Las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas o mercados diferentes” (Alles, 2002).

Spencer y Spencer (1993): consideran que es: "una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio".⁶

Rodríguez y Feliú (1996): las definen como "Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad".

⁵ CALDERÓN, Gregorio. Pensamiento y Gestión. Barranquilla: Universidad del norte, 2004. P160.

⁶ Spencer y Spencer . Competence at work: molds for superior performance. New York: Wiley 1993. Pág. 372.

1.2.4 Definición de Competencias Laborales

Es la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada.

1.2.5 Importancia de las competencias

La importancia de las competencias, según (Alles 2002). Tienen dos enfoques esenciales.

- **Perspectivas para las organizaciones.** Es el análisis de las competencias que poseen los empleados ayuda a las empresas en la creación de un “modelo de management que permite acciones concretas sobre su persona.
- **Perspectiva para la personas.** “focaliza las acciones a realizar- para alcanzar el talento- en aquellas áreas sobre las cuales necesita mejorar”.

1.2.6 La Gestión de Talento Humano.

Mediante el libro de Gestión de Talento Humano de Chiavenato (2002)⁷, señala que la “Gestión de Talento Humano es un enfoque que tiende a personalizar y a ver a los trabajadores como seres humanos dotados de habilidades y capacidades intelectuales de los que dependen las organizaciones para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar los objetivos generales y estratégicos (son activadores de recursos) y a su vez, las personas dependen de las organizaciones en las que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales.

⁷ Chiavenato, Idalberto. Gestión de Talento Humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. Ed. Mc Graw Hill. Bogotá Colombia 2002

1.2.7 Procesos involucrados en la Gestión de Talento.

De acuerdo con Chiavenato (2002), el esquema de gestión de Talento Humano, contiene 6 procesos:⁸

Admisión de Personal: este proceso es utilizado para incluir nuevas personas en la organización, incluye el reclutamiento y selección.

Aplicación de personas: procesos utilizados para el diseño de las actividades que las personas ejecutarán en la empresa, orientan y acompañaran su desempeño. En este incluye el Diseño Organizacional y de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación y evaluación de desempeño.

Compensación de personas: procesos utilizados para diseñar las incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas. En estas incluyen recompensas, remuneraciones, beneficios y servicios sociales.

Desarrollo de personas: este proceso es empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de personas, programas de cambio y desarrollo de carreras y programas de comunicación e integración.

Mantenimiento de personas: en este proceso es utilizada para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales.

Monitoreo de personas: procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. En esta incluye base de datos y sistemas de información.

⁸ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano. Colombia: Mc Graw Hill, 2002. p. 8.

Mediante el libro “La Nueva Gestión de Talento por Pilar Jericó (2008), profundiza como se debe motivar para un desarrollo del talento individual, en lo cual detallan tres actividades importantes:

Grafico N°1: Modelo de Gestión de Talento Humano



Elaborado por Bertha Peñaloza

Fuente: Basado en Jericó, Pilar. La Nueva Gestión de Talento. Construyendo compromiso. Ed. Prentice Hall. Madrid 2008 y Chiavenato, Idalberto. Gestión de Talento Humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. Ed. Mc Graw Hill. Bogotá Colombia (2002).

Captar⁹

En la actualidad las organizaciones buscan encontrar colaboradores para un determinado propósito, esto se enfoca en una búsqueda constante de individuos capacitados para ocupar un determinado puesto. La captación hace referencia al reclutamiento y selección de personas con habilidades, experiencia y una trayectoria profesional en organizaciones de reconocido prestigio.

El reclutamiento es un proceso sistemático orientado a conseguir un alto grupo de candidatos, para un puesto determinado. Tienen cuatro fases.

⁹ Jericó, Pilar. La Nueva Gestión de Talento. Construyendo compromiso. Ed. Prentice Hall. Madrid 2008

- Requisición de empleado
- Análisis de las fuentes de reclutamiento
- Elección de los medios de reclutamiento
- Emisión de información específica

La selección de Personal, es escoger los candidatos más idóneos para que ocupen los cargos vacantes en las organizaciones.

Conservar

Se enfoca en retener al personal talentoso en la organización, porque son quienes colaboran para la consecución de los objetivos, y por lo tanto, con el progreso de la misma. En sí, se plantean algunos puntos para la retención o conservación del talento humano como es: promover un adecuado clima laboral, fomentar una comunicación activa, ofrecerles oportunidades de desarrollo, capacitación continua, motivar al personal mediante incentivos y ofértales una mejor calidad de vida laboral.

Desarrollo.

Se enfoca en cerrar las brechas existentes, la primera es la “brecha de desarrollo” (performance), esta se basa lógicamente en diferenciar el rendimiento actual con los resultados planteados, se enfoca si los colaboradores no están laborando de una forma adecuada en los puestos, no se les considera para ser promocionados.

La segunda brecha es la (developmental gap), es el contraste entre las competencias actuales y las competencias requeridas para la ejecución del trabajo.

Lo importancia para el desarrollo es determinar con precisión las brechas y programar una planificación para cerrarlas.¹⁰

¹⁰ Jericó, Pilar. La Nueva Gestión de Talento. Construyendo compromiso. Ed. Prentice Hall. Madrid 2008

1.2.8 Componentes de las competencias:

Cuando se habla de competencias es necesario referirnos a los componentes, dentro de estos podemos citar los siguientes:

Grafico N°2: Componentes de las competencias



11

Elaborado por Bertha Peñaloza

Fuente: Basado en Jericó, Pilar. La Nueva Gestión de Talento. Construyendo compromiso. Ed. Prentice Hall. Madrid 2008 y Chiavenato, Idalberto. Gestión de Talento Humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. Ed. Mc Graw Hill. Bogotá Colombia (2002).

Saber: Datos, hechos, informaciones, conceptos y conocimientos que una persona debe conocer lo que exige su trabajo.

Saber Hacer: Es el cómo aplica los conocimientos a los problemas (habilidades, destrezas, técnicas para aplicar y transferir el saber.

Saber Estar: Predisposición al entendimiento y a la comunicación interpersonal, favoreciendo un comportamiento colaborativo.

Querer hacer: Es preciso que la persona esté motivada para llevar a cabo dichos comportamientos.

Poder hacer: Disponer de medios y recursos para poder llevar a cabo los comportamientos exigidos en su trabajo.

En este punto se debe estar claro que el **poder hacer**, no forma parte de los componentes de las competencias, pero es indispensable para poder dar cumplimiento a las mismas.

¹¹ Jericó, Pilar. La Nueva Gestión de Talento. Construyendo compromiso. Ed. Prentice Hall. Madrid 2008

Si estos elementos se lograran combinar, se configurarían de una manera adecuada las competencias, no solo se podría definir las, si no también observarlas y medir.

1.2.9 Modelos de competencias

Existen tres modelos de competencias.

Funcional:

Está orientado a identificar y definir las competencias técnicas y asociadas, las competencias son definidas mediante un análisis de funciones claves, con énfasis en los resultados o productos de la tarea, más que en el cómo se logran. Este modelo permite a las organizaciones medir el nivel de competencias técnicas de su personal, y así ir definiendo brechas para el proceso de desarrollo de las competencias.

Conductual:

Es aquello que las personas de alto desempeño están dispuestas a hacer en forma continua y que les permite producir resultados de negocios superiores. Este modelo conductual es observables y medibles en situaciones laborales.

Constructivista o Integrativo:

En este modelo las competencias se definen por lo que la persona es capaz de hacer para obtener un resultado deseado, cumpliendo criterios de calidad y satisfacción, este modelo es más difícil y complejo de implementar.

1.2.9.1 Gestión por Competencias

En la actualidad la gestión por competencias, se encuentra creciendo a una velocidad acelerada, en el mundo organizacional, este proceso ofrece una nueva forma de dirección donde la recompensa es el talento humano, empezando desde el nivel ejecutivo, para una contribución de cualidades hacia la organización.

La gestión por competencias, el concepto es planteado por primera vez por David McClellan (1973)¹², modelo que se hace cada vez necesaria en nuestros días y que se mejora con la integración de las fortalezas que promueven el buen desempeño, el mismo plantea que cada empresa u organización posee características que las distinguen de otras, asimismo existen muchos factores que les permiten establecer mecanismos similares de la gestión a ser implementados por los equipos directivos. Sin embargo esta unificación o estandarización de los sistemas de gestión en las empresas u organizaciones no impide que las mismas posean la capacidad efectiva que les permita operar de manera exitosa, logrando así un posicionamiento en su entorno.

Esta capacidad plenamente identificable es la que permite a las organizaciones determinar qué cualidades, habilidades, técnicas y conocimientos deberá poseer su capital humano para así lograr destacar de entre las demás o lo que MacClelland llama un desempeño superior.

Según nos plantea Alles (2008), quien introdujo semánticamente esta disciplina en Argentina, la gestión de recursos humanos por competencias es un modelo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, facilitando, simultáneamente el desarrollo profesional de las personas. Está claro que cada organización tiene una estrategia diferente, por lo tanto sus competencias también lo serán, por tal motivo el modelo de competencias debe confeccionarse en función de los requerimientos que los colaboradores deben poseer para alcanzar la estrategia organizacional partiendo de la filosofía, la misión y la visión organizacional.

El modelo de gestión por competencias tiene como objetivo impulsar la innovación para el liderazgo tecnológico ya que los colaboradores conocerán su perfil y el requerido por él puesto que ocupan o aspiran, identificando y actuando sobre las acciones necesarias para conseguir el perfil requerido. Se impulsa así el clima innovador desde la base, fundamentalmente a través del auto desarrollo. (Chiavenato, 2010).

Se puede evidenciar que son las personas competitivas, las que permiten el éxito a la organización, el área de Gestión de talento humano es responsable, en gran parte, del desarrollo competitivo de sus colaboradores, a través de sus diferentes subprocesos,

¹² McClellan, David C., Human motivation, Cambridge University Press, Cambridge 1999. Obra Original de 1987.

empezando por el desarrollo de perfiles de cargo por competencias, pasando por selección, inducción, formación, desarrollo y gestión del desempeño, entendiendo esta última como el proceso que permite un desarrollo continuo del trabajador en el interior de la organización.

En mi criterio a la gestión por competencias lo defino en atraer, desarrollar y mantener el talento humano, mediante la alineación consistente de los sistemas y procesos de Talento Humano, en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente.

1.2.10 Objetivos del sistema de competencias.

El objetivo primordial del enfoque de gestión por competencias es implantar un nuevo estilo de dirección en la organización para administrar los recursos humanos de manera más efectiva.

Por medio de la gestión por competencias se pretende alcanzar los siguientes objetivos:

- Mejorar y simplificar la gestión integral del Talento Humano.
- La generación de un proceso de mejora continua en la calidad y asignación del Talento Humano.
- La coincidencia de gestión del Talento Humano con las líneas estratégicas de la organización.
- Vinculación de los directivos en la gestión del su recurso humano.
- Contribución al desarrollo profesional del equipo de trabajo y de la organización en un entorno cambiante.
- Toma de decisiones de forma objetiva con criterios homogéneos.

Después de haber conocido los conceptos del sistema de gestión por competencias se describirá, las etapas a considerar para su aplicación.

Alles (2002), define las siguientes etapas para el esquema de competencias, lo primero que se debe identificar es:¹³

Dónde va la organización, estableciendo los siguientes pasos.

- “Definir misión y visión. Si ya estuviesen definidas, validar su vigencia
- Definición de competencias por la máxima dirección de la compañía.
- Prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos de la organización.
- Validación de las competencias
- Diseño de los procesos de Talento Humano por competencias”

De la misma manera, Alles, expone los siguientes criterios efectivos de competencias.

- Definir criterios de desempeño
- Identificar una muestra
- Recoger información
- Identificar tareas y los requerimientos en materia de competencias de cada una de ellas; esto implica la definición final de la competencia y su correspondiente apertura en grados.
- Validar el modelo de competencias
- Aplicar el modelo a los subsistemas de recursos humanos.
- La máxima autoridad de la organización debe ser un apoyo constante y durante el diseño de todo el proceso.

Pereda y Berrocal (1999). Argumenta que para la aplicación de un sistema de gestión de talento humano por competencias, la organización debe tener bien definida su misión, visión, objetivos, planes estratégicos y valores, para definir el modelo estratégico se establecen las áreas claves de resultados. Teniendo bien definido se puede proceder a diseñar los perfiles, donde lleva los siguientes pasos:¹⁴

¹³ Alles, M. El diccionario. Gestión por Competencias. Ediciones Granica, Buenos Aires,2002

¹⁴ Pereda, S. Y Berrocal, F. (1999) Gestión de Recursos Humanos por Competencias. Editorial

- Información a todos los empleados
- Definición de la competencias genéricas o estratégicas de la organización
- Definición de los perfiles de exigencias a los puestos
- Validación

Se debe recopilar información sobre las políticas y prácticas de recursos humanos con el propósito de evitar rupturas del modelo existente con respecto al nuevo, logrando así la evolución de los actuales hacia el nuevo modelo. Para ello se deben analizar los procesos y procedimientos de recursos humanos relativos a:

- Selección
- Formación
- Plan de Carrera / Sucesión
- Promoción
- Retribución
- Desempeño
- Potencial

Además para iniciar con la elaboración del sistema de gestión por competencias se debe contar con la siguiente información como:

- Perfiles ideales de los puestos.
- Grado de adecuación persona / puesto (análisis de brecha).
- Necesidades de formación individual y grupal.
- Apreciación general del desempeño de la persona en su puesto.
- Potencial de la persona a corto plazo.

1.2.11 Diccionario de Competencias:¹⁵

Para la aplicación del sistema de gestión por competencias es importante elaborar un diccionario de competencias que cuente con los siguientes aspectos.

- El diccionario debe ser adecuado a la organización
- Deben ser adaptadas a la situación actual y deseada
- Exhaustivas
- Contar con una terminología clara
- Fácil identificación y evaluación

Centro de Estudios Ramón Areces, S.A., España

¹⁵ Alles, M. (2002) Diccionario, Gestión por competencias. Ediciones Granica, Buenos Aires.

1.2.12 Etapas de la implementación del sistema de Gestión por Competencias.

- Sensibilización
- Análisis de los Puestos de trabajo
- Definir perfiles de competencias
- Evaluación sistemática y redefinición de perfiles

Estas etapas nos ayudan, a dar de conocer a los altos mandos y colaboradores claves para entrenarlos y ajustar la metodología a utilizar alineado a las necesidades que tenga la organización.

Sensibilización.- Se enfoca en tener reuniones, focos de discusión, charlas o seminarios y plenarias.

Análisis de los Puestos de trabajo.- Está compuesta por dos acciones principales.

- Verificar si las misiones o planes estratégicos de las áreas particulares, están alineados con la misión de la empresa.
- Realizar una descripción completa de cada puesto de trabajo.

Con estos puntos podemos determinar, cuales son los criterios de desempeño que hay que utilizar para evaluar a un nuevo personal y así contar con un personal idóneo.

1.2.13 Perfiles por competencias, según Martha Alles¹⁶

La autora señala que, todo perfil está compuesto de dos partes: la primera es la recopilación de información requerida del puesto a cubrir; y la otra parte por tener un conocimiento amplio del perfil de la organización. Por ende, el perfil se deriva de la sincronía de estas dos partes. Finalmente, los Perfiles Ocupacionales basados en competencias, responden a una lógica de oficios completos más que a actividades o tareas aisladas, teniendo de este modo un valor agregado para el ámbito de la formación profesional, capacitación y gestión de recursos humanos en empresas, además de la posibilidad para ser usados en la evaluación y certificación.

Se concluye entonces que la elaboración rigurosa de los perfiles por competencias es la base para el desarrollo efectivo de todos los procesos de recursos humanos por competencias

¹⁶ Alles, M. (2000) Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias Editorial Gránica, Buenos Aires, Argentina.

Esta etapa consiste en listar las competencias requeridas por cada área y delinearlos en base a ello.

- Reclutamiento y selección
- Inducción,
- Reinducción,
- Gestión,
- Evaluación del desempeño,
- Formación y desarrollo.

Perfiles por competencias.- Son las descripciones formales de cada puesto de trabajo donde se consignan, además de las funciones y requerimientos para el cargo, las competencias organizacionales y específicas. La elaboración correcta de perfiles por competencias, permite un desarrollo adecuado de los diferentes procesos que se ejecutan en el Área de Gestión de Talento Humano, como son:

Perfil, es un subconjunto de competencias que hacen referencia a un perfil ocupacional, a una ocupación genérica, presente en el mundo productivo a través de los “cargos” que cada empresa representa. El perfil contiene los siguientes componentes:

- Nombre de la competencia
- Definición
- Niveles
- Comportamientos y/o criterios de desempeño.

Se puede definir el perfil ocupacional como el conjunto de conocimientos, habilidades y cualidades para desempeñar con eficacia un puesto. Es importante en el sistema de gestión por competencias analizar la estructura de un puesto, en referencias a las competencias para garantizar el éxito en el desempeño.

Existen dos tipos de perfiles que son: genéricos y específicos, estos son la base primordial de la Gestión por Competencias. Estos perfiles deben contener los siguientes pasos.

- Definición de Puestos.
- Tareas y Actividades Principales.
- Formación de base y Experiencia requerida para su desempeño.
- Competencias

Evaluación sistemática y redefinición de los perfiles

En este punto de implementación, en colaboración con el departamento de talento humano los responsables de los departamentos evaluarán las necesidades de personal, el desempeño de sus colaboradores presentes y fijaran una retribución razonable. Los colaboradores que demuestren un desempeño acorde o por encima del perfil exigido, recibirán nuevos desafíos y serán estimulados a desarrollar nuevas competencias y participaran en programas de capacitación y desarrollo.

1.2.14 Selección por Competencias.

Es indispensable contar con perfil de cargo en los procesos de selección por diferentes razones como:

- Contratar a la persona idónea para el puesto.
- Alcanzar los objetivos propuestos: crecimiento, reorganización de la estructura, ampliación de algún departamento, etc.
- Para cubrir posiciones vacantes, ya sea por la rotación de personal o desvinculación.
- Existencia de un nuevo puesto, dependiendo las necesidades de la empresa.

1.2.14.1 Fases para un proceso de selección.

Se debe seguir los siguientes pasos para este proceso.

- Análisis y definición del perfil del puesto o cargo
- Convocatoria (interna o externa), mediante medios de difusión.
- Preselección de currículos
- Evaluación de candidatos
- Entrevista estructurada por incidentes críticos
- Presentación de candidatos al departamento solicitante
- Contratación e inducción

Una herramienta para la selección por competencias, es contar con políticas claras y definidas, mediante entrevistas por competencias.

1.2.15 Detección de necesidades de Capacitación y Desarrollo del Talento Humano por competencias.

Según JACKSON Susan, (2007), es: "La capacitación permite establecer y reconocer requerimientos futuros, el suministro de empleados calificados y asegurar el desarrollo del talento humano disponible". Es decir que en este proceso, se planifica cursos o procesos pedagógicos para el personal de cualquier organización, con el fin de cubrir brechas entra las competencias actuales y las que se requieren en el puesto".

Los procedimientos para el proceso de detección de necesidades se deben realizar en tres niveles que son:

- Análisis de la Organización.
- Análisis del Personal.
- Análisis del Puesto de Trabajo.

1.2.16 Evaluación del desempeño por competencias

(Martha Alles, 2004).” La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona”¹⁷.

(Chiavenato, 2011). La evaluación del desempeño implica la identificación, medida y gestión del rendimiento de las personas de una organización. La identificación significa determinar qué áreas de trabajo debería analizar el directivo cuando mide el rendimiento. La medición, es el punto central del sistema de evaluación, implica realizar un juicio sobre lo bueno o malo que es el rendimiento del empleado, esta medida debe ser coherente y debe mantener estándares de calificación comparables.¹⁸

Identificación:

Qué áreas de trabajo analizar para medir el rendimiento. Las relacionadas con el éxito en la empresa.

Valoración:

¹⁷Alles, M. (2004). Desempeño por Competencias Editorial Granica, Buenos Aires. 2005, p., 78

¹⁸ Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. Mexico

Realizada por el evaluador sobre el rendimiento del evaluado para potenciar puntos fuertes y desarrollar áreas de mejora.

Desarrollo:

La finalidad principal de la Evaluación del Desempeño. No es sólo medir los resultados de los trabajadores desde la perspectiva correctiva o de la felicitación, sino hay que buscar qué hacer para desarrollar su máximo potencial.

Es decir la evaluación de desempeño, es un conjunto de procesos que nos permiten establecer un conocimiento compartido acerca de lo que se va a conseguir y el cómo se debe conseguir.

¿Por qué evaluar?

Para saber cómo se ha desempeñado una persona en un plazo determinado, conociendo tanto sus aciertos y contribuciones como sus limitaciones y necesidades de mejora, con vistas al desarrollo de su carrera laboral.

¿Para qué evaluar?

Para ajustar la conducción del personal como de la organización, teniendo en cuenta el logro de la misión y de los objetivos estratégicos.

¿Cómo Evaluar?

Mediantes técnicas de, entrevistas y observación.

1.2.17 Antecedentes empresa Conduto S.A.

Conduto fue creada en Brasil en 1979, como una compañía constructora de ductos exclusivamente, luego de varios años su campo de acción se amplió a otras áreas como la construcción de plantas industriales, vías de acceso y preparación de locaciones de perforación, obras civiles, eléctricas, actualmente obras para comunicación, sistema de agua potable y alcantarillado, sistema contra incendio, obras de soporte para la industria petrolera y servicios en general.

Durante sus años de vida CONDUTO ha construido desde oleoductos hasta instalaciones de producción de crudo pasando por proyectos como instalaciones de cable de fibra óptica, de poder y construcción de locaciones entre otros; cumpliendo con las especificaciones solicitadas por sus clientes ya sean estas de producción, ejecución, calidad, seguridad y prevención de la contaminación.

Luego de consolidar su posición en Brasil, CONDUTO expande sus actividades a los mercados latinoamericanos, es así que desde 1992 está presente en Ecuador participando en los más grandes proyectos de infraestructura hidrocarburífera, de comunicación y aporte a la sociedad.

1.2.18 Direccionamiento estratégico.

1.2.18.1 Misión:

EL GRUPO CONDUTO INTERNACIONAL INC. Gestiona actividades a través de sus empresas para la ejecución de proyectos de ingeniería e infraestructura que involucran Petróleo, Gas y Minería, Instalación de cables de fibra óptica, Plantas Industriales, Obras civiles y Eléctricas, aplicando estándares de Calidad, Seguridad Salud Ocupacional y Medio Ambiente.

1.2.18.2 Visión:

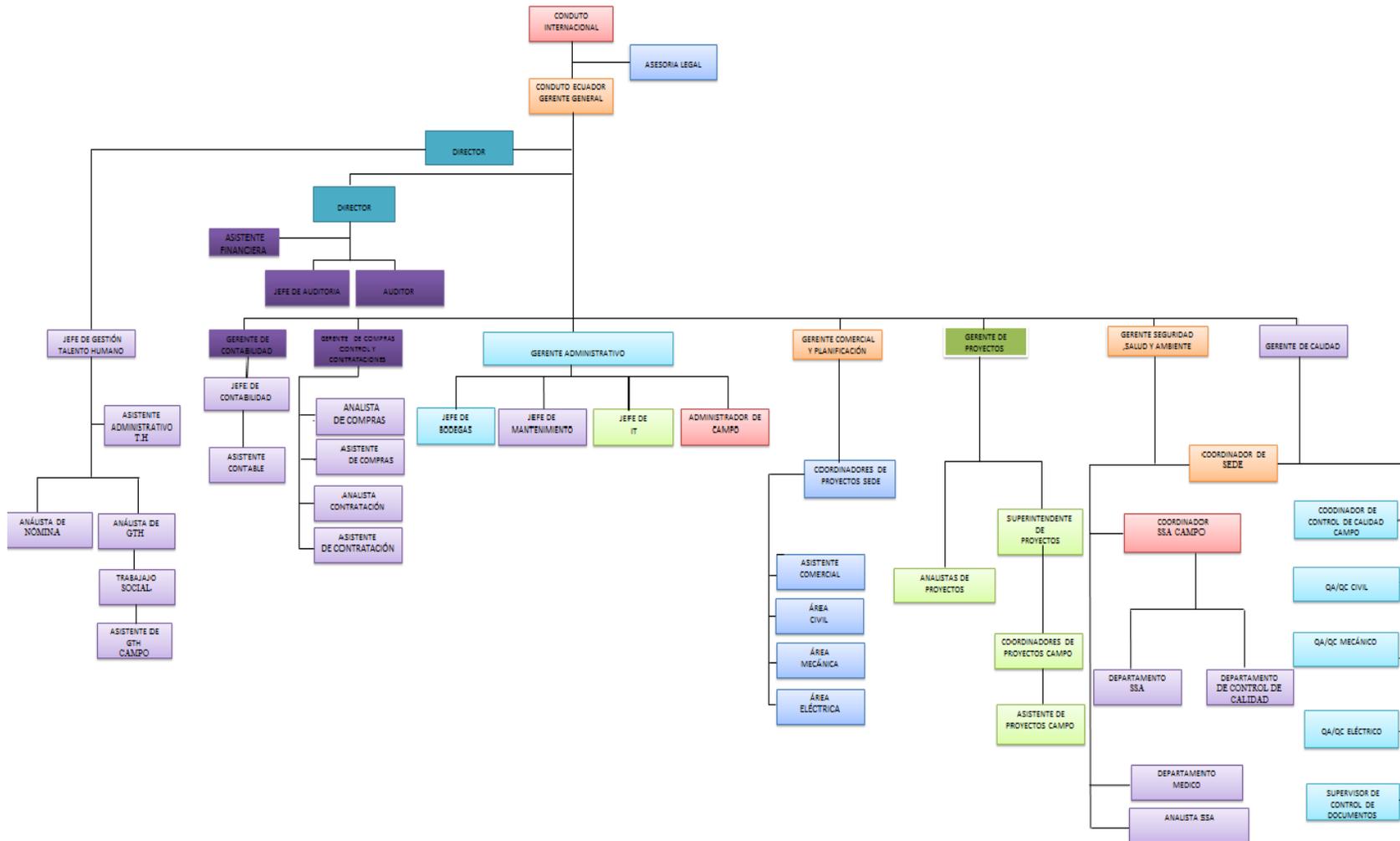
Expandir nuestras operaciones en todo el mercado sudamericano y ser la empresa de construcción referente en el sector energético e infraestructura, con eficiencia, integridad y confiabilidad.

1.2.18.3 Valores Institucionales

- Enfoque en la gestión sobre resultados
- Competencias Profesional
- Ética y transparencia en nuestros actos

1.2.19 Organigrama

ORGANIGRAMA CONDUTO S.A.



Elaborado por Bertha Peñaloza M.

1.2.20 Política de Calidad, Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente.

Somos una Compañía comprometida con la ejecución de proyectos de ingeniería, infraestructura y servicios que brinda satisfacción a sus clientes y bienestar a sus empleados en armonía con el entorno.

Respetamos y superamos los estándares marcados por las leyes de seguridad, salud y medio ambiente vigentes, previniendo la contaminación, mitigando los impactos ambientales y los riesgos profesionales.

Fomentamos el trabajo en equipo, la competencia personal y la mejora continua de nuestros colaboradores.

Buscamos la ejecución de proyectos económicamente viables y rentables, que además agreguen valor a nuestra organización, adecuando correctamente la tecnología al lugar y al propósito, conociendo el entorno de las obras en toda su complejidad y facetas, construimos exitosamente en todo tipo de condiciones y terrenos.

1.2.21 Marco Legal Talento Humano

Plan Nacional del Buen Vivir:

Mediante el (Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017), la Gestión del Talento Humano por competencias sustenta los siguientes objetivos:¹⁹

Objetivo 3:”Mejorar la calidad de vida de la población”

Lo importante en este objetivo es “La calidad de vida empieza por el ejercicio pleno de los derechos del Buen Vivir: agua, alimentación, salud, educación y vivienda, como prerequisite para lograr las condiciones y el fortalecimiento de capacidades y potencialidades individuales y sociales”.

¹⁹ Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017

Objetivo 4: “Fortalecer las Capacidades y potencialidades de la ciudadanía”

Lo que fundamenta en este objetivo, es crear procesos de capacitación y formación continua con enfoques de género, diferencial, étnica e intercultural, tomando en consideración las necesidades de la población y las especificidades de los territorios, manejando nuevas tecnologías de información y comunicación.

Objetivo 9: “Garantizar el trabajo digno en todas sus formas”.

En este objetivo hace referencia a que el trabajo, definido como tal, impulsan a los procesos de capacitación y formación para el desarrollo del trabajo y se mejoren las posibilidades de inclusión productivas en diferentes ámbitos de trabajo. En prospectiva, el trabajo debe apuntar a la realización personal y a la felicidad, además de reconocerse como un mecanismo de integración.

1.2.22 Marco conceptual.

Competencias: son las capacidades de poner en operaciones los distintos conocimientos, habilidades y valores que tienen las personas en el ámbito personal y laboral.

Talento: capacidad intelectual o aptitud para ejercer una actividad.

Desempeño: es la medida de los resultados que las persona realizan las actividades.

Gestión por competencias: buscar la mejor adopción entre la organización y las personas, de frente a la consecución de los objetivos empresariales.

Destrezas: habilidades para realizar determinadas tareas.

Conocimientos: es la información que posee una persona sobre diferentes áreas específicas.

Capítulo 2

Método.

2.1 Nivel de estudio.

La falta de un Sistema de Gestión de Talento Humano por competencias para la empresa Conduto S.A. es el principal problema que surge en la investigación, para el cual se aplicara una investigación de tipo descriptiva, llamada también investigación de tipo diagnostica, la misma que consiste, en establecer un diagnostico apropiado de la falta de las competencias en el personal de la empresa, describiendo todas las dimensiones e identificando cada tipología relevantes de la investigación, para con ello mejorar el desempeño de los colaboradores de la organización.

2.2 Modalidad de investigación.

La modalidad de investigación que se utilizó para la aplicación del sistema de gestión de talento humano por competencias, fue a través de la recopilación de información directa en la empresa Conduto S.A., esto han permitido ver la situación actual de sus colaboradores y de la organización, como consecuencia se prevé la aplicación de una gestión por competencias que permita mejorar continuamente y la consecución de los objetivos organizacionales.

2.3 Metodología de investigación.

Los métodos que se implementó para el desarrollo de esta investigación es el deductivo, explicativo, analítico y sintético.

2.3.1 Método deductivo.

Mediante este método se analizó el problema, que es la falta de un sistema de gestión de talento humano por competencias para Conduto S.A, partiendo desde la desintegración del problema, con el fin observar las causas y proporcionar soluciones con efectividad en la investigación.

2.3.2 Método explicativo

En este método identifica las razones por el cual se presenta el problema, partiendo de las conclusiones obtenidas y justificando la importancia de la aplicación del sistema en la empresa Conduto S.A.

2.3.3 Método analítico

En este proyecto de investigación se utilizará permanentemente el método analítico, para experimentar sobre el objeto de la investigación utilizando recursos como libros e Internet.

2.3.4 Método sintético

Se efectuara síntesis del proyecto de investigación, esto nos da a entender que la información será clara, precisa y concisa, para un entendimiento adecuado del lector.

2.4 Población y muestra

2.4.1 Población a investigar

El proyecto de investigación se enfocará en la empresa Conduto S.A en la ciudad de Quito.

2.4.2 Muestra.

La población considerada para la investigación será 64 personas quienes conforman la empresa Conduto S.A., incluido el personal ejecutivo, administrativo y operativo.

Esta Información se obtendrá al aplicar la fórmula del Método Aleatorio Simple, para población finita:

$n = \frac{(Z)^2 * p * q * N}{N * (e)^2 + (Z)^2 * p * q}$	
N= 130	127,4
Z= 1,96	26,98
e= 10%	100,42
p= 0,5	
q= 0,5	
Z= 95% DE CONFIANZA = 1,96	
La población Finita de Conduto es de 100 personas encuestadas	

2.5 Selección instrumentos: investigación

La empresa Conduto S.A, es una constructora, que brinda servicios de ejecución de proyectos de ingeniería e infraestructura en obras civiles, mecánicas y electromecánicas, tiene como objetivo brindar soluciones a los problemas del cliente, para eso es importante la relación entre el cliente y proveedor, fomenta una comunicación abierta que permite dar solución a cada requerimiento mitigando de esta manera el riesgo de problemas a futuro, esto conlleva a un mejoramiento de los colaboradores tanto personal como laboral, se usará instrumentos de investigación como: la observación, entrevista y grupos focales que se aplicará al personal de Conduto S.A. para comprobar si tiene confiabilidad la investigación.

2.5.1 Encuesta:

El objetivo de la encuesta, según Niño (2011) es "apreciar el grado de compatibilidad de las características técnicas y profesionales individuales con las necesidades empresariales" (p.74).

Mediante este instrumento nos permitirá recolectar información sobre las opiniones o sugerencias que tienen los colaboradores y así poder identificar la situación actual de Conduto S.A.

Para la encuesta se ha desarrollado un formulario para el personal operativo y administrativo de Conduto S. A., se aplicó la encuesta de manera individual y directa a los colaboradores, para evitar presión en el encuestado y obtener una información confiable y precisa.

Con los resultados de la aplicación de la encuesta, se determino las falencias que actualmente sostiene la empresa y de que manera se podrá mejorar.

2.5.2 Entrevista

Lázaro y Asensi (1987) definen la entrevista como "Una comunicación interpersonal a través de una conversación estructurada que configura una relación dinámica y comprensiva desarrollada en un clima de confianza y aceptación, con la finalidad de informar y orientar"(p. 287).

Para la ejecución de la entrevista en Conduto se diseño una guía y se aplicó a la Gerencia de Talento Humano, con el propósito de identificar los conocimientos sobre el sistema de Gestión de Talento Humano por Competencias, y en base a los resultados poder brindar una solución, en concordancia de las necesidad y del planteamiento estratégico de Conduto S.A.

2.6 Procesamientos de datos.

Para el procesamiento de datos de las encuestas y entrevistas de la investigación se aplicará el siguiente procedimiento:

2.6.1 Presentación de los datos

Los datos recopilados serán representados mediante la herramienta Microsoft Excel, con gráficos, con el resumen detallando de las encuestas que se obtuvo.

2.6.2 Análisis e interpretación de los datos

El análisis de los datos, permitirá llegar a conclusiones sobre el proyecto de investigación y con los resultados obtenidos se efectuara el diseño y aplicación de la gestión de talento humano por competencias.

CAPÍTULO 3

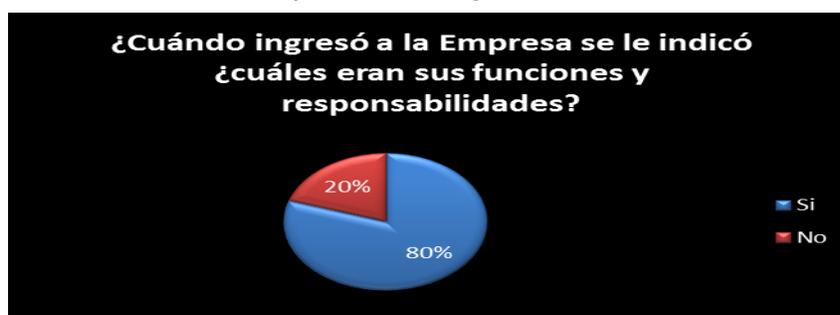
RESULTADOS

3.1 Presentación y análisis de resultados

3.1.1 Resultados, tabulación e interpretación de la encuesta aplicada a los operativos de la Empresa Conduto S.A.

1. ¿Cuándo ingresó a la Empresa se le indicó ¿cuáles eran sus funciones y responsabilidades?

Grafico N°3: Pregunta N° 1



Fuente: Empresa Conduto S.A.
Elaborado por: Bertha Peñaloza M.

Análisis: El 80% de los colaboradores del nivel operativo aseguran que conocen las funciones y responsabilidades del cargo, solamente el 20% dicen que desconocen las funciones y responsabilidades.

Conclusión: En esta interrogante es favorable que un alto porcentaje de colaboradores conozcan las funciones y responsabilidades a desempeñar en su área de trabajo, porque esto facilitara la implementación del modelo de gestión de talento humano por competencias en la organización; sin embargo es fundamental que todos los colaboradores conozcan las funciones y responsabilidades para el diseño de perfiles por competencias.

2. ¿Tiene claro cuáles son sus funciones y responsabilidades dentro de su cargo o puesto de trabajo?

Grafico N° 4: Pregunta N° 2



Fuente: Empresa Conduto S.A.
Elaborado por: Bertha Peñaloza M.

Análisis: El 60% de los colaboradores del nivel operativo afirman que saben cuáles son las funciones y responsabilidades del cargo, mediante que un 40% desconocen las funciones y responsabilidades.

Conclusión: Para la aplicación del sistema de gestión de talento humano por competencias, es esencial que se definan las funciones y responsabilidades mediante un diseño de perfiles por competencias, para que todos los colaboradores desarrollen y ejecuten las funciones y responsabilidades establecidas en el cargo.

3. ¿Le gusta a usted el trabajo que desempeña?

Grafico N° 5: Pregunta N° 3



Fuente: Empresa Conduto S.A.
Elaborado por: Bertha Peñaloza M.

Análisis: El 50% de los colaboradores operativos, aseguran que les gusta el trabajo que desempeñan, el 30% consideran que no se sienten a gusto con las funciones que desempeña, mediante que el 20% de los colaboradores no les gusta las tareas encomendadas.

Conclusión: Es importante que los colaboradores se sientan satisfechos del trabajo que desempeñan para tener una mayor efectividad y productividad laboral. Para tener éxito en el desempeño de los colaboradores se debe realizar de una buena selección, evaluación y desarrollo por competencias en la empresa Conduto S.A.

4. ¿En relación a la gestión de Talento humano cuanto conoce usted sobre competencias laborales?

Grafico N° 6: Pregunta N° 4



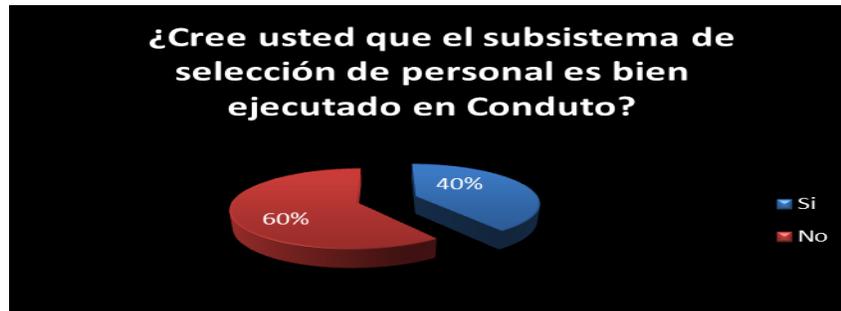
Fuente: Empresa Conduto S.A.
Elaborado por: Bertha Peñaloza M.

Análisis: El 50% de los colaboradores operativos, afirman que conocen el concepto de competencias, el 30% consideran que lo han escuchado poco pero no tienen conocimiento a profundidad, y 20% mencionan desconocerlo.

Conclusión: La implementación de un sistema de gestión de talento humano por competencias está empezando en Conduto, motivo por el cual la mitad de los colaboradores desconoce de las competencias corporativas establecidas en la empresa, es importante aplicar una Evaluación del Desempeño a los colaboradores difundiendo y concientizando sobre las competencias que serán sometidas en la evaluación.

5. ¿Cree usted que el subsistema de selección de personal es bien ejecutado en Conduto?

Grafico N° 7: Pregunta N° 5



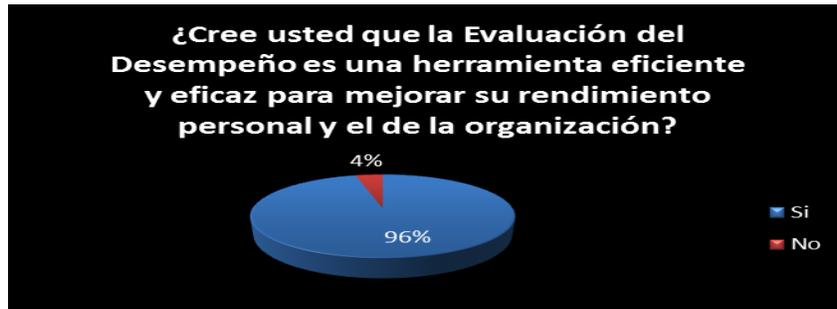
Fuente: Empresa Conduto S.A.
Elaborado por: Bertha Peñaloza M.

Análisis: El 60% de los colaboradores encuestados, consideran que el subsistema de selección no es bien ejecutado en Conduto y el 40% creen que el proceso es bien ejecutado.

Conclusión: En esta interrogante, nos indica que el proceso de selección no es adecuada en Conduto, lo que determina que varios colaboradores no se sienten a gusto y no se desempeñan de una manera efectiva en sus puestos de trabajo. Y se concluye que beneficiara para la aplicación del sistema de gestión por competencias.

6. ¿Cree usted que la Evaluación del Desempeño es una herramienta eficiente y eficaz para mejorar su rendimiento personal y el de la organización?

Grafico N° 8: Pregunta N° 6



Fuente: Empresa Conduto S.A.
Elaborado por: Bertha Peñaloza M.

Análisis: El 96% de los colaboradores encuestados, piensan que la evaluación del Desempeño es una herramienta eficaz para mejorar el rendimiento personal y organizacional, y solo el 4% de los colaboradores piensa lo contrario.

Conclusión: Como se puede apreciar la Evaluación de Desempeño es una herramienta efectiva, para poder identificar las fortalezas y oportunidades que posee cada individuo y formen parte del proceso, con estos resultados se puede implementar planes de acción para empoderar la formación de los colaboradores. Además con este alto porcentaje permiten la aplicación del sistema de gestión por competencia y es importante trabajar con los colaboradores que no creen en la efectividad del proceso.

7. Desde su perspectiva ¿Cuál es el objetivo de la Evaluación del Desempeño?

Grafico N° 9: Pregunta N° 7



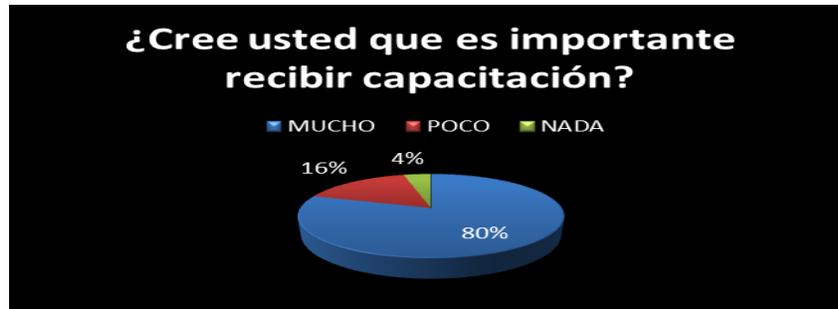
Fuente: Empresa Conduto S.A.
Elaborado por: Bertha Peñaloza M.

Análisis: Para el 60% de los colaboradores de Conduto la desvinculación es el objetivo principal de la Evaluación del Desempeño, el 20% considera que es para los incrementos salariales y el otro 20% restante considera que es para la obtención de capacitación.

Conclusión: Con los resultados obtenidos se puede mencionar que la mayor parte de los colaboradores piensan que la desvinculación es el objetivo primordial de la Evaluación del Desempeño, para ello es necesario establecer planes de acción para evitar malas interpretaciones del personal de Conduto sobre las evaluaciones del desempeño, para el cual se debe fomentar capacitación mediante charlas y talleres como objetivo principal de la evaluación.

8. ¿Cree usted que es importante recibir capacitación?

Grafico N° 10: Pregunta N° 8



Fuente: Empresa Conduto S.A.
Elaborado por: Bertha Peñaloza M.

Análisis: El 80% de los colaboradores de Conduto creen que es importante recibir capacitación, el 16% piensan que no es importante la capacitación y solo el 4% restante considera que no es importante para nada la capacitación.

Conclusión: Considerando la importancia y acogida de los colaboradores sobre recibir capacitación, se le considera que la capacitación es una herramienta efectiva y esencial para mejorar el desempeño laboral y así aumentar la satisfacción personal y organizacional.

9. ¿Sobre qué temas le gustaría recibir capacitación?

Gráfico N° 11: Pregunta N° 9



Fuente: Empresa Conduto S.A.
Elaborado por: Bertha Peñaloza M.

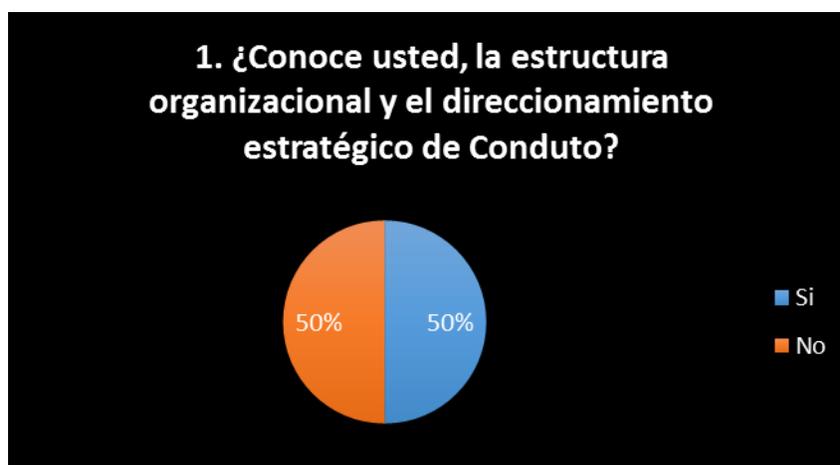
Análisis: El 72% de los colaboradores de Conduto, les agradaría recibir capacitaciones sobre trabajo en equipo, motivación y relaciones humanas, un 15% solo se enfoca en capacitarse en motivación, el 11% considera capacitarse en trabajo en equipo y el 2% desean capacitarse en relaciones humanas.

Conclusión: Es satisfactorio que los colaboradores estén de acuerdo a capacitarse sobre trabajo en equipo, motivación y relaciones humanas, ya que mediante estos resultados fortalecerá la aplicación del sistema de gestión por competencias en la organización, para que los colaboradores crezcan como seres humanos dotados de actitudes y conocimientos.

3.1.2 Resultados, tabulación e interpretación de la encuesta aplicada al personal Administrativo de la Empresa Conduto S.A.

1. ¿Conoce usted, la estructura organizacional y el direccionamiento estratégico de Conduto?

Gráfico N° 12: Pregunta N° 1



Fuente: Empresa Conduto S.A.
Elaborado por: Bertha Peñaloza M.

Análisis: El 50% de los colaboradores de la parte administrativa de la empresa, tienen conocimiento de la estructura organización y del direccionamiento estratégico de Conduto y el otro 50% mencionan desconocerlo.

Conclusión: Con los resultados obtenidos se puede evidenciar que la mitad de los colaboradores conocen la estructura organizacional y el direccionamiento estratégico de Conduto, y el otro 50% afirman que no tienen conocimiento de ello, es necesario poner énfasis en desarrollar un plan de acción para los colaboradores que no cuentan con el conocimiento necesario y así fomentar una cultura de pertenencia para lograr los objetivos organizacionales.

2. ¿Conoce usted, lo que es una competencia laboral?

Gráfico N° 13: Pregunta N° 2



Fuente: Empresa Conduto S.A.
Elaborado por: Bertha Peñaloza M.

Análisis: El 60% de los colaboradores administrativos de la empresa, tienen conocimiento del concepto de competencia laboral y un 40% mencionan desconocer del mismo.

Conclusión: Se puede evidenciar que un alto porcentaje de los colaboradores administrativos conocen sobre las competencias laborales. Esto ayuda para que se facilite la aplicación del sistema de gestión de talento humano por competencias para Conduto, y así tener una ventaja competitiva en el ámbito laboral y organizacional.

3. ¿Sabe que existen competencias laborales, relacionadas con las actividades de su trabajo?

Gráfico N° 14: Pregunta N° 3



Fuente: Empresa Conduto S.A.
Elaborado por: Bertha Peñaloza M.

Análisis: El 53% de los colaboradores administrativos de la empresa, no conocen que existen competencias laborales relacionadas con las actividades del puesto de trabajo y un 43% mencionan conocer sobre las competencias laborales de sus puestos o cargos.

Conclusión: La aplicación del sistema de gestión de talento humano beneficiara para desarrollar los perfiles por competencias en cada cargo, Se puede evidenciar que un alto porcentaje de los colaboradores administrativos no conocen sobre las competencias laborales relacionados con actividades de su trabajo. Esto será la base fundamental para la aplicación del sistema de gestión de talento humano por competencias para Conduto, y difundir a los trabajadores sobre las competencias establecidas, y así tener una ventaja competitiva en el ámbito laboral y organizacional.

4 ¿Conoce usted, lo que es una competencia laboral?

Gráfico N° 15: Pregunta N° 4



Fuente: Empresa Conduto S.A.
Elaborado por: Bertha Peñaloza M.

Análisis: El 60% de los colaboradores administrativos de la empresa, tienen conocimiento del concepto de competencia laboral y un 40% mencionan desconocer del mismo.

Conclusión: Se puede evidenciar que un alto porcentaje de los colaboradores administrativos conocen sobre las competencias laborales. Esto ayuda para que se facilite la aplicación del sistema de gestión de talento humano por competencias para Conduto, y así tener una ventaja competitiva en el ámbito laboral y organizacional, sin embargo se trabajará para que todos los colaboradores de la empresa tengan los mismo conocimientos y lograr con las metas establecidas.

- 5 ¿Sabe que existen competencias laborales, relacionadas con las actividades de su trabajo?

Gráfico N° 16: Pregunta N° 5



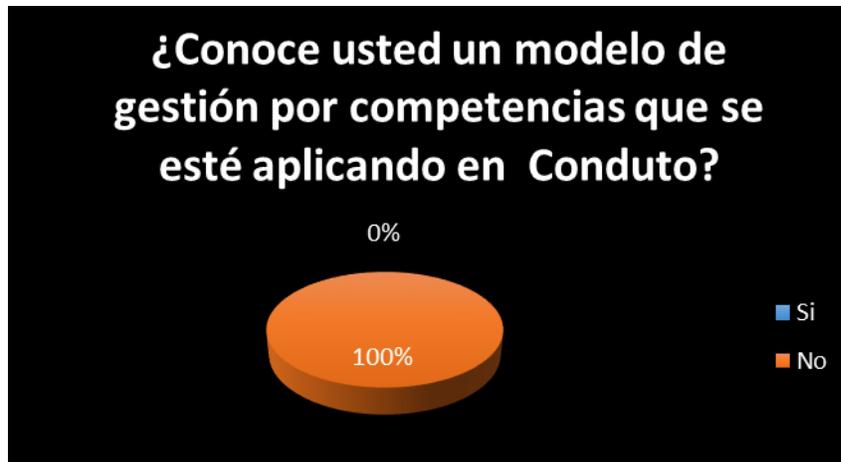
Fuente: Empresa Conduto S.A.
Elaborado por: Bertha Peñaloza M.

Análisis: El 53% de los colaboradores administrativos de la empresa, no conocen que existen competencias laborales relacionadas con las actividades del puesto de trabajo y un 43% mencionan conocer sobre las competencias laborales de sus puestos o cargos.

Conclusión: La aplicación del sistema de gestión de talento humano beneficiara para desarrollar los perfiles por competencias en cada cargo, Se puede evidenciar que un alto porcentaje de los colaboradores administrativos no conocen sobre las competencias laborales relacionados con actividades de su trabajo. Esto será la base fundamental para la aplicación del sistema de gestión de talento humano por competencias para Conduto, y difundir a los trabajadores sobre las competencias establecidas, y así tener una ventaja competitiva en el ámbito laboral y organizacional.

- 6 ¿Conoce usted un modelo de gestión por competencias que se esté aplicando en Conduto?

Gráfico N° 17: Pregunta N° 6



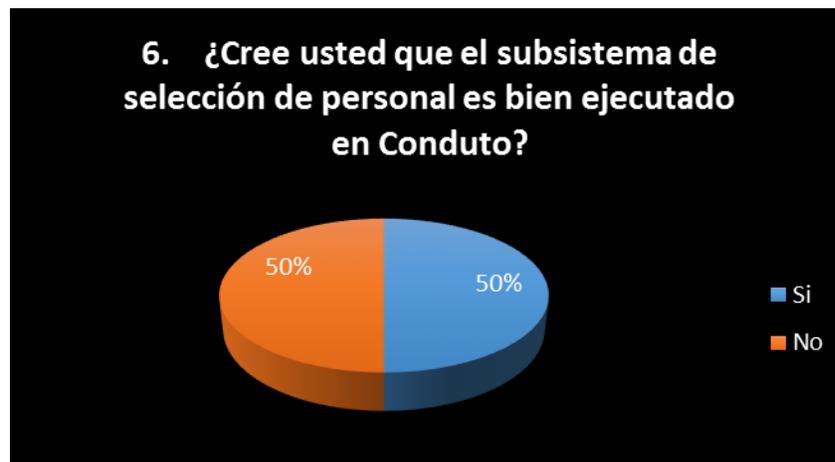
Fuente: Empresa Conduto S.A.
Elaborado por: Bertha Peñaloza M.

Análisis: Para el 100% de los encuestados administrativos no tienen conocimiento que Conduto este aplicando un sistema de Gestión por competencias.

Conclusión: En esta interrogante, los colaboradores no conoce que se esté implementando un modelo de gestión por competencias, esto ayuda para el desarrollo de investigación del proyecto planteado, mediante esta aplicación ayudara a Conduto a contratar personal competitivo y comprometido, de acuerdo a sus capacidades y habilidades que se requiere en cada puesto de trabajo.

7 ¿Cree usted que el subsistema de selección de personal es bien ejecutado en Conduto?

Gráfico N° 18: Pregunta N° 7



Fuente: Empresa Conduto S.A.
Elaborado por: Bertha Peñaloza M.

Análisis: El 50% de los encuestados administrativos piensan que es bien ejecutado el proceso de selección de personal en la empresa, y el 50% restante no están de acuerdo.

Conclusión: La mitad de los colaboradores encuestados, están en desacuerdo con el subsistema de selección, esto nos da a conocer que no cuenta con un proceso por competencias para el reclutamiento y selección del personal, y por eso existe un porcentaje de trabajadores mal ubicados en los puestos y por ende conlleva a la desmotivación y bajo desempeño laboral.

- 8 ¿Considera usted que al contar con un proceso de selección de personal por competencias ayudara a mejorar la productividad y desempeño laboral?

Gráfico N° 19: Pregunta N° 8



Fuente: Empresa Conduto S.A.
Elaborado por: Bertha Peñaloza M.

Análisis: El 100% de los colaboradores administrativos consideran que sería importante contar con un proceso de selección de personal por competencias porque ayudaría a mejorar la productividad, desempeño laboral, de acuerdo al puesto de trabajo.

Conclusión: Es necesario la implementación del subsistema de selección de personal por competencias, para una mayor efectividad del desempeño, ya que la selección lo ejecutan de una manera empírica y no cuentan con un proceso documentado para evaluar los conocimientos, actitudes, habilidades y destrezas.

9 ¿Conoce usted las funciones a desempeñar dentro de su cargo?

Gráfico N° 20: Pregunta N° 9



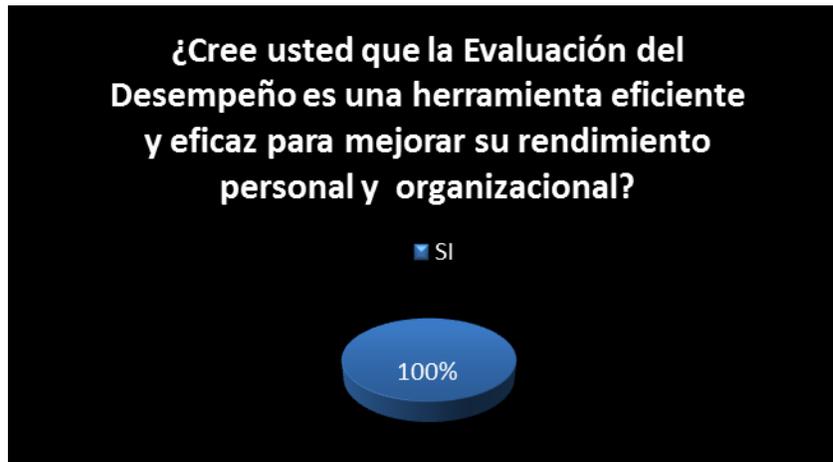
Fuente: Empresa Conduto S.A.
Elaborado por: Bertha Peñaloza M.

Análisis: El 57% de los colaboradores tienen poco conocimiento de las funciones a desempeñar dentro del puesto de trabajo y el 43% tienen conocimiento del mismo.

Conclusión: En esta interrogante es importante, un diseño de un manual de funciones o perfiles por competencias de cada puesto, donde se visualice las funciones de cada cargo y difundir a todos los colaboradores sobre las funciones a desempeñar en su trabajo. En lo general beneficiaría al personal como a la organización para la consecución de los objetivos planteados.

- 10 ¿Cree usted que la Evaluación del Desempeño es una herramienta eficiente y eficaz para mejorar su rendimiento personal y organizacional?

Gráfico N° 21: Pregunta N° 10



Fuente: Empresa Conduto S.A.
Elaborado por: Bertha Peñaloza M.

Análisis: El 100% de los encuestados administrativos, creen que la evaluación de desempeño es una herramienta eficiente y eficaz para mejorar el rendimiento personal y el de la organización.

Conclusión: Es importante que los colaboradores piensen que la Evaluación del Desempeño es un herramienta eficiente y eficaz para mejorar el rendimiento personal y el de la organización, porque mediante ello podemos identificar las fortalezas, debilidades y oportunidades que tienen cada trabajador. Con los resultados obtenidos se puede aplicar un plan de acción para el mejoramiento continuo del desempeño y así fortalecer las debilidades de cada uno de los integrantes.

11 Desde su perspectiva ¿Cuál es el objetivo de la Evaluación del Desempeño?

Gráfico N° 22: Pregunta N° 11



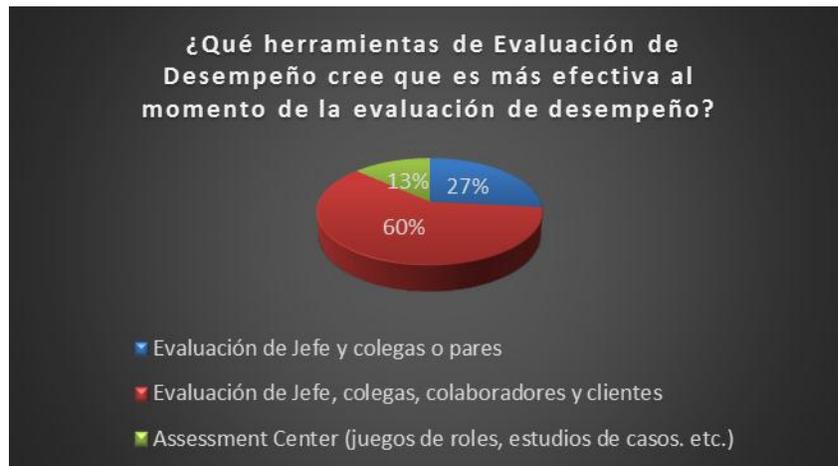
Fuente: Empresa Conduto S.A.
Elaborado por: Bertha Peñaloza M.

Análisis: Para el 50% de los colaboradores los incrementos salariales es el objetivo de la Evaluación del Desempeño, el 43% consideran que es para capacitar y el 7% creen que es para desvincularles de la organización.

Conclusión: Los resultados obtenidos se centran en la capacitación y los incrementos salariales como objetivo principal de la Evaluación del Desempeño, esto es importante para la implementación de la Evaluación en la empresa. Porque los colaboradores tienen una perspectiva positiva de este subsistema y es necesario concentrarse en la capacitación de los colaboradores y trabajar en el pequeño porcentaje que creen que es la desvinculación de la organización.

12 ¿Qué herramientas de Evaluación de Desempeño cree que es más efectiva al momento de la evaluación de desempeño?

Gráfico N° 23: Pregunta N° 12



Fuente: Empresa Conduto S.A.
Elaborado por: Bertha Peñaloza M.

Análisis: Para el 60% de los colaboradores consideran que la técnica de 360 grados es más efectiva al momento de realizar una Evaluación del desempeño, el 21% piensa que es la evaluación de 180 grados, y por último el 13% considera que es efectivo un Assessment Center. .

Conclusión: Para aplicar la evaluación de desempeño de 360 grados es importante plantear el proceso de evaluación, porque esto nos ayuda a brindar a los trabajadores y a la organización una figura de desempeño, y diseñar programas de desarrollo, en este proceso lo primordial es la detección de las áreas de mejora para los colaboradores que tengan conductas limitadores y así poder reforzar positivamente las conductas eficientes de los colaboradores.

13 ¿Cree usted que es importante recibir capacitación?

Gráfico N° 24: Pregunta N° 13



Fuente: Empresa Conduto S.A.
Elaborado por: Bertha Peñaloza M.

Análisis: El 73% del personal administrativo creen que es importante recibir capacitaciones, el 17% piensa que no son relevantes las capacitaciones, y el 10% están totalmente en desacuerdo con las capacitaciones.

Conclusión: La mayoría del personal administrativo considera que las capacitaciones son importantes para un mejor desempeño laboral. Como se puede visualizar el interés de los colaboradores referente a los programas de capacitación. Las capacitaciones contribuirán en el desarrollo personal y profesional de cada talento humano y a su vez brinda buenos beneficios a la organización.

14 ¿Sobre qué temas le gustaría recibir capacitación?

Gráfico N° 25: Pregunta N° 14



Fuente: Empresa Conduto S.A.
Elaborado por: Bertha Peñaloza M.

Análisis: El 70% de los colaboradores de Conduto, les agrada recibir capacitaciones sobre trabajo en equipo, motivación y relaciones humanas, un 17% solo se enfoca en capacitarse en trabajo en equipo, el 6% considera capacitarse en motivación y el 7% desean capacitarse en relaciones humanas.

Conclusión: Es importante que un alto porcentaje de los colaboradores deseen capacitarse sobre desarrollo personal, esto fortalece la implementación del sistema de gestión de talento humano. Así se podrá contar con un personal altamente calificado y fructuoso en la organización, mejorando los conocimientos, actitudes y habilidades de cada uno de los integrantes de Conduto.

3.1.3 Resultados de la Aplicación de la entrevista propuesta.

Ítem	Interrogante	Contestación Narrativa
1	¿Conduto cuenta con perfiles de puestos ocupacionales basado en competencias?	En la actualidad, la empresa no cuenta con perfiles ocupacionales por competencias.
2	¿Qué conflictos considera usted, que tiene el personal por no contar con un diseño de perfiles por competencias?	La desmotivación, porque no están ubicados en sus puestos de trabajo de acuerdo a los conocimientos, experiencias y competencias.
3	¿Quién es la persona encargada de ejecutar los subsistemas de talento humano?	El Ing. Richard Tulcanazo Jefe de Talento Humano, conjuntamente con la analista del mismo.
4	¿Conduto tiene definido las funciones que deben ejecutar cada puesto o cargo?	Conduto si cuenta con un manual de funciones, que se levantó hace un año pero no se ha estructurado los perfiles por competencias para cada cargo, se tiene como objetivo general, en el 2016, plantear un modelo de Gestión por competencias para alinearnos al mercado y a la certificación.
5	¿Considera adecuado que Conduto implemente un sistema de gestión de talento humano por competencias?	Considero importante la implementación de un sistema de gestión de talento humano para Conduto, porque mediante ella se obtendrá resultados eficientes y eficaces, tanto sea personal como organizacional.
6	¿Considera que Conduto cuenta con un proceso de selección apropiado?	No, lamentablemente no cuenta con un proceso de selección apropiado, como había mencionado no está estructurado los perfiles por competencias, para una adecuada selección del talento humano, y no está por demás recalcar que se lo ejecuta empíricamente el proceso.
7	¿Conduto realiza evaluación de desempeño, y que herramientas utiliza?	No, Conduto no cuenta con una evaluación de desempeño para los colaboradores, por lo que es una desventaja para el talento humano y la organización, y no se puede medir las falencias que tienen y aplicar un plan de acción.
8	¿Considera usted, si se llegara aplicar un modelo de gestión de talento humano por competencia, mejorara el desempeño laboral y la competitividad?	Sin dudarlo, el personal fuese más efectivo y Conduto más competitivo en el giro del negocio. Por esa misma razón se está trabajando y se ha planteado ejecutar un diseño de gestión por competencias.
GRACIAS POR SU AYUDA		

3.1.3.1 Análisis de los resultados de la entrevista.

Mediante la aplicación de la entrevista al Gerente de Talento Humano, se puede mostrar los siguientes resultados:

- En Conduto S.A. tienen el conocimiento de perfiles por competencias, pero no se han desarrollado o diseñado. A pesar del conocimiento, no es ejecutado y esto hace factible para la implementación del modelo de gestión de talento humano por competencias.
- La desmotivación del personal es otro factor importante que tiene la empresa, esto se debe a que son mal ubicados a sus puestos de trabajos, ya que no existe una adecuada selección del talento humano.
- Dentro de lo que concierne la descripción del manual de funciones, Conduto ya cuenta, esto facilitara para la implementación del sistema de gestión de talento humano.
- El Gerente de Talento Humano, considera que es importante la aplicación de este modelo, porque beneficiará a la organización a tener un personal idóneo para que ejecuten las actividades y así tener una mejor competitividad en el mercado.
- Dentro de los subsistemas de Talento Humano, Conduto lo realiza empíricamente porque no se basan en un proceso por competencias, y esto provoca una desmotivación al personal y un atraso para el crecimiento organizacional.

3.2 Presentación y Análisis de los resultados.

3.2.1 Análisis de los resultados de la encuesta.

Los resultados obtenidos en la aplicación de las encuestas, permitió al proyecto de tesis conocer una gama de información sobre las percepciones que tienen el personal de Conduto S.A., sobre el sistema de gestión de talento humano por competencias y como poder fomentarlo en si el sistema.

- No todos los colaboradores de Conduto, tienen conocimiento sobre un sistema de gestión de talento humano por competencias.
- Por la falta de un diseño de perfiles por competencias, un alto porcentaje de los colaboradores no tienen conocimiento de las responsabilidades de los puestos o cargos que ocupan.
- La mayoría de los colaboradores consideran que sería factible implementar un sistema de gestión de talento humano por competencias, mediante este sistema garantizará a los colaboradores un mejor reclutamiento, selección, evaluación y desarrollo y así contar con un personal adecuado para el cumplimiento de sus actividades en su sitio de trabajo.
- En lo que concierne el proceso de selección de personal, se determinan que no se realiza pruebas técnicas, psicométricas y prácticas, para seleccionar al candidato más idóneo para el determinado puesto requerido.

Los resultados obtenidos en la empresa demuestran los problemas y falencias que tienen los procesos de talento humano, así como también la necesidad de diseñar un modelo de gestión de talento humano por competencias, donde se detallen los subsistemas con sus respectivas actividades, responsables, flujogramas y formatos. Además, como parte del sistema de gestión de talento humano por competencias, debe diseñarse un Manual descriptivo de funciones donde se determinen las competencias para cada cargo o puesto, de manera que todos los subsistemas se desarrollen en base de competencias.

3.2. Aplicación del Sistema de Gestión de Talento Humano para Conduto S.A

Gráfico N° 26: Propuesta para Conduto S.A.



Elaborado por: Bertha Peñaloza M.

Mediante las necesidades detectadas en Conduto, se plantea un sistema de Gestión de Talento Humano por competencias, para el cual se laboró diferentes formatos para la ejecución de el proyecto para mejorar la competitividad laboral y organizacional.

3.2.1 Manual Descriptivo de Funciones

Introducción:

Mediante este manual descriptivo de funciones, se detallará o describirá el perfil de cada puesto de trabajo, para tener una óptima ejecución y alcanzar con los objetivos planteados en la organización.

Justificación:

Es una herramienta muy importante, en el cual se define las funciones y responsabilidades de un puesto o cargo, para una adecuada ubicación del personal en la organización.

Propósito:

Es para no duplicar las responsabilidades de cada cargo, y mantener de una forma ordenada las funciones en comparación del valor relativo de los cargos, desarrollando lineamientos en los organigramas de la organización.

Alcance:

Todos los colaboradores que formen parte de Conduto, se ajustarán a las normas dispuestas en el manual descriptivo de funciones.

CONTENIDO:

Tabla N°. 1 Manual descriptivo de cargos o puestos de Conduto S.A.

CARGOS A NIVEL EJECUTIVO	CARGOS	CÓDIGOS
	Director del Grupo Conduto	DGCO
	Gerente General	GGE
	Gerente Calidad	GCA
	Gerente SSA	GSSA
	Gerente Administrativo Financiero	GAF
	Gerente de Talento Humano	GTH
	Gerente Comercial y Planificación	GCP
	Gerente de Proyectos	GPR
	Gerente de Compras y Contrataciones	GCYC
	Superintendente de Proyectos	SPR
CARGOS A NIVEL ADMINISTRATIVO	CARGOS	CODIGOS
	Jefe Informática y Telecomunicaciones	JI&T
	Jefe de Talento Humano	JTH
	Jefe de Mantenimiento	JMAN
	Jefe de Almacenamiento	JALM
	Coordinador SIG	CSIG
	Coordinador SSA	CSSA
	Coordinador de Calidad	CCAL
	Analista de Talento humano	ATH
	Analista de Compras	ACO
	Medico Ocupacional	MEO
	Enfermero	ENF
	Dibujante	DIBJ
	Trabajo Social	TRS
	Supervisor Eléctrico	SUPE
	Supervisor Mecánico	SUPM
Supervisor de obra Civil	SOC	
SOPORTE ADMINISTRATIVO	CARGOS	CODIGOS
	Asistente Administrativo	ASTA
	Asistente de logística	ASTL
	Asistente de Talento Humano	ASTH
	Asistente de Sistema	ASTS
	Asistente de Terceros	ASTT
	Logístico	LOGS
	Paramédico	PRMD
Recepcionista	RECP	

ESPECIALISTA	CARGOS	CÓDIGOS
	Electromecánico	ELEC
	Especialista de mantenimiento vial	EPMV
	Especialista de movimientos de tierra	EPMT
	Especialista de Soldadura	ESPS
	Especialista de Topografía	ESPT
	Instrumentista	INST
	Mecánico Automotriz	MECA
	Operador de Excavadora	OPEX
	Operador de Grúa de Castillo	OPGC
	Operador Grúa Telescópica	OPGT
	Soldador de Argón	SODA
	Soldador Api	SAPI
	Tubero	TUB
Topógrafo	TOP	
OPERATIVOS	CARGOS	CODIGOS
	Albañil	ALB
	Carpintero	CARP
	Capataz de obra civil	CDOC
	Esmerilador	ESM
	Ayudante de bodega	AYUB
	Fierrero	FIER

20

Como se puede visualizar Conduto cuenta con los siguientes cargos detallados, para el cual se ha desarrollado un Diccionario de Competencias para la elaboración de los perfiles por competencias para el personal de la empresa.

²⁰ [https://app.conduto.com/conduto /login/](https://app.conduto.com/conduto/login/)

3.2.1 Diccionario de Competencias

3.2.1.1 Diccionario de Competencias Técnicas

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS TÉCNICAS APLICADAS AL PERSONAL DE CONDUCTO S.A				
ÍTEM	COMPETENCIAS	CONCEPTO	RELEVANCIA	COMPORTAMIENTOS VISIBLES
1	Comprensión Oral	Es la habilidad que poseen las personas, para escuchar e intuir de una manera adecuada la información brindada.	GRADO A	Comprende las ideas de forma oral que se desarrollan en reuniones y ejecuta propuestas en base a las exigencias.
			GRADO B	Escucha y comprende las solicitudes del cliente interno y externo y presenta informes de lo requerido.
			GRADO C	Escucha y comprende las informaciones o disposiciones transmitidas, y desarrolla un plan de acción para el cumplimiento.
2	Comprensión Escrita	Es la capacidad de leer y entender lo que se lee, cualquier tipo de información presentadas de forma escrita.	GRADO A	Estudia y comprende documentos de un alto grado de complejidad. Y diseña propuesta de mejoramiento.
			GRADO B	Estudia y comprende documentos de un grado medio. Y luego ejecuta un informe.
			GRADO C	Estudia y comprende documentos de un grado bajo o sencillo que se le presenta, y desarrolla acciones para mejorar el grado de comprensión
3	Razonamiento numérico	Es la habilidad que posee las personas para entender, estructurar, organizar y resolver un problema utilizando fórmulas matemáticas.	GRADO A	Reconoce inmediatamente un problema matemático de un grado alto. Y puede plantear soluciones adecuadas.
			GRADO B	Identifica un problema matemático de un nivel medio que se le presente. Y se propondría a resolverlo.
			GRADO C	Determina un problema matemático en su área, y se plantearía ejercer un plan de acción para resolverlo.

4	Generación de ideas	Existen varias formas o metodologías para conseguir ideas nuevas o ejecuta procesos, para la solución efectiva de un determinado problema.	GRADO A	Ejecuta procesos para solucionar problemas organizacionales
			GRADO B	Ejecuta planes de acción para una óptima administración del talento humano, materiales y financieros.
			GRADO C	Determina planes de acción para el mejoramiento continuo del servicio del cliente externo.
5	Formación	Es el desarrollo de capacidad intelectual, moral y afectiva que posee las personas, mediante las normas de convivencias.	GRADO A	Brinda conocimientos a sus compañeros de trabajo.
			GRADO B	Enseña a sus compañeros, sobre temas legales, administrativos, etc.
			GRADO C	Enseña a sus compañeros, sobre el manejo de equipos de obras civiles, mecánicos y eléctricos.
6	Manejo de recursos materiales	Son medios físicos o también denominados tangibles, sirven la ejecución actividades y la concreción de objetivos.	GRADO A	Aprecia los contratos de abastecimiento sobre los materiales de la empresa.
			GRADO B	Define las necesidades que tiene la empresa, sobre los recursos materiales y controla el respectivo uso.
			GRADO C	Facilita recursos materiales a diferentes departamentos de la organización.
7	Organización de Información	Formas de ordenar o clasificar, diferentes tipos de información.	GRADO A	Determina algunos tipos de información para gestionar algún departamento.
			GRADO B	Ordena y clasifica las informaciones de carácter técnico para su proceso.
			GRADO C	Ordena y clasifica documentos para su adecuado registro
8	Cumplimiento de Normas	Es la acción y efecto de hacer cumplir o cumplirse una determinada norma.	GRADO A	Mantiene ordenada su área de trabajo.
			GRADO B	Entrega a tiempo con requerimientos solicitados por su Jefe inmediato.
			GRADO C	Cumple con el Reglamento Interno que posee la empresa.

Elaborado por: Bertha Peñaloza M.

3.2.1.2 Diccionario de Competencias Conductuales



DICCIONARIO DE COMPETENCIAS CONDUCTUALES APLICADAS AL PERSONAL DE CONDUTO S.A

ÍTEM	COMPETENCIAS	CONCEPTO	RELEVANCIA	COMPORTAMIENTOS VISIBLES
1	Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera objetiva para conseguir un objetivo en común.	GRADO A	Brinda un adecuado clima laboral en la empresa que se desempeña. Brinda soluciones de conflictos dentro de su equipo de trabajo. Hace énfasis en fomentar el trabajo en equipo en otros departamentos o áreas.
			GRADO B	Aprecia las ideas y experiencia que brindan sus compañeros de trabajo en la empresa. Posee actitudes positivas para aprender de sus compañeros.
			GRADO C	Como líder de equipo de trabajo, mantiene informado de las novedades existentes.
2	Liderazgo	Es la influencia que ejerce sobre el talento humano y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común.	GRADO A	Transmite constantemente el direccionamiento estratégico a los integrantes de su equipo. Toma decisiones adecuadas para el beneficio de su equipo.
			GRADO B	Brinda retroalimentación a su equipo de trabajo. Desarrolla algún medio comunicación para inquietudes de su equipo
			GRADO C	Mantiene pre disponibilidad para colaborar en otros departamentos. Considera que se debe ejecutar las actividades de mayor ponderación para conseguir los objetivos planteados en su organización.
3	Pensamiento Analítico	Es la habilidad que tiene las personas para establecer y priorizar el trabajo, de manera lógica con un sentido común.	GRADO A	Colecciona información de una manera metódica u ordenada, para la detención de problemas. Elabora informes adecuados para un fácil entendimiento del lector. Desarrolla planes de acción, de las situaciones

				actuales.
			GRADO B	Posee la habilidad de interpretar, alguna situación en diferentes métodos. Manipula correctamente la información transmitida por los indicadores de la empresa.
			GRADO C	Detecta situaciones complejas y se le dificulta identificar el origen del problema. Maneja estrategias del pasado que le hayan dado resultado.
4	Orientación de servicio	Busca activamente la manera de ayudar a los demás.	GRADO A	Capacita a sus colaboradores de la empresa,
			GRADO B	Brinda a sus compañeros experiencias para dar solución a un problema.
			GRADO C	Apoya a sus compañeros a detectar problemas leves.
5	Capacidad para la motivación	Es la voluntad que estimula a crear un esfuerzo con el propósito de alcanzar ciertas metas planteadas.	GRADO A	Desarrolla programas de motivación, para mejorar el desempeño de sus colaboradores
			GRADO B	Proporciona un ambiente de trabajo a sus colaboradores.
			GRADO C	Apoya a sus colaboradores a sentirse motivados, cuando están pasando por situaciones complejas.
6	Capacidad de resolución de problemas.	Es un proceso más amplio que tiene como pasos previos a la identificación del problema y su modelado.	GRADO A	Determina inmediatamente situaciones bien estructuradas y da su punto de vista.
			GRADO B	Define inmediatamente problemas, que no estén claramente definidos, y presenta soluciones.
			GRADO C	Apoya a sus colaboradores a sentirse motivados, cuando están pasando por situaciones complejas.
7	Adaptabilidad y flexibilidad	Son las competencias que posee un ser humano, para cambiar o modificar sus comportamientos según el medio.	GRADO A	Considera que es una persona íntegra, para desarrollar acuerdos equitativos entre el colaborador y la organización.
			GRADO B	Tiene la capacidad para adaptarse en diferentes eventos.
			GRADO C	Acepta con predisposición sugerencias tanto internas como externas. Siente frustración cuando le cambian sus responsabilidades en el trabajo.

Elaborado por: Bertha Peñaloza M.

3.2.1.3 Perfil 1. Gerente General.



1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Código:	GGE	Conduto Internacional	Instrucción:	Tercer Nivel Cuarto Nivel (Especialización)	
Denominación:	Gerente General			Título Requerido:	SI
Nivel:	Directivo		Área de Conocimiento:		Ingeniería Civil, Economista, Abogado o Administrador de empresas.
Grupo Ocupacional					
Unidad o Proceso:	Estratégico-Directivo				
Supervisor directo del Cargo:	Junta de Accionistas del Grupo Conduto				
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Planificar, organizar, dirigir, coordinar, analizar y evaluar los procesos de la organización para la consecución de los objetivos de la empresa.		Tiempo de Experiencia:	De 5 a 8 años de experiencia en el cargo o en posiciones similares.		
		Especificidad de la experiencia:	Conocer el giro del negocio		
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS		8. COMPETENCIAS	
Ejercer la representación legal de la empresa		Manejo de la Constitución, Ley de compras Públicas y Leyes del SRI, Código de trabajo.		Trabajo en equipo	
Planifica, organiza, dirige y supervisa las actividades de la empresa.		Capacidad de gestión		Planificación y gestión	
Cumplir con su equipo de trabajo los objetivos plasmados en el plan estratégico.		Planificación estratégica		Capacidad de toma de decisiones	
Mantener un clima organizacional que permita el desempeño de las funciones en todas las áreas de la Compañía.		Coaching		Planificación y gestión	
Atender y solucionar quejas y reclamos del cliente interno y externo de la Compañía y darles soluciones inmediatas y rápidas.		Orientación al cliente externo e interno, enfocados en los resultados.		Pensamiento crítico	
Toma de decisiones sobre la dirección de la organización.		Balance Escord Card		Liderazgo	

3.2.1.4 Perfil 2. Gerente de Proyectos.



DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código:	GPR	Gerencia General	Instrucción:	Tercer Nivel
Denominación:	Gerente de Proyectos			Cuarto Nivel (Especialización)
Nivel:	Directivo		Título Requerido:	SI
Grupo Ocupacional	Gerencia			
Unidad o Proceso:	Estratégico-Directivo		Área de Conocimiento:	Ingeniería Civil,
Supervisor directo del Cargo:	Gerente General			Eléctrico, Industrial o Arquitectura.
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Planificar, ejecutar, dirigir y controlar de una manera efectiva y óptima, el factor humano y los recursos físicos y financieros de una organización en el desarrollo de los proyectos.		Tiempo de Experiencia:	De 5 a 8 años de experiencia en el cargo o en posiciones similares.	
		Especificidad de la experiencia:	Metodología de planificación, gestión de la calidad, elaboración de proyectos,	
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS	8. COMPETENCIAS	
Alta Competencia en coordinación de ejecución de proyectos de construcción.		Conocimientos técnicos	Actitud de líder	
Establecer objetivos y pautas de desarrollo de los proyectos.		Gestión de proyectos y de equipos de trabajo	Planificación y gestión	
Manejar las técnicas de las relaciones interpersonales dentro de la organización y de los equipos de personas que desarrollan los proyectos.		Orientación al Cliente Interno y Externo	Capacidad de toma de decisiones	
Manejar las técnicas operativas para el análisis y toma de decisiones necesarias en el cumplimiento de los objetivos de los proyectos.		Pensamiento crítico y análisis, control de costes y presupuestos.	Relaciones personales	
Gestionar los costes del proyecto tanto internos como externos, comunicando las posibles desviaciones tanto al Ejecutivo de Cuenta como al Segment Manager.		Capacidad de negociación.	Orientación a los objetivos	
Manejar las relaciones técnico-económicas de los proyectos		Planificación Estratégica	Visión estratégica	

3.2.1.5 Perfil 3. Gerente Administrativo - Financiero.



DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código:	GAF	Gerencia General	Instrucción:	Tercer Nivel
Denominación:	Gerente Administrativo - Financiero			Cuarto Nivel (Especialización)
Nivel:	Directivo		Título Requerido:	SI
Grupo Ocupacional:	Gerencia			Ingeniería Comercial, Contabilidad y auditoría. Economía o Finanzas
Unidad o Proceso:	Estratégico-Directivo			
Supervisor directo del Cargo:	Gerente General	Área de Conocimiento:		
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Administrar, controlar y supervisar los recursos financieros relacionados con el giro del negocio, delineando políticas y procedimiento, para obtener mayor rentabilidad.		Tiempo de Experiencia:	De 3 a 5 años de experiencia en el cargo o en posiciones similares.	
		Especificidad de la experiencia:	Conocimiento Administrativo y Financieros	
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS		8. COMPETENCIAS
Supervisar y controlar los flujos financieros		Gestión financiera		Toma de decisiones
Administrar y controlar los recursos humanos y financieros de la empresa.		Gestión de talento humano		Ético y transparente
Diseño de las políticas de desarrollo de la empresa.		Planificación estratégica		Trabajo en equipo
Supervisión del Control de Gestión: definición de procedimientos, diseño de los procesos presupuestarios		Balance		Resolución de problemas
Estudios de informes de viabilidad de inversiones de proyectos, reorientaciones estratégicas		Proyectos		Orientación a los objetivos
Análisis de los flujos de efectivo producidos en la operación del negocio.		Análisis financiero		Liderazgo

3.2.1.6 Perfil 4. Gerente de Talento Humano.



DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

		EXTERNAS		
Código:	GTH	INTERFAZ Equipos de trabajo la Jefatura de talento Humano. Direcciones de la Institución; Ministerio de Relaciones Laborales; Ministerio de Finanzas	Instrucción:	Tercer Nivel Cuarto Nivel (Especialización)
Denominación:	Gerente de Talento Humano		Título Requerido:	SI
Nivel:	Directivo		Área de Conocimiento:	Ingeniería en Administración del Talento Humano. Psicología Organizacional, Ingeniería en Administración de Empresas
Grupo Ocupacional	Gerencia			
Unidad o Proceso:	Gestión de Administración			
Supervisor directo del Cargo:	Gerente General			
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Crear estrategias para atraer, desarrollar y retener al talento humano, creando y fortaleciendo una cultura de servicio al personal de la empresa, y contribuyendo a la consecución de los objetivos organizacionales.		Tiempo de Experiencia:	De 5 o más de experiencia en puestos similares y en el sector. Gestión de Talento Humano	
		Especificidad de la experiencia:		
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS		8. COMPETENCIAS
Asesorar al Directorio, Gerencia General y otras áreas de la empresa sobre políticas, prácticas, proyectos, planes y programas de Gestión del Talento Humano.		Dirigir el Desarrollo del Talento Humano.		Toma de decisiones
Elaborar un plan anual junto con los gerentes de otras áreas y presentar reportes de avance con indicadores de gestión.		Dirigir la Administración y la Gestión de talento humano.		Proactividad
Plantear modelos de evaluación por competencias de los colaboradores en coordinación de las jefaturas y supervisar la ejecución.		Gestionar la Administración de talento humano.		Compromiso y lealtad
Organizar, alinear y analizar los procesos de la gestión de talento humano.		Planificación Estratégica		Orientación a los objetivos
Fomentar motivación e integración a los integrantes de la empresa, así como las condiciones de trabajo que garanticen la salud y seguridad ocupacional.		Coaching		Orientación de servicio
Contribuir y cumplir con el Sistema Integrado de Gestión (SIG).		Curso Requisitos Legales en SST		Liderazgo

3.2.1.7 Perfil 5. Gerente Comercial y Planificación



DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Código:	GCP	INTERFAZ Gerencia General	Instrucción:	Tercer Nivel	
Denominación:	Gerente Comercial y Planificación			Cuarto Nivel (Especialización)	
Nivel:	Directivo		Título Requerido:	SI	
Grupo Ocupacional	Gerencia			Área de Conocimiento:	Ingeniería Comercial
Unidad o Proceso:	Gestión de Administrar, organizar y supervisar ,				Ingeniería en Administración de Empresas
Supervisor directo del Cargo:	Gerente General				
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Potenciar el crecimiento de la empresa, mediante la apertura de nuevos proyectos, ejecutando una planificación efectiva para el logro de los objetivos estratégicos.		Tiempo de Experiencia:	De 5 o más años de experiencia en puestos similares y en el sector.		
		Especificidad de la experiencia:			
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS	8. COMPETENCIAS		
Diseñar y desarrollar estrategias con la finalidad de incrementar la rentabilidad de la empresa y su participación en el mercado nacional e internacional.		Planificación Estratégica	Toma de decisiones		
Coordinar con la Gerencia General las propuestas técnicas y económicas de las ofertas, licitaciones, concursos y/o convenios, asegurando la participación competitiva de la Empresa.		Planificación económica-financiera	Proactividad		
Coordinar con la Gerencia de Proyectos la retroalimentación de rendimientos actuales de proyectos ejecutados para analizar futuras ofertas, licitaciones, concursos y/o convenios.			Compromiso y lealtad		
Planificar, organizar, dirigir y controlar las ofertas, licitaciones, concursos y/o convenios, hasta su adjudicación.			Capacidad de resolución de problemas		
Diseñar y desarrollar un Plan de Integración de los proyectos a ejecutarse por la empresa.			Orientación de servicio		

3.2.1.8 Perfil 6. Gerente Seguridad, Salud y Ambiental.



DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código:	GSSA	Gerencia General	Instrucción:	Tercer Nivel
Denominación:	Gerente Seguridad, Salud y Ambiental			Cuarto Nivel (Especialización)
Nivel:	Directivo		Título Requerido:	SI
Grupo Ocupacional	Gerencia			Área de Conocimiento:
Unidad o Proceso:	Gestión del Seguridad, Salud y Ambiente			
Supervisor directo del Cargo:	Gerente General			
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar las actividades de la unidad de Seguridad, Salud y Ambiente, desarrollando planes y programas de acción, en base a normas y procedimientos de la empresa.		Tiempo de Experiencia:	De 5 o más años de experiencia en puestos similares y en el sector.	
		Especificidad de la experiencia:	Conocimientos en el área de seguridad industrial, higiene ocupacional y protección ambiental.	
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS	8. COMPETENCIAS	
Coordinar y supervisar las tareas y actividades de la unidad de SSA		Normativa legal en SSA	Toma de decisiones	
Evaluar y analizar los indicadores de SSA generados por los procesos de la organización para el reporte de revisión de la alta dirección.		Gestión Ambiental	Proactividad	
Mantener actualizada la matriz de requisitos legales relacionada con la unidad de SSA.		Manual de SSA	Compromiso y lealtad	
Brindar asesoramiento técnico y legal a los directivos de la empresa en temas relacionados con la unidad de SSA.		Planificación Estratégica	Capacidad de resolución de problemas	
Realizar seguimiento y evaluación de cumplimiento de los objetivos de SSA en la organización.		Sistema de control	Orientación de servicio	

3.2.1.9 Perfil 7. Gerente de Control y Aseguramiento de Calidad.



DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código:	GCAC	Gerencia General	Instrucción:	Tercer Nivel Cuarto Nivel (Especialización)
Denominación:	Gerente de Control y Aseguramiento de Calidad			Título Requerido:
Nivel:	Directivo		Área de Conocimiento:	
Grupo Ocupacional	Gerencia			
Unidad o Proceso:	Gestión del Control y Aseguramiento de la Calidad			
Supervisor directo del Cargo:	Gerente General			
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar las actividades de la unidad de Seguridad, Salud y Ambiente, desarrollando planes y programas de acción, en base a normas y procedimientos de la empresa.		Tiempo de Experiencia:	De 5 o más años de experiencia en puestos similares y en el sector.	
		Especificidad de la experiencia:	Conocimientos en el área de seguridad industrial, higiene ocupacional y protección ambiental.	
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS	8. COMPETENCIAS	
Dirigir, implementar y evaluar el sistema integrado de calidad (SIG) de la Empresa.		Normas ISO	Toma de decisiones	
Elaborar un análisis mensual de los resultados económicos de la ejecución de proyectos.		Proyectos	Proactividad	
Diseñar, implementar y controlar el cumplimiento de políticas y estrategias de calidad para la organización.		Planificación de calidad	Compromiso y lealtad	
Desarrollar y difundir los procedimientos técnicos para la construcción, referentes a calidad.		Normativa técnica legal	Capacidad de resolución de problemas	
Coordinar y supervisar las tareas y actividades del departamento de Control y Aseguramiento de Calidad.		Gestión de Calidad	Orientación de servicio	

3.2.1.10 Perfil 8. Jefe de Talento Humano.



DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código:	JTH	INTERFAZ Gerencia del Talento Humano. Direcciones de la Institución; Ministerio de Trabajo;	Instrucción:	Tercer Nivel Cuarto Nivel (Especialización)
Denominación:	Jefe de Talento Humano			Título Requerido:
Nivel:	Directivo		Área de Conocimiento:	
Grupo Ocupacional	Jefatura			
Unidad o Proceso:	Gestión del Control y Aseguramiento de la Calidad			
Supervisor directo del Cargo:	Gerente de Talento Humano			
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Planificar, organizar, dirigir y controlar la Gestión de Talento Humano, y velar el cumplimiento de los procedimientos, normativas legales vigentes del Ministerio de Trabajo.		Tiempo de Experiencia:	De 3 o más años de experiencia en puestos similares y en el sector.	
		Especificidad de la experiencia:	Control, ejecución de subsistemas, manejo de personal, leyes laborales.	
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS	8. COMPETENCIAS	
Dirigir, coordinar, controlar y evaluar la gestión de los subsistemas de recursos humanos para implementar acciones de desarrollo organizacional y del talento humano.		Gestión del Talento Humano y Competencias	Toma de decisiones	
Coordinación con el área legal para el manejo de temas laborales (demandas laborales, etc.)		Pensamiento Analítico	Proactividad	
Coordinar y participar en reuniones de trabajo con los distintos departamentos de la empresa, para brindar asesoría en materia de Talento Humano y aspectos legales laborales.		Organización de Información	Compromiso y lealtad	
Coordinar con proveedores y mantener un análisis salarial de mercado, de forma anual.		Gestión de Proyectos	Liderazgo	
Dirigir y administrar los subsistemas de GTH.		Subsistemas de Talento Humano	Orientación de servicio	

3.2.1.11 Perfil 9. Superintendente de Construcciones



DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Código:	SPC	INTERFAZ Gerente de proyecto; Coordinadores de áreas: Supervisores; personal operativo	Instrucción:	Tercer Nivel Cuarto Nivel (Especialización)	
Denominación:	Superintendente de Construcciones			Título Requerido:	SI
Nivel:			Área de Conocimiento:		Ingeniería Civil, Mecánica o Eléctrica
Grupo Ocupacional	Jefatura				
Unidad o Proceso:	Gestión- Estratégico				
Supervisor directo del Cargo:	Gerente de Proyecto				
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Representar y coordinar con el cliente, autoridades locales de las comunidades.		Tiempo de Experiencia:	De 5 o más años de experiencia en puestos similares y en el sector.		
		Especificidad de la experiencia:	Construcción de Plataformas, Vías de acceso, conocimiento en el área mecánica y eléctrica		
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS		8. COMPETENCIAS	
Coordinar y delegar las tareas del área al personal a su cargo.		Manejo de Talento humano		Toma de decisiones	
Coordinar la logística y mantenimiento de equipos propios y alquilados.		Planificación operativa		Proactividad	
Presentar al gerente del proyecto los resultados económicos, sobre las planillas y los avances de obras.		Fiscalización		Compromiso y lealtad	
Asistir a reuniones de trabajo para evaluar el estatus de las obra, brindar soluciones de manera oportuna al Cliente.		Servicio al cliente		Liderazgo	
Cumplir Normas, Reglamentos, Políticas, Procedimientos, del manejo de documentos internos y externos que rige la empresa.		Normativa legal		Orientación de servicio	

Elaborado por: Bertha Peñaloza M.

3.2.1.12 Perfil 10. Asistente de Talento Humano



DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Código:	ATH	INTERFAZ Jefe de Talento Humano; Analista de Talento humano; Personal Operativo	Instrucción:	Bachiller (Especialización)	
Denominación:	Asistente de Talento Humano		Título Requerido:	SI	
Nivel:	Administrativo		Área de Conocimiento: Administración de Empresas, Ciencias Unificadas		
Grupo Ocupacional	Soporte Administrativo				
Unidad o Proceso:	Talento Humano				
Supervisor directo del Cargo:	Jefe de Talento Humano				
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Brindar soporte al Jefe de Talento Humano sobre los subsistemas de Gestión del Talento Humano.		Tiempo de Experiencia:	De 3 a 1 año de experiencia en puestos similares y en el sector.		
		Especificidad de la experiencia:	3 meses de experiencia		
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS		8. COMPETENCIAS	
Apoya el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal de acuerdo a los perfiles solicitados para los diferentes proyectos.		Conocimiento Básicos de subsistemas		Proactividad	
Ejecutar y controla el proceso de asistencia del personal de la empresa.		Excel, Word, Power point, Internet		Trabajo en equipo	
Prepara reportes de Asistencia y Horas extras en sede y Campo para control y legalización.		Razonamiento numérico		Pensamiento analítico	
Registro y control de contratos del personal, IESS, SRI.		Normativa legal		Compromiso y lealtad	

Elaborado por: Bertha Peñaloza M.

3.2.2 Reclutamiento y selección por competencias (Atracción, selección e incorporación)

Gráfico N° 27: Procedimiento de Reclutamiento y Selección



Elaborado por: Bertha Peñaloza M.

Reclutamiento (Atraer)

Para el reclutamiento del talento humano en Conduto, se utilizará dos fuentes de reclutamiento tanto interno como externo.

Reclutamiento Interno:

Se ejecutara cuando se presente una determinada vacante, y Conduto la cubrirá mediante una reubicación, transferencias, asenso, programas de desarrollo.

Reclutamiento Externo:

Se ejecuta cuando exista una vacante, y es cubierta con una persona externa o que no pertenezca a Conduto; para el cual se aplicará diferentes técnicas de reclutamiento externo como: agencias de reclutamiento, referencias personales, carteles o anuncios fuera de la empresa.

Selección por competencias

Para este subsistema se utilizará la técnica de los incidentes críticos (BEI), que consiste en que los jefes inmediatos, toma nota de una manera sistemáticas y rigurosa los comportamientos de los candidatos a ocupar el cargo.

3.2.2.1 Formato para necesidades de personal “Reclutamiento Interno” de Conduto S.A.

	RECLUTAMIENTO DE PERSONAL PARA LA EMPRESA CONDUTO S.A.		
	FECHA DEL REQUERIMIENTO	DÍA	MES
REQUERIMIENTO DE PERSONAL			
Mediante este formato se receptara las necesidades de personal, que requieren las diversas áreas que conforman la empresa.			
CARGO:			
El cargo consta en el manual de Clasificación de puestos:	SI	NO	OBSERVACIONES:
REQUISITOS DEL CARGO			
FORMACIÓN:			
EXPERIENCIA:			
CONOCIMIENTOS:			
COMPETENCIAS:			
JEFE DE TALENTO HUMANO			

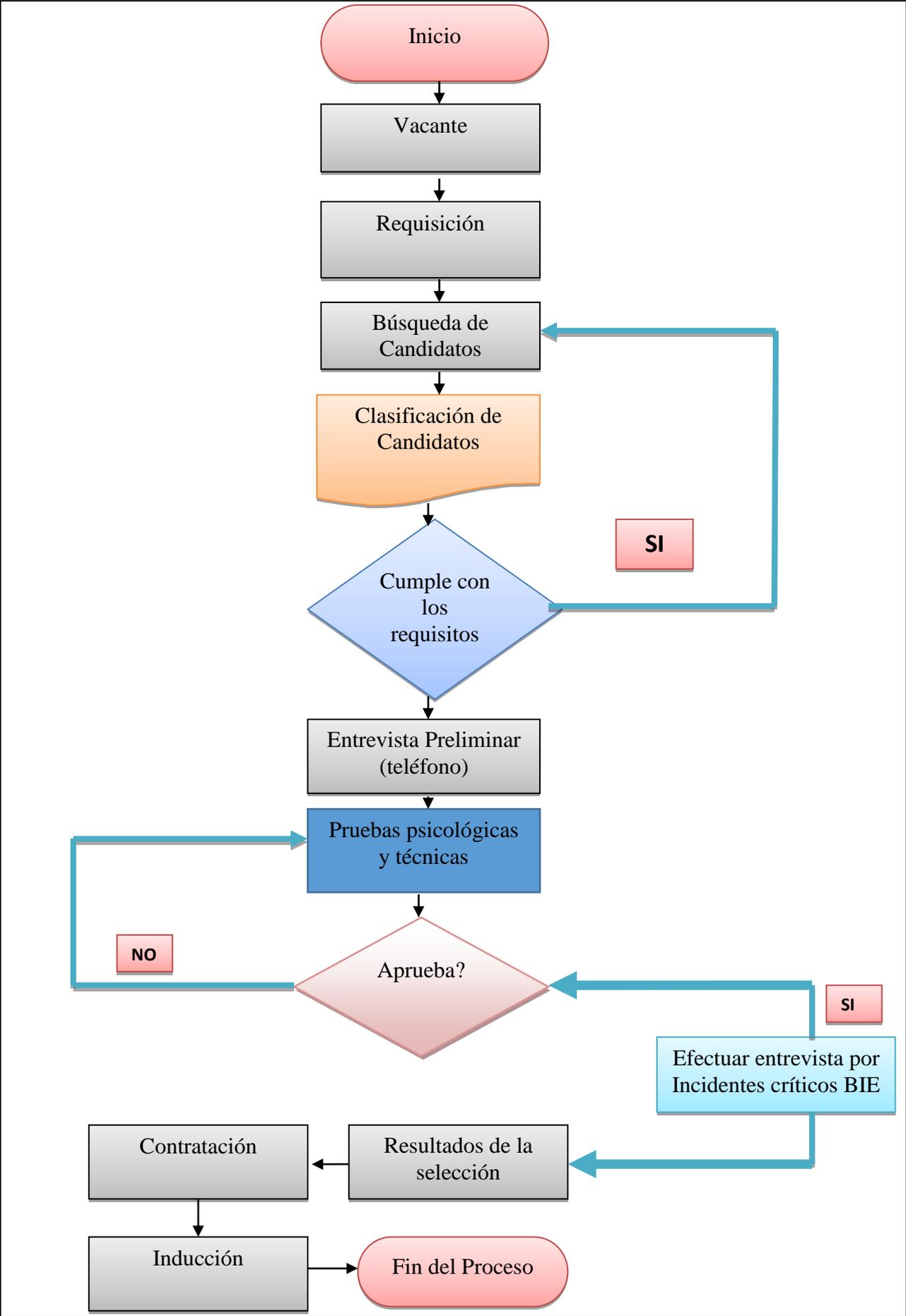
Elaborado por: Bertha Peñaloza M.

3.2.2.2 Formato de Entrevista de Personal Mediante Incidentes Críticos

	ENTREVISTA PARA LA IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS	CÓDIGO:
DATOS:		
NOMBRES Y APELLIDOS :		COMPETENCIAS REQUERIDAS:
CÉDULA:		
PUESTO AL QUE APLICA:		FECHA DE ENTREVISTA:
1. INICIO DE LA ENTREVISTA		
Realice una pregunta abierta: Eje. Cuénteme alguna ocasión en la que tuviste que enfrentarte a una situación que te resultara especialmente difícil o dura".		
2. EVENTOS CONDUCTUALES		
Describa un evento sobresaliente en su vida profesional:		
Describa un evento que considere que fue un fracaso en sus decisiones:		
3. EVALUACIÓN ESPECIFICA DE LAS COMPETENCIAS		
4. FINAL DE LA ENTREVISTA O CIERRE		
Comentarios de los Evaluadores:		
CONCLUSIONES:		
ELABORADO:		
NOMBRES:		
CARGO:		

Gráfico N° 28 Flujograma de Proceso: Reclutamiento y Selección de Personal

Elaborado por: Bertha Peñaloza M.



3.2.3 Evaluación de Desempeño por competencias.

La Evaluación de Desempeño es un instrumento muy efectivo para tener un talento humano lleno de aptitudes, actitudes, competencias, interiorizados en cada talento. Este subsistema tiene como objetivos específicos:

- La organización mediante la evaluación de desempeño por competencias podrá medir, los procesos internos para solucionar situaciones concretas que poseen los colaboradores.
- Ayudará a definir a la organización el desempeño del colaborador, y a tener clara cuales son las estrategias de un plan de capacitación y entrenamiento para una correcta adecuación de la persona-puesto.

El modelo de evaluación se desarrollara bajo el concepto de comportamientos visibles o conductas observables mediante los grados de evaluación.

Tabla N° 2: Descripción de grados de desempeño

DESCRIPCIÓN DE LOS GRADOS DE DESEMPEÑO	
A	Excelente
B	Muy Bueno
C	Satisfactorio (normal)
D	Regular (necesidad de Desarrollo)
E	Insuficiente (necesidad de mejora urgente)

Elaborado por: Bertha Peñaloza M.

Tabla Nro. 2

GRADOS	RESULTADOS EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
A	Es la persona que supera los objetivos y metas organizacionales
B	Es la persona que cumple con cabalidad los objetivos y metas organizacionales
C	Es la persona que mantiene un porcentaje aceptable de productividad
D	Es la persona que tiene un porcentaje menor al mínimo aceptable de productividad
E	Su desempeño no cubre con las necesidades del puesto o cargo

Elaborado por: Bertha Peñaloza M.

Tabla N° 3: Puntajes de Evaluación

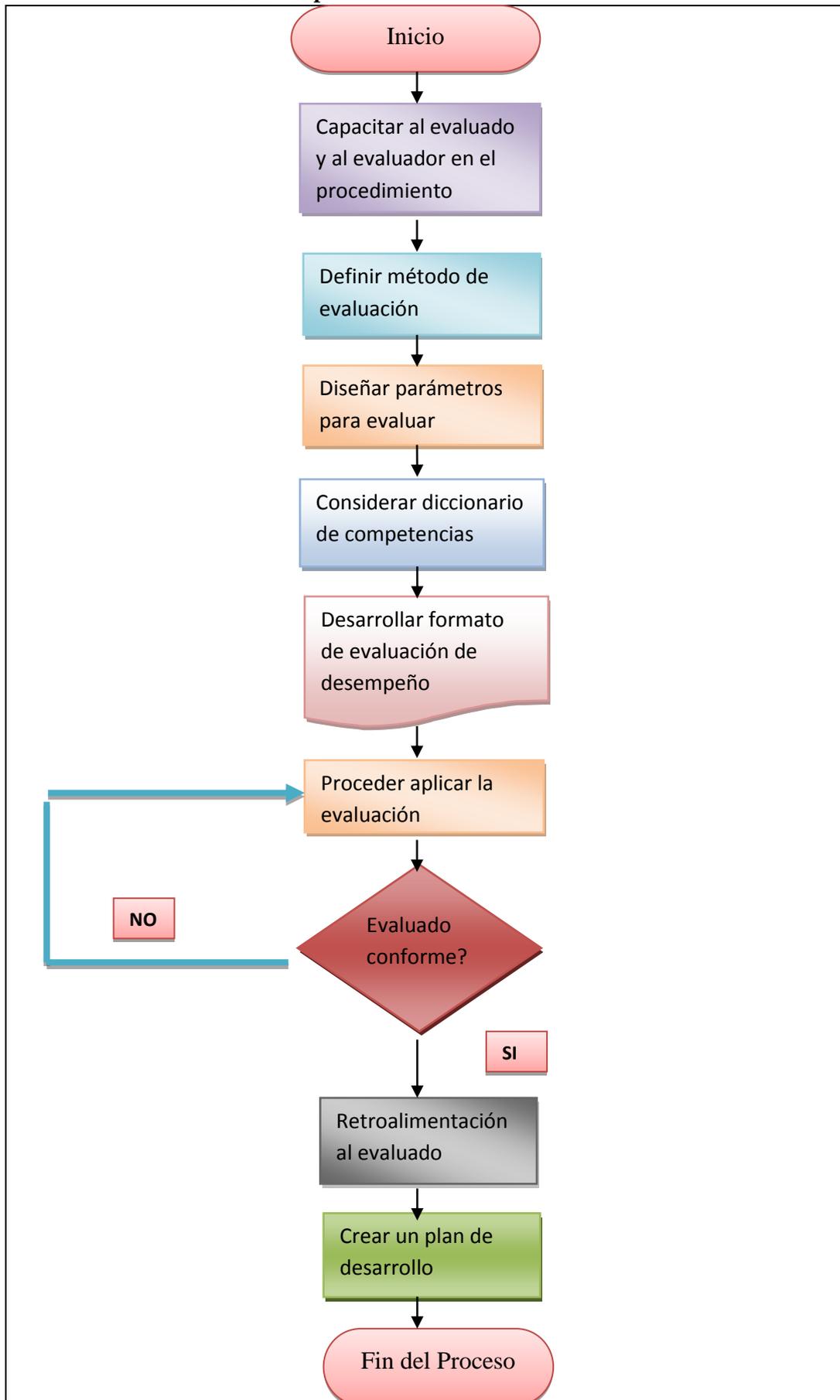
PUNTAJES		
GRADOS	PUNTAJE O VALORES	EFFECTIVIDAD
E	0 - 60	Insuficiente (necesidad de mejora urgente)
D	60 - 70	Regular (necesidad de Desarrollo)
C	70 - 80	Satisfactorio (normal)
B	80 - 90	Muy Bueno
A	90 - 100	Excelente

Elaborado por: Bertha Peñaloza M.

La aplicación de Evaluación de Desempeño, se ha considerado la tabla anterior para definir los parámetros en los cuales la Gerencia General de Conducto, establecerá las políticas de permanencia del personal.

Gráfico N° 29 Flujograma de Proceso: Evaluación de Desempeño.

Elaborado por: Bertha Peñaloza M.



3.2.3.1 Formulario de Evaluación de Desempeño por Competencias

 FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS		
La Evaluación del Desempeño basada en competencias, constituye un proceso real para medir y juzgar los conocimientos, habilidades y destrezas de los colaboradores, por parte de las personas que ejercen supervisión directa sobre las mismas y determinar el grado de contribución de aquellos resultados que pretende alcanzar la Empresa Conduto S.A.		
DATOS DEL SERVIDOR		
Apellidos Y Nombres del colaborador (Evaluado):		
Denominación del Puesto que Desempeña:		
Título o profesión:		
Apellidos y Nombre del jefe inmediato o supervisor inmediato (Evaluador):		
Periodo de Evaluación (dd/mm/aa):	Desde:	Hasta:
INSTRUCCIONES GENERALES		
1.- Lea cuidadosamente cada una de las competencias asignadas al personal y determine el número de aquella apreciación que más se ajuste al rendimiento real de su colaborador.		
2.- Cambie impresiones con el personal que está evaluando y logre su involucramiento en el proceso, para determinar los refuerzos positivos que son necesarios para su mejoramiento o identifique las potencialidades que éstos demuestran para su fortalecimiento permanente.		
3.- Una vez ratificada la evaluación y firmado el formulario en la casilla correspondiente a EVALUADOR Y EVALUADO, remítalo a la unidad de recursos humanos, de manera reservada y dentro de las fechas establecidas.		
GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS		
1.- NO LO APLICA EN LA MAYORÍA DE LAS CIRCUNSTANCIAS DEL TRABAJO		
2.- LO APLICA ALGUNAS VECES DE MANERA ÚTIL		
3.- NORMALMENTE LAS APLICA EN LAS DIVERSAS CIRCUNSTANCIAS DEL TRABAJO		
4.- FRECUENTEMENTE LAS APLICA Y EN CIRCUNSTANCIAS IMPORTANTES Y DIFÍCILES DEL TRABAJO		
5.- SON EXIGENCIAS PERMANENTES Y EN SITUACIONES CRÍTICAS PARA EL TRABAJO		
AREAS DE APOYO Y ASESORÍA		
Talento Humano, Tecnología, Financiero, Asesoría Jurídica.		

PERSONAL ADMINISTRATIVO

COMPETENCIAS	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LA COMPETENCIA					REQUIERE CAPACITACIÓN	OBSERVACIONES
		1	2	3	4	5		
Generación de ideas: Existen varias formas o metodologías para conseguir ideas nuevas o ejecuta procesos, para la solución efectiva de un determinado problema.	Ejecuta procesos para solucionar problemas organizacionales							
	Ejecuta planes de acción para una óptima administración del talento humano, material y económico.							
	Determina planes de acción para el mejoramiento continuo del servicio del cliente externo.							
Cumplimiento de Normas: Para asegurar el debido soporte y flujo de los procesos administrativos.	Mantiene en orden el área de trabajo							
	Su presencia personal se ajusta a las exigencias							
	Resguarda materiales y equipos de trabajo.							
Conocimiento en el trabajo: Conocimiento del trabajo	Conoce todo lo referente al trabajo y aumenta siempre sus conocimientos.							
	Conoce lo necesario de su trabajo.							
	Conoce parte del trabajo y necesita capacitación.							
Liderazgo: Es la influencia que ejerce sobre el talento humano y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común.	Transmite constantemente el direccionamiento estratégico a los integrantes de su equipo. Toma decisiones adecuadas para el beneficio de su equipo.							
	Brinda retroalimentación a su equipo de trabajo. Desarrolla alguna media de comunicación para inquietudes de su equipo.							
	Mantiene pre disponibilidad para colaborar en otros departamentos. Considera que se debe ejecutar las actividades de mayor ponderación para conseguir los objetivos planteados en su Organización.							

Trabajo en equipo: Cooperar y trabajar de manera objetiva para conseguir un objetivo en común.	Brinda un adecuado clima laboral en la empresa que se desempeña. Brinda soluciones de conflictos dentro de su equipo de trabajo. Hace Énfasis en fomentar el trabajo en equipo en otros departamentos o áreas.							
	Aprecia las ideas y experiencia que brindan sus compañeros de trabajo en la empresa. Posee actitudes positivas para aprender de sus compañeros.							
	Como líder de equipo de trabajo, mantiene informado de las novedades existentes.							
Capacidad de resolución de problemas: Es un proceso más amplio que tiene como pasos previos a la identificación del problema y su modelado.	Determina inmediatamente situaciones bien estructuradas y da su punto de vista.							
	Define inmediatamente problemas, que no estén claramente definidos, y presenta soluciones.							
	Apoya a sus colaboradores a sentirse motivados, cuando están pasando por situaciones complejas.							
Orientación de servicio: Busca activamente la manera de ayudar a los demás.	Capacita a sus colaboradores de la empresa.							
	Brinda a sus compañeros experiencias para dar solución a un problema.							
	Apoya a sus compañeros a detectar problemas leves.							
		0	0	0	0	0		
	Total Evaluación	0	0	0	0	0		0

OBSERVACIONES	
a) DEL EVALUADOR:	
<i>Ponga sus comentarios si guzga necesario; caso contrario únicamente registre su firma.</i>	
FIRMA	FECHA:
NOMBRE:	
b) DEL EVALUADO:	
FIRMA:	FECHA:
NOMBRE:	
RATIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN	
FIRMA:	FECHA:
NOMBRE:	
<hr style="width: 20%; margin: auto;"/> DIRECTOR O JEFE DE ÁREA	
OBSERVACIONES:	

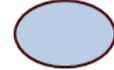
PARA USO DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

RESULTADO DE LA EVALUACIÓN

PUNTAJE



*APRECIACIÓN
CUALITATIVA*



NOMBRE:

FECHA:

RESPONSABLE DEL ÁREA

METAS ANUALES Defina como mínimo 5 metas, su indicador y lo ejecutado

METAS	INDICADOR	PLAN	EJEC	%	OBSERVACIÓN
--------------	------------------	-------------	-------------	----------	--------------------

Elaborado por: Bertha Peñaloza M.

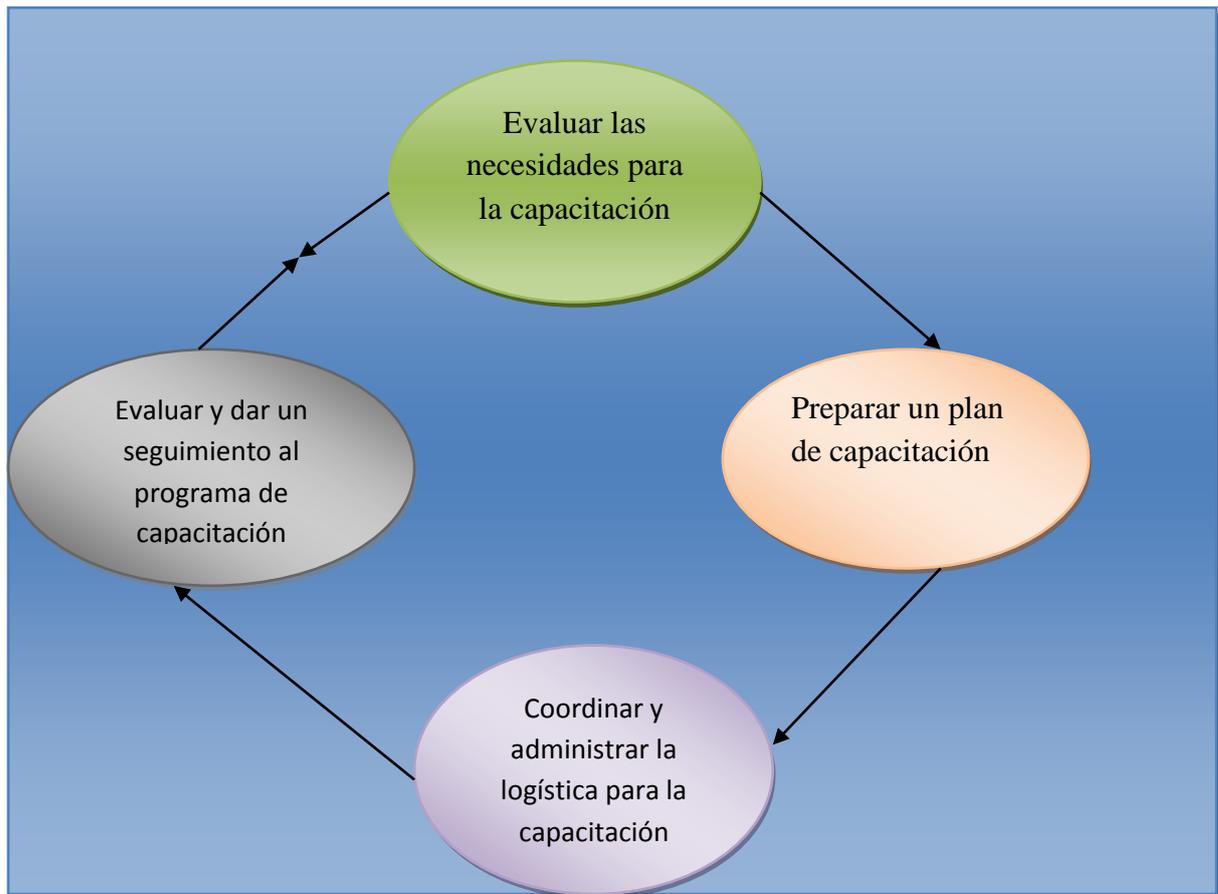
3.2.4 Capacitación y Desarrollo

La aplicación de este subsistema beneficiará a Conduto S.A. a brindar a sus colaboradores un alto porcentaje de conocimientos, para mejorar las habilidades de las actividades o tareas específicas del cargo o puesto de trabajo.

En este subsistema de Capacitación por competencias, se base principalmente que los colaboradores de la empresa sean participativos, para el cual se debe contar con capacitadores especializado que conozcan del tema y sean prácticos en el momento de la ejecución de la capacitación.

Además el capacitador tiene un rol muy importante, que es ayudar a los colaboradores a dominar las competencias para que les permitan un desempeño adecuado en el trabajo y así obtener resultados efectivos.

Gráfico N° 30: Programa de Detección de necesidades para capacitación por competencias.



Elaborado por: Bertha Peñaloza M.

3.2.5 Formulario de Detección de Necesidades de Capacitación

NOMBRE DE LA EMPRESA:						LUGAR Y FECHA:	
DEPARTAMENTO RESPONSABLE:							
RESPONSABLE DE LA EJECUCIÓN:							
No.	NOMBRES Y APELLIDOS DEL COLABORADOR	DEPARTAMENTO	CARGO	CÓDIGO	CAPACITACIÓN REQUERIDA POR EL JEFE	CAPACITACIÓN REQUERIDA POR EL COLABORADOR	CAPACITACIÓN DEFINIDA POR PRIORIDAD
APROBADO:				AUTORIZADO:			
GERENTE O JEFE INMEDIATO DEL DEPARTAMENTO SOLICITANTE				GERENTE O JEFE DE TALENTO HUMANO			

Fuente: (Ministerio de Trabajo)
Elaborado por: Bertha Peñaloza M.

CAPÍTULO 4

Resultados

4.1 Conclusiones:

- ✓ Se diagnóstico que Conduto no cuenta con un sistema de Gestión de Talento Humano por competencias, el reclutamiento y selección de personal se lo realiza en forma empírica.
- ✓ Mediante la investigación ejecutada en la empresa, la aplicación del sistema de Gestión del Talento Humano por competencias es muy viable porque ayudará al desarrollo organizacional para brindar servicios de calidad y satisfacer al cliente.
- ✓ Mediante el modelo de Gestión de Talento Humano por competencias, se detalla de manera general los requisitos de los puestos o cargos, para el cual se diseñó un diccionario por competencias, perfiles de cargos por competencias, formatos de selección por competencias, evaluación de desempeño por competencias y un formato para la detección de necesidades, con el fin de implementar capacitación.
- ✓ Con este modelo de Gestión de Talento Humano por competencias, Conduto podrá tener un control sobre los subsistemas de personal.

4.2 Recomendaciones:

- ✓ Es importante que Conduto S.A., Aplique el Sistema de Gestion de Talento Humano por competencias, porque esto ayudará a mejorar los subsistemas de Gestion de Talento Humano en la organización y así lograr con la consecucion de los objetivos planteados.

- ✓ Se debera establecer un comunicación adecuada entre los jefes y colaboradores de la empresa, para que no haya interferencias en los procesos y obtener los resultados de las metas y objetivos planteados por la empresa.

- ✓ Se sugiere a Conduto que estructure un plan estratégico de 2 a 4 años, donde se incluya metas de productividad y calidad en los procesos de los subsistemas de talento humano, para que este proyecto sea aplicable y ejecutado en bases a las necesidades de la organización y no pierda su eficacia.

- ✓ Se exponen las siguientes recomendaciones a la Gerencia General de la empresa Conduto S.A. con el propósito de mejora continua en los procesos de Gestión de Talento Humano que en la actualidad cuenta.

- ✓ Con el planteamiento de este proyecto beneficiará a Conduto a romper paradigmas que obstaculizaba sobre la implementación de competencias en todos los colaboradores y así lograr con los objetivos y metas planteadas por la empresa.

Bibliografía:

- ✓ Alles, M. (2000) Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias Editorial Gránica, Buenos Aires, Argentina.
- ✓ Alles, M. (2008). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gránica, Buenos Aires.
- ✓ Alles, M. (2010). *Selección por Competencias* (Segunda ed.). Buenos Aires: Granica.
- ✓ Calderón, Gregorio. Pensamiento y Gestión. Barranquilla: Universidad del norte, 2004. P160.
- ✓ Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano. El nuevo enfoque de los recursos humanos en las organizaciones. Bogotá Colombia: Mc. Graw Hill.
- ✓ Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. Mexico: Mc Graw Hil/Interamericana Editores S.A. de C.V. Gomez Mejía, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2005).
- ✓ Hellriegel, Don; JACKSON, Susan; SLOCUM, Jhon. Administración un enfoque basado en competencias. México: Ed. Thompson, 2002. p.345.
- ✓ Jericó, Pilar. La Nueva Gestión de Talento. Construyendo compromiso. Ed. Prentice Hall. Madrid 2008.
- ✓ McClellan, David C., Human motivation, Cambridge University Press, Cambridge 1999. Obra Original de 1987.
- ✓ Ministerio de Relaciones Laborales. (2014). *Acuerdo Ministerial No. MRL 2014 0222*. Ecuador.

- ✓ Pereda, S. Y Berrocal, F. (1999). Gestión de Recursos Humanos por Competencias. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S.A., España.
- ✓ Plan Nacional de Desarrollo/Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017. Versión resumida ISBN 978-9942-07-691-5
- ✓ Spencer, L; Spencer, S. (1993). Competence at work, models for superior performance. New York: John Wiley & sons, Inc.

Recursos Electrónicos.

- ✓ http://www.gestionhumanaconsultores.com/prueba1/index.php?option=com_content&view=article&id=86&Itemid=37.
- ✓ <http://competenciasprofesionales.bligoo.com.mx/>
- ✓ <http://www.econ.uba.ar>.Gestión por Competencias
- ✓ www.buenvivir.gob.ec
- ✓ www.trabajo.gob.ec/
- ✓ Soto, B. (2013). ¿Qué es y cómo desarrollar un plan de carrera? Recuperado el 13 de Junio del 2013 de <http://www.gestion.org/recursos-humanos/30690/que-es-y-como-desarrollar-un-plan-de-carrera/>

ANEXOS



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS
CARRERA: INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL
TALENTO HUMANO

ENCUESTA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA COLABORADORES
OPERATIVOS DE CONDUTO S.A

Lea cuidadosamente cada pregunta y responda con sinceridad, marcando con una (X) la respuesta que usted considere pertinente.

1. ¿Cuándo ingresó a la Empresa se le indicó ¿cuáles eran sus funciones y responsabilidades?

SI

NO

2. ¿Tiene claro cuáles son sus funciones y responsabilidades dentro de su cargo o puesto de trabajo?

SI

NO

Porque.....
.....

3. ¿Le gusta a usted el trabajo que desempeña?

MUCHO

POCO

NADA

Porque.....
.....

4. ¿En relación a la gestión de Talento humano cuanto conoce usted sobre competencias laborales?

MUCHO

POCO

NADA

5. ¿Cree usted que el subsistema de selección de personal es bien ejecutado en Conduto?

SI

NO

Porque.....
.....

6. ¿Cree usted que la Evaluación del Desempeño es una herramienta eficiente y eficaz para mejorar su rendimiento personal y el de la organización?

SI

NO

7. Desde su perspectiva ¿Cuál es el objetivo de la Evaluación del Desempeño?

a) Incrementos salariales

b) Desvinculaciones

c) Capacitación

d) Otros

8. ¿Cree usted que es importante recibir capacitación?

MUCHO

POCO

NADA

9. ¿Sobre qué temas le gustaría recibir capacitación?

Trabajo en equipo

Motivación

Relaciones humanas

Todas las anteriores

GRACIAS



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS
CARRERA: INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL
TALENTO HUMANO

ENCUESTA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA COLABORADORES
ADMINISTRATIVOS DE CONDUCTO

Lea cuidadosamente cada pregunta y responda con sinceridad, marcando con una (X) la respuesta que usted considere pertinente.

1. ¿Conoce usted, la estructura organizacional y el direccionamiento estratégico de Conducto?

SI
NO

2. ¿Conoce usted, lo que es una competencia laboral?

SI
NO

3. ¿Sabe que existen competencias laborales, relacionadas con las actividades de su trabajo?

SI
NO

4. ¿Conoce que las competencias son características personales, que poseen los individuos y que contribuyen al desempeño exitoso de su trabajo?

SI
NO

5. ¿Conoce usted un modelo de gestión por competencias que se esté aplicando en Conduto?

SI

NO

Que modelo?.....

6. ¿Cree usted que el subsistema de selección de personal es bien ejecutado en Conduto?

SI

NO

PORQUE?.....

7. ¿Considera usted que al contar con un proceso de selección de personal por competencias ayudara a mejorar la productividad y desempeño laboral?

SI

NO

8. ¿Conoce usted las funciones a desempeñar dentro de su cargo?

MUCHO

POCO

NADA

8. ¿Cree usted que la Evaluación del Desempeño es una herramienta eficiente y eficaz para mejorar su rendimiento personal y el de la organización?

SI

NO

9. Desde su perspectiva ¿Cuál es el objetivo de la Evaluación del Desempeño?

- e) Incrementos salariales
- f) Desvinculaciones
- g) Capacitación
- h) Otros

10. ¿Qué técnicas de Evaluación de Desempeño cree que es más efectiva al momento de la evaluación de desempeño?

- a) Evaluación de Jefe y colegas o pares
- b) Evaluación de Jefe, colegas, colaboradores y clientes
- c) Assessment Center (juegos de roles, estudios de casos. etc.)

11. ¿Cree usted importante que Conduto esté preocupado por mejorar su desempeño en el trabajo?

SI

NO

12. ¿Cree usted que es importante recibir capacitación?

MUCHO

POCO

NADA

13. ¿Sobre qué temas le gustaría recibir capacitación?

Trabajo en equipo

Motivación

Relaciones humanas

Todas las anteriores

GRACIAS



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS
CARRERA: INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL
TALENTO HUMANO

ENTREVISTA

Estimado ingeniero, reciba un afectuoso saludo y a la vez agradecerle por haberme permitido aplicar la entrevista en su prestigiosa empresa, el cual ayudara para conocer sus puntos de vistas sobre: **"EL ANÁLISIS Y APLICACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN CONDUTO"**.

Esta entrevista tiene como objeto principal, detectar necesidades o falencias que tiene la empresa, y si es aplicable para la elaboración de mi proyecto de tesis.

Bertha Peñaloza

Quito, 01 de agosto de 2015

FICHA INFORMATIVA	
EMPRESA	CONDUTO S.A
CARGO	GERENTE DE TALENTO HUMANO
OBJETIVO	Identificar la situación actual del sistema de Talento Humano en Conduto.
1. ¿Conduto cuenta con perfiles de puestos ocupacionales basado en competencias?	
2. ¿Qué conflictos considera usted, que tiene el personal por no contar con un diseño de perfiles por competencias?	
3. ¿Quién es la persona que realiza los subsistemas de talento humano?	
4. ¿Conduto tiene definido las funciones que debe ejecutar cada puesto o cargo?	
5. ¿Considera adecuado que Conduto implemente un sistema de gestión de talento humano por competencias?	
6. ¿Considera apropiado que Conduto ejecute un levantamiento de perfiles por competencias para los cargos que tiene la estructura organizacional?	
7. ¿Conduto realiza evaluación de desempeño, y que herramientas utiliza?	
8. ¿Considera usted, si se llegara aplicar un modelo de gestión de talento humano por competencia, mejorara el desempeño laboral y la competitividad?	
GRACIAS POR SU COLABORACIÓN	