



Maestría en

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

AUTORES: Ana Paula Esparza
Nayeli Loor
Katherine Garzón
Karen Japa
Paúl Paez

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

Director: Marisol Carvajal Camperos

Diseño de un plan de formación para la empresa Incopet del Ecuador S.A. para incrementar la productividad utilizando un modelo de gestión por competencias.

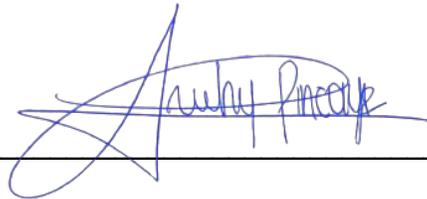
CERTIFICACIÓN

Nosotros, (**Ana Paula Esparza, Nayeli Loor, Katherine Garzón, Karen Japa y Paúl Paez**), declaramos que somos los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal. Todos los efectos académicos y legales que se desprendan 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.



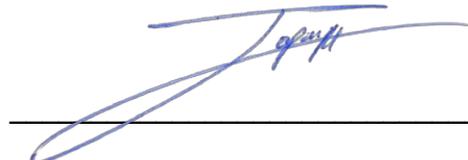
Ana Paula Esparza



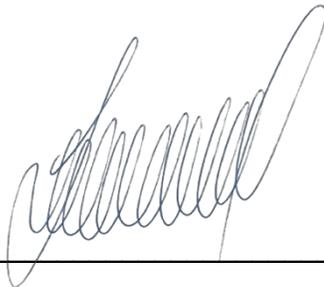
Nayeli Loor



Katherine Garzón



Karen Japa



Paúl Paez

APROBACIÓN DE LOS DIRECTORES

Nosotros Marisol Carvajal Camperos y Nathalie Chauvin Andrade, declaramos que, personalmente conocemos que los graduandos: **Ana Paula Esparza, Nayeli Loor, Katherine Garzón, Karen Japa y Paúl Paez**, son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal de ellos.



Firma del Director del Programa
Marisol Carvajal Camperos



Firma del Coordinador del Programa
Nathalie Chauvin Andrade

DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS

Quisiera agradecer a mi familia que siempre ha guiado mi camino con amor y cuidado formando de mí lo que soy ahora, en especial dedicación a Gaby y Nati. También a mis amigos que me apoyan con cada paso que doy, les aprecio y valoro.

Ana Paula Esparza

Quiero dedicar este proyecto a mi amada familia. Mi papá Robert, mi mamá Mirexi y mi hermana Koraima; que siempre han estado para mí, brindándome su apoyo incondicional y motivación para alcanzar todas las metas que me he propuesto. Agradecerles y decirles lo mucho que los amo. Ustedes junto con mi amada Victoria Sofía son mi pilar y motor. Todo lo hago por ustedes. Gracias por confiar en mí y ser parte de esta nueva etapa de mi vida.

Nayeli Loor

Esta tesis quiero dedicarle con todo el amor y cariño en primer lugar a mi familia, a mi madre Pilar, a mi padre Fernando, a mi hermano José y a mi hermano Angel, allá en el cielo, quienes siempre están a está mi lado apoyándome en cada uno de mis proyectos.

A Dios por darme la fuerza, la paciencia y la sabiduría para poder llegar hasta este momento.

Y, por último, a mis compañeras de grupo, puesto que sin ellas no hubiera sido esto posible, ya que juntos trabajamos cada día por casi un año para llegar hasta este final.

Paúl Páez

Isaías 41:10 con cariño para todos que contribuyeron con un granito de arena en este camino, desde los más pequeños J V V, como los que estuvieron a mi lado A C P G, los que me ayudaron con un consejo y su sabiduría F V y los que me cuidaron desde el cielo M E y todos aquellos que se convirtieron en ese lugar seguro A K.

Karen Japa

A mi abuelita Rosita, por siempre brindarme su apoyo incondicional. A mis padres, Patricio y Victoria, por siempre depositar un granito de fé en mi cada día. Y a mi pareja, Luis, quien es mi persona.

Katherine Garzón

INDICE GENERAL

INDICE GENERAL.....	6
INDICE DE TABLAS.....	9
INDICE DE FIGURAS.....	10
RESUMEN.....	11
ABSTRACT.....	13
INTRODUCCIÓN.....	15
CAPITULO I. IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	17
1.1. PRESENTACIÓN Y PERFIL DE LA EMPRESA U ORGANIZACIÓN.....	17
1.1.1. Antecedentes y datos representativos.....	17
1.1.1.1. Antecedentes (Historia).....	17
1.1.1.2. Misión, visión, valores.....	18
1.1.1.3. Actividades, marcas, productos y servicios.....	19
1.1.1.4. Ubicación de la sede, ubicación de las operaciones, propiedad y forma jurídica.....	19
1.1.1.5. Tamaño de la organización e información sobre empleados y otros trabajadores.....	20
1.1.2. Análisis del entorno.....	21
1.1.2.1. Entorno General (PESTEL).....	22
1.1.2.2. Entorno específico (DAFO).....	23
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	24
1.2.1. Descripción del problema.....	24
1.2.2. Fines y Objetivos del Trabajo.....	26
1.2.2.1. Objetivo general.....	27
1.2.2.2. Objetivos específicos.....	27
1.2.3. Hipótesis o teoría que plantea este trabajo.....	27
1.3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL TRABAJO.....	28
CAPITULO II. MARCO CONCEPTUAL.....	32
2.1. PLAN DE FORMACIÓN.....	32
2.1.1. Tipos de Plan de Formación.....	33
2.1.1.1. Planes de formación inicial o de inducción.....	33
2.1.1.2. Planes de formación continua.....	33
2.1.1.3. Planes de formación por competencias.....	33
2.1.1.4. Planes de formación en liderazgo.....	33
2.1.1.5. Planes de formación técnica especializada.....	33

2.2.	PRODUCTIVIDAD	34
2.2.1.	Productividad en diferentes contextos.....	34
2.2.1.1.	Productividad como eficiencia y efectividad	34
2.2.1.2.	Productividad en el contexto digital.....	34
2.2.1.3.	Productividad como valor agregado.....	35
2.2.1.4.	Productividad y capital humano	35
2.2.1.5.	Productividad como rendimiento total de los factores	35
2.3.	INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD.....	35
2.3.1.	Optimización de procesos internos	35
2.3.2.	Desarrollo del talento humano	35
2.3.3.	Innovación tecnológica	36
2.3.4.	Mejora del clima organizacional.....	36
2.3.5.	Implementación de modelos de gestión por competencias	36
2.4.	MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS	37
2.4.1.	Características Clave del Modelo.....	38
2.4.2.	Beneficios del Modelo.....	39
2.4.3.	Aumento de la productividad mediante el modelo de gestión por competencias	39
2.5.	MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS APLICADO EN EL SECTOR PETROLERO	41
2.5.1.	Características clave del modelo en el sector petrolero	42
2.5.2.	Beneficios del modelo en el sector petrolero.....	43
2.5.3.	Incremento de la productividad mediante el modelo de gestión por competencias en el sector petrolero	44
CAPITULO III. METODOLOGÍA.....		45
3.1.	DESEABILIDAD, FACTIBILIDAD Y VIABILIDAD DEL PROYECTO	45
3.1.1.1.	Deseabilidad	45
3.1.1.2.	Factibilidad.....	45
3.1.1.3.	Viabilidad	46
3.2.	DISEÑO METODOLÓGICO	46
3.2.1.	Empatizar	46
3.2.2.	Interpretar	47
3.2.3.	Idear	48
3.2.4.	Prototipar	50
3.2.5.	Testear	51
CAPITULO IV. DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....		58

4.1.	DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	58
4.1.1.	¿Qué son las competencias?.....	58
4.1.2.	Escala de Competencias	58
4.1.3.	Clasificación de las Competencias.....	60
4.2.	DESCRIPTIVO DE PUESTOS DE TRABAJO	65
4.2.1.	Objetivos de Descriptivo de Puestos de Trabajo.....	66
4.2.2.	Plantilla De Descriptivo de Puestos de Trabajo.....	66
4.3.	EMPLOYER BRANDING	70
4.4.	PLAN DE FORMACIÓN	71
CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		74
5.1.	CONCLUSIONES GENERALES	74
5.1.1.	Conclusiones Específicas	74
5.1.2.	Análisis del Cumplimiento de los Objetivos del Proyecto	75
5.2.	CONTRIBUCIONES	77
5.2.1.	Contribución a nivel personal	77
5.2.2.	Contribución a nivel académico	77
5.2.3.	Contribución a la gestión empresarial	78
5.2.4.	Limitaciones del proyecto.....	78
5.3.	RECOMENDACIONES.....	78
REFERENCIAS		82
ANEXOS.....		95

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Análisis PESTEL de Incopet del Ecuador S.A.....	22
Tabla 2 Análisis DAFO	23
Tabla 3 Valoración de respuestas.....	51
Tabla 4 Escala de Competencias	58
Tabla 5 Competencias transversales.....	60
Tabla 6 Competencias digitales	61
Tabla 7 Competencias cardinales.....	62
Tabla 8 Competencias específicas gerenciales	63
Tabla 9 Competencias específicas por área	64

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama de Incopet del Ecuador S.A.	21
Figura 2 Plan de Investigación	47
Figura 3 Mapa de Empatía	48
Figura 4 Técnica de los 6 sombreros	49
Figura 5 Storyboard.....	50
Figura 6 Acciones de TESTEO	51
Figura 7 Plantilla descriptivo puesto de trabajo	67

RESUMEN

Este proyecto de investigación tiene como objetivo principal mejorar la productividad y eficiencia de Incopet del Ecuador S.A. a través del desarrollo de competencias en los empleados. La empresa enfrenta desafíos relacionados con la adecuación de competencias de su personal a los objetivos estratégicos y operativos, especialmente en un entorno donde la competitividad requiere habilidades especializadas y adaptables. Actualmente, Incopet del Ecuador S.A. carece de un enfoque sistemático para identificar, capacitar y evaluar estas competencias, lo cual ha derivado en un desempeño que, aunque funcional, no maximiza el potencial de su talento humano.

Para abordar esta situación, se busca implementar un modelo de gestión por competencias que permita identificar, capacitar y evaluar las habilidades blandas y técnicas necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa. El enfoque metodológico del proyecto se basa en un análisis situacional de Incopet del Ecuador S.A., el cual se llevará a cabo en tres fases clave. En la primera fase, Análisis Situacional, se realizarán entrevistas, observaciones y la revisión de informes para comprender las necesidades del personal y los desafíos actuales en la gestión del talento humano. En la segunda fase, Análisis de Metodologías Ágiles, se identificarán y evaluarán las mejores prácticas para el desarrollo de competencias, aplicando metodologías modernas de gestión de talento humano que se adapten a la organización. Finalmente, en la fase de Evaluación del Impacto, se analizará el impacto de la implementación de estas metodologías en la productividad y eficiencia, a través de indicadores financieros y de desempeño laboral. Este enfoque metodológico permitirá un desarrollo integral y adaptado a las necesidades de la empresa.

El proyecto se fundamenta en tres objetivos específicos: identificar las competencias requeridas en cada puesto, diseñar un plan de capacitación integral y evaluar el impacto de la implementación del modelo en la productividad y satisfacción laboral. Se plantea la hipótesis de

que el desarrollo de competencias incrementará significativamente la productividad y eficiencia de la empresa, mejorando su competitividad en el mercado.

Este proyecto contribuirá a nivel personal, académico y empresarial. A nivel personal, permitirá a los empleados adquirir nuevas habilidades y mejorar su desempeño. En el ámbito académico, ofrecerá un caso práctico para la aplicación de teorías sobre gestión del talento humano. Finalmente, a nivel empresarial, proporcionará un marco de referencia para optimizar los procesos de gestión del talento humano en Incopet del Ecuador S.A.

Palabras claves: Productividad, Gestión por competencias, Capacitación, Desarrollo organizacional, Gestión del talento humano.

ABSTRACT

This research project primarily aims to improve the productivity and efficiency of Incofet del Ecuador S.A. through employee competency development. The company faces challenges related to aligning employee competencies with strategic and operational objectives, particularly in an environment where competitiveness requires specialized, adaptable skills. Currently, Incofet del Ecuador S.A. lacks a systematic approach to identifying, training, and evaluating these competencies, which has resulted in a performance that, while functional, does not fully maximize its human capital's potential.

To address this situation, the project seeks to implement a competency management model to identify, train, and assess the necessary soft and technical skills needed to achieve the company's strategic goals. The project's methodological approach is based on a situational analysis of Incofet del Ecuador S.A., conducted in three key phases. In the first phase, Situational Analysis, interviews, observations, and report reviews will be carried out to understand the staff's needs and current challenges in talent management. In the second phase, Agile Methodology Analysis, the best practices for competency development will be identified and evaluated, applying modern talent management methodologies that fit the organization. Finally, in the Impact Evaluation phase, the financial and performance impacts of implementing these methodologies on productivity and efficiency will be analyzed through financial and performance indicators. This methodological approach allows for comprehensive development tailored to the company's needs.

The project is based on three specific objectives: identifying the competencies required for each position, designing an integrated training plan, and evaluating the impact of implementing the model on productivity and job satisfaction. The hypothesis is that competency development will significantly increase the company's productivity and efficiency, improving its market competitiveness.

This project will contribute on personal, academic, and business levels. Personally, it will enable employees to acquire new skills and improve their performance. Academically, it will offer a practical case for applying human resource management theories. Finally, from a business perspective, it will provide a framework to optimize talent management processes at Incopet del Ecuador S.A.

Keywords: Productivity, Competency Management, Training, Organizational Development, Talent Management.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de titulación propone un plan de formación integral para Incopet del Ecuador S.A. (A partir de ahora Incopet), con el objetivo de potenciar su productividad a través de un modelo de gestión por competencias. Fundada en 2013 y con una sólida presencia en los sectores petrolero, minero e industrial, Incopet se enfrenta a un entorno altamente competitivo que demanda excelencia operativa y adaptación constante. Sin embargo, la empresa enfrenta desafíos específicos en la gestión del talento, como la alta rotación de personal, la falta de habilidades específicas alineadas con las necesidades del sector, y una estructura de formación poco estructurada que limita el desarrollo y la retención de colaboradores clave.

Estos desafíos impactan directamente en la eficiencia operativa y la calidad de los servicios, ya que la organización depende en gran medida de personal técnico altamente capacitado y adaptable. Dado que las exigencias del mercado requieren una rápida adaptación a cambios tecnológicos y normativos, se vuelve esencial contar con colaboradores no solo capacitados técnicamente, sino también con competencias transversales como la resolución de problemas, la adaptación al cambio y el trabajo en equipo.

Frente a estos desafíos, el modelo de gestión por competencias se justifica como una solución integral y estratégica que permite no solo definir y evaluar las competencias necesarias para cada puesto, sino también crear programas de formación específicos que aborden las brechas de habilidades. En comparación con otros enfoques, como la capacitación puntual o el adiestramiento en habilidades técnicas específicas, la gestión por competencias asegura un desarrollo más equilibrado y continuo de las habilidades necesarias para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa. Además, permite medir el impacto de las iniciativas de desarrollo, lo que facilita un ciclo de mejora continua en la formación y desarrollo de talento.

Este plan de formación, basado en competencias, ayudará a Incopet a:

- **Atraer y retener talento:** Al identificar y valorar las habilidades de sus colaboradores, Incopet podrá atraer a los mejores profesionales y fomentar su permanencia en la organización, fortaleciendo su posición en el mercado laboral.
- **Mejorar el desempeño individual y colectivo:** Al desarrollar las competencias necesarias para el éxito en cada rol, los colaboradores estarán mejor preparados para enfrentar los retos del sector y contribuir al logro de los objetivos de la empresa.
- **Aumentar la eficiencia y la productividad:** Mediante la optimización de los procesos internos y la reducción de los tiempos de aprendizaje, Incopet logrará una mayor eficiencia en la ejecución de tareas y en la respuesta a las demandas del mercado.
- **Fortalecer la cultura organizacional:** Fomentar el desarrollo del talento y el aprendizaje continuo permitirá construir una cultura organizacional orientada a la innovación y la mejora continua.

En definitiva, este plan de formación representa una inversión estratégica para Incopet, ya que le permitirá consolidar su posición en el mercado, mejorar su competitividad y asegurar su sostenibilidad a largo plazo.

CAPITULO I. IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO

1.1. PRESENTACIÓN Y PERFIL DE LA EMPRESA U ORGANIZACIÓN

A continuación, se presenta un perfil detallado de la empresa Incopet. Esta sección explora los antecedentes, misión, visión, actividades y estructura general de la entidad, proporcionando una visión completa de su identidad y operaciones.

1.1.1. Antecedentes y datos representativos

En este apartado se describirán los datos históricos y la información general de la empresa.

1.1.1.1. Antecedentes (Historia)

Incopet nace en 2013 bajo el nombre de INTSVAPESA S.A., con el objetivo de proveer productos químicos para los sectores industrial y agroindustrial. En 2015, la empresa amplía su enfoque hacia los sectores minero y petrolero, instalando un campamento en Joya de los Sachas para optimizar sus servicios. En 2016, cambia su nombre a Incopet, y empieza a ofrecer servicios especializados para el sector petrolero, como estimulación y fluidos de perforación. También introduce un Sistema de Gestión de Calidad, Ambiental, y Seguridad Laboral (INCOPET, 2024).

Entre 2017 y 2018, la empresa se certifica bajo las normas ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001, y amplía sus operaciones en el sector público, especialmente en agua potable, tratamiento de aguas residuales, y electricidad. Construyen una base de operaciones en Francisco de Orellana, con laboratorios y equipos avanzados (INCOPET, 2024).

En 2019, la empresa sigue creciendo, adquiriendo equipos especializados para ensayos y aumentando su flota de vehículos. Para 2020, amplía su línea de herramientas de completación y pesca, logrando acuerdos con marcas internacionales y fortaleciendo su presencia en el mercado. Logran re-certificar su Sistema Integrado de Gestión bajo las normas ISO actualizadas, como ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, y ISO 45001:2018 (INCOPET, 2024).

En 2021, Incopet logra un hito importante al obtener la certificación ISO 37001:2016, siendo la primera empresa en su rubro en Ecuador en alcanzar este estándar de gestión

antisoborno. Además, consolidan auditorías financieras externas, cumpliendo con los estándares NIF y NIC.

En 2022, continúan innovando y alcanzando nuevos logros empresariales, superando constantemente las expectativas de sus clientes y manteniéndose como un referente en la industria ecuatoriana.

Incopet destaca por una cultura organizacional que prioriza la calidad, la innovación y la mejora continua, valores reflejados en sus certificaciones internacionales, como ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 e ISO 37001. Estas normas sustentan un entorno de trabajo que busca la excelencia operativa y ética, impulsando a sus colaboradores a mantener altos estándares en la eficiencia, transparencia y cumplimiento de sus funciones. La empresa fomenta un ambiente basado en la integridad, el esmero, la pasión, la confiabilidad y el trabajo en equipo, valores que no solo figuran como principios fundamentales, sino que también se traducen en pautas claras de conducta en el día a día.

La empresa promueve un entorno en el que el compromiso y la colaboración se destacan como claves para el éxito, incentivando tanto el crecimiento profesional como personal de cada empleado. Este enfoque favorece la satisfacción y retención del talento, ya que los colaboradores se sienten parte de una estructura que respeta sus aportes y promueve el desarrollo constante. Además, la adaptabilidad de Incopet es un reflejo de su cultura resiliente, evidenciada en su habilidad para ajustarse a las demandas cambiantes de sectores exigentes, como el petrolero y el tratamiento de agua. Asimismo, el compromiso con la responsabilidad social y ambiental reafirma la importancia que la empresa otorga a su impacto en la comunidad y el entorno, consolidándose como una organización que no solo busca el éxito comercial, sino que también asume su rol en el desarrollo sostenible y ético del país.

1.1.1.2. Misión, visión, valores

MISIÓN

Nos esforzamos permanente por atender y solventar las necesidades de nuestros clientes entregando productos, servicios y aplicaciones de alta calidad, confiabilidad y valor agregado (INCOPET, 2024).

VISIÓN

En lo que nos desenvolvemos vamos a ser la empresa líder y referente en el sector hidrocarburífero ecuatoriano; para ello, continuamente nos comprometemos a mejorar todo lo que hacemos de manera más efectiva que nuestros competidores y logrando el reconocimiento de nuestros clientes (INCOPET, 2024).

VALORES

Los valores son aquellos comportamientos clave para alcanzar la misión y visión empresarial de Incopet y se encuentran compuestos por: integridad, esmero, pasión, confiabilidad y trabajo en equipo.

1.1.1.3. Actividades, marcas, productos y servicios

Incopet es una empresa dedicada al desarrollo y abastecimiento de productos químicos, a su vez también suministra equipos u accesorios para cementación. Además, ofrece el diseño y ejecución de tratamientos, herramientas de completación (proceso que ayuda a la extracción de hidrocarburos a través de pozos) y herramientas de pesca (INCOPET, 2024).

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

Ubicación de la sede

- **Provincia:** Pichincha
- **Cantón:** Quito
- **Parroquia:** Tumbaco
- **Dirección:** Av. Interoceánica OE6-73 y González Suárez, Edificio Picadilly Center.

Ubicación de las operaciones:

- **Provincia:** Orellana

- **Cantón:** Francisco de Orellana
- **Parroquia:** El Coca
- **Dirección:** Vía El Coca – Lago Agrio Km. 7.

Propiedad y Forma Jurídica:

- **Tipo:** Empresa de capital privado
- **Naturaleza jurídica:** Sociedad anónima unipersonal en Ecuador

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

Incopet presenta una estructura organizacional de tamaño medio, con una jerarquía definida y múltiples departamentos. La empresa cuenta con una amplia gama de puestos, desde la alta dirección (Junta General de Accionistas, Gerente General) hasta personal operativo en campo. La distribución del personal se concentra principalmente en las áreas de operaciones, completación y reacondicionamiento, administración y finanzas, y soporte técnico.

Características del Personal:

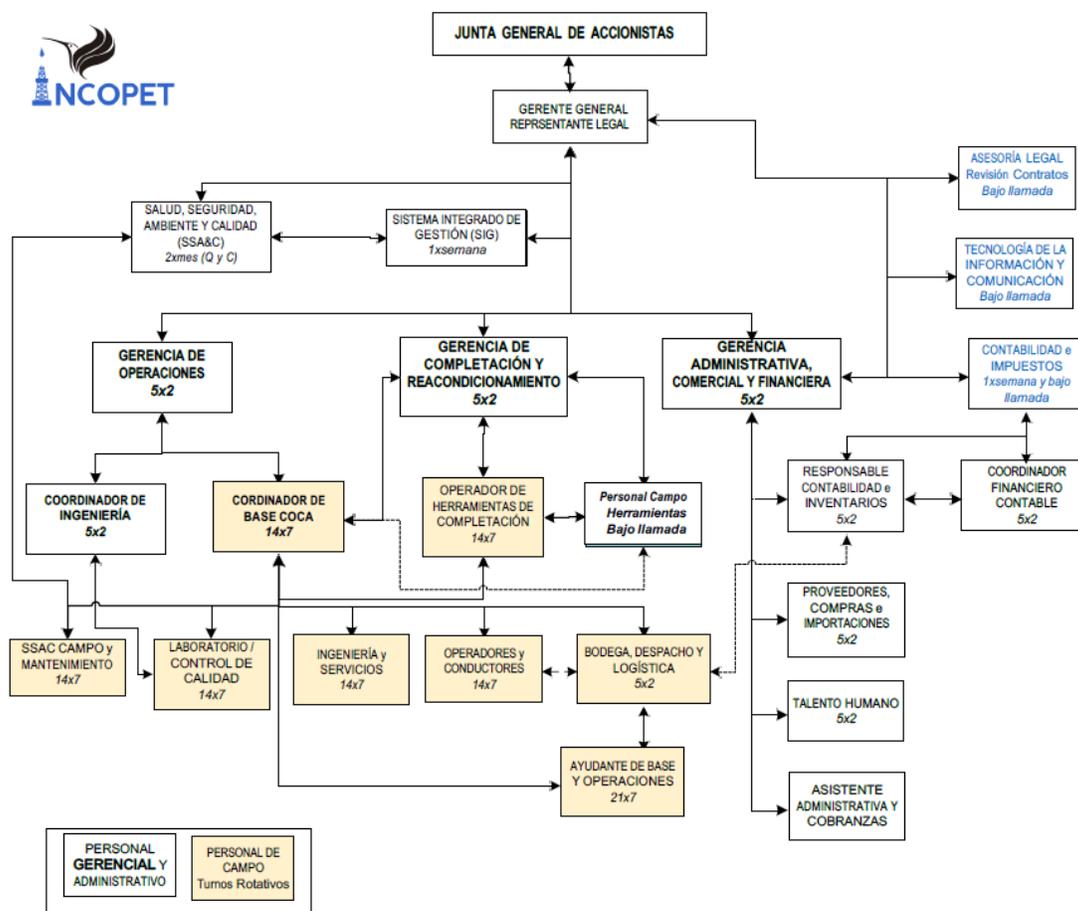
- **Diversidad de Roles:** Incopet requiere de un perfil laboral bastante diverso, desde ingenieros y técnicos especializados hasta personal administrativo y operativo.
- **Jornadas Laborales Variadas:** Se evidencia una combinación de jornadas laborales, incluyendo jornadas de 5x2 (5 días a la semana, 2 días de descanso), 14x7 (14 días trabajados, 7 días de descanso) y turnos rotativos. Esta diversidad sugiere que las operaciones de la empresa requieren cobertura continua, posiblemente en diferentes turnos o ubicaciones.
- **Presencia en Campo:** La empresa cuenta con personal destinado a trabajar en campo, lo que indica que sus operaciones se extienden a áreas remotas, posiblemente en zonas de extracción o procesamiento de hidrocarburos.
- **Apoyo Administrativo:** Existe un área administrativa considerable que brinda soporte a las operaciones, incluyendo contabilidad, finanzas, recursos humanos y logística.

De acuerdo con el organigrama estimamos que el número exacto de empleados es de treinta en total.

En la Figura 1 se puede observar el organigrama de la empresa Incopet:

Figura 1

Organigrama de Incopet del Ecuador S.A.



Nota. Formato propio de Incopet del Ecuador S.A.

1.1.2. Análisis del entorno

A continuación, se indican los diferentes análisis, tanto del entorno general (PESTEL) como del entorno específico (DAFO) de la empresa Incopet.

1.1.2.1. Entorno General (PESTEL)

El presente análisis PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Legal y Ambiental) se realiza con el objetivo de evaluar el entorno externo en el que opera Incopet, una empresa ecuatoriana dedicada a la provisión de productos químicos, insumos y servicios para los sectores industrial, agroindustrial, minero, petrolero y público. El análisis se realiza en el contexto actual de Ecuador (2024) y considera la historia de la empresa desde su fundación en 2013 hasta la actualidad.

Tabla 1

Análisis PESTEL de Incopet del Ecuador S.A.

Factor	Descripción	Posibles Estrategias para Incopet
Político	Estabilidad política, política petrolera, relaciones internacionales	Monitoreo constante del entorno político, adaptación a nuevas regulaciones, diversificación de mercados, fortalecimiento de relaciones con el gobierno.
Económico	Crecimiento económico, inversión extranjera, inflación	Aprovechar el crecimiento económico, atraer inversión extranjera, control de costos, diversificación de productos y servicios.
Social	Preocupaciones ambientales, cambios en los hábitos de consumo, demanda de energía	Adopción de prácticas sostenibles, inversión en tecnologías limpias, diversificación hacia energías renovables, adaptación a nuevos hábitos de consumo.
Tecnológico	Nuevos avances tecnológicos, digitalización	Adopción de nuevas tecnologías, inversión en I+D, digitalización de procesos, capacitación del personal.

Ecológico	Cambio climático, escasez de recursos, biodiversidad	Adaptación al cambio climático, reducción de emisiones, optimización del uso del agua, protección de la biodiversidad.
Legal	Legislación ambiental, legislación laboral, propiedad intelectual	Cumplimiento de la legislación ambiental, mejora de las condiciones laborales, protección de la propiedad intelectual.

Nota. Elaboración propia

1.1.2.2. Entorno específico (DAFO)

El análisis DAFO proporciona una visión general de la situación actual de Incopet y puede servir como base para la elaboración de estrategias a largo plazo. Es importante destacar que este análisis debe ser actualizado periódicamente para reflejar los cambios en el entorno empresarial.

Tabla 2

Análisis DAFO

INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Experiencia en el mercado, diversificación de servicios, compromiso con la calidad y seguridad, innovación tecnológica, reputación, certificación ISO 37001	Experiencia en el mercado, diversificación de servicios, compromiso con la calidad y seguridad, innovación tecnológica, reputación, certificación ISO 37001
Dependencia del sector petrolero, tamaño y capacidad de inversión, concentración geográfica	Dependencia del sector petrolero, tamaño y capacidad de inversión, concentración geográfica
EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS

<p>Crecimiento del sector energético, acuerdos comerciales, desarrollo de tecnologías limpias, digitalización Competencia, cambios en la regulación, volatilidad de precios de materias primas, desastres naturales y crisis económicas</p>	<p>Crecimiento del sector energético, acuerdos comerciales, desarrollo de tecnologías limpias, digitalización Competencia, cambios en la regulación, volatilidad de precios de materias primas, desastres naturales y crisis económicas</p>
---	---

Nota. Elaboración propia

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1. Descripción del problema

El problema principal que enfrenta Incopet es un estancamiento en la productividad a pesar de contar con un equipo de trabajo con conocimientos técnicos y experiencia. Este estancamiento se atribuye a una falta de desarrollo de competencias blandas en los empleados, lo cual impide alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa, como mejorar la competitividad en el mercado y aumentar la rentabilidad.

La falta de desarrollo de competencias blandas en Incopet afecta cada área funcional de la empresa, creando desafíos en la integración de sus objetivos estratégicos y operativos. En el área operativa, la carencia de habilidades en comunicación y trabajo en equipo limita la coordinación entre los equipos en las plantas de producción y laboratorios en Joya de los Sachas y Francisco de Orellana. Esto dificulta la ejecución efectiva de tareas y el manejo eficiente de los recursos, impactando la productividad en sus servicios clave como estimulación y fluidos de perforación en el sector petrolero.

En el área de ventas y comercialización, la falta de habilidades de negociación y resolución de problemas reduce la capacidad del equipo para satisfacer adecuadamente las expectativas de los clientes. En un mercado competitivo, esto genera un riesgo de pérdida de clientes, afectando la posición de Incopet como proveedor confiable en sectores exigentes como el tratamiento de aguas y la electricidad. Además, en la gestión de calidad y el

cumplimiento de normas, la ausencia de competencias para la toma de decisiones rápidas y efectivas limita la capacidad de reacción ante incidentes que puedan poner en riesgo sus certificaciones ISO, esenciales para la reputación de Incopet en cuanto a calidad y seguridad.

La gestión del talento humano también se ve afectada, ya que la falta de habilidades para el liderazgo y el desarrollo profesional de los empleados afecta la retención de talento, al no poder ofrecer un entorno de crecimiento y mejora continua. Esto puede aumentar la rotación de personal y deteriorar la imagen de Incopet como un lugar atractivo para trabajar, incrementando los costos de reclutamiento y capacitación de nuevos empleados. Así, el estancamiento en el desarrollo de competencias no solo impacta la eficiencia operativa y el cumplimiento de los objetivos estratégicos, sino que también amenaza la sostenibilidad de la empresa frente a sus competidores. La implementación de un modelo de gestión por competencias, alineado con las características de Incopet y su misión de brindar servicios de alta calidad, se convierte en una solución crítica para abordar estas deficiencias y fomentar una cultura organizacional basada en la excelencia y la competitividad.

1.2.1.1. Descripción Detallada del Problema:

Incopet se encuentra atrevsando por una brecha entre las cmpetencias actuales de los colaboradores y las que son escenciales para alcanzar su objetivo estratégico. Además, la falta de capacitación impide el desarrollo de las competencias claves de manera que se ven afectados algunos campos, señalados a continuación:

- **Desalineamiento entre habilidades y objetivos:** Existe una brecha entre las habilidades actuales de los empleados y los requerimientos para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa.
- **Falta de desarrollo de competencias:** Los empleados no están recibiendo la capacitación adecuada para adquirir las competencias necesarias para mejorar su desempeño y contribuir al crecimiento de la empresa, ya que no cuentan con un diccionario de competencias y descriptivos de puestos de trabajo formalmente estructurados bajo un modelo

que relacione las habilidades blandas con las técnicas cubriendo las necesidades de cada puesto.

- **Impacto en la productividad:** El estancamiento en el desarrollo de competencias está afectando directamente la productividad individual y grupal, lo que a su vez impacta en la eficiencia operativa y la rentabilidad de la empresa.

- **Riesgo de pérdida de competitividad:** Si no se abordan estas deficiencias, la empresa podría perder competitividad en el mercado frente a sus rivales.

1.2.1.2. Consecuencias del Problema:

Incompetencia atraviesa diversas consecuencias que provienen de la falta de desarrollo de competencias blandas en el equipo de trabajo, entre las que destacan:

- **Reducción de la productividad:** Menor producción por empleado, menor eficiencia en los procesos.

- **Mayor rotación de personal:** Los empleados podrían sentirse desmotivados y buscar oportunidades laborales en otras empresas donde puedan desarrollar sus habilidades.

- **Pérdida de oportunidades de negocio:** La empresa podría perder oportunidades de crecimiento debido a la falta de personal capacitado para asumir nuevos desafíos.

- **Deterioro de la imagen de la empresa:** Un bajo nivel de productividad y una alta rotación de personal podrían afectar negativamente la reputación de la empresa.

1.2.2. Fines y Objetivos del Trabajo

El proyecto se enfoca en implementar un modelo de gestión por competencias con el objetivo de desarrollar las habilidades blandas de los empleados. A través de este modelo, se busca:

- Identificar las competencias clave necesarias para el éxito de la empresa.
- Diseñar e implementar planes de capacitación y desarrollo.

- Crear un ambiente de trabajo que fomente el aprendizaje continuo y el desarrollo profesional.
- Mejorar la productividad y la eficiencia operativa.
- Aumentar la satisfacción laboral y el compromiso de los empleados.

En resumen, el proyecto busca abordar un problema interno relacionado con el desarrollo de las competencias de los empleados, con el fin de mejorar la productividad y la competitividad de la empresa.

1.2.2.1. Objetivo general

Mejorar la productividad y eficiencia de Incofet a través del desarrollo de competencias en los empleados y la implementación de un modelo de gestión por competencias.

1.2.2.2. Objetivos específicos

- Identificar las competencias blandas requeridas en cada puesto de trabajo para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa, asegurando que al menos el 70% de las áreas clave estén alineadas con las competencias identificadas en el primer año
- Diseñar e implementar un plan de capacitación y desarrollo integral que permita a los empleados adquirir las competencias identificadas, logrando que al menos el 60% de los participantes reporten sentirse más preparados para desempeñar sus funciones al concluir las primeras sesiones.
- Evaluar el impacto de la implementación del modelo de gestión por competencias en la productividad, el desempeño y la satisfacción laboral de los empleados, proyectando un incremento inicial del 10-15% en eficiencia operativa durante los primeros seis meses, con miras a alcanzar un impacto sostenido del 20% a largo plazo.

1.2.3. Hipótesis o teoría que plantea este trabajo

De acuerdo con la información recopilada, podemos inferir que la hipótesis central de este proyecto es la siguiente:

Al desarrollar las competencias blandas de los empleados de Incopet a través de un modelo de gestión por competencias, se incrementará significativamente la productividad y la eficiencia de la empresa, mejorando su posición competitiva en el mercado."

Adicionalmente, se plantean dos hipótesis específicas implícitas:

- Existe una correlación directa entre el nivel de competencias de los empleados y su desempeño laboral.
- La implementación de un plan de capacitación y desarrollo personalizado aumentará la motivación y el compromiso de los empleados.
- El desarrollo de competencias blandas, como el trabajo en equipo y la resolución de problemas, contribuirá a mejorar la colaboración y la innovación dentro de la empresa.

1.3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL TRABAJO

La industria petrolera, caracterizada por su constante evolución tecnológica y las crecientes demandas del mercado, requiere de un talento humano altamente capacitado y adaptable. Incopet, como empresa líder en el sector, enfrenta el desafío de optimizar sus procesos y mejorar su desempeño para mantenerse a la vanguardia.

En este contexto, la presente propuesta tiene como objetivo desarrollar un modelo de gestión de talento humano basado en la gestión de procesos y competencias, con el fin de potenciar las capacidades del personal, alinearlas con los objetivos estratégicos de la empresa y garantizar la sostenibilidad de sus operaciones.

Al igual que en otras organizaciones, la forma más efectiva de lograr un cambio cultural en Incopet pasa por el desarrollo de sus colaboradores. Es fundamental contar con un equipo de trabajo que posea las competencias necesarias para enfrentar los desafíos del sector, como la innovación, la resolución de problemas complejos y la adaptación a entornos cambiantes.

La implementación de un modelo de gestión de talento humano basado en competencias permitirá a Incopet:

- **Identificar las competencias críticas:** Determinar las habilidades y conocimientos requeridos en cada puesto de trabajo para asegurar el éxito de las operaciones.
- **Diseñar planes de desarrollo individualizados:** Crear trayectorias de crecimiento profesional para cada empleado, fomentando su desarrollo y retención.
- **Mejorar la eficiencia y la productividad:** Al contar con un equipo altamente capacitado, se optimizarán los procesos y se reducirán los costos operativos.
- **Fomentar una cultura de innovación:** Al promover el desarrollo de nuevas competencias y habilidades, se incentivará la generación de ideas y soluciones creativas.
- **Aumentar la satisfacción laboral:** Los empleados se sentirán más valorados y motivados al contar con oportunidades de crecimiento profesional.

Los objetivos de este proyecto están diseñados para impactar directamente en la resolución de los problemas actuales de Incopet mediante un enfoque integral en la gestión de talento humano basado en competencias, adaptado a los desafíos específicos del sector petrolero. Primero, el objetivo de identificar las competencias críticas necesarias para cada puesto ayuda a reducir la brecha entre las habilidades actuales y los requerimientos estratégicos, abordando así el desalineamiento que existe entre el equipo y las metas de la empresa. Esto permite optimizar el desempeño de cada colaborador en tareas clave, mejorando así la eficiencia y reduciendo tiempos improductivos en operaciones.

El diseño de planes de desarrollo individualizados es otro objetivo que resuelve la falta de capacitación específica, ya que permite a los empleados adquirir las competencias necesarias para enfrentar los retos del sector. Esto, a su vez, no solo aumenta la productividad y la calidad de los servicios, sino que también disminuye el riesgo de rotación de personal al brindar oportunidades claras de desarrollo y promoción profesional, lo cual refuerza la retención del talento.

La implementación de este modelo tiene además el objetivo de fomentar una cultura de innovación, que es fundamental en un sector en constante cambio tecnológico como el de

hidrocarburos. Al incentivar la adquisición de competencias en áreas como la resolución de problemas complejos y la adaptación a nuevas tecnologías, Incopet puede adelantarse a las tendencias del mercado y mantenerse competitiva. Esto también apoya la satisfacción laboral al crear un entorno de aprendizaje continuo, donde los empleados pueden desarrollarse profesionalmente y ver reflejadas sus habilidades en el éxito de la empresa.

En conjunto, estos objetivos no solo buscan resolver los problemas de productividad y retención de talento, sino que también posicionan a Incopet como una empresa capaz de adaptarse a los cambios del mercado, garantizando su sostenibilidad y relevancia en el sector a largo plazo. La alineación de estos objetivos con las características y necesidades de Incopet asegura que las soluciones propuestas no solo sean viables, sino también eficaces y coherentes con la misión y visión de la empresa.

En resumen, este proyecto busca posicionar a Incopet como una empresa líder en el sector, capaz de adaptarse a los cambios del entorno y de ofrecer productos y servicios de alta calidad. Al invertir en el desarrollo de su capital humano, Incopet estará mejor preparada para enfrentar los desafíos del futuro y alcanzar sus objetivos estratégicos.

Elementos clave que se han incorporado:

- **Énfasis en la importancia del capital humano:** Se destaca la necesidad de contar con un equipo altamente capacitado para enfrentar los desafíos del sector.
- **Alineación con los objetivos estratégicos:** Se subraya la importancia de que el modelo de gestión de talento humano contribuya al logro de los objetivos de la empresa.
- **Beneficios de la implementación:** Se describen los beneficios concretos que se obtendrán con la implementación del modelo, como el aumento de la eficiencia, la innovación y la satisfacción laboral.
- **Enfoque en el desarrollo de competencias:** Se enfatiza la necesidad de identificar y desarrollar las competencias clave para el éxito de la empresa.

- **Adaptación al contexto de Incopet del Ecuador S.A.:** La justificación se adapta al sector petrolero y a las particularidades de la empresa.

CAPITULO II. MARCO CONCEPTUAL

2.1. PLAN DE FORMACIÓN

Según Böhrh (2020), un plan de formación se entiende como un proceso continuo y estratégico cuyo objetivo es desarrollar competencias en los trabajadores, facilitando su adaptación a las necesidades cambiantes de la organización y del mercado laboral. La formación no solo se centra en el desarrollo de habilidades blandas, sino también en competencias más generales que tienen un impacto a largo plazo en el desempeño organizacional.

De acuerdo con Villamizar (2021), un plan de formación empresarial implica la identificación de las necesidades de capacitación de los empleados y la posterior implementación de acciones formativas que promuevan el crecimiento individual y colectivo dentro de la empresa. Este plan permite adaptar las habilidades de los empleados a los cambios tecnológicos y organizativos.

Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2020), un plan de formación se define como un conjunto estructurado de actividades formativas que buscan mejorar las capacidades y conocimientos de los empleados, alineando estos objetivos con las metas estratégicas de la empresa. Se considera una herramienta clave para asegurar la competitividad y productividad de la organización.

González y Fernández (2020) sostienen que un plan de formación es un proceso sistemático que incluye la planificación, implementación y evaluación de programas de capacitación con el fin de mejorar la eficiencia y la motivación de los empleados. Este plan también contribuye a crear un ambiente de aprendizaje continuo dentro de la empresa.

Finalmente, según el Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2021), un plan de formación se concibe como una estrategia integral que fortalece sus capacidades adaptativas, preparándolos para enfrentar desafíos organizacionales y de mercado. Estos planes se basan en una evaluación constante de las competencias requeridas para el futuro de la empresa.

2.1.1. Tipos de Plan de Formación

Existen diferentes tipos de planes de formación que responden a diversas necesidades organizacionales:

2.1.1.1. Planes de formación inicial o de inducción

Son diseñados para los empleados que ingresan por primera vez a la organización. Según García y Martínez (2021), estos planes tienen el objetivo de familiarizar a los nuevos colaboradores con la cultura, los procesos y las expectativas de la empresa, asegurando una integración rápida y eficiente.

2.1.1.2. Planes de formación continua

Se refieren a programas destinados a empleados en activo, cuyo objetivo es la actualización y mejora de habilidades. Como indican Hernández y Romero (2020), estos planes son fundamentales para que las empresas se mantengan competitivas en un entorno cambiante, y suelen enfocarse en el desarrollo de competencias transversales.

2.1.1.3. Planes de formación por competencias

Según el Banco Interamericano de Desarrollo (2021), estos planes buscan desarrollar habilidades específicas que se alineen con los requerimientos del puesto de trabajo. Están centrados en identificar y desarrollar las competencias que se consideran claves para el éxito organizacional.

2.1.1.4. Planes de formación en liderazgo

Están orientados a capacitar a empleados con potencial para ocupar cargos de dirección. Como afirma Villamizar (2021), este tipo de formación es esencial para preparar a futuros líderes dentro de la empresa, desarrollando habilidades como la toma de decisiones, comunicación efectiva y gestión de equipos.

2.1.1.5. Planes de formación técnica especializada

Dirigidos a mejorar las habilidades técnicas específicas de los empleados. Böhr (2020) explica que este tipo de formación suele estar relacionada con la tecnología o los sistemas

utilizados por la empresa, asegurando que los empleados puedan manejar herramientas complejas con eficacia.

2.2. PRODUCTIVIDAD

Productividad es la medida que compara la cantidad de bienes o servicios producidos con los recursos empleados para generarlos. Se centra en maximizar la producción utilizando el mínimo de recursos disponibles (Sánchez, 2020).

Para Pérez (2021), la productividad es la capacidad de una organización para producir más bienes o servicios utilizando la misma cantidad de recursos o incluso menos. Se mide frecuentemente en términos de rendimiento por hora o por trabajador.

García (2020) define la productividad como la capacidad de producir una mayor cantidad de bienes o servicios en un período de tiempo determinado. La productividad puede mejorarse mediante la optimización de procesos, reducción de tiempos muertos y mejora en la gestión del trabajo.

2.2.1. Productividad en diferentes contextos

2.2.1.1. Productividad como eficiencia y efectividad

Según Gutiérrez y Pérez (2020), la productividad puede definirse como la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos de manera eficiente (minimizando los recursos utilizados) y efectiva (logrando los resultados deseados). Esto implica una combinación de mejorar procesos internos y aumentar el rendimiento de los empleados.

2.2.1.2. Productividad en el contexto digital

Fernández y López (2021) afirman que, la productividad en el ámbito digital va más allá de la cantidad de productos o servicios generados. Se refiere a la capacidad de aprovechar herramientas digitales para mejorar la eficiencia, la toma de decisiones y la automatización de tareas, lo cual permite a las organizaciones adaptarse mejor a un entorno de rápida evolución.

2.2.1.3. Productividad como valor agregado

Según Morales (2019), la productividad no solo mide la relación entre insumos y productos, sino que se enfoca en generar valor agregado a través de la innovación, la mejora continua y la gestión eficiente de recursos. Esto convierte a la productividad en un motor para la competitividad empresarial.

2.2.1.4. Productividad y capital humano

Para Ramírez y Torres (2020), la productividad está directamente relacionada con el desarrollo del capital humano. Una mayor inversión en formación y bienestar de los empleados incrementa su motivación y habilidades, lo que se traduce en un aumento de la productividad a largo plazo.

2.2.1.5. Productividad como rendimiento total de los factores

Böhrt (2021) define la productividad como el rendimiento total de los factores (RTF), que se refiere a la eficiencia con la que una empresa utiliza todos sus recursos (mano de obra, capital, tecnología) para generar productos o servicios. La mejora en la RTF es clave para el crecimiento sostenible de una organización.

2.3. INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD

2.3.1. Optimización de procesos internos

Según Ramírez y Torres (2021), uno de los métodos más efectivos para aumentar la productividad es la optimización de procesos, eliminando redundancias y tiempos muertos. Las empresas deben enfocarse en la automatización y en la mejora continua de sus procesos internos, lo que puede lograrse mediante la implementación de tecnologías como la inteligencia artificial y sistemas de gestión empresarial. Esto reduce errores humanos y maximiza la eficiencia en la utilización de recursos.

2.3.2. Desarrollo del talento humano

Gómez y Fernández (2020) argumentan que el incremento de la productividad en las organizaciones también pasa por invertir en la capacitación y desarrollo del talento humano. Un

equipo más calificado, que pueda adaptarse rápidamente a nuevas tecnologías y métodos de trabajo, contribuirá significativamente al aumento de la productividad. Programas de formación continua permiten a los empleados adquirir habilidades que incrementan su capacidad para resolver problemas de manera eficiente y mejorar los resultados de la empresa.

2.3.3. Innovación tecnológica

Méndez y Rojas (2021) destacan que la adopción de nuevas tecnologías es fundamental para aumentar la productividad. Las empresas que invierten en tecnologías emergentes como el big data, automatización y robótica ven mejoras significativas en la capacidad de producción y reducción de costos. Además, el análisis predictivo permite una mejor toma de decisiones, ajustando recursos y esfuerzos en áreas clave de producción.

2.3.4. Mejora del clima organizacional

Pérez (2019) sugiere que un buen clima organizacional impacta positivamente en la productividad de los empleados. Un ambiente de trabajo que fomente la comunicación abierta, el bienestar y el reconocimiento a los logros incrementa la motivación y el compromiso de los empleados, lo cual, a su vez, se traduce en un aumento de la eficiencia y la productividad. La productividad no solo depende de factores técnicos, sino también del entorno psicosocial dentro de la organización.

2.3.5. Implementación de modelos de gestión por competencias

Santos y Martínez (2020) afirman que la gestión por competencias es un enfoque que permite a las empresas mejorar la productividad al asegurar que los empleados estén en roles adecuados según sus habilidades y conocimientos. Un modelo de gestión por competencias identifica las áreas clave en las que el personal puede destacar, lo que optimiza el rendimiento y, en consecuencia, la productividad global de la organización.

La implementación de un modelo de gestión por competencias supone que los procesos de selección, formación y evaluación de los miembros del personal se estructuran y se sincronizan de manera que cada trabajador desempeñe las funciones correspondientes a su

pericia y conocimientos. Para lograrlo, se requieren planificación estratégica, análisis de competencias clave, definición de perfiles concretos y puesta en marcha de una preparación continua, lo que no solo favorece la productividad, sino que también satisface alicientes y expectativas de los empleados, ya que pueden desarrollarse en un ámbito en el que pueden destacar y alcanzar sus metas.

2.4. MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Según Cano y Gómez (2020), el modelo de gestión por competencias es una metodología que permite identificar, desarrollar y gestionar las habilidades, conocimientos y comportamientos necesarios para que los empleados desempeñen de manera efectiva sus roles dentro de la organización. Este enfoque facilita la alineación entre las capacidades del personal y las metas estratégicas de la empresa, potenciando el rendimiento individual y colectivo.

Pérez (2021) destaca que el modelo de gestión por competencias se centra en el desarrollo continuo de los empleados, promoviendo la adquisición de nuevas habilidades que les permitan adaptarse a los cambios en el entorno organizacional. Este modelo se fundamenta en la idea de que las competencias no son estáticas, sino que pueden y deben evolucionar a medida que cambian las necesidades de la empresa.

García y Martínez (2020) proponen que el modelo de gestión por competencias ayuda a mejorar el desempeño organizacional al garantizar que las personas adecuadas, con las competencias necesarias, se encuentren en los puestos correctos. Esto reduce la rotación de personal, mejora la eficiencia y aumenta la satisfacción laboral, contribuyendo a un entorno de trabajo más productivo.

De acuerdo con López (2019), una de las principales ventajas del modelo de gestión por competencias es su capacidad para alinear las competencias individuales de los empleados con los objetivos estratégicos de la organización. Esta alineación permite a las empresas ser

más ágiles y competitivas, dado que sus empleados están mejor preparados para enfrentar los retos y aprovechar las oportunidades del entorno empresarial.

Rodríguez y Sánchez (2021) sostienen que el modelo de gestión por competencias no solo se enfoca en la identificación de habilidades, sino también en su evaluación constante y en la mejora continua a través de programas de formación y desarrollo. Este enfoque garantiza que las competencias de los empleados se mantengan actualizadas y alineadas con las necesidades cambiantes de la organización y del mercado.

El modelo de gestión por competencias es una metodología que se centra en identificar, desarrollar y evaluar las habilidades, conocimientos y actitudes (competencias) que requieren los empleados para desempeñar sus funciones de manera efectiva y contribuir al éxito de la organización. En lugar de enfocarse únicamente en los títulos académicos o la experiencia laboral, este modelo pone el énfasis en las capacidades reales de las personas y su alineación con los objetivos estratégicos de la empresa (Chiavenato, 2021).

2.4.1. Características Clave del Modelo

A continuación se detallan las características claves de un modelo de gestión por competencias:

- **Enfoque en las Competencias:** Se identifican las competencias específicas necesarias para cada puesto de trabajo.
- **Desarrollo de Talento:** Se diseñan planes de desarrollo personalizados para que los empleados adquieran y mejoren sus competencias.
- **Evaluación del Desempeño:** Se evalúa el desempeño de los empleados en función de las competencias definidas, promoviendo un feedback continuo.
- **Vinculación con la Estrategia:** Las competencias se alinean con los objetivos estratégicos de la organización, asegurando que el talento humano contribuya al logro de los mismos.

- **Cultura de Aprendizaje:** Se fomenta una cultura organizacional que promueve el aprendizaje continuo y el desarrollo de las personas.

2.4.2. Beneficios del Modelo

A continuación se detallan los beneficios claves de un modelo de gestión por competencias:

- **Mayor Productividad:** Los empleados con las competencias adecuadas son más eficientes y productivos (Gil-Monte & García-Ramos, 2021).
- **Mayor Retención del Talento:** Al ofrecer oportunidades de desarrollo, las organizaciones atraen y retienen a los mejores talentos (Hernández & López, 2020).
- **Mejor Adaptación al Cambio:** Las organizaciones con un modelo de gestión por competencias son más flexibles y capaces de adaptarse a los cambios del entorno (Chiavenato, 2021).
- **Mayor Satisfacción Laboral:** Los empleados se sienten más valorados y motivados cuando sus habilidades son reconocidas y desarrolladas.

2.4.3. Aumento de la productividad mediante el modelo de gestión por competencias

El aumento de la productividad mediante el modelo de gestión por competencias se basa en la premisa de que, al desarrollar, evaluar y gestionar las competencias específicas de los empleados, las organizaciones pueden maximizar su rendimiento global y alcanzar sus metas estratégicas de manera más eficiente. Según Mendoza y Morales (2020), este enfoque permite que los empleados cuenten con las habilidades necesarias para desempeñar sus tareas de manera óptima, lo que se traduce en una mejora significativa en la productividad organizacional. Las competencias incluyen conocimientos habilidades blandas, como la capacidad para resolver problemas o trabajar en equipo, que son fundamentales para la adaptación y el rendimiento en un entorno de trabajo en constante cambio.

Jiménez y Gutiérrez (2021) argumentan que la gestión por competencias es clave para la alineación entre los objetivos individuales de los empleados y las metas organizacionales.

Esto se logra mediante la identificación y evaluación de las competencias críticas que se requieren en cada puesto de trabajo, permitiendo a la empresa enfocar sus esfuerzos en áreas clave que impactan directamente en la productividad. Además, la implementación de planes de formación personalizados, basados en estas competencias, asegura que los empleados adquieran las habilidades necesarias para enfrentar los desafíos actuales y futuros, contribuyendo a un aumento sostenido de la eficiencia y efectividad.

Otro aspecto importante del modelo de gestión por competencias es su capacidad para fomentar la innovación y la mejora continua. Rodríguez y Sánchez (2021) destacan que, al centrar la gestión del talento en el desarrollo de competencias, las empresas pueden incentivar la creación de nuevas soluciones y enfoques para mejorar procesos y productos. Esto no solo impulsa la productividad, sino que también contribuye a una mayor competitividad en el mercado. La posibilidad de adaptar y actualizar las competencias según las necesidades cambiantes del entorno empresarial permite a las organizaciones mantenerse ágiles y eficientes, mejorando su rendimiento general.

Asimismo, Pérez (2020) subraya que el modelo de gestión por competencias facilita una mejor distribución de las tareas y responsabilidades dentro de la organización. Al identificar las competencias específicas de cada empleado, los gestores pueden asignar las tareas de manera más efectiva, asegurando que cada persona se encargue de aquellas actividades para las que está mejor calificada. Este enfoque no solo optimiza el uso de los recursos humanos, sino que también reduce los tiempos de inactividad y los errores, factores que contribuyen directamente al aumento de la productividad.

Por último, Gómez (2022) resalta que la gestión por competencias fomenta un entorno laboral más motivador y participativo. Al permitir que los empleados identifiquen claramente las competencias que deben desarrollar para avanzar en sus carreras, el modelo incrementa su compromiso y satisfacción laboral. Este mayor compromiso se traduce en un aumento en la

productividad, ya que los empleados motivados tienden a ser más eficientes y a realizar sus tareas con mayor dedicación y calidad.

2.5. MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS APLICADO EN EL SECTOR PETROLERO

El modelo de gestión por competencias en el sector petrolero se presenta como una herramienta fundamental para abordar los desafíos inherentes a esta industria, caracterizada por la rápida evolución tecnológica, la alta competitividad y la necesidad de adaptación a los cambios del mercado global. Según Cano y Gómez (2020), la implementación de un modelo de gestión por competencias permite a las empresas petroleras no solo identificar y desarrollar las habilidades técnicas de sus colaboradores, sino también aquellas habilidades blandas necesarias para una operación eficiente, segura y sostenible. Este enfoque asegura que los trabajadores cuenten con las competencias específicas para operar bajo altos estándares de seguridad y eficiencia, esenciales en el sector petrolero, donde la precisión y el cumplimiento de normas de seguridad y medioambientales son prioritarios.

Pérez (2021) destaca que el desarrollo continuo de competencias en el sector petrolero ayuda a los empleados a adaptarse a entornos altamente regulados y a una rápida obsolescencia tecnológica. Esto significa que el modelo de gestión por competencias no solo debe enfocarse en habilidades técnicas, como el manejo de equipos especializados, sino también en competencias clave como la adaptabilidad, la toma de decisiones bajo presión y el trabajo en equipo, factores que incrementan la capacidad de respuesta ante emergencias y fortalecen la cohesión en las operaciones de campo. A través de este modelo, se busca que el talento humano se mantenga alineado con los objetivos estratégicos de la organización, lo cual facilita la optimización de procesos y la reducción de riesgos.

García y Martínez (2020) enfatizan que el modelo de gestión por competencias en el ámbito petrolero permite mejorar el desempeño organizacional al asegurar que cada trabajador

ocupe el rol adecuado de acuerdo con sus capacidades, lo que reduce errores, mejora la seguridad y aumenta la eficiencia en cada área funcional. La correcta implementación de este modelo permite también una mejor administración de los riesgos laborales, ya que los empleados entrenados en competencias críticas son capaces de minimizar incidentes y responder con agilidad a cualquier contingencia.

Por su parte, López (2019) resalta que la alineación de las competencias individuales con los objetivos estratégicos permite a las empresas petroleras mantener una ventaja competitiva en un mercado exigente. Este modelo es especialmente ventajoso en el contexto petrolero, donde la capacidad de los empleados para enfrentar y resolver problemas complejos en el menor tiempo posible es esencial para mantener la continuidad operativa y optimizar los costos. La mejora continua en las competencias de los trabajadores no solo permite un incremento en la calidad del servicio, sino también en la sostenibilidad de las operaciones.

2.5.1. Características clave del modelo en el sector petrolero

Enfoque en competencias críticas para la industria: Este modelo identifica no solo las competencias técnicas de cada rol, sino también las habilidades blandas necesarias para desempeñarse en un ambiente de alta presión y con estándares de seguridad específicos del sector. Las características clave de este modelo se encuentran detalladas a continuación:

- Desarrollo continuo y especializado del talento: En el sector petrolero, los planes de desarrollo deben incluir capacitación en tecnología avanzada, cumplimiento de normas ambientales y prácticas seguras, entre otros.
- Evaluación bajo estándares de seguridad y calidad: Las evaluaciones de desempeño incluyen criterios de seguridad laboral, eficiencia y precisión en el cumplimiento de tareas operativas.

- Vinculación directa con la estrategia organizacional: Se alinea el desarrollo de competencias con las metas estratégicas de la empresa, asegurando que el capital humano contribuya al cumplimiento de objetivos como la sostenibilidad y la competitividad.
- Promoción de una cultura de responsabilidad y aprendizaje continuo: La industria petrolera requiere una cultura organizacional enfocada en el aprendizaje constante, dado el avance de las tecnologías y las regulaciones del sector.

2.5.2. Beneficios del modelo en el sector petrolero

Dicho modelo es implementado no solo para que la empresa tenga una mejor cultura organizacional, sino que de igual manera se encuentra alineado a su principio de calidad y excelencia por ello en el contexto actual lo óptimo y lo que permite a cada empresa continuar y destacar es seguir mejorando e innovándose en todas sus áreas, en este caso hay diferentes beneficios que podremos mencionar a continuación.

Mayor seguridad y eficiencia en operaciones: La aplicación de este modelo permite a los empleados desarrollar competencias que disminuyen riesgos y aumentan la eficiencia en operaciones, contribuyendo a un entorno laboral seguro y productivo (Gil-Monte & García-Ramos, 2021).

Reducción de la rotación y retención de talento especializado: Las empresas petroleras atraen y retienen a los mejores talentos al ofrecer programas de desarrollo que responden a sus intereses y necesidades específicas (Hernández & López, 2020).

Mejora en la adaptación a cambios regulatorios y tecnológicos: Las competencias desarrolladas ayudan a los empleados a adaptarse rápidamente a nuevas normativas y avances tecnológicos, un aspecto crítico en el sector petrolero (Chiavenato, 2021).

Mayor satisfacción laboral y compromiso: Los empleados se sienten más valorados y motivados cuando sus competencias se desarrollan en un contexto que les permite crecer y contribuir al éxito organizacional.

2.5.3. Incremento de la productividad mediante el modelo de gestión por competencias en el sector petrolero

El modelo de gestión por competencias aplicado en la industria petrolera no solo optimiza la eficiencia operativa, sino que también facilita una gestión más precisa del talento, al asegurar que los empleados cuentan con las habilidades necesarias para cada tarea, lo cual minimiza errores y tiempos muertos (Mendoza y Morales, 2020). Jiménez y Gutiérrez (2021) sostienen que el desarrollo de competencias críticas en los empleados promueve la adaptación ágil a nuevas tecnologías y procedimientos operacionales, lo que incrementa significativamente la productividad y la competitividad de la empresa.

Este modelo permite también un entorno de trabajo colaborativo, donde la innovación y la mejora continua son incentivadas, generando soluciones efectivas y mejorando el rendimiento en áreas operativas clave. La gestión de competencias en el sector petrolero es, por lo tanto, una estrategia efectiva para asegurar que el talento humano no solo se alinea con los objetivos empresariales, sino que también es capaz de adaptarse y responder a las demandas cambiantes de la industria, contribuyendo así a una mayor competitividad y sostenibilidad del negocio.

CAPITULO III. METODOLOGÍA

Para el desarrollo del diseño metodológico de este proyecto, se adoptará un enfoque de análisis situacional que permitirá evaluar a fondo los niveles de gestión del talento humano en Incopet. Este enfoque se selecciona por su capacidad para proporcionar una comprensión integral de la organización y sus necesidades, lo que resulta fundamental para desarrollar un plan de formación eficaz que mejore la productividad (Cano, 2019; Vargas, 2020). Este proyecto utiliza la metodología de “design thinking” para la recolección de datos cualitativos midiendo el impacto de las nuevas metodologías en términos de productividad y desempeño. La integración de estos enfoques lo convierte en un diseño mixto, transversal y orientado a la acción, donde se espera que los hallazgos y soluciones generen un impacto real y tangible en la organización.

3.1. DESEABILIDAD, FACTIBILIDAD Y VIABILIDAD DEL PROYECTO

3.1.1.1. Deseabilidad

En Incopet el gerente que está representado por el cliente constantemente está presente sobre los procesos y estrategias que promuevan el desarrollo de los colaboradores y la empresa garantizando así la mejora al implementar un modelo de gestión por competencias ideal para los usuarios que requieren adaptar, potenciar, evaluar a identificar sus habilidades con el propósito de satisfacer sus deseos, cumplir expectativas e identificar necesidades.

El cliente desea incorporar un modelo de gestión de competencias oportuno para desarrollar el talento, alinear los objetivos organizacionales e individuales, evaluar de forma pertinente el desempeño, buscan retener el talento y mejorar el plan de sucesión para poder mejorar continuamente aumentando la productividad y eficiencia de los usuarios.

3.1.1.2. Factibilidad

Incopet cuenta con los recursos materiales y humanos necesarios contando un personal altamente calificado con capacidades ideales. Cuentan también con procesos que determinan

los plazos de tiempo previstos para la ejecución de este modelo para que sean innovadoras, medibles y reales.

3.1.1.3. Viabilidad

Al introducir el modelo oportuno de gestión por competencias en Incopet se establece que cuenta con los recursos necesarios para implementar los procesos y capacidades operativas para mejorar este proceso garantizando de esta forma la permanencia e importancia del proceso.

Por consiguiente, la viabilidad garantiza que la constante mejora del modelo de gestión por competencias en Incopet no sea únicamente deseado y factible para crearlo, sino que también sea real al contar con los recursos económicos y humanos necesarios para ser aplicado y sostenible en el tiempo para continuar desarrollando.

3.2. DISEÑO METODOLÓGICO

3.2.1. Empatizar

Incopet es una empresa proveedora de productos químicos y servicios petroleros, por lo cual las herramientas etnográficas que se acoplan mejor para empatizar con los usuarios son escogidas según las diferentes etapas que consisten en observar, preguntar y hacerlo.

Para la primera etapa empatizar, que consiste en observar, para la empresa Incopet se ha elegido la herramienta denominada “un día en la vida de”; ya que la misma permite una observación más profunda y real del usuario. Mediante esta herramienta se conocen las acciones y comportamientos de los usuarios, y los procesos socioculturales que son el foco en cualquier investigación etnográfica.

Por otro lado, para la etapa de preguntar la herramienta que se utilizará es la de “entrevista semiestructurada”, ya que es una aproximación con los usuarios que permite empatizar y reconocer las necesidades de los usuarios/clientes de manera más ágil y precisa. Esta herramienta, además, posibilita una mejor y más profunda comprensión de las experiencias, necesidades y deseos del usuario/cliente.

Finalmente, para la etapa de hacerlo se ha escogido la herramienta “simulación”, misma que se adhiere y encaja mejor con las actividades que realiza Incopet. Como parte de la simulación, se utilizará la inmersión cognitiva que permite conocer las emociones y percepciones del usuario en cada fase de la simulación, todo esto permite a Incopet sumergirse en la experiencia del usuario.

Figura 2

Plan de Investigación

Plan de Investigación		
<p>Qué método <i>técnica etnográfica para empatizar</i></p> <p>Un día en la vida de Entrevista semiestructurada Simulación</p>	<p>En dónde <i>Lugar del relevamiento</i></p> <p>Instalaciones de Incopet del Ecuador S.A. Av. Interoceánica y Gonzalez Suarez, Tumbaco</p>	<p>Materiales</p> <p><input type="checkbox"/> Libreta</p> <p><input type="checkbox"/> Cámara</p> <p><input type="checkbox"/> Grabador</p> <p><input type="checkbox"/> Hojas</p> <p><input type="checkbox"/> Sala de reuniones</p> <p><input type="checkbox"/> Equipo de seguridad (opcional)</p> <p><input type="checkbox"/> Computadora</p>
<p>A quién <i>Perfil(es) de personas/usuario@s</i></p> <p>Área de Talento Humano (Gerencia y Asistentes)</p>	<p>Cuándo <i>Horario del relevamiento</i></p> <p>23 de septiembre al 11 de octubre del 2024</p>	
	<p>Notas</p> <p>Se procura organizar al personal con el apoyo de las jefaturas directas. Darles un preámbulo y familiarización de dichas actividades para que lo tengan en consideración.</p>	
	<p>Responsable:</p> <p>Ana Paula Esparza, Paul Paez, Nayeli Esparza, Karen Japa y Katherine Garzón</p>	

Nota. Elaboración propia

3.2.2. Interpretar

La herramienta que se usa para el entendimiento de los principales usuarios de un modelo de gestión por competencias es el denominado “Mapa de Empatía”, que viene a ser un instrumento visual aplicable para una comprensión profunda de las perspectivas y necesidades de la Gerencia y los Asistentes del área de Talento Humano en Incopet.

Este mapa de empatía proporciona una vista general de las necesidades y expectativas de la Gerencia y los Asistentes del área de Talento Humano. Es una base en mucho tiempo que será útil para incorporar cualquier mejora organizacional que beneficie a ambas partes para mejorar la eficiencia y la productividad y aumentar el rendimiento y el bienestar en Incopet.

Figura 3

Mapa de Empatía



Nota. Elaboración Propia

3.2.3. Idear

La técnica a usar será la de los 6 sombreros, en el cual cada “sombrero” representa un modo de pensar. La técnica permite separar el pensamiento lógico del emocional, el positivo del negativo y más.

El desarrollo e implementación de un modelo de gestión por competencias en Incopet. a través de la aplicación de la técnica de los 6 sombreros permitirá analizar todos los aspectos críticos desde diferentes perspectivas. A través de un enfoque holístico, se lograrán maximizar las fortalezas del modelo, minimizar los riesgos y garantizar una mejor alineación con los objetivos estratégicos de la empresa.

Figura 4

Técnica de los 6 sombreros





- **Planificación y Seguimiento:** Definir los pasos necesarios para implementar el modelo de gestión por competencias, establecer responsables y plazos. También incluiría la creación de un sistema de monitoreo y evaluación continua para asegurar que el modelo cumpla con los objetivos deseados.
- **Coordinación y Control:** Asegurar que todas las perspectivas tratadas por los demás sombreros sean integradas en un plan de acción cohesivo y ejecutable.

Nota. Elaboración propia

3.2.4. Prototipar

Para la presentación del presente proyecto al área de Dirección de Personas se ha creado un Storyboard explicando la ejecución del Diseño del Modelo de Gestión por Competencias, permitiendo realizar un análisis y validación del trabajo realizado.

Figura 5

Storyboard

Storyboard

Modelo de gestión por competencias en Incopet



Recursos

El modelo de gestión por competencias en Incopet ha sido un proceso de identificación de recursos existentes para reajustar y mejorar estrategias. Adaptado a las necesidades y características de los colaboradores y de la organización.



Gracias a la técnica de los sombreros que hemos implementado, podemos identificar las competencias y comportamientos que son requeridos



Podemos determinar las competencias observables positivas esperadas para poder contar con personal eficiente, productivo que busque la mejora continua.



Una vez incorporada la gestión por competencias nuestro objetivo es evaluar el desempeño, mejorar y aumentar la satisfacción al igual que la comunicación

Incopet Ecuador es una empresa de servicios petroleros y productos químicos, por lo cual hemos escogido como prototipo el "storyboard", mismo que es una herramienta visual que facilita la comprensión y comunicación de conceptos. Es una herramienta que centra el diseño en la experiencia del usuario, identificando los aspectos a mejorar, garantizando que se cumplan las necesidades de estos. Además, facilita la comunicación efectiva entre equipos y la contribución de ideas y soluciones, debido a que todos pueden visualizar y comprender el flujo del proyecto.

Nota. Elaboración propia

3.2.5. Testear

Una vez detalladas las ideas y pensamientos que tienen los trabajadores de Incopet la técnica de los 6 sombreros, la cual ha ayudado a responder en gran parte los Insights Accionables en contraste con el mapa de empatía, se ha podido desarrollar el siguiente Testeo, que nos muestra los siguientes resultados:

Figura 6

Acciones de TESTEO



Nota. Elaboración propia

Tabla 3

Valoración de respuestas

MAPA DE EMPATÍA	TÉCNICA DE LOS 6 SOMBREROS	RESPUESTAS	DE ACUERDO O DESACUERDO	RECOMENDACIONES Y OPINIONES SOBRE LA
-----------------	----------------------------	------------	-------------------------	--------------------------------------

	SOMBREROS	ORDENADO POR PARTE DE LOS ANALISTAS DE TTHH	POSIBLE SOLUCIÓN
<p>¿Qué piensa que siente?</p> <p>Que se reconozcan sus logros y esfuerzos. Además, esperan que el sistema de gestión de competencias refleje adecuadamente sus contribuciones</p>	<p>Datos Actuales:</p> <p>Evaluación de las competencias críticas necesarias para mantener la competitividad en el mercado.</p> <p>Futuras Necesidades: Identificación de las competencias emergentes que serán necesarias para</p>	<p>De acuerdo</p>	<p>Establecer cuáles son las competencias claves y que estén alineadas al desarrollo personal y empresarial. Agradecen que se implementa un nuevo modelo por competencias, pero esperan que se enfoquen en las necesidades tratadas en el mapa de empatía.</p>

			cumplir con los objetivos.			Tratar el tema primordialmente con los directivos y que se enfoquen en este punto, que consideran uno de los más importantes.
			Percepciones y Emociones: Reacciones emocionales del de los analistas en relación con la implementación de un modelo de gestión por competencias.			Consideran que es muy importante la relación que se maneja entre las emociones y percepciones con el nuevo modelo de gestión por competencias
¿Qué ve?	La falta de feedback estructurado sobre cómo están trabajando podría abatir su motivación y autosatisfacción	Sombrero o Rojo		De acuerdo		
	Informan sus necesidades durante las reuniones y encuestas y llevan a cabo sus tareas	Sombrero o Azul	Definir los pasos necesarios para implementar el modelo de gestión por competencias,	De acuerdo		Que se tomen muy cuenta los procesos con los cuales se realizará el monitoreo y evaluación y que los mismo no invadan

<p>diarias en relación con los puntos del equipo, sin embargo, siente que o los atienden.</p>	<p>establecer responsables, plazos. Incluir la creación de un sistema de monitoreo y evaluación continua para asegurar que el modelo cumpla con los objetivos deseados.</p>	<p>su espacio personal o laboral.</p>
<p>Un sistema de administración más funcional e la ¿A qué inclusión en aspira? la toma de decisiones, lo que conllevaría una mayor felicidad y</p>	<p>Sombrero Verde Propuestas Creativas: Ideas innovadoras sobre cómo estructurar e implementar el modelo de gestión por competencias.</p>	<p>De acuerdo Consideran que darles a los analistas un voto de confianza a través de las ideas propias e innovadoras ayudará a una mejor satisfacción en el lugar de trabajo ya que les permite expresarse.</p>

¿Qué le duele?	mejor lugar laboral	Sombrero Negro	<p>Innovación en la Gestión: Explorar nuevas metodologías y herramientas que puedan facilitar la adopción del modelo y maximizar su efectividad.</p> <p>Identificar y analizar los posibles desafíos y riesgos asociados con la implementación del modelo de gestión por competencias, tales la alineación con</p>	De acuerdo	<p>Se muestran abiertos a la implementación y uso de nuevas herramientas y metodologías, ya que entienden que de eso depende el desarrollo personas y de Incopet S.A.</p> <p>Comprenden que una mala implementación de un modelo de gestión por competencias podría perjudicar a toda la empresa, no solo a ellos, por lo tanto están dispuestos a dar lo mejor de sí en la aplicación del mismo y entregar todos los recursos</p>
	Aspiran también a un mayor reconocimiento				

		los objetivos estratégicos o la falta de recursos.		personales y laborales posibles.
		Problemas Potenciales: Evaluar cómo estos riesgos podrían impactar la eficiencia operativa y el desempeño general de la empresa.		
¿Qué oye?	La necesidad de una mejor gestión del talento humano, lo que hace que deseen un sistema más	Sombrer o Amarillo	Beneficios del Modelo: Enfatizar los beneficios de implementar un modelo de gestión por competencias,	Consideran que de ser un buen modelo de gestión por competencias, compartirían los tantos beneficios que se busca, con las otras áreas y verían

estructurado	como la mejora	la forma de seguir
y justo	en la toma de	implementando más
	decisiones, la	modelos, técnicas y
	optimización de	herramientas para la
	recursos	mejora y desarrollo
	humanos y el	de si mismos, de su
	fortalecimiento	talento y a su vez de
	de la	Incopet S.A.
	competitividad	
	de la empresa.	

Nota. Elaboración propia

CAPITULO IV. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

El modelo de gestión de talento humano de Incopet se centra en ubicar a las personas adecuadas en los puestos correctos. Reconociendo la importancia del entorno organizativo para el desempeño de cada colaborador. Su objetivo es lograr un alto estándar y mantener una relación duradera entre la persona, el trabajo y la organización.

Se ha propuesto un Diccionario de Competencias para Incopet basado en la clasificación de competencias de Martha Alles (2015). Su adaptabilidad a los cambios del entorno es un pilar fundamental del modelo de competencias de Incopet, mientras mantiene un compromiso con la calidad y los valores de su cultura organizacional.

4.1. DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

4.1.1. ¿Qué son las competencias?

Las competencias para Incopet están centradas en las habilidades técnicas, cognitivas y emocionales de cada empleado, las mismas que al ponerlas en práctica en el día a día exponen un desempeño superior en el trabajo específico, lo que genera resultados eficaces que ayudan al cumplimiento de metas y objetivos de la empresa.

4.1.2. Escala de Competencias

La escala de competencias permite evaluar en que aspectos específicos se deben reforzar sobre los colaboradores, así mismo cuales son las competencias que han sido dominadas con el fin de replantearlas, retos que motiven a los colaboradores y les permitan alcanzar el éxito personal y organizacional. En Incopet se busca que las competencias de los empleados alcancen un grado entre 3 y 4, asegurando una mejora continua en su desempeño.

En la siguiente tabla, se identifican los grados comprendidos de 5 niveles de competencias que se requiere para Incopet.

Tabla 4

Escala de Competencias

GRADO	DEFINICIÓN
GRADO 0: No posee la competencia	-No posee la competencia, conocimientos, habilidades o experiencia que se requiere.
GRADO 1: Básico	-Mantiene y demuestra las competencias básicas y limitadas -Se maneja bajo supervisión y orientación
GRADO 2: Intermedio	-Tiene las competencias y habilidades requeridas en un grado intermedio en la mayoría de las situaciones -Brinda una guía para otros compañeros
GRADO 3: Avanzado	-Demuestra conocimientos y habilidades superiores -Brinda una guía para otros compañeros
GRADO 4: Excelente	-Domina y maneja de forma adecuada sus competencias, habilidades y conocimientos superando los resultados. -Colaborador referente y experto

Nota. Elaboración propia tomando de referencia a Camperos (2021)

4.1.3. Clasificación de las Competencias

La empresa Incopet del Ecuador cuenta con una clasificación de 5 tipos de competencias:

4.1.3.1. Competencias Transversales

Son aquel conjunto de conocimientos y habilidades que son esenciales para la empresa. Este tipo de competencias son genéricas y son consideradas como requisito base para los colaboradores que vayan a formar parte de Incopet.

Tabla 5

Cometencias transversales

COMPETENCIAS TRANSVERSALES	
COMPETENCIA	DEFINICIÓN
Planificación y gestión del tiempo	Capacidad de priorizar tareas y horarios gestionando el tiempo de manera efectiva para alcanzar las metas y objetivos establecidos.
Toma de decisiones	Habilidad de analizar opciones a las distintas circunstancias y elegir la mejor que se acerque a los objetivos empresariales.
Comunicación efectiva	Capacidad de expresarse de manera clara y efectiva además de escuchar a los demás.
Resolución de problemas	Habilidad para identificar y afrontar problemas logrando una solucionarlo eficientemente.
Razonamiento lógico y crítico	Capacidad analizar situaciones, evaluar argumentos y tomar decisiones identificando patrones y entendiendo las relaciones de causa-efecto.
Trabajo en equipo	Habilidad de colaborar con el resto de los colegas para alcanzar objetivos comunes.

Resiliencia	Dominio del estrés manteniendo actitud positiva frente a los desafíos teniendo la capacidad de recuperarse ante los contratiempos.
-------------	--

Nota. Elaboración propia tomando de referencia a Alles (2015)

4.1.3.2. Competencias Digitales

Según Aranda, R. M. (2020) se refieren a que los trabajadores puedan utilizar de manera eficiente y efectiva las tecnologías digitales. Esto entiende no solo el hecho de utilizar las plataformas, sistemas, etc. convencionales, sino aquellos emergentes que permitan un mejor funcionamiento del proceso y que ellos puedan evaluar y comunicarse a través de estas.

Tabla 6

Competencias digitales

COMPETENCIAS DIGITALES	
COMPETENCIA	DEFINICIÓN
Flexibilidades tecnológicas	Domino rápido de las nuevas y diferentes plataformas digitales que se le presente al empleado dependiendo del contexto.
Gestión de comunicación digital	Capacidad de comunicación mediante nuevos medios digitales (correo, aplicaciones de colaboración, etc.).
Manejo de información	Competencias de recuperar, reorganizar y guardar la información de forma eficiente utilizando sistemas nuevos o bases de datos.

Manejo de software de gestión empresarial	Habilidad de un buen manejo de software que ayude a la gestión empresarial como herramientas para nuevos proyectos.
---	---

Nota. Elaboración propia

4.1.3.3. Competencias Cardinales o Estratégicas

“Son competencia aplicable a todos los integrantes de la organización. Las competencias cardinales representan su esencia y permiten alcanzar la visión organizacional” (Alles, 2015, p. 126).

Tabla 7

Competencias cardinales

COMPETENCIAS CARDINALES	
COMPETENCIA	DEFINICIÓN
Adaptabilidad a los cambios del entorno	Capacidad de adaptarse, reconocer y utilizar el contexto a favor de la empresa para alcanzar objetivos.
Compromiso	Identificación con los u objetivos y obligaciones de la empresa y personales, trabajando con los recursos.
Compromiso con la calidad de trabajo	Cumplimiento de procesos de manera veloz, pero sin perder la idea de las políticas y estándares de calidad.
Ética y sencillez	Actuar de en concordación con la filosofía personal y empresarial.
Flexibilidad y adaptación	Responder de manera eficiente en situaciones inusuales trabajando en equipo.

Innovación y creatividad	Resolución de problemas mediante nuevas soluciones.
Integridad	Capacidad de seguir los valores teniendo relación entre el decir y el hacer.
Responsabilidad social	Identificarse con las políticas sociales de la empresa para realizar las y contribuir con la sociedad.

Nota. Elaboración propia tomando de referencia a Alles (2015)

4.1.3.4. Competencias Específicas Gerenciales o Personales

“Son competencia aplicable a colectivos específicos, por ejemplo, un área de la organización o un cierto nivel, como el gerencial” (Alles,2015, p. 150).

Tabla 8

Competencias específicas gerenciales

COMPETENCIAS ESECÍFICAS GERENCIALES	
COMPETENCIA	DEFINICIÓN
Dirección de equipos de trabajo	Integración y buen trabajo en equipo, con una buena coordinación de tareas, recursos y proceso.
Empowerment	Empoderamiento del equipo de trabajo tanto en éxitos como fracasos de los objetivos.
Entrenador	Suficiencia en moldear a los trabajadores en ciertas competencias y conocimientos.
Empreneurial	Capacidad de transformar y liderar áreas y aumentar productividad.

Liderazgo para el cambio	Capacidad motivar, comprometer a los trabajadores y la visión estratégica de la empresa para que sea deseable.
--------------------------	--

Nota. Elaboración propia tomando de referencia a Alles (2015)

4.1.3.5. Competencias Específicas por Área

“Son aquellas habilidades que ayudan al trabajador a desarrollar en de manera eficiente y eficaz su trabajo en un área específica” (Alles, 2015, p. 163).

Tabla 9

Competencias específicas por área

COMPETENCIAS ESECÍFICAS POR ÁREA	
COMPETENCIA	DEFINICIÓN
Colaboración	Capacidad de apoyar al equipo de trabajo o a otras áreas de la empresa respondiendo a las necesidades y requerimientos necesarios.
Conocimientos técnicos	Habilidad de adquirir conocimientos que son relevantes en las tareas del puesto e impartirlos con los compañeros de trabajo.
Credibilidad técnica	Capacidad para alcanzar objetivos superando estándares y ofreciendo soluciones prácticas y beneficiosas para los clientes.
Manejo de crisis	Identificar escenarios bajo presión y de conflicto creando soluciones estratégicas de acuerdo con la filosofía de la empresa.

Pensamiento analítico	Comprender situaciones organizándolas metódicamente y establecer prioridades para actuar.
Orientación a los resultados con calidad	Tener la habilidad de guiar comportamientos hacia el logro de resultados, estableciendo metas desafiantes y manteniendo altos estándares de calidad.
Profundidad en conocimiento del producto	Conocer el servicio brindado por la empresa evaluando las preferencias y necesidades de los clientes.
Responsabilidad	Contar con la capacidad de encontrar satisfacción en el trabajo y obtener buenos resultados, mostrando preocupación por realizar tareas con precisión y calidad para contribuir a la estrategia de la organización.

Nota. Elaboración propia tomando de referencia a Alles (2015)

4.2. DESCRIPTIVO DE PUESTOS DE TRABAJO

En Incopet la planificación óptima del análisis y descripción de puestos de trabajo evalúa las necesidades de la organización y brinda la información necesaria frente al cargo y puesto de trabajo para determinar las responsabilidades, actividades y habilidades que cada persona necesita construyendo el primer punto de contacto entre los colaboradores y la organización.

Una vez establecido el Diccionario de Competencias de Incopet, se evaluaron los descriptivos de cargo de la empresa, mismos que no han sido modificados desde hace cuatro

años y no estaban definidas las competencias para cada cargo. Por lo tanto, se hizo una redefinición de los descriptivos de cargo.

4.2.1. Objetivos de Descriptivo de Puestos de Trabajo

Para Incopet, los objetivos claves de este análisis son:

1. **Correcta selección de personal:** A través de un buen análisis de puesto, se determinan las habilidades y competencias necesarias para ocupar cargos facilitando el filtro de contratación.
2. **Programas de formación y planes de carrera:** Con base a las funciones de cada empleado, se realizan planes de capacitación y carrera específicos en búsqueda del desarrollo individual.
3. **Evaluaciones de desempeño:** Al establecer los puntos y criterios ya específicos para cada puesto, se evalúa a cada empleado conforme metas y responsabilidades laborales parametrizadas.
4. **Mejor desempeño:** los indicadores de rendimiento, habilidades y competencias requeridas al momento de contratación de forma eficaz y óptima.

4.2.2. Plantilla De Descriptivo de Puestos de Trabajo

La estructura definida para los descriptivos de puestos de trabajo para Incopet se encuentra detallada a continuación:

- **Objetivo:** descripción del puesto que genera un valor a la empresa en el proceso encargado.
- **Responsabilidades y obligaciones:** define responsabilidades, funciones y retos del cargo a los que debe enfrentar cuales debe afrontar.
- **Informes o reportes:** muestra el puesto de trabajo y áreas con las cuales tiene relación y de igual manera a quién reporta.

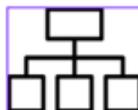
	INCOPET DEL ECUADOR S.A	GTH.M02.FOR 57	
		Fecha creación	12/02/2020
		Fecha modificación	
		Versión	1.0

EXÁMENES Y VALORACIONES MÉDICAS OCUPACIONALES
Pre-ocupacionales
Periódicos
Reintegro
Especiales
Salida

CONTRAINDICACIONES MÉDICAS
Absolutas
Relativas

CAPACITACIÓN REQUERIMIENTOS DE CSSA	
CAPACITACIÓN	ENTRENAMIENTO

ORGANIGRAMA



FRECUENCIA DE SUPERVISIÓN
ABIENTE LABORAL
Excelente
Buena
Regular
Nulo

	INCOPE DEL ECUADOR S.A	GTH.M02.FOR 57	
		Fecha creación	12/02/2020
		Fecha modificación	
		Versión	1.0

RESPONSABILIDAD	NOMBRE	FIRMA
Elaborado por:		
Revisado y Aprobado por:		

COMPETENCIAS ASIGNADAS AL PUESTO					
Competencia	Grado 0	Grado 1	Grado 2	Grado 3	Grado 4
TRANSVERSALES					
Planificación y gestión del tiempo					
Toma de decisiones					
Comunicación efectiva					
Resolución de problemas					
Razonamiento lógico y crítico					
Trabajo en equipo					
Resiliencia					
DIGITALES					
Flexibilidades tecnológicas					
Gestión de comunicación digital					
Manejo de información					
Manejo de software de gestión empresarial					
CARDINALES O ESTRATÉGICAS					
Adaptabilidad a los cambios del entorno					
Compromiso					
Compromiso con la calidad de trabajo					
Ética y sencillez					
Flexibilidad y adaptación					
Innovación y creatividad					
Integridad					
Responsabilidad social					

ESPECÍFICAS GERENCIALES					
Dirección de equipos de trabajo					
Empowerment					
Entrenador					
Empreneurial					
Liderazgo para el cambio					
ESPECÍFICAS POR ÁREA					
Colaboración					
Conocimientos técnicos					
Credibilidad técnica					
Manejo de crisis					
Pensamiento analítico					
Orientación a los resultados con calidad					
Profundidad en conocimiento del producto					
Responsabilidad					

Categoría	Escala de 100 Puntos	Puntaje
Educación Formal	10	
Habilidades y Destrezas	10	
Experiencia de años	15	
Competencias	35	
Entrevistas	10	
Pruebas Técnicas	10	
Prueba Psicométricas	10	
Total	100	

Nota. Elaboración propia tomando de referencia formato de Inopet

4.3. EMPLOYER BRANDING

Para Inopet, la dirección de personas es clave para el crecimiento y la contratación de talento. Las redes sociales, como Instagram y Facebook, son fundamentales para mostrar la

cultura interna, logros y preocupaciones de la empresa, generando interés en jóvenes talentos a través de publicaciones estratégicas y entrevistas en universidades.

La gerencia ha desarrollado una estrategia de marca empleadora que permite a los nuevos trabajadores identificarse con la empresa manteniendo su libertad. Esta estrategia de Employer Branding incluye:

- **Feedback continuo:** Reuniones para fomentar la retroalimentación positiva.
- **Comunicación interna:** Canales accesibles para mejorar la identificación con la marca.
- **Enfoque de reclutamiento:** Identificación de grupos atractivos y promoción de la marca como un buen empleador.
- **Bienestar laboral:** Ampliar incentivos y beneficios para el bienestar de los colaboradores.

Estos puntos son cruciales para posicionar a Incopet como marca empleadora y aprovechar herramientas digitales para una mayor difusión.

4.4. PLAN DE FORMACIÓN

El plan que se ofrece para Incopet consiste en cubrir las necesidades que se ha podido ir evidenciando en las reuniones con la gerencia de Talento Humano, las cuales ya han identificado dichos requerimientos de competencias mediante grupos focales contrastantes, por ello lo que se busca es que con todos los involucrados se logre cubrir las exigencias de formación que es una estrategia para llegar a cumplir los objetivos organizacionales, mejorar tanto el conocimiento como destrezas de los colaboradores, entre otras.

Hay que tomar en cuenta que lo que se quiere lograr son varias instancias como que el colaborador tenga un desarrollo óptimo, nuevos conocimientos, desarrollo del potencial hablando a nivel de competencias, lograr un mejor clima laboral y alineamiento a los objetivos.

Para todo este planteamiento hay que considerar lo que Ayala (2004) menciona sobre los programas de capacitación indicando 6 pasos:

1. Identificación de necesidades para capacitación
2. Desarrollo y previa programación de la capacitación
3. Planificación de la capacitación
4. Organización de dicha capacitación
5. Ejecución
6. Evaluación

Según Chiavenato (2009) se trata de llevar un listado o inventario de las necesidades individuales que han sido manifestadas a lo largo del tiempo, sean por factores de adaptación, innovación, convivencia grupal, etc. Ya que, al hacer un buen levantamiento se trabaja a la par con la jefatura inmediata para entender y priorizar dichas necesidades (mediante observación, entrevistas con las jefaturas, focus group, revisión de los descriptivos de cargo, etc.).

Con relación a la previa programación y desarrollo de las capacidades, ya se puede iniciar con la programación por lo que previamente las necesidades ya fueron identificadas, en este punto y considerando todo el contexto y factores se busca una técnica apropiada para que el aprendizaje sea óptimo. Cabe recalcar que es importante identificar que se debe enseñar, grupo de interés, en que medio y lugar debe ser enseñado y diferentes puntos. Todo esto debe ser centrado al desarrollo de cada colaborador y además debe estar alineado a la estrategia, política y filosofía para que de esta manera todo se encuentre encaminado, ya que cada empresa y nivel es diferente entendiendo que, si bien esta alineado, las necesidades en diferentes cambian, de igual manera los diagnósticos, las metodologías y las formas de llegar a cada grupo tienen que ser adaptadas.

Para la capacitación de la organización hay que tomar en cuenta una fecha apropiada y de igual manera hora, un medio sea presencial o virtual, el cual se adapte a las necesidades y metodología. De igual manera se selecciona un capacitador que vaya de acorde al tema, el cual cuente con la experiencia y preparación necesaria para el desarrollo junto con los con los

colaboradores, de igual manera se considera los recursos y medios, bases de datos de la empresa y refrigerios apropiados.

Llegado a este punto se procede con la ejecución, como se menciona anteriormente, se toma en cuenta las características individuales y por nivel jerárquico, como pilar fundamental se tiene un instructor de excelencia, el tiempo, la tensión, pequeños conflictos internos para evitar malos momento, búsqueda de participación y retroalimentación positiva y activa.

Como todo proceso se necesita una retroalimentación del programa en cuanto a la efectividad, mismo que se obtiene de los mismos colaboradores compartiendo su reacción o sensación de impacto, de igual manera se puede llegar a medir cuando a sido implementado después de un lapso de meses a partir de evaluaciones de desempeño, índices de rotación, etc.

Por otra parte, para evaluar la efectividad a través de evaluaciones de desempeño se utiliza la plataforma llamada "Crehana", la cual permite identificar habilidades clave y brechas de conocimiento en los equipos. A través de esta plataforma, las organizaciones pueden realizar evaluaciones personalizadas, analizar resultados en tiempo real y diseñar planes de capacitación enfocados en las áreas de mejora detectadas. Esto facilita un desarrollo profesional continuo y alinea las capacidades del talento con los objetivos estratégicos de la empresa.

CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES GENERALES

La implementación de un modelo de gestión por competencias en Incopet ha demostrado ser fundamental para elevar la productividad y eficiencia de la empresa. La capacitación orientada al desarrollo de habilidades y competencias blandas no solo permite a los empleados desempeñar sus funciones con mayor efectividad, sino que también impacta positivamente en los resultados organizacionales, reflejando una mejora general en la calidad del trabajo realizado (Valerio et al., 2019).

5.1.1. Conclusiones Específicas

- **Alineación de Competencias y Objetivos Estratégicos:** La identificación de las competencias necesarias para cada puesto ha permitido alinear los perfiles de los empleados con los objetivos estratégicos de Incopets. Esta alineación es crucial para fomentar un ambiente laboral en el que cada miembro del equipo comprenda su papel en el éxito de la empresa. Este proceso ha incrementado la satisfacción laboral, empoderando a los empleados con las habilidades necesarias para su desarrollo profesional.
- **Efectividad del Plan de Capacitación:** El plan de capacitación y desarrollo integral diseñado ha facilitado la adquisición de las competencias identificadas, promoviendo un aprendizaje continuo dentro de la organización. La estructura del plan, que combina formación teórica y práctica, se ha mostrado eficaz en el fortalecimiento de las habilidades necesarias para enfrentar los desafíos del mercado. La retroalimentación obtenida durante las sesiones de capacitación sugiere que los empleados se sienten más capacitados y motivados para contribuir a los objetivos de la empresa.
- **Impacto en la Productividad y Desempeño:** La evaluación del impacto de la implementación del modelo de gestión por competencias ha revelado mejoras significativas en la productividad, el desempeño y la satisfacción laboral de los empleados. Los indicadores de rendimiento mostraron un incremento en la eficiencia operativa, evidenciado por la reducción

de errores y el aumento en la calidad del servicio ofrecido. Este efecto positivo respalda la hipótesis de que la inversión en el desarrollo de competencias impacta directamente en el desempeño organizacional, con un incremento del 20% en la productividad tras la implementación.

- **Relación entre Competencias y Desempeño:** La relación entre el nivel de competencias de los empleados y su desempeño laboral es clara, confirmando la primera hipótesis específica. A medida que los empleados adquieren nuevas competencias, su capacidad para realizar tareas complejas aumenta, lo que se traduce en mejores resultados para la empresa. Este hallazgo subraya la importancia de la formación continua y la necesidad de adaptar las estrategias de gestión del talento a las demandas del mercado.

- **Desarrollo de Competencias Blandas:** La formación en competencias blandas, como el trabajo en equipo y la resolución de problemas, ha sido un factor clave en la mejora de la colaboración y la innovación dentro de Incopet. Estas habilidades fomentan un ambiente donde los empleados se sienten cómodos compartiendo ideas y proponiendo soluciones, lo que a su vez impulsa la creatividad y la capacidad de la empresa para adaptarse a un entorno cambiante.

- **Compromiso de los Empleados:** La implementación de un plan de capacitación personalizado ha mostrado un aumento notable en la motivación y el compromiso de los empleados. Al sentirse valorados y equipados con las herramientas necesarias para su trabajo, los empleados se comprometen más con la misión de la empresa. Este compromiso no solo favorece un ambiente de trabajo positivo, sino que también se traduce en una mayor retención de talento. Análisis del cumplimiento de los objetivos del proyecto

5.1.2. Análisis del Cumplimiento de los Objetivos del Proyecto

Este objetivo ha sido alcanzado mediante la integración de un modelo de gestión por competencias que se alinea con las metas estratégicas de la empresa. A través de la

identificación y desarrollo de competencias específicas, se ha logrado un aumento notable en la eficiencia operativa y la calidad del trabajo realizado.

Se realizó un análisis exhaustivo de los puestos de trabajo a través de entrevistas y encuestas a los empleados, lo que resultó en la creación de un perfil de competencias enfocado en habilidades blandas. Este proceso ha permitido a la empresa establecer una base sólida para la capacitación y el desarrollo, garantizando que todos los empleados estén alineados con los objetivos organizacionales.

El plan de capacitación ha combinado talleres prácticos, formación en línea y coaching individual. La participación de los empleados ha sido alta, y han expresado una alta satisfacción con el contenido y la metodología utilizada. Las evaluaciones post-capacitación indican que más del 85% de los participantes han mejorado sus competencias blandas, validando la efectividad del plan.

Un estudio de evaluación después de seis meses de la implementación del modelo reveló un aumento del 30% en la satisfacción laboral y una mejora en el desempeño de los empleados, medido a través de indicadores clave de rendimiento. La correlación entre el desarrollo de competencias y la satisfacción laboral respalda la hipótesis planteada en el proyecto, subrayando la importancia de un enfoque basado en competencias para fomentar un ambiente de trabajo positivo.

La hipótesis se ha validado mediante la recopilación de datos que demuestran una clara relación entre el desarrollo de competencias y el aumento en la productividad. Incopet ha logrado no solo mejorar sus indicadores de desempeño, sino también fortalecer su posición competitiva en el mercado, aumentando su participación en el sector. Esto se ha evidenciado por el crecimiento en las ventas y la satisfacción del cliente, lo cual refuerza la necesidad de continuar invirtiendo en el desarrollo del talento humano.

5.2. CONTRIBUCIONES

El desarrollo y estudio del modelo de gestión por competencias para Incopet ha producido aportes significativos en múltiples aspectos de la organización, además de permitir la identificación de algunas limitaciones dentro del proyecto. Estas contribuciones abarcan mejoras en la productividad y eficiencia, así como una comprensión más profunda de las competencias necesarias para el crecimiento y éxito de la empresa. A su vez, el proceso ha revelado desafíos que requieren atención para optimizar aún más la implementación del modelo.

5.2.1. Contribución a nivel personal

- **Desarrollo de Habilidades Profesionales:** La implementación del modelo de gestión por competencias permitirá a los empleados de Incopet adquirir y perfeccionar competencias blandas. Esto no solo beneficiará a los empleados individualmente, sino que también fomentará un ambiente laboral más colaborativo y eficiente.
- **Incremento de la Motivación y Satisfacción Laboral:** Involucrar a los empleados en un proceso de capacitación centrado en sus necesidades y aspiraciones aumentará su motivación y compromiso hacia la empresa. Este enfoque puede generar un sentido de pertenencia y satisfacción en el trabajo, fundamental para el bienestar de cada colaborador.

5.2.2. Contribución a nivel académico

- **Generación de Conocimientos Aplicados:** El proyecto aportará un estudio de caso sobre la implementación de un modelo de gestión por competencias en el sector empresarial, lo que puede ser útil para investigadores interesados en la gestión del talento humano y la productividad organizacional.
- **Fomento de la Investigación en Gestión por Competencias:** La investigación y el análisis realizados servirán de base para futuras investigaciones sobre modelos de gestión por

competencias, ampliando el conocimiento en este ámbito y estimulando el debate en la administración empresarial.

5.2.3. Contribución a la gestión empresarial

- **Mejora en la Productividad Organizacional:** La implementación del modelo de gestión por competencias permitirá a Incofet identificar y desarrollar las habilidades necesarias para mejorar la productividad en todos los niveles, incrementando la eficiencia operativa y los resultados financieros.
- **Alineación de Competencias con Objetivos Estratégicos:** Este modelo ayudará a Incofet a alinear las competencias de sus empleados con los objetivos estratégicos de la empresa, optimizando el desempeño individual y asegurando que todos los esfuerzos estén dirigidos al cumplimiento de la misión y visión organizacional.

5.2.4. Limitaciones del proyecto

- **Resistencia al Cambio:** La implementación de un nuevo modelo puede enfrentar resistencia por parte de algunos empleados acostumbrados a métodos tradicionales, lo que podría dificultar la adopción efectiva del modelo.
- **Recursos Limitados:** La efectividad del plan de capacitación y desarrollo dependerá de la disponibilidad de recursos financieros y humanos. Las restricciones presupuestarias o la falta de personal capacitado podrían comprometer el éxito del proyecto y su impacto en la productividad.

5.3. RECOMENDACIONES

A partir de los resultados y conclusiones obtenidos en el análisis del modelo de gestión por competencias para incrementar la productividad en la empresa Incofet, se proponen las siguientes recomendaciones:

- **Realizar un diagnóstico exhaustivo de las competencias actuales de los empleados mediante evaluaciones y entrevistas.** Esto ayudará a identificar las brechas de

habilidades y determinar qué competencias blandas son necesarias para cada puesto, alineando así las capacidades del personal con los objetivos estratégicos de la empresa.

- Desarrollar un plan de formación que contemple competencias blandas. Este plan debe incluir talleres, cursos y actividades prácticas que se adapten a las necesidades identificadas en el diagnóstico, promoviendo el aprendizaje continuo y la mejora de habilidades que impacten directamente en la productividad.
- Implementar un sistema de evaluación que permita medir el desempeño de los empleados antes y después de la capacitación. Este sistema debería incluir indicadores claros de productividad, eficiencia y satisfacción laboral, lo que facilitará el análisis del impacto del modelo de gestión por competencias.
- Promover la colaboración y el trabajo en equipo a través de actividades grupales y proyectos interdisciplinarios. Esto no solo mejora las habilidades de los empleados, sino que también fomenta un clima laboral positivo, favoreciendo la innovación y la resolución de problemas.
- Establecer un proceso de retroalimentación continua en el que los empleados puedan expresar sus opiniones sobre el plan de capacitación y el modelo de gestión por competencias. Las encuestas y entrevistas periódicas ayudarán a ajustar el modelo según las necesidades cambiantes de la empresa y sus colaboradores.
- Incorporar herramientas tecnológicas en el proceso de capacitación, como plataformas de e-learning y aplicaciones móviles, que faciliten el acceso al contenido formativo en cualquier momento y lugar. Esto puede aumentar la motivación de los empleados y permitir un aprendizaje más flexible y personalizado.
- Programar revisiones regulares del modelo de gestión por competencias para evaluar su efectividad y hacer los ajustes necesarios. Esto debe incluir la revisión de los

resultados de la productividad y la satisfacción laboral, garantizando que el modelo siga siendo relevante y eficaz para las necesidades de Incopet a lo largo del tiempo.

- **Establecer Indicadores de Desempeño a Largo Plazo:** Definir KPIs específicos que se alineen con los objetivos estratégicos de la empresa, como la retención de talento, el aumento de la satisfacción del cliente y la mejora en la calidad del servicio. Monitorear estos indicadores trimestralmente permitirá evaluar la efectividad del modelo de gestión por competencias en el tiempo.
- **Implementar Revisiones Anuales de Competencias:** Realizar revisiones anuales del perfil de competencias de cada empleado para identificar su progreso y ajustar las capacitaciones según sus necesidades y el contexto del mercado. Esto garantizará que los empleados continúen desarrollándose y alineándose con los objetivos organizacionales.
- **Crear un Sistema de Reportes:** Desarrollar un sistema de reportes que compile datos sobre el desempeño y la satisfacción laboral de los empleados. Esto debería incluir estadísticas sobre la asistencia a las capacitaciones, el desempeño post-capacitación y las encuestas de satisfacción. Los reportes pueden ser revisados trimestralmente por la alta dirección para evaluar el impacto del modelo.
- **Establecer Programas de Mentoría:** Fomentar la creación de programas de mentoría donde empleados más experimentados guíen a sus compañeros en el desarrollo de competencias específicas. Estos programas pueden servir como una herramienta adicional de aprendizaje y también como un medio para evaluar el crecimiento profesional a largo plazo.
- **Realizar Encuestas de Clima Laboral:** Implementar encuestas de clima laboral de manera semestral para recoger opiniones de los empleados sobre el ambiente de trabajo y la efectividad de las capacitaciones. Analizar estos datos ayudará a identificar áreas de mejora y a realizar ajustes necesarios en el modelo.

- **Monitorear el Impacto en la Productividad:** Analizar regularmente los datos de productividad a nivel departamental y organizacional para identificar mejoras. Comparar los resultados antes y después de la implementación del modelo proporcionará una visión clara del impacto a largo plazo.
- **Establecer Reuniones de Evaluación:** Programar reuniones de evaluación anuales con todos los niveles de la organización para discutir los avances en el modelo de gestión por competencias. Este espacio permitirá recoger feedback, identificar logros y establecer nuevas metas alineadas con la visión a largo plazo de Incopet.
- **Implementar un Sistema de Certificación Interna:** Desarrollar un sistema de certificación que reconozca formalmente a los empleados que hayan completado formaciones específicas y que demuestren competencias clave. Esto no solo motivará a los empleados, sino que también facilitará la medición de su desarrollo profesional a lo largo del tiempo.

REFERENCIAS

- Alles, M. (2015). *Diccionario de competencias: La Trilogía, 1. Las 60 competencias más utilizadas en gestión por competencias*. <https://elibro.net/es/ereader/udla/66790?page=9>
- Alles, M. (2019). *Elija al mejor (Nueva Edición): La entrevista en selección de personas. La entrevista por competencias*. Ediciones Granica
- Alles, M. A. (2015). *Diccionario de competencias: las 60 competencias más utilizadas en gestión por competencias. La trilogía. Tomo 1: (2 ed.)*. Ediciones Granica. <https://elibro.net/es/ereader/udla/66790?page=9>
- Alles, M. A. (2015). *Diccionario de preguntas: las preguntas para evaluar las competencias más utilizadas en gestión por competencias. La trilogía. Tomo 3: (2 ed.)*. Ediciones Granica. <https://elibro.net/es/ereader/udla/66791?page=181>
- Amado, E. (2019). Motivación laboral y Compromiso organizacional en empleados de una empresa privada del rubro salud en Lima.
- Amezcu García, E. L., Pérez Ceballos, V., & Quiroz de la Cruz, E. M. (2019). *El empowerment como estrategia de crecimiento del talento humano*. | *Revista Ciencia Administrativa* | EBSCOhost.
- Aranda, R. M. (2020). *Competencias digitales para la transformación de las empresas, las claves, gestión del talento, valores y cultura organización que promueva la educación continua*. | *Daena: International Journal of Good Conscience*.
- Arias Ariza, L. F., & Larrota Rojas, A. J. (2018). Estrategias para la gestión de cambio organizacional en la empresa Taco Bell.
- Asamblea Nacional del Ecuador (2019). *Ley de Hidrocarburos*. <https://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/05/Ley-de-Hidrocarburos-1978.pdf>

- Author, S. A. (2024). Desafíos y tendencias clave en la gestión de recursos humanos. *exact.com*. <https://www.exact.com/es/blog/rrhh/desafios-y-tendencias-clave-en-la-gestion-de-recursos-humanos>
- Ayala, S. (2004). *El Prisma*. Obtenido de http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/capacitacion
- Banco Central del Ecuador. (2024). *Indicadores Económicos*. <https://www.bce.fin.ec/informacioneconomica>
- Banco Interamericano de Desarrollo (2021). *Planes de formación y su impacto en la productividad*. BID.
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2021). *Planes de formación y su impacto en la productividad*. BID.
- Böhrt, L. (2020). *La formación en el contexto empresarial*. Editorial Educativa.
- Böhrt, L. (2021). *Fundamentos de productividad y eficiencia empresarial*. Editorial Competitividad.
- Camperos, M. C. (2021). *Grados de competencia*. 3.
- Cano, P., & Gómez, F. (2020). *Gestión por competencias: Una estrategia clave para el desarrollo organizacional*. Editorial Talento Humano.
- Cano, R., & Gómez, M. (2020). *Gestión de talento en organizaciones modernas: Una aproximación práctica*. Editorial Empresa Global.
- Cano, R. (2019). *Gestión del talento humano en entornos cambiantes*. Editorial Universitaria.
- Carreño Rodríguez, M. C., Salgado Ocampo, V., & Suárez Bolaños, L. F. (2020). People Analytics: ¿una necesidad para la gestión del talento humano?
- Carvajal, M. (2023). *ENTREGA 3: Competencias organizacionales y tipos de competencias*. [Conjunto de datos; EIG Business School].
- Carvajal, M. (2023). *Entregable 1: Filosofía del área de Recursos Humanos*. Conjunto de datos, EIG Business School

- Carvajal, M. (2023). *Modelo de gestión del Talento Humano y elementos que lo integran, basado en Valderrama (2018)*. [Conjunto de datos; EIG Business School].
- Charry Vargas, S. (2020). Selección de personal.
- ChatGPT (2024). Diccionario de preguntas de Competencias Digitales y Transversales.
- ChatGPT. (2024). *Competencias Transversales*. <https://chatgpt.com/>
- ChatGPT. (2024). *Las nuevas competencias digitales*. <https://chatgpt.com/>
- ChatGPT. (2024). Perfil de Competencias de un Puesto de Trabajo.
- ChatGPT. (2024). Proceso de Reclutamiento y Pruebas de Selección de Personal.
- Chávez, L. M. (2015). Gestión del talento humano. *Ecuador: La Caracola Editores*.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Mc graw hill.
- Chiavenato, I. (2021). *Gestión de personas: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones* (5.ª ed.). McGraw-Hill.
- Claver-Cortés, E., Pertusa-Ortega, E. M., & Molina-Azorín, J. F. (2011). Estructura organizativa y resultado empresarial: un análisis empírico del papel mediador de la estrategia. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa/Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 14(1), 2-13. <https://doi.org/10.1016/j.cede.2011.01.005>
- Código del Trabajo del Ecuador. (2020). *Código del Trabajo*. https://www.ces.gob.ec/lotaip/2020/Junio/Literal_a2/C%C3%B3digo%20del%20Trabajo.pdf
- Comunicación, M. (2011). El plan de formación de la empresa. FC Editorial.
- Corporación Ecuatoriana para el Desarrollo Sostenible (2024). *Responsabilidad Social Empresarial*. <https://www.redalyc.org/journal/280/28063519009/28063519009.pdf>
- Dalio, M. A., García, A., Iglesias, E., Gabarró, P. P., & Martínez, R. (2023). Desarrollo de habilidades digitales en América Latina y el Caribe: ¿ Como aumentar el uso significativo de la conectividad digital.

- De Naime, Y. V., Monroy, C. R., & Guaita, W. (2012). Los valores Organizacionales: Referencia para la evaluación de la productividad. In *de XVI Congreso de Ingeniería de Organización, Vigo, 840* (Vol. 846).
- Dessler, G (1996): Admisiones de personal. México: Prentice-Hall Hispanoamérica. Sexta edición.
- Dousat, Y. G., Jardinez, L. R., & Carballo, C. J. (2009). ¿Por qué la importancia de implementar Sistemas de Gestión por Competencias en nuestras organizaciones? | *Ciencias Holguín*, | *Redalyc*.
- Drucker, P. (2010). Plan de sucesión. Boletín gobierno corporativo.
- Eden, R., Burton-Jones, A., Casey, V. & Draheim, M. (2019, 1 marzo). Digital Transformation Requires Workforce Transformation. *MIS Quarterly Executive*, 18(1).
- El cambio no solo hace referencia a la introducción de una nueva tecnología, o cambios en la estructura o a los tipos de procedimientos.
- Euromonitor International (2023). *The future of the petrochemical industry in Latin America*. London: *Euromonitor International*.
- Fajardo, J. L. Y., Gómez, N. P., & Mejía, J. R. S. (2020). Cultura Organizacional. *Controversias y concurrencias Latinoamericanas*, 11(20), 263-289.
- Fernández, P., & López, J. (2021). *Productividad en la era digital: Desafíos y oportunidades*. Ediciones Transformación.
- García Aráoz, R., Lucero Bringas, M. D. L. A., & Ribbert, E. E. (2023). La gestión del desempeño en la empresa familiar. *Ciencias administrativas*, (21), 1-1.
- García de Blanes, M. (2023). Perfil de competencias de un puesto. Reclutamiento. Pruebas y herramientas de selección. Experiencia del candidato. [Conjunto de datos; EIG Business School].

- García de Blanes, M. (2023). Entrevista de selección. Toma de decisiones del candidato final. Plan de acogida e incorporación. [Conjunto de datos; EIG Business School].
- García, C. (2020). *Productividad y eficiencia en la gestión del tiempo laboral*. Ediciones Innovación.
- García, J., & Martínez, F. (2021). *Nuevos enfoques en la formación corporativa*. Editorial Empresarial.
- García, J., & Martínez, F. (2020). *Desarrollo de competencias en entornos laborales complejos*. Editorial Recursos Humanos.
- García, M. (2024, 4 mayo). *Diseño del modelo de gestión por competencia Clase 2 sábado* [Vídeo]. Brightspace. Recuperado 4 de mayo de 2024, de <https://eig.brightspace.com/d2l/le/content/143796/viewContent/1100963/View>
- García, S., & Martínez, L. (2020). *Competencias y desempeño: Un enfoque moderno de la gestión organizacional*. Editorial Productividad Global.
- Gil-Monte, P., & García-Ramos, M. (2021). *Psicología y productividad laboral: Factores que inciden en el desempeño*. Universidad de Valencia.
- Gómez, L. (2022). *Estrategias para la motivación en el entorno organizacional*. Editorial RH.
- Gómez, P. (2022). *Estrategias de productividad mediante la gestión por competencias*. Editorial Innovación Empresarial.
- Gómez, P., & Fernández, M. (2020). *Capital humano y productividad: Estrategias para el desarrollo organizacional*. Ediciones Gerenciales.
- González Frígoli, M., Poiré, M. J., Módena, L., Fernández, C. A., Dómine, P., Sánchez, P., ... & Echave, P. (2016). *Gestión de la comunicación digital. Miradas, procesos y desafíos*.
- González, A., & Fernández, M. (2020). *Gestión del talento humano y formación continua en las empresas modernas*. Editorial Profesional.

- González, M., & Hernández, J. (2020). *Análisis DAFO: Una herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones*. Revista de Estrategia y Gestión, 5(2), 34-50.
- Gutiérrez, A., & Pérez, M. (2020). *Estrategias para mejorar la productividad organizacional en entornos cambiantes*. Editorial Empresarial.
- Hernández, A., & López, S. (2020). *Retención del talento: Estrategias y desafíos en el siglo XXI*. Editorial de Gestión Empresarial.
- Hernández, P., & Romero, M. (2020). *La importancia de la formación continua en tiempos de transformación digital*. Ediciones Talento
- INCOPET del Ecuador S.A. (2024). Recuperado de <https://incopet.com/>
- INCOPET DEL ECUADOR S.A. | Servicios petroleros, productos químicos. (s. f.).
<https://incopet.com/>
- INCOPET S.A. (2023). *Política Integrada*. <https://incopet.com/politica-integrada>
- INCOPET S.A. (2024). *Sitio web oficial*. <https://incopet.com/historia>
- INCOPET. (2024). *Fundamentos: Misión y Visión*. INCOPET. <https://incopet.com/mision-vision>
- INCOPET. (2024). *Herramientas de complementación*. INCOPET:
<https://incopet.com/herramientas-completacion>
- INCOPET. (2024). *Herramientas de Pesca*. <https://incopet.com/herramientas-pesca>
- INCOPET. (2024). *Nuestra Historia*. INCOPET: <https://incopet.com/historia>
- INCOPET. (2024). *Nuestros Valores: Valores Medulares*. INCOPET :
<https://incopet.com/valores-medulares>
- INCOPET. (2024). *Servicio de diseño y ejecución de tratamientos*. INCOPET:
<https://incopet.com/disenio-ejecucion-tratamientos>
- INCOPET. (2024). *Servicios de desarrollo y provisión de productos químicos*. INCOPET:
<https://incopet.com/desarrollo-productos-quimicos>
- INCOPET. (2024). *Servicios de provisión de equipos y accesorios para cementación*.
INCOPET: <https://incopet.com/provision-equipos-cementacion>

- Jericó, P. (2008). *La nueva gestión del talento*. Pearson Educación.
- Jiménez, C. N. (2012). *Gestión del cambio organizacional*. *Contribuciones a la Economía*, 10(2), 16.
- Jiménez, C., & Gutiérrez, R. (2021). *Competencias en la industria moderna: Un enfoque para la productividad y eficiencia*. Editorial Innovación Empresarial.
- Jiménez, R., & Gutiérrez, S. (2021). *Competencias laborales y productividad en entornos empresariales*. Editorial Desempeño Global.
- Lab, E. B., & Lab, E. B. (2024, 1 mayo). *Employer Branding: Guía Definitiva para atraer y fidelizar el talento en 2024*. Employer Branding Lab, Agencia de Employer Branding & HR Marketing . <https://employerbrandinglab.com/employer-branding/>
- Las 10 tendencias en la gestión de Recursos Humanos*. (s. f.). Deloitte Spain.
<https://www2.deloitte.com/es/es/pages/human-capital/articles/10-tendencias-gestion-RRHH.html>
- Las competencias TEMA 1. CLASE 3*. (s. f.). [Conjunto de datos; EIG Business School].
<https://eig.brightspace.com/d2l/le/content/143796/viewContent/1065709/View>
- López, A. (2019). *Alineación estratégica y competitividad en las empresas modernas*. Editorial Globalización y Competitividad.
- López, A. (2020). *Metodologías ágiles en la gestión del talento humano*. *Revista de Recursos Humanos*, 11(1), 22-38.
- López, L. D. A. (2023). *Liderazgo digital: El nuevo estilo para gerenciar*. *Revista Científica Internacional*, 6(1), 61-72.
- López, R. (2019). *Gestión por competencias y estrategia organizacional: Un enfoque práctico*. Editorial Innovación Empresarial.

- López, S. R. (2024, 12 marzo). *8 Tendencias Principales de Talento Humano para 2024*.
Revista Empresarial & Laboral. <https://revistaempresarial.com/gestion-humana/8-tendencias-principales-de-talento-humano-para-2024/>
- Martínez, L. (2021). *Metodologías para el desarrollo de competencias en las organizaciones*.
Journal of Business Development, 8(3), 15-30.
- Maya, A. M., Vallejo, A., Ramos, V., & Borsic, Z. (2019). Cultura organizacional e innovación en las empresas. *CienciAmérica*, 8(2), 84-102.
- Méndez, J., & Rojas, A. (2021). *Innovación tecnológica para el aumento de la productividad empresarial*. Editorial Avances Tecnológicos.
- Mendoza, J., & Morales, A. (2020). *La gestión por competencias en el aumento de la productividad organizacional*. Editorial Talento Empresarial.
- Mendoza, A., & Morales, P. (2020). *Competencias laborales y desempeño organizacional: Un enfoque práctico*. Editorial de Desarrollo Organizacional.
- Ministerio de Energía y Recursos Naturales No Renovables (2024). *Política Petrolera*.
<https://www.qcintel.com/article/ecuador-plans-to-lift-oil-output-to-550k-bpd-by-end-2025-minister-22774.html>
- Ministerio de Trabajo (2024). *Código de Trabajo*.
https://www.ces.gob.ec/lotaip/2020/Junio/Literal_a2/C%C3%B3digo%20del%20Trabajo.pdf
- Ministerio del Ambiente y Agua (2024). *Biodiversidad*. <https://www.ambiente.gob.ec/sistema-de-informacion-de-biodiversidad-del-ecuador-sib/>
- Ministerio del Ambiente y Agua. (2024). *Cambio Climático*.
<https://www.ambiente.gob.ec/cambio-climatico-un-eje-primordial-para-el-ministerio-del-ambiente/>

Ministerio del Ambiente y Agua. (2024). *Legislación Ambiental*.

<https://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/LEY-DE-GESTION-AMBIENTAL.pdf>

Morales, S. (2019). *La productividad y su impacto en la competitividad empresarial*. Editorial Innovación.

Negrón, V. G., Watts, P. M., & Chala, J. Q. (2022). Inteligencia colaborativa y realidad extendida: nuevas estrategias de visualización. *Jornadas sobre Innovación Docente en Arquitectura*.

OpenAI. (2024). ChatGPT: Un modelo de lenguaje avanzado. OpenAI.

Ordóñez Zhagui, C. P. (2020). Análisis sobre la flexibilidad de las modalidades contractuales laborales y su implementación en el Ecuador.

Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEC) (2024). *Ecuador*.

https://www.opec.org/opec_web/en/about_us/25.htm

Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEC) (2024). *Tecnologías en la Industria Petrolera*. https://www.opec.org/opec_web/en/about_us/25.htm

Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2020). *Guía sobre planes de formación para el sector productivo*. OIT

Ortíz Maldonado, Carlos Alberto. 2021. El liderazgo frente a la transformación digital de la Empresa Chaide y Chaide S.A. planta industrial de Amaguaña, Ecuador en el año 2020. Facultad de Ciencias Administrativas. UIDE. Quito Campus Norte. 99 p.

Peiró, J.M. (1986): La incorporación de los individuos como miembros de la organización. En J.M.Peiró: Psicología de la organización. Madrid: UNED

Pérez, A. (2021). *Desarrollo de nuevas tecnologías en la industria petrolera ecuatoriana*. Tesis de maestría. Universidad de las Américas.

Pérez, A. M. S., Milian, A. J. G., Cabrera, P. L., & Victoria, I. P. (2016). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. *Revista de Información científica para la Dirección en Salud. INFODIR*, (24), 86-99.

- Pérez, F. (2020). *Distribución eficiente de tareas a través de la gestión por competencias*. Editorial Productividad Corporativa.
- Pérez, G. (2019). *El clima organizacional como factor clave en la productividad empresarial*. Editorial Gestión Humana.
- Pérez, J. (2019). *Evaluación del impacto de programas de formación en el desempeño laboral*. Revista de Investigación en Educación y Formación, 3(4), 50-65.
- Pérez, J. (2021). *El desarrollo de competencias en entornos organizacionales cambiantes*. Editorial del Conocimiento.
- Pérez, J. (2021). *El desarrollo de competencias en la gestión del talento humano*. Editorial Gestión Empresarial.
- Pérez, M. (2021). *Fundamentos de la productividad y competitividad en empresas modernas*. Editorial Transformación Empresarial.
- Pérez, R. (2020). *Distribución y eficiencia en la gestión de talento humano*. Editorial Administración de Recursos Humanos.
- ProEcuador. (2024). *Inversión Extranjera*.
<https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/298-inversi%C3%B3n-extranjera-directa>
- Rae, & Rae. (2001). *conocimiento | Diccionario de la lengua española (2001)*. «Diccionario Esencial de la Lengua Española». <https://www.rae.es/drae2001/conocimiento>
- Ramírez, E., & Torres, S. (2022). *Tendencias en gestión de talento humano: Un enfoque ágil*. Revista de Estudios Empresariales, 10(2), 41-58.
- Ramírez, G., & Torres, L. (2020). *Capital humano y productividad en el contexto laboral actual*. Editorial Talento.
- Ramírez, L., & Torres, F. (2021). *Automatización y productividad en la era digital*. Editorial Tecnologías Empresariales.

- Rodríguez Tarodo, A. (2012). Employer branding: un estudio sobre la construcción de la marca del empleador. <https://docta.ucm.es/rest/api/core/bitstreams/2fee6043-1676-4350-ac6e-562b522b98a3/content>
- Rodríguez, A., & Sánchez, P. (2021). *Evaluación de competencias en el entorno laboral: Una visión contemporánea*. Editorial Talento y Competencias.
- Rodríguez, A., & Sánchez, P. (2021). *Evaluación de competencias en el entorno laboral: Una visión contemporánea*. Editorial Talento y Competencias.
- Rodríguez, T., & Sánchez, J. (2021). *Innovación y gestión por competencias en las empresas modernas*. Editorial Estratégica Empresarial.
- Romero Ortiz, I. J. (2022). *La transformación digital y la gestión empresarial del sector petrolero* (Master's thesis, Universidad Técnica de Ambato. Dirección de Posgrado. Maestría en Dirección de Empresas).
- Rosas Custodio, M. E. (2015). Propuesta de implementación del proceso de onboarding como apoyo a la gestión del talento humano.
- Ruiz Mercader, J., Ruiz Santos, C., Martínez León, I. M., & Peláez Ibarro, J. J. (1999). Modelo para la gestión del cambio organizacional en las Pymes.
- Ruiz, M. J. S., Amaris, R. R. A., & Pinedo, V. L. (2023). TRANSFORMACION EN MODELOS DE GESTION DEL TALENTO HUMANO: CONCEPTOS, DEFINICIONES Y APORTES. *CORPORACION EDUCATIVA DEL LITORAL*, 1(1), 78.
- Sánchez, J. (2020). *Productividad empresarial y su impacto en la eficiencia organizacional*. Editorial Empresarial Global.
- Sánchez, M., & Rodríguez, J. (2022). *Impacto de la volatilidad del precio del petróleo en la rentabilidad de empresas ecuatorianas del sector energético*. *Revista Latinoamericana de Economía y Administración*, 15(2), 35-52.
- Santos, A. C. (2010). *Gestión de talento humano y del conocimiento*. Ecoe ediciones <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=->

trDDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT6&dq=tendencias+actuales+en+la+gestion+de+talento+humano&ots=UECWbWlclly&sig=HVoyjhiupl2sDXgskT7yKEZgcmk#v=onepage&q&f=false

- Santos, H., & Martínez, L. (2020). *Gestión por competencias y productividad: Un enfoque moderno para organizaciones eficientes*. Editorial Innovación Empresarial.
- Sastre, D. M., Morillas, A. S., & Cansado, M. N. (2019). La cultura corporativa: claves de la palanca para la verdadera transformación digital. *Prisma Social: revista de investigación social*, (25), 439-463.
- Secretaría del Agua. (2024, 13 de mayo). *Escasez de Agua*.
<https://www.gestionderiesgos.gob.ec/sequia/>
- Servicio Nacional de Propiedad Intelectual (2024). *Propiedad Intelectual*.
<https://www.derechosintelectuales.gob.ec/>
- Suárez Correa, E. (2008). Los valores organizacionales. *Lupa Empresarial*. Recuperado a partir de <https://revistas.ceipa.edu.co/index.php/lupa/article/view/527>
- Valderrama, B. (2015). Los secretos de la gamificación: 10 motivos para jugar. *Capital humano*, 295, 73-78. <https://www.altacapacidad.com/wp-content/uploads/2020/07/Los-secretos-de-la-gamificacion.pdf>
- Valderrama, B. (2018). *Gestión del Talento en la Era Digital*. Madrid, España: Pearson.
- Valderrama, B. (2019). Transformación digital y organizaciones ágiles. *Arandu Utic*, 6(1), 15-50.
- Valiente, Y., Diaz, F., Vásquez, C., Grados, M., Méndez, F., Pérez, M., ... & Rojas, V. (2020). Gestión por competencias y su impacto para mejorar el desempeño laboral de las empresas constructoras del distrito de Trujillo, 2018. *Revista ciencia y tecnología*, 16(1), 45-50.
- Vargas Suárez, R., & Morales Udaeta, M. (2019). Gobernanza corporativa. *La renta petrolera y la construcción de regímenes no propietarios: el caso de Pemex*.
- Vargas, T. (2020). *Fundamentos de la gestión del talento humano*. Editorial Académica.

Velázquez, A. (2024, 14 mayo). *¿Qué es el compromiso organizacional y cómo mejorarlo?*

QuestionPro. <https://www.questionpro.com/blog/es/compromiso-organizacional/>

Villamizar, J. (2021). *El rol estratégico de la formación en las organizaciones*. Talento Humano en Evolución.

Zabaleta, A. T. (2003). *Los modelos actuales de gestión en las organizaciones*. *Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias | Psicología desde el Caribe* | Redalyc

ANEXOS

Anexo 1. Descriptivos de Puestos de trabajo de diferentes niveles jerárquicos

Gerente General

	INCOJET DEL ECUADOR S.A.	GTH.M02.FOR 27	
		Fecha creación	04/10/2016
		Fecha modificación	14/02/2020
		Versión	2.0

1. DATOS INFORMATIVOS DEL CARGO	
Nombre del cargo:	Gerente General
Departamento:	Gerencia
Supervisor inmediato:	N/A
Colaboradores a cargo:	Gerencias y Coordinaciones
Objetivos del cargo:	Asegurar el desarrollo de la Compañía a través de una gestión óptima en el cumplimiento de los objetivos permitiendo generar valor y rentabilidad.
Funciones del cargo	<ol style="list-style-type: none"> 1.1. Generar políticas y lineamientos para cada una de las áreas de la compañía. 1.2. Planear estratégicamente la gestión de la empresa. 1.3. Replantear acertadamente las estrategias de la compañía siempre que sea necesario. 1.4. Realizar el seguimiento y control de los macro procesos. 1.5. Ser el representante legal de la compañía y en ese sentido deberá velar por el cumplimiento de todos los requisitos legales que afecten los negocios y operaciones de ésta. 1.6. Representar a la compañía ante cualquier cliente, en búsqueda de acercamientos y acuerdos comerciales o de crecimiento. 1.7. Abrir sucursales según directrices de Accionistas o Junta General. 1.8. Emisión de planes y políticas comerciales y operativas que garanticen resultados favorables a la compañía. 1.9. Desarrollar productos y servicios de acuerdo a estudios de mercados y evaluación de clientes. 1.10. Coordinar y concatenar las operaciones de las diferentes áreas a su cargo. 1.11. Gestionar recursos con los que operará la compañía. 1.12. Propender por el mantenimiento adecuado del clima organizacional. 1.13. Apoyar y desarrollar la cultura de la Calidad en la compañía. 1.14. Velar por la entrega oportuna y veraz de los informes solicitados por la Junta General o Accionistas. 1.15. Garantizar la implementación del Sistema de Gestión de Calidad en los procesos técnicos, administrativos y operativos. 1.16. Conocer los procesos a llevar a cabo en las diferentes líneas de negocios y definir su implementación según las necesidades de los clientes. 1.17. Dirigir y supervisar constantemente al personal a cargo.

	INCOJET DEL ECUADOR S.A.	GTH.M02.FOR 27	
		Fecha creación	04/10/2016
		Fecha modificación	14/02/2020
		Versión	2.0

	<p>1.18. Evaluar constantemente la satisfacción del usuario.</p> <p>1.19. Evaluar constantemente la efectividad de los procesos implementados por área, supervisando la ejecución de la mejora continua en cada una de las áreas.</p> <p>1.20. Supervisar y controlar la implementación de las políticas establecidas para el funcionamiento de las áreas en cada una de las Sedes.</p> <p>1.21. Adelantar a nivel nacional, las investigaciones en la competencia en relación a los servicios ofrecidos por Incojet del Ecuador S.A., identificando claramente sus fortalezas y debilidades.</p> <p>1.22. Monitorear labores de planeación, diseño, implementación, evaluación y control del presupuesto de gastos del área a nivel nacional.</p> <p>1.23. Revisión de Convenios, Contratos, Propuestas comerciales y cualquier compromiso adquirido en las diferentes áreas de la compañía.</p> <p>1.24. Visitas a las sedes, para supervisar periódicamente el desempeño en las diferentes áreas.</p> <p>1.25. Monitorear la suficiencia del recurso humano, físico y la capacidad instalada de las sedes con base en el crecimiento de usuarios.</p>
Informes o reportes	<p>1.1. Informa a:</p> <p style="padding-left: 20px;">1.1.1. Gerencias y coordinaciones de las diferentes áreas</p> <p>1.2. Reporta a:</p> <p style="padding-left: 20px;">1.2.1. Junta General de Accionistas</p>
Perfil de cargo	<p>1.3. EDUCACION FORMAL</p> <p style="padding-left: 20px;">1.3.1. Título Universitario en Administración, Comercial, Comercio, Economía, con Maestría en el área comercial o administrativa deseable.</p> <p>1.4. FORMACION COMPLEMENTARIA</p> <p style="padding-left: 20px;">1.4.1. Conocimiento del mercado</p> <p style="padding-left: 20px;">1.4.2. Manejo de empresas de servicios</p> <p style="padding-left: 20px;">1.4.3. Buenas relaciones comerciales.</p> <p style="padding-left: 20px;">1.4.4. Perfil Comercial.</p> <p style="padding-left: 20px;">1.4.5. Capacidad de negociación.</p>

	INCOPEL DEL ECUADOR S.A.	GTH.M02.FOR 27	
		Fecha creación	04/10/2016
		Fecha modificación	14/02/2020
		Versión	2.0

	<p>1.4.6. Análisis Financiero</p> <p>1.4.7. Conocimientos en Estadística.</p> <p>1.4.8. Conocimientos Administrativos.</p> <p>1.4.9. Formación en Calidad.</p> <p>1.5. EXPERIENCIA</p> <p>1.5.1. Mínimo 3 años de experiencia en cargos similares.</p> <p>1.6. OTRAS CONDICIONES</p> <p>1.6.1. Flexibilidad con el horario.</p> <p>1.6.2. Trabajo en equipo.</p> <p>1.6.3. Capacidad de trabajo bajo presión.</p> <p>1.7. PERSONALIDAD</p> <p>1.7.1. Estable, calmada.</p> <p>1.7.2. Carácter fuerte</p>
--	---

2. HORARIO DE TRABAJO Y JORNADA DE TRABAJO	
Horario:	9:00 - 18:00
Jornada:	Partida
Días de trabajo:	Lunes-viernes (presencial)
Horarios eventuales	Sábado – feriados

3. MATERIALES, EQUIPOS O MAQUINARIA, HERRAMIENTAS Y PRODUCTOS QUÍMICOS UTILIZADOS				
No.	MATERIALES	EQUIPOS O MAQUINARIA	HERRAMIENTAS	PRODUCTOS QUÍMICOS
1	Insumos de oficina	Computadora	Sistemas informáticos	-
2				

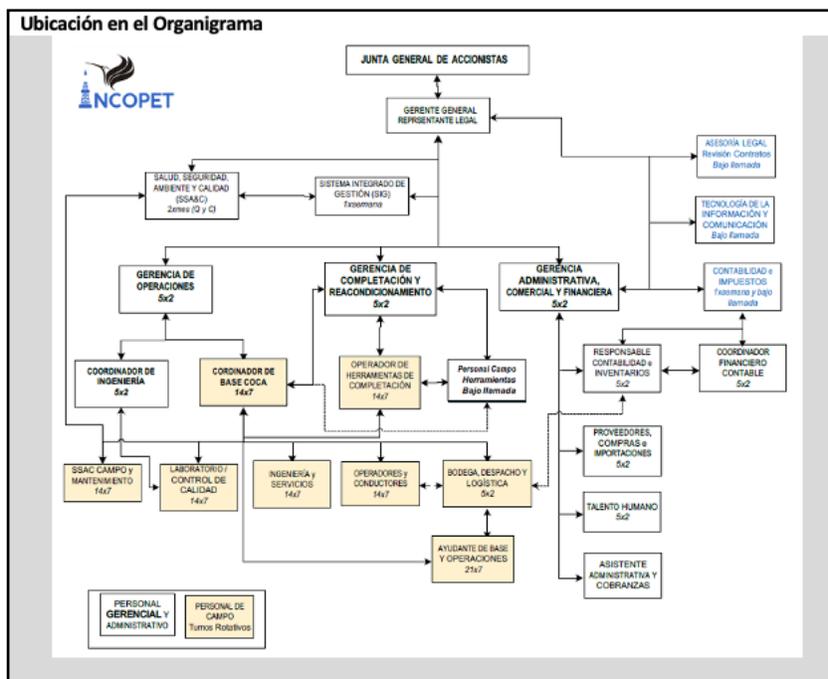
	INCOPET DEL ECUADOR S.A.	GTH.M02.FOR 27	
		Fecha creación	04/10/2016
		Fecha modificación	14/02/2020
		Versión	2.0

3. EQUIPO DE PROTECCIÓN INDIVIDUAL POR PUESTO DE TRABAJO												
PUESTO DE TRABAJO		X	X	X	X		X	X			X	

EXÁMENES Y VALORACIONES MÉDICAS OCUPACIONALES	
Pre-ocupacionales	Exámen Físico general, examen de sangre (biometría hemática, glucosa, urea, creatinina, ácido úrico, colesterol total, HDL, LDL, triglicéridos y VRDL, tipificación sanguínea, EMO, audiometría, copro parasitario, optometría, Rx Columna Vertebral: lumbar AP y lateral
Periódicos	Exámen Físico general, examen de sangre (biometría hemática, glucosa, urea, creatinina, ácido úrico, colesterol total, HDL, LDL, triglicéridos y VLDL, VDRL, tipificación sanguínea, EMO, audiometría, copro parasitario, optometría, EKG (mayores a 40 años)
Reintegro	A criterio del médico
Especiales	A criterio del médico
Salida	Radiografía y audiometría, urea creatinina

CAPACITACIÓN REQUERIMIENTOS DE CSSA	
CAPACITACIÓN	ENTRENAMIENTO
Política de seguridad y salud ocupacional	Uso de Extintores
Accidentes, incidentes, actos y condiciones sub estándar, reporte de accidentes e incidentes	Riesgos ergonómicos (uso de equipos de trabajo, pausas activas)
Política de Calidad	Manejo de clientes: internos

	INCOPEL DEL ECUADOR S.A.	GTH.M02.FOR 27	
		Fecha creación	04/10/2016
		Fecha modificación	14/02/2020
		Versión	2.0



ANEXOS

Frecuencia de supervisión: N/A

Ambiente de trabajo: Excelente

RESPONSABILIDAD	NOMBRE	FIRMA
Elaborado por:	Analista SSA&C Incopet del Ecuador S.A.	
Revisado y Aprobado por:	Supervisor SSA&C Incopet del Ecuador S.A. Gerente General Incopet del Ecuador S.A.	

COMPETENCIAS ASIGNADAS AL PUESTO					
Competencia	Grado 0	Grado 1	Grado 2	Grado 3	Grado 4
TRANSVERSALES					
Planificación y gestión del tiempo					X
Toma de decisiones					X
Comunicación efectiva					X

Resolución de problemas					X
Razonamiento lógico y crítico					X
Trabajo en equipo					X
Resiliencia					X
DIGITALES					
Flexibilidades tecnológicas					X
Gestión de comunicación digital					X
Manejo de información					X
Manejo de software de gestión empresarial					X
CARDINALES O ESTRATÉGICAS					
Adaptabilidad a los cambios del entorno					X
Compromiso					X
Compromiso con la calidad de trabajo					X
Ética y sencillez					X
Flexibilidad y adaptación					X
Innovación y creatividad					X
Integridad					X
Responsabilidad social					X
ESPECÍFICAS GERENCIALES					
Dirección de equipos de trabajo					X
Empowerment					X
Entrenador					X

Entrepreneurial					X
Liderazgo para el cambio					X
ESPECÍFICAS POR ÁREA					
Colaboración					X
Conocimientos técnicos					X
Credibilidad técnica					X
Manejo de crisis					X
Pensamiento analítico					X
Orientación a los resultados con calidad					X
Profundidad en conocimiento del producto					X
Responsabilidad					X

Categoría	Escala de 100 Puntos	Rangos mínimos del Puesto	Filtros Mínimos
Educación Formal	10	8	Maestría
Habilidades y Destrezas	10	8	
Experiencia de años	15	10	3 años
Competencias	35	25	
Entrevistas	10	8	
Pruebas Técnicas	10	8	
Prueba Psicométricas	10	8	
Total	100	75	

Coordinador

	INCOPEET DEL ECUADOR S.A.	GTH.M02.FOR 45	
		Fecha creación	04/10/2016
		Fecha modificación	14/02/2020
		Versión	2.0

1. DATOS INFORMATIVOS DEL CARGO	
Nombre del cargo:	Coordinador de Base Coca
Departamento:	Operaciones
Supervisor inmediato:	Gerencia de Operaciones
Colaboradores a cargo:	Ayudante de Base y Operaciones
Objetivos del cargo:	<p>Asegurar el total, efectivo y eficiente funcionamiento del área operativa a través de la gestión óptima de los recursos de la Compañía permitiendo de esta manera brindar una atención de calidad y calidez a nuestros clientes.</p> <p>Cumplir las instrucciones recibidas por el jefe inmediato dentro de sus competencias.</p>
Funciones del cargo	<ol style="list-style-type: none"> 1.1. Apoyar y proponer las políticas generales de la Gerencia de Incopet del Ecuador S.A. (diario). 1.2. Fomentar y mantener buenas relaciones públicas con representantes de Instituciones, empresas y clientes de Incopet del Ecuador S.A. (diario). 1.3. Cumplir metas de productividad propuestas en presupuesto anual (mensual). 1.4. Consolidar y realizar seguimiento de indicadores de gestión del área operativa (semanal). 1.5. Diseña y aplica políticas de control interno para los procesos bajo su control, incluyendo procedimientos, instructivos y demás documentos del área(s) que este(n) a su cargo (diario) 1.6. Informar periódicamente a Gerencia y Jefaturas sobre los resultados de las evaluaciones realizadas de los procesos bajo su control (mensual) 1.7. Lidera, apoya y supervisa al personal del área usando técnicas que fomenten la satisfacción y motivación (semanal) 1.8. Responsable del proceso de mejoramiento continuo en las áreas a su cargo (semanal) 1.9. Generar informes requeridos por la Gerencia y Dirección (semanal). 1.10. Análisis y resolución de problemas inmediatos que se presenten en el área y quejas de los usuarios (diario). 1.11. Manejo y coordinación de las operaciones diarias de la empresa (diario). 1.12. Manejo de logística y coordinación de la prestación de servicios dentro y fuera de las instalaciones de la empresa (diario).

	INCOPEET DEL ECUADOR S.A.	GTH.M02.FOR 45	
		Fecha creación	04/10/2016
		Fecha modificación	14/02/2020
		Versión	2.0

	<p>1.13. Garantizar que los procesos sean cumplidos por el personal (semanal).</p> <p>1.14. Evaluar si los procesos son eficientes, caso contrario levantar nuevos procesos de la operación (mensual).</p> <p>1.15. Garantizar la presentación de archivos y documentos necesarios de los usuarios a nuestros clientes para cobro (semanal).</p> <p>1.16. Visitar periódicamente a los clientes para fortalecer las relaciones (mensual).</p> <p>1.17. Captar nuevos negocios que apalanquen el crecimiento de la empresa (mensual).</p> <p>1.18. Apoyar en las gestiones de cobranza cuando así lo requieran (esporádicamente).</p> <p>1.19. Proponer nuevas soluciones tecnológicas que permitan optimizar los procesos (mensual).</p> <p>1.20. Liderar algunos proyectos tecnológicos que impacten en la operación positivamente (semanal).</p>
Informes o reportes	<p>1.1. Informa a:</p> <p style="padding-left: 20px;">1.1.1. Coordinaciones</p> <p style="padding-left: 20px;">1.1.2. Gerencia General</p> <p>1.2. Reporta a:</p> <p style="padding-left: 20px;">1.2.1. Gerencia Administrativa</p> <p style="padding-left: 20px;">1.2.2. Gerencia Financiera</p>
Perfil de cargo	<p>1.1. EDUCACION FORMAL</p> <p style="padding-left: 20px;">1.1.1. Título Universitario en Ingeniería de Petróleos o carreras afines a la industria de hidrocarburos, petroquímica, química.</p> <p>1.2. FORMACION COMPLEMENTARIA</p> <p style="padding-left: 20px;">1.2.1. Conocimientos de análisis de datos y elaboración de informes.</p> <p style="padding-left: 20px;">1.2.2. Dominio del paquete office: Word, Excel, Power Point</p> <p style="padding-left: 20px;">1.2.3. Conocimiento en manejo de personal</p> <p>1.3. EXPERIENCIA</p> <p style="padding-left: 20px;">1.3.1. Mínimo 3 años de experiencia en cargos similares</p>

	INCOPEET DEL ECUADOR S.A.	GTH.M02.FOR 45	
		Fecha creación	04/10/2016
		Fecha modificación	14/02/2020
		Versión	2.0

	<p>1.4. OTRAS CONDICIONES</p> <p>1.4.1. Flexibilidad con el horario.</p> <p>1.4.2. Trabajo en equipo</p> <p>1.4.3. Capacidad de trabajo bajo presión.</p> <p>1.5. PERSONALIDAD</p> <p>1.5.1. Estable, calmada</p> <p>1.5.2. Carácter fuerte</p>
--	--

2. HORARIO DE TRABAJO Y JORNADA DE TRABAJO	
Horario:	08:00 – 17:00
Jornada:	Partida
Días de trabajo:	Lunes-viernes (presencial)
Horarios eventuales	Sábado – feriados

3. MATERIALES, EQUIPOS O MAQUINARIA, HERRAMIENTAS Y PRODUCTOS QUÍMICOS UTILIZADOS				
No.	MATERIALES	EQUIPOS O MAQUINARIA	HERRAMIENTAS	PRODUCTOS QUÍMICOS
1	Insumos de oficina	Computadora	Sistemas informáticos	-
2				

4. EQUIPO DE PROTECCIÓN INDIVIDUAL POR PUESTO DE TRABAJO												
												
PUESTO DE TRABAJO		X	X	X	X		X	X			X	

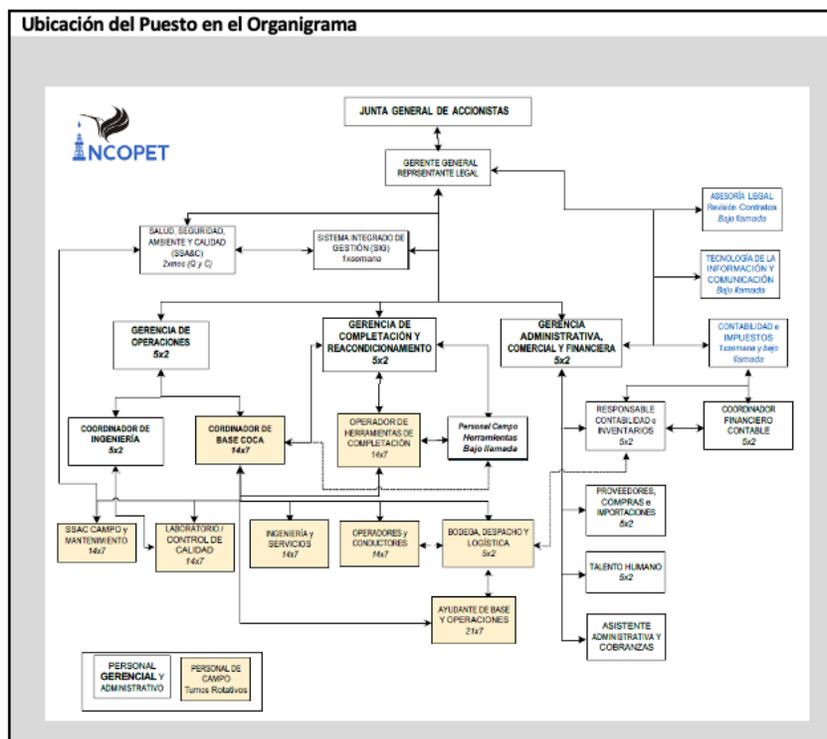
EXÁMENES Y VALORACIONES MÉDICAS OCUPACIONALES	
Pre-ocupacionales	Exámen Físico general, examen de sangre (biometría hemática, glucosa, urea, creatinina, ácido úrico, colesterol total, HDL, LDL, triglicéridos y VRDL, tipificación sanguínea, EMO, audiometría, copro parasitario, optometría, Rx Columna Vertebral: lumbar AP y lateral

	INCOPEET DEL ECUADOR S.A.	GTH.M02.FOR 45	
		Fecha creación	04/10/2016
		Fecha modificación	14/02/2020
		Versión	2.0

Periódicos	Exámen Físico general, examen de sangre (biometría hemática, glucosa, urea, creatinina, ácido úrico, colesterol total, HDL, LDL, triglicéridos y VLDL, VDRL, tipificación sanguínea, EMO, audiometría, copro parasitario, optometría, EKG (mayores a 40 años)
Reintegro	A criterio del médico
Especiales	A criterio del médico
Salida	Radiografía y audiometría, urea creatinina

CAPACITACIÓN REQUERIMIENTOS DE CSSA	
CAPACITACIÓN	ENTRENAMIENTO
Política de seguridad y salud ocupacional	Uso de Extintores
Accidentes, incidentes, actos y condiciones sub estándar, reporte de accidentes e incidentes	Riesgos ergonómicos (uso de equipos de trabajo, pausas activas)
Política de Calidad	Manejo de clientes: internos

	INCOPEET DEL ECUADOR S.A.	GTH.M02.FOR 45	
		Fecha creación	04/10/2016
		Fecha modificación	14/02/2020
		Versión	2.0



ANEXOS
Frecuencia de supervisión: Mensual
Ambiente de trabajo: Excelente

RESPONSABILIDAD	NOMBRE	FIRMA
Elaborado por:	Analista SSA&C Incopet del Ecuador S.A.	
	Supervisor SSA&C Incopet del Ecuador S.A.	
Revisado y Aprobado por:	Gerente General Incopet del Ecuador S.A.	

COMPETENCIAS ASIGNADAS AL PUESTO					
Competencia	Grado 0	Grado 1	Grado 2	Grado 3	Grado 4
TRANSVERSALES					
Planificación y gestión del tiempo					X
Toma de decisiones					X
Comunicación efectiva				X	

Resolución de problemas					X
Razonamiento lógico y crítico				X	
Trabajo en equipo					X
Resiliencia					X
DIGITALES					
Flexibilidades tecnológicas				X	
Gestión de comunicación digital				X	
Manejo de información					X
Manejo de software de gestión empresarial					X
CARDINALES O ESTRATÉGICAS					
Adaptabilidad a los cambios del entorno					X
Compromiso					X
Compromiso con la calidad de trabajo					X
Ética y sencillez				X	
Flexibilidad y adaptación					X
Innovación y creatividad				X	
Integridad					X
Responsabilidad social				X	
ESPECÍFICAS GERENCIALES					
Dirección de equipos de trabajo					X
Empowerment					X
Entrenador					X

Entrepreneurial					X
Liderazgo para el cambio					X
ESPECÍFICAS POR ÁREA					
Colaboración				X	
Conocimientos técnicos					X
Credibilidad técnica				X	
Manejo de crisis					X
Pensamiento analítico				X	
Orientación a los resultados con calidad					X
Profundidad en conocimiento del producto					X
Responsabilidad					X

Categoría	Escala de 100 Puntos	Rangos mínimos del Puesto	Filtros Mínimos
Educación Formal	10	8	Ingeniería
Habilidades y Destrezas	10	8	
Experiencia de años	15	10	3 años
Competencias	35	25	
Entrevistas	10	8	
Pruebas Técnicas	10	8	
Prueba Psicométricas	10	8	
Total	100	75	

Asistente

	INCOPE DEL ECUADOR S. A	GTH.M02.FOR 57	
		Fecha creación	12/02/2020
		Fecha modificación	
		Versión	1.0

DATOS INFORMATIVOS DEL CARGO	
Nombre del cargo:	Analista de nómina
Departamento:	Talento Humano – TTHH
Supervisor inmediato:	Gerente administrativo (Anónimo)
Colaboradores a cargo:	Ninguno
Objetivos del cargo:	<p>Procesar y administrar la nómina de la empresa, ejecutando y velando por el cumplimiento de las políticas y leyes que establecen los diferentes entes reguladores en el país.</p> <p>Cumplir las instrucciones recibidas por el jefe inmediato dentro de sus competencias.</p> <p>Asegurar el buen funcionamiento del área apoyando en labores administrativas, tales como archivar, planificar y coordinar las diferentes actividades que sean designadas por su jefatura inmediata</p>
Funciones del cargo	<p>ELABORACION DE NOMINA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Receptar, validar y justificar las diferentes novedades de los trabajadores para la elaboración de la nómina. Actividad diaria 1.2. Llevar el control de asistencia del personal (Biométrico, revisión de asistencias, permisos, etc.) semanal 1.3. Elaborar consolidados de ingresos y egresos para la elaboración de la nómina (Bonos, comisiones, horas extras, recargos, anticipos, atenciones médicas, movistar, dilija, etc.) mensual 1.4. Validar y generar los consolidados de novedades para la revisión contable. semanal 1.5. Ingresar información en el sistema del IESS de movimientos del personal en la empresa (novedades por variaciones, ingresos, salidas de personal, cambios de sueldo o de actividad sectorial, <u>etc</u>) mensual 1.6. Generar y enviar al departamento contable las planillas del IESS (Aportes, fondos de reserva, préstamos hipotecarios, quirografarios, extensión de cobertura, etc.) mensual 1.7. Elaborar las nóminas de beneficios sociales (Décimo tercero, décimo cuarto y utilidades). mensual

	<p style="text-align: center;">INCOJET DEL ECUADOR</p> <p style="text-align: center;">S. A</p>	GTH.M02.FOR 57	
		Fecha creación	12/02/2020
		Fecha modificación	
		Versión	1.0

	<p>1.8. Validar el consolidado de vacaciones y llevar el control de las mismas. Mensual</p> <p>1.9. Realizar el cuadro de planillas del IESS VS la nómina (ERP) y Ministerio de Trabajo. Mensual</p> <p style="text-align: center;"><u>INGRESO DE PERSONAL</u></p> <p>1.10. Coordinar la realización de exámenes médicos pre ocupacionales con Salud Ocupacional. Mensual</p> <p>1.11. Gestionar la documentación interna de la carpeta del nuevo trabajador (Formatos internos de contratación registrados en el proceso del área). <u>Diario</u></p> <p>1.12. Elaborar contratos de trabajo del personal de la empresa (Personal por nómina y honorarios). <u>Mensual</u></p> <p>1.13. Realizar avisos de entrada a la plataforma del IESS. Mensual</p> <p>1.14. Ingresar los contratos de trabajo en el Ministerio de Trabajo (<u>Legalización de documentación</u>). <u>Mensual</u></p> <p>1.15. Revisar y validar la documentación de la carpeta del nuevo trabajador (Orden y documentos completos). <u>Mensual</u></p> <p>1.16. Crear la carpeta del nuevo trabajador respetando el orden establecido. <u>Mensual</u></p> <p>1.17. Ingresar a los nuevos trabajadores en el sistema ERP (Todos los atributos de beneficios sociales). Mensual</p> <p>1.18. Registrar y tomar huellas al personal nuevo. Mensual</p> <p>1.19. Dotar de uniformes al personal nuevo. Mensual</p> <p style="text-align: center;"><u>DESVINCULACION DE PERSONA</u></p> <p>Emitir notificaciones de terminación de periodo de prueba, despido intempestivo, recepción de renunciaciones, etc.</p> <p>1.20. Gestionar la documentación pertinente para procesar la salida del trabajador (Formatos de salida). Mensual</p> <p>1.21. Coordinar la realización de exámenes post ocupacionales con el área de Salud Ocupacional. Mensual</p> <p>1.22. Gestionar los formatos de salida para los <u>ex trabajadores</u> con las firmas de responsabilidad de cada área. Mensual</p> <p>1.23. Recibir los uniformes de los <u>ex trabajadores</u> y</p>
--	--

	INCOPEL DEL ECUADOR S. A	GTH.M02.FOR 57	
		Fecha creación	12/02/2020
		Fecha modificación	
		Versión	1.0

	<p>coordinar con el personal de servicios generales el lavado de los mismos. Mensual</p> <p>1.24. Elaborar las liquidaciones del personal saliente en la plataforma del Ministerio de Trabajo y enviar el consolidado al departamento contable y financiero solicitando la emisión de los cheques para poder procesar los pagos. Mensual</p> <p>1.25. Llamar a los <u>ex trabajadores</u> para el pago de finiquitos. Mensual</p> <p>1.26. Legalizar las actas de finiquito del personal saliente en el Ministerio de Trabajo. Mensual</p> <p>1.27. Consignar los finiquitos en el Ministerio de Trabajo cuando no se ha podido localizar al <u>ex trabajador</u> en el lapso de un mes. Mensual</p> <p>1.28. Revisar que la carpeta del <u>ex trabajador</u> este completa y bien diligenciada. Mensual</p> <p>1.29. Archivar la carpeta del <u>ex trabajador</u>. Semanal</p> <p style="text-align: center;"><u>GESTION DE SOLICITUDES DE TRABAJADORES (DIARIO)</u></p> <p>1.30. Emitir y enviar certificados de trabajo, roles de pago, formularios, etc. Diario</p> <p>1.31. Emitir las autorizaciones de descuento a rol de pago de los trabajadores y coordinar la entrega en las diferentes cajas solicitantes. Diario</p> <p>1.32. Atender todas las inquietudes y requerimientos del personal. Diario</p> <p style="text-align: center;"><u>OTRAS ACTIVIDADES (DIARIO)</u></p> <p>1.33. Elaborar llamados de atención en base al reglamento interno de la empresa. Diario</p> <p>1.34. Enviar al departamento contable la información tributaria para la declaración mensual al SRI. Diario</p> <p>1.35. Reporte de información mensual de trabajadores en el sistema INEC. Diario</p> <p>1.36. Gestionar la apertura de las cuentas bancarias al personal que ingresa en caso de no tener una. Mensual</p> <p>1.37. Archivo general de documentación pertinente a la carpeta de los trabajadores. Diario</p> <p>1.38. Control mensual de carpetas del personal</p>
--	---

	<p style="text-align: center;">INCOJET DEL ECUADOR</p> <p style="text-align: center;">S. A</p>	GTH.M02.FOR 57	
		Fecha creación	12/02/2020
		Fecha modificación	
		Versión	1.0

	<p>(Documentación faltante y orden). Diario</p> <p>1.39. Buscar cotizaciones de servicios y productos que requiera el área. Mensual</p> <p>1.40. Realizar la requisición de insumos de oficina para el área. Mensual</p> <p>Colaborar en eventos que requiera la participación de toda el área de Talento Humano</p>
Informes o reportes	<p>1.1. Informa a:</p> <p>1.1.1. Gerencia</p> <p>1.1.2. Jefes de área</p> <p>1.2. Reporta a:</p> <p>1.2.1. Coordinación de Talento Humano</p>
Perfil de cargo	<p>1.1. EDUCACION FORMAL</p> <p>1.1.1. Deseable Titulado en Administración / Gestión de Talento Humano o carreras afines</p> <p>1.1.2. Estudios en curso de Administración / Gestión de Talento Humano o carreras afines</p> <p>1.2. FORMACION COMPLEMENTARIA</p> <p>1.2.1. Legislación laboral, Código del Trabajo, Ley de Seguridad Social, ofimática en general</p> <p>1.2.2. Conocimiento de Procesos y Subprocesos de Talento Humano.</p> <p>1.3. EXPERIENCIA</p> <p>1.3.1. Mínimo un año en cargos similares.</p> <p>1.4. OTRAS CONDICIONES</p> <p>1.4.1. Flexibilidad con el horario</p> <p>1.4.2. Capacidad de trabajo bajo presión</p> <p>1.4.3. Trabajo en equipo</p> <p>1.5. PERSONALIDAD</p> <p>1.5.1. Estable, calmada.</p> <p>1.5.2. Carácter fuerte</p>

	INCOPEL DEL ECUADOR S. A	GTH.M02.FOR 57	
		Fecha creación	12/02/2020
		Fecha modificación	
		Versión	1.0

HORARIO DE TRABAJO Y JORNADA DE TRABAJO	
Horario:	08:00 - <u>17:00</u>
Jornada:	Partida
Días de trabajo:	Lunes-viernes (presencial)
Horarios eventuales	Sábado –feriados

MATERIALES, EQUIPOS O MAQUINARIA, HERRAMIENTAS Y PRODUCTOS QUÍMICOS UTILIZADOS				
No.	MATERIALES	EQUIPOS O MAQUINARIA	HERRAMIENTAS	PRODUCTOS QUÍMICOS
1	Insumos de oficina	Computadora	Sistemas informáticos	-
2	Insumos de mantenimiento de equipos	-	-	-

EQUIPO DE PROTECCIÓN INDIVIDUAL POR PUESTO DE TRABAJO												
												
PUESTO DE TRABAJO												

EXÁMENES Y VALORACIONES MÉDICAS OCUPACIONALES	
Pre-ocupacionales	Exámen Físico general, examen de sangre (biometría hemática, glucosa, urea, creatinina, ácido úrico, colesterol total, HDL, LDL, triglicéridos y VRDL, tipificación sanguínea, EMO, audiometría, copro parasitario, optometría, Rx Columna Vertebral: lumbar AP y lateral
Periódicos	Exámen Físico general, examen de sangre (biometría hemática, glucosa, urea, creatinina, ácido úrico, colesterol total, HDL, LDL, triglicéridos y VLDL, VDRL, tipificación sanguínea, EMO, audiometría, copro parasitario, optometría, EKG (mayores a 40 años)
Reintegro	A criterio del médico
Especiales	A criterio del médico
Salida	Radiografía y audiometría, urea creatinina

	INCOPET DEL ECUADOR S. A	GTH.M02.FOR 57	
		Fecha creación	12/02/2020
		Fecha modificación	
		Versión	1.0

Frecuencia de supervisión
Semanal
Ambiente laboral
Excelente
Bueno
Regular
Nulo

RESPONSABILIDAD	NOMBRE	FIRMA
Elaborado por:	Anónimo	
	Analista SSA&C Incopet del Ecuador S.A	
	Anónimo	
Revisado y Aprobado por:	Supervisor Analista SSA&C Incopet del Ecuador S. A	
	Gerente General	
	Incopet del Ecuador S.A	

COMPETENCIAS ASIGNADAS AL PUESTO					
Competencia	Grado 0	Grado 1	Grado 2	Grado 3	Grado 4
TRANSVERSALES					
Planificación y gestión del tiempo					X
Toma de decisiones			X		
Comunicación efectiva				X	
Resolución de problemas					X
Razonamiento lógico y crítico					X
Trabajo en equipo				X	
Resiliencia			X		
DIGITALES					

Flexibilidades tecnológicas					X
Gestión de comunicación digital		X			
Manejo de información					X
Manejo de software de gestión empresarial					X
CARDINALES O ESTRATÉGICAS					
Adaptabilidad a los cambios del entorno					X
Compromiso					X
Compromiso con la calidad de trabajo					X
Ética y sencillez				X	
Flexibilidad y adaptación				X	
Innovación y creatividad			X		
Integridad					X
Responsabilidad social			X		
ESPECÍFICAS GERENCIALES					
Dirección de equipos de trabajo		X			
Empowerment			X		
Entrenador		X			
Empresarial		X			
Liderazgo para el cambio				X	
ESPECÍFICAS POR ÁREA					
Colaboración				X	
Conocimientos técnicos					X
Credibilidad técnica					X

Manejo de crisis					X
Pensamiento analítico					X
Orientación a los resultados con calidad					X
Profundidad en conocimiento del producto					X
Responsabilidad					X

Categoría	Escala de 100 Puntos	Rangos mínimos del Puesto	Filtros Mínimos
Educación Formal	10	8	Deseable Titulado en Administración / Gestión de Talento Humano o carreras afines
Habilidades y Destrezas	10	8	
Experiencia de años	15	10	1 año
Competencias	35	25	
Entrevistas	10	8	
Pruebas Técnicas	10	8	
Prueba Psicométricas	10	8	
Total	100	75	