



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

ESCUELA DE POSTGRADOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA,

MENCIÓN: GESTIÓN POR RESULTADOS

(Aprobado por: RPC-SO-19-No.302-2016-CES)

TEMA: Modelo de gestión para la administración del Talento Humano en la empresa pública Petroamazonas

AUTORA: Rocío Elizabeth Esterilla Tenorio

TUTOR: Bravo Pardo, Johnn Nietzsche, Mg

QUITO-ECUADOR

AÑO: 2019

AGRADECIMIENTO

A La Universidad Tecnológica Israel por permitirme continuar con mis estudios. A los profesores quienes me formaron con criterios técnicos para ser una gran profesional. Al Mg. Johnn Bravo quien me guío para el desarrollo correcto de este proyecto.

DEDICATORIA

A Dios por darme fortaleza y sabiduría para continuar mi carrera con éxito. A mi Amado Esposo y familia quienes han sido mi inspiración para enfrentarme a las adversidades que se presentan día tras día. A mis amigos quienes me han brindado sus consejos para el desarrollo de este trabajo.

CERTIFICADO DE AUTORÍA

El presente documento de tesis con Título "**MODELO DE GESTIÓN PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA PÚBLICA PETROAMAZONAS**", ha sido desarrollado por la Lic. Rocío Elizabeth Esterilla Tenorio, con C. I. 0801571803, trabajo que posee los derechos de autoría y responsabilidad, restringiéndose la copia o utilización de la información de esta tesis sin previa autorización.

Quito, marzo 2019

Lic. Rocío Elizabeth Esterilla Tenorio

C.I. 0801571803

CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD

Yo, Bravo Pardo, Johnn Nietzsche, Mg, Certifico que la Lic. Rocío Elizabeth Esterilla Tenorio, con C. I. 0801571803, realizó el presente documento de tesis con Título **"MODELO DE GESTIÓN PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA PÚBLICA PETROAMAZONAS"**, y que es autora intelectual de la misma, que es original, auténtica u personal.

Quito, febrero de 2019

Bravo Pardo, Johnn Nietzsche, Mg.

ÍNDICE GENERAL

Agradecimiento	ii
Dedicatoria.....	iii
Índice general	vi
Índice de figuras	x
Índice de tablas	xi
Introducción.....	1
Estrategia Corporativa	1
Situación problema	2
Problema	4
Objetivos.....	5
Objetivo general	5
Objetivos específicos.....	5
Justificación	5

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Revisión de investigaciones previas	8
1.2. Cuerpo teórico conceptual	10
1.2.1. Administración del Talento Humano	10
1.2.2. Capital humano	11
1.2.3. Gestión del Talento Humano.....	11
1.2.4 Modelos de gestión del Talento Humano.....	12
1.2.5 Modelo de gestión por competencias (Alles, 2005).....	15

CAPÍTULO II

MARCO METODOLÓGICO

2.1 Enfoque metodológico	19
2.2 Diseño de investigación	20
2.3 Métodos de investigación	20

2.4 Método deductivo, inductivo y mito.....	21
2.5 Población y muestra.....	22
2.6 Técnicas de investigación a emplear	24
2.7 Procesamiento de la información.....	29
2.7.1 Cuadro de Hallazgos	40

CAPÍTULO III

PROPUESTA

3.1 Fundamentos de la Propuesta.....	43
3.2 Diagnóstico	43
3.3 Estructura Organizacional de Talento Humano	43
3.4 Portafolio de Productos.....	46
3.5 Mapa de procesos.....	46
3.6 Cadena de Valor.....	47
3.7 Cadena de Resultados para el Modelo de la Gestión de Talento Humano	48
3.8 Direccionamiento del modelo de la Gestión de Talento Humano	49
3.9 Procedimientos de la Gestión de Talento Humano.....	50
3.10 Proceso de Planificación del Talento Humano	51
3.10.1 Narrativa del proceso a seguir	53
3.10.2 Objetivo.....	53
3.10.3 Alcance.....	54
3.10.4 Responsabilidad	54
3.10.5 Definiciones	54
3.10.6 Actividades de Calidad.....	54
3.10.7 Flujograma de procedimiento de Planificación de Puestos.....	55
3.10.8 Referencias	56
3.10.9 Anexos.....	56
3.10.10 Registro	56
3.10.11 Indicadores	56
3.11 Proceso de Clasificación de Puestos	57
3.11.1 Narrativa del proceso a seguir	58
3.11.2 Objetivo.....	58
3.11.3 Alcance.....	58

3.11.4 Responsabilidad	59
3.11.5 Definiciones	59
3.11.6 Actividades de Calidad.....	59
3.11.7 Flujograma de proceso Clasificación de Puestos	60
3.11.8 Referencias	60
3.11.9 Anexos.....	61
3.11.10 Registro	61
3.11.11 Indicadores	61
3.12 Proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal	61
3.12.1 Narrativa del proceso a seguir	62
3.12.2 Objetivo	62
3.12.3 Alcance.....	62
3.12.4 Responsabilidad	62
3.12.5 Definiciones	62
3.12.6 Actividades de Calidad.....	62
3.12.7 Convocatoria para reclutar personal.....	63
3.12.8 Flujograma de proceso de Reclutamiento y Selección de Personal	70
3.12.9 Referencias	71
3.12.10 Anexos.....	71
3.12.11 Registro	71
3.12.12 Indicadores	71
3.13 Proceso de Capacitación y Desarrollo de Talento Humano.....	71
3.13.1 Narrativa del proceso a seguir	72
3.13.2 Objetivo	72
3.13.3 Alcance.....	72
3.13.4 Responsabilidad	72
3.13.5 Definiciones	72
3.13.6 Actividades de Calidad.....	72
3.13.7 Flujograma de Proceso de Capacitación	74
3.13.8 Referencias	75
3.13.9 Anexos.....	75
3.13.10 Registro	75
3.13.11 Indicadores	75

3.14 Proceso de Evaluación del Desempeño	75
3.14.1 Narrativa del proceso a seguir	76
3.14.2 Objetivo	76
3.14.3 Alcance	76
3.14.4 Responsabilidad	76
3.14.5 Definiciones	77
3.14.6 Actividades de Calidad.....	77
3.14.7 Flujograma de Proceso de Evaluación de Desempeño.....	78
3.14.8 Referencias	79
3.14.9 Anexos.....	79
3.14.10 Registro	79
3.14.11 Indicadores	79
3.15 Proceso de Seguridad y Salud Ocupacional	80
3.15.1 Narrativa del proceso a seguir	80
3.15.1 Objetivo	80
3.15.2 Alcance.....	81
3.15.3 Responsabilidad	81
3.15.4 Definiciones	81
3.15.5 Actividades de Calidad.....	81
3.15.6 Flujograma de Proceso de Seguridad Ocupacional.....	82
3.15.7 Referencias	83
3.15.8 Anexos.....	83
3.15.9 Registro	83
3.15.10 Indicadores	83
3.15.11 Objetivos de la Seguridad y Salud Ocupacional	83
3.16 Medición de Resultados.....	84
Conclusiones.....	86
Recomendaciones	87
Referencias bibliográficas	88
ANEXOS	91

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de la administración de Recursos Humanos	13
Figura 2. Modelo de gestión de Talento Humano	15
Figura 3. Gestión humana en el siglo XXI	16
Figura 4. Procesamiento información.....	25
Figura 5. Estructura organizacional de Talento Humano	44
Figura 6. Mapa de procesos.....	47
Figura 7. Cadena de valor.....	48
Figura 8. Cadena de resultados.....	49
Figura 9. Modelo de la Gestión de Talento Humano	49
Figura 10. Sistema integrado de desarrollo del Talento Humano	50
Figura 11. Simbología de procesos	51
Figura 12. Proceso de Planificación del Talento Humano	52
Figura 13. Proceso de Planificación del Talento Humano	55
Figura 14. Proceso de clasificación de puestos	57
Figura 15. Puestos y grupos ocupacionales	58
Figura 16. Flujograma de proceso clasificación de puestos	60
Figura 17. Reclutación, selección y contratación	65
Figura 18. Flujograma de proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.....	70
Figura 19. Flujograma de proceso de Capacitación	74
Figura 20. Escalas de calificación	77
Figura 21. Flujograma de proceso de Evaluación de Desempeño.....	78
Figura 22. Flujograma de proceso de Seguridad Ocupacional	82

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Árbol de Problemas	3
Tabla 2. Cargo.....	29
Tabla 3. Departamento.....	29
Tabla 4. Tiempo de antigüedad.....	30
Tabla 5. Nivel de Estudios	30
Tabla 6. Pregunta 1	30
Tabla 7. Pregunta 7	31
Tabla 8. Pregunta 3	31
Tabla 9. Pregunta 4	31
Tabla 10. Pregunta 5	32
Tabla 11. Pregunta 6	32
Tabla 12. Pregunta 7	32
Tabla 13. Pregunta 8	33
Tabla 14. Pregunta 9	33
Tabla 15. Pregunta 10	34
Tabla 16. Resultados de Entrevistas	36
Tabla 17: Interpretación de entrevistas	39
Tabla 18. Cuadro de Hallazgos	40

INTRODUCCIÓN

Petroamazonas EP tiene como principal tarea la gestión de las actividades asumidas por el Estado en el sector estratégico de los hidrocarburos y sustancias que los acompañan, en las fases de exploración y explotación; con patrimonio propio, autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión (Petroamazonas EP, 2016)

La empresa fue creada al amparo de la Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP), con Decreto Ejecutivo N° 314 del 6 de abril de 2010, publicado en el Registro Oficial Suplemento N° 171 de 14 de abril de 2010 (Ley Orgánica de Empresas Públicas - LOEP, 2014).

Es importante mencionar la misión que mantiene la empresa Petroamazonas EP, “Desarrollar actividades estratégicas de exploración y explotación de hidrocarburos, de manera eficiente, sustentable y segura, con responsabilidad social y ambiental, con el aporte del mejor Talento Humano para contribuir al desarrollo energético del Ecuador” (PETROAMAZONAS EP, 2019).

En tanto que su visión se basa en “Ser la Empresa referente del Estado ecuatoriano y líder de la industria de exploración y explotación de hidrocarburos a nivel nacional y regional, por nuestra eficiencia, integridad y confiabilidad, a la vanguardia de la responsabilidad social y ambiental”. (PETROAMAZONAS EP, 2019).

Adicionalmente la organización se fundamenta en sólidos valores que marcan diferencia en pro del bienestar de nuestro país, tales como Integridad y Transparencia, Solidaridad, Responsabilidad Social y Ambiental, Calidad Profesional y Trabajo en Equipo, Innovación.

Estrategia Corporativa

Se basa en incrementar el nivel de reservas y explotación de hidrocarburos y optimizar la gestión operativa en forma eficaz, ética y socialmente responsable mediante la adopción de las mejores prácticas de la industria, una política de inversión en infraestructura, tecnología y desarrollo organizacional eficiente, un plan de expansión y renovación de reservas que permitan la sustentabilidad en el tiempo, con una estricta política de respeto ambiental y social.

Es importante mencionar el aspecto regulatorio en el cual opera la empresa que está enmarcado en los siguientes cuerpos legales, siendo importante el cumplir con la normativa vigente actualizada evitando observaciones futuras en cada uno de los subsistemas que comprenden el Departamento de Talento Humano:

- Constitución de la República del Ecuador,
- Ley Orgánica de Empresas Públicas, LOEP, Decreto Ejecutivo N° 314,
- Reglamento a la LOEP,
- Código del Trabajo,
- Ordenanzas Municipales de Salud, Seguridad y Ambiente,
- Ley de Medio Ambiente
- Plan Nacional de Buen Vivir

Para el desarrollo de las actividades y oportunidades del negocio, los clientes claves de la empresa son los siguientes:

- Ministerio de Recursos Naturales No Renovables.
- La Secretaría de Hidrocarburos.
- La Agencia de Regulación y Control Hidrocarburíferos.
- La Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador EP Ecuador.

Entre los actores involucrados en la gestión operativa y empresarial se encuentran los siguientes: Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD), sectores sociales organizados, agrupaciones empresariales de la industria de hidrocarburos, Asociación de Empresas Prestadoras de Servicios Petroleros, gremios profesionales y medios de comunicación.

Situación problema

La estructura organizacional de Petroamazonas EP está formada por profesionales que cuentan con nivel tecnológico, superior y posgrado enfocado en las principales áreas de la operación técnica y operativa; la valoración de la experiencia en el sector petrolero es importante para la contratación del personal.

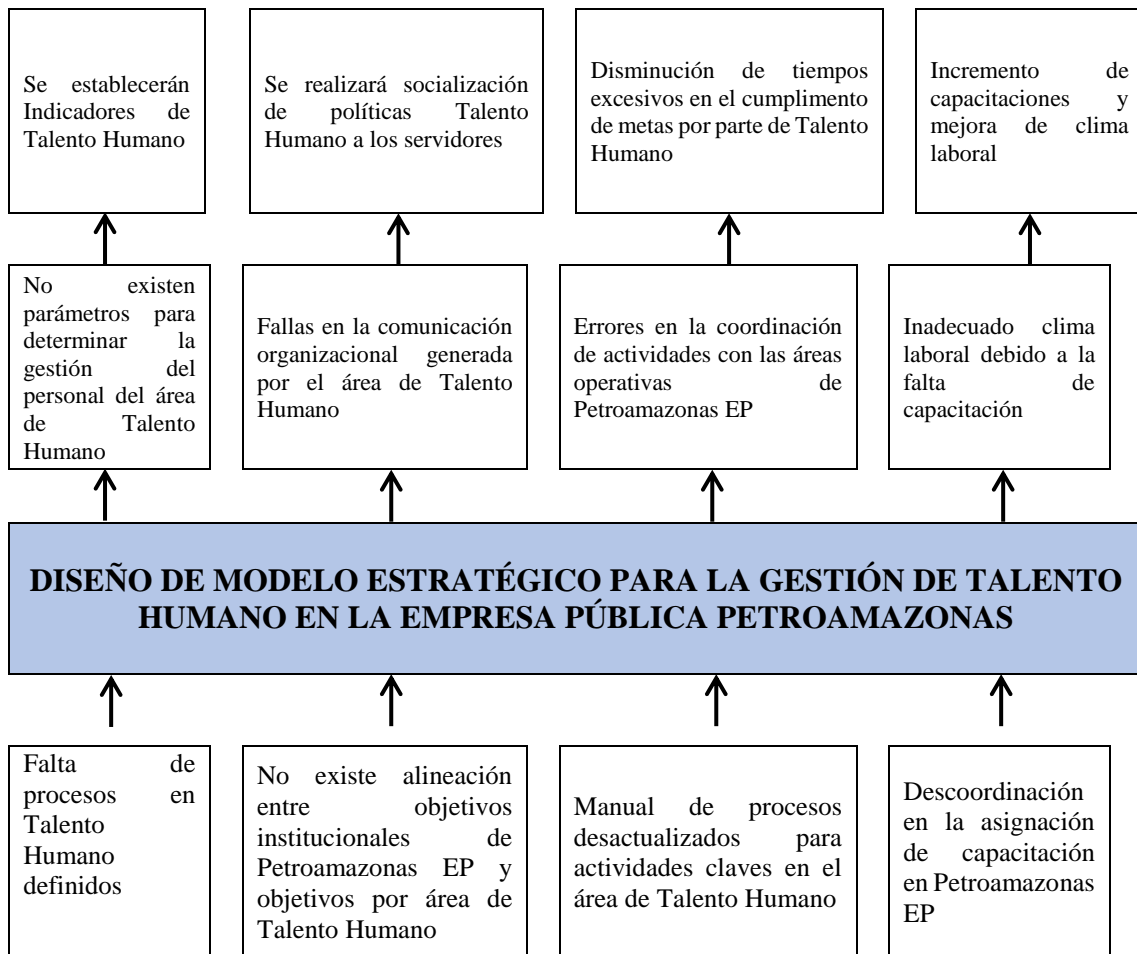
La situación problema se presenta debido a la falta de coordinación en la interacción de las actividades que gestiona el área de Talento Humano con el resto de áreas de

Petroamazonas EP, debido a que no existe un modelo de gestión que alinee los objetivos estratégicos y funcionales de la organización con los objetivos del área de Talento Humano.

La ausencia de un modelo de gestión para la administración del Talento Humano, genera brechas en la coordinación de actividades en el área, lo cual genera una insatisfacción en los colaboradores de la empresa y por ende afecta el clima laboral en la organización. Como consecuencia directa de este aspecto, los procesos administrativos y operativos se fragmentan en tareas con mínimo valor agregado, ocasionando baja optimización del uso de los recursos disponibles para actividades del área de Talento Humano.

Para diagramar la situación problema que tiene la administración del Talento Humano en Petroamazonas EP se utiliza el siguiente árbol del problema (ver tabla 1), en la parte inferior se describe las causas y la superior los efectos:

Tabla 1. Árbol de Problemas



Elaborador por: Lic. Rocío Esterilla

Como se evidencia en el árbol del problema la inexistencia de un modelo de gestión para la administración del Talento Humano tiene afectación directa con la productividad de los colaboradores de Petroamazonas EP, lo cual incide en ineficiencia operativa, re procesos, errores, que no permite el adecuado del uso de los recursos públicos.

Problema

¿Cómo lograr que el modelo de gestión de Talento Humano en Petroamazonas EP se mantenga alineado a las estrategias de la organización, construyendo criterios de optimización de recursos y pueda generar mayor productividad de los colaboradores en la empresa?

Objetivos

Objetivo general

Establecer un modelo de gestión de Talento Humano que se mantenga alineado a las estrategias de la organización, construyendo criterios de optimización de recursos y pueda generar mayor productividad de los colaboradores en la empresa.

Objetivos específicos

- Fundamentar teórica y conceptualmente el modelo de gestión para la administración del Talento Humano en Petroamazonas EP.
- Establecer la situación actual de los procesos y actividades del área de Talento Humano en Petroamazonas EP.
- Diseñar el modelo de gestión para la administración del Talento Humano en Petroamazonas EP.

Justificación

El desarrollo de la presente investigación nace de la necesidad de Petroamazonas EP de contar con un modelo de gestión para la administración del Talento Humano alineado a las estrategias de la organización, construyendo criterios de optimización de recursos y pueda generar mayor productividad de los colaboradores en la empresa. ya que éstas son estratégicas para el funcionamiento del presupuesto del estado y por ende vitales para la gestión pública del gobierno central.

Este tema es pertinente para la empresa debido a que la acertada gestión del Talento Humano corresponde a una línea de coherencia que permite la correcta toma de decisiones en la alta dirección de la empresa, por ende, Petroamazonas EP puede ofrecer mejores resultados operativos y financieros a la sociedad ecuatoriana.

La tendencia actual de la administración es concentrarse en la optimización de recursos y para obtener este propósito es vital considerar a las personas como el activo más importante de una organización, es por ello que la gestión del Talento Humano requiere de herramientas

que le provean de indicadores, metas y actividades para encuadrar sus actividades en los objetivos de Petroamazonas EP.

De nada valen los esfuerzos por transformar la gestión financiera, comercial, tecnológica, productiva si no se completa y complementa con la gestión de Talento Humano, cuya función primordial debe consistir en la obtención y/o desarrollo del individuo, que permita que la empresa sea cada día más competitiva, que opere con la máxima eficiencia y eficacia y que lleve a cabo sus estrategias favorablemente.

Las personas deben ser vistas como socias de las organizaciones, es decir como proveedoras de conocimientos, habilidades, capacidades y sobre todo, del más importante aporte de las organizaciones “la inteligencia”, que permite tomar decisiones racionales e imprime el significado y rumbo de los objetivos generales. Por ende las personas constituyen el capital intelectual de la organización, cabe mencionar que las empresas exitosas que descubrieron lo mencionado tratan a sus miembros como socios y no como simples empleados.

El principal beneficiario de la investigación lo constituye Petroamazonas EP, debido a que obtendrá un modelo de gestión para la administración del Talento Humano, que se alinea a la gestión estratégica de la empresa; adicionalmente, las personas que trabajan en la mencionada organización tendrán mejores herramientas para la aplicar dentro de los subsistemas de Talento Humano. Como beneficiarios indirectos se identifica a las instituciones públicas y privadas que se interrelación Petroamazonas EP y por intermedio de estas instituciones los beneficios se trasladan a la sociedad ecuatoriana.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

La actividad relacionada del recurso humano como especialidad dentro de la administración, surgió a comienzos del siglo XX, debido al crecimiento de las organizaciones industriales, que requerían de una actividad especializada en gestionar la creciente planta de trabajadores en las factorías posteriores a la Revolución Industrial. El primer nombre que adoptaron estas actividades era relaciones industriales, como una acción mediadora entre los propietarios de las plantas industriales y los trabajadores, especialmente en el surgimiento de conflictos por temas de horario, jornada laboral y remuneraciones (Chiavenato, 2014).

Para los años cincuenta del siglo XX se denominó a la actividad relacionada con los trabajadores como administración de personal, ya no se trata solo de mediar en las desavenencias y armonizar los conflictos, sino, sobre todo, de administrar a las personas de acuerdo con la legislación laboral vigente, así como intervenir en los conflictos de intereses que surgían continuamente. Poco después en la década de 1960, el concepto sufrió una nueva transformación porque la legislación se volvió obsoleta, y en la década de 1970, surgió el concepto de recursos humanos, aunque todavía sufría de la vieja miopía que ve a las personas como recursos productivos o simples agentes pasivos cuyas actividades deberían planearse o controlarse a partir de las necesidades de la organización (Robbins, 2016).

A partir del nuevo milenio, las nuevas características de la economía como globalización, competitividad, tecnología y velocidad en la comunicación, han provocado que las organizaciones ya no solo administren recursos humanos o personas, ahora administran con las personas (Calderón & Naranjo, 2014)

Las capacidades manuales, físicas o artesanales quedaron en el pasado, ya que los individuos dejaron de ser meros recursos que las organizaciones consumen y utilizan generando costos.

Ese cambio en la gestión de administración de personal implica una nueva concepción del recurso humano como agentes proactivos, dotados de inteligencia, creatividad, iniciativa, habilidades y competencias. En este nuevo concepto resaltan cuatro aspectos fundamentales:

- a) Las personas son diferentes entre sí, están dotadas de una personalidad propia, tienen una historia personal particular y diferenciada que contar. Poseen habilidades, conocimientos, destrezas y competencias que son indispensables para la adecuada administración de los recursos organizacionales. Deben resaltarse las diferencias individuales, no eliminarse, estandarizarse u homogeneizarse, es decir, se debe considerar a las personas como seres dotados de inteligencia y creatividad, no únicamente como recursos de la organización (Chiavenato, 2016)
- b) Las personas son los elementos vivos, capaces de dotarla de inteligencia, talento y aprendizaje a las empresas. Las personas poseen un increíble don de crecimiento que permite el desarrollo personal que da impulso a las organizaciones (Chiavenato, 2016)
- c) Las personas son socios de la organización y las únicas capaces de conducirla a la excelencia. Como socios las personas invierten en la organización con esfuerzo, dedicación, responsabilidad y compromiso esperando obtener ganancias en forma de salarios, incentivos, crecimiento profesional, plan de carrera (Chiavenato, 2016)
- d) La Gestión de Talento Humano se basa en ayudar a la organización alcanzar sus objetivos y realizar su misión, permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo, suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados, establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables, desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo, proporcionar competitividad a la organización. (Chiavenato, GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, 2004)

1.1 Revisión de investigaciones previas

Dentro de las investigaciones previas realizadas en el país sobre el tema modelo de gestión para la administración del Talento Humano se encontraron las siguientes investigaciones:

El trabajo de estudio de las autoras Mercy Dota & Maribel Samaniego realizado en el año 2015 en la ciudad de Cuenca, Universidad de Cuenca, con el título Diseño de un modelo de gestión de Talento Humano por competencias: caso de aplicación Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, tiene como principal objetivo el diseñar un proceso sistemático

basado en el modelo de tres diccionarios: competencias, comportamientos y de preguntas que servirán de base para un correcto funcionamiento de los subsistemas de Talento Humano.

Dota & Samaniego (2015) realiza un diagnóstico previo a la institución con el fin de identificar las dificultades que existen en el modelo actual de la institución, encontrando que el área de Talento Humano demanda de grandes esfuerzos de tiempo y recursos económicos en el subsistema para cubrir vacantes por lo que plantea la propuesta de levantar los perfiles por competencias y validar los ya existentes y crear un diccionario de competencias. El trabajo concluye con la elaboración de dos ejemplos sobre la metodología del proceso de gestión por competencias y en base del modelo estructural realizó la descripción de cargos para 85 posiciones, lo cual sirvió como herramienta esencial para dirigir la administración del personal y el logro de los objetivos.

Otro estudio importante que se encontró como parte de las investigaciones previas es el trabajo realizado por el autor Wilmer Arrobo Celi en la ciudad de Guayaquil, año 2013 en la Universidad Tecnológica Equinoccial sobre un Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias en la Empresa Cimpexa S.A., teniendo como propósito determinar las competencias respectivas para cada puesto de trabajo en la empresa Cimpexa, en base a indicadores de desempeño, esto le permitió evaluar las actividades operativas de los trabajadores y definir la contribución de cada empleado en la empresa para medir su productividad. Arrobo (2013) a través de su trabajo de estudio, demostró que, mediante la aplicación de técnicas adecuadas en la Gestión del Talento Humano, se logró la eficiencia administrativa, y la mejora continua en los procesos productivos de la empresa. Se identificó las competencias respectivas para cada puesto de trabajo, contribuyendo también a establecer un Diccionario de Competencias para la empresa, que sirva de guía para la elaboración de los indicadores de desempeño, y evaluar al personal en forma constante y de mejorar continuamente. El presupuesto de implementación del modelo ascendió a \$1035, en el que el mayor rubro es el del programa de Capacitación, que representa el 92% del presupuesto.

Otra investigación similar es la planteada por la autora Ana Zaldumbide, la cual presenta la investigación propuesta de un modelo de gestión de Talento Humano para la empresa “Audio, Video y Telecomunicaciones Cía. Ltda. realizada en el año 2016 en la

ciudad de Quito, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, el trabajo se enfoca en el proceso de reclutamiento y selección del personal, valoración de puestos de trabajo y evaluación de desempeño del personal, bajo un modelo de competencias para estandarizar la gestión del Talento Humano y con fundamentos teóricos la autora selecciona herramientas para crear procesos obteniendo entregables tales como: un proceso definido para reclutamiento y selección, modelos de entrevistas a realizarse, formatos de evaluación en informes de entrevistas, indicadores para el proceso de reclutamiento y selección; un modelo de valoración de puestos de trabajo a través del método de puntuación de factores; herramientas e indicadores para evaluar el desempeño del personal.

Zaldumbide (2016) señala como conclusión el determinar el alto grado de importancia que tiene el Talento Humano dentro de una empresa y como éste debe estar alineado a la visión global de una organización, para ser un apoyo sustentable a la consecución de objetivos empresariales y al mismo tiempo, busca crear conciencia no solo en los directivos de la empresa tomada para el estudio sino en cualquier directivo de una PYME en el mercado ecuatoriano, sobre como los trabajadores al ser personas no meramente recursos, necesitan contar con el soporte, motivación y apreciación de las personas que los lideran para generar un verdadero compromiso con su lugar de trabajo y de esta manera tanto las personas como seres humanos y la organización como un conjunto, se vuelven más productivos y alcanzan las metas planteadas

1.2. Cuerpo teórico conceptual

1.2.1. Administración del Talento Humano

A criterio de Robbins (2016)

Los trabajadores en algún momento de su vida laboral han experimentado insatisfacción con el empleo o con el clima organizacional y eso determina una preocupación para muchos administradores. Tomando en consideración la continua evolución en la sociedad estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo (2016, pág. 186).

Los administradores deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de gestión del Talento Humano para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo.

Las técnicas actuales de administración del Talento Humano impactan los resultados de una compañía. En el caso de una organización, la productividad es el problema al que se enfrenta y el personal es una parte decisiva de la solución.

Chiavenato (2014) indica que:

Los activos fijos y financieros son recursos necesarios para la organización, pero el Talento Humano tiene una importancia sumamente considerable, porque la gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros y de establecer los objetivos y estrategias para el avance comercial y financiero de la organización (2014, pág. 204)

Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del Gerente de Talento Humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados. La dirección del Talento Humano es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones

1.2.2. Capital humano

El término fue acuñado para hacer una analogía ilustrativa útil entre la inversión de recursos para aumentar el stock del capital físico ordinario (herramientas, máquinas, edificios, etc.) para aumentar la productividad del trabajo y de la "inversión" en la educación o el entrenamiento de la mano de obra como medios alternativos de lograr el mismo objetivo general de incrementar la productividad. (Davenport, 2017)

1.2.3. Gestión del Talento Humano

La gestión del Talento Humano es un área muy sensible en las organizaciones, pues depende de la cultura y estructura organizacional adoptada, la tecnología empleada, los procesos internos, etc., en la actualidad las organizaciones buscan la participación constante del cliente interno, es por este motivo que la gestión del Talento Humano es considerada según Chiavenato (2002) como: "El conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos,

incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño” (pág. 126)

En la actualidad el enfoque de la Gestión del Talento Humano debe estar direccionada con la planificación estratégica, cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para el accionista, el cliente, el profesional y la sociedad. La planificación estratégica comprende un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de capacidades, compromisos y actuación en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro.

Los administradores deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de gestión del Talento Humano para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo. Las técnicas actuales de administración del Talento Humano impactan los resultados de una compañía. En el caso de una organización, la productividad es el problema al que se enfrenta y el personal es una parte decisiva de la solución.

Es indudable que los activos fijos y financieros son recursos necesarios para la organización, pero el Talento Humano tiene una importancia sumamente considerable, porque la gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros y de establecer los objetivos y estrategias para el avance comercial y financiero de la organización.

La gestión del Talento Humano está conformada en toda su dimensión por las personas y las organizaciones, los dos elementos están interrelacionados y dependen una de la otra, tal es así que las personas pasan gran parte de su tiempo trabajando en las organizaciones, las cuales dependen de éstas para que realicen las actividades y por su intermedio alcanzar el éxito; en cambio, el trabajo consume la mayoría del tiempo y el esfuerzo de las personas, las mismas que dependen de él para subsistir y alcanzar sus objetivos personales e individuales.

1.2.4 Modelos de gestión del Talento Humano

Un modelo de gestión del Talento Humano es un esquema o marco de referencia para la administración del recurso humano en una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública. La nueva concepción integral del funcionamiento del capital humano en las organizaciones impulso la búsqueda de modelos conceptuales y funcionales (Proaño, 2017).

De las investigaciones realizadas, se ha encontrado cuatro modelos de Gestión de Talento Humano, los cuales se procede a exponer.

- **Modelo de Gestión de Talento Humano de Werther y Davis (1991)**

Plantea la administración de recursos humanos centrada en cinco subsistemas, de acuerdo al siguiente gráfico:



Figura 1. Modelo de la administración de Recursos Humanos

Fuente: (Werther, 2016)

Elaborador por: Lic. Rocío Esterilla

Fundamentos y desafíos. La administración de recursos humanos enfrenta desafíos provenientes de los retos de las organizaciones en el mundo de hoy, como la globalización, tecnología e innovación. Para ello se necesita que la administración de recursos humanos se alinea con los objetivos de la organización (Werther, 2016)

Preparación y selección. Se requiere una adecuada base de información para asegurar la eficiencia en el personal (Werther, 2016)

Desarrollo y evaluación. El nuevo personal debe ser inducido para estar alineado con la estrategia corporativa, además de ser evaluado constantemente para evitar pérdidas de memoria organizacional (Werther, 2016)

Compensación y protección. La organización necesita proteger a sus colaboradores de los riesgos propios de su tarea laboral y prevenir cualquier tipo de problema sanitario con la respectiva evaluación médica (Werther, 2016)

Relación con el personal y evaluación. Es necesario evaluar los éxitos del personal y premiarlos, por el contrario, a los fracasos se los debe identificar y evitar su repetición (Werther, 2016)

- **Modelo de Gestión de Talento Humano de Zayas (1996)**

Destaca el carácter sistémico de la Gestión del Talento Humano, planteando una interdependencia entre los subsistemas, que son organización, selección y desarrollo de personal.

A partir de la determinación de la misión, se definen los objetivos y la estructura de dirección, lo que lleva implícito el diseño de cargos mediante la realización del análisis y descripción de los cargos. Determinando así, las exigencias y requerimientos de los cargos y las características que deben poseer los trabajadores. Todo ello servirá de base para definir las fuentes de reclutamiento, los métodos de selección y desarrollo de personal, lo que condiciona las características del personal que ingresa en la organización y las interrelaciones que se producen. (Zayas, 2016).

- **Modelo de Gestión de Talento Humano según Chiavenato (2000)**

Todos los procesos de la Gestión de Talento Humano están estrechamente relacionados entre sí, de manera que influye recíprocamente el uno en el otro; cada proceso tiende a beneficiar o perjudicar a los demás, dependiendo de su utilización en la organización. El modelo de Gestión de Recursos Humanos desarrollado por Chiavenato, se enfoca en seis subsistemas, de acuerdo a la figura 2:

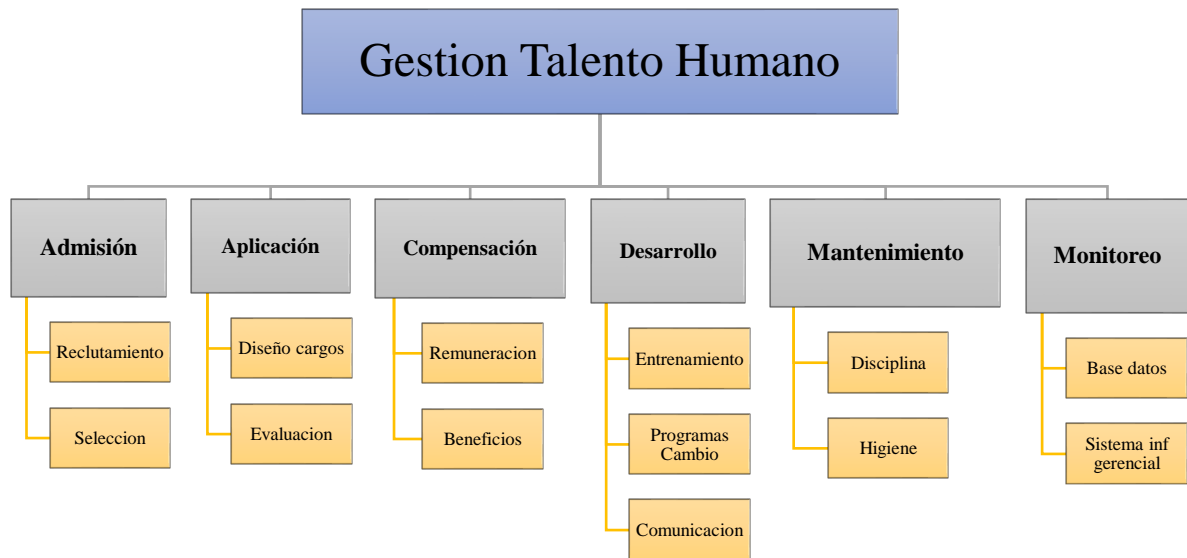


Figura 2. Modelo de gestión de Talento Humano
Fuente: (Chiavenato, Gestion del Talento Humano, 2002)
Elaborador por: Lic. Rocío Esterilla

1.2.5 Modelo de gestión por competencias (Alles, 2005)

El Talento Humano es la capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver problemas en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas. (Chiavenato, 2015)

Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española en su segunda acepción define al talento como el “conjunto de dotes naturales o sobrenaturales con que Dios enriquece a los hombres”, y en la tercera acepción “dotes intelectuales, como ingenio, capacidad, prudencia, etc. que resplandecen a una persona” citado por Alles (2015, pág. 29), la mencionada autora señala que en esta definición existe una similitud en la utilización de términos por lo que cuando se habla de “gestión de talento” se hace referencia a “gestión de las competencias”

En este sentido se puede establecer que el término competencia se utiliza con el fin de nombrar aquellas habilidades y destrezas propias de una persona que los hace desempeñarse efectivamente y de forma superior.

El término competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de

trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener distintas características en empresas o mercados diferentes. Para el desempeño de un puesto de trabajo se requiere una cierta cantidad de conocimiento y competencia. De la intersección de los dos subconjuntos mencionados se logrará el talento requerido para un desempeño superior (Alles, 2015, pág. 57)

Actualmente se habla de la Gestión por Competencias “como un modelo integral de Gestión de los Recursos Humanos que contribuye a ésta, con un nuevo enfoque, detectando, adquiriendo, potenciando y desarrollando las competencias que dan un valor agregado a la empresa brindándoles la diferenciación como una ventaja competitiva” (González, 2016, pág. 35)



Figura 3. Gestión humana en el siglo XXI
Fuente: (Conocimiento y dirección, 2011)
Elaborador por: Lic. Rocío Esterilla

El modelo de gestión por competencias tiene como objetivo impulsar la innovación para el liderazgo tecnológico ya que los trabajadores conocerán su propio perfil de competencia y el requerido por el puesto que ocupan o aspiran, identificando y actuando sobre las acciones necesarias para conseguir el perfil requerido. Se incentiva así el clima innovador desde la base, fundamentalmente a través del auto desarrollo. Esto permite profundizar la Alianza Estratégica entre la empresa y los trabajadores al generar mejores talentos humanos. (Sagi-Vela, 2015)

De acuerdo con lo mencionado anteriormente es de mucha importancia para las organizaciones implementar un modelo de gestión basado en las competencias con el fin de

impulsar en los trabajadores un sentido de liderazgo al conocer sus perfiles de competencia, así como las competencias requeridas para el puesto por lo que esto crearía en los talentos un clima de desarrollo por alcanzar el perfil requerido para el puesto deseado.

Según Alles (2015) “las competencias están agrupadas en competencias cardinales o generales y competencias específicas, con distintas aperturas para niveles ejecutivos, niveles gerenciales intermedios y otros niveles intermedios, niveles iniciales y por último dos secciones destinadas a públicos específicos”. (pág. 15)

Goleman (2014) sostiene que “las competencias laborales adquiridas que distinguen a los líderes de mayor éxito se basan en cuatro dominios genéricos: la autoconciencia, la autogestión, la conciencia social y la gestión de las relaciones” (pág. 15).

Bunk: “Posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo”. (Alles, Diccionario de competencias: La trilogía Tomo 1: Las 60 competencias más utilizadas, 2009)

Ducci: “...y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene, no sólo a través de la instrucción, sino también -y en gran medida- mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo”. (Chiavenato I. , Administracion del Recurso Humano, 2014)

Gallart, Jacinto: Un conjunto de propiedades en permanente modificación que deben ser sometidas a la prueba de la resolución de problemas concretos en situaciones de trabajo que entrañan ciertos márgenes de incertidumbre y complejidad técnica ... no provienen de la aplicación de un currículum... sino de un ejercicio de aplicación de conocimientos en circunstancias críticas. (Davenport, 2017)

Gonzci: Una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño en situaciones específicas. Este ha sido considerado un enfoque holístico en la medida en que integra y relaciona atributos y tareas, permite que ocurran varias acciones intencionales simultáneamente y toma en cuenta el contexto y la cultura del lugar de

trabajo. Nos permite incorporar la ética y los valores como elementos del desempeño competente. (Dalziel, Cubeiro, & Fernández, 1996)

Le Boterf: “Una construcción, a partir de una combinación de recursos (conocimientos, saber hacer, cualidades o aptitudes, y recursos del ambiente (relaciones, documentos, informaciones y otros) que son movilizados para lograr un desempeño” (González, 2016).

CAPÍTULO II

MARCO METODOLÓGICO

Al finalizar el capítulo del marco teórico es pertinente delinear la postura de investigación que adquiere el documento, esto se ejecuta con el presente capítulo tiene como principio diagramar la forma en la cual se implementará el proceso de investigación que permita procesar la información recolectada en la empresa que forma parte del estudio. La idea central del marco metodológico es responder a las preguntas de investigación a través de la respuesta de los objetivos planteados en la primera parte del documento. La fuente de investigación es la empresa Petroamazonas y las actividades que llevan a cabo para cumplir con los procesos que conducen a la gestión del Talento Humano.

2.1 Enfoque metodológico

De acuerdo a Gómez (2014) el enfoque metodológico corresponde a la postura epistemológica que adopta el autor para llevar a cabo una investigación. En el presente documento se adopta un enfoque mixto, esto quiere decir que se asume un enfoque cualitativo y cuantitativo; estos enfoques se complementan para enriquecer la investigación y permiten generar una mayor confiabilidad.

El enfoque cualitativo se define como “investigación que no busca medir, sino cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada” (Bernal, 2010, pág. 60). Este enfoque se cumple con la ejecución de entrevistas a las personas involucradas en el proceso de gestión de Talento Humano en la empresa investigada.

El enfoque cuantitativo corresponde a la ejecución de actividades que se fundamentan en aspectos numéricos y tangibles, como es el caso del análisis estadístico y evaluación de procesos. Este enfoque se cumple con la ejecución de análisis FODA de la empresa mediante técnicas numéricas para establecer las estrategias de implementación del modelo que se ajusten a las necesidades de Petroamazonas.

2.2 Diseño de investigación

El diseño de la investigación permite conocer el alcance del documento, especialmente en la profundidad, en el análisis de la información recolectada a través del enfoque de investigación; en este caso se asume un diseño de investigación descriptivo. Para implementar este diseño es necesario que el autor tenga una idea preconcebida antes de la recolección de datos, para poder orientar la investigación hacia el objeto de estudio.

El diseño de la investigación descriptiva, como lo menciona Cerda (2016) “en la investigación descriptiva se debe mencionar aquellos aspectos más característicos, distintivos y particulares del objeto de estudio” (pág. 71). Con la investigación descriptiva se identifican las características que definen las actividades actuales del área de Talento Humano y su connotación en el resultado estratégico de la empresa; de esta forma, se puede describir la propuesta en base a las necesidades y condicionantes que tiene el proceso investigado.

2.3 Métodos de investigación

El método de investigación corresponde al tipo de estudio analítico y sintético, el cual se define por Hernández Sampieri (2014) como la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes para estudiarlas de forma individual, para posteriormente, integrarlas en procura de la solución del problema de investigación. La descomposición se ejecuta con el método analítico y la integración con el método sintético.

La puesta en práctica de este método de investigación en el documento se realiza con la descomposición de los procesos y actividades del área del Talento Humano de la empresa Petroamazonas con el fin de plantear estrategias de solución a sus deficiencias administrativas y operativas; la propuesta de la investigación se ejecuta con el método sintético que se encarga de juntar las partes investigadas para formar un planteamiento final en base a las necesidades de la organización.

De acuerdo a lo planteado en el proceso investigativo del presente diseño vamos a tomar en cuenta para el desarrollo del presente trabajo de titulación.

La metodología hace referencia al conjunto de métodos basados en principios lógicos, utilizados para alcanzar los objetivos de la investigación científica. La metodología es la disciplina que estudia, analiza, promueve y depura el método. (Gutiérrez. 2009, p.160).

El presente estudio de investigación del trabajo de titulación utilizará la investigación documental y la investigación de campo.

Mediante la investigación documental, se obtendrán los conceptos y definiciones necesarios para la preparación del marco teórico y conceptual. Dicha información será obtenida de libros, textos, artículos científicos y páginas web. Además, por medio de la investigación documental, obtendrá toda la información existente y que puede ser útil para el diseño y elaboración de la propuesta.

A través de la investigación de campo, se recolectará información directamente de la fuente, mediante la consulta directa a los actores. La investigación de campo se emplea para identificar los problemas, sus características y obtener las opiniones y criterios de los servidores públicos que laboran en la empresa pública Petroamazonas.

2.4 Método deductivo, inductivo y mito

En la presente investigación se aplicará el método deductivo, siendo un método científico el cual establece que la conclusión se halla implícita dentro de las premisas, “cuando las premisas son verdaderas y el razonamiento deductivo tienen validez, no existe manera de que dicha conclusión se falsa”. (Pérez Porto, 2008)

De acuerdo a Sampieri (2006) “es el razonamiento que, partiendo de casos particulares, se eleva a conocimientos generales. Este método permite la formación de hipótesis, investigación de leyes científicas, y las demostraciones. La inducción puede ser completa o incompleta”.

En tanto que el método inductivo establece Sampieri (2006) “el método inductivo se aplica en los principios descubiertos a casos particulares, a partir de un enlace de juicios”. En esta investigación se usa cuando se procesan y se analizan los datos obtenidos de las encuestas aplicadas y en el análisis e interpretación de la información de manera consecuente.

Muchos de los trabajos consultados toman como referencia la obra de Hernández Sampieri, Fernández-Collado & Baptista Lucio (2006), quienes aluden al enfoque mixto considerando la “libertad de método que debe primar en la investigación y se plantea que cada situación particular de investigación dirá al investigador si se debe utilizar un método u otro, o ambos”. (Hernández & Baptista, 2006)

Igualmente, estos autores señalan que el enfoque mixto va más allá de la simple recolección de datos de diferentes modos sobre el mismo fenómeno, ya que implica desde el planteamiento del problema, mezclar la lógica inductiva y la deductiva, por lo que un estudio mixto debe serlo en el planteamiento del problema, la recolección y análisis de los datos, y en el reporte del estudio.

Considerando el papel de los autores antes referidos, en las posiciones adoptadas posteriormente con relación al enfoque mixto de las investigaciones, en el proceso de sistematización realizado se profundizó en sus puntos de vista. Procede resaltar que en su obra se reconoce la validez y los aportes al conocimiento de las ciencias tanto del proceso cuantitativo como del cualitativo, señalando que lejos de ser uno mejor que el otro, constituyen diferentes aproximaciones y visiones al estudio de un fenómeno, que no tienen que ser necesariamente controvertidos o irreconciliables, por lo que existe la posibilidad de mezclarlos, cuestión esta, según refiere, que propone un número creciente de autores en el campo de la metodología.

2.5 Población y muestra

La población de estudio corresponde al personal involucrado en la gestión del Talento Humano de la empresa investigada, para seleccionar a los participantes en el estudio se aplica un tipo de muestreo no probabilístico por conveniencia, el cual es definido por Hernández Sampieri (2014), como una técnica de muestreo que se adapta a la necesidad del investigador y es accesible debido a la proximidad de los sujetos de estudio.

La generación de las entrevistas según el enfoque cualitativo se adapta a la técnica de muestreo, debido a que en la empresa investigada existe un limitado número de personas que trabajan en el área de Talento Humano, las cuales tienen actividades operativas continuas, por lo que se complica acceder en la solicitud de información.

La población objeto de estudio está constituida por 360 personas que laboran en la ciudad de Quito de la empresa Petroamazonas EP.

Por la dificultad que se presenta para encuestar a todo el personal, se recurre al muestreo probabilístico, en el cual, todas las personas tienen la misma probabilidad de ser consideradas como parte de la muestra.

Para el cálculo del tamaño de la muestra, se utiliza la fórmula para una población finita, que fue obtenida de la fuente: Rodríguez Moguel Ernesto AS. (2003). Metodología de la Investigación. (5 ed.). México: Universidad Autónoma de Tabasco. Pág.85.

Fórmula para cálculo de muestra:

$$n = \frac{Z_a^2 \times p \times q}{d^2}$$

Dónde:

Z = nivel de confianza = 1.96

N = universo o población = 360

p = probabilidad de ocurrencia = 0.50

q = probabilidad de no ocurrencia = 0.50

e = error máximo permisible = 0.05

n = número de elementos de la muestra = ?

$$n = (1.96^2 * 360 * 0.50 * 0.50) / (0.05^2 * 359) + (1.96^2 * 0.50 * 0.50)$$

$$n = 345.7440 / (0.8975 + 0.9604)$$

$$n = 345.7440 / 1.8579$$

n = 186 personas a encuestar

2.6 Técnicas de investigación a emplear

En la presente investigación se empleará como técnica la encuesta debido a que es uno de los más utilizados al permitir la obtención de amplia información proveniente de fuentes primarias, es decir de primera mano.

Es importante conocer cuál es la definición de encuesta, conforme la conceptualizan diferentes autores, a fin de tener una visión más clara de la misma.

Según Stanton, Etzel y Walker (2004), una encuesta “consiste en reunir datos entrevistando a la gente”.

Según Naresh K. Malhotra, las encuestas son entrevistas con un gran número de personas utilizando un cuestionario prediseñado. Según el mencionado autor, “el método de encuesta incluye un cuestionario estructurado que se da a los encuestados y que está diseñado para obtener información específica” (Naresh, 2004).

Se emplea la encuesta como herramienta para recopilar información, debido a que la finalidad de la misma no es describir a los individuos particulares que por casualidad son parte de la muestra, sino que se trata de describir un perfil estadístico de la población y los resultados de la encuesta se presentan en forma de resúmenes, tablas y gráficos estadísticos.

La encuesta parte de una consideración de población es decir la totalidad del grupo a ser encuestado, una muestra de la misma que permita determinar datos de principal importancia, para posteriormente tabular la información, y generar gráficos estadísticos que a su vez sean interpretados para mayor facilidad y comprensión de las mismas.

Para la investigación realizada también se tomó como referencia la entrevista ya que mediante esta se pudo llegar a obtener un punto de vista diferente del problema de estudio. Para Folgueiras (2016):

La entrevista es una técnica de recogida de información que además de ser una de las estrategias utilizadas en procesos de investigación, tiene ya un valor en sí misma. Tanto si se elabora dentro de una investigación, como si se diseña al margen de un estudio sistematizado, tiene unas mismas características y sigue los pasos propios de esta estrategia de recogida de información. (p. 23)

De acuerdo a la autora, la entrevista es una técnica que ayuda en la obtención de información la misma que servirá a conocer sobre acontecimientos, experiencias, opiniones de personas. Al igual que el número de personas establece una tipología de entrevista, también lo marca el grado de estructuración de la misma; la entrevista estructurada, semiestructurada y la entrevista no estructurada o en profundidad. El momento en que se realiza la entrevista también implica otro criterio de clasificación que conduce a hablar de; entrevistas iniciales o exploratorias de seguimiento o desarrollo y finales.

Independientemente del momento en el que se realiza, del número de personas entrevistadas y del grado de estructuración, la entrevista siempre incluye tres fases: a) la elaboración b) la aplicación y c) el análisis.

Se tomó como referencia nueve entrevistados a los cuales se les aplico nueve preguntas abiertas con respecto al área de Talento Humano de Petroamazonas.

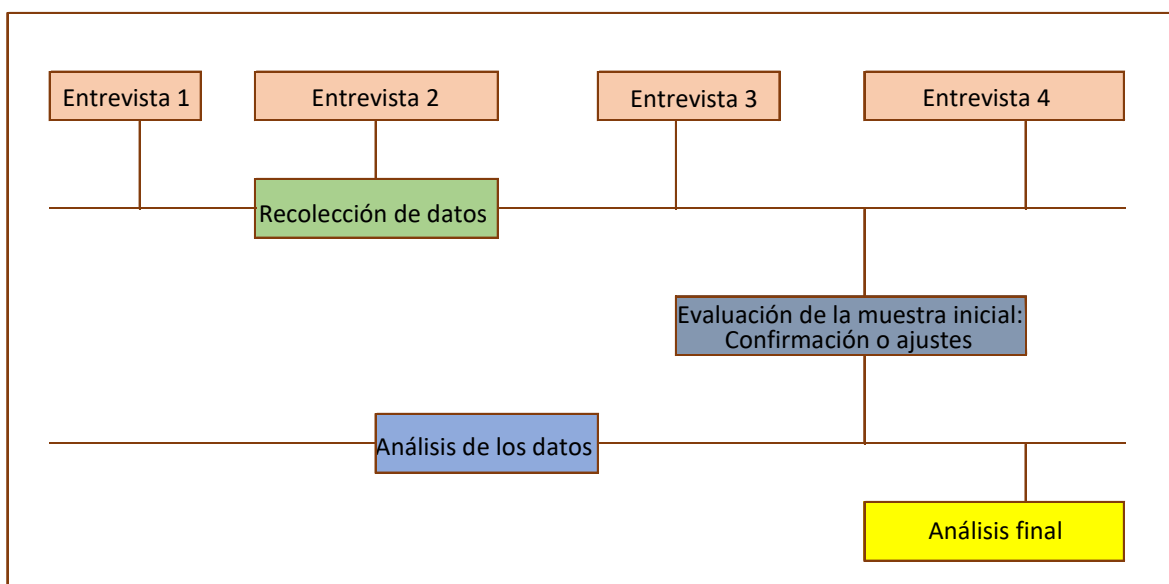


Figura 4. Procesamiento información
Elaborador por: Lic. Rocío Esterilla

Las consideraciones establecidas en el proceso de recolección y análisis de la información en el enfoque cualitativo son las siguientes:

1. No inducir respuestas de los entrevistados.
2. Captar información de diferentes tipos de entrevistados.

3. Obtener la información en el entorno donde se desenvuelve el entrevistado.

Formato de cuestionario a emplearse



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

CUESTIONARIO

INTRODUCCIÓN: La siguiente encuesta se realiza con la finalidad de identificar la percepción de la gestión de Talento Humano por parte del personal actual de la empresa. Con la información que se obtenga se diseñará un modelo de gestión de Talento Humano basado en competencias que se ajuste a las necesidades de los colaboradores.

Cargo:

Área o departamento:

Tiempo de antigüedad:

Por favor para responder debe colocar un X en la casilla que mejor se adapte a su realidad personal.

Nivel de estudios

a. Seleccione su nivel de formación académica

- | | | | |
|-----------------------|--------------------------|-----------------------|--------------------------|
| Bachillerato | <input type="checkbox"/> | Cuarto nivel en curso | <input type="checkbox"/> |
| Tercer nivel en curso | <input type="checkbox"/> | Cuarto nivel graduado | <input type="checkbox"/> |
| Tercer nivel graduado | <input type="checkbox"/> | | |

1. ¿Conoce cuáles son sus actividades y funciones para realizar su trabajo de manera clara?

Si No

2. Conoce la diferencia entre competencias técnicas y conductuales?

Si No

3. Señale el factor más importante de satisfacción en su puesto de trabajo, posterior a una evaluación del desempeño.

- | | | | |
|-------------------------|--------------------------|----------------------------|--------------------------|
| Actualización constante | <input type="checkbox"/> | Posibilidad de ascenso | <input type="checkbox"/> |
| Buen clima de trabajo | <input type="checkbox"/> | Reconocimiento del trabajo | <input type="checkbox"/> |
| Estabilidad | <input type="checkbox"/> | | |

4. ¿Cuál de estas opciones considera le permitiría ser más eficaz en su desempeño (señale 1)?

- Mayor conocimiento técnico
- Desarrollo de competencias
- Personalidad
- Trabajo en equipo

5. Seleccione una característica que mejor le describan en su entorno de trabajo.

- Comprometido
- Persistente
- Entusiasta
- Orientación al servicio

6. Seleccione la frecuencia con la que ha recibido capacitaciones

- Una vez al mes
- Cada tres meses
- Cada seis meses
- Una vez al año
- No ha recibido

7. ¿Con qué valor institucional se identifica más?

- Calidad
- Colaboración
- Busca la mejora continua
- Actitud de liderazgo

8. ¿Ha recibido alguna visita de la Gerencia de Talento Humano - SSO a fin que conozca los riesgos de su trabajo?

Si No

9. ¿Qué tiempo usualmente demora Talento Humano en reemplazar una vacante?

- Una semana
- Quince días
- Un mes
- Más de un mes

10. ¿Considera que la gestión que realiza actualmente el área de Talento Humano es operativa o estratégica?

Operativa Estratégica

Gracias por su tiempo y colaboración

La encuesta elaborada tiene la finalidad de identificar la percepción de la gestión de Talento Humano por parte del personal actual de la empresa. Con la información que se obtenga se diseñará un modelo de gestión de Talento Humano basado en competencias que se ajuste a las necesidades de los colaboradores.

Posterior a obtener la información de las entrevistas, se procesa los resultados con el fin de obtener relaciones comunes que sirvan para guiar el modelo de gestión para el Talento Humano. Para este efecto se realiza el análisis tomando en cuenta el proceso de estratificación muestral en el que se describe valores relativos y absolutos.

2.7 Procesamiento de la información

Una vez aplicadas las 186 encuestas provenientes del cálculo de la muestra, con una población de 360 personas que se encuentran laborando en la ciudad de Quito – Planta Central, se procedió a tabular los datos conforme resultados obtenidos de los cuales se generan las siguientes interpretaciones:

Perfil 1. Cargo

Tabla 2. Cargo

Operativo	Jerárquico
72,22%	27,78%

Elaborado por: Lic. Rocío Esterilla

Según resultados de las encuestas aplicadas se determinó que un 72,22% del personal pertenece al nivel operativo, mientras que personal de nivel jerárquico representa un 27,78%, lo cual quiere decir que la empresa Petroamazonas EP, se encuentra mayormente conformada por personal operativo en mayor número.

Perfil 2. Departamento

Tabla 3. Departamento

Operativo	Agregador de valor
83,33%	16,67%

Elaborado por: Lic. Rocío Esterilla

Según resultados de las encuestas aplicadas se determina que existe un 83,33% de personal que labora en departamentos operativos, mientras que el 16,67% labora en departamento agregadores de valor, lo cual explica que la concentración de procesos en Petroamazonas EP es operativo.

Perfil 3. Tiempo de antigüedad:

Tabla 4. Tiempo de antigüedad

HASTA 5 AÑOS	MÁS DE 5 AÑOS
61,11%	38,89%

Elaborado por: Lic. Rocío Esterilla

Según resultados de las encuestas aplicadas se determina que existe personal que labora entre 1 a 5 años en un porcentaje de 61,11%, mientras que el 38,89% labora más de 5 años en la organización, por lo cual Petroamazonas posee Talento Humano en su mayoría nuevo y en desarrollo de aprendizaje.

Perfil 4. Nivel de estudios

Tabla 5. Nivel de Estudios

BACHILLERATO	TERCER NIVEL CURSO	TERCER NIVEL GRADUADO	CUARTO NIVEL EN CURSO	CUARTO NIVEL GRADUADO
33,33%	27,78%	22,22%	11,11%	5,56%

Elaborado por: Lic. Rocío Esterilla

Según resultados de las encuestas aplicadas se determina que existe personal con nivel de estudios de bachillerato 33,33%, cursando tercer nivel un 27,78%, con título de tercer nivel 22,22%, cursando cuarto nivel un 11,11% y con título de cuarto nivel un 5,56%, por lo tanto Petroamazonas EP posee personal en su mayoría de bachillerato, seguido de personal con título de tercer nivel.

Pregunta 1. ¿Conoce cuáles son sus actividades y funciones para realizar su trabajo de manera clara?

Tabla 6. Pregunta 1

SI	NO
94,45%	5,56%

Elaborado por: Lic. Rocío Esterilla

Según resultados de las encuestas aplicadas se determina que la gran parte del personal encuestado conoce sus actividades y funciones para realizar de manera clara su trabajo, mientras que un 5,56% del personal no conoce claramente sus actividades a desarrollar en Petroamazonas EP.

Pregunta 2. ¿Conoce la diferencia entre competencias técnicas y conductuales?

Tabla 7. Pregunta 7

SI	NO
77,78%	22,22%

Elaborado por: Lic. Rocío Esterilla

Según resultados de las encuestas aplicadas se determina que un 77,78% del personal si conoce la diferencia entre competencias técnicas y conductuales, mientras que un 22,22% permitiendo que al estar identificadas las mismas puedan desarrollarse a futuro por parte del Talento Humano de Petroamazonas EP.

Pregunta 3. Señale el factor más importante de satisfacción en su puesto de trabajo, posterior a una evaluación del desempeño.

Tabla 8. Pregunta 3

ACTUALIZACION	CLIMA LABORAL	ESTABILIDAD	ASCENSO	RECONOCIMIENTO
16,67%	16,67%	5,56%	27,78%	33,33%

Elaborado por: Lic. Rocío Esterilla

Según resultados de las encuestas aplicadas se determina que el factor más importante de satisfacción para el Talento Humano es el reconocimiento con un 33,33%, actualización de conocimientos 16,67% y clima laboral 16,67%, en tanto que la estabilidad representa un 5,56%, ascenso 27,78%, es decir que el factor de mayor incidencia es el reconocimiento dentro de Petroamazonas EP.

Pregunta 4. ¿Cuál de estas opciones considera le permitiría ser más eficaz en su desempeño (señale 1)?

Tabla 9. Pregunta 4

MAYOR CONOCIMIENTO TECNICO	DESARROLLO COMPETENCIAS	PERSONALIDAD	TRABAJO EN EQUIPO
61,11%	22,22%	11,11%	5,56%

Elaborado por: Lic. Rocío Esterilla

Según resultados de las encuestas aplicadas se determina que los factores más importantes para el desempeño eficaz en el trabajo son el conocimiento técnico con un 61,11% y desarrollo de competencias con 22,22%, mientras que personalidad con un 11,11% y trabajo en equipo con un 5,56%, son secundarias de menor consideración.

Pregunta 5. Seleccione una característica que mejor le describa en su entorno de trabajo.

Tabla 10. Pregunta 5

COMPROMETIDO	PERSISTENTE	ENTUSIASTA	ORIENTACION SERVICIO
22,22%	33,33%	38,89%	5,56%

Elaborado por: Lic. Rocío Esterilla

Según resultados de las encuestas aplicadas se determina que la característica con la que más se identifica el personal es el entusiasmo con 38,89%, mientras que a la persistencia posee un 33,33%, posteriormente el compromiso con un 22,22% y orientación de servicio 5,56%, por lo identificamos que el Talento Humano es mayormente entusiasta.

Pregunta 6. Seleccione la frecuencia con la que ha recibido capacitaciones

Tabla 11. Pregunta 6

UNA VEZ AL MES	CADA TRES MESES	CADA SEIS MESES	UNA VEZ AL AÑO	NO HA RECIBIDO
0,00%	5,56%	22,22%	55,56%	16,67%

Elaborado por: Lic. Rocío Esterilla

Según resultados de las encuestas aplicadas se determina que un 0% del personal recibe capacitaciones una vez al mes, en tanto que en un lapso de tres meses recibe capacitación el 5,56%, cada seis meses 22,22%, una vez al año el 55,56% y que no ha recibido capacitación un 16,67%, evidenciándose que el lapso con mayor porcentaje para capacitaciones por servidor es una vez al año.

Pregunta 7. ¿con qué valor institucional se identifica más?

Tabla 12. Pregunta 7

CALIDAD	COLABORACION	BUSCA MEJORA CONTINUA	ACTITUD DE LIDERAZGO
33,33%	22,22%	33,33%	11,11%

Elaborado por: Lic. Rocío Esterilla

Según resultados de las encuestas aplicadas se determina que el personal se identifica en su mayoría con dos valores; calidad en un 33,33% y busca de mejora continua un 33,33%, en tanto que la colaboración posee un 22,22% y actitud de liderazgo un 11,11%, evidenciándose un Talento Humano que propende a identificarse por la calidad y mejora continua.

Pregunta 8. ¿Ha recibido alguna visita de la Gerencia de Talento Humano -SSO a fin que conozca los riesgos de su trabajo?

Tabla 13. Pregunta 8

SI	NO
72,22%	27,78%

Elaborado por: Lic. Rocío Esterilla

Según resultados de las encuestas aplicadas se determina que el 72,22% del personal ha recibido al menos una visita por parte de Seguridad y Salud Ocupacional, en tanto que el 27,78% no lo ha recibido, por lo que se evidencia la presencia de Seguridad y Salud Ocupacional dentro de la organización, sin embargo falta un porcentaje importante de personal para cubrir su totalidad el tema de riesgo de trabajo, considerando que Petroamazonas es una empresa netamente operativa.

Pregunta 9. ¿Qué tiempo usualmente demora Talento Humano en reemplazar una vacante?

Tabla 14. Pregunta 9

UNA SEMANA	QUINCE DIAS	UN MES	MAS DE UN MES
5,56%	22,22%	27,78%	44,44%

Elaborado por: Lic. Rocío Esterilla

Según resultados de las encuestas aplicadas se determina que Talento Humano demora en contratar una vacante en lapso de una semana un 5,56%, en quince días un 22,22%, en un mes 27,78% y que demora más de un mes 44,44%, por lo que se percibe limitada eficiencia por parte del subsistema de selección de personal en este tema.

Pregunta 10. ¿Considera que la gestión que realiza actualmente el área de Talento Humano es operativa o estratégica?

Tabla 15. Pregunta 10

Operativa	Estratégica
55,56%	44,44%

Elaborado por: Lic. Rocío Esterilla

Según resultados de las encuestas aplicadas se determina que el 55,56% del personal opina que la gestión de Talento Humano es operativa, mientras que el 44,44% opina es estratégica, evidenciándose que la percepción de la gran mayoría del personal que el área de Talento Humano cumple requerimientos más no se encuentra alineada a las estrategias de Petroamazonas EP.

Formato de cuestionario a emplearse

Cuestionario para expertos – Modelo de gestión para la administración del talento humano

Preguntas:

P1: ¿Cuál es la importancia que se asigna al talento humano en su organización?

P2: ¿La gestión de talento humano está alineada con la dirección estratégica de la empresa?

P3: ¿Esta identificado el proceso de talento humano y su interacción con los otros procesos de la organización?

P4: ¿Cuáles son las competencias de mayor relevancia en el personal de su organización?

P5: ¿La educación y experiencia del personal tiene una valoración relevante en su organización?

P6: ¿La capacitación del personal toma en cuenta la competencia asignada a cada cargo?

P7: ¿La evaluación del personal toma en cuenta las competencias asignadas a cada cargo?

P8: ¿a su criterio el lineamiento por competencias de la gestión de talento humano genera un mayor agregado en su organización?

P9: ¿Cree usted que la implementación de un modelo de gestión del talento humano basado en competencias técnicas y de gestión influye en la productividad del personal?

Tabla 16. Resultados de Entrevistas

P1: ¿Cuál es la importancia que se asigna al Talento Humano en su organización?								
Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5	Entrevistado 6	Entrevistado 7	Entrevistado 8	Entrevistado 9
La gerencia de RRHH reporta directamente a la Gerencia General; se visualiza así su importancia	Anteriormente fue de 80-90%, hoy entre 60-70%	Es de suma importancia, es el recurso imprescindible en las empresas.	Genera el engranaje de los procesos	Media	Mediana importancia ya que existen pocas acciones en favor del desarrollo del Talento Humano	El Talento Humano es la parte fundamental en toda organización, quienes son el engranaje perfecto para cumplir los proyectos, objetivos de la empresa	Mediana	Si es muy importante en el desarrollo de la empresa
P2: ¿La gestión de Talento Humano está alineada con la dirección estratégica de la empresa?								
Si	En la empresa no, sin embargo, en otras organizaciones “si”, por cuanto siempre debería estar alineado	Es una obligación, la parte de la misión y visión	Si	En la mayoría de lineamientos	No completamente ya que el enfoque de la estrategia empresarial se centra en elevar la producción y disminuir costos.	Si	Si	Si
P3: ¿Esta identificado el proceso de Talento Humano y su interacción con los otros procesos de la organización?								
Si	Si	Si en toda organización los procesos deben ser coordinados y deben cumplir un objetivo común	Si	Si	Los procesos de Talento Humano son considerados procesos de soporte, no procesos estratégicos.	Si	Si	Si

P4: ¿Cuáles son las competencias de mayor relevancia en el personal de su organización?								
Técnicas que son de los procesos agregados	Las competencias técnicas	Las competencias de tipo técnico, que agregan valor a la empresa.	Gestión y Técnico	Responsabilidad social, liderazgo, Trabajo en equipo	Orientación a resultados, sentido de la responsabilidad, recursividad/ adaptación al cambio.	Técnicas y Gestión	Competencias de Gestión: Orientación a resultados, resolución de conflictos, liderazgo, toma de decisiones para organizarse, empoderamiento	Las competencias de carácter técnico
P5: ¿La educación y experiencia del personal tiene una valoración relevante en su organización?								
Si	En cuanto a educación NO, en experiencia un 70%	Si, cumplen el perfil del cargo	Si	Si	No en una medida muy relevante ya que no existen incentivos para el personal que se prepara en educación de cuarto nivel.	Si	Una vez que se ha realizado la incorporación se evalúa educación y experiencia (estos parámetros ya no se valoran)	Si de acuerdo al perfil profesional y las competencias
P6: ¿La capacitación del personal toma en cuenta la competencia asignada a cada cargo?								
Si, tanto que la última evaluación de desempeño fue hecha en base a competencias	Hasta este año NO, pues se lo manejaba en base a necesidades que se generaban ese momento, pero para el 2019 se piensa realizar un programa el cual esta enfocado a cubrir las brechas de todos los cargos.	Si se realizan evaluaciones de desempeño	Si	Si	Desde este año se pretende realizar el plan de capacitación a partir de las brechas encontradas en la evaluación por competencias.	Efectivamente se considera las competencias para la aplicación del plan actual de capacitación.	No	Si
P7: ¿La evaluación del personal toma en cuenta las competencias asignadas a cada cargo?								
Si	Si	Si, este año se implementó la	Si	Si	Si se han realizado evaluaciones de	Si	Si	Si

		evaluación de desempeño por competencias			desempeño basado en las competencias asignadas a cada cargo de acuerdo al perfil requerido.			
P8: ¿a su criterio el lineamiento por competencias de la gestión de Talento Humano genera un mayor agregado en su organización?								
Si	Al momento es mínimo el valor agregado, por directrices.	Si, es importante potenciar las bases identificando en un plan de capacitación	Si	Si	En una pequeña parte ya que actualmente solo existe la evaluación de desempeño por competencias, pero en el resto de subsistemas no se maneja así.	Si	Si	Si
P9: ¿Cree usted que la implementación de un modelo de gestión del Talento Humano basado en competencias técnicas y de gestión influye en la productividad del personal?								
Si	En efecto, de hecho, en otras organizaciones se los maneja de esa manera logrando excelentes resultados.	Indiscutiblemente un modelo competente ayuda a mejorar la productividad	Si	Si	Si, ya que se puede medir más efectivamente el nivel actual del empleado y además se puede generar un plan de desarrollo y capacitación más alineado a las necesidades reales de cada empleado.	Si	Si	Si

Tabla 17: Interpretación de entrevistas

Pregunta	Interpretación
P1: ¿Cuál es la importancia que se asigna al Talento Humano en su organización?	Los entrevistados afirmaron que el área de Talento Humano es importante ya que está ligada directamente con la gerencia, además mediante esta se conoce cuál es el desempeño de los trabajadores ayudando así a que la empresa se desarrolle adecuadamente.
P2: ¿La gestión de Talento Humano está alineada con la dirección estratégica de la empresa?	Gran parte de los entrevistados afirmaron que, si hay una alineación estratégica, pero a pesar de ello es evidente que no se encuentran alineados en su totalidad, ya que los procesos no se realizan de una manera adecuada y muchas veces no están dirigidos a los objetivos específicos de la empresa.
P3: ¿Esta identificado el proceso de Talento Humano y su interacción con los otros procesos de la organización?	La totalidad de entrevistados afirmaron que, si está identificado el proceso de Talento Humano con respecto a los otros procesos que se desarrollan dentro de la organización, aunque es importante saber que estos tan solo son procesos de apoyo y no procesos estratégicos.
P4: ¿Cuáles son las competencias de mayor relevancia en el personal de su organización?	Sin duda las competencias técnicas son las más importantes en la organización ya que estas ayudan al correcto desarrollo de actividades en las diferentes áreas, aunque es importante considerar la orientación a resultados, sentido de la responsabilidad, recursividad/ adaptación al cambio y el trabajo en equipo ya que estas también desempeñan un papel muy importante
P5: ¿La educación y experiencia del personal tiene una valoración relevante en su organización?	Los entrevistados afirmaron que sí, es decir que, si es relevante para la organización la educación y experiencia, y que más bien se rigen a verificar si cumple el perfil adecuado para el puesto solicitado.
P6: ¿La capacitación del personal toma en cuenta la competencia asignada a cada cargo?	Con respecto a capacitaciones hasta el año pasado no se contaba con capacitaciones adecuadas pues se lo manejaba en base a necesidades que se generaban ese momento, pero para el año actual se considera un programa el cual está enfocado a cubrir las brechas de todos los cargos, en los cuales se considera las competencias para la aplicación del plan actual de capacitación
P7: ¿La evaluación del personal toma en cuenta las competencias asignadas a cada cargo?	Los entrevistados afirman que, si se aplica la evaluación del personal ya que en la empresa se ha implementado la evaluación de desempeño por competencias, la misma que ayuda a ubicar a los empleados en el cargo más idóneo.
P8: ¿A su criterio el lineamiento por competencias de la gestión de Talento Humano genera un mayor agregado en su organización?	La totalidad de personas entrevistados afirmaron que el lineamiento por competencias de la gestión de Talento Humano genera un mayor agregado en su organización, debido a que el ejercicio de formación basada en competencias tiene como primer punto crítico la transición entre el conjunto de competencias identificadas, el reconocimiento de las competencias previamente desarrolladas y el diseño de la formación para la

	integración y consolidación de las competencias requeridas en directa relación con un campo de desempeño profesional.
P9: ¿Cree usted que la implementación de un modelo de gestión del Talento Humano basado en competencias técnicas y de gestión influye en la productividad del personal?	La totalidad afirman que la implementación de un modelo de gestión del Talento Humano basado en competencias técnicas y de gestión influye en la productividad del personal debido a que con estos se puede hacer referencia a la habilidad de una persona para desempeñar exitosamente las actividades propias de una o más funciones que se desarrollan en un determinado sector productivo, y de acuerdo a estándares y calidad esperados por éste.

2.7.1 Cuadro de Hallazgos

Tabla 18. Cuadro de Hallazgos

Preguntas	Tabulación		Resumen
	SI	NO	
1. ¿Conoce cuáles son sus actividades y funciones para realizar su trabajo de manera clara?	94,45%	5,56%	La gran parte del personal encuestado conoce sus actividades y funciones para realizar de manera clara su trabajo, mientras que un 5,56% del personal no conoce claramente sus actividades a desarrollar en Petroamazonas EP.
2. ¿Conoce la diferencia entre competencias técnicas y conductuales?	77,78%	22,22%	Un 77,78% del personal si conoce la diferencia entre competencias técnicas y conductuales, mientras que un 22,22% permitiendo que al estar identificadas las mismas puedan desarrollarse a futuro por parte del Talento Humano de Petroamazonas EP.
3. Señale el factor más importante de satisfacción en su puesto de trabajo, posterior a una evaluación del desempeño?			El factor más importante de satisfacción para el Talento Humano es el reconocimiento con un 33,33%, actualización de conocimientos 16,67% y clima laboral 16,67%, en tanto que la estabilidad representa un 5,56%, ascenso 27,78%, es decir que el factor de mayor incidencia es el reconocimiento dentro de Petroamazonas EP.

<p>4. ¿Cuál de estas opciones considera le permitiría ser más eficaz en su desempeño (señale 1)?</p>		<p>Los factores más importantes para su desempeño eficaz en el trabajo son el conocimiento técnico con un 61,11% y desarrollo de competencias con 22,22%, mientras que personalidad con un 11,11% y trabajo en equipo con un 5,56%, son secundarias.</p>				
<p>5. Seleccione una característica que mejor le describa en su entorno de trabajo.</p>		<p>la característica con la que más se identifica el personal es el entusiasmo con 38,89%, mientras que la persistencia posee un 33,33%, posteriormente el compromiso con un 22,22% y orientación de servicio 5,56%, por lo que identificamos que el Talento Humano es mayormente entusiasta.</p>				
<p>6. Seleccione la frecuencia con la que ha recibido capacitaciones</p>		<p>un 0% del personal recibe capacitaciones una vez al mes, en tanto que en un lapso de tres meses recibe capacitación el 5,56%, cada seis meses 22,22%, una vez al año el 55,56% y que no ha recibido capacitación un 16,67%, evidenciándose que el lapso para capacitaciones por servidor es una vez al año.</p>				
<p>7. ¿Con qué valor institucional se identifica más?</p>		<p>Según resultados de las encuestas aplicadas se determina que el personal se identifica con dos valores, calidad en un 33,33% y busca de mejora continua un 33,33%, en tanto que el valor de colaboración posee un 22,22% y actitud de liderazgo un 11,11%, evidenciándose un Talento Humano que propende por la calidad y mejora continua.</p>				
<p>8. ¿Ha recibido alguna visita de la Gerencia de Talento Humano -SSO a fin que conozca los riesgos de su trabajo?</p>	<table border="1" data-bbox="571 1503 863 1603"> <thead> <tr> <th data-bbox="571 1503 724 1541">SI</th> <th data-bbox="724 1503 863 1541">NO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="571 1541 724 1603">72,22%</td> <td data-bbox="724 1541 863 1603">27,78%</td> </tr> </tbody> </table>	SI	NO	72,22%	27,78%	<p>El 72,22% del personal ha recibido al menos una visita por parte de Seguridad y Salud Ocupacional, en tanto que el 27,78% no lo ha recibido, por lo que se evidencia la presencia de Seguridad y Salud Ocupacional dentro de la organización.</p>
SI	NO					
72,22%	27,78%					
<p>9. ¿Qué tiempo usualmente demora Talento Humano en reemplazar una vacante?</p>		<p>Talento Humano demora en contratar una vacante en lapso de una semana un 5,56%, en quince días un 22,22%, en un mes 27,78% y que demora más de un mes 44,44%, por lo que se percibe limitada eficiencia por parte del subsistema de selección de personal.</p>				

10. ¿Considera que la gestión que realiza actualmente el área de Talento Humano es operativa o estratégica?	OPERATIVA	ESTRATEGICA	El 55,56% del personal opina que la gestión de Talento Humano es operativa, mientras que el 44,44% opina es estratégica, evidenciándose que la percepción de la gran mayoría del personal que el área de Talento Humano cumple solamente requerimientos operativos más no se encuentra alineada a las estrategias de Petroamazonas EP.
	55,56%	44,44%	

Elaborado por: Lic. Rocío Esterilla

Una vez tabulados los datos obtenidos de las encuestas y entrevistas se determina que el personal posee conocimiento e identifica valores y competencias, lo cual permite que se encuentren alineados a los objetivos de la organización.

Sin embargo, poseen una imagen bastante operativa de los procesos que realiza la Gerencia de Talento Humano, correspondientes a los subsistemas de capacitación, evaluación, seguridad y salud ocupacional, clasificación de puestos y planificación.

Por lo tanto, es importante mencionar que esta tesis se basa en la presentación y diseño de una propuesta que genere beneficios para los servidores, satisfaciendo de mejor manera sus necesidades en el campo de Talento Humano, además de que la Gerencia de Talento Humano, se encuentre ligada a la estrategia de la organización y cumplimiento de objetivos, colaborando de esta manera con los grandes objetivos de la empresa Petroamazonas Ep.

CAPÍTULO III

PROPUESTA

3.1 Fundamentos de la Propuesta

Modelo de gestión para la administración del Talento Humano en la empresa pública Petroamazonas

3.2 Diagnóstico

La empresa pública Petroamazonas Ep es una organización que se fundamenta en sólidos valores que marcan diferencia en pro del bienestar de nuestro país, tales como Integridad y Transparencia, Solidaridad, Responsabilidad Social y Ambiental, Calidad Profesional y Trabajo en Equipo. EP y tiene como principal tarea la gestión de las actividades asumidas por el Estado en el sector estratégico de los hidrocarburos y sustancias que los acompañan, en las fases de exploración y explotación.

La Planificación Estratégica de la empresa Petroamazonas EP, se basa en un proceso de evaluación del negocio en el que se definen los principales objetivos a mediano y largo plazo, que permitan ir desarrollando estrategias e identificando recursos valiosos para llevarlos a cabo, por lo que a continuación se presenta el objetivo estratégico principal y sus objetivos específicos.

El objetivo estratégico general de Petroamazonas EP es crear una relación de confianza con los actores involucrados en su gestión operativa y comercial, debido a la importancia de la empresa dentro de la cadena de valor de la exportación y refinación de petróleo, porque se encarga de abastecer las refinerías para la producción interna de derivados e hidrocarburos y entrega petróleo crudo destinado hacia la exportación. De esta manera, el presupuesto del estado recibe ingresos para la ejecución de obras públicas en la sociedad ecuatoriana.

3.3 Estructura Organizacional de Talento Humano

“Es la representación gráfica de la estructura organizacional. Sustenta y articula todas sus partes integrantes e indica la relación con el ambiente externo de la organización.” (Bravo, 2009)

La Empresa Petroamazonas EP funciona con una estructura organizacional de tipo vertical, el objetivo de esta es organizar la empresa por departamentos, siendo la máxima autoridad Directorio en la toma de decisiones de impacto, mientras que la Gerencia General es la delegada para tomar decisiones administrativas dentro del marco de la normativa legal vigente, se presenta en el siguiente organigrama estructural, en cual se identifica claramente los diferentes departamentos que la conforman.

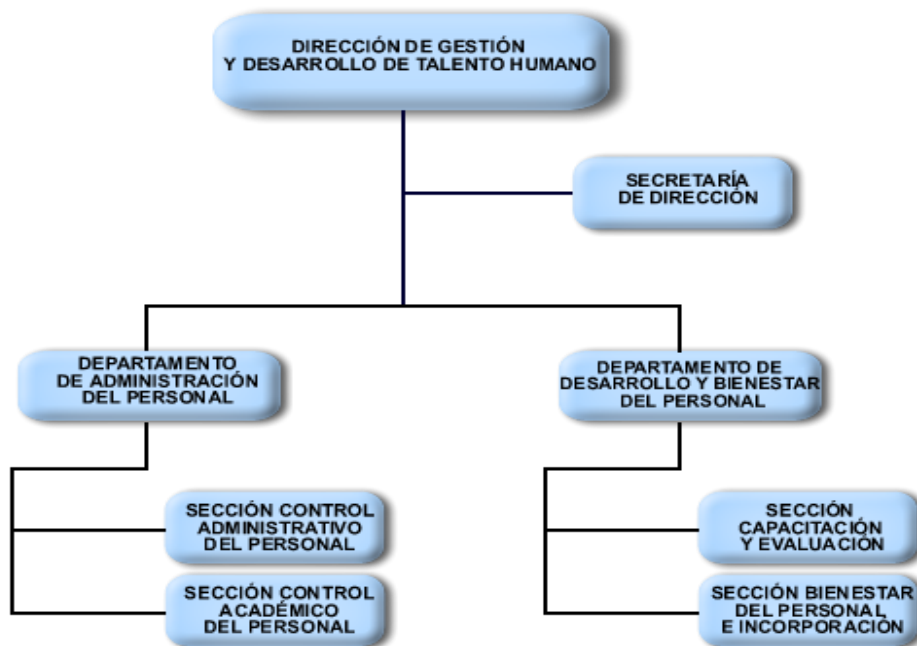


Figura 5. Estructura organizacional de Talento Humano

Elaborador por: Lic. Rocío Esterilla

La estructura propuesta se encuentra fundamentada en gestión por procesos y competencias, con la finalidad de cumplir las estrategias a desarrollarse que se basan en promover el desarrollo permanente del Talento Humano de Petroamazonas EP:

Dentro del primer departamento Administración de personal se encuentran los siguientes aspectos a desarrollarse con la finalidad de atraer al mejor talento hacia la organización:

- Planificar el Talento Humano con la finalidad de contar con el número de personal óptimo y productivo que labore en la organización. (Sección Control Administrativo del Personal)
- Clasificar puestos dentro de la estructura orgánica de Petroamazonas EP, a fin de contar con un manual de puestos que permita la correcta identificación y desarrollo

posterior como parte esencial de la organización. (Sección control académico del personal)

Dentro del segundo departamento desarrollo y bienestar del personal se encuentran los siguientes aspectos a desarrollarse con la finalidad de retener al mejor talento dentro de la organización:

- Seleccionar al personal idóneo para cada posición.
- Remunerar competitivamente al Talento Humano con el que se cuenta, procurando se encuentren dentro de bandas salariales competitivas.
- Realizar evaluaciones de por lo menos una vez al año a fin de retroalimentar al personal y fomentar el principio de mejora continua.
- Capacitar al personal levantando necesidades reales de capacitación provenientes de la evaluación de desempeño y requerimientos validados por cada gerente de área.
- Fortalecer el proceso de comunicación interna y de inducción al personal a fin que todos los colaboradores logren alinearse a la estratégica de la organización y sus objetivos.
- Mantener actualizados los procesos de Seguridad Física y Salud Ocupacional

El desarrollo de la presente tesis se fundamenta en los cambios frecuentes que ocurren en la fuerza de trabajo con la que cuenta la empresa Petroamazonas EP, por lo que es importante considerar una planificación de las necesidades de Talento Humano, la atracción y reclutamiento; el promover la motivación y el afianzamiento de la cultura organizacional, el desarrollo profesional a fin de mantener una retención de talentos que contribuyan al cumplimiento de los objetivos en las diferentes áreas de la empresa, considerando que la productividad es clave para el crecimiento y desarrollo organizacional, mediante procesos que promuevan la eficiencia y eficacia de los colaboradores.

La propuesta de investigación se centra en el proceso de gestión del Talento Humano como plan piloto para diseñar el modelo de gestión de Talento Humano basado en competencias según la línea investigativa de Martha Alles autora de la obra Gestión por competencias y Desarrollo del Talento Humano, los fundamentos de esta autora reflejados en el texto mencionado se apegan en el desarrollo investigativo de este documento.

Considerando que una competencia se define como una característica personal relativamente estable y causalmente relacionada con los resultados superiores en un puesto. Puntualmente se define como lo que hacen los mejores en puesto de trabajo, es decir el saber, saber hacer, saber estar, poder hacer querer hacer.

Para este concepto existen variadas definiciones; sin embargo una de las más completas señala que una competencia es el conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos y características conductuales que, correctamente combinados frente a una situación de trabajo, predicen un desempeño superior. Es aquello que distingue el rendimiento excepcional de lo normal y que se observa directamente a través de las conductas de cada empleado, en la ejecución diaria de su cargo. (Dalziel, Cubeiro, & Fernández, 1996)

3.4 Portafolio de Productos

El principal producto que comercializa la empresa es el petróleo crudo, que es la principal fuente de ingresos para el presupuesto estatal; Petroamazonas EP abastece de materia prima para la refinación petrolera, utilizando las instalaciones y maquinaria del oleoducto transecuatoriano, con lo cual provee de materia prima a las distintas plantas de refinación de petróleo a nivel público y privado.

3.5 Mapa de procesos

“El mapa de procesos es una herramienta de mucha utilidad tanto para trabajadores como directivos concretan los procesos funcionales para la organización indican cómo interactúan unos con otros, permite plasmar gráficamente el funcionamiento integral de la organización” (Arcos, Bravo, & García, 2018)

Los procesos de Petroamazonas EP. Se encuentran divididos en gobernantes, siendo este el direccionamiento estratégico de primera instancia, los procesos sustantivos referentes al giro del negocio que la empresa maneja, y procesos adjetivos los cuales son de apoyo para los demás procesos.



Figura 6. Mapa de procesos
Fuente: Pam Ep.

El mapa de procesos permite identificar que la Gerencia de Talento Humano se encuentre alineada a los objetivos estratégicos, nos permite identificar los procesos misionales y los de apoyo que realiza Talento Humano para satisfacer las necesidades del usuario interno.

3.6 Cadena de Valor

La Empresa Petroamazonas EP, refleja de manera clara la interacción entre los procesos estratégicos, procesos agregadores de valor (Cadena de Valor) y los procesos de soporte de tal manera que todos contribuyen al cumplimiento de objetivos como organización alineados a la misión, visión y valores institucionales.



Figura 7. Cadena de valor

La cadena de valor permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al producto final.

Con un modelo de Gestión para el Talento Humano en la que prioriza la estructura que revisamos en función del mapa de procesos, la cadena de valor permitirá establecer las actividades que realizará Talento Humano para cumplir sus objetivos de área, ligados a los estratégicos, generando un valor agregado al tenerlos identificados, a fin de desarrollarlos claramente, en el transcurso de la ejecución.

3.7 Cadena de Resultados para el Modelo de la Gestión de Talento Humano

“La cadena de resultados es una manera sistemática y sintética de presentar un modelo lógico que relaciona los insumos y las actividades planeadas para su transformación en productos; y los resultados e impactos que se espera lograr como consecuencia de la generación de dichos productos” (Morales, 2017)

La empresa Petroamazonas EP, mantendrá un modelo de cadena de resultados con n direccionamiento lógico de los insumos, actividades, bienes y servicios, a fin que generen efecto y por ende impacto en el cumplimiento de los objetivos de la Gerencia de Talento Humano alineados con los objetivos de la organización a corto y mediano plazo, significando un cambio y desarrollo interno.



Figura 8. Cadena de resultados
Fuente: (Quintana, 2010)

El aporte de la cadena de resultados, permite que Talento Humano pueda establecer el impacto a través de indicadores que repercutan en una mejora interna de la imagen del área hacia los servidores de Petroamazonas. EP.

3.8 Direccionamiento del modelo de la Gestión de Talento Humano

Para efectos del presente trabajo, se ha considerado que la investigación se base en la Gestión Estratégica del Talento Humano, es decir que el Talento Humano de la empresa Petroamazonas EP se encuentre alineada a los objetivos organizacionales, de tal manera que permita conseguir, medir, alinear y desarrollar al personal generando un desempeño organizacional eficiente como se muestra a continuación:

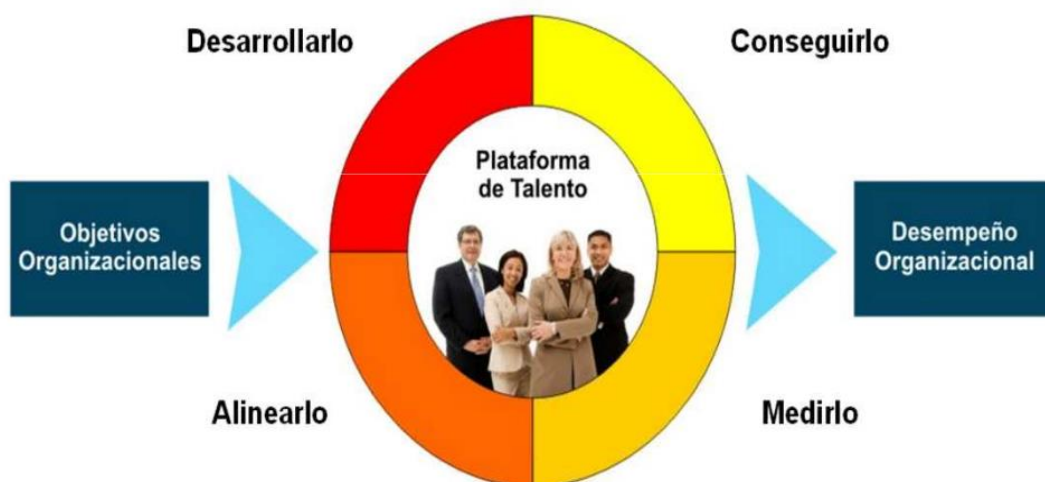


Figura 9. Modelo de la Gestión de Talento Humano
Elaboración Lic. Rocío Esterilla

Implementando este modelo de gestión en la empresa Petroamazonas EP, se logrará gestionar por procesos cada subsistema de Talento Humano, logrando atraer, retener, desarrollar y mejorar continuamente el capital humano con el que cuenta la organización alineado al cumplimiento de objetivos y estrategias empresariales, incrementando la productividad, eficiencia y eficacia de los colaboradores, incluso mejorando el clima laboral.

Es importante mencionar que para una correcta ejecución de la del Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano basado en competencias, se debe emplear al menos seis subsistemas: Planificación de Talento Humano, Clasificación de Puestos, Reclutamiento y Selección, Capacitación y Desarrollo Profesional, Evaluación del Desempeño y Salud Ocupacional, manteniendo el cumplimiento de la normativa vigente que regula a la empresa Petroamazonas EP:



Figura 10. Sistema integrado de desarrollo del Talento Humano
Elaboración Lic. Rocío Esterilla

3.9 Procedimientos de la Gestión de Talento Humano

Para la elaboración de los flujogramas por cada subsistema de Talento Humano, se establece la siguiente simbología para representar el procedimiento a seguir.

Los diagramas de flujo usan formas especiales para representar diferentes tipos de acciones o pasos en un proceso. Las líneas y flechas muestran la secuencia de los pasos y las relaciones entre ellos. Estos son conocidos como símbolos de diagrama de flujo. (Arcos, Bravo, & García, 2018)

El tipo de diagrama dicta los símbolos de diagramas de flujo que se utilizan, como los que se detallan a continuación.

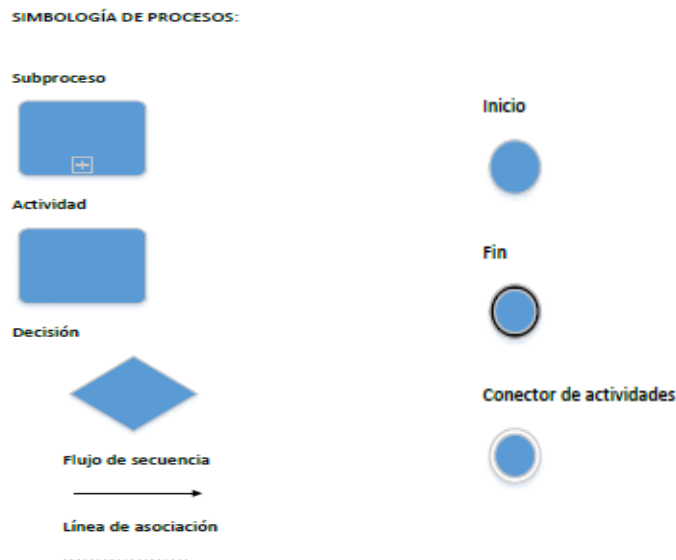


Figura 11. Simbología de procesos
Elaboración Lic. Rocío Esterilla

Se ha empleado este tipo de simbología, debido a que es la manera más fácil y sencilla de analizar un flujograma, con todos los procesos o pasos a seguir desde su inicio hasta su fin, considerando los conectores de interrelación más frecuentes.

3.10 Proceso de Planificación del Talento Humano

Es el conjunto de normas, técnicas y procedimientos orientados a determinar la situación histórica, actual y futura del Talento Humano, a fin de garantizar la cantidad y calidad de este recurso, en función de la estructura administrativa correspondiente.

Permite determinar el número de puestos requeridos considerando además el crecimiento de masa salarial y crecimiento económico, planificación estructural y posicional, lo cual genera perfiles profesiográficos de cada puesto basado en competencias. Por lo tanto es importante estructurar, elaborar y presentar la planificación de Talento Humano, en función de planes, programas, proyectos y procesos a ser ejecutados dentro de Petroamazonas EP.



Figura 12. Proceso de Planificación del Talento Humano
Elaboración Lic. Rocío Esterilla

La finalidad de aplicar una la Planificación de Talento Humano en Petroamazonas EP, radica en conseguir y retener la cantidad y calidad de talentos que requiere la organización, previniendo consecuencias de excesos o déficit potenciales de personal.

Es importante mantener reuniones de trabajo con los niveles medios de cada área a fin de pronosticar correctamente la demanda de talentos que se requiere a fin de abarcar todas las actividades programadas y cumplimiento de objetivos por cada departamento o gerencia.

“El mercado de trabajo (MT) se compone por las ofertas de oportunidades de trabajo que ofrecen las distintas organizaciones. Toda organización —en la medida que ofrece oportunidades de trabajo— constituye parte integrante de un MT” (Chiavenato, 2009)

Por lo mencionado, se vuelve fundamental analizar la oferta y demanda de talentos a fin de equilibrar las consideraciones que ambas mantienen, determinando factores del entorno que rodean y afectan a la organización en relación con: actividad económica o sector al que pertenece, acciones de gobierno en el sector, avance tecnológico, cuestiones sociales, culturales relacionadas, características y penetración del mercado de la competencia.

Al establecer lineamientos y políticas internas en materia de Talento Humano, deben estar alineados a objetivos y estrategias corporativas, que permitan evaluar el Talento Humano actual, prever necesidades, desarrollar e implementar planes de desarrollo que generen un equilibrio evitando el exceso o falta de personal.

En función de las necesidades de Talento Humano deben desarrollarse planes de acción para el logro de resultados esperados, en tanto que si las necesidades netas demandan un aumento de personal, los planes serán de reclutamiento, selección, orientación y formación del número y tipos específicos de personal requerido.

Si, por el contrario, es necesaria una reducción de personal, se deben desarrollar planes para el ajuste necesario, según la disponibilidad de tiempo se puede recurrir al desgaste natural para reducir costos laborales, o bien, habrá que desarrollar estrategias específicas para desvinculación de personal.

En la planeación de recursos humanos, la organización tiene la obligación de utilizar las habilidades de su personal al máximo y dar a cada empleado la oportunidad de crecer y desarrollar su potencial. Para algunos expertos esto significa que la organización tiene la obligación de mejorar la calidad de la vida laboral de los empleados; esto no quiere decir que se necesita mejorar sólo las condiciones de trabajo o se tiene que dar un incremento en el salario, si no que se necesita hacer que las personas desarrollen sus habilidades y las utilicen; hay que comprometer a la persona en su trabajo y hacer que se interese. Se debe proporcionar entrenamiento y guías que permitan a la persona comprometerse y utilizar todo su potencial. (Dalziel, Cubeiro, & Fernández, 1996)

3.10.1 Narrativa del proceso a seguir

3.10.2 Objetivo

Mediante la Planificación de Talento Humano Petroamazonas EP estará en la capacidad de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior, dentro y hacia afuera de la organización. Su propósito es utilizar estos recursos con tanta eficacia; dónde y cuándo sea necesario a fin de alcanzar las metas de la Organización.

3.10.3 Alcance

La Planificación de Talento Humano será trabajada conjuntamente con cada área/gerencia, para revisión y posterior aprobación de la Gerencia General.

3.10.4 Responsabilidad

La aplicación, cumplimiento y seguimiento de lo establecido en el presente procedimiento es responsabilidad de la Gerencia de Talento Humano y de cada responsable de área.

3.10.5 Definiciones

Ninguna

3.10.6 Actividades de Calidad

La organización utiliza la planificación estratégica para establecer los objetivos básicos y para desarrollar planes generales que les permitan alcanzarlos, siempre y cuando la planificación de Talento Humano se relacione con la planificación estratégica de principio a fin del proceso.

Los objetivos estratégicos se establecen primero, luego las metas para la administración del Talento Humano congruentes en función de los objetivos.

Verificar que los productos y servicios ejecutados por cada unidad o proceso, consten dentro del Estatuto Orgánico por Procesos legalmente expedido.

Posterior a una serie de actividades se define el informe del plan consolidado de la planificación del Talento Humano deberá ser remitido al Gerente General o su Delegada/o, para su respectiva aprobación.

3.10.7 Flujoograma de procedimiento de Planificación de Puestos

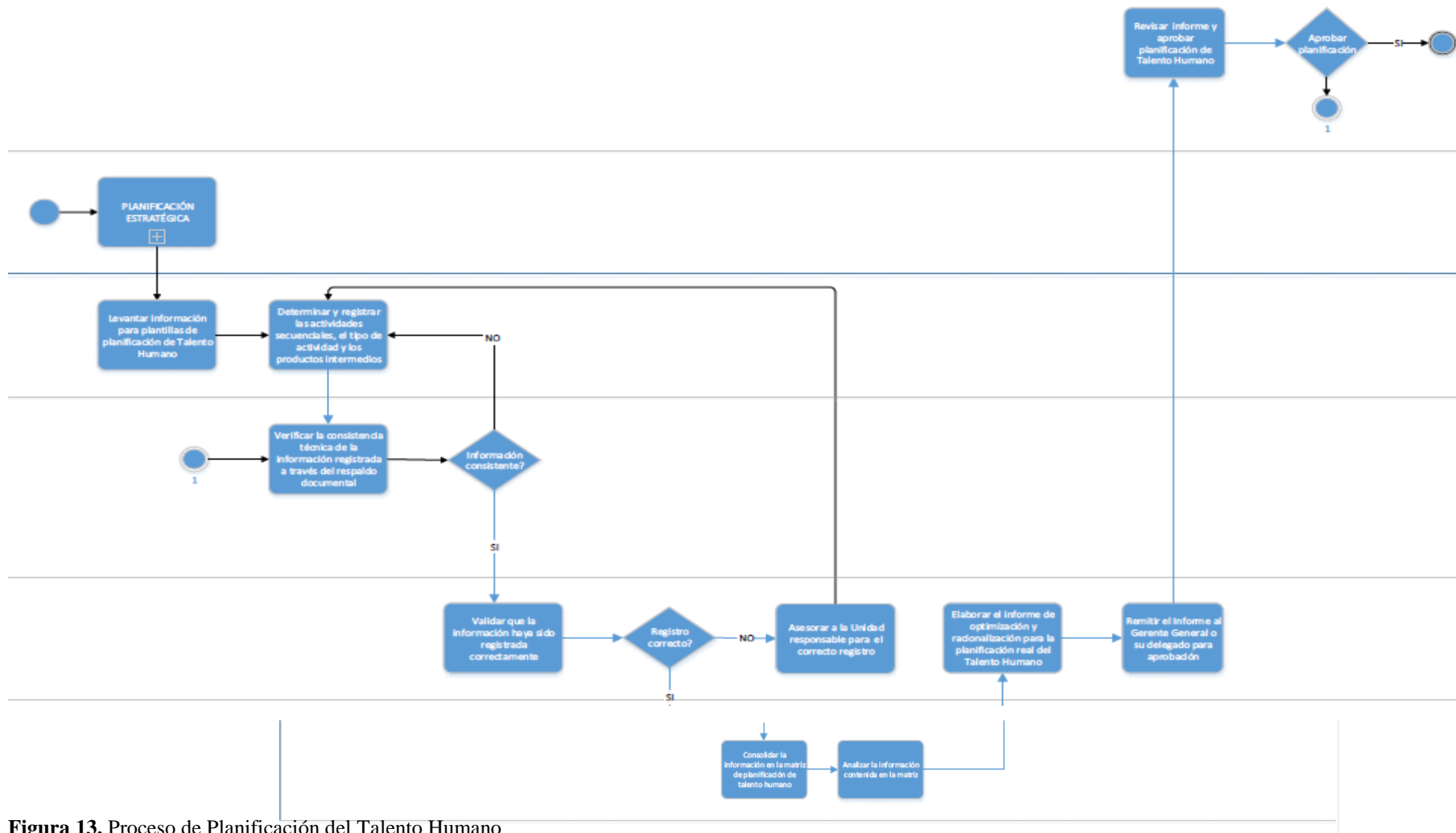


Figura 13. Proceso de Planificación del Talento Humano
Elaborador por: Lic. Rocío Esterilla

3.10.8 Referencias

- Plantilla Óptima de Talento Humano
- Datos históricos de personal conforme distributivo

3.10.9 Anexos

Para efecto de la validación se entrega a cada responsable de la unidad operativa el “Acta de validación del portafolio de productos y servicios” de acuerdo al documento (**ANEXO # 2**) en el cual los responsables de área ratificarán si continúan ejecutando los mismos productos, si existen productos nuevos o si se ha dejado de ejecutar productos y servicios en el año de la planificación.

Para la elaboración de la plantilla de Talento Humano y el plan de optimización, se utilizará el formato adjunto (**ANEXO # 3**).

3.10.10 Registro

Ninguno

3.10.11 Indicadores

Se analizarán las brechas para optimizar y racionalizar el Talento Humano mediante indicadores, que implicará la verificación de los perfiles disponibles de las/los colaboradores. Para el análisis es indispensable considerar los siguientes puntos:

- a) Verificar las brechas (+/-) requeridas por rol en cada unidad, proceso o proyecto.
- b) Cerrar las brechas en base al perfil del puesto legalmente aprobado en el que se requiera personal por cada una de las unidades, procesos o proyectos, frente a los perfiles de las/los colaboradores disponibles en el excedente o viceversa.
- c) Identificar el tipo de campo de gestión del Talento Humano que se realizará, priorizando los movimientos de personal.
- d) Identificar el estado de las brechas en la columna de observaciones de la matriz y aplicar lo señalado.

3.11 Proceso de Clasificación de Puestos

La clasificación de puestos considera principalmente el tipo de trabajo, su dificultad, ámbito de acción, complejidad, nivel académico y responsabilidad, así como los requerimientos de aptitud y actitudinales necesarios para el desempeño de los puestos públicos, es decir las competencias necesarias que se requiere tener para que mediante recursos materiales y el Talento Humano sean llevadas a cabo las tareas del puesto de trabajo y finalmente signifiquen un producto final, como se puede ver reflejado en el gráfico siguiente:

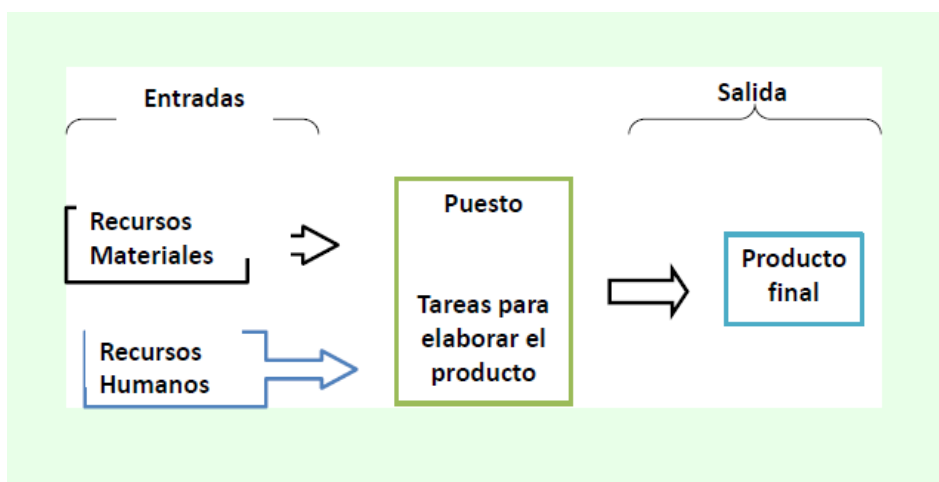


Figura 14. Proceso de clasificación de puestos
Fuente: Elaboración Lic. Rocío Esterilla

El análisis de puestos, en definitiva, es la recopilación, organización, evaluación y valoración de la información referente a uno y todos los puestos de trabajo que existen en una organización. (Chiavenato I. , GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, 2004)

Por lo tanto la descripción de puestos consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un puesto y que lo diferencian de los demás puestos que existe en una organización o empresa, el gráfico que se presenta a continuación establece que hacen los trabajadores, cuando lo hacen, como lo hacen para que lo hacen y el rol del puesto (misión, atribución y responsabilidades), lo cual permitirá a Petroamazonas EP elaborar un Manual de Puestos que permita identificar los puestos y grupos ocupacionales existentes, como lo muestra el gráfico.

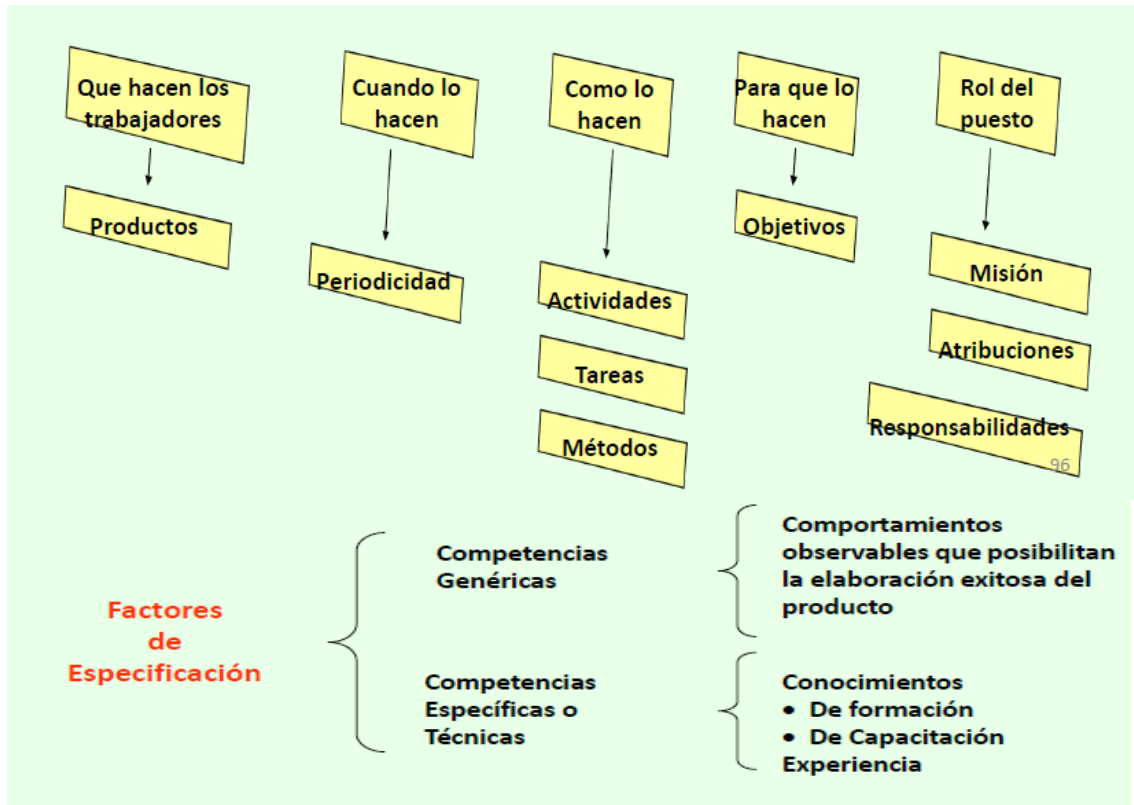


Figura 15. Puestos y grupos ocupacionales
Fuente: Elaboración Lic. Rocío Esterilla

3.11.1 Narrativa del proceso a seguir

3.11.2 Objetivo

Mediante el análisis de puestos la empresa Petroamazonas EP, estará delimitando por cargo los requisitos que exige cada uno de ellos en términos de conocimientos, habilidades y capacidades basándose en factores de especificación o competencias para el desempeño adecuado de sus funciones. Su propósito es utilizar estos recursos a fin de diseñar un Manual de Clasificación de puestos que permitan de alcanzar ejecutar las actividades de cada área de manera eficiente y por ende las metas de la Organización.

3.11.3 Alcance

La Clasificación de Puestos será trabajada conjuntamente con cada área/gerencia, para revisión y posterior aprobación de la Gerencia General.

3.11.4 Responsabilidad

La aplicación, cumplimiento y seguimiento de lo establecido en el presente procedimiento es responsabilidad de la Gerencia de Talento Humano y de cada responsable de área.

3.11.5 Definiciones

Ninguna

3.11.6 Actividades de Calidad

- a) Verificar los procesos que gestiona cada área en base a lo levantado previamente con la Planificación de Talento Humano, a fin de determinar la estructura organizacional sea la correcta para el funcionamiento de la empresa.
- b) Se visita a cada unidad operativa y se levanta con conjuntamente los factores por cargo (no por persona), conforme (**ANEXO # 4**)
- c) Se verificará el contenido de las plantillas de Talento Humano levantadas por cada unidad, proceso o proyecto, con la finalidad de verificar la consistencia técnica de la información registrada a través del respaldo documental (registros, reportes, informes, estadísticas, entre otros).
- d) Una vez aprobado por parte Gerente General o su delegado, se llevará a cabo la implementación del Manual de Clasificación de Puestos.

3.11.7 Flujograma de proceso Clasificación de Puestos

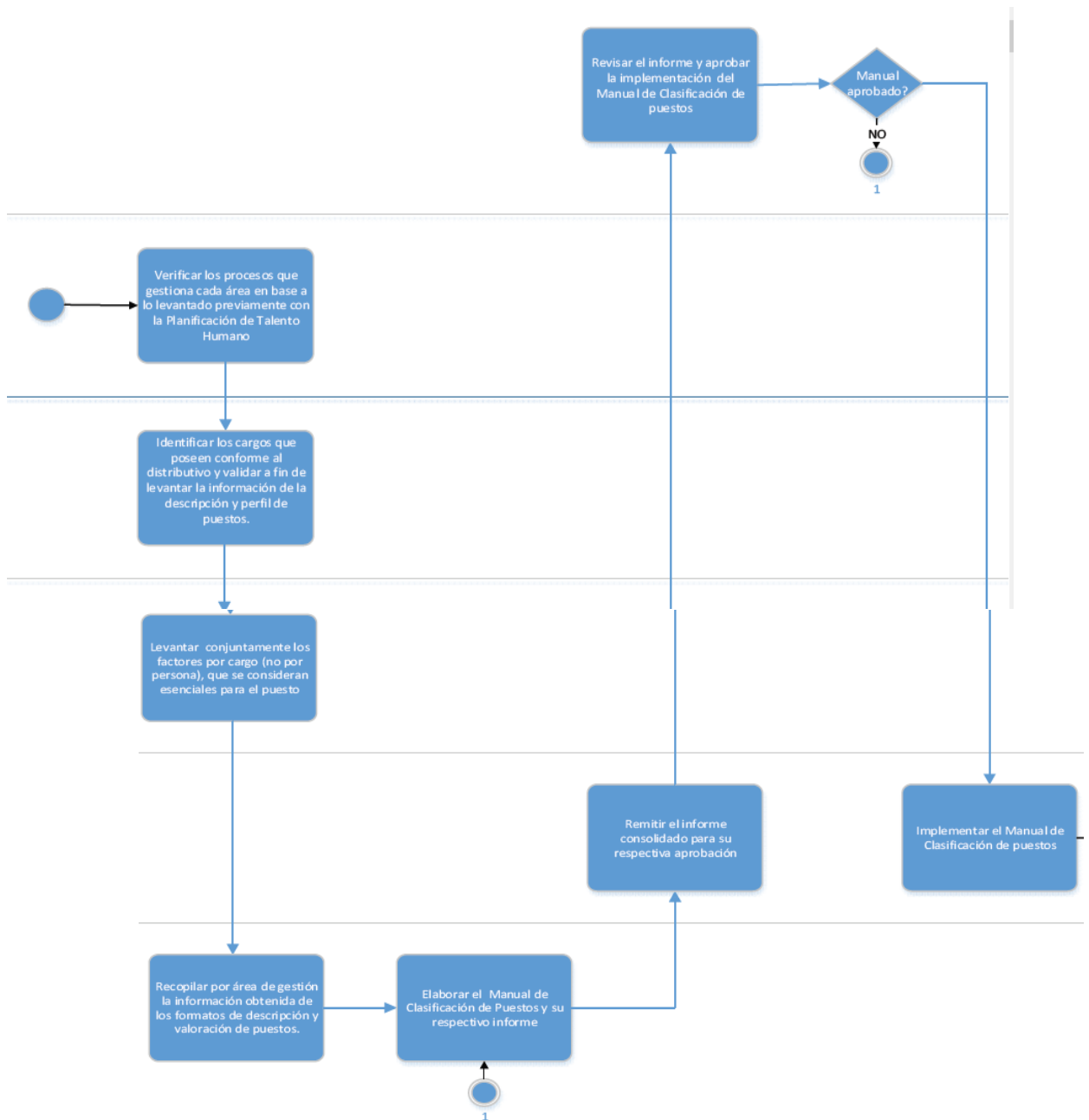


Figura 16. Flujograma de proceso clasificación de puestos
Fuente: Elaboración Lic. Rocío Esterilla

3.11.8 Referencias

- Estatuto por procesos de Petroamazonas EP
- Plantilla de Identificación y descripción de cargos

3.11.9 Anexos

Para efecto de la validación se remite un formato de perfil por cargo “Formato de Descripción y Perfil de Puestos” (ANEXO #4) en el cual conjuntamente con los responsables de área se levantarán las especificaciones de cada cargo.

3.11.10 Registro

Ninguno

3.11.11 Indicadores

Se analizarán los perfiles de cada cargo, a fin de consolidar por área en el Manual de Puestos y se medirá conforme indicador del total de puestos existentes en la organización versus los perfiles levantados y aprobados.

A partir de tal planteamiento, Petroamazonas EP podrá decidir qué tipos de personas deberían ser contratadas para ocupar los puestos de acuerdo a su capacidad y experiencia, etc., requeridos; podrá determinar el tipo de capacitación o entrenamiento que requiere las personas para adaptarse a los requerimientos del puesto; podrá realizar la evaluación del desempeño basado en el nivel exigido que el puesto establece; incluso podrá definir normas y lineamientos de seguridad y salud ocupacional de acuerdo a las condiciones físicas o mentales que corresponden.

3.12 Proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal

El proceso de reclutamiento y selección de personal basado en competencias estará conformado por un conjunto de procedimientos que le permitan atraer candidatos idóneos que cumplan con el perfil requerido y con las competencias necesarias a fin que genere productividad y eficiencia para la organización.

Un adecuado plan de reclutamiento y selección de personal basado en competencias debe seguir un proceso sistemático en el que se detalle las fases de inicio que se deben considerar con el fin de cumplir de manera eficiente los requerimientos de personal.

3.12.1 Narrativa del proceso a seguir

3.12.2 Objetivo

Mediante el proceso de reclutamiento y selección de personal la empresa Petroamazonas EP, estará atrayendo los mejores talentos que sean competentes al ser seleccionados con un perfil establecido por el Manual de Clasificación de cargos, permitiendo captar al mejor personas que se ajuste a las necesidades y cultura de la empresa, a fin de alinearlos a las estrategias empresariales y labore de manera eficiente contribuyendo al cumplimiento de las metas de la Organización.

3.12.3 Alcance

El proceso de reclutamiento y selección del personal será trabajará conjuntamente con cada área/gerencia, para aplicación de pruebas y entrevistas a los candidatos participantes, al menos la terna.

3.12.4 Responsabilidad

La aplicación, cumplimiento y seguimiento de lo establecido en el presente procedimiento es responsabilidad de la Gerencia de Talento Humano y de cada responsable de área.

3.12.5 Definiciones

Ninguna

3.12.6 Actividades de Calidad

Paso 1: Requisición de personal

La requisición de personal en la empresa se da por la necesidad de cubrir una vacante en cualquier área, estas vacantes pueden darse por la desvinculación de un colaborador ya sea por renuncia, cambio, traslado o ascenso del ocupante del cargo.

Para la requisición de personal se deberá llenar un formato para el efecto, por medio del cual el gerente del área donde se produjo la vacante debe llenar, firmar y presentar al encargado de recursos humanos, el modelo de requisición de personal se presenta en **ANEXO # 5**.

Una vez que aprobada la requisición de personal para cubrir una vacante, recursos humanos procederá con el reclutamiento del personal, para ello debe seguir los siguientes pasos: elaborar la base del concurso, publicación de la vacante en los principales diarios de la ciudad, receptar y calificar las hojas de vida de los candidatos, elaborar y aplicar las pruebas de selección, verificar las referencias y antecedentes de los candidatos, efectuar la entrevista personal a cada candidato y presentar las tres mejores opciones para la posterior selección.

- **Paso 2: Reclutamiento de personal**

Las fuentes donde se reclutarán a los posibles candidatos para ocupar los cargos vacantes se muestran en la tabla conforme **ANEXO # 6**.

- **Paso 3: Medios de Reclutamiento**

Para llegar a los posibles candidatos es necesario que la empresa utilice varios medios por los cuales deberá hacer públicos los requerimientos de personal, estos medios de reclutamiento son: Convocatorias verbales o escritas dentro de la empresa dirigidas a los colaboradores. Avisos de convocatorias publicados en diarios locales de mayor circulación y revistas especializadas en Talento Humano, así como en páginas web de empresas que reclutan personal.

3.12.7 Convocatoria para reclutar personal

A continuación, se presenta la estructura de una convocatoria, la misma que deberá utilizar la empresa al momento de reclutar personal conforme **ANEXO # 7**.

- **Paso 4. Validación de Perfil**

Una vez se cuente con las hojas de vida de los postulantes interesados, se realizará validaciones de perfil del candidato versus los requerimientos del cargo conforme establece el Manual de Clasificación de Puestos, en base al formato según **ANEXO # 8**.

Adicionalmente se realizan varias verificaciones en páginas electrónicas como SENECYT, certificado de no tener impedimento para ocupar cargo público, Consejo de la Judicatura (verificar causas judiciales), certificado de antecedentes penales. Si cumple con

requisitos preliminares continúa con el proceso, caso contrario termina el proceso de reclutamiento.

- **Paso 5: Administración de pruebas de selección**

En esta etapa se quiere determinar a través de la aplicación de una prueba técnica, el grado de conocimientos y experiencia de los candidatos según las exigencias del puesto de trabajo. Estas se harán a través de pruebas escritas o prácticas dependiendo del tipo de puesto y serán elaboradas por el jefe del área y validadas por el Gerente.

Es importante además aplicar un Test Psicométrico, a fin de identificar las competencias necesarias para el cargo, tendiente a obtener un parámetro adicional para la selección del personal idóneo, cuyo resultado será analizado por la Gerencia de Talento Humano.

Pruebas de Capacidad: se trata de medir el grado de conocimiento y experiencia adquiridos a través del estudio, práctica o ejercicio relacionando comparados con las funciones, actividades o tareas que se ejecutan en el puesto de trabajo en concurso.

Pruebas de Psicométrica: se trata de medir el grado de ajuste de las competencias que posee el candidato frente a las competencias técnicas y conductuales que el cargo exige a fin que se ajuste de la mejor manera y pueda desempeñar funciones de manera eficiente.

- **Paso 6: Entrevista por competencias**

Para iniciar la etapa de las entrevistas una vez finalizado el proceso de reclutamiento se deben analizar los requisitos técnicos del perfil es decir los datos en primera instancia detallados en el currículum vitae de los candidatos, estos aspectos de índole técnico son nuevamente analizados en la entrevista y en el transcurso de ésta se evalúan las competencias, tanto por Talento Humano como por el responsable del área requirente.

El área de recursos humanos de la empresa deberá diseñar una guía para la entrevista con preguntas relacionadas a las competencias por evaluar. La entrevista debe ser estructurada con el objetivo de evaluar las competencias a través del análisis de anteriores comportamientos de la persona entrevistada, la misma será realizada en forma de guía-cuestionario, de esta manera todos los entrevistados serán evaluados en base a “las mismas preguntas y sobre los mismos ítems” (Alles, 2003)

Las preguntas sugeridas para evaluar las competencias son las de tipo cerradas en donde la respuesta es SI o NO y las preguntas de sondeo o abiertas considerando de acuerdo con Alles (2003) la posición corporal, la mirada y los gestos del entrevistado al momento de responder las preguntas.

La persona encargada de manejar la entrevista deberá ser una persona del área de Recursos Humanos con gran experiencia y que aparte de tener la capacidad de análisis deberá contar con la agilidad necesaria para identificar el o los comportamientos del entrevistado mientras responde las preguntas para luego interpretar y relacionar las respuestas. Con la entrevista se trata de mejorar el proceso de selección, disminuir el índice de rotación y retener al personal adecuado que alcance el desempeño deseado en la compañía, a continuación, se detalla un gráfico en el cual se brindan las pautas para manejar una entrevista por competencias:

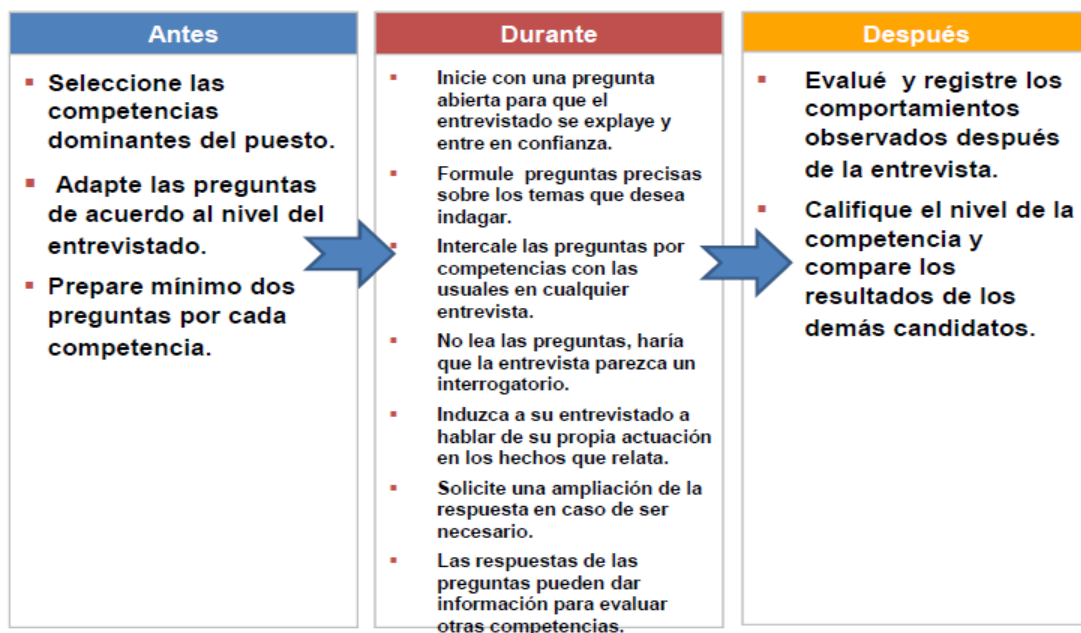


Figura 17. Reclutación, selección y contratación

Fuente: Elaboración Lic. Rocío Esterilla

La entrevista aplicada al ser basada en competencias deberá realizarse conforme al modelo STAR, basado en exponer una situación, la tarea que realizó, qué acción tomó para lograr dicho objetivo, y principalmente cual fue el resultado que obtuvo, considerando siempre experiencias pasadas del candidato.

En este caso y para poner un ejemplo de cómo se manejan las entrevistas por competencias se han considerado cuatro competencias que serán evaluadas en los

candidatos reclutados, tomando en consideración las capacidades y logros reales de la organización, estas son:

- Orientación al cliente interno y externo
- Negociación
- Comunicación y
- Organización y planificación

Para formular las preguntas que servirán para evaluar la competencia es necesario dar una definición de cada una de las competencias porque esto facilita el desarrollo y aplicación de las técnicas que permitan identificar un adecuado aspirante al cargo conforme formato ANEXO # 9.

Una vez identificadas las competencias es necesario tener conocer el grado de apertura que se requiere de la competencia para uno u otro cargo. Con el nivel evaluado de cada competencia es posible lograr una mejor identificación de las mismas en los aspirantes al cargo vacante. Como el ejemplo que se coloca conforme ANEXO # 10.

Los grados de apertura se pueden realizar de diferentes formas, para este trabajo se dividió en grados A, B, C y D, siendo:

- A: Alto
- B: Bueno, por encima del estándar
- C: Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido)
- D: Insatisfactorio o grado mínimo para el perfil requerido

Los grados de apertura de las competencias de la tabla 9, se presentan a continuación:

Orientación al cliente interno y externo

Grado A: Da inmediata respuesta a los requerimientos de los clientes, está presto en todo momento para brindar la más alta calidad a la satisfacción del cliente. Sabe escuchar,

lo que le permite generar soluciones en forma rápida a problemas con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes. Está comprometido con la calidad y se esfuerza constantemente por una mejora continua.

Negociación

Grado B: Hábil para llegar a un acuerdo satisfactorio para la empresa, utiliza herramientas que le permiten preparar estrategias para una óptima negociación.

Comunicación

Grado A: Muestra seguridad al momento de comunicarse tanto de forma oral como escrita con la facilidad de hacerse comprender y comunicar con concisión con claridad, expresa conceptos e ideas en forma efectiva, expone aspectos positivos. Es hábil para escuchar al otro y entenderlo con claridad.

Organización y Planificación

Grado C: Capacidad de establecer plazos y objetivos para realizar las tareas encomendadas, habilidad para definir prioridades controlando la calidad de trabajo, verifica información para asegurarse que se cumplieron los objetivos propuestos.

Durante la entrevista el encargado puede solicitar al entrevistado que realice una descripción más detallada sobre alguna situación que no quedó totalmente clara con el fin de obtener más información, para esto el entrevistador puede utilizar otras preguntas que permitan al entrevistado describir de forma concreta y detallada alguna situación y que no se pierda las respuestas en generalizaciones así se puede obtener mayor información que será relevante para el posterior análisis, conforme ANEXO # 11.

- ¿Qué hizo que llegará a esta situación?
- ¿Quiénes intervinieron?
- ¿Qué pensó en esta situación?

- ¿Cómo manejó esta situación?
- ¿Qué le hizo actuar de esa manera?
- ¿Cuáles fueron los resultados esperados?
- ¿Qué resultado se produjo?
- ¿Cuál era su tarea concreta en esta situación?

Paso 7. Finalizada la entrevista el encargado analizará la información y evaluará las competencias en base a las respuestas y conducta asociada, para lo cual se utilizará un formato diseñado para el efecto.

Paso 8. Posteriormente el encargado deberá realizar un reporte de la entrevista en el cual se dé a conocer los resultados obtenidos en la entrevista, siguiendo los siguientes pasos:

- Describir lo más relevante de la formación profesional y experiencia laboral del candidato, el encargado deberá anotar lo que considere a su juicio más importante del perfil.
- Relatar sobre los principales eventos conductuales que mencionó el evaluado al momento de la entrevista.
- Describir la conducta asociada de la competencia en las respuestas del entrevistado a las preguntas realizadas previamente.
- Comentarios del entrevistador sobre las características del profesional que debe ocupar el cargo y las conclusiones finales de la entrevista.

Para el efecto, se diseñó el formato registro de entrevista, el mismo que se presenta a conforme formato en ANEXO # 12:

De igual manera el encargado deberá establecer una escala de valoración que permita evidenciar la competencia a través de la conducta a través del formato de evaluación de competencias conforme ANEXO # 13.

Paso 9. Se analizará la información determinando la conducta con una valoración de: No se presenta, Se presenta ocasionalmente, frecuentemente y permanentemente. De igual manera esta valoración debe tener una puntuación siendo cinco el máximo puntaje y cero el mínimo puntaje. Ejemplo:

- ✓ No se presenta: Puntaje de cero puntos
- ✓ Ocasionalmente: De uno a tres puntos
- ✓ Frecuentemente: Cuatro puntos y
- ✓ Permanentemente: Cinco puntos

Se obtiene un puntaje total para cada competencia sumando los puntos otorgados al conjunto de conductas.

Paso 10. Para la fase de preselección el encargado de recursos humanos deberá tener una calificación total del candidato que incluya el puntaje por el curriculum vitae, verificación de datos y referencias y entrevista por competencias, los candidatos que sumen los mayores puntajes serán los preseleccionados para pasar a la siguiente fase conforme ANEXO # 14.

En la fase de selección el encargado de recursos humanos debe realizar la medición de todos los factores antes mencionados, más el puntaje obtenido de la aplicación de las pruebas psicométricas, psicotécnicas, situacionales. El formato a utilizar por Talento Humano para la evaluación de competencias organizacionales, se detalla en ANEXO # 15.

Paso 11. Por último, los resultados son publicados mediante un acta y se notifica al candidato seleccionado de su incorporación a la empresa conforme ANEXO # 16.

Paso 12. El encargado iniciará el proceso de contratación e inclusión en la empresa, procederá a preparar el contrato de trabajo, a través del cual se establece la relación jurídica laboral entre el empleado y el empleador, mediante este documento el nuevo colaborador se compromete a prestar sus servicios manuales o intelectuales, así como el empleador se responsabiliza por retribuirle económicamente mediante una remuneración y prestaciones sociales. En resumen, el contrato de trabajo contiene las condiciones laborales dentro del marco de las leyes laborales vigentes en el país, generando un conjunto de derechos y obligaciones para ambas partes.

3.12.8 Flujograma de proceso de Reclutamiento y Selección de Personal

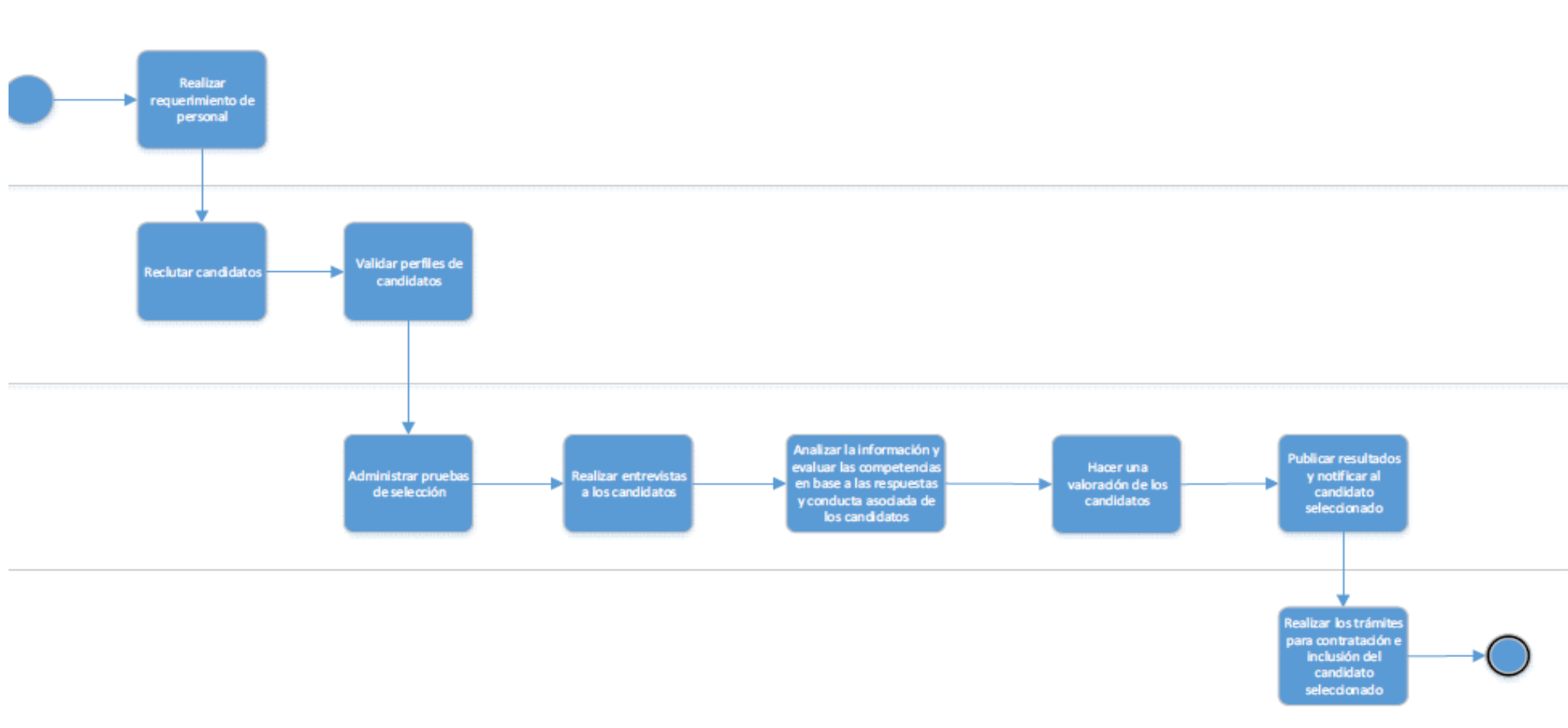


Figura 18. Flujograma de proceso de Reclutamiento y Selección de Personal
Fuente: Elaboración Lic. Rocío Esterilla

3.12.9 Referencias

- Formatos desarrollados para reclutamiento y selección del cargo
- Formatos de entrevistas desarrollados
- Formatos de pruebas de conocimiento y psicométricas

3.12.10 Anexos

Ninguno

3.12.11 Registro

Ninguno

3.12.12 Indicadores

Se analizará el índice de rotación de personal y el tiempo que lleva el proceso en aplicarse a fin que se pueda cubrir las vacantes requeridas en el menor tiempo posible siempre y cuando cumplan con el perfil requerido.

De esta manera Petroamazonas EP, se asegurará de contratar personal idóneo que se ajuste al perfil establecido, permitiendo generar una mayor productividad y resultados frente a los procesos que deba ejecutar alineados a la estrategia que maneja la empresa, consiguiendo los objetivos planificados.

3.13 Proceso de Capacitación y Desarrollo de Talento Humano

El proceso de capacitación y desarrollo de Talento Humano busca contar con colaboradores que posean formación técnica y profesional de ser posible con especializaciones de cuarto nivel vinculadas, además de propender a la generación de conocimientos científicos a través de la investigación a campos de interés nacional y generar desarrollo de capacidades, destrezas y habilidades en los colaboradores lo cual genera retención del Talento Humano y compromiso con la organización.

Es importante desarrollar una plantilla en la cual se identifique al cargo, tiempo de antigüedad del colaborador, actividades esenciales que desempeña, y frente a ello establecer las verdaderas necesidades de capacitación, a fin que contribuyan al desarrollo del personal y a su vez se genere mayor productividad dentro de las actividades que ejecutan en bienestar de la organización.

3.13.1 Narrativa del proceso a seguir

3.13.2 Objetivo

Mediante la Detección de necesidades de capacitación (DNC) la empresa Petroamazonas EP, estará en capacidad de determinar las necesidades reales para ser capacitadas en función de competencias, actividades y rol del puesto, determinado conforme Manual de Clasificación de puestos que permita generar un desarrollo en el personal no solo para ejecutar de manera eficiente sus actividades, adicionalmente generando compromiso y alineación por el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

3.13.3 Alcance

El Subsistema de Capacitación será aplicada con cada uno de los servidores, además el responsable de área será quien apruebe las capacitaciones a impartirse a su personal, conjuntamente con cada área/gerencia, para revisión y posterior aprobación de la Gerencia General.

3.13.4 Responsabilidad

La aplicación, cumplimiento y seguimiento de lo establecido en el presente procedimiento es responsabilidad de la Gerencia de Talento Humano y de cada responsable de área.

3.13.5 Definiciones

Ninguna

3.13.6 Actividades de Calidad

- a) Se debe establecer un distributivo actualizado del personal que se encuentra laborando en la empresa a fin de iniciar el proceso de Detección de necesidades de capacitación.

- b) La plantilla deberá contener identificación de del cargo, tiempo de antigüedad del colaborador, actividades esenciales del cargo y la necesidad de capacitación relacionadas a sus actividades. **(ANEXO # 17)**
- c) El Gerente General revisa y aprueba las capacitaciones precalificadas en el Plan de Capacitación.
- d) En cada evento de capacitación se solicita a los participantes que evalúen la capacitación recibida, de acuerdo al formato **(ANEXO # 18)**.

3.13.7 Flujograma de Proceso de Capacitación

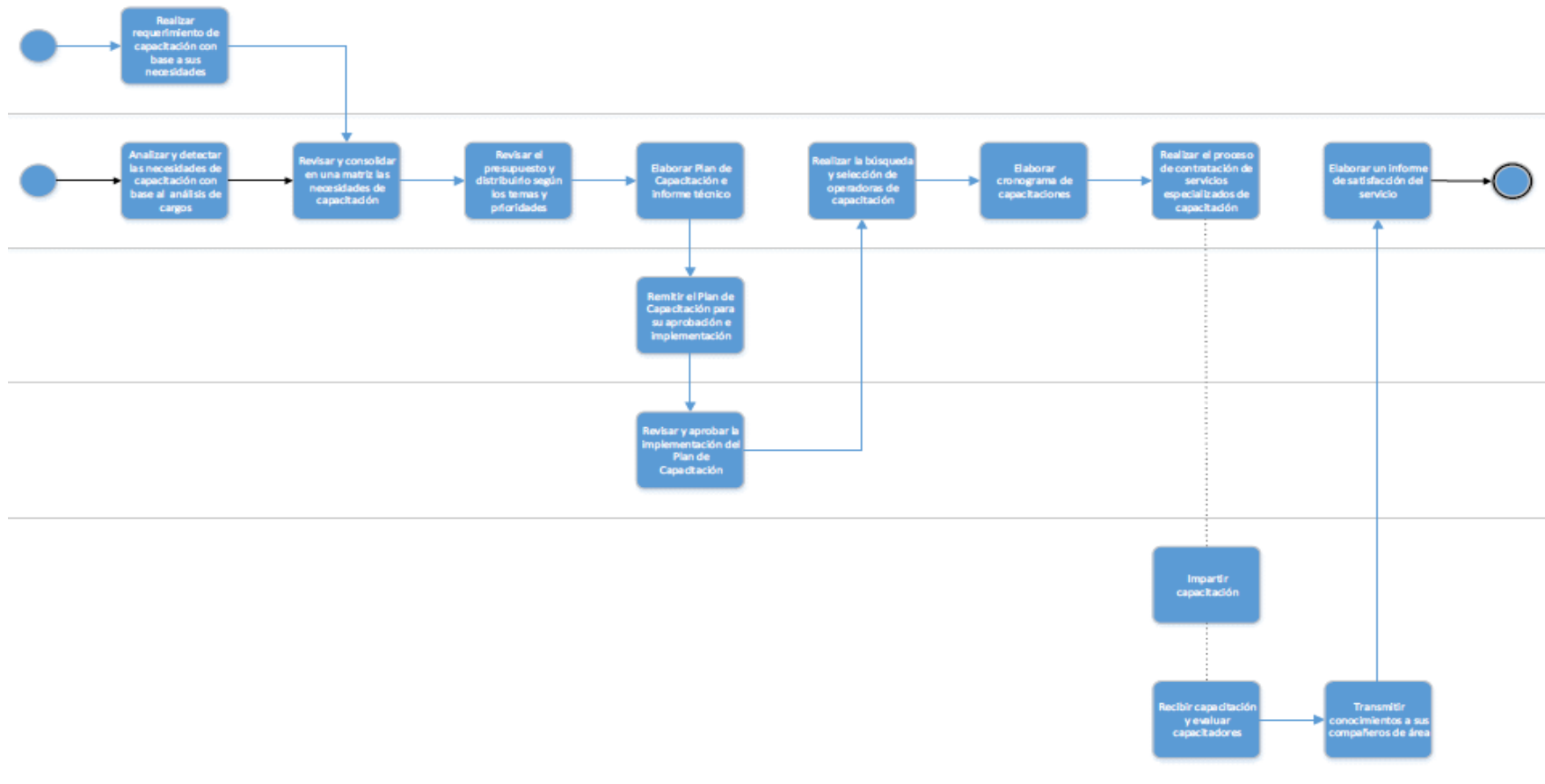


Figura 19. Flujograma de proceso de Capacitación
Fuente: Elaboración Lic. Rocío Esterilla

3.13.8 Referencias

- Plan de Detección de necesidades de capacitación
- Encuestas de satisfacción del curso recibido

3.13.9 Anexos

Para efecto de la validación se remite basa en el “Formato de Detección de necesidades de capacitación” (ANEXO #19) en el cual conjuntamente con los responsables de área se levantarán las especificaciones de cada capacitación solicitada.

3.13.10 Registro

Ninguno

3.13.11 Indicadores

Se analizarán el número de capacitaciones impartidas durante el período fiscal y el grado de satisfacción de los servidores al recibir el curso impartido.

De esta manera se regula el proceso de capacitación del personal a fin que al menos la gran parte de ellos reciba una o dos capacitaciones anuales reforzando sus competencias, las cuales se verán reflejadas en el incremento de productividad.

3.14 Proceso de Evaluación del Desempeño

La Evaluación del Desempeño constituye una técnica administrativa imprescindible en la gestión de Talento Humano, siendo el medio para localizar ciertos problemas de supervisión, e integración del colaborador a la institución, además de tener otras implicaciones prácticas como mejora continua de los procesos de producción, mejora de relaciones jefe colaborador, conocer el grado de satisfacción que los empleados tienen en relación con la tarea ejecutada, la modificación de comportamientos del empleado, compromiso, fidelidad y otras.

Es importante recalcar que es necesaria una socialización del proceso de manera inicial previa la ejecución del mismo, a fin que todos los interventores posean una idea clara de cómo evaluar y bajo que parámetros los evaluados serán calificados, lo cual deriva en un

resultado que deberá ser retroalimentado con cada colaborador y finalmente se realizará una toma de decisiones.

Existen varias ventajas al aplicar dicho proceso como:

- Mejora del desempeño, mediante la retroalimentación
- Generación de políticas de compensación que ayudan a determinar quienes deberían recibir un incentivo.
- Permite promociones, transferencias y separaciones en base en el desempeño anterior o en el previsto.
- Ayuda a definir las necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.

3.14.1 Narrativa del proceso a seguir

3.14.2 Objetivo

Mediante la Evaluación de Desempeño la empresa Petroamazonas EP, estará en la capacidad de emplear indicadores que permitan medir el desempeño de sus colaboradores. Su propósito es utilizar estos recursos a fin de tomar decisiones frente a los resultados obtenidos de calificaciones tales como planes de capacitación, reconocimientos, ascensos, planes de carrera, nuevas evaluaciones o planes de mejora, y de esta manera incrementar la productividad, compromiso y por ende el cumplimiento de metas de la Organización.

3.14.3 Alcance

El Subsistema de Evaluación del Desempeño será trabajado conjuntamente con cada área/gerencia, para revisión y posterior aprobación de la Gerencia General.

3.14.4 Responsabilidad

La aplicación, cumplimiento y seguimiento de lo establecido en el presente procedimiento es responsabilidad de la Gerencia de Talento Humano y de cada responsable de área.

3.14.5 Definiciones

Ninguna

3.14.6 Actividades de Calidad

- Se elabora el cronograma y el plan de evaluación de desempeño.
- Se prepara los instrumentos para la evaluación de desempeño, conforme indicadores de gestión, por cargo. **(ANEXO # 20)**
- Se capacita, entrena y asesora a los evaluadores, respecto a los puntos generales de la norma de evaluación y sobre la metodología a ejecutarse.
- Se envía por correo electrónico a los evaluadores, los instrumentos para la ejecución de la evaluación **(ANEXO # 21)**
- Se elabora el informe de resultados de la evaluación del desempeño, a fin de dar a conocer para toma de decisiones.

Finalmente se establecen los puntajes para criterio y toma de decisiones conforme resultado de la evaluación del desempeño.

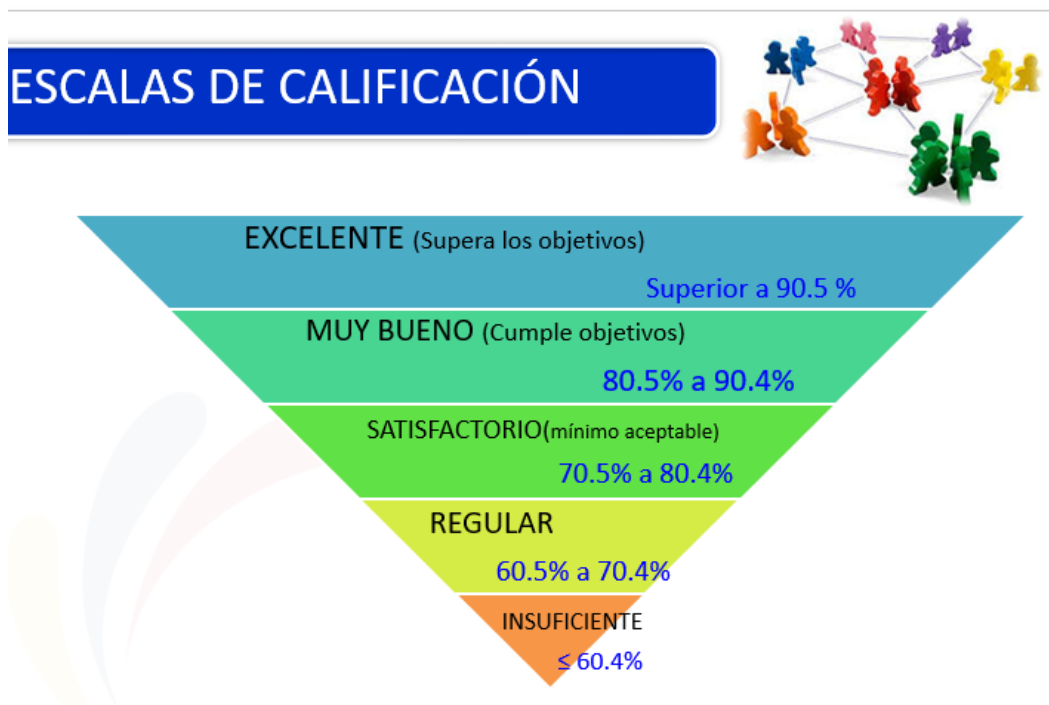


Figura 20. Escalas de calificación
Fuente: Elaboración Lic. Rocío Esterilla

3.14.7 Flujograma de Proceso de Evaluación de Desempeño

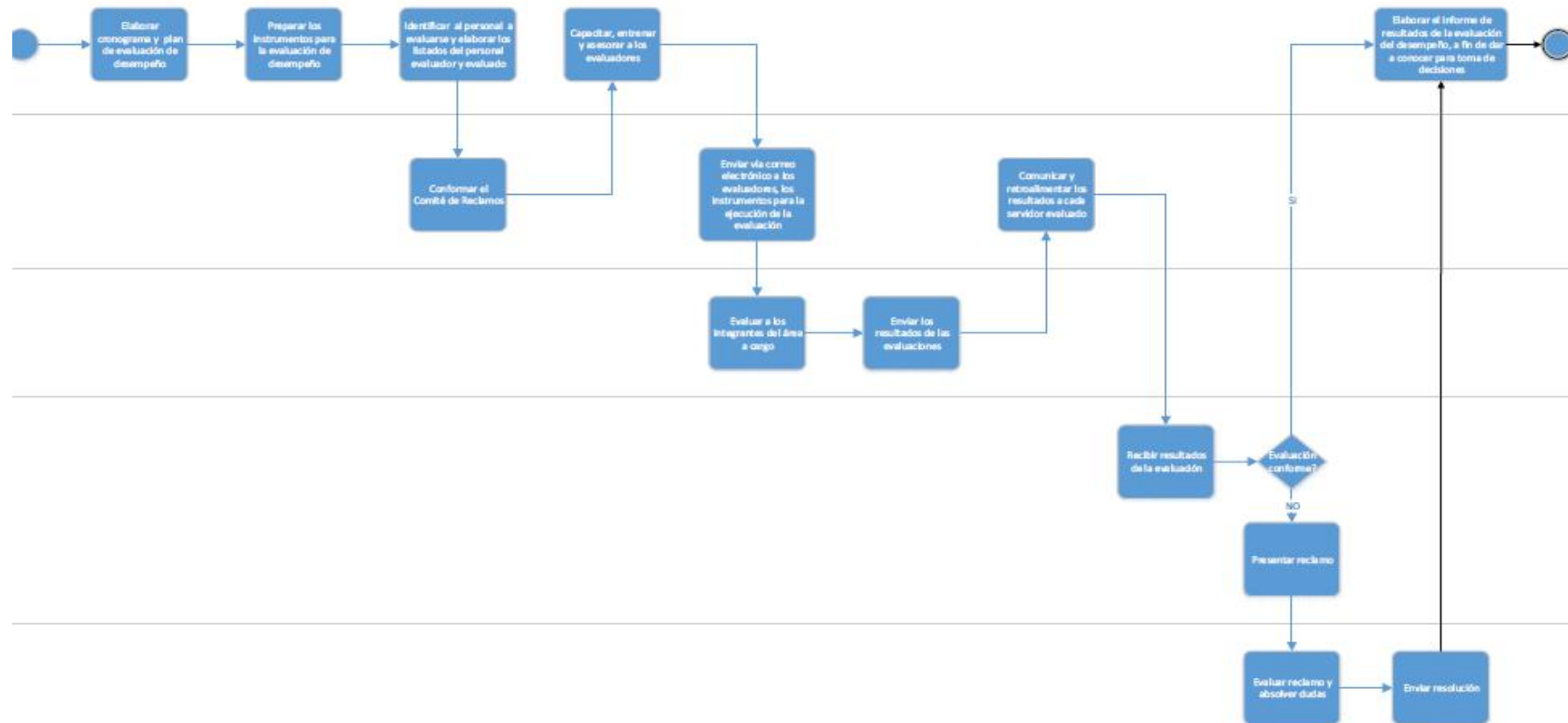


Figura 21. Flujograma de proceso de Evaluación de Desempeño
Fuente: Elaboración Lic. Rocío Esterilla

3.14.8 Referencias

- Distributivos de personal actualizados
- Formatos de Evaluación
- Informe con resultados para toma de decisiones

3.14.9 Anexos

Para efecto de la evaluación de desempeño se remite un formato de perfil por cargo “Formato de Criterios para levantar los Indicadores de la Evaluación del Desempeño” (ANEXO #22) y el “Formato de Evaluación del Desempeño” (ANEXO # 23) en el cual conjuntamente con los responsables de área se levantarán los campos solicitados.

3.14.10 Registro

Ninguno

3.14.11 Indicadores

Se analizarán los resultados de las evaluaciones por colaborador a fin de brindar la respectiva retroalimentación y plan de mejora, se analizarán indicadores por área a fin de conocer el cumplimiento de actividades, objetivos y estrategias, como también el desarrollo de competencias a fin de tomar decisiones pertinentes, que generen retención y planes de crecimiento para el personal.

Las evaluaciones de desempeño del equipo de trabajo serán una oportunidad para conocer el valor que cada uno de los colaboradores de Petroamazonas EP, logrando aportar a la empresa en otros puestos laborales o en actividades distintas a las actuales, competencias, conocimientos, habilidades, fortalezas, áreas de oportunidad, productividad de la persona, esto representa una pieza clave al momento de proponer un plan de carrera que favorezca el desarrollo profesional del trabajador por medio de ascensos.

Según los resultados de la evaluación del desempeño de cada colaborador será una herramienta indispensable para poder promocionar a los colaboradores. Aquellos que cumplan con un alto porcentaje serán los candidatos idóneos para las promociones, generando retención del Talento Humano.

Una vez que se tiene el perfil de competencias se procederá a evaluar a los candidatos internos en base a las líneas de carrera, se hace una evaluación de competencias se revisa el cumplimiento de objetivos y se define que si aplica la promoción o movimiento en base a la línea de carrera.

Posteriormente se dividirá para el diseño en herramientas del plan de carrera y en herramientas del plan de sucesión. En las herramientas del plan de carrera se identifican los niveles de actuación y los niveles de desarrollo organizacional

Las líneas de carrera deberán ser actualizadas de manera anual, siendo responsabilidad del área de RRHH y las Gerencias respectivas mantener actualizada dicha información y se recomienda, para que una persona sea considerada en un proceso de promoción interna o plan de carrera tenga una antigüedad mínima de un año en su posición actual.

3.15 Proceso de Seguridad y Salud Ocupacional

Es importante crear un proceso de Seguridad y Salud Ocupacional, como parte de los derechos del trabajo y su protección. Es decir cumplir con la normativa obligatoria debido a que “los riesgos del trabajo son de cuenta del empleador” y que hay obligaciones, derechos y deberes que cumplir en cuanto a la prevención de riesgos laborales.

El Programa está sustentado en el Art. 326, numeral 5 de la Constitución del Ecuador, en Normas Comunitarias Andinas, Convenios Internacionales de OIT, Código del Trabajo, Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo, Acuerdos Ministeriales. (<http://www.trabajo.gob.ec/seguridad-y-salud-en-el-trabajo/>, s.f.)

3.15.1 Narrativa del proceso a seguir

3.15.1 Objetivo

Mediante el Subsistema de Seguridad y Salud Ocupacional la empresa Petroamazonas EP, estará en la capacidad de prevenir riesgos laborales durante la jornada de trabajo, mejorar la salud de sus colaboradores y disminuir índices de ausentismo, favoreciendo a la productividad organizacional y cumplimiento oportuno de objetivos organizacionales.

3.15.2 Alcance

El Subsistema de Seguridad y Salud Ocupacional, será implementado para todos los servidores de la empresa, y cada actividad a realizarse autorizará la Gerencia General.

3.15.3 Responsabilidad

La aplicación, cumplimiento y seguimiento de lo establecido en el presente procedimiento es responsabilidad de la Gerencia de Talento Humano.

3.15.4 Definiciones

Ninguna

3.15.5 Actividades de Calidad

- a) Se debe establecer un distributivo actualizado del personal que se encuentra laborando en la empresa a fin de iniciar el proceso de Seguridad y Salud Ocupacional.
- b) Determinar si existe personal que posea algún tipo de discapacidad/ enfermedad catastrófica, o sea colaborador sustituto a cargo de un familiar que posea más del 70% de discapacidad.
- c) Elaborar cronograma con actividades a realizar.
- d) Establecer campañas de prevención y salud
- e) Implementar la señalética necesaria según normativa.
- f) Gestionar vacunas y prevenciones
- g) Diseñar campañas contra el alcoholismo y tabaco
- h) Gestionar la aprobación de cada actividad por la Gerencia General

3.15.6 Flujograma de Proceso de Seguridad Ocupacional

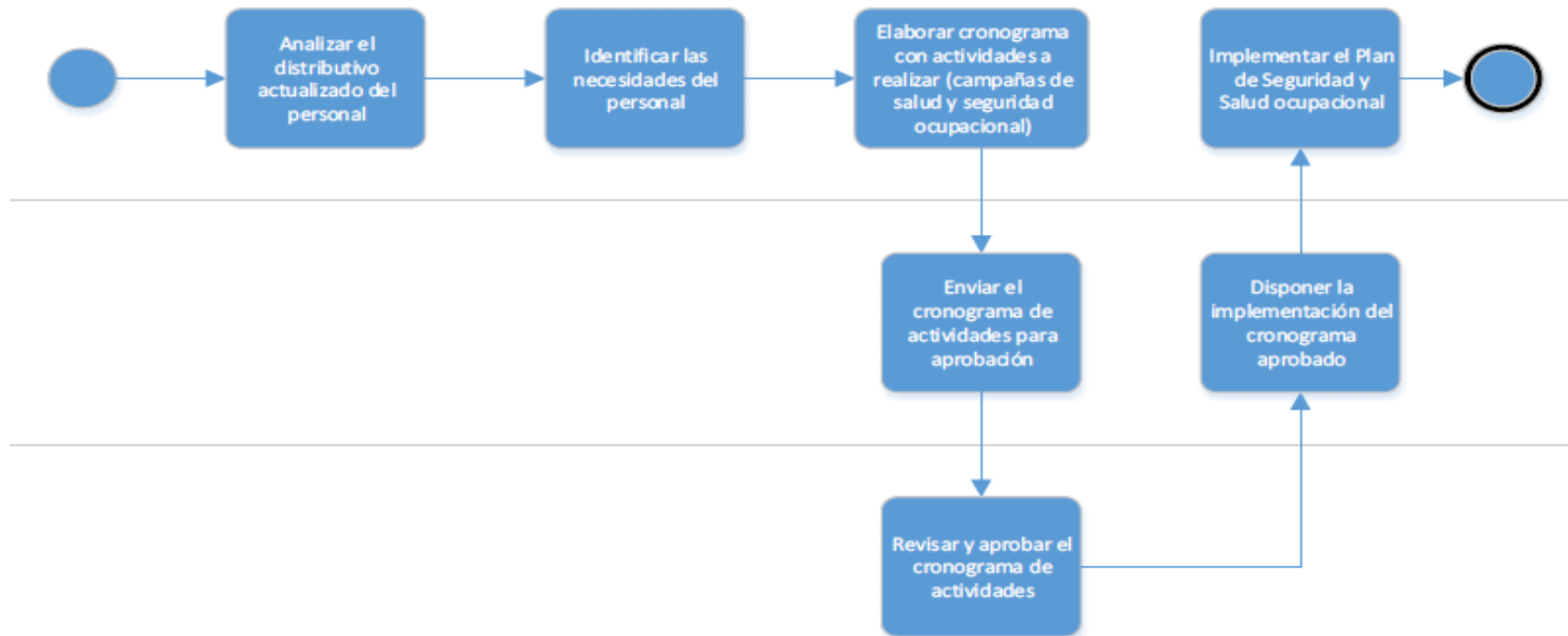


Figura 22. Flujograma de proceso de Seguridad Ocupacional
Fuente: Elaboración Lic. Rocío Esterilla

3.15.7 Referencias

- Distributivo de personal actualizado
- Cronograma con actividades a realizarse

3.15.8 Anexos

Ninguno

3.15.9 Registro

Ninguno

3.15.10 Indicadores

Se analizarán indicadores como índice de ausentismo, índices de productividad, lo mencionado es de vital importancia ya que Petroamazonas EP, se preocupa por la seguridad física e integral de su personal a fin que se encuentren en adecuadas condiciones para su operatividad y productividad, aportando valor agregado a la organización con un Talento Humano además de capacitado, comprometido en excelentes condiciones físicas y de seguridad.

Por lo que es importante mantener la integridad, la salud y la vida de los colaboradores generando un ambiente de confianza dentro de la organización, además de asesorar, capacitar, controlar y hacer seguimiento de programas de prevención de riesgos laborales en los lugares de trabajo con la finalidad de reducir la siniestralidad laboral, mejorar la productividad y la calidad de vida de los trabajadores.

3.15.11 Objetivos de la Seguridad y Salud Ocupacional

- Entre los objetivos que persigue el Programa de Seguridad y Salud en el Trabajo están:
- Mejorar las condiciones de los trabajadores referentes a Seguridad y Salud.
- Desarrollar consciencia preventiva y hábitos de trabajo seguros en empleadores y trabajadores

- Disminuir las lesiones y daños a la salud provocados por el trabajo
- Mejorar la productividad en base a la gestión empresarial con visión preventiva.

3.16 Medición de Resultados

Con la finalidad de gestionar los resultados que se obtengan al aplicar los subsistemas de Talento Humano en Petroamazonas EP, se manejarán cuadros de mando en donde se refleje los indicadores y metas a cumplir sujetas a mejoramiento continuo, y obtener una gestión por resultados.

Entre los indicadores más importantes deberá medirse tiempos de planificación de personal, porcentaje de cumplimiento, tiempo en alcanzar metas, tiempo dedicado a capacitación entrenamiento, rotación de personal, índice de ausentismos, retención de talentos, tiempos de vacantes pendientes a cubrir.

Tiempo dedicado a la capacitación y entrenamiento: se debe contar con el número de horas de capacitación en general y en promedio por persona. Pero también es preciso mostrar la relación entre la inversión en capacitación y la mejora en el desempeño laboral de los empleados. Otros impactos importantes a medir son la satisfacción del trabajador, su confianza para asumir desafíos y su compromiso para poner lo mejor de sí en las tareas encomendadas.

Tiempo en alcanzar las metas: este indicador permite medir la eficacia de los trabajadores, así como evaluar si el proceso de selección fue adecuado o no. Los objetivos y tiempos esperados deben ser alcanzables y medibles, lo cual se puede hacer con el Balanced Scorecard. Conforme el trabajador adquiere experiencia, es de esperarse que este indicador disminuya. Para ello también será importante la inversión en capacitación que haga la empresa.

Rotación de personal: calculado mediante la división de las renuncias entre el número total de trabajadores, este indicador mide el nivel de permanencia de los colaboradores en la organización. Se considera como una cifra adecuada que la rotación sea menor al 5%. Una cifra alta de rotación implica costos elevados en reclutamiento, capacitación, eficiencia de

los trabajadores debido a la curva de aprendizaje, etc. Este indicador también permite evaluar la motivación, el sentido de pertenencia y el compromiso de los trabajadores con la empresa.

Ausentismo e impuntualidad: se pueden medir las ausencias de los colaboradores al centro de labores por faltas, permisos o retrasos. Este indicador nos conduce a la motivación de los trabajadores y su compromiso con la organización.

Retención de talentos: este indicador se complementa con el anterior. La retención debería ser una meta prioritaria de la empresa. Es importante identificar los puestos y colaboradores clave para la organización así como su tiempo de permanencia en la compañía. Para hacer este cálculo se divide el número de colaboradores clave que permanecen durante el año entre el total de colaboradores clave.

Tiempo de vacantes pendientes de cubrir: el tiempo que toma sustituir a las personas para cubrir una vacante es un indicador que permite evaluar la efectividad del área de Talento Humano para proveer de personal a la empresa.

La capacidad de atraer y retener talento se verá reflejada en la capacidad para establecer indicadores clave que permitan evaluar la gestión del talento. Conocer las competencias del equipo de trabajo es un desafío que afrontan los departamentos de recursos humanos de las empresas. Por ello, el análisis, monitoreo y seguimiento en esta área es fundamental para la organización.

Conclusiones

- Se determinó un modelo de Gestión para aplicar al Talento Humano de Petroamazonas EP, con la finalidad de delinear y desarrollar todos los subsistemas pertinentes alienados a la estrategia global basado en cuatro ejes: Proceso de clasificación de puestos, proceso de reclutamiento, proceso de capacitación proceso de evaluación del desempeño y proceso de seguridad y salud ocupacional.
- Los modelos de gestión del Talento Humano se clasifican en tres: El primer modelo es el de Wether y Davis centrado en cinco subsistemas, el segundo es el modelo de Zayas que plantea una interdependencia entre los subsistemas, y el tercer modelo de Chiavenato que plantea la relación de los subsistemas.
- Durante la aplicación de las encuestas se determinó que el personal conoce al área de Talento Humano, sin embargo, no cubre por completo sus necesidades. Se evidenció que la empresa Petroamazonas EP, posee una estructura organizacional definida, bajo lo cual desarrolla sus procesos a fin de cumplir con su misión, visión y estrategias.
- Al implementar la propuesta detallada, se logra establecer los subsistemas más importantes que permitirán desarrollar una mejor Gestión del Talento Humano.

Recomendaciones

- Se recomienda implementar el modelo de Gestión de Talento Humano para Petroamazonas EP, debido a que se encuentra bien estructurado de manera estratégica con la finalidad que sea soporte para los procesos gobernantes que maneja la organización.
- Se recomienda brindar la mayor apertura para la implementación del mismo a fin que pueda desarrollarse efectivamente dentro de la organización.
- Se recomienda aplicar nuevos cuestionarios a fin de conocer a mediano plazo cual es la percepción nueva que mantiene el personal respecto de la Gestión de Talento Humano.
- Se sugiere realizar el seguimiento pertinente mediante indicadores que demostrarán una mejora en los procesos de la Gestión de Talento Humano.

Referencias bibliográficas

- Alles, M. (2003). *Elija al mejor*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2006). *Desempeño por competencias: evaluación de 360°*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2009). *Diccionario de competencias: La trilogía Tomo 1: Las 60 competencias más utilizadas*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2015). *Desarrollo del Talento Humano basado en competencias*. Granica: Buenos Aires.
- Alles, M. (2015). *Diccionario de preguntas: gestión por competencias: como planificar la entrevista por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Arcos, E., Bravo, J., & García, M. (2018). *Plan de mejora de la gestión documental para el área de tecnología del banco de la Producción S.A. Produbanco en el DMQ*. Quito: Universidad Tecnológica Israel.
- Arrobo, W. (2013). *Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias en la Empresa Cimpexa S.A.* Guayaquil: Universidad Tecnológica Equinoccial.
- Asamblea Nacional. (2014). *Ley Orgánica de Empresas Públicas - LOEP*. Quito: Registro Oficial.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Bogotá: Pearson .
- Bravo, J. (2009). *La gestión del proceso administrativo en el organismo de acreditación a los organismos de evaluación de la conformidad*. Quito: Instituto de Altos Estudios Nacionales.
- Calderón, G., & Naranjo, J. (2014). Competencias laborales de los gerentes de Talento Humano. *Innovar*, 79 - 97.
- Cerda, H. (2016). *Los elementos de la investigación*. Bogota: Mesa Redonda.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Mexico: McGraw Hill.

- Chiavenato, I. (2014). *Administración del Recurso Humano*. Mexico: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2015). *Gestión del Talento Humano*. Mexico: McGraw Hill.
- Conocimiento y dirección. (2011). *Gestión del conocimiento*. Obtenido de Manejo de los recursos humanos: <http://www.conocimientoydireccion.com/>
- Dalziel, Cubeiro, & Fernández. (1996). En *Gestión de Talento Humano*.
- Davenport, T. (2017). *Capital humano*. Mexico: McGraw Hill.
- Dota, M., & Samaniego, M. (2015). *Diseño de un modelo de gestión de Talento Humano por competencias: caso de aplicación Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo*. Cuenca: Universidad de Cuenca.
- Goleman, D. (2014). *Liderazgo, El poder de la Inteligencia Emocional*. Santafé de Bogotá, D.C.: Bantman Books.
- Gómez, M. (2014). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Buenos Aires: Brujas.
- González, A. (2016). *Métodos de compensación basados en competencias*. Barranquilla, Colombia: Uninorte.
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación*. Bogota: McGraw Hill.
- Hernández, R. F., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México. D.F.: McGraw-Hill/ Interamericana editores S.A.
- Morales, A. (2017). *Teoría del cambio subyacente en un proyecto de desarrollo local*. San Juan: Arroyo Blanco.
- Naresh, M. (2004). *Investigación de Mercados Un Enfoque Aplicado*. México: Pearson Educación de México.
- Pérez Porto, J. (2008). Definición de método deductivo. En J. Pérez Porto. España.
- Petroamazonas EP. (2016). www.petroamazonas.gob.ec. Recuperado el 21 de noviembre de 2018, de www.petroamazonas.gob.ec: <https://www.petroamazonas.gob.ec/>

- Petroamazonas EP. (2019). *Valores, Misión y Visión*. Obtenido de <https://www.petroamazonas.gob.ec/?p=137>
- Proaño, P. (2017). *Diseño de un Modelo de Gestión de Talento Humano*. Quito: EPN.
- Quintana, R. (2010). *Desarrollar un plan de acción*. Santa Elena: OET y la Alianza Andes.
- Robbins, S. (2016). *Administración*. Mexico: Pearson.
- Sagi-Vela, L. (2015). *Gestión por competencias*. Madrid: ESIC.
- Stanton, Etzel, & Walker. (2004). *Fundamentos de Marketing*. México: Mc Graw Hill,.
- Werther, W. (2016). *Administración de Personal*. Mexico: McGraw Hill.
- Zaldumbide, A. (2016). *Propuesta de un modelo de gestión de Talento Humano para la empresa "Audio, Video y Telecomunicaciones Cía. Ltda.* Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Zayas, P. (2016). *El diseño del sistema de la gestión de recursos humanos*. Mexico: Pearson.

ANEXOS

Anexo 1: Esquema de grados para cada competencia

COMPETENCIAS	DESCRIPCIÓN	GRADO	DESCRIPCIÓN
ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO	<p> Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que los clientes potenciales externos o internos demanden en la empresa. Habilidad para estar presto a conceder la más alta calidad a la satisfacción del cliente. Escucharlo, generar soluciones para satisfacer las necesidades de los clientes. Estar comprometidos con la calidad esforzándose por una mejora continua.</p>	A	<p> Capacidad para crear necesidades en el cliente y fidelizarlo. Habilidad para ganar nuevos clientes, logrando ser reconocido y apreciado por el valor que agrega y, de ese modo ser recomendado por otros. Capacidad para mostrarse proactivo y atender con rapidez a los clientes, siendo muy cortés y demostrando inquietud por conocer con exactitud su punto de vista y necesidades.</p>
		B	<p> Habilidad para identificar las necesidades del cliente y anticiparse a ellas, aportando soluciones a la medida de sus requerimientos. Capacidad para demostrar interés en atender a los clientes con rapidez, diagnosticando correctamente las necesidades existentes y planteando soluciones adecuadas.</p>
		C	<p> Capacidad para actuar a partir de los pedidos de los clientes ofreciendo respuestas estándar a sus necesidades</p>
		D	<p> Provoca quejas y pierde clientes. Tiene escaso deseo de atender con rapidez y/o satisfacer las necesidades del cliente.</p>

COMPETENCIAS	DESCRIPCIÓN	GRADO	DESCRIPCIÓN
NEGOCIACIÓN	Habilidad para crear un ambiente propicio para negociar ideas, procesos, acuerdos entre otros y lograr compromisos duraderos de mutuo beneficio que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar, planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Centrarse en el problema y no en la persona.	A	Capacidad para persuadir a otras personas y exhibir actitudes que generen un impacto positivo en los demás, a fin de producir cambios de opiniones, enfoques o posturas mediante la utilización de argumentos sólidos y honestos. Capacidad para desarrollar conceptos, demostraciones y explicaciones fundadas y veraces, dirigidos a respaldar posiciones y criterios
		B	Capacidad para persuadir a otras personas mediante la utilización de argumentos sólidos y honestos. Capacidad para desarrollar, ante situaciones especiales, conceptos, demostraciones y explicaciones fundadas y veraces, dirigidos a respaldar posiciones y criterios.
		C	Capacidad para persuadir a otras personas de las que se necesita colaboración, a través de acciones concretas y argumentaciones adecuadas y honestas. Capacidad para llevar a cabo negociaciones que persuadan a la contraparte y contemplar sus intereses y los de la organización
		D	Capacidad para persuadir a los integrantes de la propia área de trabajo en asuntos específicos que sean de su incumbencia, a través de negociaciones y argumentaciones veraces y honestas
COMUNICACIÓN	Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. Habilidad para manifestarse de manera verbal o escrita y llegar al receptor de la manera esperada, capacidad de escuchar al otro y comprenderlo así como comunicar por escrito con concisión y claridad.	A	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de lograr los objetivos organizacionales, y para mantener siempre canales de comunicación abiertos.

COMPETENCIAS	DESCRIPCIÓN	GRADO	DESCRIPCIÓN
		B	Capacidad para escuchar a los demás y para seleccionar los métodos más adecuados a fin de lograr comunicaciones efectivas. Capacidad para minimizar las barreras y distorsiones que afectan la circulación de la información, y que por ende dificultan la adecuada ejecución de las tareas y el logro de los objetivos.
		C	Capacidad para comunicarse de manera clara y concisa, de acuerdo con el tipo de interlocutores con los que debe actuar. Capacidad para escuchar a los demás y asegurarse de comprender exactamente lo que quieren expresar
		D	Capacidad para escuchar atentamente a sus interlocutores y comunicarse de manera clara y entendible. Capacidad para realizar las preguntas adecuadas a fin de obtener la información que necesita

Anexo 2: Formato de acta de validación del portafolio de productos y servicios

	PLANIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO	Año: Versión: 01 Página: 1 de 1
	ACTA DE VALIDACIÓN DEL PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	Código:

Institución:	
Nivel territorial:	
Fecha:	

La Norma Técnica de Planificación del Talento Humano en su Art. 08 literal b, establece que a la Unidad de Administración del Talento Humano le corresponde: "Realizar el análisis del portafolio de los productos y servicios de cada unidad o proceso interno, con los responsables de los mismos y las unidades de planificación y/o procesos institucionales o quienes hagan sus veces, con la finalidad de validar que esos productos y servicios se encuentren contemplados en el estatuto orgánico legalmente expedido y estén acordes con la planificación institucional.


En conocimiento de la Norma Técnica de Planificación del Talento Humano y de la responsabilidad delegada, se procede a validar el portafolio de productos y servicios por unidad administrativa de acuerdo al siguiente listado:

Unidad o proceso interno:		
N°	Portafolio de productos y servicios	Observaciones
1		
2		
3		
4		
5		
6		
Denominación del puesto del responsable de la unidad	Nombre del responsable de la unidad	Firma

Una vez validado el portafolio de productos y servicios, se levanta la presente Acta con el fin de continuar con el proceso de Planificación del Talento Humano.

Unidad o proceso	Responsable	Firma
Unidad de planificación y/o procesos:		

Anexo 3: Formato planificación de Talento Humano

		PLANIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO PLANTILLA DE TALENTO HUMANO AÑO _____					Fecha: _____ Versión: _____ Página: _____ Código: _____									
NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN: MAJHU'PHUCESU AL QUE PERTENECE: UNIDAD, PROCESO O PROYECTO:						NIVEL TERRITORIAL: TIPO DE PROCESO: FECHA:										
A PORTAFOLIO DE PRODUCTOS O SERVICIOS	B ACTIVIDADES SECUENCIALES	C TIPO DE ACTIVIDAD	D PRODUCTO O SERVICIO INTERMEDIO OBTENIDO DE LA ACTIVIDAD	E FRECUENCIA	F VOLUMEN		G PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN DEL ROL EN LA ACTIVIDAD									
					No. DE PRODUCTOS O SERVICIOS INTERMEDIOS (de acuerdo a la frecuencia)	Tiempo mínima	Tiempo máxima									
								0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
								0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
								0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
								0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Estructura por rol								•	•	•	•	•	•	•	•	

REPORTE DE BRECHAS			
ROLES	SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN PROPUESTA	BRECHA
Dirección		•	•
Ejecución y Coordinación de procesos		•	•
Ejecución y Supervisión de procesos		•	•
Ejecución de procesos		•	•
Ejecución de procesos de apoyo		•	•
Técnico		•	•
Administrativo		•	•
Servicios		•	•
BRECHA GENERAL DE LA UNIDAD O PROCESO INTERNO:	•	•	•

La situación actual presentada esta conformada por el siguiente número de servidores bajo la modalidad de:

CONTRATO DE SERVIDORES OCASIONALES ESCALA DE 20 GRADOS	
NOMBRAMIENTOS PROVISIONALES	
NOMBRAMIENTOS PERMANENTES	
NJS	
CÓDIGO DE TRABAJO	
OTROS REGIMENES	
VACANTES	
TOTAL	•

CONCLUSIÓN PARA LA UATH INSTITUCIONAL
 NO HAY INCREMENTO DE SERVIDORES de acuerdo a la brecha general de la unidad o proceso interno, sin embargo, continuar debe realizar optimización del talento humano por cada rol, dentro al caso.

 FIRMA
 RESPONSABLE DE LA UNIDAD O PROCESO INTERNO
 NOMBRE:

 FIRMA
 RESPONSABLE DE LA UATH INSTITUCIONAL
 FIRMA:

Anexo 4: Formato de descripción y perfil de puestos

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS / PROFESIOGRAMA							
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS		5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA			
Código:	0.00.00.3.04.01.20.0	Autoridades, personal institucional, Unidad Financiera, Ministerio de Economía y Finanzas , Unidades Administrativas, Contraloría General del Estado.		Nivel de Instrucción:	Superior		
Denominación:	Director Financiero			Título Requerido:	Economista, Ingeniero, Doctor Post- grado		
Nivel:	Directivo			Área de Conocimiento:	Economía, Administración, Finanzas, Contabilidad y Auditoría		
Unidad o Proceso:	Gestión Financiera						
Rol:	Dirección de Unidad Organizacional						
Grupo Ocupacional:							
Nivel de Aplicación:	Ámbito Nacional						
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA					
Dirigir, supervisar y evaluar la gestión financiera de una institución de gran magnitud.		Tiempo de Experiencia:		10 años o más			
		Especificidad de la experiencia:		Sistemas financieros y bancarios. Contratación Pública, leyes y normas financieras, contables y presupuestarias. Finanzas Públicas, LOAFYC, LOSCCA.			
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS			8. DESTREZAS		
Emite directrices para el manejo de presupuesto, contabilidad y tesorería.		Análisis de sistemas financieros y bancarios. Contratación pública, leyes y normas financieras y contables.			Manejo de recursos financieros		
Dirige y supervisa las actividades de la Dirección Financiera.		Administración presupuestaria			Desarrollo estratégico de los recursos humanos		
Suscribe y presenta la proforma presupuestaria.		Administración presupuestaria			Manejo de recursos financieros		
Revisa y suscribe estados financieros.		Análisis de sistemas financieros			Manejo de recursos financieros		
Supervisa la ejecución presupuestaria Institucional		Evaluación y control de procesos internos			Monitoreo y control		
Autoriza las transferencias interbancarias para pagos.		Contabilidad general y gubernamental			Habilidad analítica		
Elabora y legaliza informes financieros.		Normas de control interno			Pensamiento analítico		

Anexo 5: Modelo de requisición de personal

INFORMACIÓN GENERAL			
Gerencia:		Ciudad:	
Nombre del cargo requerido:		Área:	
Nombre y cargo del jefe inmediato:		Cód. N°	
Vigencia del trabajo:			
De a 6 meses:	<input type="checkbox"/>	De 6 meses a un año:	<input type="checkbox"/>
		Indefinido:	<input type="checkbox"/>
FUNCIONES A DESEMPEÑAR			
Detallar las principales funciones que se debe desempeñar en el puesto.			
REQUISITOS DEL PUESTO			
A. Instrucción			
Nivel mínimo aceptable		Especialización / Carrera:	
()	Secundario		
()	Técnico Superior		
()	Universitario (parcial)		
()	Universitario (completo)		
()	Posgrado		
B. Capacitación			
Cursos	Duración en horas	General	Específica
C. Experiencia			
Función	Tiempo	Especializada	Relacionada
D. Conocimientos Especiales			
Conocimientos:	Especificar	Nivel	
Computación:			
Idiomas:			
Equipos:			
Otros:			
¿Por qué se hace necesario cubrir la posición solicitada?:			
Renuncia del personal	Tr <input type="checkbox"/> lo	Creació <input type="checkbox"/> uesto	<input type="checkbox"/>
Persona que solicita cubrir la vacante:			
Nombre:	Fecha:	Firma: -----	

Anexo 6: Fuentes de reclutamiento

Colaboradores dentro de la empresa	<p>Esta fuente interna de posibles candidatos es una oportunidad para las personas que trabajan en la empresa de ocupar los cargos vacantes por medio de concursos dispuestos con el fin de desarrollar un plan de carrera dentro de la empresa, así como una fuente de motivación para sus empleados.</p> <p>Esta oportunidad que brinda la empresa a sus colaboradores tendrá efectos positivos dentro de la misma debido a que se generará una sana competencia demostrando que existen las posibilidades de un ascenso a los empleados más capaces y hábiles, con lo cual el interés de todo empleado por superarse en sus actividades laborales será constante por querer escalar posiciones dentro de la empresa.</p>
Recomendación de los colaboradores	<p>Esta fuente para reclutar personal está dada por la posibilidad de contar con candidatos recomendados por los mismos colaboradores, sin duda esta forma de reclutar permite a la empresa ahorrar en costos lo cual es beneficioso para la empresa.</p>
Mercado Laboral	<p>El mercado laboral está conformado por todas las personas que buscan un empleo que les permita recibir a cambio una remuneración y demostrar sus aptitudes y habilidades en el puesto a ocupar dentro de la empresa.</p> <p>En el caso de no haber atraído los candidatos adecuados para seguir con el proceso de selección a través de las dos primeras fuentes la empresa utilizará esta fuente de reclutamiento para llenar la vacante.</p>

Anexo 7: Estructura convocatoria

CONVOCATORIA

La empresa requiere contratar personal capacitado para integrarse a la empresa en calidad de:

(PUESTO DE TRABAJO)

Que reunirá los siguientes requisitos:

REQUISITOS: Se detallarán las especificaciones requeridas por la empresa para ocupar el puesto vacante.
Perfil Duro: Instrucción formal y experiencia. Perfil Blando: Competencias técnicas y conductuales.

La empresa ofrece: Se detallan los beneficios que ofrece la empresa como: remuneración, capacitación, seguros, uniformes, etc.

Naturaleza del puesto: Detalles del puesto vacante.

Los documentos personales se entregarán en las oficinas de la empresa ubicada en:

.....

Fuente: Elaboración propia

Anexo 8: Formato Verificación del Perfil

VERIFICACIÓN DE PERFIL							FECHA:
							Código: GTH-SELEC-02
PERFIL DEL PUESTO REQUERIDO							
GERENCIA /DIRECCIÓN/COORDINACIÓN:							
DIRECCIÓN UNIDAD REQUIRIENTE							
DENOMINACIÓN DEL CARGO							
GRUPO OCUPACIONAL							
GRADO:							
ROL DEL PUESTO							
FORMACIÓN ACADÉMICA REQUERIDA							
EXPERIENCIA REQUERIDA							
TIPO DE EXPERIENCIA:							
TIPO DE CONTRATACIÓN:	REEMPLAZO:		NUEVA CONTRATACIÓN:		REQUERIMIENTO APROBADO:		
PERFIL DEL POSTULANTE							CUMPLE SI/NO
FORMACIÓN ACADÉMICA			REGISTRO DE LA SENESCYT:				
EXPERIENCIA LABORAL RELACIONADA AL PUESTO							
EMPRESA/INSTITUCIÓN	FUNCIÓN DESEMPEÑADA	TIEMPO DE EXPERIENCIA					
		año	meses		días		
		año	meses		días		
		año	meses		días		
		año	meses		días		
TOTAL TIEMPO		0	años	0	meses	0	días
CUMPLE CON LA EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA							
REQUISITOS DEL POSTULANTE							CUMPLE SI/NO
NOMBRES Y APELLIDOS							
CÉDULA DE CIUDADANÍA							
SERVICIO RENTAS INTERNAS							
DENUNCIAS EN EL CONSEJO DE LA JUDICATURA							
RECORD POLICIAL							
VALIDACIÓN CONTROL RISK							
IMPEDIMENTO PARA DESEMPEÑAR C. PÚBLICO						Fecha:	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES							CUMPLE SI/NO
EL POSTULANTE CUMPLE CON EL PERFIL REQUERIDO:							NO
EL POSTULANTE CUMPLE CON LOS REQUISITOS LEGALES:							NO
OBSERVACIONES:	El análisis se realizó conforme al Manual de Clasificación y Descripción de Puestos						
	Realizado el análisis del perfil de exigencias y competencias, el Departamento de Talento Humano informa que el (la) Postulante cumple el perfil del puesto en lo referente a formación académica y experiencia; para el cargo de..... , por cuanto su experiencia se ha desarrollado en funciones de..... La curva de aprendizaje es importante en los procesos generadores de valor.						

Anexo 9: Competencias y descripción

ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO	Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que los clientes potenciales externos o internos demanden en la empresa. Habilidad para estar presto a conceder la más alta calidad a la satisfacción del cliente. Escucharlo, generar soluciones para satisfacer las necesidades de los clientes. Estar comprometidos con la calidad esforzándose por una mejora continua.
NEGOCIACIÓN	Habilidad para crear un ambiente propicio para negociar ideas, procesos, acuerdos entre otros y lograr compromisos duraderos de mutuo beneficio que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar, planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Centrarse en el problema y no en la persona.
COMUNICACIÓN	Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. Habilidad para manifestarse de manera verbal o escrita y llegar al receptor de la manera esperada, capacidad de escuchar al otro y comprenderlo, así como comunicar por escrito con concisión y claridad.
ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN	Capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea teniendo en claro los medios para lograrlo esto es plazos y recursos requeridos, incluirá el mecanismo de seguimiento y verificación de la información.

FUENTE: (Alles, 2009)

Anexo 10: Grados de competencias

Competencias Área.....	D	C	B	A
Orientación al cliente interno y externo				X
Negociación			x	
Comunicación				X
Organización y planificación		x		

FUENTE: Elaboración Lic. Rocio Esterilla

Anexo 11: Guía entrevista por competencias

GUIA PARA ENTREVISTA POR COMPETENCIAS		
Competencias Dominantes	Nº.	Preguntas por competencias
ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO		
Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que los clientes potenciales externos o internos demanden en la empresa. Habilidad para estar presto a conceder la más alta calidad a la satisfacción del cliente. Escucharlo, generar soluciones para satisfacer las necesidades de los clientes. Estar comprometidos con la calidad esforzándose por una mejora continua.	1	En sus propias palabras defina lo que es para usted atención al cliente.
	2	¿En su último trabajo tuvo que interactuar con clientes? Si es afirmativo comente una anécdota en la que de forma óptima brindó atención al cliente.
	3	Que ha hecho para construir relaciones positivas con los clientes con los que interactúa o interactuó en algún momento.
	4	¿Alguna vez se le ha presentado algún estado de frustración o impaciencia al tratar con clientes? Como ha manejado esta situación en caso de contestar afirmativamente.
NEGOCIACIÓN		
Habilidad para crear un ambiente propicio para negociar ideas, procesos, acuerdos entre otros y lograr compromisos duraderos de mutuo beneficio que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar, planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Centrarse en el problema y no en la persona.	1	Mencione alguna negociación en la que intervino y que haya tenido que manejar.
	2	Indique como manejó alguna negociación difícil con una persona conocida.
	3	Alguna vez tuvo que realizar una negociación con una persona de su desagrado, si así fue indique como lo manejó.
	4	¿Planifica una negociación?, ¿Qué actividad realiza después de finalizar una negociación?
COMUNICACIÓN		
Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. Habilidad para manifestarse de manera verbal o escrita y llegar al receptor de la manera esperada, capacidad de escuchar al otro y comprenderlo, así como comunicar por escrito con concisión y claridad.	1	Estuvo en alguna reunión con otras personas en las que no entendió algo o bien la persona que dirigía la reunión no fue clara, ¿que hizo Ud. en este caso?
	2	Mencione si alguna vez estuvo en una reunión en la que Ud. no estuvo de acuerdo con algo de lo planteado o resuelto, ¿qué hizo?
	3	Estuvo en una reunión en la que Ud. haya estado de acuerdo con lo expuesto, sino que además tuvo algo positivo que aportar al respecto. ¿Cómo lo hizo?
	4	Es Ud. una persona que primero escucha antes de hacer una exposición o hace lo contrario, indique una anécdota al respecto.
ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN		
Capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea teniendo en claro los medios para lograrlo esto es plazos y recursos requeridos, incluirá el mecanismo de seguimiento y verificación de la información	1	Comente sobre algún proyecto del cual hay sido usted responsable e indique como se realizó la planificación y si se cumplieron las metas establecidas
	2	Tuvo en su trabajo anterior alguna situación en la que usted o su área hay implementado algún proyecto diseñado por otro y usted haya sido asignado para controlar dicho proyecto.
	3	Es usted una persona que planifica previo algún evento como por ejemplo tiene un viaje planifica los recursos, itinerarios, tiempos, comente de alguna situación similar
	4	¿Ha sido usted responsable de algún proyecto implementado en su trabajo anterior a pesar de que usted no hay sido el diseñador y responsable directo del proyecto?

FUENTE: (Alles, 2006)

Anexo 12: Formato registro de entrevista

REGISTRO DE ENTREVISTA PARA LA IDENTIFICACION Y EVALUACION DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES			
Nombre del candidato.			
N° Identificación:		Fecha:	Día
Cargo al que aspira:			Mes
			Año
1. INICIO DE LA ENTREVISTA (Inicio y exploración sobre formación profesional y experiencia laboral)			
Pregunta abierta de inicio. Por favor hableme de usted, como es, que hace, aspiraciones, etc.			
Notas de la carrera profesional de entrevistado			
2. EVENTOS CONDUCTUALES			
Descripción de eventos conductuales positivos			
Descripción de eventos conductuales negativos			
1. EVALUACION ESPECIFICA DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES			
Se debe adjunta el formato realizado por el entrevistador después de la evaluación			
4. CIERRE			
Comentarios del encargado de recursos humanos sobre las características del profesional que ocupe el cargo			
Conclusiones			
Elaborado por:			
Nombre		
Cargo		

Anexo 13: Formato evaluación específica de las competencias

EVALUACION ESPECIFICA DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

Nombre de la competencia:

Pregunta 1:

Respuesta (conducta asociada)

.....
.....

Pregunta 2:

Respuesta (conducta asociada)

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

Pregunta 3:

Respuesta (conducta asociada)

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

Pregunta 4:

Respuesta (conducta asociada)

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

Anexo 14: Ponderación de factores

Ponderación de factores			
Proceso de preselección			
Factores	Subfactores	Peso particular	Porcentaje de calificación
Análisis y evaluación del Curriculum vitae		25	25%
Verificación de datos y referencias	Verificación de datos académicos	8,33	25%
	Verificación de referencias y datos laborales	8,33	
	Verificación de referencias laborales	8,33	
Entrevista para la identificación y evaluación de competencias organizacionales		50	50%
Escala de valoración			100%

Anexo 15: Evaluación de competencias

EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES			
Fecha:			
EVALUADO			
Cargo al que aspira:		
Nivel jerárquico:		
Nombre:		
Cédula:		
Empleo actual:		
Empresa:		
EVALUADOR			
Nombre:		
Cédula:		
Cargo:		
ESCALA DE VALORACIÓN			
Esta escala permite valorar la frecuencia de la conducta que evidencia la competencia			
<p>NO se presenta la conducta que evidencia la competencia OCASIONALMENTE se presenta la conducta que evidencia la competencia FRECUENTEMENTE se presenta la conducta que evidencia la competencia PERMANENTEMENTE se presenta la conducta que evidencia la competencia</p>			
COMPETENCIA	CONDUCTA QUE LA EVIDENCIA	VALORACION	PUNTAJE
ORIENTACION AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO	Capacidad para desarrollar habilidades en pro del cliente		
	Cordialidad y amabilidad en el trato con clientes		
	Genera soluciones a los problemas de los clientes		
	Se preocupa por atender al cliente de manera eficiente y de no descuidar su demás trabajo		
	Puntaje Total		
COMUNICACIÓN	Capacidad de escuchar a los demás		
	Utilización de los canales apropiados para comunicarse		
	Capacidad para expresar ideas de forma clara y concisa		
	Presta atención y sabe identificar la información importante en una comunicación oral		
	Puntaje Total		
NEGOCIACION	Capacidad para resolver problemas y desacuerdos		
	Ante situaciones de conflicto busca acercar posiciones y llegar a acuerdos satisfactorios para todas las partes		
	Expresa sus opiniones con firmeza, pero sin actitudes negativas o agresivas		
	Puntaje Total		
ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACION	Capacidad para optimizar los recursos asignados y el tiempo para el desarrollo de las actividades del cargo		
	Puede reorganizar sus tareas ante situaciones imprevistas		
	Sabe establecer prioridades en el orden de ejecución de las tareas a realizar en el ámbito personal y laboral		
	Puntaje Total		

Anexo 16: Acta de resultados finales

**PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL
VACANTE*Nombre del puesto vacante*..... *Ciudad*.....
PETROAMAZONAS EP**

A los*número de días*.....del mes de.....*mes y año*.....a partir de las*hora*.....el Departamento de Talento Humano luego de efectuar la revisión de la documentación que respalda la Hoja de Vida de cada una de las personas que fueron evaluadas para el proceso de selección al puesto.....*nombre del puesto*....., y luego de efectuarse las entrevistas y las evaluaciones pertinentes, se comunica los siguientes resultados:

APELLIDOS Y NOMBRES	CÉDULA DE IDENTIDAD	CIUDAD	CALIFICACIÓN	OBSERVACIÓN

El Departamento de Talento Humano, en consideración a las atribuciones de las que se halla investido, resuelve:

1. Vincular a la/el señor/a*nombre del servidor seleccionado*.....al puesto*nombre del puesto*.....con partida número*número de partida*.....; por obtener una calificación final de*puntaje alcanzado*....., ocupando el primer lugar en el proceso de selección ejecutado.
2. El Departamento de Talento Humano deberá solicitar a la o el ganador del proceso de selección, que en el término de tres (3) días hábiles, presente todos los requisitos para el ingreso al sector público.
3. El Departamento de Talento Humano con sustento en el Acta Final, elaborará en el término de tres (2) días hábiles el informe técnico de todo el proceso de selección, para conocimiento de la autoridad nominadora o su delegado, a fin de que dentro del término de tres (3) días posteriores a esta notificación, realice la designación pertinente.

Para constancia de lo actuado, en presencia del/la*nombre del responsable de Talento Humano*.....Responsable de la Unidad de Talento Humano, firman:

TALENTO HUMANO

UNIDAD REQUIRENTE

Anexo 17: Formato de detección de necesidades de capacitación

Sección N°2: Actividades principales y temas de capacitación

1. Caracterización de las principales actividades realizadas:		2. Con respecto a las actividad(es) enunciada(s), ¿desearía recibir capacitación para fortalecer los conocimientos relacionados con dicha(s) actividad(es)?:			
1. Escriba las actividades que realiza en su puesto de trabajo (mínimo 1 - máximo 5): (*NOTA: Responder conforme a la siguiente estructura: [Acción: Verbo en infinitivo] + [Producto resultante: Objeto sobre el cual recae la acción] [Ejemplo: Elaborar informe técnico sobre adquisiciones de equipo.])	¿Cómo calificaría al nivel de complejidad de la actividad?	¿Con qué frecuencia realiza la actividad?	¿Qué software utiliza para realizar la actividad? *NOTA: En caso no utilizar un ordenador para realizar esta actividad, escribir NA	¿Cuál es el producto final con el que está relacionado la actividad? Nota: De preferencia, ingresar el nombre del producto final relacionado que conste en el estatus institucional.	2. Con respecto a las actividad(es) enunciada(s), ¿desearía recibir capacitación para fortalecer los conocimientos relacionados con dicha(s) actividad(es)?:
ACTIVIDAD 1					
ELABORAR PLAN NACIONAL DE CAPACITACIÓN	MUY DIFICIL	DIARIA	NA	ACIONAL DE CAPACITACIÓN	SI
3. De las siguientes opciones, ¿cuál(es) es (son) su(s) expectativa(s) con respecto a la capacitación que desea recibir? (Esoja una o varias opciones)		4. ¿Escriba qué tema específico de capacitación le permitiría cumplir con las expectativas señaladas en la pregunta anterior? (Ser lo más específico posible. Ejemplo: Técnicas de selección de personal bajo un enfoque de competencias laborales)		Modalidad preferida	Días preferidos
<input type="checkbox"/> Al realizar esta actividad cometo errores. Desearía tener menos equivocaciones. <input type="checkbox"/> Al realizar esta actividad me toma mucho tiempo. Desearía hacerla más rápida. <input type="checkbox"/> Sólo conozco una manera de hacer esta actividad. Desearía conocer métodos, técnicas o procedimientos alternativos para poder realizarla. <input checked="" type="checkbox"/> La manera en que realizo esta actividad es anticuada. Desearía conocer métodos, técnicas o procedimientos alternativos para poder realizarla.		SPSS Clasifique su tema específico de capacitación señalado en la pregunta 4 en los siguientes listados: Área y Sub Área de capacitación Programas Office: Word, excel, spss, stata, etc. (progre SPSS avanzado		PRESENCIAL	LUNES A VIERI
				Carga horaria preferida (diaria)	5. Señale si ya recibió capacitación relacionada con esta actividad en los últimos 12 meses.
				2	NO

Anexo 18: Formato de evaluación de la capacitación

	FORMATO DE EVALUACION DE EVENTO DE CAPACITACIÓN	Código: GTH-CAPA-06						
Fecha:	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30px; height: 20px;"></td> <td style="width: 30px; height: 20px;"></td> <td style="width: 30px; height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; font-size: 8px;">dd</td> <td style="text-align: center; font-size: 8px;">mm</td> <td style="text-align: center; font-size: 8px;">aaaa</td> </tr> </table>				dd	mm	aaaa	
dd	mm	aaaa						
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;">NOMBRE DEL PARTICIPANTE</td> <td style="width: 50%; text-align: center;">CARGO</td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> </tr> </table>			NOMBRE DEL PARTICIPANTE	CARGO				
NOMBRE DEL PARTICIPANTE	CARGO							
<p>Este cuestionario pretende recoger la opinión de los participantes sobre la realización de la capacitación impartida, con el fin de mejorar en un futuro.</p> <p>Gracias por su colaboración. Es de gran utilidad para mejorar la organización de nuestros eventos de capacitación.</p> <p>Por favor colocar un <input checked="" type="checkbox"/> en el número que corresponda, considerando 1 al menor cumplimiento o desempeño y 5 el mayor cumplimiento o desempeño, de acuerdo a su evaluación:</p>								
1. Opine sobre el desarrollo del curso								
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 40%; text-align: center;">NOMBRE DE LA CAPACITACIÓN RECIBIDA</td> <td style="width: 60%;"></td> </tr> </table>			NOMBRE DE LA CAPACITACIÓN RECIBIDA					
NOMBRE DE LA CAPACITACIÓN RECIBIDA								
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">1 MALO</td> <td style="text-align: center;">2 REGULAR</td> <td style="text-align: center;">3 BUENO</td> <td style="text-align: center;">4 MUY BUENO</td> <td style="text-align: center;">5 EXCELENTE</td> </tr> </table>				1 MALO	2 REGULAR	3 BUENO	4 MUY BUENO	5 EXCELENTE
	1 MALO	2 REGULAR	3 BUENO	4 MUY BUENO	5 EXCELENTE			
El nivel de los contenidos ha sido								
La utilidad de los contenidos aprendidos ha sido								
La utilización de medios audiovisuales ha sido								
La duración del curso ha sido								
El horario del curso ha sido								
En general, el curso te ha parecido								
2. Opine sobre el instructor de la capacitación								
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 40%; text-align: center;">NOMBRE DEL INSTRUCTOR</td> <td style="width: 60%;"></td> </tr> </table>			NOMBRE DEL INSTRUCTOR					
NOMBRE DEL INSTRUCTOR								
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">1 MALO</td> <td style="text-align: center;">2 REGULAR</td> <td style="text-align: center;">3 BUENO</td> <td style="text-align: center;">4 MUY BUENO</td> <td style="text-align: center;">5 EXCELENTE</td> </tr> </table>				1 MALO	2 REGULAR	3 BUENO	4 MUY BUENO	5 EXCELENTE
	1 MALO	2 REGULAR	3 BUENO	4 MUY BUENO	5 EXCELENTE			
Ha utilizado explicaciones teóricas y prácticas								
Ha fomentado la cohesión del grupo								
Ha propiciado buena comunicación								
Ha motivado al grupo								
Ha cumplido los objetivos propuestos								

3. Opine sobre su participación en este evento de capacitación

	1 MALO	2 REGULAR	3 BUENO	4 MUY BUENO	5 EXCELENTE
Mi motivación ha sido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La asimilación de contenidos ha sido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La aplicación en mi puesto de trabajo será	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

¿EN QUÉ PORCENTAJE APLICARÁ LO APRENDIDO EN SU PUESTO DE TRABAJO?

25% 50% 75% 100%

¿CON QUÉ FRECUENCIA APLICARÁ LO APRENDIDO EN SU PUESTO DE TRABAJO?

NUNCA A VECES CASI SIEMPRE SIEMPRE

¿CUÁLES SON LAS ACCIONES QUE USTED REALIZARÁ COMO RESULTADO DE LA CAPACITACIÓN RECIBIDA? ENUMERE 3

.....

.....

.....

¿A QUÉ CARGOS APLICARÁ LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTOS DE LO APRENDIDO EN LA CAPACITACIÓN?

.....

.....

SUGERENCIAS O COMENTARIOS

.....

.....

.....

FIRMA

Anexo 19: Formato de criterios para levantar los indicadores de la evaluación del desempeño

La línea de supervisión deberá seleccionar un máximo de 6 actividades por cada servidor (las que a su criterio considere son las más relevantes); en base a las cuales construirá indicadores de gestión, para seguimiento y evaluación.

a) **Indicadores de gestión del puesto:** Constituyen parámetros de medición que permiten evaluar la efectividad, oportunidad y calidad en el cumplimiento de las actividades esenciales planificadas, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos.

ACCIÓN: La línea de supervisión directa debe describir los indicadores medibles para evaluar y controlar la ejecución de las actividades descritas. Además mencionará la meta (en % o en número) que el servidor deberá cumplir durante el periodo evaluado.

Ejemplo:

	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES (mínimo 3 y máximo 6 actividades principales del puesto)	INDICADOR (medible)	META (PORCENTAJE O NÚMERO)
1	Gestionar y agendar reuniones	Número de reuniones gestionadas / Número de reuniones solicitadas	100%
2	Atender al cliente interno y externo	Número de clientes internos y externos atendidos / Número de visitas recibidas en la unidad	100%
3	Despacho de oficios en físico	Número de oficios físicos despachados / Número de oficios físicos recibidos	100%
4	Requerimientos específicos por parte de la Dirección o Coordinación	Número de requerimientos específicos cumplidos / Número de requerimientos específicos asignados	100%
5			

b) **Los conocimientos:** Este factor determina los conocimientos requeridos, para la ejecución de las actividades esenciales, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos propios del puesto.

ACCIÓN: La línea de supervisión directa debe describir los conocimientos requeridos para ejecutar las actividades del puesto.

Ejemplo:

CONOCIMIENTOS
(mínimo 3 y máximo 6 conocimientos requeridos para ejecutar las actividades)

Manejo de Excel básico
Atención al cliente y manejo de conflictos
Redacción y ortografía
Normativa interna y externa

c) **Competencias técnicas del puesto:** Son las destrezas y habilidades requeridas para la ejecución para la ejecución de las actividades, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos, medidos de acuerdo al nivel de desarrollo o relevancia requerido en el puesto de trabajo.

ACCIÓN: La línea de supervisión directa debe escoger las destrezas según el catálogo de competencias y seleccionar el nivel de desarrollo o relevancia requerido para la ejecución de las actividades del puesto.

Ejemplo:

COMPETENCIAS TÉCNICAS		
DESTREZAS (mínimo 3 y máximo 6 destrezas requeridas)	RELEVANCIA	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE
Pensamiento analítico	ALTO	Realiza análisis extremadamente complejos, organizando y secuenciando un problema o situación, estableciendo causas de hecho, o varias consecuencias de acción. Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos.
Expresión oral	MEDIO	Comunica información relevante. Organiza la información para que sea comprensible a los receptores.
Comprensión escrita	ALTO	Lee y comprende documentos de alta complejidad. Elabora propuestas de solución o mejoramiento sobre la base del nivel de comprensión
Recopilación de información	MEDIO	Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. (Obtiene información en periódicos, bases de datos, estudios técnicos etc.)

d) **Competencias universales:** Es la aplicación de comportamientos y conductas observables iguales para todos los niveles sin excepción de jerarquía, los cuales se alinean a valores y principios de la cultura organizacional.

ACCIÓN: La línea de supervisión directa solo debe escoger el nivel de desarrollo o relevancia requerido para la ejecución de actividades del puesto.

Ejemplo:

COMPETENCIAS UNIVERSALES (las mismas competencias para todo el personal)		
DESCRIPCIÓN	RELEVANCIA	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE (texto se modifica acorde al nivel de relevancia)
APRENDIZAJE CONTINUO	BAJO	Busca información sólo cuando la necesita, lee manuales, libros y otros, para aumentar sus conocimientos básicos.
CONOCIMIENTO DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL	BAJO	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.
RELACIONES HUMANAS	MEDIO	Construye relaciones, tanto dentro como fuera de la institución que le proveen información. Establece un ambiente cordial con personas desconocidas, desde el primer encuentro.
ACTITUD AL CAMBIO	MEDIO	Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas. Decide qué hacer en función de la situación.
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	MEDIO	Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Actúa para lograr y superar niveles de desempeño y plazos establecidos.
ORIENTACIÓN DE SERVICIO	ALTO	Demuestra interés en atender a los usuarios internos o externos con rapidez, diagnóstica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.

- e) **Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo:** El trabajo en equipo es el interés que tiene el servidor para gestionar y cooperar de manera coordinada con los demás miembros del equipo, unidad, o institución para incrementar los niveles de eficacia, eficiencia de las tareas encomendadas y generar nuevos conocimientos y aprendizajes compartidos.

La iniciativa es la predisposición para gestionar proactivamente ideas obtenidas de la realidad del entorno que a la vez impulsan el auto motivación hacia el logro de objetivos.

El liderazgo es la actitud, aptitud, potencial, habilidad comunicacional, capacidad organizativa, eficiencia administrativa y responsabilidad que tiene un servidor. El propósito del líder es desarrollar los talentos y motivar a su equipo de trabajo para generar comunicación, confianza y compromiso a través del ejemplo y servicio para el logro de objetivos comunes.

ACCIÓN: La línea de supervisión directa solo debe escoger el nivel de desarrollo o relevancia requerido para la ejecución de actividades del puesto. Es importante mencionar que se evalúa el nivel de competencia “liderazgo”; únicamente al personal que tiene personal bajo su cargo.

Ejemplo:

TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO

DESCRIPCIÓN	RELEVANCIA	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE (texto se modifica acorde al nivel de relevancia)
TRABAJO EN EQUIPO	MEDIO	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los demás.
INICIATIVA	ALTO	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras.
Levantar el indicador de Liderazgo únicamente para aquellos cargos que tienen personal bajo su cargo.		
LIDERAZGO		0
Observaciones: El servidor mencionado no tiene personal bajo su cargo, por lo que no se califica la competencia de Liderazgo.		

f) Socialización de Indicadores al personal evaluado

ACCIÓN: Una vez levantados los indicadores, competencias y niveles requeridos para ejecutar las actividades del puesto, la línea de supervisión deberá socializar y poner en conocimiento de todo el personal, las variables y las metas con las cuales serán medidos; para efecto firmarán la constancia del conocimiento de los mismos.

Anexo 20: Formato de evaluación de desempeño

FORMULARIO MRL-EVAL-01 - MODIFICADO					
FORMULARIO PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA USO DEL JEFE INMEDIATO					
DATOS DEL SERVIDOR:					
Apellidos y Nombres del Servidor (Evaluado):					
Denominación del Puesto que Desempeña:					
Título o profesión:					
Apellidos y Nombre del jefe Inmediato o superior inmediato (Evaluador):					
Periodo de Evaluación (dd/mm/aaaa):		Desde:	Hasta:		
EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO: # Actividades: 0 Factor: 60%					
Descripción de Actividades	Indicador	Meta del Período Evaluado (número)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento

¿ A más del cumplimiento de la totalidad de metas y objetivos se adelantó y cumplió con objetivos y metas previstas para el siguiente periodo de evaluación ?	APLICA EL + 4 %	% DE AUMENTO
		0
Total Actividades Esenciales:		0%
CONOCIMIENTOS	# Conocimientos:	Nivel de Conocimiento
	0	

Página 2

Total Conocimientos:			0%
COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO			
# Competencias:		0	Factor: 8%
DESTREZAS	Relevancia	Comportamiento Observable	Nivel de Desarrollo

Total Competencias Técnicas del Puesto :			0%
COMPETENCIAS UNIVERSALES			
# Competencias:		0	Factor: 8%
ESTOS CAMPOS DEBEN SER LLENADOS OBLIGATORIAMENTE :			
DESTREZA	Relevancia	Comportamiento Observable	Frecuencia de Aplicación
APRENDIZAJE CONTINUO			
CONOCIMIENTOS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL			
RELACIONES HUMANAS			
ACTITUD AL CAMBIO			
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS			
ORIENTACIÓN DE SERVICIO			
Total Competencias Universales:			0%
TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO		Factor:	46%

TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO			Factor:	16%
DESCRIPCIÓN	RELEVANCIA	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	Frecuencia de Aplicación	
TRABAJO EN EQUIPO				
INICIATIVA				
LLENAR EL CAMPO DE LIDERAZGO, SOLO PARA QUIENES TENGAN SERVIDORES SUBORDINADOS BAJO SU RESPONSABILIDAD DE GESTIÓN.				
LIDERAZGO				
Total Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo:			0%	
OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO (EN CASO DE QUE LAS TENGA):				
QUEJAS DEL CIUDADANO (PARA USO DE LAS UARHS) INFORMACIÓN PROVENIENTE DEL FORMULARIO EVAL-02				
Nombre de la persona que realiza la queja	DESCRIPCIÓN	No. DE FORMULARIO	APLICA DESCUENTO A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	% DE REDUCCIÓN

Página 4			
TOTAL:			0
RESULTADO DE LA EVALUACIÓN			
FACTORES DE EVALUACIÓN			CALIFICACIÓN ALCANZADA (%)
Indicadores de Gestión del puesto			0,0
Conocimientos			0,0
Competencias técnicas del puesto			0,0
Competencias Universales			0,0
Trabajo en equipo, Iniciativa y Liderazgo			0,0
Evaluación del ciudadano (-)			0,0
PROCESO INCORRECTO			
PROCESO INCORRECTO			
FUNCIONARIO (A) EVALUADOR (A)			
Fecha (dd/mm/aaaa):			
CERTIFICO: Que he evaluado al (a la) servidor (a) acorde al procedimiento de la norma de Evaluación del Desempeño.			

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

Maestría en Administración Pública, mención Gestión por Resultados

ARTÍCULO CIENTÍFICO

Tema: Modelo de gestión para la administración del talento humano en la empresa pública
Petroamazonas.

Autor: Rocío Elizabeth Esterilla Tenorio

Quito, D.M. 21 de febrero del 2019

Introducción

Petroamazonas EP tiene como principal tarea la gestión de las actividades asumidas por el Estado en el sector estratégico de los hidrocarburos y sustancias que los acompañan, en las fases de exploración y explotación; con patrimonio propio, autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión (Petroamazonas EP, 2016)

La empresa fue creada al amparo de la Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP), con Decreto Ejecutivo N° 314 del 6 de abril de 2010, publicado en el Registro Oficial Suplemento N° 171 de 14 de abril de 2010 (Ley Orgánica de Empresas Públicas - LOEP, 2014).

Es importante mencionar la misión que mantiene la empresa Petroamazonas EP, “Desarrollar actividades estratégicas de exploración y explotación de hidrocarburos, de manera eficiente, sustentable y segura, con responsabilidad social y ambiental, con el aporte del mejor talento humano para contribuir al desarrollo energético del Ecuador” (EP, 2019).

En tanto que su visión se basa en “Ser la Empresa referente del Estado ecuatoriano y

líder de la industria de exploración y explotación de hidrocarburos a nivel nacional y regional, por nuestra eficiencia, integridad y confiabilidad, a la vanguardia de la responsabilidad social y ambiental”. (EP, 2019).

Adicionalmente la organización se fundamenta en sólidos valores que marcan diferencia en pro del bienestar de nuestro país, tales como Integridad y Transparencia, Solidaridad, Responsabilidad Social y Ambiental, Calidad Profesional y Trabajo en Equipo, Innovación.

Desarrollo

El presente marco teórico, desarrollado para la La actividad relacionada del recurso humano como especialidad dentro de la administración, surgió a comienzos del siglo XX, debido al crecimiento de las organizaciones industriales, que requerían de una actividad especializada en gestionar la creciente planta de trabajadores en las factorías posteriores a la Revolución Industrial. El primer nombre que adoptaron estas actividades era relaciones industriales, como una acción mediadora entre los propietarios de las plantas industriales y los trabajadores, especialmente en el surgimiento de conflictos por temas de

horario, jornada laboral y remuneraciones (Chiavenato, 2014).

Para los años cincuenta del siglo XX se denominó a la actividad relacionada con los trabajadores como administración de personal, ya no se trata solo de mediar en las desavenencias y armonizar los conflictos, sino, sobre todo, de administrar a las personas de acuerdo con la legislación laboral vigente, así como intervenir en los conflictos de intereses que surgían continuamente. Poco después en la década de 1960, el concepto sufrió una nueva transformación porque la legislación se volvió obsoleta, y en la década de 1970, surgió el concepto de recursos humanos, aunque todavía sufría de la vieja miopía que ve a las personas como recursos productivos o simples agentes pasivos cuyas actividades deberían planearse o controlarse a partir de las necesidades de la organización (Robbins, 2016).

Gestión del talento humano

La gestión del talento humano es un área muy sensible en las organizaciones, pues depende de la cultura y estructura organizacional adoptada, la tecnología empleada, los procesos internos, etc., en la actualidad las organizaciones buscan la

participación constante del cliente interno, es por este motivo que la gestión del talento humano

“el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño” (pág. 126)

En la actualidad el enfoque de la Gestión del Talento Humano debe estar direccionada con la planificación estratégica, cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para el accionista, el cliente, el profesional y la sociedad. La planificación estratégica comprende un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de capacidades, compromisos y actuación en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro.

Los administradores deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de gestión del talento humano para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo. Las técnicas actuales de administración del talento humano impactan los resultados de una

compañía. En el caso de una organización, la productividad es el problema al que se enfrenta y el personal es una parte decisiva de la solución.

Es indudable que los activos fijos y financieros son recursos necesarios para la organización, pero el talento humano tiene una importancia sumamente considerable, porque la gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros y de establecer los objetivos y estrategias para el avance comercial y financiero de la organización.

La gestión del talento humano está conformada en toda su dimensión por las personas y las organizaciones, los dos elementos están interrelacionados y dependen una de la otra, tal es así que las personas pasan gran parte de su tiempo trabajando en las organizaciones, las cuales dependen de éstas para que realicen las actividades y por su intermedio alcanzar el éxito; en cambio, el trabajo consume la mayoría del tiempo y el esfuerzo de las personas, las mismas que dependen de él para subsistir y alcanzar sus objetivos personales e individuales.

Modelos de gestión del talento humano

Un modelo de gestión del talento humano es un esquema o marco de referencia para la administración del recurso humano en una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública. La nueva concepción integral del funcionamiento del capital humano en las organizaciones impulso la búsqueda de modelos conceptuales y funcionales (Proaño, 2017).

De las investigaciones realizadas, se ha encontrado cuatro modelos de Gestión de Talento Humano, los cuales se procede a exponer.

Metodología

Al finalizar el capítulo del marco teórico es pertinente delinear la postura de investigación que adquiere el documento, esto se ejecuta con el presente capítulo tiene como principio diagramar la forma en la cual se implementará el proceso de investigación que permita procesar la información recolectada en la empresa que forma parte del estudio. La idea central del marco metodológico es responder a las preguntas de investigación a través de la

respuesta de los objetivos planteados en la primera parte del documento. La fuente de investigación es la empresa Petroamazonas Ep y las actividades que llevan a cabo para cumplir con los procesos que conducen a la gestión del talento humano.

Enfoque metodológico: El enfoque cuantitativo corresponde a la ejecución de actividades que se fundamentan en aspectos numéricos y tangibles, como es el caso del análisis estadístico y evaluación de procesos. Este enfoque se cumple con la ejecución de análisis FODA de la empresa mediante técnicas numéricas para establecer las estrategias de implementación del modelo que se ajusten a las necesidades de Petroamazonas.

Diseño de investigación:

Con la investigación descriptiva se identifican las características que definen las actividades actuales del área de talento humano y su connotación en el resultado estratégico de la empresa; de esta forma, se puede describir la propuesta en base a las necesidades y condicionantes que tiene el proceso investigado.

Métodos de investigación: La puesta en práctica de este método de investigación en

el documento se realiza con la descomposición de los procesos y actividades del área del talento humano de la empresa Petroamazonas con el fin de plantear estrategias de solución a sus deficiencias administrativas y operativas; la propuesta de la investigación se ejecuta con el método sintético que se encarga de juntar las partes investigadas para formar un planteamiento final en base a las necesidades de la organización.

De acuerdo a lo planteado en el proceso investigativo del presente diseño vamos a tomar en cuenta para el desarrollo del presente trabajo de titulación.

El presente estudio de investigación del trabajo de titulación utilizará la investigación documental y la investigación de campo.

Mediante la investigación documental, se obtendrán los conceptos y definiciones necesarios para la preparación del marco teórico y conceptual. Dicha información será obtenida de libros, textos, artículos científicos y páginas web. Además, por medio de la investigación documental, obtendrá toda la información existente y que puede ser útil para el diseño y elaboración de la propuesta.

A través de la investigación de campo, se recolectará información directamente de la fuente, mediante la consulta directa a los actores. La investigación de campo se emplea para identificar los problemas, sus características; obtener las opiniones y criterios de los servidores públicos que laboran en la empresa pública Petroamazonas Ep

Método deductivo, inductivo y mito

En la presente investigación se aplicará el método deductivo, siendo un método científico el cual establece que la conclusión se halla implícita dentro de las premisas, “cuando las premisas son verdaderas y el razonamiento deductivo tienen validez, no existe manera de que dicha conclusión se falsa”. (Pérez Porto, 2008)

En esta investigación se usa cuando se procesan y se analizan los datos obtenidos de las encuestas aplicadas y en el análisis e interpretación de la información de manera consecuente.

Considerando el papel de los autores antes referidos en las posiciones adoptadas posteriormente con relación al enfoque mixto de las investigaciones, en el proceso de sistematización realizado se profundizó

en sus puntos de vista. Procede resaltar que en su obra se reconoce la validez y los aportes al conocimiento de las ciencias tanto del proceso cuantitativo como del cualitativo, señalando que lejos de ser uno mejor que el otro, constituyen diferentes aproximaciones y visiones al estudio de un fenómeno, que no tienen que ser necesariamente controvertidos o irreconciliables, por lo que existe la posibilidad de mezclarlos, cuestión esta, según refiere, que propone un número creciente de autores en el campo de la metodología.

Población y muestra

La población objeto de estudio está constituida por 360 personas que laboran en la ciudad de Quito de la empresa Petroamazonas EP. Por la dificultad que se presenta para encuestar a todo el personal, se recurre al muestreo probabilístico, en el cual, todas las personas tienen la misma probabilidad de ser consideradas como parte de la muestra $n = 186$ personas a encuestar

Técnicas de investigación a emplear

En la presente investigación se empleará como técnica la encuesta debido a que es

uno de los más utilizados al permitir la obtención de amplia información proveniente de fuentes primarias, es decir de primera mano. Es importante conocer cuál es la definición de encuesta, conforme la conceptualizan diferentes autores, a fin de tener una visión más clara de la misma.

Se emplea la encuesta como herramienta para recopilar información, debido a que la finalidad de la misma no es describir a los individuos particulares que por casualidad son parte de la muestra, sino que se trata de describir un perfil estadístico de la población y los resultados de la encuesta se presentan en forma de resúmenes, tablas y gráficos estadísticos.

La encuesta parte de una consideración de población es decir la totalidad del grupo a ser encuestado, una muestra de la misma que permita determinar datos de principal

importancia, para posteriormente tabular la información, y generar gráficos estadísticos que a su vez sean interpretados para mayor facilidad y comprensión de las mismas.

La encuesta elaborada tiene la finalidad de identificar la percepción de la gestión de Talento Humano por parte del personal actual de la empresa. Con la información que se obtenga se diseñará un modelo de gestión de talento humano basado en competencias que se ajuste a las necesidades de los colaboradores.

Posterior a obtener la información de las entrevistas, se procesa los resultados con el fin de obtener relaciones comunes que sirvan para guiar el modelo de gestión para el talento humano. Para este efecto se realiza el análisis tomando en cuenta el proceso de estratificación muestral en el que se describe valores relativos y absolutos

Cuadro de Hallazgos

Preguntas	Tabulación		Resumen
	SI	NO	
1. ¿Conoce cuáles son sus actividades y funciones para realizar su trabajo de manera clara?	94,45%	5,56%	La gran parte del personal encuestado conoce sus actividades y funciones para realizar de manera clara su trabajo, mientras que un 5,56% del personal no conoce claramente sus actividades a desarrollar en Petroamazonas EP.
2. ¿Conoce la diferencia entre competencias técnicas y conductuales?	77,78%	22,22%	Un 77,78% del personal si conoce la diferencia entre competencias técnicas y conductuales, mientras que un 22,22% permitiendo que al estar identificadas las mismas puedan desarrollarse a futuro por parte del Talento Humano de Petroamazonas EP.
3. Señale el factor más importante de satisfacción en su puesto de trabajo, posterior a una evaluación del desempeño?			El factor más importante de satisfacción para el Talento Humano es el reconocimiento con un 33,33%, actualización de conocimientos 16,67% y clima laboral 16,67%, en tanto que la estabilidad representa un 5,56%, ascenso 27,78%, es decir que el factor de mayor incidencia es el reconocimiento dentro de la Petroamazonas EP.
4. ¿Cuál de estas opciones considera le permitiría ser más eficaz en su desempeño (señale 1)?			Los factores más importantes para su desempeño eficaz en el trabajo son el conocimiento técnico con un 61,11% y desarrollo de competencias con 22,22%, mientras que personalidad con un 11,11% y trabajo en equipo con un 5,56%, son secundarias.
5. Seleccione una característica que mejor le describa en su entorno de trabajo.			la característica con la que más se identifica el personal es el entusiasmo con 38,89%, mientras que al persistencia posee un 33,33%, posteriormente el compromiso con un 22,22% y orientación de servicio 5,56%, por lo identificamos que el Talento Humano es mayormente entusiasta.
6. Seleccione la frecuencia con la que ha recibido capacitaciones			un 0% del personal recibe capacitaciones una vez al mes, en tanto que en un lapso de tres meses recibe capacitación el 5,56%, cada seis meses 22,22%, una vez al año el 55,56% y que no ha recibido capacitación un 16,67%, evidenciándose que el lapso para capacitaciones por servidor es una vez al año.
7. ¿Con qué valor institucional se identifica más?			Según resultados de las encuestas aplicadas se determina que el personal se identifica con dos valores, calidad en un 33,33% y busca de mejora continua un 33,33%, en tanto que el calor de colaboración posee un 22,22% y actitud de liderazgo un 11,11%, evidenciándose un Talento Humano que propende por la calidad y mejora continua.
8. ¿Ha recibido alguna visita de la Gerencia de Talento Humano -SSO a fin que conozca los riesgos de su trabajo?	72,22%	27,78%	El 72,22% del personal ha recibido al menos una visita por parte de Seguridad y Salud Ocupacional, en tanto que el 27,78% no lo ha recibido, por lo que evidencia la presencia de Seguridad y Salud Ocupacional dentro de la organización.
9. ¿Qué tiempo usualmente demora Talento Humano en reemplazar una vacante?			Talento Humano demora en contratar una vacante en lapso de una semana un 5,56%, en quince días un 22,22%, en un mes 27,78% y que demora más de un mes 44,44%, por lo que se percibe poca eficiencia por parte del subsistema de selección de personal.
10. ¿Considera que la gestión que realiza actualmente el área de Talento Humano es operativa o estratégica?	55,56%	44,44%	El 55,56% del personal opina que la gestión de Talento Humano es operativa, mientras que el 44,44% opina es estratégica, evidenciándose que la percepción de la gran mayoría del personal que el área de Talento Humano cumple solamente requerimientos más no se encuentra alineada a las estrategias de Petroamazonas EP.

Elaborado por: Lic. Rocío Esterilla

Propuesta

Fundamentos de la Propuesta

Modelo de gestión para la administración del talento humano en la empresa pública Petroamazonas

Diagnóstico

La empresa pública Petroamazonas Ep es una organización que se fundamenta en sólidos valores que marcan diferencia en pro del bienestar de nuestro país, tales como Integridad y Transparencia, Solidaridad, Responsabilidad Social y Ambiental, Calidad Profesional y Trabajo en Equipo. EP y tiene como principal tarea la gestión de las actividades asumidas por el Estado en el sector estratégico de los hidrocarburos y sustancias que los acompañan, en las fases de exploración y explotación.

La Planificación Estratégica de la empresa Petroamazonas EP, se basa en un proceso de evaluación del negocio en el que se definen los principales objetivos a mediano y largo plazo, que permitan ir desarrollando estrategias e identificando recursos valiosos para llevarlos a cabo, por lo que a continuación se presenta el objetivo estratégico principal y sus objetivos específicos.

El objetivo estratégico general de Petroamazonas EP es crear una relación de confianza con los actores involucrados en su gestión operativa y comercial, debido a la importancia de la empresa dentro de la cadena de valor de la exportación y refinación de petróleo, porque se encarga de abastecer las refinerías para la producción interna de derivados e hidrocarburos y entrega petróleo crudo destinado hacia la exportación. De esta manera, el presupuesto del estado recibe ingresos para la ejecución de obras públicas en la sociedad ecuatoriana.

Proceso de Planificación del Talento Humano

La finalidad de aplicar una la Planificación de Talento Humano en Petroamazonas EP, radica en conseguir y retener la cantidad y calidad de talentos que requiere la organización, previniendo consecuencias de excesos o déficit potenciales de personal.

Es importante mantener reuniones de trabajo con los niveles medios de cada área a fin de pronosticar correctamente la demanda de talentos que se requiere a fin de abarcar todas las actividades programadas y

cumplimiento de objetivos por cada departamento o gerencia.

Proceso de Clasificación de Puestos

El análisis de puestos, en definitiva, es la recopilación, organización, evaluación y valoración de la información referente a uno y todos los puestos de trabajo que existen en una organización.

Por lo tanto la descripción de puestos consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un puesto y que lo diferencian de los demás puestos que existe en una organización o empresa, el gráfico que se presenta a continuación establece que hacen los trabajadores, cuando lo hacen, como lo hacen para que lo hacen y el rol del puesto (misión, atribución y responsabilidades), lo cual permitirá a Petroamazonas EP elaborar un Manual de Puestos que permita identificar los puestos y grupos ocupacionales existentes.

Proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal

El proceso de reclutamiento y selección de personal basado en competencias estará conformado por un conjunto de procedimientos que le permitan atraer candidatos idóneos que cumplan con el

perfil requerido y con las competencias necesarias a fin que genere productividad y eficiencia para la organización.

Un adecuado plan de reclutamiento y selección de personal basado en competencias debe seguir un proceso sistemático en el que se detalle las fases de inicio que se deben considerar con el fin de cumplir de manera eficiente los requerimientos de personal.

Proceso de Capacitación y Desarrollo de Talento Humano

El proceso de capacitación y desarrollo de Talento Humano busca contar con colaboradores que posean formación técnica y profesional de ser posible con especializaciones de cuarto nivel vinculadas, además de propender a la generación de conocimientos científicos a través de la investigación a campos de interés nacional y generar desarrollo de capacidades, destrezas y habilidades en los colaboradores lo cual genera retención del talento humano y compromiso con la organización.

Es importante desarrollar una plantilla en la cual se identifique al cargo, tiempo de antigüedad del colaborador, actividades

esenciales que desempeña, y frente a ello establecer las verdaderas necesidades de capacitación, a fin que contribuyan al desarrollo del personal y a su vez se genere mayor productividad dentro de las actividades que ejecutan en bienestar de la organización.

Proceso de Evaluación del Desempeño

La Evaluación del Desempeño constituye una técnica administrativa imprescindible en la gestión de Talento Humano, siendo el medio para localizar ciertos problemas de supervisión, e integración del colaborador a la institución, además de tener otras implicaciones prácticas como mejora continua de los procesos de producción, mejora de relaciones jefe colaborador, conocer el grado de satisfacción que los empleados tienen en relación con la tarea ejecutada, la modificación de comportamientos del empleado, compromiso, fidelidad y otras.

Es importante recalcar que es necesaria una socialización del proceso de manera inicial previa la ejecución del mismo, a fin que todos los interventores posean una idea clara de cómo evaluar y bajo que parámetros los evaluados serán calificados, lo cual deriva en un

resultado que deberá ser retroalimentado con cada colaborador y finalmente se realizará una toma de decisiones.

Existen varias ventajas al aplicar dicho proceso como: Mejora del desempeño, mediante la retroalimentación; Generación de políticas de compensación que ayudan a determinar quienes deberían recibir un incentivo; Permite promociones, transferencias y separaciones en base en el desempeño anterior o en el previsto; Ayuda a definir las necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.

Proceso de Seguridad y Salud Ocupacional

Es importante crear un proceso de Seguridad y Salud Ocupacional, como parte de los derechos del trabajo y su protección. Es decir cumplir con la normativa obligatoria debido a que “los riesgos del trabajo son de cuenta del empleador” y que hay obligaciones, derechos y deberes que cumplir en cuanto a la prevención de riesgos laborales.

El Programa está sustentado en el Art. 326, numeral 5 de la Constitución del

Ecuador, en Normas Comunitarias Andinas, Convenios Internacionales de OIT, Código del Trabajo, Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo, Acuerdos Ministeriales.

Medición de Resultados

Con la finalidad de gestionar los resultados que se obtengan al aplicar los subsistemas de Talento Humano en Petroamazonas EP, se manejará un cuadro de mando en donde se refleje los indicadores y metas a cumplir sujetas a mejoramiento continuo, y obtener una gestión por resultados.

Entre los indicadores más importantes deberá medirse tiempos de planificación de personal, porcentaje de cumplimiento, tiempo en alcanzar metas, tiempo dedicado a capacitación y entrenamiento, rotación de personal, índice de ausentismos, retención de talentos, tiempos de vacantes pendientes a cubrir.

Tiempo dedicado a la capacitación y entrenamiento: se debe contar con el número de horas de capacitación en general y en promedio por persona. Pero también es preciso mostrar la relación entre la inversión

en capacitación y la mejora en el desempeño laboral de los empleados. Otros impactos importantes a medir son la satisfacción del trabajador, su confianza para asumir desafíos y su compromiso para poner lo mejor de sí en las tareas encomendadas.

Tiempo en alcanzar las metas: este indicador permite medir la eficacia de los trabajadores, así como evaluar si el proceso de selección fue adecuado o no. Los objetivos y tiempos esperados deben ser alcanzables y medibles, lo cual se puede hacer con el Balanced Scorecard. Conforme el trabajador adquiere experiencia, es de esperarse que este indicador disminuya. Para ello también será importante la inversión en capacitación que haga la empresa.

Rotación de personal: calculado mediante la división de las renunciaciones entre el número total de trabajadores, este indicador mide el nivel de permanencia de los colaboradores en la organización. Se considera como una cifra adecuada que la rotación sea menor al 5%. Una cifra alta de rotación implica costos elevados en reclutamiento, capacitación, eficiencia de los trabajadores debido a la curva de aprendizaje, etc. Este indicador también

permite evaluar la motivación, el sentido de pertenencia y el compromiso de los trabajadores con la empresa.

Ausentismo e impuntualidad: se pueden medir las ausencias de los colaboradores al centro de labores por faltas, permisos o retrasos. Este indicador nos conduce a la motivación de los trabajadores y su compromiso con la organización.

Retención de talentos: este indicador se complementa con el anterior. La retención debería ser una meta prioritaria de la empresa. Es importante identificar los puestos y colaboradores clave para la organización así como su tiempo de permanencia en la compañía. Para hacer este cálculo se divide el número de colaboradores clave que permanecen durante el año entre el total de colaboradores clave.

Tiempo de vacantes pendientes de cubrir: el tiempo que toma sustituir a las personas para cubrir una vacante es un indicador que permite evaluar la efectividad del área de talento humano para proveer de personal a la empresa.

La capacidad de atraer y retener talento se verá reflejada en la capacidad para

establecer indicadores clave que permitan evaluar la gestión del talento. Conocer las competencias del equipo de trabajo es un desafío que afrontan los departamentos de recursos humanos de las empresas. Por ello, el análisis, monitoreo y seguimiento en esta área es fundamental para la organización.

Conclusiones

Se determinó un modelo de Gestión para aplicar al Talento Humano de la Petroamazonas EP, con la finalidad de delinear y desarrollar todos los subsistemas pertinentes alienados a la estrategia global basado en cuatro ejes: Proceso de clasificación de puestos, proceso de reclutamiento, proceso de capacitación proceso de evaluación del desempeño y proceso de seguridad y salud ocupacional.

Los modelos de gestión del talento humano se clasifican en tres: El primer modelo es el de Wether y Davis centrado en cinco subsistemas, el segundo es el modelo de Zayas que planteau una interdependencia entre los subsistemas, y el tercer modelo de Chiavenato que plantea la relación de los subsistemas.

Durante la aplicación de las encuestas se determinó que el personal conoce al área de Talento Humano, sin embargo, no cubre por completo sus necesidades. Se evidenció que la empresa Petroamazonas EP, posee una estructura organizacional definida, bajo lo cual desarrolla sus procesos a fin de cumplir con su misión, visión y estrategias.

Al implementar la propuesta detallada, se logra establecer los subsistemas más importantes que permitirán desarrollar una mejor Gestión del Talento Humano.

Recomendaciones

Se recomienda implementar el modelo de Gestión de Talento Humano para Petroamazonas EP, debido a que se encuentra bien estructurado de manera estratégica con la finalidad que sea soporte para los procesos gobernantes que maneja la organización.

Se recomienda brindar la mayor apertura para la implementación del mismo a fin que pueda desarrollarse efectivamente dentro de la organización.

Se recomienda aplicar nuevos cuestionarios a fin de conocer a mediano plazo cual es la percepción nueva que

mantiene el personal respecto de la Gestión de Talento Humano.

Se sugiere realizar el seguimiento pertinente mediante indicadores que demostrarán una mejora en los procesos de la Gestión de Talento Humano.

Referencias bibliográficas

- Alles, M. (2003). *Elija al mejor*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2015). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Granica: Buenos Aires.
- Alles, M. (2015). *Diccionario de preguntas: gestión por competencias: como planificar la entrevista por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Arcos, E., Bravo, J., & García, M. (2018). *Plan de mejora de la gestión documental para el área de tecnología del banco de la Producción S.A. Produbanco en el DMQ*. Quito: Universidad Tecnológica Israel.
- Arrobo, W. (2013). *Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias en la Empresa Cimpexa S.A.* Guayaquil: Universidad Tecnológica Equinoccial.
- Asamblea Nacional. (2014). *Ley Orgánica de Empresas Públicas - LOEP*. Quito: Registro Oficial.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Bogotá: Pearson .
- Bravo, J. (2009). *La gestión del proceso administrativo en el organismo de acreditación a los organismos de evaluación de la conformidad*. Quito: Instituto de Altos Estudios Nacionales.
- Calderón, G., & Naranjo, J. (2014). *Competencias laborales de los gerentes de talento humano. Innovar*, 79 - 97.
- Cerda, H. (2016). *Los elementos de la investigación*. Bogota: Mesa Redonda.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Mexico: McGraw Hill.
- Conocimiento y dirección. (2011). *Gestión del conocimiento*. Obtenido de Manejo de los recursos humanos: <http://www.conocimientoydireccion.com/>
- Dalziel, Cubeiro, & Fernández. (1996). En *Gestión de Talento Humano*.
- Davenport, T. (2017). *Capital humano*. Mexico: McGraw Hill.
- Dota, M., & Samaniego, M. (2015). *Diseño de un modelo de gestión de talento humano por competencias: caso de aplicación Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo*. Cuenca: Universidad de Cuenca.
- Goleman, D. (2014). *Liderazgo, El poder de la Inteligencia Emocional*. Santafé de Bogotá, D.C.: Bantman Books.

-
- Gómez, M. (2014). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Buenos Aires: Brujas.
- González, A. (2016). *Métodos de compensación basados en competencias*. Barranquilla, Colombia: Uninorte.
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación*. Bogotá: McGraw Hill.
- Morales, A. (2017). *Teoría del cambio subyacente en un proyecto de desarrollo local*. San Juan: Arroyo Blanco.
- Naresh, M. (2004). *Investigación de Mercados Un Enfoque Aplicado*. México: Pearson Educación de México.
- Pérez Porto, J. (2008). Definición de método deductivo. En J. Pérez Porto. España.
- Petroamazonas EP. (2016). www.petroamazonas.gob.ec. Recuperado el 21 de noviembre de 2018, de www.petroamazonas.go.ec: <https://www.petroamazonas.gob.ec/>
- Petroamazonas EP. (2019). *Valores, Misión y Visión*. Obtenido de <https://www.petroamazonas.gob.ec/?p=137>
- Proaño, P. (2017). *Diseño de un Modelo de Gestión de Talento Humano*. Quito: EPN.
- Quintana, R. (2010). *Desarrollar un plan de acción*. Santa Elena: OET y la Alianza Andes.
- Robbins, S. (2016). *Administración*. México: Pearson.
- Sagi-Vela, L. (2015). *Gestión por competencias*. Madrid: ESIC.
- Stanton, Etzel, & Walker. (2004). *Fundamentos de Marketing*. México: Mc Graw Hill.
- Werther, W. (2016). *Administración de Personal*. México: McGraw Hill.
- Zaldumbide, A. (2016). *Propuesta de un modelo de gestión de talento humano para la empresa "Audio, Video y Telecomunicaciones Cía. Ltda.* Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Zayas, P. (2016). *El diseño del sistema de la gestión de recursos humanos*. México: Pearson.