



Maestría en

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

AUTORES: Alexander Rafael Vásquez Criollo
Sara Abigail Aldas Villarreal
Flor María Robles Reyes
Angela Abigail Correa Fernández

Trabajo de investigación previo a la obtención del título de Magíster en Gestión del Talento Humano

Director: Marisol Carvajal Camperos
Coordinador: Héctor Alejandro López Paredes

Diseño de un modelo de Gestión por competencias para la dirección de Talento Humano en la empresa minera "METALESA S.A."

CERTIFICACIÓN

Nosotros, Alexander Rafael Vásquez Criollo, Sara Abigail Aldas Villarreal, Flor María Robles Reyes, Angela Abigail Correa Fernández, declaramos que somos los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal. Todos los efectos académicos y legales producto de la presente investigación serán de nuestra sola y exclusiva responsabilidad.

Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.

ALEXANDER
RAFAEL
VASQUEZ
CRIOLLO

Firmado digitalmente
por ALEXANDER RAFAEL
VASQUEZ CRIOLLO
Fecha: 2023.06.27
09:15:13 -05'00'

Alexander Rafael Vásquez Criollo

Firma del graduando



Firmado electrónicamente por:
FLOR MARÍA ROBLES
REYES

Flor María Robles Reyes

Firma del graduando

SARA ABIGAIL
ALDAS
VILLARREAL

Firmado digitalmente
por SARA ABIGAIL
ALDAS VILLARREAL
Fecha: 2023.06.27
09:15:35 -05'00'

Sara Abigail Aldas Villarreal

Firma del graduando

ANGELA
ABIGAIL CORREA
FERNANDEZ

Firmado digitalmente por
ANGELA ABIGAIL CORREA
FERNANDEZ
Fecha: 2023.06.27 09:39:54
-05'00'

Angela Abigail Correa Fernández

Firma del graduando

Nosotros Marisol Carvajal Camperos y Héctor Alejandro López Paredes, declaramos que, personalmente conocemos que los graduandos: (Alexander Rafael Vásquez Criollo, Sara Abigail Aldas Villarreal, Flor María Robles Reyes, Angela Abigail Correa Fernández), son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal de ellos.

Firmado por \$\$Marisol Carvajal Camperos\$\$ el
día 28/06/2023 con un certificado emitido
por SIA SUB01

Firma del Director del Programa

Marisol Carvajal Camperos



Firma del Coordinador del Programa

Héctor Alejandro López Paredes

DEDICATORIA

En el trayecto de la vida, los miedos han hecho que todos nuestros proyectos, sueños, metas, hayan sido pospuestos, o nunca realizados, hoy estamos orgullosos de las decisiones tomadas, y de haber vencidos a esos obstáculos mentales que en algún momento no nos dejaron cumplir con lo anhelado, porque hoy estamos rompiendo con esas cadenas y estamos celebrando este triunfo alcanzado, este trabajo está dedicado a nosotros que en algún momento pensamos que no lo lograríamos.

Flor Robles, Sara Aldas, Alexander Vásquez y Abigail Correa

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a cada una de las personas que nos han motivado e impulsado a continuar con nuestras metas profesionales, a nuestras familias, amigos, docentes que han sido parte de esta formación académica, y sobre todo a este grupo de compañeros que sin conocernos hemos formado un gran equipo, una pequeña familia, en donde compartimos conocimientos, experiencias, confianza y apoyo para lograr cumplir con nuestro sueño en esta Maestría, y estamos seguro nos abrirá nuevas puertas laborales.

Flor Robles, Sara Aldas, Alexander Vásquez y Abigail Correa

INDICE GENERAL

CERTIFICACIÓN.....	vi
DEDICATORIA.....	viii
AGRADECIMIENTO.....	ix
INDICE GENERAL.....	x
INDICE DE ANEXOS.....	xiv
INDICE DE GRÁFICOS.....	xv
INDICE DE TABLAS.....	xvi
INDICE DE FIGURAS.....	xvii
RESUMEN.....	xviii
ABSTRACT.....	xix
CAPITULO I.....	3
IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	3
1.1 PRESENTACIÓN Y PERFIL DE LA EMPRESA U ORGANIZACIÓN.....	3
1.2 Antecedentes y datos representativos de la empresa.....	3
1.3 Misión, visión, valores.....	5
1.4 Actividades, productos y servicios.....	5
1.5 Ubicación de la sede, ubicación de las operaciones, propiedad y forma jurídica.....	5
1.6 Tamaño de la organización e información sobre empleados y otros trabajadores.....	6
1.8.2. Fines y Objetivos del Trabajo.....	12

1.8.2.1. Objetivo General.....	12
1.8.2.2. Objetivos Específicos.....	12
1.8.3. Hipótesis o teoría que plantea este trabajo.....	13
1.9. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL ESTUDIO.....	13
CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL.....	15
2.1. Definición por gestión por competencia.....	15
2.2. Objetivos de la gestión por competencias.....	15
2.3. Utilidad de la gestión por competencias.....	16
2.4. Modelo de Competencias.....	17
2.4.1. Tipos de Modelos por Competencias.....	18
2.4.1.1. Modelo Conductista.....	19
2.4.1.2. Modelo funcionalista.....	19
2.4.1.3. Modelo constructivista.....	20
2.5. Implementación de un Modelo de Competencias.....	20
2.6. Competencias del Equipo de Gestión del Talento Humano.....	22
2.7. Diseño de Perfiles por Competencias.....	25
2.7.1. Perfil Por Competencias.....	26
2.7.1.2. Competencias Clave.....	27
2.7.2 Evaluación Por Competencias.....	28
CAPITULO III METODOLOGÍA.....	30
3.1. Diseño metodológico.....	30

3.1.1 Empatizar.....	30
3.1.2 Interpretar.....	31
3.1.3 Ideación.....	31
3.1.4 Prototipar.....	33
3.1.5. Testear.....	35
CAPITULO IV DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	36
Competencias Cardinales.....	38
Competencias Específicas Gerenciales.....	43
Competencias Específicas por Áreas.....	48
Descriptivo de Perfil de Cargo, Manual de Funciones.....	62
CAPITULO V INVERSIÓN DEL PROYECTO.....	88
5.1. Presupuesto del modelo de gestión por competencias.....	88
5.1.1 Costo total remuneración mensual del Jefe de Talento Humano y Analista de Nómina.....	88
5.2 CONTRATACION LABORAL, TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y GOBERNAZA CORPORATIVA.....	92
5.2.1 Necesidades específicas que tienen para sus proyectos con relación a:.....	93
5.2.2 Comunicación digital y trabajo colaborativo virtual.....	93
5.2.3. Liderazgo Digital.....	94
5.2.3.1. Situación actual.....	95
5.2.3.2. Futuro.....	95
5.2.3.3 Gestión del cambio.....	96

5.2.3.4 Comunicación.....	98
CAPITULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	115
6.1.1. Conclusiones Específicas.....	115
6.1.2. Análisis del cumplimiento de los objetivos del proyecto.....	116
6.2.4. Limitaciones del proyecto.....	118
6.3. RECOMENDACIONES.....	118
Bibliografía.....	119

INDICE DE ANEXOS

Anexo A Cronograma de Actividades.....	123
Anexo B Autorización para el acceso a la información de la Empresa METALESA. S.A.....	124
Anexo C Fotografía de la empresa Metalesa S.A.....	125

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°1 Storyboard del Diseño de un modelo de gestión por competencias para la Dirección de Talento Humano de la Empresa Minera METALESA S.A.....	34
Gráfico N° 2 Nivel de Aceptación.....	35

INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 Análisis de los factores PESTEL de la Empresa METALESA S.A.....	9
Tabla N° 2 Análisis del DAFO de la Empresa METALESA S.A.....	10
Tabla N° 3 Análisis de los Grupos de Interés de la Empresa METALESA S.A.....	11
Tabla N° 4 Conocimientos y competencias requeridos para un adecuado desempeño....	28
Tabla N° 5 Niveles de Diccionario de Competencias de METALESA S.A.....	36
Tabla N° 6 Competencias Cardinales	38
Tabla N° 7 Competencias Especificas Generales.....	43
Tabla N° 8 Competencias Especificas por Área.....	48
Tabla N° 9 Remuneración mensual y beneficios.....	88
Tabla N° 10 Costos del Desarrollo del Proyecto.....	90
Tabla N° 11 Costos para Socialización y Capacitación.....	91
Tabla N° 12 Costo Employer Branding.....	91
Tabla N° 13 Resumen Desarrollo del Proyecto.....	92
Tabla N° 14 Gestión de los stakeholders internos.....	97
Tabla N° 15 Medición de Impactos.....	97

INDICE DE FIGURAS

Figura N° 1 Estructura organizacional de METALESA S.A.....	7
Figura N° 2 Estructura de la unidad de talento humano.....	8
Figura N° 3: Metodología de Martha Alles Capital Humano, tomado como referencia de (Alles, 2006).....	25
Figura N° 4: Mapa de Hallazgos de la empresa METALESA S.A.	31
Figura N° 5: Brainstorming de la empresa METALESA S.A.....	32
Figura N° 6 Estrategia de Comunicación.....	99

RESUMEN

El presente trabajo de titulación tiene como objetivo diseñar un modelo de Gestión por competencias para la dirección de Talento Humano en la empresa minera “METALESA S.A”, para contribuir con los objetivos estratégicos de la compañía. La metodología que se aplicó es el “Design Thinking”, la misma que nos permitió involucrar a los colaboradores de la empresa de una forma creativa, pudiendo conocer sus opiniones y pensamientos sobre temas específicos y, además, lograr la resolución de los problemas encontrados desde distintos enfoques y mediante la generación de una propuesta de valor. Al finalizar el trabajo, se pudo observar que los descriptivos de funciones de la empresa no se encuentran elaborados correctamente, puesto que no cuentan con las competencias, funciones y detalles necesarios para la correcta gestión del Talento humano, por lo que resulta imperativo la implementación eficaz de un manual de funciones y la creación de un diccionario de competencias. La importancia de su implementación radica en que son necesarios para que exista un Sistema de Control Interno, puesto que son elementos imprescindibles para la toma de decisiones. Además, son fundamentales en la estructura organizacional puesto que ayudan a identificar las necesidades y propósitos de la empresa, permite delimitar tareas, líneas de autoridad, responsabilidades, evitar duplicidad de tareas, con la finalidad de lograr alcanzar los objetivos propuestos por la organización de manera eficaz y eficiente. Después de su respectiva implementación es necesario también programar revisiones ocasionales tanto el diccionario de competencias como el manual de funciones, con el objetivo de ir actualizando o modificando la información para evitar que estos queden obsoletos en el tiempo.

Palabras Claves METALESA S.A., gestión de talento humano, competencias, diccionario por competencias, perfil de cargos.

ABSTRACT

The objective of this degree project is to design a competency-based management model for the management of Human Talent in the mining company "METALESA S.A", to contribute to the strategic objectives of the company. The methodology that was applied is "Design Thinking", which allowed us to involve the company's employees in a creative way, being able to know their opinions and thoughts on specific topics and, in addition, achieve the resolution of the problems found from different approaches and through the generation of a value proposition. At the end of the work, it was observed that the descriptives of functions of the company are not elaborated correctly, since they do not have the competences, functions and details necessary for the correct management of Human Talent, so it is imperative the effective implementation of a manual of functions and the creation of a dictionary of competences. The importance of their implementation lies in the fact that they are necessary for there to be an Internal Control System, since they are essential elements for decision making. In addition, they are fundamental in the organizational structure since they help to identify the purposes and needs of the company, allows to specify tasks, lines of authority, responsibilities, avoid duplication of functions, in order to achieve the objectives set by the organization effectively and efficiently. After its respective implementation, it is also necessary to schedule occasional revisions to both the dictionary of competencies and the manual of functions, with the aim of updating or modifying the information to prevent them from becoming obsolete over time.

Keywords METALESA S.A., human talent management, competencies, dictionary by competencies, job profile.

INTRODUCCIÓN

La Gestión del Talento Humano es estratégica para la consecución de los objetivos de cualquier organización, por lo tanto, es indispensable que se organice y ejecute de manera eficaz. En el caso de METALESA S.A., actualmente no se cuenta con el equipo calificado para desempeñar las funciones que requiere cada puesto de la compañía, por lo tanto, este proyecto tiene como reto principal crear un manual de funciones que permita contar con los perfiles que requiere el negocio, empezando por del departamento de Gestión del Talento Humano.

Las competencias son el conjunto de comportamientos, habilidades y actitudes que permiten a los empleados desempeñar de forma excelente su trabajo, diferenciándoles del resto de trabajadores que ocupan su mismo puesto. Con la finalidad de lograr un alto desempeño por parte de los empleados en las organizaciones, la Gestión por Competencias en un clima de cambio, adquiere una simplificación de gran valor en etapas de mejora organizativa. Así también determinaremos el nivel de satisfacción hacia la empresa y sus puestos de trabajo, hacia los estilos de liderazgo, y otros elementos como el grado de comunicación entre los distintos niveles jerárquicos y áreas departamentales.

El presente trabajo está estructurado en seis capítulos:

En el primer capítulo se realiza la identificación del proyecto, en donde se podrá encontrar información relevante de la empresa que nos permite comprender su situación actual, logrando así, plantear el problema, hipótesis, objetivos y la justificación e importancia de este estudio.

En el segundo capítulo se realizó el marco conceptual, en donde se recopiló información actualizada de varios autores, con el objetivo de fundamentar y justificar las preguntas que se formulan en cuanto al objeto de estudio además de construir criterios para la interpretación y comprensión del problema.

La metodología que aplicamos en el capítulo tres es el “Design Thinking”, ya que nos permitió estudiar los problemas encontrados desde una perspectiva creativa y buscar soluciones innovadoras y factibles, este proceso consta de 5 fases: empatizar, interpretar, idear, prototipar y testear.

En el capítulo cuatro se desarrolló la propuesta del trabajo de investigación, en donde se diseñó un diccionario de competencias, además de un manual de funciones en donde se describe cada cargo y los requisitos que deben cumplir los trabajadores para completar las competencias requeridas y de esta manera poder desarrollar su trabajo de manera óptima y acorde a las necesidades de la empresa.

En el capítulo cinco se describe la inversión de recursos económicos que la empresa deberá emplear para la ejecución del proyecto.

En el capítulo seis se procedió a plantear las conclusiones y recomendaciones en donde se establecen soluciones a los problemas existentes de manera precisa y justificada, adicionalmente realizamos algunas recomendaciones que consideramos necesarias para que la empresa integre este modelo de gestión por competencias de manera exitosa.

CAPITULO I

IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO

1.1 PRESENTACIÓN Y PERFIL DE LA EMPRESA U ORGANIZACIÓN.

Somos una empresa familiar, dedicada a la explotación de material aurífero, ubicada en el Cantón Camilo Ponce Enríquez.

En la empresa tenemos el compromiso de brindar un producto de calidad a través del trabajo de un equipo humano al que cuidamos de manera integral como motor fundamental de la gestión.

Actualmente nos encontramos trabajando de la mano de nuestra comunidad, con el único fin de velar por sus necesidades y requerimientos.

1.2 Antecedentes y datos representativos de la empresa METALESA S.A.

Es una empresa familiar, que tiene sus inicios en la ex asociación minera conocida como J.J. S.A., de propiedad de los señores Manuel Cedillo, Manuel Espinoza y Milton Romero, quienes iniciaron el proyecto extractivista.

En el transcurso del tiempo, los señores Denis y Rolando Romero, hijos de uno de los socios, comenzaron a comprar las acciones de la sociedad minera, asociándose con el Sr. Marcelo Torres, propietario del área minera adyacente al lugar donde está ubicada la zona operativa de la empresa, sin embargo, con el pasar de los años, se separaron para trabajar de forma individual.

Para el año 2019, la empresa nace con el nombre de METALESA S.A., y aprovechando las instalaciones dejadas por la asociación con el Sr. Marcelo Torres, empieza a trabajar con la producción propia de la empresa, pasando de moler 40 toneladas al día, a más de 200 en la actualidad.

Este crecimiento ha llevado a que la empresa actualmente se haya visto en la necesidad de comprar una Planta de Beneficio cercana, para empezar a producir más, debido a que, en la actualidad, la empresa METALESA S.A., se ha convertido en un ejemplo de desarrollo y tecnificación de la pequeña minería, en la zona del Austro y el país, exportando así su producción de concentrado aurífero, principalmente al país asiático de China.

Hoy en día, METALESA S.A. es una gran empresa familiar, en la que cada uno de sus integrantes y colaboradores (500 personas), aportan al crecimiento de la empresa y al desarrollo de las comunidades cercanas a la zona de explotación minera.

1.3 Misión, visión, valores.

Misión

Desarrollar una actividad minera responsable social y económica, para así generar fuentes de trabajo dignas que ayuden a prosperar a las familias de nuestro país.

Visión

En el corazón de METALESA, está nuestra visión de ser una compañía líder en el país, somos gente y una organización con capacidades superiores de productividad y plenamente humana.

Valores

Son comportamientos base para el día a día de los colaboradores, los cuales son la base para cumplir con la misión, visión de la Empresa METALESA S.A. los cuales se componen en Honestidad, Empatía, Responsabilidad, Integridad, Ética, Respeto, Justicia, Disciplina, Igualdad y equidad.

1.4 Actividades, productos y servicios.

Empresa Familiar, dedicada a la explotación de concentrado auríferos, cuyo producto es exportado a China, brinda la oportunidad de laborar a las personas del sector y de diferentes puntos del país.

1.5 Ubicación de la sede, ubicación de las operaciones, propiedad y forma jurídica

Ubicación de la sede: Las Oficinas se encuentran Ubicadas Cantón Machala.

Ubicación de las operaciones: Se encuentra ubicada en Cantón Camilo Ponce Enríquez perteneciente a la Provincia del Azuay, en el Sector Quebrada Fría.

1.6 Tamaño de la organización e información sobre empleados y otros trabajadores.

ESTRUCTURA ORGÁNICA DESCRIPTIVA

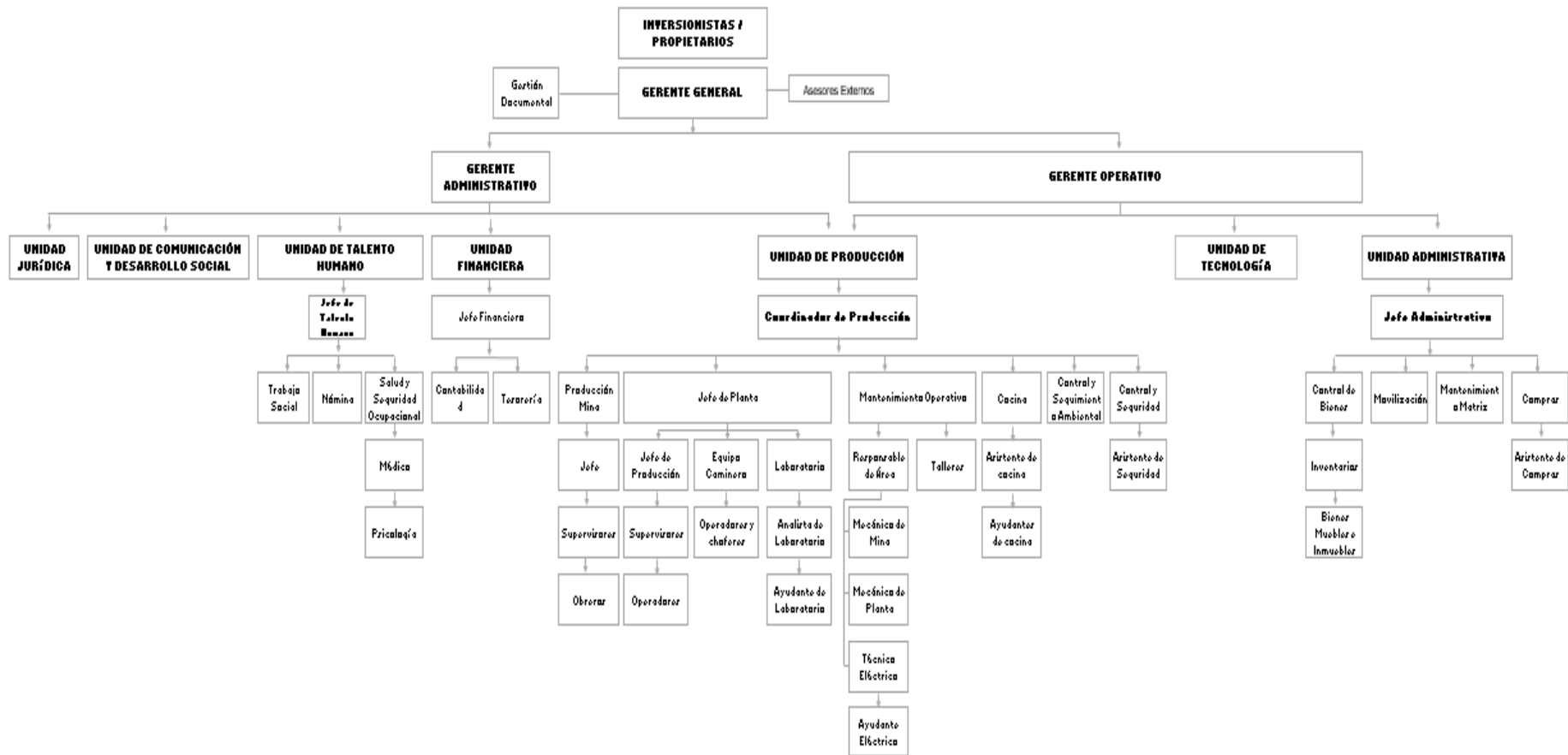
- **Procesos Institucionales.** - Para cumplir con la misión de Compañía METALESA S.A., determinada en su planificación estratégica y modelo de gestión, se gestionarán los siguientes procesos en la estructura institucional:

- **Procesos Gobernantes.** - Son aquellos procesos que orientan la gestión institucional a través de la formulación de propuestas de políticas, directrices, normas, procedimientos, planes, acuerdos y resoluciones para la adecuada administración y ejercicio de la representación legal de la institución.

- **Procesos Agregadores de Valor.** - Son aquellos encargados de generar y administrar los productos y servicios destinados a usuarios y permiten cumplir con la misión institucional y los objetivos estratégicos. METALESA S.A. cuenta con un aproximado de 500 colaboradores distribuidos en diferentes áreas.

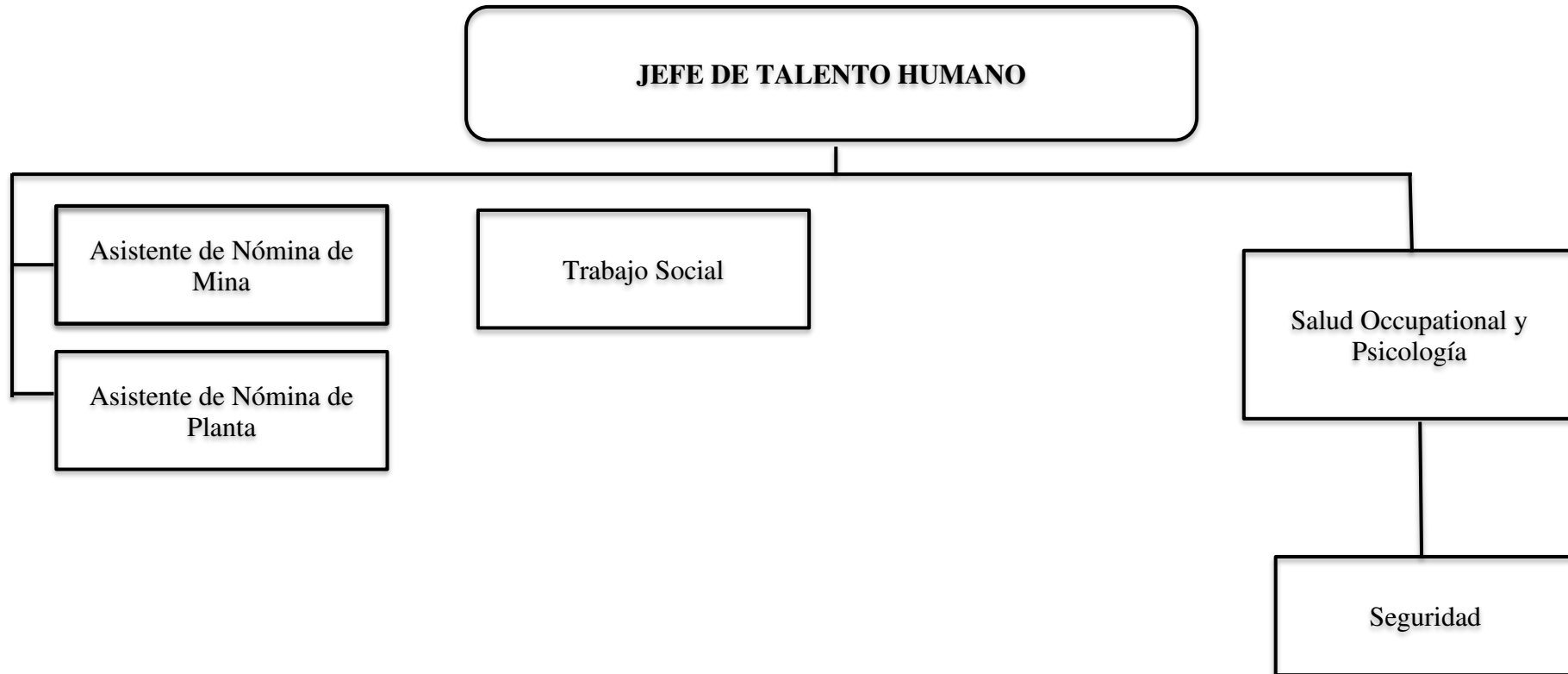
- **Procesos Habilitantes de Asesoría y de Apoyo.** - Son aquellos que generan productos y servicios para los procesos gobernantes, agregadores de valor y para sí mismos, apoyando y viabilizando la Gestión Institucional.

Figura N° 1 Estructura organizacional de METALESA S.A.



Nota: Información tomada METALESA S.A.

Figura N° 2 Estructura de la unidad de Talento Humano.



Nota: Elaboración propia, información tomada de la Estructura Organizacional de la Empresa METALESA S.A.

1.7 Análisis del entorno General y específico.

1.7.1 Análisis PESTEL.

Con el análisis PESTEL se busca identificar los diversos factores externos que podrían impactar a la empresa, los mismos que están agrupados en lo político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal, de la Empresa METALESA S.A.

Tabla N° 1 Análisis de los factores PESTEL de la Empresa METALESA S.A.

FACTORES	ANALISIS
Políticos:	Los posibles cambios políticos en cualquier gobierno pueden tener graves consecuencias. Estos cambios pueden ser: Legislación laboral, Regulaciones Ambiental y fiscales, Restricciones al comercio, Nuevos requerimientos en Salud y Seguridad.
Económicos:	Los posibles cambios en la tasa de inflación de la economía, los impuestos, regulaciones comerciales y los impuestos especiales provocan desaceleración de la actividad económica mundial y caída de precios de los metales a nivel mundial.
Sociales	El posible malestar social entorno a los proyectos mineros, es un problema latente, el mismo que se puede dar debido a la falta de comunicación e información entre ambas partes. Por tal motivo la empresa METALESA S.A. trabaja en el Programa de Responsabilidad Social, en la cual intervine con las comunidades aledañas al proyecto.
Tecnológicos:	Mejora de procesos con tecnología sustentable que se adapte al cuidado del medioambiente. La implementación de nuevas tecnologías mejorará el negocio, logrará rentabilizar la actividad minera.
Ecológicos	Cambio climático, el estado actual de los recursos naturales, contaminación y políticas medioambientales, son factores que pueden afectar la producción de la empresa METALESA S.A.
Legales o Jurídicos:	Leyes de protección, regulaciones, seguridad laboral.

Nota: Elaboración propia a partir de datos tomados de METALESA S.A. (2022).

1.7.2 Análisis del DAFO.

Mediante el análisis del DAFO podemos conocer la situación actual del entorno interno y externo de la empresa basándonos en cuatro elementos: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.

Tabla N° 2 *Análisis del DAFO de la Empresa METALESA S.A.*

Análisis Interno	Análisis Externo
<ul style="list-style-type: none"> • Fortalezas: Promueve una serie de proyectos sociales que tienen un impacto positivo en la comunidad de las zonas aledañas a la zona de explotación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Amenazas: el exceso de lluvia en época de invierno puede causar deslizamientos y ocasionar pérdidas materiales y humanas.
<ul style="list-style-type: none"> • Debilidades: No contar con el personal calificado para ejecutar cada una de sus funciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidades: Fortalecer la relación con la comunidad y el gobierno local del área de influencia en pro del desarrollo sostenible de la Región

Nota: Elaboración propia a partir de datos tomados de METALESA S.A. (2022).

Cifras que definen a la empresa

La empresa minera METALESA S.A cuenta con un capital económico de 40.000.000 entre sus recursos físicos y financieros, cada mes invierte un millón de dólares en la extracción del material minero (oro) y obtiene dos millones en ganancias, el mantenimiento y cuidado de su maquinaria y demás equipos que se utilizan para la explotación de este recurso es de 20.000.

Grupos de Interés.

Tabla N° 3 *Análisis de los Grupos de Interés de la Empresa METALESA S.A.*

GRUPOS DE INTERES	
Internos	<ul style="list-style-type: none"> • Accionistas y propietario, ejecutivos y empleados.
Externos	<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores – Clientes • Competencias • Comunidades: El Mirador y Shumiral • Municipalidad Alcaldía de Ponce Enríquez

Nota: Elaboración propia a partir de datos tomados de METALESA S.A. (2023).

1.8. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

1.8.1. Descripción del problema.

Se ha identificado la necesidad de implementar un modelo de gestión por competencias para la Dirección de Talento Humano de la empresa METALESA S.A., debido a que actualmente en esta área se ha identificado que el personal a cargo no cuenta con el conocimiento y experiencia profesional para desempeñar sus funciones acorde a la demanda de sus puestos, por lo tanto, esto ha generado dificultad a la hora de desarrollar sus actividades laborales, convirtiéndose incluso en pérdidas económicas para la empresa.

1.8.2. Fines y Objetivos del Trabajo.

1.8.2.1. Objetivo General.

- Diseñar un modelo de Gestión por competencias para la dirección de Talento Humano en la empresa minera "METALESA S.A, para contribuir con los objetivos estratégicos de la compañía.

1.8.2.2. Objetivos Específicos.

- Identificar las oportunidades de mejora en los descriptivos de funciones actuales en la estructura organizacional de Talento Humano a través de las incidencias evidenciadas en gestión.
- Crear el Diccionario de Competencias para determinar los perfiles profesionales requerido en los miembros de Talento Humano.
- Diseñar el manual de funciones para determinar el perfil profesional requerido de cada empleado de la Empresa METALESA S.A.

1.8.3. Hipótesis o teoría que plantea este trabajo.

El Desarrollo de un modelo de Gestión por competencias para el equipo de Talento Humano de la empresa METALESA S.A. contribuirá al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la compañía.

1.9. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL ESTUDIO.

La gestión por competencias tiene como objetivo identificar las habilidades claves necesarias para que un empleado se pueda desarrollar eficientemente en su puesto de trabajo, alcanzando su máximo desempeño y productividad. En este mismo sentido, se trata de alinear las habilidades y comportamientos de cada uno de los empleados con los objetivos estratégicos de la compañía.

En este sentido, este trabajo permitirá a la organización desarrollar técnicas y métodos sobre la Gestión de Talento Humano, con el objetivo de mejorar su desempeño. La investigación tiene todo el apoyo de la empresa METALESA S.A ya que se nos está facilitando toda la información requerida para que su desarrollo sea factible y lograr alcanzar resultados óptimos.

La investigación buscará proponer métodos que sean verdaderamente aplicables a la necesidad de la organización, ayudando a mejorar su productividad mediante el aumento de los conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes en cada uno de los colaboradores, devolviéndoles la motivación que ha ido disminuyendo debido al deficiente desempeño de los encargados de dirigir al Talento Humano y a una desinteresada necesidad de mejora en la Empresa.

El presente trabajo es innovador porque centra su atención en mejorar el desempeño laboral, funcionando como una guía y midiendo las competencias de cada trabajador, teniendo

como principal objetivo la mejora continua. Su importancia radica en establecer nuevas técnicas y métodos donde sea primordial el empleo de competencias que mejoren el desempeño laboral y su aplicación, para poder así alcanzar estándares empresariales de calidad. Ya que como afirma Lora Guzmán (2020):

El desempeño de los colaboradores es el factor diferencial, y la ventaja competitiva de una compañía en el sector económico en la cual se desarrolla; la evidencia del modelo conlleva a resultados superiores con respecto a la competencia, lo que genera posicionamiento de marca y reconocimiento de los productos y servicios (p. 93).

El proyecto tiene como finalidad ubicar a cada colaborador en el puesto de trabajo según sus competencias, aumentando la productividad y disminuyendo los retrasos que pudieran presentarse durante el proceso productivo, además, los empleados volverán a ser considerados como el recurso más importante de la Organización.

CAPÍTULO II

MARCO CONCEPTUAL

2.1. Definición por gestión por competencias.

Armando Camejo, (2008) define al Modelo de competencias como una estructura que establece y define cada competencia individual requerida por las personas que trabajan en una organización o forman parte de ella; por ejemplo, la resolución de problemas o la gestión de personas. Sirve para transformar los modelos tradicionales o modernos en uno nuevo que se adicione al esquema competitivo.

García Dousat, Reyes Jardinez, & Javier Carballo (2009) define a “La gestión por competencias” como una herramienta esencial para gestionar activos intangibles que crean importancia a través del conocimiento, las actitudes, los valores y las habilidades que permiten que la organización funcione satisfactoriamente. La Gestión por Competencias de Recursos Humanos es un conjunto de procesos que permite que el capital humano de una organización aumente significativamente su satisfacción y compromiso con la organización a través de una gestión eficaz, con el fin de generar una ventaja competitiva (p. 5).

Conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y cuyo fin es alinearlas en la consecución de los objetivos organizacionales. La gestión por competencias es el procedimiento de identificar, gestionar y desarrollar las competencias de los empleados, siendo el primer paso comprender cómo evolucionan los hábitos mediante las decisiones que toman y cómo podemos intervenir en este proceso. (Alles M. , 2009, p. 88).

2.2. Objetivos de la gestión por competencias.

Según Salguero, Fernández Berrocal, Ruiz Aranda, Castillo, & Palomera (2011) define los siguientes objetivos:

✓ Coherencia en las prácticas de contratación: Todos los entrevistadores buscan el mismo conjunto de habilidades. Se evitan los sesgos y la discreción personal (p. 16).

✓ Revisiones/recompensa.

✓ Las de desempeño justos: Las competencias ofrecen una narrativa transparente y objetiva de lo que se espera de una persona en un puesto de trabajo (p. 16).

✓ Mejor gestión de carrera (planificación de la sucesión y movilidad interna): Permiten trazar los atributos necesarios para tener éxito en un trabajo y garantizan que todos los contratantes busquen el mismo conjunto de habilidades y atributos necesarios para el éxito en el futuro puesto de trabajo o a nivel organizacional. (p. 17).

✓ Identificación de las necesidades formativas: Proporcionan una manera metódica de enfocar la inversión en los comportamientos y habilidades necesarias para lograr el éxito en todos los roles laborales (p. 17).

✓ Mayor eficacia de los empleados: Permiten determinar la brecha entre el desempeño actual y el requerido de acuerdo con las definiciones estratégicas de la empresa (p. 18).

✓ Mayor efectividad organizacional (p. 18).

2.3. Utilidad de la gestión por competencias.

La gestión por competencias constituye una de las “mejores prácticas” en la gestión del talento: el 89 % de las mejores organizaciones cuenta con competencias definidas para todos los roles, frente al 48 % de las otras empresas (Lombardi y Saba, 2010). Además, la presencia de estos modelos se ha identificado como una herramienta importante para el desempeño

organizacional. En Estados Unidos, según la Society for Human Resource Management (SHRM), el 93 % de 500 ejecutivos senior afirmó que los modelos de competencias eran importantes para el desempeño exitoso de su organización.

Permite determinar la capacidad de las personas para realizar distintas tareas en base a un perfil cuantificable y objetivamente medible. Su utilidad radica en la implantación de un nuevo estilo de dirección para una gestión de personas más global, eficaz y acorde con el rumbo estratégico de la compañía (Fernández Sánchez, 2018). Las tareas, roles y puestos deben estar alineados con las competencias requeridas para asegurar que los empleados alcancen la máxima eficiencia en los procesos implementados y las competencias que cada uno posee sean promovidas al nivel de excelencia. Asegura el desarrollo y la gestión del potencial de los empleados y los apoya en la realización de actividades productivas que generan importantes beneficios a las empresas (Mertens, 2018, p. 11).

2.4. Modelo de Competencias.

En toda organización se debería considerar a los trabajadores como el recurso más valioso, pues son ellos los que ayudan a alcanzar los objetivos estratégicos de la misma, sin embargo, en muchos casos no es así, se pasa por alto que los empleados son personas con complejas necesidades que deben satisfacerse. Tomando esta problemática como eje, el lado humano se ha convertido en foco de interés primordial y se ha desarrollado la gestión de talento humano con el afán de abordar los elementos sociales relacionados al individuo como parte de un sistema. En tal virtud y como lo afirma en su libro (Chiavenato, 2009):

Tratar a las personas como recursos organizacionales es un desperdicio de talentos productivo con el objetivo de entregar una visión de los colaboradores, ya no como personal remunerado en función del tiempo que destinan a sus funciones, sino más bien como un rol colaborativo del negocio y la empresa. (p. 34)

De esta manera, se instaura los modelos por competencias como una garantía para la dirección de subsistemas del Talento Humano de manera global, inicialmente identificando competencias hasta el desarrollo de estas, las cuales serán requeridas para el desarrollo de actividades y elemento clave de la creación de valor de la empresa.

Existen diferentes formas de definir que es un modelo de gestión por competencia pues como lo estudia (Alles, 2002) “Es un modelo management que faculta a las organizaciones para alinear sus objetivos (estrategia) organizacionales con las personas que la integran” (p. 201) como se citó en (Lora Guzmán , 2020, p. 3).

En este sentido se puede entender como un proceso que nos permite identificar las capacidades de las personas requeridas en cada puesto de trabajo a través de un perfil cuantificable y medible objetivamente.

Es importante recalcar que el modelo de competencias ha tenido un crecimiento considerable en las empresas durante los últimos años pues como lo explican (Fernández Reyes & Baeza Weinmann, 2002) “A diferencia de muchos enfoques generalistas tradicionales, este es eminentemente práctico y conductual, lo que lo hace altamente operativo y centrado directamente en los resultados del negocio”.

Entonces, entendemos que es un modelo de gestión que permite medir las competencias necesarias para cada puesto de trabajo y beneficiar directamente el crecimiento integral de los colaboradores en la organización.

2.4.1. Tipos de Modelos por Competencias.

En el origen de las competencias se distinguen tres corrientes que surgen en Europa y Estados Unidos, que darán lugar a diferentes formas de entender la Gestión por Competencias

y a posteriores clasificaciones y aplicaciones. Los tipos de Modelos por Competencias descritos por (Barraca Mairal, 2005). Son los siguientes:

2.4.1.1. Modelo Conductista.

Surge en Estados Unidos. Basado en el estudio del desempeño que permite establecer factores que midan el rendimiento superior de un trabajador. Investiga aquellas características del individuo que conducen a un desempeño superior.

Según Vargas Rojas & Díaz Tito (2020) “Este enfoque hace énfasis en que la persona será evaluada sobre el criterio de lo observable y medible de su comportamiento y conocimiento.” En otras palabras, el modelo conductista se basa en la identificación de las capacidades que posee la persona y que lleva a desempeños superiores dentro de la organización. Inicialmente se aplicaba a los niveles más directivos en la organización, aunque actualmente se generaliza a las capacidades que hacen que un desempeño sea excelente en cualquier empleado.

Las organizaciones determinan las competencias más afines a la estrategia y cultura de la organización haciendo hincapié en los puestos de desempeño superior, la misión y los objetivos en cada entorno económico.

2.4.1.2. Modelo funcionalista.

Con su origen en Gran Bretaña las competencias se conciben a partir de la identificación de las relaciones problema–resultado- solución. Los resultados esperados del colaborador se definen desde el análisis de las funciones de los procesos. En general, este modelo se emplea a nivel operativo y administrativo. Su contribución radica en el análisis contextual y de organizaciones parecidas en diferentes entornos, lo que permite internacionalizar las

competencias y facilita la creación de mapas competenciales. Sin embargo, el modelo no contribuye a orientar el diseño de la cultura organizacional hacia el resultado deseado.

Unas de las características del modelo funcional como se señala en (FEVAS, 2013), “radica en que describe servicios, no procesos; le importan los resultados, no la forma en cómo se realizan”. Por lo tanto, este modelo asume el desempeño competente como aquel en donde se ajusta a un trabajo descrito a partir de una lista de tareas claramente especificadas con anterioridad.

2.4.1.3. Modelo constructivista.

Para Vargas Rojas & Díaz Tito (2020) “Este enfoque constructivista prioriza la importancia de los colaboradores, sus posibilidades, metas y objetivos”. Entonces este modelo parte de la necesidad de resolver las disfuncionalidades que surgen en la organización a través de la capacitación de los empleados, construyendo competencias ocupacionales desde la función (funcionalista), pero concediendo la misma importancia a la persona, sus intereses, motivaciones y posibilidades, creando escenarios de construcción grupal.

La evaluación de las competencias no solo tiene lugar desde la perspectiva de la empresa. También debería considerar las necesidades de la persona. Así, surgen “balances de competencias” a través de los cuales se identifican las competencias de los individuos para que gestionen sus carreras profesionales. En Francia es obligatorio que las empresas realicen una evaluación de las competencias de sus empleados si estos lo solicitan.

2.5. Implementación de un Modelo de Competencias.

Se debe tomar en cuenta que, en la etapa de implementación de cualquier proceso de mejora o nuevo para la organización, requiere una adecuada gestión del cambio, ya que al

ejecutar un nuevo modelo que impactará en comportamientos desde la regulación de las competencias, supone una notable diferencia reflejada en las relaciones laborales, desarrollo de trabajo y resultados de gestión. En este sentido es indispensable tomar en cuenta un proceso robusto de socialización con el objetivo de conectar a la organización con los beneficios directos e indirectos que traerá este cambio o mejora. (Zimmermann, 2000).

Un factor fundamental para la implementación de un cambio que impactará de manera transversal a la compañía es el liderazgo, se requiere que el líder principal de la organización sea el principal embajador del modelo y que lo pueda inspirar en los dirigentes y colaboradores, conectado con la misión, visión, objetivos y valores de la empresa. (Suárez Campas et al., 2020).

En el proceso de socialización y ejecución de este importante cambio que tendrá impacto directo en la cultura organizacional, es indispensable designar gestores del cambio, cuya misión principal será influenciar en las diferentes áreas de la empresa respecto al modelo de gestión por competencias y transformar a los detractores en protagonistas del cambio. (Negrete Jiménez, 2012).

La implementación de un modelo de competencias es una de las estrategias de cambio de cultura organizacional más impactante, ya que debe ser bien construida o elegida, correctamente implementada y así generará resultados sostenibles en la compañía.

Existen dos maneras de implementar un modelo de competencias de acuerdo con su origen, la primera es un modelo estándar que ofrece tiempos de implantación más eficientes, sin embargo, puede generarse una brecha en el ajuste necesario con la cultura y objetivos de la empresa. La segunda es crear el modelo desde cero y en esta construcción pueden estar involucrados asesores externos, sin embargo, la participación de la Gerencia Senior es

indispensable para ajustar el modelo a la estrategia de la compañía y al modelo de negocio en que se desarrolla la misma.

Una vez elegido el camino, se debe identificar la estructura organizacional y los cargos sobre los cuales se va a diseñar el modelo de competencias, posterior a esto, se deben crear los perfiles de cada cargo y definir las competencias y comportamientos que requiere ese puesto, mismas que deben estar enfocadas en que el gestor de Talento Humano desde su responsabilidad específica, sea capaz de identificar necesidades del negocio y construir planes de intervención para tener en la compañía el talento requerido, adicional, los perfiles deben estar completamente anclados a la estrategia general, valores y cultura de la empresa de principio a fin.

Al tener levantado cada perfil, el equipo de selección de personal tendrá una línea clara de los perfiles a contratar y los resultados de la implementación del modelo por competencias se reflejarán de manera sostenible a largo plazo en indicadores financieros, calidad, rentabilidad, innovación, crecimiento y estabilidad.

Para cerrar, todo modelo de gestión por competencias debe tener un sistema de evaluación, mismo que servirá para hacer visible la efectividad de la construcción e implementación de este y para conocer las oportunidades de mejora de cada colaborador para llegar al perfil del cargo que desempeña. En este sentido, la herramienta de evaluación más común y efectiva es tener una cultura de retroalimentación documentada y medible. (Saracho, 2005).

2.6. Competencias del Equipo de Gestión del Talento Humano.

Las competencias de los profesionales de la Gestión de Talento Humano son indispensables para el éxito de las organizaciones, debido a que debe ser un aliado estratégico

que contribuya significativamente al cumplimiento de objetivos corporativos, para ello, es vital que cada miembro desde el líder hasta el analista comprenda el negocio para crear desde ahí estrategias de valor en cada una de sus acciones. Por lo tanto, se requiere que el gestor de personas tenga ciertas competencias integrales que casi lo conviertan en un generalista listo para desenvolverse y aportar en cualquier subsistema del área sin olvidar la especialización de ciertos cargos críticos del área.

Primero se debe hacer un inventario de las posiciones que forman parte del equipo de Gestión del Talento Humano, definir las responsabilidades de cada una, pensar en la estrategia para retener, desarrollar y evaluar a los colaboradores que integran este grupo identificado el cual debe trabajar bajo los procesos esenciales de gestión:

- **Integrar:** Reclutamiento, Selección y Contratación.
- **Organizar:** Inducción, Descriptivo de Funciones y Plan de Carrera.
- **Retener:** Remuneraciones, Beneficios, Salud y Seguridad.
- **Desarrollar:** Capacitación y Crecimiento.
- **Controlar:** Sistema de rendición de cuentas, Indicadores, Evaluación y Auditoría.

Es indispensable que el líder de la Gestión del Talento Humano involucre activamente a todos los líderes de la organización en todos los procesos del área, desde la construcción hasta la evaluación, esto hará que el resultado final sea más cercano a la estrategia general de la compañía y que las actividades tengan mayor impacto.

En lo que se refiere a las competencias personales del responsable de la gestión de personas, se requiere de mucha capacidad para planificar, estar preparado para tomar decisiones, ser creativo, tener emociones, estar motivado, saber trabajar en equipo, ser un

excelente comunicador, estar formado, tener experiencia, tener sentido común, intuición, y capacidad analítica, entre muchas otras cosas.

El responsable debe tener la capacidad para analizar el flujo de trabajo e indicar cómo el trabajo crea o añade valor a los procesos, de manera que se pueda determinar si el trabajo se está ejecutando con toda la eficiencia posible, y es ese análisis el que le permite evaluar la gestión que hace el equipo de trabajo bajo su cargo, información que le permitirá determinar qué necesidades de formación y mejora de competencias requiere el personal, y qué necesidades de mano de obra reales requiere el proceso. Para gestionar personas se debe crear un ambiente de trabajo productivo, agradable y positivo, esto es función de la Dirección de Personas y de toda la organización. Gestionar correctamente el personal se traduce en mayor productividad, personal motivado, que disfruta con el trabajo que hace.

La Gestión de Personas es responsabilidad de cada director, gerente o jefe de área el cual no debe centrarse sólo en la solución del día a día del trabajo, sino en la búsqueda del mejor Talento, evaluar el rendimiento del personal, sugerir la mejora de las competencias del personal a su cargo, incentivar la innovación y la creatividad.

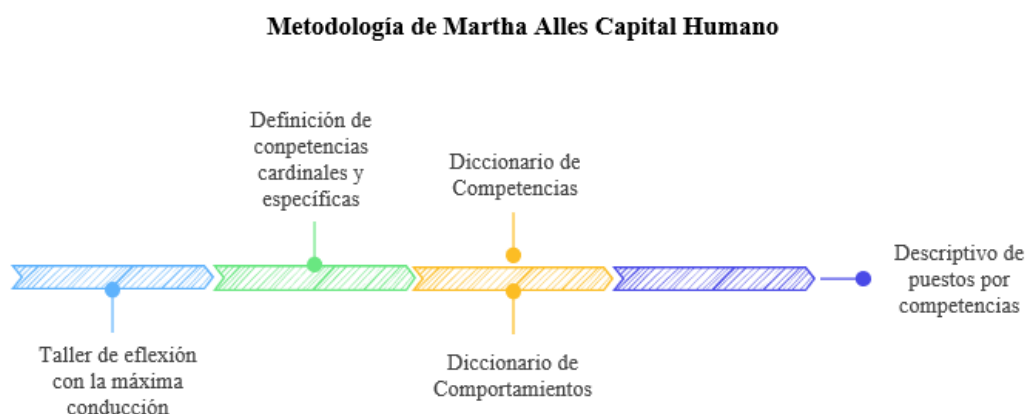
Es muy importante tener claro el objetivo del negocio, del área y del equipo, tener agilidad en la toma de decisiones, flexibilidad para adaptarse a los cambios en el menor tiempo posible, tomar las mejores decisiones que aporten el máximo beneficio, incrementar el potencial del Talento Humano mejorando sus competencias, lo que permite incrementar la productividad del proceso, y, en consecuencia, incrementar los beneficios. La dirección de personas tiene una misión en la gestión del Talento Humano, que es la de ofrecer el personal adecuado, que cuente con las habilidades necesarias para el puesto, y en el momento oportuno; es decir, debe relacionar la estrategia de la empresa con el desempeño del personal para el logro de resultados (Fernández Elena, 2021).

Así también cada miembro del equipo de Talento Humano debe tener competencias generales y básicas para trabajar para las personas y competencias específicas claves para desempeñar su rol de con los mejores resultados. Entre las competencias generales tenemos, integridad, respeto, colaboración, comunicación efectiva y pensamiento analítico. En el caso de las competencias específicas deben generar valor agregado a las actividades que realiza cada cargo, por ejemplo, en el caso de un médico o un analista de seguridad y salud en el trabajo es indispensable que puedan dominar el manejo de crisis, esto debido a las situaciones de emergencia que manejan regularmente (Liquidano Rodríguez, 2006).

2.7. Diseño de Perfiles por Competencias

Es necesario que la organización haya implementado un modelo integral de gestión por competencias; en caso contrario no se tendrá un “perfil por competencias”. Un modelo de gestión por competencias eficiente es necesario para el éxito de una persona en su puesto (Alles M. A., 2006).

Figura N° 3: Metodología de Martha Alles Capital Humano, tomado como referencia de (Alles, 2006).



Nota: Elaboración propia, datos tomados como referencia (Alles M. A., 2006).

Barcelo (2017) Propone un adicional al modelo, por medio de una matriz fundamental de comportamientos observables con el objetivo de que el colaborador desarrolle comportamientos de un perfil aterrizado a las necesidades del puesto, tomando en cuenta los siguientes elementos:

- Saber: Se refiere a los conocimientos que debe tener la persona.
- Saber hacer: Integra las habilidades y destrezas que, junto con los conocimientos, harán que el gestor entregue el mejor camino para solventar un problema.
- Saber estar: Relacionado con actitudes y comportamientos que estén en línea con los reglamentos de la empresa.
- Querer hacer: El colaborador debe tener claridad de lo que debe hacer para poder desempeñar los procesos.
- Poder hacer: Es indispensable que el colaborador cuente con las herramientas y recursos necesarios para alcanzar los objetivos (Barcelo, 2017, p. 1).

2.7.1. Perfil Por Competencias

Basándonos en la experiencia de Alles (2009) para el diseño de un perfil se debe de tomar en cuenta elementos como formación académica, complementaria, experiencia en el trabajo, datos básicos del cargo, condiciones, riesgos, responsabilidades y funciones. Los puntos estratégicos y complejos de definir son las competencias y comportamientos que influirán directamente en el desarrollo de las relaciones de los actores dentro de la organización, para ello se debe analizar el organigrama empresarial para realizar ajustes en donde se identifiquen oportunidades de ser necesario proponer las modificaciones necesarias.

Chiavenato (2009) afirma que básicamente, *“es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y responsabilidades que comprende”*, citado por (Escalante, 2021).

Escalante (2021) manifiesta que cada vez tienen más valor las competencias relacionadas con los valores que influyen directamente en el desarrollo del trabajo. Se debe tomar en cuenta al momento de diseñar los descriptivos de cargo, las particularidades de las competencias funcionales y las habilidades de personalidad de cada puesto y con esta claridad se minimizarán los errores en la selección de talento. (p. 1).

2.7.1.2. Competencias Clave.

Alles (2006) hace referencia a la definición de competencia como características de personalidad, devenidas comportamientos que tendrán como resultado el desempeño esperado en el cargo. Cada puesto de trabajo tendrá sus características particulares de acuerdo con el giro de negocio de cada organización.

Tabla N° 4 *Conocimientos y competencias requeridos para un adecuado desempeño.*

Competencias	<u>Iniciativa-Autonomía</u>
	<u>Orientación al cliente</u>
	<u>Relaciones publicas</u>
	<u>Comunicación</u>
	<u>Trabajo en equipo</u>
	<u>Liderazgo</u>
	<u>Capacidad de síntesis</u>

Nota: Elaboración propia, datos tomados como referencia (Alles M. A., 2006).

La competencia es una parte profunda de la personalidad y determina el comportamiento en situaciones y desafíos laborales, además, funciona como criterio de medición sobre la efectividad al cumplir con las expectativas y resultados de determinado puesto de trabajo.

Hay que mencionar, además que este diseño de gestión por competencias nos proyecta a que en el futuro podamos contar con un modelo evaluación por competencias en donde se tome en cuenta lo antes realizado.

2.7.2 Evaluación Por Competencias.

Se debe considerar lo mencionado por Morales Lopez, Hershberger del Arenal, & Acosta Arreguín (2020), que:

La evaluación implica el manejo de información cualitativa y cuantitativa que permite juzgar los avances, logros o deficiencias de los planes de estudios, en lo general, y del proceso enseñanza aprendizaje, en lo particular, a fin de fundamentar la toma de decisiones para re-encausar y mejorar el proceso mismo. Por otra parte, el proceso de evaluación debe tener un carácter continuo, permanente e integral, lo que da origen a diversos acercamientos relacionados con la realidad que se pretende evaluar.

Velilla (2022) propone un modelo de competencias donde resalta puntos clave:

2.7.2.1 Establecer las competencias evaluables.

En otras palabras: define las competencias que quieres evaluar para cada puesto de trabajo (básicas, específicas o genéricas). Para ello, hay que tener claros los siguientes tipos de elementos:

- **Cognoscitivos:** Los relativos al nivel de conocimiento sobre una determinada materia.
- **Actitudinales:** Los que valoran la actitud o comportamiento del trabajador en una determinada situación.
- **Procedimentales:** Los que tienen en cuenta la habilidad a la hora de llevar a cabo una determinada tarea.

2.7.2.2 Observar y conocer al equipo.

Cuando hayas establecido las competencias y el nivel esperado, es el momento de observar a los miembros de tu equipo y comprobar su rendimiento. De este modo, se realiza una evaluación continua donde tener presente tanto la retención del talento como los beneficios de la empresa.

2.7.2.3 Extraer los datos y crear un plan de acción.

Saca conclusiones tras la evaluación por competencias y plantea una estrategia empresarial de acuerdo con los resultados: realizar mejoras, que permitan un mejor funcionamiento de la organización.

Y, finalmente, ¡comunicarlo a todos los empleados! Una comunicación fluida es fundamental para informar sobre el resultado de la evaluación por competencias.

CAPITULO III

METODOLOGÍA

3.1. Diseño metodológico.

Para la obtención de la información y construcción de la propuesta hemos utilizado la metodología “Design Thinking”, en la cual se han desarrollado las siguientes fases:

3.1.1 Empatizar.

Para corroborar la identificación del problema que se planteó al inicio del proyecto, se ha utilizado la Observación mediante la herramienta etnográfica denominada “la mosca en la pared”, con el objetivo de conocer el malestar de cada uno de los miembros del área talento humano dentro de la gestión que realizan en la empresa. El equipo de trabajo se compone por: Jefe de talento humano, Analista de nómina de mina y planta, Analista de Seguridad Industrial, Trabajador Social, Medico ocupacional y Psicólogo.

El sábado 25 de marzo durante el desarrollo del comité mensual de Talento Humano, del cual participamos como observadores, los miembros del equipo indicaron las siguientes incidencias:

- No existe un descriptivo de funciones claro de cada cargo, por ende, se realiza la gestión dependiendo de la necesidad que se presenta.
- Se dificulta la interacción con los colaboradores cuando requieren de atención o servicio.
- No se tiene claro la expectativa de la empresa respecto a la gestión de talento humano en relación con los objetivos estratégicos, indicadores, procesos, misión, visión y valores de esta.
- Se requiere capacitación para actualizar conocimientos y mejorar su desempeño.
- Ausencia de plan de trabajo claro.

- Ausencia de protocolos en caso de riesgos y accidentes laborales.
- Al no estar bien definidas las responsabilidades de cada cargo se han generado inconvenientes en los miembros del equipo y confusión entre las actividades que cada uno desempeña.

3.1.2 Interpretar.

En esta etapa identificamos las necesidades de la empresa METALESA S.A. Al adoptar un enfoque de "primera mano", en donde se plantean soluciones que son inherentemente deseables y satisfacer necesidades explícitas o latentes.

En esta etapa, redefinimos aquello que es importante para la empresa en especial para el equipo de Talento Humano.

Figura N° 4: Mapa de Hallazgos de la empresa METALESA S.A.

MAPA DE HALLAZGOS DE LA EMPRESA METALESA S. A		
PROBLEMATICA	NECESIDAD	SOLUCIÓN
Puestos laborales ocupados por personas no acordes al cargo solicitado.	Implementación de nuevas estrategias para una mejor captación de perfiles.	Ejecución y socialización de un manual de competencias al equipo de talento humano.
Bajo rendimiento laboral y productividad.	Elaborar un plan de desarrollo personal y profesional.	Planificación de jornadas de trabajo y distribución de actividades laborales.
Mala administración de nómina.	Cumplimiento con la asignación del presupuesto.	Mejorar la planificación y preparación de nómina.

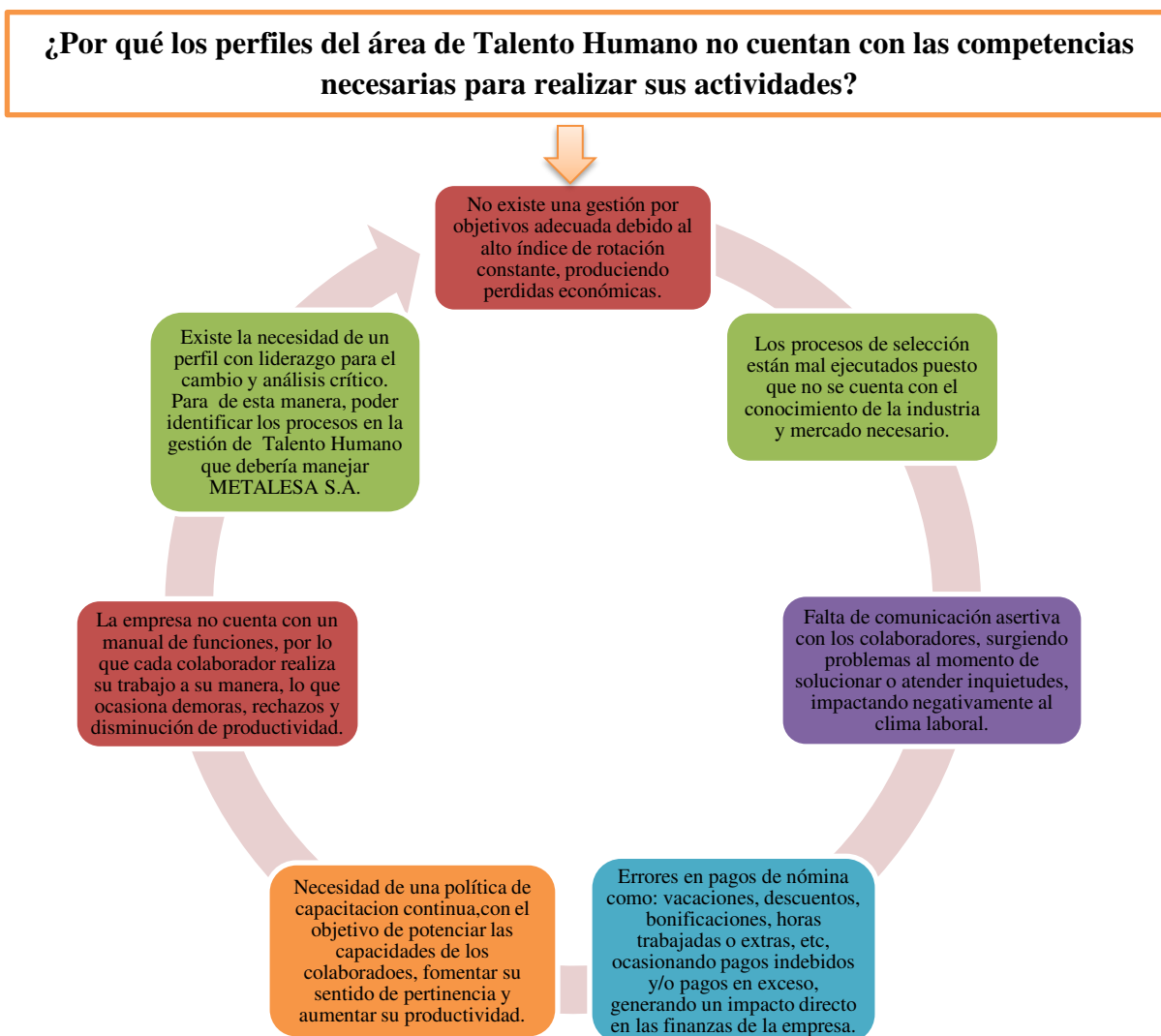
Nota: La figura N° 4 muestra el Mapa de Hallazgos con la problemática, necesidades y soluciones del área de Talento Humano de la empresa METALESA S.A.

3.1.3 Ideación.

En esta fase se utilizó la herramienta de trabajo “El Brainstorming”, dado que se adecuaba eficientemente a nuestro proyecto, ayudándonos a comprender la situación real de “METALESA S.A”. Lo que se pretende con esta técnica es desarrollar un proceso de diseño en el cual nuestro equipo se concentró en la generación de ideas de manera amplia sobre los

problemas existentes en el área de Talento Humano de la empresa lo que posteriormente nos servirá como guía para construir un prototipo y proponer soluciones innovadoras a los temas tratados.

Figura N° 5: Brainstorming de la empresa METALESA S.A.



Nota: La Figura N° 5 muestra el Brainstorming de la empresa METALESA S.A. como una herramienta de registro de las ideas relacionadas con la problemática del área de Talento Humano.

3.1.4 Prototipar.

Para la presentación de nuestro proyecto a los miembros del equipo de Talento Humano, se empleó el Storyboard para explicar cómo se ejecuta el Diseño del Modelo de Gestión por Competencias, la misma que les ha permitido hacer un análisis, evaluación y validación del trabajo que se les ha realizado.

Esta fase nos ayudó a conocer si el proyecto cumple con los objetivos del área de talento humano y de la empresa tomando en cuenta:

- ¿Qué aprendimos?
- ¿Qué vamos a cambiar o mejorar?
- ¿Hay algo que no hemos entendido sobre nuestros usuarios?
- ¿A qué etapa deberíamos regresar?
- ¿Podemos avanzar y construir un prototipo de mayor calidad?

Para prototipar se implementó la creación de historia para presentar al equipo de Talento Humano de METALESA S.A. con el objetivo de presentar el proyecto.

Gráfico N° 1 Storyboard del Diseño de un modelo de gestión por competencias para la Dirección de Talento Humano en la Empresa Minera

METALESA S.A.

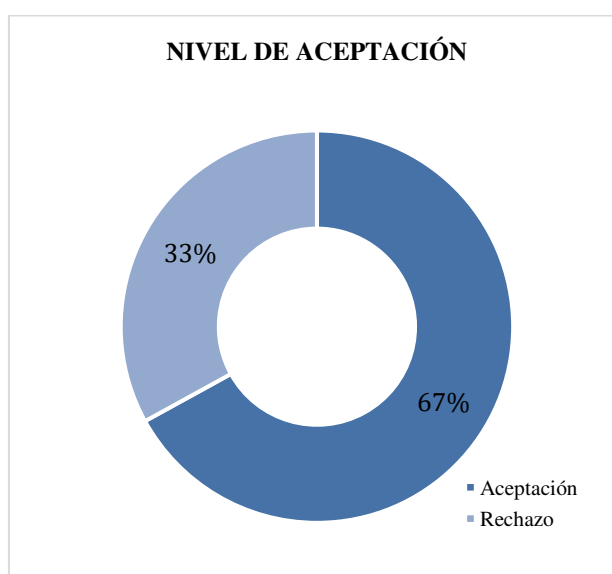


Nota: Elaboración propia, Prototipo Storyboard del Diseño de un modelo de gestión por competencias para la Dirección de Talento Humano en la Empresa Minera METALESA S.A.

3.1.5. Testear.

En esta fase mostramos la solución que hemos prototipado al usuario para que puedan interactuar con ella, posteriormente realizamos una prueba de usuario para medir el nivel de aceptación, garantizando así, que cumpla sus expectativas y le resulte factible. En otras palabras, que le ayude a hacer su trabajo y le proporcione los beneficios que se desea obtener. Esta prueba es fundamental para recibir retroalimentación y asegurar el éxito de la implementación final del proyecto.

Gráfico N° 2 Nivel de Aceptación de METALESA S.A.



Nota: Gráfico N° 2 Nivel de Aceptación de METALESA S.A. nos indica que el 67% del Personal de Talento Humano está de acuerdo con el Prototipo expuesto como método de solución, y el 33% lo rechaza.

En definitiva, con la información recogida en ambos grupos, logramos encontrar errores, carencias y mejoras, permitiéndonos así modificar y potenciar la propuesta para que el producto final esté lo más adaptado posible a las necesidades de la empresa.

CAPITULO IV

DESARROLLO DE LA PROPUESTA

Teniendo en cuenta, los resultados obtenidos después de utilizar la metodología antes descrita, se propone el diseño de un “Diccionario de Competencias” para la empresa METALESA S.A, el cual se ha construido para definir las competencias cardinales y específicas que requiere METALESA S.A. en sus colaboradores, mismas que tienen relación directa con la misión, visión, objetivos y valores de la empresa.

Dentro del Diccionario de Competencias se han establecido 4 niveles los cuales se define de la siguiente manera: Nivel A es el grado superior, Nivel B es un nivel también muy alto por sobre el estándar o promedio, Nivel C nivel bueno, Nivel D mínimo nivel de la competencia.

Tabla N° 5 *Niveles de Diccionario de Competencias de METALESA S.A.*

Niveles de las competencias

A	Es el grado superior . Usualmente presenta un nivel muy alto de la competencia.
B	Es un nivel también muy alto por sobre el estándar o promedio.
C	Representa un nivel bueno de la competencia.
D	Mínimo nivel de la competencia.

Nota: Tabla N° 5 describe los Niveles de Diccionario de Competencias de METALESA S.A., mismos que determinaran la aplicación de las competencias en cada puesto de trabajo.

El Diccionario de Competencias se divide en diferentes tipos, las cuales son:

- **Competencias Cardiales:** están relacionadas con la misión general y el código de ética.
- **Competencias Específicas Gerenciales:** son procesos aprendidos, producto de la formación profesional y las experiencias adquiridas a través de la experiencia.
- **Competencias Específicas por Área:** son las requeridas para el desempeño de las funciones de cada cargo.

Para la elaboración del Diccionario de Competencias nos basamos en el enfoque de la autora Martha Alles, con el propósito de tener una base para diseñar perfiles de cargo de la empresa METALESA S.A. y para efecto del presente proyecto los perfiles de los miembros del área de Talento Humano.

COMPETENCIAS CARDINALES.

Tabla N° 6 *Competencias Cardinales.*

COMPETENCIA: ÉTICA	
CONTEXTO	Capacidad para sentir y obrar en todo momento de acuerdo con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector/organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la organización así lo desea y lo comprende. (Alles M. , 2009, p. 132)
NIVELES	
<p>✚ A: Capacidad para estructurar la visión, misión, valores y estrategia de la organización sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales, y establecer un marco de trabajo para sí mismo y para toda la organización basado en el respeto tanto de las políticas de la organización como de los valores y principios morales. Capacidad para priorizar valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y de la organización, y establecer relaciones laborales o comerciales sobre la base de sus principios y del respeto. Implica ser modelo en la comunidad donde actúa y en la organización por su ética, tanto en lo laboral como en todos los otros ámbitos de su vida. (p. 132).</p>	

- ✚ **B:** Capacidad para dirigir el área a su cargo y actuar sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales, y establecer un marco de trabajo para sí mismo y para toda su área basado en el respeto tanto de las políticas de la organización como de los valores y principios morales personal. (p. 132)
- ✚ **C:** Capacidad para conducir a su grupo de trabajo o sector y actuar sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales, y establecer un marco de trabajo para sí mismo y para sus colaboradores basado en el respeto tanto de las políticas de la organización como de los valores y principios morales. Capacidad para priorizar valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y del sector a su cargo, y establecer relaciones laborales, comerciales o entre áreas, sobre la base del respeto. Implica ser modelo en su área de actuación por su ética, tanto en lo laboral como en lo personal. (p. 132)
- ✚ **D:** Capacidad para actuar sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales, y respetar las políticas y los valores de la organización. Capacidad para respetar valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios, y establecer relaciones con otras personas sobre la base del respeto. Ser modelo para sus compañeros por su ética, tanto en lo laboral como en lo personal. (p. 132)

Nota: El grado D indica que la competencia está desarrollada en un nivel mínimo.

COMPETENCIA: INTEGRIDAD	
CONTEXTO	Capacidad para comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer. Capacidad para construir relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto y veraz. (Alles M. , 2009, p. 138)
NIVELES	
<p>✚ A: Capacidad para actuar en concordancia con los valores morales y las buenas prácticas y costumbres profesionales, y para estructurar a la organización en función de ellos. Capacidad para fomentar e inculcar en todos los integrantes de la empresa el respeto por los valores y la justicia en el trato con los demás. Capacidad para construir relaciones duraderas basadas en la honestidad de sus actos. Capacidad para ser considerado un referente en la organización y en el mercado por la congruencia constante entre lo que dice y lo que hace. (p. 138)</p> <p>✚ B: Capacidad para guiar las propias acciones y las de sus colaboradores en función de los valores morales y las buenas costumbres. Capacidad para constituirse en un ejemplo para ellos por mantener una conducta congruente con los valores de la organización. Capacidad para construir relaciones de confianza con sus colaboradores. (p. 138)</p> <p>✚ C: Capacidad para guiar sus acciones en función de los valores morales y las buenas costumbres, y alentar a sus pares y compañeros de trabajo a hacer lo mismo. Capacidad para establecer con ellos relaciones de confianza. Capacidad para actuar en todo momento de manera congruente con lo que expresa. (p. 138)</p>	

- ✚ **D:** Capacidad para actuar respetando los valores morales y las buenas prácticas profesionales y para actuar consecuentemente con lo que dice, respetando las pautas de conducta que le exige la organización. (p. 138)

Nota: El grado D indica que la competencia está desarrollada en un nivel mínimo.

COMPETENCIA: JUSTICIA

CONTEXTO

Capacidad para dar a cada uno lo que le corresponde o pertenece, en los negocios, en la relación con clientes y proveedores, en el manejo del personal o en una negociación, y, al mismo tiempo, velar por el cumplimiento de los valores de la organización y trabajar mancomunadamente en pos de la visión y la estrategia de esta. Implica obrar con equidad en cualquier circunstancia, tanto personal como laboral. (Alles M. , 2009, p. 139)

NIVELES

- ✚ **A:** Capacidad para diseñar políticas y procedimientos organizacionales con el propósito de dar a cada uno lo que le corresponde o pertenece, en los negocios, en la relación con clientes y proveedores, en el manejo del personal o en una negociación. Implica velar por el cumplimiento de los valores de la organización y trabajar mancomunadamente en pos de la visión y la estrategia de esta. También, ser un referente en la organización y en el mercado por obrar con equidad en cualquier circunstancia, tanto personal como laboral. (p. 139)
- ✚ **B:** Capacidad para diseñar políticas y procedimientos para su área con el propósito de dar a cada uno lo que le corresponde o pertenece, en los negocios, en la relación con clientes y proveedores, en el manejo del personal o en una negociación. Implica

velar por el cumplimiento de los valores de la organización y trabajar mancomunadamente dentro de su área en pos de la visión y la estrategia organizacionales. También, ser un referente en su área y en el ámbito de la organización por obrar con equidad en cualquier circunstancia, tanto personal como laboral. (p. 139)

✚ **C:** Capacidad para implementar procedimientos para su sector con el propósito de dar a cada uno lo que le corresponde o pertenece, en los negocios, en la relación con clientes y proveedores, en el manejo del personal o en una negociación. Implica velar por el cumplimiento de los valores de la organización y trabajar mancomunadamente dentro de su sector en pos de la estrategia organizacional. También, ser un referente en su sector y en el ámbito de su área de trabajo por obrar con equidad en cualquier circunstancia, tanto personal como laboral. (p. 139)

✚ **D:** Capacidad para implementar en su puesto de trabajo procedimientos establecidos con el propósito de dar a cada uno lo que le corresponde o pertenece. Implica velar por el cumplimiento de los valores de la organización y trabajar mancomunadamente con sus compañeros para alcanzar las metas fijadas. También, ser un referente para sus compañeros y en el ámbito de su sector de trabajo por obrar con equidad. (p. 139)

Nota: El grado D indica que la competencia está desarrollada en un nivel mínimo

COMPETENCIA: RESPETO

CONTEXTO

Capacidad para dar a los otros y a uno mismo un trato digno, franco y tolerante, y comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia

a hacer lo mismo. Capacidad para establecer relaciones cálidas y de confianza con sus pares y compañeros de trabajo.

Capacidad para actuar en todo momento de manera congruente con lo que expresa. (p. 142)

- ✚ **D:** Capacidad para brindar a los otros y a sí mismo un trato digno, franco y tolerante. Capacidad para respetar los valores morales y las buenas prácticas profesionales y para actuar consecuentemente con lo que dice y respetar las pautas de conducta que le exige la organización. (p. 142)

Nota: El grado D indica que la competencia está desarrollada en un nivel mínimo.

Nota: Tabla N° 6 describe las Competencias Cardinales consideradas para todos los cargos de METALESA S.A.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES

Son procesos aprendidos, producto de la formación profesional y las experiencias adquiridas a través de la conducción de organizaciones.

Estas competencias dan a los gerentes la capacidad para analizar, planificar, organizar, tomar decisiones y evaluar el logro de los objetivos.

Tabla N° 7 *Competencias Específicas Generales.*

COMPETENCIA: ENTREPRENEURIAL	
CONTEXTO	Capacidad para transformar su gestión o un área de negocios de baja productividad y rendimiento en una de alta productividad y rendimiento. Capacidad para buscar el cambio, responder cuando se presenta y aprovecharlo como una oportunidad, y guiar en este sentido tanto su accionar como el de otros, con iniciativa y habilidad para los

negocios. Implica vivir y sentir la actividad empresarial y constituirse en un promotor de ella. (Alles M. , 2009, p. 155)

NIVELES

- ✚ **A:** Capacidad para transformar una actividad de baja rentabilidad en otra de mayor rendimiento anticipándose a otros por su conocimiento, visión y calidad de sus decisiones, y, al mismo tiempo, realizar un adecuado análisis de las variables económicas, de mercado y de negocios, descubrir oportunidades aun donde otros no las ven y ponerlas en práctica, y fijar políticas y estrategias organizacionales relacionadas. Capacidad para buscar el cambio y responder a él con éxito, y guiara la organización en esa dirección, visualizar las situaciones nuevas y/o cambiantes para luego transformarlas en oportunidades para su empresa. Implica ser un referente en el mercado y en su organización por su calidad de entrepreneur. (p. 155)
- ✚ **B:** Capacidad para transformar el área o negocio a su cargo llevándola desde una zona de baja rentabilidad a una de mayor rendimiento; obrar con anticipación e iniciativa, y realizar un adecuado análisis de las variables económicas, de mercado y de negocios, descubrir oportunidades aun donde otros no las ven y proponer planes adecuados para toda la organización. Capacidad para buscar el cambio, responder a él con éxito y guiar al área a su cargo en esa dirección; visualizar las situaciones nuevas y/o cambiantes, y transformarlas en oportunidades para el área a su cargo. Implica ser un referente en su área de acción por su calidad de entrepreneur| (p. 155)

- ✚ **C:** Capacidad para transformar el sector a su cargo llevándolo desde una zona de baja rentabilidad o productividad (según corresponda) a otra de mayor rendimiento; obrar con iniciativa, y realizar un adecuado análisis de las variables económicas y de mercado, descubrir oportunidades aun donde otros no las ven y proponer planes adecuados para toda su área de trabajo. Capacidad para buscar el cambio y responder a él, y guiar al sector o equipo a su cargo en esa dirección; visualizar las situaciones nuevas y/o cambiantes, y transformarlas en oportunidades para el sector o equipo a su cargo. Implica ser un referente en su sector (o para el equipo a su cargo) por su calidad de entrepreneur. (p. 155)
- ✚ **D:** Capacidad para transformar las tareas bajo su responsabilidad, incrementar su productividad y rendimiento y realizar un adecuado análisis de las variables a su cargo, descubrir oportunidades aun donde otros no las ven y proponer planes adecuados en relación con sus responsabilidades. Capacidad para buscar el cambio y responder a él, y guiar a sus colaboradores en esa dirección; visualizar las situaciones nuevas y/o cambiantes, y transformarlas en oportunidades para sus colaboradores. Implica ser un referente para sus colaboradores por su calidad de entrepreneur. (p. 155)

COMPETENCIA: LIDERAZGO PARA EL CAMBIO

CONTEXTO

Capacidad para comunicar la visión estratégica de la organización y lograr que la misma parezca no sólo posible sino también deseable para los stakeholders. Capacidad para generar en los otros motivación y compromiso

genuinos. Capacidad para promover la innovación y los nuevos emprendimientos, y lograr transformar las situaciones de cambio en oportunidades. (Alles M. , 2009, p. 159)

NIVELES

- ✚ **A:** Capacidad para idear y diseñar la visión estratégica de la organización y lograr que la misma parezca no sólo posible sino también deseable para los stakeholders. Capacidad para generar en todos los integrantes de la organización motivación y compromiso genuinos. Capacidad para promover la innovación y los nuevos emprendimientos y lograr transformar las situaciones de cambio en oportunidades. Capacidad para transformarse en un referente en la organización y en la comunidad en donde actúa por ser un líder y promotor del cambio. (p. 159)
- ✚ **B:** Capacidad para comunicar la visión estratégica de la organización y lograr que la misma parezca no sólo posible sino también deseable para los stakeholders. Capacidad para generar en todos los integrantes de su área motivación y compromiso genuinos. Capacidad para promover en su área la innovación y los nuevos emprendimientos, y lograr transformar las situaciones de cambio en oportunidades. Capacidad para transformarse en un referente en la organización por ser un líder y promotor del cambio. (p. 159)
- ✚ **C:** Capacidad para comunicar la visión estratégica de la organización y generar entusiasmo, motivación y compromiso genuinos en sus colaboradores y pares. Capacidad para promover en su sector la innovación y lograr transformar las situaciones

de cambio en oportunidades. Capacidad para transformarse en un referente en su área por ser un líder y promotor del cambio.

(p. 159)

- ✚ **D:** Capacidad para comunicar la visión estratégica de la organización y generar entusiasmo, motivación y compromiso genuinos entre sus compañeros y colaboradores (si corresponde). Capacidad para actuar frente al cambio y detectar en él oportunidades. Capacidad para transformarse en un referente para sus compañeros en materia de liderazgo para el cambio. (p. 159)



Nota: El grado D indica que la competencia está desarrollada en un nivel mínimo

Nota: Tabla N° 7 describe las Competencias Especificas Generales consideradas para todos los cargos de METALESA S.A.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR AREA

Son las requeridas para el desempeño de una ocupación en concreto, están relacionadas más con funciones o puestos de trabajo. Aportan al trabajador los conocimientos, actitudes, habilidades y valores propios de cada profesión y actividad laboral.

Tabla N° 8 *Competencias Especificas por Área.*

COMPETENCIA: ADAPTABILIDAD	
CONTEXTO	Capacidad para comprender y apreciar perspectivas diferentes, cambiar convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversas situaciones, contextos, medios y personas. Implica realizar una revisión crítica de su propia actuación. (Alles M. , 2009, p. 166)
NIVELES	
	<p> A: Capacidad para comprender y apreciar (otorgar un valor especial) perspectivas diferentes, cambiar convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversas situaciones, contextos (interno o externo a la organización), medios y personas. Capacidad para llevar a cabo una revisión crítica de las estrategias y objetivos de su área, así como de su propia actividad y la de su equipo de trabajo, proponer cambios cuando resulte necesario, a fin de lograr una adecuada adaptación a las nuevas situaciones. Si corresponde, implica la capacidad de realizar una revisión crítica de las estrategias de la organización en su conjunto, y proponer los cambios pertinentes. (p. 166)</p> <p> B: Capacidad para comprender y considerar perspectivas diferentes, cambiar convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversas situaciones, contextos (interno o externo a la organización), medios y personas. Capacidad para llevar a cabo una revisión crítica de los objetivos bajo su responsabilidad, así como de su propia actividad y la de su</p>

equipo de trabajo, proponer cambios cuando resulte necesario, a fin de lograr una adecuada adaptación a las nuevas situaciones.

Capacidad para ajustar su accionar a los objetivos de la organización. (p. 166)

✚ **C:** Capacidad para comprender perspectivas diferentes, cambiar convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma eficiente a diversas situaciones, contextos, medios y personas. Capacidad para llevar a cabo una revisión crítica de los objetivos bajo su responsabilidad, así como de su propia actividad, y proponer cambios cuando resulte necesario, a fin de lograr una adecuada adaptación a las nuevas situaciones. Capacidad para ajustar su accionar a los objetivos de la organización. (p. 166)

✚ **D:** Capacidad para comprender perspectivas diferentes, y cambiar conductas a fin de adaptarse a diversas situaciones. Capacidad para ajustar su accionar a los objetivos de la organización. (p. 166)

Nota: El grado D indica que la competencia está desarrollada en un nivel mínimo

COMPETENCIA: CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN

CONTEXTO	Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos. Incluye utilizar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas tareas para mantener el control del proceso y aplicar las medidas correctivas necesarias. (Alles M. , 2009, p. 168)
NIVELES	

- ✚ **A:** Capacidad para diseñar métodos de trabajo organizacionales que permitan determinar eficazmente metas y prioridades para todos los colaboradores y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados, en general, así como los de cada etapa en particular. Capacidad para diseñar e implementar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas para mantener el control de los proyectos o procesos y poder, de ese modo, aplicar las medidas correctivas que resulten necesarias. Capacidad para constituirse en un referente en materia de planificación y organización tanto personal como organizacional. **(p. 168)**
- ✚ **B:** Capacidad para diseñar métodos de trabajo para su área que permitan determinar eficazmente metas y prioridades para sus colaboradores y definir las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados, en general, así como los de cada etapa en particular. Capacidad para diseñar e implementar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas para mantener el control de los proyectos o procesos y poder, de ese modo, aplicar las medidas correctivas que resulten necesarias. **(p. 168)**
- ✚ **C:** Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades para su área, sector o proyecto y definir las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados. Capacidad para utilizar mecanismos de seguimiento y control del grado de avance de las distintas etapas y aplicar las medidas correctivas que resulten necesarias. **(p. 168)**

- ✚ **D:** Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades en relación con las tareas a cargo y definir las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados. Capacidad para aplicar mecanismos de seguimiento y control, y para realizar las medidas correctivas que sean necesarias. (p. 168)

Nota: El grado D indica que la competencia está desarrollada en un nivel mínimo.

COMPETENCIA: COLABORACIÓN

CONTEXTO	Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, y solucionar sus problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente. Implica actuar como facilitador para el logro de los objetivos, a fin de crear relaciones basadas en la confianza. (Alles M. , 2009, p. 170)
-----------------	---

NIVELES

- ✚ **A:** Capacidad para brindar apoyo y ayuda a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, mediante iniciativas anticipadoras y espontáneas, a fin de facilitar la resolución de problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente. Capacidad para apoyar decididamente a otras personas y para difundir formas de relación basadas en la confianza. Capacidad para promover el espíritu de colaboración en toda la organización y constituirse en un facilitador para el logro de los objetivos planteados. Capacidad para implementar mecanismos

organizacionales tendientes a fomentar la cooperación interdepartamental como instrumento para la consecución de los objetivos comunes. (p. 170)



- ✚ **B:** Capacidad para brindar ayuda y colaboración a las personas de su área y de otros sectores de la organización relacionados, mostrar interés por sus necesidades, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente, y apoyarlas en el cumplimiento de sus objetivos. Capacidad para crear relaciones de confianza. Capacidad para utilizar los mecanismos organizacionales que promuevan la cooperación interdepartamental, y para proponer mejoras respecto de ellos. (p. 170)
- ✚ **C:** Capacidad para apoyar y colaborar activamente con los integrantes de su propia área mediante una clara predisposición a ayudar a otros, incluso antes de que hayan manifestado expresamente la necesidad de colaboración. Capacidad para escuchar los requerimientos de los demás y para ayudarlos en el cumplimiento de sus objetivos, sin descuidar los propios. (p. 170)
- ✚ **D:** Capacidad para cooperar y brindar soporte a las personas de su entorno cuando se lo solicitan, y tener en cuenta las necesidades de los demás. (p. 170)

Nota: El grado D indica que la competencia está desarrollada en un nivel mínimo.

COMPETENCIA: COMUNICACIÓN EFICAZ

CONTEXTO	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización. (Alles M. , 2009, p. 172)
-----------------	--

NIVELES

-  **A:** Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de lograr los objetivos organizacionales, y para mantener siempre canales de comunicación abiertos. Capacidad para adaptar su estilo comunicacional a las características particulares de la audiencia o interlocutor. Capacidad para estructurar canales de comunicación organizacionales que permitan establecer relaciones en todos los sentidos (ascendente, descendente, horizontal) y promover el intercambio inteligente y oportuno de información necesaria para la consecución de los objetivos organizacionales. Capacidad para desarrollar redes de contacto formal e informal que resulten útiles para crear un ámbito positivo de intercomunicación. (p. 172)
-  **B:** Capacidad para escuchar a los demás y para seleccionar los métodos más adecuados a fin de lograr comunicaciones efectivas. Capacidad para minimizar las barreras y distorsiones que afectan la circulación de la información, y que por ende

dificultan la adecuada ejecución de las tareas y el logro de los objetivos. Capacidad para promover dentro de su sector el intercambio permanente de información, con el propósito de mantener a todas las personas adecuadamente informadas acerca de los temas que los afectan. Capacidad para hacer un uso efectivo de los canales de comunicación existentes, tanto formales como informales. (p. 172)

✚ **C:** Capacidad para comunicarse de manera clara y concisa, de acuerdo con el tipo de interlocutores con los que debe actuar. Capacidad para escuchar a los demás y asegurarse de comprender exactamente lo que quieren expresar. Capacidad para aprovechar los canales de comunicación existentes, tanto formales como informales, a fin de obtener la información que necesita para sus tareas. (p. 172)

✚ **D:** Capacidad para escuchar atentamente a sus interlocutores y comunicarse de manera clara y entendible. Capacidad para realizar las preguntas adecuadas a fin de obtener la información que necesita. (p. 172)

Nota: El grado D indica que la competencia está desarrollada en un nivel mínimo.


COMPETENCIA: CONOCIMIENTO DE LA INDUSTRIA Y EL MERCADO


CONTEXTO	Capacidad para comprender las necesidades de los clientes y consumidores, tanto nacionales como internacionales. Implica conocer las tendencias y oportunidades del mercado, las amenazas de las empresas competidoras, los puntos fuertes y débiles de la propia organización, y el marco regulatorio, además de conocer a fondo los productos
-----------------	---

y evaluar la factibilidad y viabilidad de su adaptación a los requerimientos, gustos y necesidades del cliente. (Alles M. , 2009, p. 173)

NIVELES

- ✚ **A:** Capacidad para detectar y comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, tanto nacionales como internacionales. Capacidad para identificar las tendencias, oportunidades y amenazas que el mercado presenta, en función del análisis de los puntos fuertes y débiles de la propia organización en ese contexto. Implica un profundo conocimiento del marco regulatorio y de los productos ofrecidos por la organización. Capacidad para evaluar la factibilidad y viabilidad de la adaptación de los productos a los requerimientos, gustos y necesidades de clientes y consumidores. Capacidad para constituirse como un referente en el mercado, tanto nacional como regional, en lo que respecta a los conocimientos sobre la materia. (p. 173)
- ✚ **B:** Capacidad para detectar y comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, tanto nacionales como internacionales. Capacidad para identificar las tendencias, oportunidades y amenazas que el mercado presenta, y para analizar en tal contexto las fortalezas y debilidades de la organización. Implica un amplio conocimiento del marco regulatorio y de los productos ofrecidos por la organización. Capacidad para evaluar la viabilidad de la adaptación de los productos a las necesidades y preferencias de clientes y consumidores. Capacidad para constituirse en un referente en el mercado nacional en lo que respecta al conocimiento sobre la materia. (p. 173)

-  **C:** Capacidad para detectar y comprender las necesidades de los clientes (nacionales o internacionales, según corresponda) basado en su conocimiento del mercado. Capacidad para identificar las tendencias, oportunidades y amenazas que el mercado presenta en relación con las actividades de los clientes de su área, y para utilizar tal conocimiento a fin de detectar fortalezas y debilidades en el funcionamiento de su área. Implica conocimiento del marco regulatorio y de los productos ofrecidos por la organización, así como de las necesidades y preferencias de los clientes y los consumidores. **(p. 173)**

-  **D:** Capacidad para detectar y comprender las necesidades de los clientes (nacionales o internacionales, según corresponda) basado en su conocimiento del mercado. Capacidad para identificar las tendencias, oportunidades y amenazas que el mercado presenta en relación con las actividades de los clientes de su área, y para utilizar tal conocimiento a fin de detectar fortalezas y debilidades en el funcionamiento de su área. Implica conocimiento del marco regulatorio y de los productos ofrecidos por la organización, así como de las necesidades y preferencias de los clientes y los consumidores. **(p. 173)**

Nota: El grado D indica que la competencia está desarrollada en un nivel mínimo.

COMPETENCIA: GESTIÓN Y LOGRO Y OBJETIVOS

CONTEXTO	Capacidad para orientarse al logro de los objetivos, seleccionar y formar personas, delegar, generar directrices, planificar, diseñar, analizar información, movilizar recursos organizacionales, controlar la gestión, sopesar riesgos e integrar las actividades de manera de lograr la eficacia, eficiencia y calidad en el cumplimiento de la misión y funciones de la organización. (Alles M. , 2009, p. 178)
-----------------	--

NIVELES

- ✚ **A:** Capacidad para fijar, tanto para sí mismo/a como para la organización, metas retadoras y desafiantes orientadas al logro de los objetivos. Capacidad para maximizar la obtención de resultados a partir de la selección y formación de personas, la adecuada delegación de tareas y la generación de directrices y diseño de estrategias y procesos basados en la planificación, el análisis de la información y la movilización de los recursos organizacionales. Capacidad para controlar la gestión, sopesar riesgos e integrar actividades, y fundar todas sus decisiones y acciones en criterios de eficacia, eficiencia y calidad para el cumplimiento de la misión y funciones de la organización. (p. 178)
- ✚ **B:** Capacidad para fijar, tanto para sí mismo/a como para sus colaboradores, metas retadoras y desafiantes orientadas al logro de los objetivos. Capacidad para lograr la obtención de resultados a partir de la selección y formación de personas, la adecuada delegación de tareas y el trazado de líneas de dirección y diseño de estrategias y procesos basados en la planificación, el

análisis de la información y la movilización de los recursos organizacionales. Capacidad para controlar la gestión, sopesar riesgos, integrar actividades, y aplicar en sus acciones criterios de eficacia, eficiencia y calidad para el cumplimiento de la misión y funciones de la organización. **(p. 178)**

✚ **C:** Capacidad para fijar, tanto para sí mismo/a como para otros colaboradores, metas retadoras orientadas al logro de los objetivos. Capacidad para buscar la mejora de los resultados a partir de la selección y formación de personas, la adecuada delegación de tareas y el trazado de líneas de dirección y diseño de propuestas basadas en la planificación, el análisis de la información y la movilización de los recursos organizacionales. Capacidad para controlar la gestión, sopesar riesgos, integrar actividades, y utilizar criterios de eficacia, eficiencia y calidad para el cumplimiento de la misión y funciones de la organización. **(p. 178)**

✚ **D:** Capacidad para fijarse a sí mismo/a metas retadoras orientadas al logro de los objetivos. Capacidad para buscar la obtención de resultados a partir de la selección y formación de personas y la adecuada delegación de tareas, realizando propuestas basadas en el análisis de la información y la planificación. Capacidad para controlar la gestión, sopesar riesgos, integrar actividades y aplicar criterios de eficacia, eficiencia y calidad para el cumplimiento de las tareas bajo su responsabilidad. **(p. 178)**

Nota: El grado D indica que la competencia está desarrollada en un nivel mínimo.

COMPETENCIA: MANEJO DE CRISIS

CONTEXO	Capacidad para identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto, y, al mismo tiempo, crear soluciones estratégicas, oportunas y adecuadas al marco de la organización. (Alles M. , 2009, p. 182)
----------------	--

NIVELES

- A:** Capacidad para definir estrategias, procesos, cursos de acción y métodos de trabajo que permitan identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto para la organización. Capacidad para crear soluciones oportunas y adecuadas al marco organizacional. Implica ser un referente organizacional por su capacidad para identificar, administrar y resolver situaciones de presión, contingencia y conflicto tanto del entorno local como global, con una visión y proyección de largo plazo. **(p. 182)**
- B:** Capacidad para proponer y diseñar procesos, cursos de acción y métodos de trabajo que permitan identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto, considerando los objetivos de la organización. Capacidad para crear soluciones oportunas y adecuadas al marco organizacional. Implica ser un ejemplo dentro de su área por su capacidad para identificar, administrar y resolver situaciones de presión, contingencia y conflicto tanto del entorno local como global, con una visión y proyección de mediano plazo. **(p. 182)**
- C:** Capacidad para proponer cursos de acción y nuevas formas de hacer las cosas que permitan identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto, considerando los objetivos organizacionales. Capacidad para crear soluciones

oportunas y adecuadas al marco organizacional. Implica ser un ejemplo para sus colaboradores por su capacidad para identificar, administrar y resolver situaciones de presión, contingencia y conflicto, con una visión y proyección de corto plazo.

(p. 182)

- ✚ **D:** Capacidad para comprender, identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto, considerando los objetivos organizacionales. Capacidad para crear soluciones oportunas y adecuadas al marco organizacional. (p. 182)

Nota: El grado D indica que la competencia está desarrollada en un nivel mínimo.

COMPETENCIA: PENSAMIENTO ANALITICO

CONTEXTO	Capacidad para comprender una situación, identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente, a fin de determinar sus interrelaciones y establecer prioridades para actuar. (Alles M. , 2009, p. 185)
-----------------	--

NIVELES

- ✚ Capacidad para comprender situaciones o problemas complejos y desagregarlos en sus diversos componentes. Capacidad para interrelacionar dichos componentes, establecer los vínculos causales complejos y reconocer las posibles causas de un hecho, o las consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos. Capacidad para identificar las relaciones existentes entre los distintos elementos de un problema o situación para, así, anticipar los obstáculos y planificar los pasos a seguir. Capacidad para desarrollar cursos de acción alternativos en línea con las posibles derivaciones de la situación. (p. 185)

- ✚ Capacidad para interrelacionar los componentes de una situación, establecer las relaciones de causa efecto que se producen y reconocer las posibles consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos. Capacidad para identificar las relaciones existentes entre los distintos elementos de un problema o situación complejos. Capacidad para desarrollar cursos de acción alternativos, de posible aplicación. (p. 185)
- ✚ Capacidad para desagregar las situaciones o problemas en partes, establecer relaciones causales sencillas, identificar las ventajas y desventajas de las decisiones, y marcar prioridades en las opciones según su importancia. (p. 185)
- ✚ Capacidad para desagregar las situaciones en sus principales componentes y para establecer las grandes relaciones causales que caracterizan el problema. (p. 185)

Nota: El grado D indica que la competencia está desarrollada en un nivel mínimo.

Nota: Tabla N° 8 describe las Competencias Especificas por Área consideradas para todos los cargos de METALESA S.A.

DESCRIPTIVO DE PERFIL DE CARGO, MANUAL DE FUNCIONES.

Una vez creado el diccionario de competencias, se procedió a evaluar los descriptivos de funciones existentes para el equipo de Talento Humano de METALESA S.A., los mismos que no habían sido actualizados desde su creación hace cuatro años y no tenían competencias definidas para cada cargo, por lo tanto, se realizó un proceso de rediseño de los perfiles de cargo, incluyendo todas las características esenciales, personales, situacionales, formativas, de experiencia, funcionales, de responsabilidad, habilidades, conocimientos, riesgos y competencias aterrizadas a la actual necesidad de la empresa. Este ajuste busca elevar los estándares de servicio al colaborador, tener claridad en las actividades y aporte específico que tendrá cada miembro del equipo en el desarrollo de la relación laboral.

A continuación, los nuevos perfiles de cargo de cada uno de los cargos que conformar la estructura organizacional de Talento Humano de METALESA S.A en base a las necesidades de la empresa y al diccionario de competencias institucional.

	DESCRIPCIÓN DE PERFIL DEL CARGO MANUAL DE FUNCIONES	Código: Número de Revisión: Fecha: Página 1 de 4
---	--	---

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Nombre del Cargo	Jefe de Talento Humano
Cargo de Jefe Inmediato	Gerente Administrativo
Nivel del Cargo	Ejecutivo
Ubicación del Puesto de Trabajo	Azuay

CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL CARGO

No. De personas con el mismo cargo	1
Horario de Trabajo	08:00-17:00 22/7
Requiere Viajar	No
Frecuencia	No aplica
Sexo	Indistinto
Edad Preferida	35-45 años
Ubicación del Cargo en el Organigrama	4

CONDICIONES DEL TRABAJO

Esfuerzo Físico y Mental	El esfuerzo mental está presente. El esfuerzo físico es mínimo. Es el responsable de diseñar o implementar prácticas de Talento Humano alineadas a la necesidad de la compañía
Ambiente Físico	El puesto de trabajo cuenta con las condiciones de iluminación, ruido, temperatura y ergonómicas adecuadas para el desarrollo de las actividades propias del cargo. Tiene escritorio, silla, computador con software.
Riesgos Laborales	Pequeños accidentes de oficinas. Riesgos ergonómicos. Riesgos psicosociales. Riesgos físicos
Dotación o Elementos de protección requeridos	Casco, chaleco reflectivo, calzado de seguridad y pantalón con reflectores.
Expectativas de Comportamiento	Su comportamiento debe estar acorde a los valores organizacionales, el reglamento interno de trabajo.
Clima Organizacional	Debe tener en cuenta los siguientes valores organizacionales para su comportamiento: Honestidad, Empatía, Responsabilidad, Integridad, Ética, Respeto, Justicia, Disciplina. Igualdad y equidad. Además, debe procurar un elevado sentido de pertenencia y manejar un ambiente de comunicación claro y oportuno.

EDUCACIÓN FORMAL

Educación Secundaria	Bachillerato
Educación Superior	Psicología, Administración de Empresas y Maestría en Gestión de Talento Humano
Formación Complementaria	Suficiencia en Inglés Microsoft 365.

EXPERIENCIA LABORAL

Experiencia laboral demostrable de 5 a 7 años como jefe de Talento Humano u otro cargo ejecutivo en el área.

MISIÓN DEL CARGO

Gestionar los procesos de talento humano para dotar a la institución de un personal altamente eficiente, eficaz y que trabaje con calidad y ética, debidamente empoderado y comprometido con la misión y visión empresarial.

FUNCIONES DEL CARGO

- Elaborar el plan de trabajo anual de todos los miembros del equipo de Talento Humano.
- Gestionar el desempeño individual y grupal del personal.
- Ejecutar la aplicación de procesos legales en materia de legislación laboral.
- Elaborar propuestas de reformas a políticas, reglamentos internos, normas e instrumentos técnicos.
- Gestionar los procesos correspondientes a la nómina y a la compensación o beneficios
- Ejecutar procesos de selección, inducción, contratación, capacitación, evaluación del desempeño, calidad de vida laboral.
- Cumplir y vigilar el cumplimiento de actividades preventivas en materia de seguridad y salud ocupacional.
- Brindar asesoría y capacitación en las políticas, procedimientos y prácticas de RRHH.

Conocimiento	Básico	Medio	Avanzado	Experto
Administración de Nómina			x	
Desarrollo Organizacional				x
Servicio al Colaborador				x
Liderazgo				x
Manejo de Indicadores				x
Diseño e Implementación de Proyectos				x
Gestión por Procesos				x
Compensaciones y Beneficios			x	
Salud y Seguridad en el Trabajo			x	

COMPETENCIAS

Competencias Cardinales					
Nombre de la Competencia	Definición	Criterios			
		A	B	C	D
Ética	Capacidad para sentir y obrar en todo momento de acuerdo con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector/organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la organización así lo desea y lo comprende.	x			
Integridad	Capacidad para comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer. Capacidad para construir relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto y veraz.	X			
Justicia	Capacidad para dar a cada uno lo que le corresponde o pertenece, en los negocios, en la relación con clientes y proveedores, en el manejo del personal o en una negociación, y, al mismo tiempo, velar por el cumplimiento de los valores de la organización y trabajar mancomunadamente en pos de la visión y la estrategia de esta. Implica obrar con equidad en cualquier circunstancia, tanto personal como laboral.	X			
Respeto	Capacidad para dar a los otros y a uno mismo un trato digno, franco y tolerante, y comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer. Implica la capacidad para construir relaciones cálidas y duraderas basadas en una conducta honesta y veraz.	x			

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES

Nombre de la Competencia	Definición	Criterios			
		A	B	C	D
Entrepreneurial	Capacidad para transformar su gestión o un área de negocios de baja productividad y rendimiento en una de alta productividad y rendimiento. Capacidad para buscar el cambio, responder cuando se presenta y aprovecharlo como una oportunidad, y guiar en este sentido tanto su accionar como el de otros, con iniciativa y habilidad para los negocios. Implica vivir y sentir la actividad empresarial y constituirse en un promotor de ella.	x			
Liderazgo para el Cambio	Capacidad para comunicar la visión estratégica de la organización y lograr que la misma parezca no sólo posible sino también deseable para los stakeholders. Capacidad para generar en los otros motivación y compromiso genuinos. Capacidad para promover la innovación y los nuevos emprendimientos, y lograr transformar las situaciones de cambio en oportunidades.	X			

Competencias Genéricas Nivel Ejecutivo

Nombre de la Competencia	Definición	Criterios			
		A	B	C	D
Colaboración	Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, y solucionar sus problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente. Implica actuar como facilitador para el logro de los objetivos, a fin de crear relaciones basadas en la confianza.	X			
Comunicación Eficaz	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.	X			
Conocimiento de la Industria y el Mercado	Capacidad para comprender las necesidades de los clientes y consumidores, tanto nacionales como internacionales. Implica conocer las tendencias y oportunidades del mercado, las amenazas de las empresas competidoras, los puntos fuertes y débiles de la propia organización, y el marco regulatorio, además de conocer a fondo los productos y evaluar la factibilidad y viabilidad de su adaptación a los requerimientos, gustos y necesidades del cliente.	x			

Gestión y Logro de Objetivos	Capacidad para orientarse al logro de los objetivos, seleccionar y formar personas, delegar, generar directrices, planificar, diseñar, analizar información, movilizar recursos organizacionales, controlar la gestión, sopesar riesgos e integrar las actividades de manera de lograr la eficacia, eficiencia y calidad en el cumplimiento de la misión y funciones de la organización.	x			
Manejo de Crisis	Capacidad para identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto, y, al mismo tiempo, crear soluciones estratégicas, oportunas y adecuadas al marco de la organización.	X			
Pensamiento Analítico	Capacidad para comprender una situación, identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente, a fin de determinar sus interrelaciones y establecer prioridades para actuar.	X			

RESPONSABILIDADES DEL CARGO

Tipo y Alcance	Informar	Colaborar	Supervisar
Superiores	X	X	
Compañeros de Área	X	X	X
Compañeros de Otras Áreas	X	X	X

Criterio	Muy Alto	Alto	Bajo	Muy Bajo
Responsabilidad Patrimonial		X		
Responsabilidad por el Cliente		X		
Número de personas bajo su responsabilidad	6			
Cargos bajo su responsabilidad	Analista de Nómina Mina, Analista de Nómina Planta, Psicólogo, Trabajador Social, Médico y Analista de Seguridad y Salud.			

Factor de Responsabilidad	
Con	Para
Líderes de la Organización	Rendición de cuentas en gestión
Colaboradores	Comunicación para conocer necesidades el resultado de la Gestión de Talento Humano

	DESCRIPCIÓN DE PERFIL DEL CARGO MANUAL DE FUNCIONES	Código: Número de Revisión: Fecha: Página 1 de 4
---	--	---

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Nombre del Cargo	Psicólogo Organizacional
Cargo de Jefe Inmediato	Jefe de Talento Humano
Nivel del Cargo	Analista
Ubicación del Puesto de Trabajo	Azuay -Ponce Enríquez

CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL CARGO

No. De personas con el mismo cargo	1
Horario de Trabajo	08:00-17:00 22/7
Requiere Viajar	No
Frecuencia	No aplica
Sexo	Indistinto
Edad Preferida	25-35 años
Ubicación del Cargo en el Organigrama	6

CONDICIONES DEL TRABAJO

Esfuerzo Físico y Mental	El esfuerzo mental está presente. El esfuerzo físico es mínimo. Es responsable del bienestar integral de los colaboradores a través de la gestión técnica de psicología.
Ambiente Físico	El puesto de trabajo cuenta con las condiciones de iluminación, ruido, temperatura y ergonómicas adecuadas para el desarrollo de las actividades propias del cargo. Tiene escritorio, silla, computador con software.
Riesgos Laborales	Riesgos ergonómicos. Riesgos psicosociales. Riesgos físicos
Expectativas de Comportamiento	Su comportamiento debe estar acorde a los valores organizacionales, el reglamento interno de trabajo.
Clima Organizacional	Debe tener en cuenta los siguientes valores organizacionales para su comportamiento: Honestidad, Empatía, Responsabilidad, Integridad, Ética, Respeto, Justicia, Disciplina. Igualdad y equidad. Además, debe procurar un elevado sentido de pertenencia organizacional, ambiente de comunicación, clima organizacional.

EDUCACION FORMAL

Educación Secundaria	Bachillerato
Educación Superior	Psicología
Formación Complementaria	Ingles Intermedio Office

EXPERIENCIA LABORAL

De 3 a 5 años de experiencia en Psicología Organizacional en empresas Industriales y Operativas de 500 colaboradores.

MISIÓN DEL CARGO

Diseñar y ejecutar funciones de intervención técnica desde la psicología para el bienestar Integral de los colaboradores y su entorno.

FUNCIONES DEL CARGO

- Cumplir con el plan anual de Psicología alineado a la estrategia corporativa y los indicadores de gestión del área.
- Seleccionar personal según los requerimientos de cada vacante para formar equipos de trabajo óptimos.
- Planear, organizar y llevar a cabo actividades dentro de la organización, no solo para fomentar las relaciones laborales, sino retener y motivar a los empleados, y la mejora continua dentro de los procesos productivos, operativos y administrativos de la organización, concordante con los conceptos de ergonomía.
- Ejecutar estrategias cognitivas y conductuales para diagnosticar y resolver problemas entre compañeros o departamentos de trabajo, con el propósito de mejorar el clima laboral.
- Aplicar y sugerir técnicas de trabajo para aumentar la productividad, evitar fatigas y prevenir accidentes.
- Efectuar observación, entrevistas y aplicar encuestas y cuestionarios para diagnosticar el clima y la cultura organizacional, y recomendar las acciones preventivas o correctivas que sean pertinentes.
- Investigar, identificar y modificar los elementos o factores físicos y socio psicológicos que influyen en el comportamiento humano en el trabajo y que impactan en la eficiencia organizacional, vale decir en el clima, la productividad y la rentabilidad de la organización.

Conocimiento	Básico	Medio	Avanzado	Experto
Desarrollo Organizacional		x		
Servicio al Colaborador				x
Liderazgo			x	
Terapia Laboral				x
Riesgos Psicosociales			x	
Salud y Seguridad en el Trabajo			x	

COMPETENCIAS

Competencias Cardinales					
Nombre de la Competencia	Definición	Criterios			
		A	B	C	D
Ética	Capacidad para sentir y obrar en todo momento de acuerdo con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector/organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la organización así lo desea y lo comprende.		x		
Integridad	Capacidad para comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer. Capacidad para construir relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto y veraz.	x			
Justicia	Capacidad para dar a cada uno lo que le corresponde o pertenece, en los negocios, en la relación con clientes y proveedores, en el manejo del personal o en una negociación, y, al mismo tiempo, velar por el cumplimiento de los valores de la organización y trabajar mancomunadamente en pos de la visión y la estrategia de esta. Implica obrar con equidad en cualquier circunstancia, tanto personal como laboral.		x		
Respeto	Capacidad para dar a los otros y a uno mismo un trato digno, franco y tolerante, y comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer. Implica la capacidad para construir relaciones cálidas y duraderas basadas en una conducta honesta y veraz.		x		

Competencias Genéricas Nivel Ejecutivo

Nombre de la Competencia	Definición	Criterios			
		A	B	C	D
Adaptabilidad / Flexibilidad	Capacidad para comprender y apreciar perspectivas diferentes, cambiar convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversas situaciones, contextos, medios y personas. Implica realizar una revisión crítica de su propia actuación.		x		
Colaboración	Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, y solucionar sus problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente. Implica actuar como facilitador para el logro de los objetivos, a fin de crear relaciones basadas en la confianza.		x		
Comunicación Eficaz	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.		x		
Conocimiento de la Industria y el Mercado	Capacidad para comprender las necesidades de los clientes y consumidores, tanto nacionales como internacionales. Implica conocer las tendencias y oportunidades del mercado, las amenazas de las empresas competidoras, los puntos fuertes y débiles de la propia organización, y el marco regulatorio, además de conocer a fondo los productos y evaluar la factibilidad y viabilidad de su adaptación a los requerimientos, gustos y necesidades del cliente.			x	
Gestión y Logro de Objetivos	Capacidad para orientarse al logro de los objetivos, seleccionar y formar personas, delegar, generar directrices, planificar, diseñar, analizar información, movilizar recursos organizacionales, controlar la gestión, sopesar riesgos e integrar las actividades de manera de lograr la eficacia, eficiencia y calidad en el cumplimiento de la misión y funciones de la organización.		x		
Manejo de Crisis	Capacidad para identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto, y, al mismo tiempo, crear soluciones estratégicas, oportunas y adecuadas al marco de la organización.	x			


Pensamiento Analítico	Capacidad para comprender una situación, identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente, a fin de determinar sus interrelaciones y establecer prioridades para actuar.	X			
------------------------------	--	---	--	--	--

RESPONSABILIDADES DEL CARGO

Tipo y Alcance	Informar	Colaborar	Supervisar
Superiores	X		
Compañeros de Área	X	X	
Compañeros de Otras Áreas	X	X	

Criterio	Muy Alto	Alto	Bajo	Muy Bajo
Responsabilidad Patrimonial				X
Responsabilidad por el Cliente		X		
Número de personas bajo su responsabilidad	No Aplica			
Cargos bajo su responsabilidad	No Aplica			

Factor de Responsabilidad	
Con	Para
Colaboradores	Confidencialidad sobre detalles de la situación de calamidad o vulnerable.

	DESCRIPCIÓN DE PERFIL DEL CARGO MANUAL DE FUNCIONES	Código: Número de Revisión: Fecha: Página 1 de 4
---	--	---

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Nombre del Cargo	Analista de Seguridad y Salud
Cargo de Jefe Inmediato	Jefe de Talento Humano
Nivel del Cargo	Analista
Ubicación del Puesto de Trabajo	Azuaay

CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL CARGO

No. De personas con el mismo cargo	1
Horario de Trabajo	08:00-17:00 22/7
Requiere Viajar	No
Frecuencia	No aplica
Sexo	Indistinto
Edad Preferida	25-35 años
Ubicación del Cargo en el Organigrama	5

CONDICIONES DEL TRABAJO

Esfuerzo Físico y Mental	El esfuerzo mental está presente. El esfuerzo físico es mínimo. Es responsable de la gestión preventiva y reactiva en seguridad en el trabajo para minimizar el riesgo en todas las dimensiones.
Ambiente Físico	El puesto de trabajo cuenta con las condiciones de iluminación, ruido, temperatura y ergonómicas adecuadas para el desarrollo de las actividades propias del cargo. Tiene escritorio, silla, computador con software.
Riesgos Laborales	Riesgos ergonómicos. Riesgos psicosociales. Riesgos físicos. Riesgos Químico.
Expectativas de Comportamiento	Su comportamiento debe estar acorde a los valores organizacionales, el reglamento interno de trabajo.
Clima Organizacional	Debe tener en cuenta los siguientes valores organizacionales para su comportamiento: Honestidad, Empatía, Responsabilidad, Integridad, Ética, Respeto, Justicia, Disciplina, Igualdad y equidad. Además, debe procurar un elevado sentido de pertenencia y manejar un ambiente de comunicación claro y oportuno.

EDUCACIÓN FORMAL

Educación Secundaria	Bachiller
Educación Superior	Ingeniería en Seguridad Industrial
Formación Complementaria	Inglés Intermedio office

EXPERIENCIA LABORAL

De 2 a 3 años de experiencia en Seguridad Industrial en empresas Industriales y Operativas de 500 colaboradores.

MISIÓN DEL CARGO

Medir, prevenir y atender situaciones de riesgo en todas las dimensiones que pueden tener los trabajadores en el trabajo.

FUNCIONES DEL CARGO

- Preservación de la integridad psicofísica del ser humano durante el desarrollo de sus actividades laborales, evitando posibles accidentes y previniendo situaciones detectadas como insegura.
- Planificar y organizar actividades relacionadas con la seguridad e higiene en ambientes de trabajo.
- Diseñar procesos, puestos de trabajo, dispositivos, instalaciones, equipos y productos, con un enfoque preventivo y ergonómico, para ser utilizados en ámbitos laborales.
- Gestionar los recursos de los servicios de seguridad e higiene de las organizaciones, confeccionando la documentación demandada por los organismos de fiscalización correspondientes.
- Evaluar y controlar, realizando los procesos de medición y supervisión, de los aspectos relacionados con la higiene y seguridad en el trabajo.
- Asesorar a las organizaciones según la normativa y legislación vigente, interviniendo preventivamente para evitar accidentes y enfermedades profesionales.
- Realizar soporte matricial e identificar necesidades de la población trabajadora, interactuando con otras disciplinas.

Conocimiento	Básico	Medio	Avanzado	Experto
Identificación de Riesgos				x
Servicio al Colaborador		x		
Programas Preventivos				x
Intervención en Crisis			x	
Riesgos Psicosociales				x
Salud y Seguridad en el Trabajo				x

COMPETENCIAS

Competencias Cardinales					
Nombre de la Competencia	Definición	Criterios			
		A	B	C	D
Ética	Capacidad para sentir y obrar en todo momento de acuerdo con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector/organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la organización así lo desea y lo comprende.		x		
Integridad	Capacidad para comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer. Capacidad para construir relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto y veraz.	x			
Justicia	Capacidad para dar a cada uno lo que le corresponde o pertenece, en los negocios, en la relación con clientes y proveedores, en el manejo del personal o en una negociación, y, al mismo tiempo, velar por el cumplimiento de los valores de la organización y trabajar mancomunadamente en pos de la visión y la estrategia de esta. Implica obrar con equidad en cualquier circunstancia, tanto personal como laboral.		x		
Respeto	Capacidad para dar a los otros y a uno mismo un trato digno, franco y tolerante, y comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer. Implica la capacidad para construir relaciones cálidas y duraderas basadas en una conducta honesta y veraz.		x		

Competencias Genéricas Nivel Ejecutivo					
Nombre de la Competencia	Definición	Criterios			
		A	B	C	D
Capacidad de Planificación y Organización	Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos. Incluye utilizar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas tareas para mantener el control del proceso y aplicar las medidas correctivas necesarias.	X			
Colaboración	Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, y solucionar sus problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente. Implica actuar como facilitador para el logro de los objetivos, a fin de crear relaciones basadas en la confianza.		X		
Comunicación Eficaz	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.	X			
Conocimiento de la Industria y el Mercado	Capacidad para comprender las necesidades de los clientes y consumidores, tanto nacionales como internacionales. Implica conocer las tendencias y oportunidades del mercado, las amenazas de las empresas competidoras, los puntos fuertes y débiles de la propia organización, y el marco regulatorio, además de conocer a fondo los productos y evaluar la factibilidad y viabilidad de su adaptación a los requerimientos, gustos y necesidades del cliente.	X			
Gestión y Logro de Objetivos	Capacidad para orientarse al logro de los objetivos, seleccionar y formar personas, delegar, generar directrices, planificar, diseñar, analizar información, movilizar recursos organizacionales, controlar la gestión, sopesar riesgos e integrar las actividades de manera de lograr la eficacia, eficiencia y calidad en el cumplimiento de la misión y funciones de la organización.	X			


Manejo de Crisis	Capacidad para identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto, y, al mismo tiempo, crear soluciones estratégicas, oportunas y adecuadas al marco de la organización.	X			
------------------	--	---	--	--	--

RESPONSABILIDADES DEL CARGO

Tipo y Alcance	Informar		
Superiores	X		
Compañeros de Área	X	X	
Compañeros de Otras Áreas	X	X	

Criterio	Muy Alto			
Responsabilidad Patrimonial			X	
Responsabilidad por el Cliente		X		
Número de personas bajo su responsabilidad				
Cargos bajo su responsabilidad	No Aplica			

Factor de Responsabilidad		
Con	Para	
Colaboradores	Confidencialidad	

	DESCRIPCIÓN DE PERFIL DEL CARGO MANUAL DE FUNCIONES	Código: Número de Revisión: Fecha: Página 1 de 4
---	--	---

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Nombre del Cargo	Medico ocupacional
Cargo de Jefe Inmediato	Jefe de Talento Humano
Nivel del Cargo	Analista
Ubicación del Puesto de Trabajo	Azúay

CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL CARGO

No. De personas con el mismo cargo	1
Horario de Trabajo	08:00-17:00 22/7
Requiere Viajar	No
Frecuencia	No aplica
Sexo	Indistinto
Edad Preferida	30-45 años
Ubicación del Cargo en el Organigrama	5

CONDICIONES DEL TRABAJO

Esfuerzo Físico y Mental	El esfuerzo físico es mínimo, el mental debe ser requerido. Es el encargado de atender a los empleados de la empresa con el objetivo de brindarles la atención y valoración médica si así lo requieran.
Ambiente Físico	Ventilado, con un espacio adecuado para la realización de su trabajo con todos los instrumentos tecnológicos necesarios, iluminación, temperatura normal.
Riesgos Laborales	Riesgos ergonómicos. Riesgos psicosociales. Riesgos físicos.
Expectativas de Comportamiento	Un comportamiento debe estar acorde a los valores organizacionales y el reglamento interno de trabajo. Sus actividades deben estar enmarcadas en principios y necesidades médicas de los empleados
Clima Organizacional	Debe tener en cuenta los siguientes valores organizacionales para su comportamiento: Honestidad, empatía, responsabilidad, integridad, ética, respeto, justicia, disciplina, igualdad y equidad. Además, debe procurar un elevado sentido de pertenencia y manejar un ambiente de comunicación claro y oportuno. Respeto, Justicia, Disciplina, Igualdad y equidad. Además, debe

	procurar un elevado sentido de pertenencia y manejar un ambiente de comunicación claro y oportuno.
--	--

EDUCACIÓN FORMAL

Educación Secundaria	Bachiller
Educación Superior	Medicina y Maestría en Salud Ocupacional
Formación Complementaria	Ingles Intermedio Office

EXPERIENCIA LABORAL

De 3 a 5 años de experiencia como médico ocupacional en industrias con más de 500 trabajadores.

MISIÓN DEL CARGO

Prevenir las enfermedades causadas o relacionadas con el trabajo desarrollando programas preventivo-promocionales de salud, cuya base son los exámenes ocupacionales.

FUNCIONES DEL CARGO

<ul style="list-style-type: none"> - Diseño, planificación y modificación del proceso de producción. - La construcción y mantenimiento de las instalaciones de acuerdo con las normas de seguridad y salud de los trabajadores. - La toma de medidas para proteger la introducción, uso de materiales y el suministro de equipos. - La organización de un servicio de primeros auxilios. - La colocación inicial y el cambio de puesto de trabajo por motivos de salud temporales o permanentes, así como la integración o reinserción de personas desfavorecidas en el proceso productivo, incluso sugiriendo una modificación del lugar de trabajo. - Emiten certificados de calificación laboral para cada empleado. - Investigan las causas de las enfermedades relacionadas con el trabajo, se analizan y evalúan los resultados de la investigación y se proponen medidas para prevenir estas enfermedades. <p>Realizar exámenes médicos y el registro de los resultados se lleva a cabo en la historia clínica individual de cada empleado.</p>

Conocimiento	Básico	Medio	Avanzado	Experto
Identificación de Riesgos				x
Servicio al Colaborador		x		
Programas de Vigilancia a la Salud				x
Enfermedades Profesionales			x	
Riesgos Psicosociales				x
Salud y Seguridad en el Trabajo				x

COMPETENCIAS

Competencias Cardinales					
Nombre de la Competencia	Definición	Criterios			
		A	B	C	D
Ética	Capacidad para sentir y obrar en todo momento de acuerdo con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector/organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la organización así lo desea y lo comprende.	x			
Integridad	Capacidad para comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer. Capacidad para construir relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto y veraz.	x			
Justicia	Capacidad para dar a cada uno lo que le corresponde o pertenece, en los negocios, en la relación con clientes y proveedores, en el manejo del personal o en una negociación, y, al mismo tiempo, velar por el cumplimiento de los valores de la organización y trabajar mancomunadamente en pos de la visión y la estrategia de esta. Implica obrar con equidad en cualquier circunstancia, tanto personal como laboral.		x		
Respeto	Capacidad para dar a los otros y a uno mismo un trato digno, franco y tolerante, y comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer. Implica la capacidad para construir relaciones cálidas y duraderas basadas en una conducta honesta y veraz.		x		


Competencias Genéricas Nivel Ejecutivo					
Nombre de la Competencia	Definición	Criterios			
		A	B	C	D
Adaptabilidad	Capacidad para comprender y apreciar perspectivas diferentes, cambiar convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversas situaciones, contextos, medios y personas. Implica realizar una revisión crítica de su propia actuación.		x		
Capacidad de Planificación y Organización	Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos. Incluye utilizar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas tareas para mantener el control del proceso y aplicar las medidas correctivas necesarias.		x		
Colaboración	Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, y solucionar sus problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente. Implica actuar como facilitador para el logro de los objetivos, a fin de crear relaciones basadas en la confianza.	x			
Comunicación Eficaz	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.	x			
Conocimiento de la Industria y el Mercado	Capacidad para comprender las necesidades de los clientes y consumidores, tanto nacionales como internacionales. Implica conocer las tendencias y oportunidades del mercado, las amenazas de las empresas competidoras, los puntos fuertes y débiles de la propia organización, y el marco regulatorio, además de conocer a fondo los productos y evaluar la factibilidad y viabilidad de su adaptación a los requerimientos, gustos y necesidades del cliente.	x			

RESPONSABILIDADES DEL CARGO

Tipo y Alcance	Informar	Colaborar	Supervisar
Superiores	X		
Compañeros de Área	X	X	
Compañeros de Otras Áreas	X	X	

Criterio	Muy Alto	Alto	Bajo	Muy Bajo
Responsabilidad Patrimonial			X	
Responsabilidad por el Cliente		X		
Número de personas bajo su responsabilidad	No Aplica			
Cargos bajo su responsabilidad	No Aplica			

Factor de Responsabilidad	
Con	Para
Colaboradores	Confidencialidad sobre Fichas Médicas

	DESCRIPCIÓN DE PERFIL DEL CARGO MANUAL DE FUNCIONES	Código: Número de Revisión: Fecha: Página 1 de 4
---	--	---

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Nombre del Cargo	Analista de Nómina Mina y Planta
Cargo de Jefe Inmediato	Jefe de Talento Humano
Nivel del Cargo	Analista
Ubicación del Puesto de Trabajo	Azuay

CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL CARGO

No. De personas con el mismo cargo	1
Horario de Trabajo	08:00-17:00 22/7
Requiere Viajar	No
Frecuencia	No aplica
Sexo	Indistinto
Edad Preferida	30-45 años
Ubicación del Cargo en el Organigrama	5

CONDICIONES DEL TRABAJO

Esfuerzo Físico y Mental	El esfuerzo físico es mínimo, el mental debe es requerido. Es responsable por ejecutar correctamente la compensación monetaria a los colaboradores.
Ambiente Físico	Ventilado, con un espacio adecuado para la realización de su trabajo con todos los instrumentos tecnológicos necesarios, iluminación, temperatura normal.
Riesgos Laborales	Riesgos ergonómicos. Riesgos psicosociales. Riesgos físicos.
Expectativas de Comportamiento	Un comportamiento debe estar acorde a los valores organizacionales y el reglamento interno de trabajo. Sus actividades deben estar enmarcadas en principios y necesidades médicas de los empleados
Clima Organizacional	Debe tener en cuenta los siguientes valores organizacionales para su comportamiento: Honestidad, empatía, responsabilidad, integridad, ética, respeto, justicia, disciplina, igualdad y equidad. Además, debe procurar un elevado sentido de pertenencia y manejar un ambiente de comunicación claro y oportuno. Respeto, Justicia, Disciplina, Igualdad y equidad. Además, debe

	procurar un elevado sentido de pertenencia y manejar un ambiente de comunicación claro y oportuno.
--	--

EDUCACIÓN FORMAL

Educación Secundaria	Bachiller
Educación Superior	Contabilidad, Talento Humano
Formación Complementaria	Ingles Intermedio Ofice Avanzado

EXPERIENCIA LABORAL

Experiencia demostrable de 2 a 5 años como analista de nómina, coordinador de nómina o en un puesto similar. Conocimiento profundo de las normativas fiscales y de nóminas estatales y regionales.
--

MISIÓN DEL CARGO

Analizar, apoyar y realizar las actividades relacionadas con la Dirección de Capital Humano, gestión técnica del área de producción de una empresa que realiza tareas de previsión, planificación, programación, gestión y control del proceso productivo.
--

FUNCIONES DEL CARGO

<ul style="list-style-type: none"> - Garantizar el cumplimiento de todas las regulaciones en materia de compensaciones e impuestos - Revisar hojas de control de horas y asistencia, y corregir los errores - Preparar y presentar toda la documentación necesaria para deducciones fiscales, beneficios y embargos - Analizar los datos relacionados con compensaciones, como sueldos y primas - Supervisar las transacciones de nóminas (p. ej., a través de banca electrónica) - Llevar a cabo auditorías regulares sobre registros y procedimientos de nóminas - Procesar los costes de beneficios, como cuotas de seguros y bajas por enfermedad - Diseñar, documentar e implementar procedimientos para optimizar los procesos de nóminas - Gestionar calendarios de pagos para el año fiscal - La dirección sobre problemas y cambios en nóminas - Responder las preguntas de los empleados sobre salarios e impuestos - Mantenerse al día sobre las leyes fiscales y de nóminas estatales y regionales
--

Conocimiento	Básico	Medio	Avanzado	Experto
Análisis de Datos			x	
Contabilidad			x	
Presupuesto		x		
Planificación			x	
Servicio al Colaborador				x
Compensaciones				x

COMPETENCIAS

Competencias Cardinales					
Nombre de la Competencia	Definición	Criterios			
		A	B	C	D
Ética	Capacidad para sentir y obrar en todo momento de acuerdo con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector/organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la organización así lo desea y lo comprende.		x		
Integridad	Capacidad para comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer. Capacidad para construir relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto y veraz.	x			
Justicia	Capacidad para dar a cada uno lo que le corresponde o pertenece, en los negocios, en la relación con clientes y proveedores, en el manejo del personal o en una negociación, y, al mismo tiempo, velar por el cumplimiento de los valores de la organización y trabajar mancomunadamente en pos de la visión y la estrategia de esta. Implica obrar con equidad en cualquier circunstancia, tanto personal como laboral.		x		
Respeto	Capacidad para dar a los otros y a uno mismo un trato digno, franco y tolerante, y comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer. Implica la capacidad para construir relaciones cálidas y duraderas basadas en una conducta honesta y veraz.		x		

Competencias Genéricas Nivel Ejecutivo					
Nombre de la Competencia	Definición	Criterios			
		A	B	C	D
Adaptabilidad	Capacidad para comprender y apreciar perspectivas diferentes, cambiar convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversas situaciones, contextos, medios y personas. Implica realizar una revisión crítica de su propia actuación.	x			
Capacidad de Planificación y Organización	Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos. Incluye utilizar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas tareas para mantener el control del proceso y aplicar las medidas correctivas necesarias.		x		
Colaboración	Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, y solucionar sus problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente. Implica actuar como facilitador para el logro de los objetivos, a fin de crear relaciones basadas en la confianza.	x			
Comunicación Eficaz	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.	x			
Conocimiento de la Industria y el Mercado	Capacidad para comprender las necesidades de los clientes y consumidores, tanto nacionales como internacionales. Implica conocer las tendencias y oportunidades del mercado, las amenazas de las empresas competidoras, los puntos fuertes y débiles de la propia organización, y el marco regulatorio, además de conocer a fondo los productos y evaluar la factibilidad y viabilidad de su adaptación a los requerimientos, gustos y necesidades del cliente.		x		

Gestión y Logro de Objetivos	Capacidad para orientarse al logro de los objetivos, seleccionar y formar personas, delegar, generar directrices, planificar, diseñar, analizar información, movilizar recursos organizacionales, controlar la gestión, sopesar riesgos e integrar las actividades de manera de lograr la eficacia, eficiencia y calidad en el cumplimiento de la misión y funciones de la organización.		x	

RESPONSABILIDADES DEL CARGO

Tipo y Alcance	Informar	Colaborar	Supervisar
Superiores	X		
Compañeros de Área	X	X	
Compañeros de Otras Áreas	X	X	

Criterio	Muy Alto	Alto	Bajo	Muy Bajo
Responsabilidad Patrimonial		X		
Responsabilidad por el Cliente		X		
Número de personas bajo su responsabilidad	No Aplica			
Cargos bajo su responsabilidad	No Aplica			

Factor de Responsabilidad	
Con	Para
Colaboradores	Confidencialidad sobre contratos, rol de pagos y finiquitos

CAPITULO V

INVERSIÓN DEL PROYECTO

METALESA S.A. actualmente no cuenta con un diccionario de competencias y con perfiles de cargo elaborados con las competencias requeridas para la estructura del área de Talento Humano, por lo tanto, el proyecto busca aportar a cumplir los objetivos de la empresa.

En este sentido, el área de Talento Humano de METALESA S.A. requiere determinar los recursos financieros necesarios para la construcción y ejecución del proyecto y fijar un presupuesto para la implementación del modelo de gestión por competencias para el área de Talento Humano.

5.1. Presupuesto del modelo de gestión por competencias.

5.1.1 Costo total remuneración mensual del Jefe de Talento Humano y Analista de Nómina.

Tabla N° 9 Remuneración mensual y beneficios.

REMUNERACIÓN MENSUAL JEFE DE TALENTO HUMANO	
Sueldo	\$1.500,00
Fondos de reserva	\$124,95
Aporte patronal 11,15%	\$167,25
Proporcional décimo tercer sueldo	\$750,00
Proporcional décimo cuarto sueldo	\$225,00
Proporcionales vacaciones	\$375,00
BENEFICIOS EMPRESARIALES	
Seguro de vida	\$0,00
Seguro médico	\$35,00
Alimentación	\$88,00
Total, remuneración	\$3.265,20
REMUNERACIÓN MENSUAL ANALISTA DE NÓMINA	
Sueldo	\$800,00

Fondos de reserva	\$66,64
Aporte patronal 11,15%	\$89,20
Proporcional décimo tercer sueldo	\$400,00
Proporcional décimo cuarto sueldo	\$225,00
Proporcionales vacaciones	\$200,00
BENEFICIOS EMPRESARIALES	
Seguro de vida	\$0,00
Seguro médico	\$22,00
Alimentación	\$88,00
Total, remuneración	\$1.890,84

Nota: Tabla N° 9 muestra el detalle de la remuneración mensual y beneficios.

Para este proyecto se ha considerado la remuneración mensual de Jefe de Talento y Analista de Nómina, quienes serán responsables de la ejecución del mismo; además del sueldo, se tomaron en cuenta los beneficios de ley y los otorgados por la organización. Este proyecto está planificado para ejecutarse en 3 meses: mayo a julio del 2023.

Tabla N° 10 Costos del Desarrollo del Proyecto.

DESARROLLO DEL PROYECTO			
DETALLE	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	OBSERVACIÓN
Remuneración Mensual (3 meses)	\$5156,04	\$15.468,12	\$5156,04 valor remuneración mensual * 3 meses
Reuniones con líderes	\$171,84*3	\$515,22	Valor jornada ordinaria de trabajo *3 días: revisión y aprobación del proyecto
Total, desarrollo del proyecto		\$15.983,34	

Nota: Tabla N° 10 Costos del Desarrollo del Proyecto muestra el presupuesto para el desarrollo del proyecto.

Para identificar el problema de la organización y las posibles soluciones se aplicó la herramienta de metodologías ágiles para la generación de ideas “Brainstorming”. Además, para la aprobación del proyecto se presentó un prototipo para el cliente con el que se explicó de forma gráfica la solución al problema de la evaluación de desempeño.

METALESA S.A. tiene una nómina de 500 colaboradores, y 5 líderes de la organización a los cuales se les presentará el avance del proyecto y el desarrollo de este con el objetivo de construir la propuesta de gestión por competencias alineada a las necesidades del negocio mediante una reunión mensual durante la duración del proyecto.

5.1.2 Costo para Socialización y Capacitación del Modelo de Competencias

Una vez diseñado el modelo de gestión por competencias y aprobado por el comité ejecutivo de METALESA S.A., el Jefe de Talento Humano y el Analista de Nómina realizarán la socialización de la herramienta a través de capacitaciones a los miembros del equipo de Talento Humano.

Los costos relacionados a esta fase se detallan en la siguiente tabla:

Tabla N° 11 Costos para Socialización y Capacitación.

COSTOS SOCIALIZACIÓN Y CAPACITACIÓN			
DETALLE	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	OBSERVACIÓN
Capacitación Equipo de TH	\$21,48*7	\$150,36	8 horas capacitación del uso de la herramienta
Break	\$12*7	\$84,00	7 colaboradores * \$ 12 c/break
Taller adaptación al cambio	\$300*7	\$2.100,00	7 líderes (16 horas)
Total, socialización y capacitación		\$2.334,36	

Nota: Tabla N° 11 muestra los Costos para Socialización y Capacitación del proyecto.

3.7.1.1 Costo para Employer Branding (Interno).

Tabla N° 12 Costo Employer Branding.

EMPLOYER BRANDING			
DETALLE	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	OBSERVACIÓN
Catálogo Digital	\$200,00	\$200,00	Contratación del servicio
Total, employer branding		\$200,00	

Nota: Tabla N° 12 muestra el detalle del presupuesto para el Employer Branding durante el proceso de socialización del proyecto.

Para la capacitación y taller correspondiente a la socialización del proyecto de gestión por competencias se contratará un servicio de diseño gráfico para la elaboración del Catálogo Digital que contiene el diccionario de competencias y perfiles de cargo.

El presupuesto total estimado para el desarrollo de este proyecto es de **\$18.518,00**.

Tabla N° 13 *Resumen Desarrollo del Proyecto.*

RESUMEN DESARROLLO DEL PROYECTO		
Criterio	Valor	Observación
Remuneración	\$15.468,12	Salario Mensual JTH + AN *6
Total		
Reunión con los Líderes	\$ 515,52	Valor jornada ordinaria de trabajo *6 días: revisión y aprobación del proyecto
Socialización y Capacitación	\$ 2.334,36	Break + Taller + Capacitación para 7 miembros del equipo de TH
Catálogo Digital	\$ 200,00	Material Digital de Capacitación
Total	\$18.518,00	

Nota: Tabla N° 13 muestra el Resumen de la inversión total para la ejecución del proyecto.

Debido a la naturaleza y al alcance del proyecto, el diseño no requiere de una inversión en los siguientes componentes:

- Innovación/Tecnología
- Big Data y análisis (parte de la innovación tecnológica)
- Software de gestión ERP's
- Trabajo remoto

Sin embargo, en un futuro con la implementación del modelo de gestión por competencias se requerirá un Software de gestión ERP's en donde se puedan cargar el diccionario de competencias y los perfiles de cargo a disposición de la organización y en función de sus necesidades.

5.2 CONTRATACION LABORAL, TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y GOBERNAZA CORPORATIVA.

Actualmente nos encontramos viviendo grandes cambios y avances tecnológicos por lo que la digitalización, genera en las empresas la necesidad de contar con profesionales con conocimientos de la tecnología y sus tendencias.

Para el departamento de Talento Humano de METALESA S.A, el reto es atraer,

contratar y retener a profesionales que cuenten con los conocimientos y capacidades para desempeñar bien sus funciones acordes a sus cargos. Esto hace imprescindible contar con Diseño de Gestión por competencias, siempre acoplada con las necesidades, la misión y visión de la empresa.

Se debe conocer la Legislación laboral actual para poder actuar según las necesidades que presenta la empresa, siempre acorde a la Ley.

5.2.1 Necesidades específicas que tienen para sus proyectos con relación a:

- Habilidades digitales.

Las habilidades digitales contribuyen a la transformación de la cultura organizacional de METALESA S.A, gracias a la incorporación de nuevas tecnologías habilitadoras tales como; comunicación digital y trabajo colaborativo virtual. La empresa ya no busca solo profesionales con conocimientos técnicos también necesita equipos que se adapten al cambio y que puedan trabajar de forma colaborativa desde un modelo de gestión por competencias para sacar adelante los objetivos.

Para el diseño y ejecución del proyecto se requiere las siguientes habilidades digitales:

5.2.2 Comunicación digital y trabajo colaborativo virtual.

Mediante nuestro proyecto de Diseño de un Modelo de Gestión por competencias enfocado en el equipo de talento humano de la empresa METALESA S.A busca transmitir habilidades de comunicación digital y trabajo colaborativo virtual con el objetivo de poder crear relaciones personales y profesionales en el contexto virtual, saber cómo y cuándo enviar mensajes, información o archivos adjuntos, desde el canal hasta el formato adecuado. Así mismo incluye la familiarización con la comunicación asincrónica y aquella que tiene lugar en vivo, pero de manera remota en eventos, juntas o seminarios web, siendo capaces de usar

correctamente la herramienta de videoconferencia, participar y entender sin distraerse con detalles técnicos.

Así mismo es vital que la empresa cuente con distintas herramientas de comunicación digital como: redes sociales (Facebook) en donde se podrán publicar las necesidades laborales de las diferentes áreas de la empresa METALESA S.A; LinkedIn esta herramienta les permitirá tener una mejor captación de los perfiles profesionales; Teams en una plataforma que les facilitara el trabajo hibrido en la empresa con la finalidad que el equipo este informado, organizado y conectado; mediante reuniones virtuales las cuales les ayudara a obtener una comunicación eficaz para realizar de manera correcta sus funciones y tareas; Google drive tendrá como finalidad aportar a la empresa un canal de registro documental compartido a disponibilidad de los miembros del equipo de talento humano con herramientas como libros, actas de reunión, diccionario de competencias, perfiles descriptivo de funciones y todo material que pueda agregar valor para la construcción, actualización o ejecución del modelo de gestión por competencias.

En tal virtud las herramientas tecnológicas coadyuvaran a la administración integral de la empresa METALESA S.A, a través de la automatización, el análisis de información, y a su vez les permitirá mejorar la comunicación virtual y el trabajo colaborativo en donde se obtendrá una mayor agilidad en la toma decisiones al momento de seleccionar los perfiles profesionales.

5.2.3. Liderazgo Digital.

A través de nuestro proyecto de Diseño de un Modelo de Gestión por competencias enfocado en el equipo de Talento Humano de la Empresa METALESA S.A se busca dar a conocer el uso e implementación de un Diccionario de Competencias con el objetivo de mejorar la captación de perfiles profesionales y buscar nuevas formas que contribuyan al

desarrollo de la empresa, por lo que se necesita tener un enfoque de liderazgo digital, lo cual les permitirá implementar nuevas herramientas tecnológicas que ayudaran al reclutamiento de perfiles acorde a las necesidades del departamento, ejercitando el aprendizaje continuo para actualizar el conocimiento y prevalezcan competencias como la empatía, autonomía, la toma de decisiones y la creatividad.

Por tal razón al hablar de un Modelo de Gestión por Competencias debemos entender que en la empresa METALESA S.A consideran que la base primordial de trabajar en equipo es contar con la aplicación de este tipo de liderazgo otorgando fortaleza y confianza al momento de realizar la selección del personal, la cual debe ser enfocada en buscar perfiles aptos los cargos que necesita el departamento de Talento Humano.

5.2.3.1. Situación actual.

La empresa METALESA S.A brinda a sus colaboradores contratos indefinido, luego de pasar los 3 meses de prueba, además de contar con todos los beneficios de Ley.

Actualmente la estructura organizacional del equipo de Talento Humano no cuenta con un descriptivo de funciones que atienda las necesidades de la compañía bajo perfiles por competencias. Presentando actualmente problemas de rotación de personal, errores en la gestión de nómina, inadecuado manejo de equipos de trabajo y liderazgo.

5.2.3.2. Futuro.

Con la implementación del proyecto de diseño de Gestión por Competencias se tiene como objetivo mejorar la captación de perfiles profesionales en aporte a la gestión de la empresa METALESA S.A y así integrar procesos eficientes que agreguen valor a la estrategia de la compañía.

Implementar acciones idóneas en el proceso de comunicación digital y trabajo colaborativo para:

Comprender el uso técnico de las plataformas virtuales en beneficio de la gestión por competencias del equipo de talento humano.

5.2.3.3 Gestión del cambio.

El cambio organizacional engloba cambios pequeños hasta transformacionales radicales en la organización y su cultura, por lo que el perfeccionamiento de la forma en que se cambia preocupa en la actualidad a todas las empresas. Reaccionar de manera adecuada frente a las dificultades y tomar acciones para superar los problemas es un desafío constante de todas las empresas. Para esto es necesario la implementación de constantes procesos innovadores que nos permitan salir de situaciones de crisis individuales y grupales. (Gloria & Mercedes, 2007).

El equipo de Talento Humano de METALESA S.A. serán los agentes de cambio para la administración de la gestión por competencias, ya que se implementará el uso de nuevas habilidades digitales tales como: Facebook, Teams, LinkedIn, Google Drive que facilitarán la comunicación del equipo y aportara a la integración de las actividades asignadas de la empresa.

Para que el proyecto tenga éxito y sea sostenible, dentro la empresa, es necesario aplicar un proceso estructurado apalancado en los elementos detallados a continuación:

- **Gestión de los stakeholders internos:** Quienes se verán beneficiados.

Tabla N° 14 *Gestión de los stakeholders internos.*

ROL GENERAL	STAKEHOLDERS	INTERÉS EN EL PROYECTO
Patrocinador	Jefe de Talento Humano	Obtener perfiles acordes a los cargos solicitados por la empresa
Ejecutores de procesos	Analista de nómina y planta	Socializar Modelo de Gestión por Competencias al equipo de Talento Humano
Usuarios	<ul style="list-style-type: none"> • Psicólogo • Trabajador Social • Médico ocupacional • Técnico en seguridad industrial 	Tener las herramientas del diccionario por competencias y descriptivo de funciones como guía de gestión, que les permitirá realizar con éxito sus actividades.

Nota: Tabla N° 14 muestra la Gestión de los stakeholders internos y su interés en el proyecto.

Medición de impactos: migración de actividades, responsabilidades y funciones no definidas aun modelo de gestión por competencias, con la expectativa clara en cada descriptivo de perfil, convirtiendo al equipo de talento humano de METALESA S.A, en una herramienta indispensable para cumplir objetivos empresariales.

Tabla N° 15 *Medición de Impactos.*

Nro.	Item	Situación Actual	Situación Deseada	Brecha %	Acciones de Mejora	
	Descripción	Avance %	Descripción	Meta %		
1	Implementación del diccionario por competencias al equipo de talento humano de la empresa METALESA S.A.	La empresa no cuenta con Diccionario de Competencias.	0%	Diccionario usado como herramienta para construir los perfiles organizacionales basado en la competencia necesarias para el negocio.	100 % 100 %	Socializar el Diccionario por competencias al equipo de Talento Humano de METALES A S.A.

2	Descripción de Perfil de cargo Manual de funciones.	La compañía cuenta con descripción de perfiles básicos en las cuales se enumeran las tareas operativas de cada cargo.	30 %	Contar con un descriptivo de perfil de cargo que describa las condiciones de trabajo, riesgo de enfrentar expectativas de comportamiento, educación y formación esperada, experiencia laboral, competencias cardinales y específicas, misión y funciones y responsabilidades del cargo.	70%	100 %	Poder cerrar la brecha de oportunidad del hoy en el equipo de talento humano, al perfil esperado de acuerdo con el descriptivo de funciones por competencias diseñado.
---	---	---	------	---	-----	-------	--

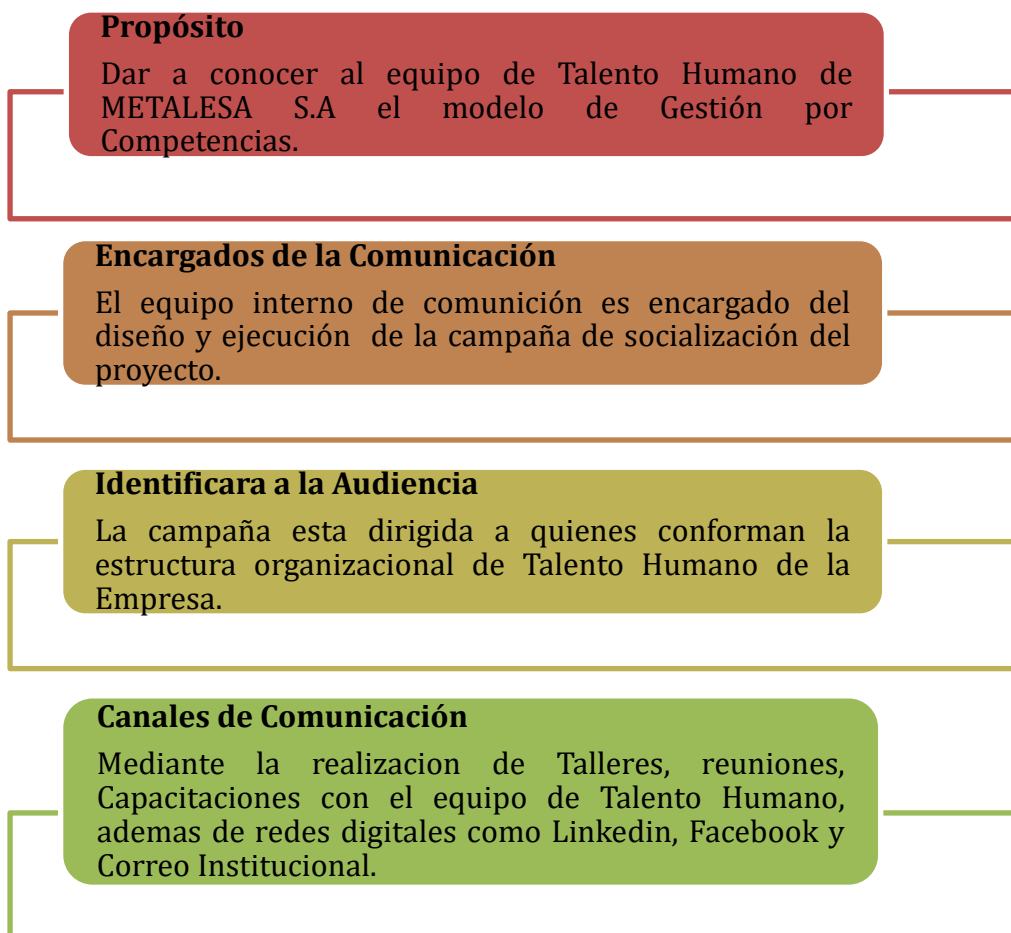
Nota: Tabla N° 15 muestra la Medición de Impactos desde determinar el avance y la meta del proyecto.

5.2.3.4 Comunicación.

Es necesario construir una campaña de comunicación integral, mediante diferentes canales digitales y físicos, con el objetivo de conectar al equipo de Talento Humano quienes son los beneficiarios directos del proyecto, con la Gestión por Competencias y sus beneficios y posibilidades en favor de la compañía.

Estrategia de Comunicación.

Figura N° 6 Estrategia de Comunicación.



5.3 Gobernanza Corporativa.

La gobernanza corporativa de “METALESA S.A” se basa en un sistema de reglas, prácticas y procesos mediante el cual se dirige y controla a la empresa. Básicamente busca equilibrar los intereses de las partes interesadas de la misma.

Su principal importancia radica en permitir a la empresa trabajar con un mayor sentido de responsabilidad, existiendo transparencia en los procesos administrativos y por lo tanto generando confianza en todos los aliados que hacen posible que la organización salga adelante.

La gobernanza corporativa de “METALESA S.A” se propone alcanzar los siguientes beneficios:

- Crear un diccionario de competencias.

- Estructura orgánica.
- Aumentar la calidad y eficiencia de los procedimientos internos.
- Ampliar la visión acerca de los posibles riesgos a los miembros del consejo, dirección general y grupos de interés.

Si bien estos instrumentos son componentes fundamentales para la gestión institucional, lo son aún más para la gestión de talento humano, ya que, los mismo permiten ir desarrollando otros tipos de instrumentos, reglamentos, manual de competencias, instructivos, acuerdos, etc., se traducen en acciones concretas para la adecuada selección del personal, y administración de nómina.

Además, la importancia de promover los principios y valores de la institución, esto se logra a través del cumplimiento de las Normas de Comportamiento Ético, se basa en la filosofía, identidad y cultura de la empresa METALESA S.A. representan el enfoque y objetivos que hacen que la empresa esté activa en el mercado.

Se va a relacionar con nuestro proyecto, ya que va a favorecer los procesos internos que se estén dando y en el que nosotros vamos a participar, con la finalidad de garantizar a la empresa el mejoramiento en el desempeño laboral.

Se debe recordar que el sistema de gobernanza corporativa de la institución está conformado por su filosofía, más específicamente por su misión, visión y valores con los que se guían para trabajar de forma interna.

Dentro de la institución en la que se ejecutara el proyecto de intervención, emplear la gobernanza corporativa ayudará a las buenas decisiones con respecto a tomar acciones que generen un impacto positivo en el área de talento humano de igual forma, nos ayudará a la incorporación de nuevos colaboradores con perfiles acorde a los cargos solicitados y por último, la gobernanza otorgará a la empresa la capacidad de evaluar los procesos que se quieran

realizar a futuro y, a través de reuniones o auditorias, se podrá detectar con anterioridad cualquier falla para evitar consecuencias graves en los procesos.

La gestión por competencias en el equipo de Talento Humano de la empresa tiene como finalidad tener al personal ideal con la formación, experiencia y competencias que realmente aporten para cumplir objetivos organizacionales y generar desde la administración de personas procesos eficaces e integrales.

A continuación, evidenciaremos y respaldaremos el impacto financiero y beneficio que traerá a METALESA S.A. migrar a la gestión por competencias en la estructura organizacional de Talento Humano:

En el presupuesto global de tomó en cuenta los siguientes criterios:

- ❖ **Salario de los colaboradores responsables de la implementación del proyecto**, Jefe de Talento Humano y Analista que por un periodo de tres meses resulta en una inversión de \$ 15.468,12.
- ❖ **El costo de 3 reuniones con los líderes de la organización**, una cada mes, con el objetivo de ir ajustando el prototipo de diccionario de competencias y descriptivo de funciones a la necesidad el negocio y a la expectativa de los líderes de la organización. Calculado con el valor de tres jornadas dando un total de \$ 515,52.
- ❖ **El valor del taller de socialización del modelo de gestión por competencias** para capacitar a los 7 miembros del equipo de Talento Humano, que incluye refrigerio para los participantes y el total a cancelar por esta actividad es \$ 2.334,36.
- ❖ **Diseño de un catálogo digital**, en donde estará disponible todo el material del proyecto y el utilizado en el taller como herramienta práctica para los participantes de este con un valor de \$ 200.

La inversión total para el diseño e implementación del proyecto es de \$ 18.518.

Indicadores.

Los indicadores de Talento Humano en los que se verá reflejado los resultados de trabajar desde la gestión por competencias son:

- **Índice de Rotación:** Cuando tienes al equipo de Talento Humano con las competencias calibradas para gestionar de forma asertiva a las personas, tenemos como resultado que se puede seleccionar, retener y desarrollar al talento, haciendo que el promedio de duración de la relación laboral incremente en METALESA S.A., esto se verá reflejado en índice de rotación mensual comparando el dato de antes de implementar vs la ejecución del proyecto.

La fórmula que se utilizará para calcular este indicador es:

- Número de personal de salida/Número de colaboradores activos*100
- **Indicadores de Gestión de Nómina:** Dentro de la fase de observación, se evidenció que los colaboradores de METALESA S.A. presentaban quejas constantes sobre pagos mal acreditados, como horas extras, comisiones y salarios. Adicional, manifestaron el no tener visibilidad sobre el saldo y goce de vacaciones. Para ello, es indispensable que los Analistas de Nómina responsables por administrar los procesos de remuneración monetaria, cuenten con el perfil y competencias necesario para desarrollar su función en beneficio de la compañía y los colaboradores.

La fórmula que se utilizará para calcular indicadores de nómina es:

- **Cumplimiento del presupuesto de nómina:** $\% \text{ Cumplimiento} = \frac{\text{Total Egresos}}{\text{Presupuesto Total}} * 100.$
- **Cumplimiento de cronograma de vacaciones:** $\# \text{ de días de vacaciones programados} / \text{días de vacaciones gozados} * 100.$
- **Indicador de Calidad de Selección:** Al tener una herramienta como el diccionario de competencias de METALESA S.A., el equipo de Talento Humano podrá construir los

descriptivos de funciones de la estructura organizacional como guía central de selección de personal, lo que impactará directamente en la calidad de colaboradores que ingresan y su permanencia en la compañía.

La fórmula que se utilizará para calcular este indicador es:

- Número de personas contratadas/Número de colaboradores que pasan el periodo de prueba*100.

Valor añadido del capital humano.

Se calcula la rentabilidad promedio por trabajador.

Ejemplo:

$$\begin{aligned} \text{HCVA} &= \frac{\text{Ingresos} - \text{Costo total de personal}}{\text{Número de empleados equivalentes (FTE)}} \\ &= \frac{\text{USD } 1000860 - \text{USD } 600340}{387} = \text{USD } 1034,94 \end{aligned}$$

La rentabilidad promedio de cada trabajador equivalente de METALESA S.A es de USD 1034,94.

1. Inversión en Capital Humano (ROICH).

$$\begin{aligned} \text{ROICH} &= \frac{\text{Ingresos} + \text{Costo total de personal}}{\text{Costo total de personal}} \\ &= \frac{\text{USD } 1000860 + \text{USD } 15.468,12}{\text{USD } 15.468,12} = 65,70 \end{aligned}$$

Por cada USD 1 invertido en capital humano participante del proyecto, es decir, la estructura organizacional de Talento Humano conformada por 7 posiciones, se obtiene un retorno de USD 65,70 por cada uno y en total por el equipo \$ 459,90.

2. Inversión de empleados – individual.

$$\text{ROI} = \frac{\text{Resultados (esperado o desempeñado)}}{\text{Costo total del trabajador + inversión en desarrollo}} *$$

Resultado: Se refiere a indicadores de gestión de cada cargo.

Costo total del trabajador: Remuneración total por cada cargo.

Inversión en desarrollo: El valor de inversión total del proyecto dividido para los involucrados.

Por lo pronto, no se tiene resultados financieros asignados a resultados de gestión para la estructura organizacional de Talento Humano que se compone de, Jefatura, Analista de Nómina Planta, Analista de Nómina Mina, Psicólogo, Trabajador Social, Médico y Técnico de Seguridad Industrial. En medida que se pueda implementar el modelo de gestión por competencias en un futura se pueden determinar indicadores para cada cargo y tener el valor del resultado esperado para calcular la inversión individual de empleados.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSION GENERAL.

En virtud de lo argumentado, el proceso de identificación del problema que se centraliza en que los miembros del equipo de Talento Humano de la empresa METALESA S.A., y tras el análisis de las alternativas, se seleccionó a la implementación de un modelo de gestión por competencia como uno de los procesos esenciales para la administración de subsistemas de Talento Humano.

6.1.1. Conclusiones Específicas.

- Los descriptivos de funciones existentes no cuentan con competencias, funciones y detalles del cargo necesarias para desempeñar una gestión que agregue valor a la empresa desde Talento Humano.
- El diseño de un Diccionario de Competencias es de vital importancia debido a que los colaboradores gracias a esta lista conocerán las habilidades, conocimientos y capacidades necesarias para que se pueda desempeñar eficazmente su trabajo. Esta herramienta es sumamente importante para los procesos de permanencia y desarrollo del talento humano de la empresa.
- Mediante desarrollo de esta investigación se puede concluir que un diseño de puestos de trabajo resulta indispensable para la empresa METALESA S.A debido a que tiene como finalidad definir actividades, funciones y objetivos. Además, Permite a la empresa tener claridad en sus actividades. A su vez, hace posible la medición de trabajo, dando un valor al cargo.

6.1.2. Análisis del cumplimiento de los objetivos del proyecto.

- Identificar las oportunidades de mejora en los descriptivos de funciones actuales en la estructura organizacional de Talento Humano a través de las incidencias evidenciadas en gestión.

Se logró identificar las oportunidades de mejora en los descriptivos de funciones mediante la metodología del “Design Thinking”, aplicando la observación se evidenció que las tareas, responsabilidades, competencias, no se encontraban definidas correctamente para la estructura organizacional del Talento Humano, lo cual resulta en errores de gestión, servicio al colaborador, indicadores, plan de trabajo, trabajo en equipo y cumplimiento de objetivos del área y de la empresa.

- Crear el Diccionario de Competencias para determinar los perfiles profesionales requerido en los miembros de Talento Humano.

Se cumplió con el propósito de crear un diccionario de competencias puesto que ahora los miembros del equipo de Talento Humano de la empresa METALESA S.A conocen las metas y objetivos de la empresa, pero además saben la forma de alcanzarlos, ya que gracias a este documento interno donde se encuentran detalladas las competencia y habilidades requeridas para ejecutar sus funciones adecuadamente, los colaboradores se esfuerzan por mejorar y adaptarse al perfil requerido.

- Diseñar el manual de funciones para determinar el perfil profesional requerido de cada empleado de la Empresa METALESA S.A.

En este objetivo, se consiguió ajustar un diseño de perfiles que resultarán indispensables para la empresa METALESA S.A, debido a que tiene como finalidad definir: actividades, funciones y objetivos, condiciones de trabajo, tipo de educación, experiencia laboral, misión,

competencias y responsabilidades. Además de permitirle a la empresa funcionar eficientemente y disminuir la sobrecarga laboral, producto de tareas no correspondidas.

6.2. CONTRIBUCIONES.

6.2.1. Contribución a nivel personal.

La elaboración del presente proyecto representa un significativo aporte al crecimiento personal debido a que en el camino reforzamos habilidades como la comunicación asertiva, análisis crítico, empatía, responsabilidad, trabajo en equipo, respeto y liderazgo, mismas que nos servirán para relacionarnos con nuestra familia, amigos, compañeros y nosotros mismos.

6.2.2. Contribución a nivel académico.

A lo largo de la maestría, logramos profundizar y adquirir conocimientos valiosos en las diferentes cátedras, esto se vio reflejado al momento de realizar nuestro trabajo de titulación, puesto que logramos poner en práctica todo lo aprendido, desarrollando una investigación consciente que busca encontrar soluciones factibles que beneficien a METALESA S.A en la gestión de Talento Humano. Además, el proyecto desarrollado funcionará como guía académica para otros alumnos que se encuentren en el mismo camino de formación y requieran una base para conocer el proceso de construcción y desarrollo de un modelo de gestión por competencias empresarial.

6.2.3. Contribución a la gestión empresarial.

Mediante este proyecto académico contribuimos con un modelo de gestión por competencias para el equipo de Talento Humano de la empresa METALESA S.A, el cual permitió diseñar perfiles profesionales acordes a lo requerido, este aprendizaje nos permitirá replicar a otras organizaciones el mejoramiento de la gestión de Talento Humano, con la finalidad de lograr cambios que coadyuven al desarrollo de estas.

6.2.4. Limitaciones del proyecto.

- Los miembros del equipo no cuentan con disponibilidad de tiempo debido a los horarios laborales, así como vivir en diferentes ciudades lo que dificulta las reuniones para la construcción del proyecto.
- El tiempo y acompañamiento para trabajar en la elaboración del proyecto.
- METALESA S.A al ser una empresa con pocos años de formación no cuenta con indicadores históricos de gestión en ninguna de las áreas, lo que limita en la información necesaria para la investigación.

6.3. RECOMENDACIONES.

- Definir perfiles profesionales de Talento Humano que contribuyan directamente a cumplir con la misión, visión, valores y estrategia empresarial, haciendo de la gestión de personas una propuesta de valor integral.
- Es necesario que la empresa METALESA S.A diseñe su diccionario de competencias basándose en la cultura y los valores de la organización, así como de sus metas, objetivos y visión hacia el futuro. Si se hace de esta forma, estas competencias podrán ajustarse con precisión a la estrategia de la empresa, al mismo tiempo que ofrecerán información sobre los comportamientos esperados de cada puesto de trabajo.
- Se recomienda que sean actualizados continuamente los diseños de puestos y funciones, para evitar que queden obsoletos a un corto plazo, además que el personal cumpla con todas las actividades que se asignaron en el diseño de puesto, para evitar de esta manera la duplicidad de funciones.

Bibliografía

- Alles, M. (2009). *Diccionario de competencias La Triología*. Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. A. (2006). *Selección por competencias*. (Granica, Ed.) Buenos Aires: Granica. https://www.google.com.ec/books/edition/Selecci%C3%B3n_por_competencias/Vsmq568qZ7sC?hl=es-419&gbpv=0&kptab=overview
- Barcelo, J. C. (2017, Agosto 14). *IMF Smart Education*. [blogs]: <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/gestion-del-talento/elaborar-perfil-competencias/>
- Barraca Mairal, J. (2005). *Las terapias conductuales de tercera generación: ¿Parientes políticos o hermanos carnales?* <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2147828.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento Humano*. <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%203ra%20ed.pdf>
- Escalante, L. (2021, Junio 7). *El economista*. El economista: <https://www.economista.com.mx/capitalhumano/Que-son-y-por-que-son-importantes-los-perfiles-de-puestos-por-competencias-20210606-0048.html>
- Fernández Reyes, I., & Baeza Weinmann, R. (2002). *Modelo de competencias laborales en empresas chilenas*. <https://es.slideshare.net/ignacioinspirado/2002-uai-psicologo-org-como-gestor-de-compensac>
- Fernández Sánchez, E. (2018). *Dirección estratégica de la empresa*. Madrid. España: ISBN: 9788493363154.

FEVAS. (2013). *Plena Inclusión Euskadi*. <https://fevas.org/otras-publicaciones>

García Dousat, Y., Reyes Jardinez, L., & Javier Carballo, C. (2009). *¿Por qué la importancia de implementar Sistemas de Gestión por Competencias en nuestras organizaciones?* Ciencias Holguín, XV(2), 1-9.: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181517990005>

Gloria, B. R., & Mercedes, D. F. (2007). GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL A TRAVÉS DE PROYECTOS. *INGENIERIA INDUSTRIAL*, XXVIII, 42. <https://www.redalyc.org/pdf/3604/360433562005.pdf>

Liquidano Rodríguez, M. (2006). *El administrador de recursos humanos como gestor de talento humano. Sus competencias y la relación de las prácticas de administración de recursos humanos*. <https://www.redalyc.org/pdf/395/39522007.pdf>

Lora Guzmán , H. S. (2020). *La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional*. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7511954.pdf>

Mertens, L. (2018). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/mertens.pdf

METALESA. (Marzo de 2023). Rol de pagos.

Morales Lopez, S., Hershberger del Arenal, R., & Acosta Arreguín, E. (Mayo-Junio de 2020). Competency Assessment: How is it Done? *Revista de la Facultad de la UNAM*, 63, 11. <https://doi.org/http://doi.org/10.22201/fm.24484865e.2019.63.3.08>

Negrete Jiménez, C. (2012). *Gestión del Cambio Organizacional* . <https://www.eumed.net/ce/2012/cnj.pdf>

- Ruiz, A. J. (2008). *El Modelo de Gestión por Competencias y La Evaluación del Desempeño en la Gerencia de los Recursos Humanos*.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3122421>
- Salguero, J. M., Fernández Berrocal, P., Ruiz Aranda, D., Castillo, R., & Palomera, R. (2011). *Inteligencia emocional y ajuste psicosocial en la adolescencia: El papel de la percepción emocional*. <https://www.redalyc.org/pdf/1293/129322659005.pdf>
- Saracho, J. M. (2005). *Un modelo general de gestión por competencias. Modelos y metodologías para la identificación y construcción de competencias*.
https://books.google.com.ec/books/about/Un_modelo_general_de_gestion_por_comp_ete.html?id=gTX24ti91ygC&redir_esc=y
- Suárez Campas, M., Álvarez Medina, M., & Vásquez Torres, M. (2020). *La Gestión de cambio organizacional*. [Revista científica]:
<https://revistas.intec.edu.do/index.php/ciene/article/view/1793/2321>
- Vargas Rojas, S., & Díaz Tito, L. (2020). *Estrategias para potenciar el aprendizaje y el rendimiento académico en estudiantes universitarios*. Revista Venezolana de Gerencia 25(90), 632-647.: <https://www.redalyc.org/journal/290/29063559014/movil/>
- Velilla, B. (22 de Diciembre de 2022). *Endalia*. Endalia: <https://www.endalia.com/news/como-realizar-una-evaluacion-por-competencias/>
- Zimmermann, A. (2000). *Gestión del Cambio organizacional*.
https://digitalrepository.unm.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1442&context=abya_yala

Cuesta, A. (2000). *Gestión de competencias y compensación laboral*. Recuperado el 27 de enero de 2018, de <https://qualitasbiblo.files.wordpress.com/2013/01/libro-gestion-de-competencias-y-compensacion-laboral-armando-cuesta.pdf>

ANEXOS

Anexo A Cronograma de Actividades

ACTIVIDADES	R ECURSOS NECESARIOS	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
Plan De Titulación	Compromiso del GRUPO Computadora Se creo un DRIVE para el grupo y poder tener acceso a la información investigada WhatsApp Para comunicarnos y reunirnos de forma fácil	Reuniones los domingos y lunes, se distribuyen tareas y se llegan acuerdos						
Hr Analytics Herramientas De Gestión			Reuniones los lunes					
El Desarrollo De Talento Humano Como Ventaja Competitiva				Reuniones los jueves				
Herramientas Del Coaching Para La Gestión De Personas					Reuniones los sábados y lunes			
Metodologías Agiles Aplicadas De Talento Humano						Reuniones los sábados y lunes		
Impacto Financiero Y Laboral De La Transformación Digital							Reuniones los sábados y lunes	
Ajuste Proyectos De Titulación Y Sustentación								Reuniones lunes, jueves y sábados

Anexo B Autorización para el acceso a la información de la Empresa METALESA. S.A.

Trabajando por un futuro mejor



Machala, 12 de diciembre de 2022

De mi consideración

Sra.

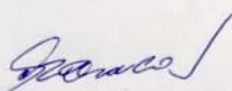
Psic. Cl. Flor María Robles Reyes

Coordinadora del Grupo N°6

En respuesta a su solicitud, en la cual indica se le autorice el acceso a la información del Área de Talento Humano de METALESA S.A, y el cual tiene como objetivo la construcción de un proyecto de Gestión de Talento Humano, actividad con fines académicos que será un aporte al crecimiento de mi empresa. Yo Milton Denis Romero Guaycha con C.I. 0703373241, doy autorización a su petición cuyo fin es académico.

Con sentimientos de distinguida consideración

Atentamente



Sr. Milton Denis Romero

Dueño Accionista de METALESA S.A

Machala
Calles Junín y Rocafuerte
Teléfono: (07) 296 1591
lrobles@miningcorp.ec

Anexo C *Fotografía de la empresa Metalesa S.A.*

