

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**  
**SEDE QUITO**

**CARRERA:**  
**PSICOLOGÍA**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de:**  
**PSICÓLOGA**

**TEMA:**  
**DISEÑO DE UN MODELO DE COMPETENCIAS PARA LA GESTIÓN**  
**ESTRATÉGICA DE TALENTO HUMANO DE LA COMPAÑÍA SEMEG EN**  
**EL PERIODO NOVIEMBRE – JULIO 2015**

**AUTORA:**  
**NANCY KATHERINE TORRES ELIZALDE**

**TUTORA:**  
**CINDDY CRISTINA TAMAYO BARRENO**

**Quito, febrero de 2016**

## Cesión de derechos de autor

Yo Nancy Katherine Torres Elizalde, con documento de identificación N° 1713549044, manifiesto mi voluntad y cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy autora del trabajo de titulación intitulado: “DISEÑO DE UN MODELO DE COMPETENCIAS PARA LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE TALENTO HUMANO DE LA COMPAÑÍA SEMEG EN EL PERIODO NOVIEMBRE – JULIO 2015”, mismo que ha sido desarrollado para optar por el título de: Psicóloga en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En aplicación a lo determinado en la Ley de Propiedad Intelectual, en mi condición de autora me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia, suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.



.....  
Nancy Katherine Torres Elizalde

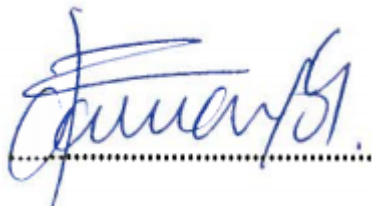
1713549044

Quito, febrero de 2016

### **Declaratoria de coautoría del docente tutor**

Yo declaro que bajo mi dirección y asesoría fue desarrollado el trabajo de titulación, DISEÑO DE UN MODELO DE COMPETENCIAS PARA LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE TALENTO HUMANO DE LA COMPAÑÍA SEMEG EN EL PERIODO NOVIEMBRE – JULIO 2015 realizado por Nancy Katherine Torres Elizalde, obteniendo un producto que cumple con todos los requisitos estipulados por la Universidad Politécnica Salesiana, para ser considerados como trabajo final de titulación.

Quito, febrero de 2016



Cinddy Cristina Tamayo Barreno

1711977452

Quito, 24 de noviembre del 2015

Pscl. María José Boada Suraty  
Directora de Carrera de Psicología  
**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**

De mi consideración,

Yo **Eduardo Andrés González Osorio**, con cédula de ciudadanía N° **171616647-3**, en mi calidad de representante legal de la compañía **SEMEG CIA. LTDA.**, autorizo a la señorita **Nancy Katherine Torres Elizalde**, con cédula de ciudadanía N° **171354904-4**, estudiante de la Carrera de Psicología, mención Laboral y Organizacional, de la Universidad Politécnica Salesiana, a utilizar información de la empresa para el proyecto denominado **"Diseño de un modelo de competencias para la gestión estratégica de Talento Humano de la compañía SEMEG en el periodo noviembre – julio 2015"**, así como la aplicación y evaluación del mismo.

Atentamente,



SEMEG CIA. LTDA.  
R.U.C. 1792229324001

Eduardo Andrés González Osorio  
171616647-3



## Índice

<b>Introducción</b> .....	1
<b>1. Primera Parte</b> .....	3
1.1 Datos informativos del proyecto .....	3
1.1.1 Nombre del proyecto.....	3
1.1.2 Nombre de la institución .....	3
1.1.3 Tema que aborda la experiencia.....	3
1.2 Localización .....	3
1.3 Objetivo de la sistematización.....	4
1.4 Eje de la sistematización .....	6
1.5 Objeto de la sistematización.....	9
1.6 Metodología de la sistematización .....	11
1.7 Preguntas clave.....	13
1.7.1 Preguntas de inicio .....	13
1.7.2 Preguntas interpretativas .....	14
1.7.3 Preguntas de cierre .....	14
1.8 Organización y procesamiento de la información.....	15
1.9 Análisis de la información.....	19
<b>2. Segunda Parte</b> .....	22
2.1 Justificación.....	22
2.1.1 Misión .....	25
2.1.2 Visión.....	25
2.1.3 Valores Corporativos .....	25
2.2 Caracterización de los beneficiarios.....	27
2.3 Interpretación.....	29

2.3.1	Selección .....	35
2.3.2	Planes de carrera y sucesión.....	35
2.3.3	Capacitación.....	35
2.4	Principales logros del aprendizaje .....	36
	<b>Conclusiones y recomendaciones.....</b>	<b>39</b>
	<b>Referencias.....</b>	<b>41</b>

## **Resumen**

El modelo de gestión por competencias planteado para el departamento de Talento Humano de SEMEG se basó en la mejora continua que establece el sistema de gestión de calidad adoptado por la compañía en el año 2013. Nos apoyamos en los procesos señalados por Martha Alles (Alles, 2002) los cuales nos permite seleccionar, evaluar y desarrollar a las personas según las competencias requeridas para alcanzar los objetivos organizacionales.

Para esto se elaboró un diccionario de competencias en el cual se detalló las capacidades necesarias para los diferentes niveles jerárquicos de la compañía, a continuación modificamos las competencias de los descriptivos de cargo y para concluir realizamos una evaluación la cual nos permitió medir las habilidades en los trabajadores y principalmente la acogida y adaptabilidad de se transmitía con las nuevas competencias.

Los beneficios para la compañía consisten en poder gestionar, potencializar y desarrollar el talento humano para implementar e incrementar la eficacia y eficiencia de la empresa.

## **Abstract**

The management model by competencies proposed for the SEMEG Human Talent Department was based on the continuous improvement established by the quality management system adopted by the company in 2013. We have based on Martha Alles's processes to select, assess and develop people in accordance to competencies required to reach organizational objectives.

A competencies dictionary was developed, with a detail of necessary capacities for diverse hierarchy levels of the company; afterwards, we modified competencies of position descriptions; and finally we conducted an assessment intended to measure workers' abilities and mainly acceptance and adaptation capacity of new competencies.

Benefits consists in the possibility for the company to manage, enhance and develop human talent to implement and increase efficacy and efficiency for the company.



## **Introducción**

El entorno laboral se encuentra en constantes cambios exigiendo que su personal cuente con un desempeño superior y este continuamente actualizado ya que es la base sobre la cual se desarrolla la organización y el soporte ante cualquier dificultad. Estas características no se daban antes debido a que el personal era considerado una herramienta de trabajo reemplazable las veces que fuera necesario.

Los resultados obtenidos por diferentes empresas reflejan que no son un instrumento, más bien son las personas las que dan vida y accionan los demás recursos, las personas poseen las habilidades necesarias para administrar todos los medios en función de obtener los resultados deseados en cada una de las empresas, es por ello que actualmente para mencionar al personal se lo refiere como Talento Humano.

Con esta visión se considera al Talento Humano como el eje estratégico de una empresa y lo que se desea como empresa es que se tenga mayor estabilidad laboral para la continuidad y avance de los objetivos; el contar con personal con competencias y experiencia en sus actividades se logra que los resultados sean más precisos, eficientes y eficaces en el menor tiempo posible, logrando con ello ganancias en varios aspectos para la empresa.

Las competencias existentes entre las empresas y los cambios en el entorno hacen que estas requieran personal óptimo que se ajuste a todos estos cambios. Actualmente la gestión realizada por las empresas no solo se basa en la tecnología o

la información que posee, sino que se debe al personal que escogieron para la utilización de estos recursos; se puede decir que estas personas tienen las competencias necesarias para realizar su trabajo.

La gestión por competencias pretende atraer e incrementar el talento mediante la creación, organización y fortalecimiento de los sistemas y procesos del departamento de Talento Humano en base a las capacidades y resultados necesarios para un desempeño adecuado.

En el caso de la compañía SEMEG se diseñó un modelo de gestión para el departamento de Talento Humano basado en competencias laborales, mediante la creación de un *Diccionario de Competencias* se modificó de los descriptivos de cargo y se realizó la evaluación de competencias al personal administrativo y técnico de la compañía.

La propuesta consta de dos partes, en la primera se realiza una sistematización de la experiencia vivida durante la ejecución del proyecto y destaca los aspectos positivos y negativos de este trabajo, en la segunda parte se encuentra la justificación del trabajo, los beneficiarios, interpretación, logros, conclusiones y recomendaciones de la propuesta, finalmente se encuentran los anexos en donde se ubica el diccionario de competencias, plan de comunicación, informe de evaluación y descriptivos de cargo.

## **1. Primera Parte**

### **1.1 Datos informativos del proyecto**

#### **1.1.1 Nombre del proyecto**

Diseño de un modelo de competencias para la gestión estratégica de Talento Humano de la Compañía SEMEG en el periodo noviembre – julio 2015.

#### **1.1.2 Nombre de la institución**

Servicios Misceláneos Eduardo González SEMEG Cía. Ltda.

#### **1.1.3 Tema que aborda la experiencia**

Sistematización y evaluación del diseño de un modelo de competencias para la gestión estratégica de Talento Humano de la compañía SEMEG.

### **1.2 Localización**

El proyecto se desarrolló en las oficinas de la compañía ubicadas en la Av. República de Salvador N34-140 entre Moscú y Suiza, y en el campamento base situado en la Joya de los Sachas, Valladolid Km 6,5 y 14 de diciembre.

### **1.3 Objetivo de la sistematización**

El objetivo de la presente sistematización es realizar una retroalimentación de la experiencia vivida durante la ejecución del proyecto, además de reconstruir los hechos y destacar los aspectos positivos que se dieron tanto en el desarrollo del trabajo como en la acogida y respuesta de los participantes.

La propuesta de trabajo realizada en SEMEG estuvo conformada por varias etapas las cuales pretendían abarcar la totalidad del proyecto desde diferentes aspectos, tal como lo fue el diagnóstico. Este paso fue la base para iniciar el proyecto y a través del cual obtuvimos una visión general de la compañía y de las opciones de trabajo dentro de SEMEG.

El diagnóstico se desarrolló bajo la tutela del Jefe de Talento Humano, el cual nos transmitió varios conocimientos acerca del área y nos permitió mirar de manera más precisa el trabajo que se deseaba llevar a cabo en la compañía y nuestra verdadera función como gestores del talento humano.

Una vez definido nuestro tema nos establecimos objetivos, cronograma e indicadores los cuales nos ayudaban a cumplir de manera más específica nuestro trabajo y a tener una guía la cual nos encamine en las actividades planteadas.

Fue importante determinar los involucrados del proyecto por medio del análisis del organigrama e índices de rotación que se presenta dentro del personal operativo, ya

que esta propuesta pretendía obtener datos reales de los colaboradores y sobre los cuales se pueda aplicar futuras decisiones.

Durante el avance del proyecto se contó con la participación de todo el equipo de talento humano lo cual fue fundamental para cumplir con las actividades establecidas, ya que parte del proyecto se encontraba direccionado para trabajar con personal del Oriente lo cual por distancia y tiempo perjudicaba el trabajo pero con la ayuda de talento humano del Sacha se coordinó dichas tareas para cumplirlas durante el plazo establecido.

Cada una de las tareas efectuadas aportó con el trabajo realizado ya que contamos con la participación, colaboración e interés de los trabajadores de SEMEG. Pudimos vivir varias experiencias las cuales nos ayudaron a darnos cuenta de la situación real que vive cada empleado en su día a día al efectuar las tareas encomendadas y los riesgos a los que se ven expuestos por su trabajo, pero también a identificar las capacidades que tienen y desarrollan según los obstáculos a los que se enfrentan, lo cual nos permite hacer una comparación con las competencias laborales ya que muchas de ellas las hemos adquirido durante nuestro desarrollo personal y profesional pero en cualquiera de los casos se deben desarrollar para permitir un crecimiento y constante aprendizaje dentro de nosotros.

#### **1.4 Eje de la sistematización**

El sistema de gestión de calidad nos permite mejorar todos los departamentos que integran una compañía, incluyendo el talento humano, compras, control de documentos y satisfacción del cliente.

La gestión eficaz de un sistema de calidad permite obtener clientes leales, cumplir con la legislación laboral, prevenir riesgos laborales, así como una gestión justa del talento humano la cual obtendrá un equipo de trabajo calificado y motivado.

Es por ello que se ha tomado como eje de la presente sistematización a la innovación mejora y aprendizaje continuo que se obtiene a través de un sistema de gestión de calidad con el objetivo de lograr un desarrollo empresarial sostenible.

El sistema de gestión de calidad es una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente, es decir, es planear, controlar y mejorar aquellos elementos de una organización que influyen en el cumplimiento de los requisitos del cliente y en el logro de la satisfacción del mismo. (Mateo, 2014).

Las diferentes organizaciones han encontrado en este sistema una forma para direccionar sus líneas de gestión y organización, es por ello que en el año 2013 SEMEG obtuvo la certificación ISO 9001:2008, con el fin de asegurar una administración eficiente y mejora continua enfocada hacia la calidad total y un enfoque empresarial. (SEMEG, 2015).

Con una mejora continua se pretende obtener cero defectos en la producción, estableciendo acciones dirigidas a disminuir las fallas al mínimo, varios son los procedimientos que nos ayudarían a lograr estos objetivos, pero es necesario enfocarse en un modelo que abarque la parte más importante de la organización para a través de esta innovar, mejorar y optimizar los diferentes procesos de la compañía y alcanzar las metas deseadas.

El Talento Humano es la base sobre la cual crece y se mantiene una compañía, por esto es necesario optimizar el rendimiento del personal mediante las buenas prácticas y destacando el talento, especialización y tareas asignadas a cada empleado.

Las competencias laborales ayudan a que los colaboradores respondan exitosamente ante problemas o actividades complejas, es por ello necesario que toda empresa cuente con un modelo de gestión por competencias adaptado a sus necesidades y particularidades, esto permitirá una constante mejora continua y aprendizaje dentro de toda la organización.

Un modelo de competencias es una herramienta importante para la gestión del departamento de Talento Humano ya que permite un trabajo exitoso con los subsistemas que este maneja, además de que ayuda a un mejor desarrollo de los procesos dentro de la organización, adaptando una visión global donde el colaborador busca el crecimiento dentro de la empresa, aumentando sus conocimientos y perfeccionando sus habilidades.

Existen diferentes modelos de competencias, una de ellas es la de Spencer L. y Spencer S. (Spencer & Spencer, 2015) el cual establece un Modelo de Iceberg, señalando que existen competencias fácilmente observables como los conocimientos, mientras que otros como los rasgos de personalidad necesitan de mayor esfuerzo para ser identificados, por lo que muchas empresas seleccionan a su personal en base a sus conocimientos y no a sus motivaciones. Las competencias individuales deben asegurar a la organización el logro de los resultados y el desarrollo de planes estratégicos, de esta forma se vinculara las necesidades de la organización con las competencias individuales a desarrollar, las cuales permiten alinear los esfuerzos individuales con la organización.

Otro modelo es el de David McClelland, para él el centro de atención debe estar enfocado en la persona no en el puesto, siendo importante las competencias de las personas y su desarrollo, no así las actividades que componen el puesto de trabajo.

Finalmente mencionaremos a Martha Alles, una de las escritoras más importantes del habla hispana sobre Recursos Humanos, la cual menciona que una gestión por competencias permite ordenar a las personas que conforman una organización en pos de los objetivos estratégicos. (Alles, 2002).

Este modelo permite seleccionar, evaluar y desarrollar a personas según las competencias necesarias para alcanzar el objetivo organizacional establecido.



## **1.5 Objeto de la sistematización**

La propuesta de implementar un modelo de competencias en el departamento de Talento Humano de la compañía SEMEG surgió de la necesidad de mejorar y optimizar los procesos que maneja cada subsistema dentro de este. Bajo las políticas de calidad establecidas en la compañía, la metodología adecuada y el direccionamiento de la Jefatura de Talento Humano se llevó a cabo dicho trabajo.

Es importante mencionar que se realizó un estudio de las personas a las cuales sería dirigido el proyecto, tomando como actores principales al personal administrativo y técnico y como secundarios al personal operativo, clientes internos, externos y proveedores. De esta forma se realizó un trabajo mancomunado entre las oficinas administrativas ubicadas en Quito (Av. República del Salvador N34-140 entre Moscú y Suiza) y el campamento base localizado en La Joya de los Sachas (Valladolid km. 6.5 y 14 de diciembre).

Un diagnóstico inicial permitió identificar la situación actual de la empresa frente al tema de las competencias laborales, así como transmitir a la Jefatura la importancia de implementar un adecuado modelo para el desarrollo y bienestar tanto de los empleados como de la compañía.

Por medio de este paso también conocimos la misión, visión, valores y estructura organizacional, datos necesarios para el levantamiento de la información, y otros documentos como los manuales de procedimientos y descriptivos de cargos los cuales iban a ser modificados posteriormente.

La conformación del departamento de Talento Humano no es muy amplia, sus actividades se encuentran claramente especificadas y los procesos bien definidos, por lo que fue más fácil trabajar sobre el tema ya fijado el cual iba a garantizar un avance sobre los subsistemas.

Para el desarrollo del proyecto se estableció un cronograma de trabajo, en el cual se detallaba cada una de las actividades a realizar con los tiempos de ejecución, en un periodo comprendido desde enero hasta agosto del 2015.

También se especificó las actividades y tareas a ser ejecutadas con el objetivo de seguir un lineamiento hacia el logro de los objetivos y que exista relación dentro del margen de trabajo. Los indicadores de evaluación del proyecto nos ayudarían a medir el cumplimiento o no de los objetivos del trabajo y en qué porcentaje, para una posterior retroalimentación sobre la intervención.

Por medio de una evaluación intermedia pudimos identificar todos los recursos utilizados hasta ese momento para el desarrollo del proyecto, conocimos su avance, logro de los resultados y objetivos, así como reconocimos las deficiencias y limitaciones que se nos presentaron durante la ejecución de la propuesta.

De esta etapa surgieron varios productos algunos de ellos contemplados dentro de la propuesta, mientras que otros se plantearon frente a la necesidad de poder alcanzar alguno de los objetivos establecidos tal como lo fue el Plan de Comunicación.

La fase final comprendió una evaluación de 90° llevada a cabo hacia el personal administrativo y técnico de la cual se obtuvo un informe con los resultados respectivos.

## **1.6 Metodología de la sistematización**

La información recolectada para la presente sistematización fue obtenida por medio de diversas fuentes e instrumentos, las cuales nos permitieron conocer la situación de la compañía, sus problemas e involucrados; además de hacer un seguimiento y proyección del proyecto.

Durante la fase del diagnóstico el *checklist* nos ayudó a recolectar datos de forma ordenada y sistemática, por lo que identificamos los subsistemas y procesos del departamento de Talento Humano asegurándonos de no omitir ningún detalle, esto con el objetivo de gestionar una formación de procedimientos dentro del departamento.

La entrevista nos otorgó un panorama inicial de la situación tanto del departamento como de la compañía, además nos permitió conocer los responsables sobre cada subsistema y su forma de trabajo.

Una vez que detectamos el problema, realizamos un análisis del mismo en sus distintas facetas, en donde se especificó la situación de la compañía.

La matriz de involucrados nos ayudó a reconocer los grupos que se encontraban inmersos de manera directa o indirecta en el desarrollo del proyecto, su propósito era determinar los cambios necesarios y viables para cada uno de estos. Este formato fue de suma importancia debido a que se identificó a todos los involucrados, analizamos sus intereses y expectativas, de esta manera aprovechamos y potencializamos su apoyo, reduciendo la barrera dentro de los mismos.

Mediante el análisis de problemas identificamos las dificultades principales y su relación causa – efecto, construyendo así un árbol de problemas, el cual nos permitió mejorar la ejecución y evaluación del proyecto, a través de un modelo lógico y sobre el cual se basó la búsqueda de la solución al problema percibido.

El problema central debía ser lo suficientemente concreto para facilitar la búsqueda de soluciones y adecuado para poder plasmar varias alternativas de solución. Se determinó las causas que generaron estos efectos negativos para luego interrelacionarlos de una manera gráfica.

Posterior a eso trabajamos en base a la matriz de marco lógico, con esto examinamos el desempeño del proyecto en todas sus etapas y nos permitió presentar de forma sistemática y lógica los objetivos y fundamentos del mismo, también evaluamos los objetivos alcanzados y definimos factores externos que influían en su desarrollo.

La matriz de marco lógico debe reflejar los que el programa es en la actualidad, se debe realizar un ejercicio de reconstrucción de los distintos niveles de objetivos del

programa con sus respectivos indicadores, que permitan medir el nivel del logro alcanzado.

El éxito de este proyecto no se debió solamente a la ejecución de todas las actividades, también identificamos y realizamos un seguimiento de aquellos factores externos que influyen para el logro del objetivo, como recursos financieros, riesgos sociales, organizacionales, etc., estos son plasmados en la matriz de marco lógico como supuestos los cuales deben ser cumplidos para alcanzar las metas de cada fase.

## **1.7 Preguntas clave**

### **1.7.1 Preguntas de inicio**

- ¿Cómo surgió la necesidad de diseñar e implementar un modelo de gestión de competencias en la compañía SERVICIOS MISCELÁNEOS E. GONZÁLEZ SEMEG CIA. LTDA.?
- ¿Cuáles fueron las áreas y los responsables de los equipos de trabajo involucrados en el desarrollo del proyecto para un modelo de gestión de competencias en la compañía?
- ¿Cómo se generó la participación activa de los jefes de los departamentos y sus colaboradores en el diseño y evaluación del modelo de competencias aplicado en la compañía?

### **1.7.2 Preguntas interpretativas**

- ¿Cómo se definió y estructuró las competencias por cada uno de los niveles de la organización?
- ¿Cómo se determinó la utilización de los formatos para evaluación y tabulación de los resultados en la evaluación de competencias de los distintos niveles de la organización?
- ¿Cómo se organizó la participación de las jefaturas (evaluadores) en el proceso de evaluación por competencias de sus colaboradores?
- ¿Cómo ha mejorado la interrelación y retroalimentación de la información el proceso de mejora entre los evaluadores y evaluados en la compañía?

### **1.7.3 Preguntas de cierre**

- ¿Cuál ha sido la reacción de los colaboradores frente a la retroalimentación recibida del proceso de evaluación de competencias realizada por sus jefes?
- ¿Cuál ha sido el impacto en el desempeño laboral de los colaboradores en torno al proceso ejecutado y a la tabulación de los resultados?
- ¿Cuáles han sido las acciones de mejora tomadas por los directivos de la compañía en torno a los resultados obtenidos del proceso de evaluación de los colaboradores?

- ¿Qué mecanismos o herramientas se implementarán dentro de la compañía con el fin de mejorar el proceso de evaluación del personal?

## **1.8 Organización y procesamiento de la información**

De la ejecución del proyecto se obtuvieron diversos productos, algunos de ellos determinados dentro de la propuesta y otros aparecieron de la necesidad de alcanzar los objetivos planteados.

Uno de ellos fue el *Diccionario de Competencias*, el cual surgió como base para implementar un modelo por competencias dentro de la compañía. El diccionario es un documento interno organizacional, ya que las competencias están definidas en base a las necesidades y estrategias de la misma, y pueden ser modificadas según se crea necesario.

Una competencia comprende las habilidades, destrezas, conocimientos y experiencias para enfrentar demandas complejas del medio.

Para obtener nuestro diccionario fue necesario estudiar el organigrama de la compañía, el cual fue dividido en tres niveles: ejecutivos, intermedios e iniciales, separamos el diccionario en dos partes, competencias cardinales y específicas. Para alcanzar las competencias cardinales se requirió estudiar la misión y visión de la compañía, así determinamos que se encontraban actualizadas y acorde a la situación actual de la empresa, de esta forma nacieron cuatro competencias cardinales; agrupamos los descriptivos de cargo según los tres niveles: ejecutivos, intermedios e

iniciales y analizamos las actividades detalladas dentro de cada uno de estos, de los cuales nacieron cinco competencias específicas, diferentes para cada nivel.

Cada competencia constaba de su respectiva definición y posterior a eso asignamos cuatro grados según el nivel de la competencia, alto, medio, bajo o mínimo, los cuales también tenían su definición.

De esta forma obtuvimos nuestro diccionario de competencias, el cual fue utilizado para modificar los formatos de evaluación por competencias que utilizaba la compañía.

La evaluación por competencias es un proceso de retroalimentación, determinación de idoneidad y certificación de los aprendizajes de acuerdo con las competencias de referencia, mediante el análisis del desempeño de las personas en tareas y problemas pertinentes. Esto tiene como consecuencia importantes cambios en la evaluación tradicional, ya que los evaluados deben tener mucha claridad del para qué, para quién, por qué y cómo es la evaluación. (Zavala, 2003).

Las matrices de evaluación por competencias son formatos que nos permiten determinar el alcance del personal con respecto a las competencias establecidas para cada nivel. Se componen de los siguientes aspectos.

*Competencias cardinales*, cuatro competencias fijadas para todos los niveles.

*Competencias específicas*, cinco competencias definidas según los diferentes niveles.



Cada competencia se encuentra desglosada con 3 definiciones obtenidas de la descripción de rangos, las cuales le permiten al evaluador tener un criterio más amplio sobre las competencias al momento de calificar al evaluado. Se creó una matriz de puntajes sobre el valor total que arrojaría la evaluación, determinando el puntaje mayor como excelente y el menor como malo, esto con el objetivo de otorgar una visión general al evaluador sobre su calificación frente a cada competencia y el puntaje total que arrojaría.

El punto final dentro del formato de evaluación se encuentra conformado por ítems como observaciones, el cual le permite al evaluador plasmar los aspectos positivos, los que requieren mejoría, la permanencia o no del evaluado, sus comentarios, y las firmas de cada uno de estos, así como del representante del departamento de Talento Humano.

Otro resultado obtenido fue el Plan de Comunicación, el mismo que ayudó a difundir las competencias establecidas para los diferentes niveles, su aplicación y la integración de las mismas al plan de evaluación semestral.

El plan de comunicación es una herramienta que nos ayuda a planificar las acciones y estrategias de comunicación dentro de una organización, a través del cual determinamos los canales con los que contaba la compañía para transmitir la información sobre el trabajo realizado y sus emisores.

También fijamos el contenido de los mensajes sobre cada canal y la frecuencia sobre la cual sería transmitida, un aspecto importante fue aplicar diferentes estrategias como:

- *Estrategia de contacto personal*, la cual consiste en transmitir directa y personalmente la comunicación.
- *Estrategia de canales de comunicación controlados*, responsable el departamento de comunicación interna.
- *Estrategias de medios tecnológicos*, uso de recursos tecnológicos.

Como último aspecto dentro del plan de comunicación se definió los materiales y tiempo establecido para transmitir dicha información.

Finalmente se modificó las competencias de los descriptivos de cargos del personal administrativo y técnico de la compañía, reemplazando las treinta y cuatro competencias antes detalladas por las nueve establecidas dentro del nuevo diccionario. Los descriptivos nos permiten definir las funciones y objetivos que lo conforman y diferencias con otros puestos de la organización, además permite administrar los subsistemas de talento humano como reclutamiento, selección, capacitación, evaluación, etc., y establecer políticas y estrategias frente a la organización.

## **1.9 Análisis de la información**

El análisis de la información nos permitió obtener y describir el contenido del proyecto con el propósito de recuperar la información y realizar una comparación de la situación actual, con la que se presentaba antes de la intervención.

Se procedió a observar, revisar y verificar las políticas, subsistemas y procedimientos que se aplican dentro de la compañía, principalmente en el departamento de Talento Humano para determinar si han existido cambios después de la participación y cuáles han sido estos.

En primer lugar se examinó la política de calidad por ser la base sobre la cual se manejan los procedimientos y trabajos dentro de la compañía, estos se encuentran enfocados hacia una administración eficiente y mejora continua de los procesos, tema sobre el cual se sustenta el presente trabajo.

Adentrándonos en temas concernientes a Talento Humano estudiamos los subsistemas que se manejan dentro del departamento. Se llevaba a cabo procesos de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación sin un enfoque determinado lo que provocaba un retroceso en la compañía y falta de crecimiento profesional y personal dentro de los colaboradores.

Con la puesta en marcha del proyecto se creó un diccionario, el cual permitió modificar las competencias existentes en los descriptivos, esto facilitará los procesos de reclutamiento y selección que se lleven a cabo en la compañía, debido a la

claridad y accesibilidad que tendrá la persona encargada al publicar y seleccionar el candidato más competente para desarrollar un puesto de trabajo y el cual cumpla con las competencias requeridas para el perfil solicitado.

La misión y visión fueron analizadas para comprobar si se encontraban en concordancia con las aspiraciones de la compañía y ver si los cambios organizacionales que se han dado en la empresa a lo largo de este tiempo no han afectado su enfoque. A través de este análisis determinamos que están correctamente planteadas y direccionadas hacia el trabajo y aspiraciones de la empresa, lo que permitió dar origen a unas competencias cardinales adecuadas a las necesidades y objetivos propuestos por SEMEG.

Con la revisión de los descriptivos de cargo detectamos la abundante cantidad de competencias detalladas en los mismos, las cuales por su exceso afectarían los procesos de reclutamiento y selección al momento de tener que identificar las competencias en un candidato, además de perjudicar al proceso de evaluación ya que posiblemente ocasione una distorsión de la calificación emitida por los evaluadores al confundir o sustituir una competencia con otra y su definición.

Las funciones detalladas en los descriptivos fueron examinadas y comparadas entre cargos de su mismo nivel jerárquico porque de estas nacen las competencias específicas.

Los cambios planteados dentro del proyecto facilitarán los procesos de reclutamiento y selección ya que al modificar los descriptivos por las nuevas competencias será

más sencillo plasmar los conocimientos, habilidades y destrezas requeridas para un cargo así como detectarlas dentro de un candidato. Al realizar las evaluaciones de competencias las jefaturas tendrán mayor conocimiento de la brecha existente entre las competencias requeridas para un cargo y las que poseen su personal, esto por abarcar menor número de competencias pero profundizar en su definición y comportamientos.

El organigrama fue fundamental para decidir los cargos a los que sería dirigido el proyecto y así poder agrupar las competencias en niveles según su posición jerárquica. Antes de la ejecución de la propuesta todos los puestos tenían las mismas competencias sin diferenciar su grado dentro del organigrama lo que ocasionaba que la información levantada de la evaluación por competencias se presente de forma sesgada y no se pueda enfocar alternativas de mejora para cada nivel.

## **2. Segunda Parte**

### **2.1 Justificación**

El enfoque de competencias laborales surgió por los cambios entre las relaciones del trabajo y la competitividad frente a las diferentes formas de desempeño que realizaba cada colaborador en una empresa, así, ser competitivo significa poseer conocimientos fundamentales, aportar con el proceso de producción y participar en soluciones a problemas que presente la empresa.

Este enfoque también da una respuesta a la necesidad de mejorar la calidad de las empresas y el trabajo, capacitación, evolución de la tecnología, producción y sociedad, aumentando así el nivel de competitividad entre compañías, trabajo y condiciones de vida.

Actualmente en el ámbito laboral se otorga mucha importancia a la capacidad que tienen las personas para desarrollar habilidades, resolver problemas y desenvolverse en el mundo, a este conjunto de características se las ha denominado competencias ya que son aspectos que diferencian a unas personas de otras, convirtiéndose en la base para el manejo del personal.

La competencia es.

Un saber hacer frente a una tarea específica, la cual se hace evidente cuando el sujeto entra en contacto con ella. Esta competencia supone conocimientos, saberes y habilidades que emergen en la interacción que se establece entre el individuo y la tarea que no siempre están de antemano. (Educación, 1999).

Esto se ve reflejado en las normas de calidad y estandarización que se exige dentro de las funciones que ejerce del departamento de Talento Humano, las cuales deben ir direccionadas hacia una gestión por competencias adaptadas a cada uno de los subsistemas que este maneje.

La motivación humana podría considerarse según David C. McClelland la base sobre la cual se desarrolla la gestión por competencias.

Comprender la motivación humana a partir de este método lleva a la definición de un motivo como el interés recurrente para el logro de un objetivo basado en un incentivo natural; interés que energiza, orienta y selecciona comportamientos. (Alles, 2002).

Esta se basa en tres sistemas según David McClelland. Los logros como motivación, denominados “achievement”, constituye un interés recurrente por hacer algo mejor. Las personas que poseen esta motivación en un nivel alto prefieren actuar en situaciones donde hay posibilidades de mejora. (Alles, 2002).

El poder como motivación, actividades competitivas, el interés de obtener y preservar algo están relacionados con un alto “power”. La pertenencia como motivación, necesidad de estar con otros.

Spencer y Spencer realizan una revisión del trabajo de McClelland e indican los cinco tipos de competencias más utilizados.

Motivos, son las cosas en las que una persona consistentemente piensa o quiere, que causan acción. Los motivos “impulsan, dirigen y seleccionan” la conducta hacia ciertas acciones o metas y la alejan de otras.

Los *rasgos*, constituyen las características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información. El *auto-concepto*, son las actitudes, valores o auto – imagen de una persona. El *conocimiento*, es la información que una persona tiene en áreas de contenido específico. La *destreza*, es la habilidad de ejecutar una cierta tarea física o mental. (Spencer & Spencer, 2015).

Las competencias de conocimiento y destreza son características visibles y superficiales de las personas, las cuales son más fáciles de desarrollar mediante el entrenamiento, mientras que las competencias de auto – concepto, rasgos y motivos son el centro de la personalidad.

Las competencias son importantes tanto para el individuo como para la empresa, es por esto que se ha realizado esta propuesta con el fin de encontrar un camino para mejorar las prácticas de la compañía mediante la incorporación de un Diccionario de Competencias el cual permitirá un mejor manejo de los subsistemas de Talento Humano y posiblemente en un futuro poner en marcha un proceso completo.

Hay que destacar que las competencias tienen su origen en diversas fuentes como la formación, el aprendizaje, la experiencia, etc. En este caso la misión, visión y valores de la compañía dieron origen a las competencias cardinales, por lo cual las citaremos a continuación:



### **2.1.1 Misión**

SEMEG es una empresa especializada en ingeniería y construcción mecánica, civil y eléctrica, comprometida con el desarrollo industrial nacional, que brinda servicios de calidad basado en la competencia de nuestro talento humano, garantizando el uso eficiente de los recursos disponibles para cumplir con las exigencias de nuestros clientes, preservando estándares de seguridad, calidad, salud ocupacional y protección del medio ambiente.

### **2.1.2 Visión**

Consolidar a SEMEG como una empresa de reconocido prestigio nacional e internacional por su excelencia operativa, transparencia y calidad en la prestación de nuestros servicios.

### **2.1.3 Valores Corporativos**

- Innovación
- Integridad
- Dinamismo
- Transparencia
- Ética profesional
- Responsabilidad y compromiso social. (SEMEG, 2015).

Esta propuesta tiende a focalizar y estructurar las competencias cardinales y específicas de cada cargo, las cuales son la base para establecer adecuada y competitivamente la gestión de Talento Humano.

Conocer las competencias que requiere un trabajador para su desempeño permitirá obtener personal idóneo para ejecutar sus actividades y esto repercutirá en el éxito de la compañía dentro del mercado.

Cuando el Departamento de Talento Humano se encuentra estructurado bajo un modelo de competencias, está contribuyendo a la competitividad empresarial, esto si se toma en cuenta los comportamientos que posibilitan a los trabajadores tener un desempeño exitoso en su labor; de esta manera la empresa podrá estructurar todo un sistema que favorezca a gestionar el desempeño de sus colaboradores y así disminuir la brecha entre el comportamiento ideal y el comportamiento real requerido en cada uno de los cargos de su Talento Humano.

La importancia de este proyecto, está dirigida hacia el beneficio tanto de los trabajadores, como los clientes y de la compañía. Los trabajadores se benefician porque en la medida en que exista un modelo de competencias en la organización, se permitirá una mayor objetividad en los procesos de Gestión Humana, y no interferirán apreciaciones subjetivas al momento de evaluar al trabajador. Además, al momento en que SEMEG alinee los procesos de inducción, y capacitación con el modelo de competencias establecidos en este proyecto, el trabajador podrá ser competente para el cargo que ocupa y por ende aumentarán sus niveles de motivación, donde no sólo se sentirá satisfecho consigo mismo, sino que la compañía, reconocerá el alcance de sus logros.

Finalmente, la compañía se beneficia al tener sus procesos de Talento Humano, basados en un modelo de competencias, ya que al estar claras las competencias de

cada cargo, existirá una mayor seguridad en que las personas son las idóneas para desempeñar sus labores, se disminuirán entonces las apreciaciones subjetivas y por ende todos los esfuerzos organizacionales van a estar dirigidos a las necesidades reales que requieren los colaboradores. Al suplir estas necesidades los trabajadores mejorarán su desempeño y esto permitirá el éxito organizacional y la fidelización de sus clientes.

El modelo presentado en este proyecto, está compuesto por las competencias cardinales y específicas, con sus respectivas definiciones, comportamientos y niveles. Se asume como una metodología que permitirá desarrollar cada uno de los procesos de Talento Humano de una manera rigurosa, objetiva y sistemática, siendo esta la base para direccionar el comportamiento de los trabajadores hacia la realización exitosa de sus funciones y por ende contribuir al éxito empresarial.

## **2.2 Caracterización de los beneficiarios**

El proyecto fue dirigido a los colaboradores que pertenecen al área Administrativa Quito – Campo, conformada por: Gerencias (General, Comercial y Administrativa), departamentos Financiero, Abastecimiento y Logística, Talento Humano, Administración, Proyectos, SIG – Control Interno, Legal, Sistemas y SSA, y al área Técnica a la cual pertenecen Superintendentes, Coordinadores, Supervisores, Inspectores y Dibujantes.

Durante el diagnóstico, desarrollo y evaluación del proyecto se contó con la participación del Jefe de Talento Humano el cual direccionó y supervisó todas las

etapas del proyecto, la participación del equipo de Talento Humano fue fundamental para obtener las evaluaciones del personal de campo a tiempo y cabe resaltar la cooperación de las jefaturas del área administrativa y superintendencias del área técnica las cuales evaluaron a su personal a cargo y receptaron adecuadamente la información transmitida.

Los medios de comunicación utilizados para informar al personal sobre las actividades que se estaban realizando fueron: carteleras, correos electrónicos y trípticos. Esto permitió generar una inclusión hacia los participantes durante la etapa de evaluación, facilitando el manejo de los nuevos formatos y obteniendo una entrega puntual de los mismos.

Es importante mencionar que durante el desarrollo del proyecto se fortaleció el trabajo en equipo ya que se evidenció mayor colaboración e integración por parte de todas las personas que conforman el departamento de Talento Humano, tanto de Quito como de Sacha, también se destacó interés por adaptar cambios que promuevan el desarrollo del departamento y en general de la compañía, ya que, al contar con personal idóneo para su puesto de trabajo, bien capacitado, remunerado de acorde a su experiencia académica y profesional, generará cambios en el desempeño y compromiso que adquieren los colaboradores con la organización, alcanzando así los objetivos deseados.

Este proyecto deja muchos campos abiertos para el desarrollo de otros procesos que abarca una correcta gestión de Talento Humano; por ser las competencias la base sobre la cuales se desenvuelven los diferentes subsistemas se podrá ejecutar

procedimientos que permitan reforzar y ampliar los temas desarrollados, proponiendo una mejora continua para la gestión de Talento Humano de la compañía.

### **2.3 Interpretación**

SEMEG, es una empresa ecuatoriana de servicios técnicos especializados en la construcción de obras Mecánicas, Civiles y Eléctricas. Fue constituida el 23 de diciembre del 2009. Cuenta con aproximadamente 800 colaboradores distribuidos entre Quito – 50 y Campo – 750.

En el año 2013 obtuvo la certificación ISO 9001:2008 en sus procesos, lo cual garantizaba una administración eficiente y mejora continua enfocada hacia la calidad total y un enfoque empresarial. (SEMEG, 2015).

Durante el siguiente año y como una mejora a los procesos de la compañía se realizó una actualización del organigrama, descriptivos y procedimientos que manejaba el departamento de Talento Humano, como resultado de estos cambios se obtuvo una reestructuración a nivel general de la empresa.

Desde ese entonces el departamento manejó una gestión basada en los procedimientos e información que le habían sido otorgados y es a partir del mes de noviembre del 2014 que surge la propuesta de adaptar un modelo de competencias a la gestión del departamento con el fin de mejorar las prácticas de la compañía mediante la incorporación de un Diccionario de Competencias el cual permita un

mejor manejo de los subsistemas de Talento Humano y posiblemente en un futuro poner en marcha un proceso completo.

El Jefe de Talento Humano fue el pilar sobre el cual se desarrolló esta propuesta ya que con su autorización se dio inicio al proyecto mediante un diagnóstico de necesidades, para ello se efectuó una entrevista con el objetivo de conocer la percepción de él hacia el departamento, sus colaboradores, subsistemas, procedimientos y resultados, se realizó un checklist que contenía los subsistemas que manejaban y en qué porcentaje, detectando que el aspecto principal a fortalecer eran las competencias ya que son la base para manejar los diferentes subsistemas de manera adecuada.

Otro aspecto que evidenciamos es que durante la última actualización del departamento no se había generado un enfoque por competencias por lo que no contaban con un Diccionario ni unas adecuadas competencias en sus descriptivos, esto daba como resultado falta de conocimiento en los colaboradores en cuanto a la gestión del departamento y desinterés en el mismo.

Con la información obtenida se desarrolló un plan de trabajo basado en el sistema de gestión por competencias de Martha Alles el cual pretendía tener una base teórica para atacar los puntos necesarios y un cronograma para establecer plazos en cada una de las actividades y así poder medir los resultados. (Alles, 2002).

Para trabajar un esquema por competencias es necesario “empezar por el principio”. Esto es, definir la visión de la empresa: hacia dónde vamos; los objetivos y la misión:

qué hacemos; y a partir de la máxima conducción de la empresa, con su participación e involucramiento, decidir cómo lo hacemos:

- Definir visión y misión.
- Definición de competencias por la máxima dirección de la compañía.
- Prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos de la organización.
- Validación de las competencias.
- Diseño de los procesos de recursos humanos por competencias. (Alles, 2002).

La misión, visión y valores de SEMEG ya se encontraban establecidas por lo que procedimos a realizar una revisión y validación con la situación actual de la compañía. Pudimos observar que dentro de las definiciones que se les daba a cada una existían varias competencias, pero decidimos escoger cuatro, las cuales representarían a las competencias cardinales de SEMEG y constituirían de manera resumida, simple y objetiva el trabajo y metas que tiene la compañía. Estas son compromiso, calidad en el trabajo, orientación al cliente e integridad.

A partir de esto se elaboró un primer borrador el cual fue validado con los objetivos organizacionales de SEMEG y presentado al Jefe de Talento Humano para obtener sus comentarios, observaciones y opinión que permitió obtener las competencias cardinales definitivas.

Posterior a eso se revisó el organigrama para poder establecer las áreas hacia las cuales sería dirigido el proyecto, así consideramos enfocar esta propuesta hacia el personal administrativo y técnico, debido a que dentro del personal operativo existe

un alto nivel de rotación por trabajar bajo contratos por obra y no se evidenciaría resultados a largo plazo.

Los descriptivos fueron documentos elaborados por personal externo a la compañía por lo cual si bien detallaron las actividades esenciales de cada cargo no profundizaron en las competencias requeridas para cada uno estos, debido a que es un proceso más largo y meticuloso, pero las actividades detalladas en estos sirvieron para formular las competencias específicas. Fueron divididas en 3 niveles: ejecutivos, intermedios e iniciales, esto con el objetivo de agrupar los cargos para lograr un proceso más operativo.

**Niveles ejecutivos:** Jefaturas, superintendencias, médico.

**Niveles intermedios:** Coordinadores, supervisores, control de proyectos, inspectores, ingenieros, arquitectos, administradores.

**Niveles iniciales:** Analistas, asistentes, paramédicos, servicios generales.

Se estableció las cinco competencias más significativas para cada nivel con el objetivo de facilitar los procesos de selección, la tabulación de las evaluaciones y principalmente reducir las treinta y cuatro competencias que anteriormente se encontraban en los descriptivos. Estas competencias fueron presentadas al Jefe de Talento Humano para su revisión, comentarios y posterior aprobación, obteniendo el siguiente resultado.

**Niveles ejecutivos:** Desarrollo de equipos. Liderazgo. Pensamiento estratégico. Empoderamiento. Orientación a resultados.



**Niveles intermedios:** Colaboración. Comunicación. Planificación y organización. Trabajo en equipo. Tolerancia a la presión.

**Niveles iniciales:** Capacidad para aprender. Productividad. Preocupación por el orden y la claridad. Dinamismo. Tolerancia a la presión.

Las competencias cardinales son aquellas que todos los integrantes de la compañía deberían poseer y las específicas tienen una relación directa con las actividades de un cargo, estas fueron definidas en base al *Diccionario de Competencias* de Martha Alles y con aportes del Jefe de Talento Humano.

Una vez definida cada competencia se la distribuyó en cuatro grados. Cada grado se lo hizo definiendo la conducta en su máximo nivel y luego se adaptó a grados menores, esto según la misión, visión y realidad de la compañía.

**A:** Alto

**B:** Medio

**C:** Bajo

**D:** Mínimo

Una competencia establecida en nivel inicial puede evolucionar, ya que las competencias se desarrollan al igual que las carreras de las personas. Consideramos importante mencionar que el nivel mínimo no solo puede significar que posea un bajo dominio en ciertas competencias sino más bien que no es necesaria para su cargo.

Se modificó los descriptivos de cargo en base a las competencias obtenidas para cada nivel y según la frecuencia e importancia de los cargos, el Jefe de Talento Humano y nosotros determinamos los grados para cada nivel.

La evaluación de competencias fue un proceso necesario para validar el producto obtenido. Mediante un plan de comunicación establecimos los medios y recursos para informar los nuevos formatos de evaluación, las competencias utilizadas para cada nivel, su forma de calificación y plazos de entrega, lo que nos ayudó a generar compromiso en los participantes por cumplir los plazos de entrega y realizar de la manera más crítica esta evaluación y de nuestra parte por gestionar un correcto proceso y promover este trabajo dentro de SEMEG.

Los formatos se encontraban conformados por datos generales del evaluado, rangos de calificación, competencias cardinales, competencias específicas, total, observaciones, las cuales servían para la retroalimentación y las respectivas firmas.

El rango de calificación se encontraba dividido de tal manera que permita obtener un mayor alcance dentro de los criterios de evaluación, así el mayor puntaje correspondía a excelente, lo cual mostraba los logros extraordinarios en el desarrollo de su trabajo. Mientras que malo era considerado como bajo dominio de la competencia o la falta de este por no ser necesario para su puesto de trabajo.

En el plazo de dos semanas se obtuvieron las evaluaciones físicas y digitales y con esta información se procedió a la elaboración del informe de evaluación de competencias del año 2015.

Esta propuesta se ha enfocado en la elaboración del Diccionario de Competencias como base para una correcta gestión de Talento Humano y la Evaluación de Competencias para validar el trabajo realizado, pero las competencias laborales pueden ser trabajadas en los diferentes subsistemas de Talento Humano con el fin de mejorar la práctica de la empresa.

### **2.3.1 Selección**

Para realizar un proceso de selección basado en competencias es necesario detallar las competencias en los descriptivos de cargo. Los candidatos deberán cumplir el perfil requerido, tanto en sus conocimientos, como en habilidades y destrezas, el método utilizado para esto es el assesment center el cual nos permite obtener información sobre las capacidades reales de los candidatos.

### **2.3.2 Planes de carrera y sucesión**

Para esto las competencias deben ser analizadas en relación al colaborador y a lo requerido para el puesto, sus conocimientos y habilidades deben evolucionar según el descriptivo y organigrama.

### **2.3.3 Capacitación**

El plan de capacitación se elaborara sobre la base de las evaluaciones de competencias, ya que esta pretende desarrollar y fortalecer las competencias requeridas capara cada cargo.

## **2.4 Principales logros del aprendizaje**

El proyecto realizado nos permitió fortalecer y ampliar los conocimientos sobre competencias laborales y gestión de Talento Humano. La Jefatura direcciono el planteamiento, elaboración y evaluación del proyecto al transmitir saberes sobre la compañía, el departamento, sus procesos e impacto dentro del personal, así como al compartir sus conocimientos sobre las competencias.

La gestión por competencias permite desarrollar enfoques direccionados hacia las necesidades de la empresa, esto fue evidenciado y aprendido durante la evolución del proyecto ya que varias teorías fueron adaptadas a los requerimientos de la compañía para el logro de sus objetivos.

La enseñanza académica fue esencial para el desarrollo del proyecto ya que fue la base para fomentar, sustentar y transmitir el presente trabajo y la importancia que una correcta gestión por competencias tiene en el mundo laboral y en el desarrollo de la compañía, esto permitió orientar a la Jefatura al momento de decidir qué aspecto se debía fortalecer y por qué.

Durante la ejecución del proyecto se vivió diferentes situaciones con respecto al desarrollo del trabajo y a los participantes, mismos que dejaron experiencias gratificantes y enriquecedoras dentro de los colaboradores. Las opiniones del personal, su apoyo y colaboración son aspectos positivos a resaltar los cuales sirvieron para retroalimentar esta propuesta.

Como punto negativo se evidencia la falta de interés y enfoque de la compañía por implementar procesos de talento humano por competencias, pues cuenta con otro tipo de prioridades más arraigadas al tema de expansión y crecimiento de su estructura y posicionamiento en el mercado.

La aplicación de proyectos orientados a una gestión por competencias dentro de la organización es fundamental para el logro de los objetivos y posicionamiento de la compañía dentro del mercado, se debería tener mayor apertura a ideas innovadoras que aporten al desarrollo de la organización y quitar o cambiar las ideas de estereotipos y paradigmas generalizados en contra del cambio y la mejora continua de los procesos organizacionales.

Como resultado del proyecto se obtuvo un *Diccionario de Competencias* conformado por cuatro cardinales y cinco específicas para cada nivel: Ejecutivo, Intermedio e Inicial. Este diccionario fortalecerá el proceso de selección ya que permitirá identificar fácilmente las características esenciales para cada cargo.

También se modificó los formatos de *Evaluación por Competencias* y se procedió a evaluar al personal administrativo y técnico de SEMEG.

Con esto evidenciamos que los objetivos planteados a inicios del proyecto se cumplieron en su totalidad.

- Definir las competencias aplicables para cada nivel de acuerdo a la estructura organizacional de la compañía.

- Diseñar un diccionario de competencias, que permita reestructurar los descriptivos de cargo.
- Evaluar al personal según las competencias planteadas en el descriptivo.

La distancia, jornadas y horarios de trabajo dificultó la aplicación de la evaluación por competencias, pero gracias a los medios de comunicación como el internet y al apoyo de las personas encargadas de Talento Humano en el Sacha se logró obtener las evaluaciones físicas y digitales dentro del plazo establecido.

Por esto es importante recalcar que el internet fue un medio de comunicación innovador y útil para transmitir imágenes, definiciones, objetivos y evaluaciones hacia lugares distantes de las oficinas de Quito o del campamento base.

Tuvo un impacto muy positivo en los participantes ya que les permitió informarse y colaborar en el proyecto desde los diferentes frentes de trabajo y sin tener que interrumpir sus actividades laborales, logrando mayor cooperación por parte de los mismos. También permitió resolver dudas en cuanto al porqué del proyecto o sobre cualquier tema sin tener que estar presentes en las oficinas o realizar una llamada.

Al finalizar el proyecto y con las evaluaciones obtenidas pudimos detectar que el evaluar al personal genera una percepción de importancia en el talento humano y en el desarrollo de sus capacidades, mientras que al ser escuchado el personal de la compañía puede transmitir sus dudas, inquietudes y puede conocer claramente lo que la compañía espera de cada uno.

## Conclusiones y recomendaciones

De la ejecución del proyecto y sistematización de la experiencia se obtuvo las siguientes conclusiones:

- a) La compañía ha pesar de ser nueva en el mercado (5 años) no había dado un enfoque prioritario a la actualización del proceso de evaluación por competencias del talento humano.
- b) Debido a los factores de cambio originados durante los últimos 3 años a nivel del sector petrolero público (principales y potenciales clientes de la compañía), la empresa ha tenido que adaptar empíricamente ciertos sistemas de gestión y control de las competencias del talento humano que no ha favorecido a una definición formal acorde a las necesidades actuales.
- c) Se pudo evidenciar que por ser una compañía nueva dentro del mercado, internamente no se había definido o delimitado la participación del talento humano en procesos como el relacionado a este proyecto de evaluación, esta situación brinda perspectivas de inclusión y participación activa de los colaboradores como respuesta a cualquier proceso de mejora en la gestión administrativa de la empresa.
- d) La compañía ha reaccionado proactivamente frente al proyecto ejecutado, considerando como un eje fundamental el tema de la evaluación de competencias e inclusive incluyéndolo dentro de la información a ser

manejada dentro del ERP implementado (Sistema integrado de información) Dynamics AX 2012.

- e) La compañía ha levantado la necesidad, de que por encontrarse en un sector cambiante y expuesto a factores externos que inciden en las operaciones y desarrollo de sus actividades, defina un plan de actualización de competencias frecuente, el cual deberá ser analizado por el Departamento de Talento Humano.

Como resultado del proyecto ejecutado se presentan las siguientes recomendaciones para la compañía:

- a) Diseñar e implementar un plan frecuente (anual) de actualización de las competencias por cargo que permita mantener actualizado los perfiles profesionales del talento humano de la compañía y de los futuros requerimientos que se presenten de acuerdo al mercado laboral y la influencia de los factores externos del sector.
- b) Fomentar campañas continuas de participación del personal para que aporten con propuestas y definiciones en pro de la mejora de los procesos actuales del Departamento de Talento Humano.
- c) Concatenar los planes de actualización y mejora de las evaluaciones por competencias con el sistema integrado de información ERP Dynamics AX 2012.



## Referencias

Alles, M. (2002). *Dirección estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias: El Diccionario*. Argentina: Granica.

Alles, M. (2009). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Argentina: Granica.

Barnechea García, María Mercedes; Morgan Tirado, María de la Luz. (2007). *El conocimiento desde la práctica y una propuesta de método de sistematización de experiencias*. Perú: PUCP.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El capital Humano de las Organizaciones*. México: Mc Graw Hill Editores.

Educación., A. M. (1999). *Evaluación de competencias básicas en lenguaje y matemáticas*. Bogotá.

Goleman, D. (1996). *La inteligencia emocional*. Barcelona: Editorial Xavier Vergara.

*Knowledge Sharing*. (2015 йил 03-09). From Knowledge Sharing:  
[http://www.kstoolkit.org/LLuvia+de+Ideas+\(Brainstorming\)](http://www.kstoolkit.org/LLuvia+de+Ideas+(Brainstorming))

*Los ensayos*. (03 de Noviembre de 2015). Obtenido de LOS ENSAYOS:  
<http://losensayos.com/analisis-de-informacion-definicion/>

Martin, R. (2004 - 2005). *Metodología de la Investigación*. Salamanca: Universidad Pontificia de Salamanca – Facultad de Comunicación.

Mateo, R. (Domingo de Julio de 2014). *Quality Trends*. Obtenido de Quality Trends: <http://qualitytrends.squalitas.com/index.php/item/108-sistemas-de-gestion-de-la-calidad-un-camino-hacia-la-satisfaccion-del-cliente-parte-i>

Mejía, J. (1999). *De la construcción del conocimiento social a la práctica de la investigación cualitativa*. Investigaciones Sociales. (Revista del IHS -UNMSM).

México., I. I. (7 de Enero de 2003). *Instituto Interamericano del niño. Análisis de Información. Taller de Capacitación México*. Obtenido de Instituto Interamericano del niño. Análisis de Información. Taller de Capacitación México.: [http://bvs.sld.cu/revistas/spu/vol133\\_3\\_07/spu20207.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/spu/vol133_3_07/spu20207.htm)

Pesa, P. E. (2004). *Guía Metodológica de Sistematización*. Honduras.

Quintana, A.; Montgomery, W. (2006). *Psicología: Tópicos de actualidad*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Rodriguez, G.; Gil F, J.; García, E. (1996). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. España: Aljibe.

SEMEG. (16 de 09 de 2015). *SEMEG*. Obtenido de SEMEG:  
[http://www.semeg.com.ec/sobrelaempresa\\_sistemagestion.html](http://www.semeg.com.ec/sobrelaempresa_sistemagestion.html)

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (2015 йил 08-12). *Evaluación de competencias en el trabajo, Modelos para un desempeño mejor*. From Evaluación de competencias en el trabajo, Modelos para un desempeño mejor.:  
<http://es.scribd.com/doc/19788609/Libro-Competencias-Spencer#scribd>

Zavala, M. (2003). *Las competencias del profesorado universitario*. Madrid: Narcea.