



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TÍTULO DE INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias para la Empresa
Jardines TERRAGARDEN de la ciudad de Tumbaco, Provincia de
Pichincha, Año 2014**

TRABAJO DE TITULACIÓN.

AUTOR: Escobar García, Fausto Daniel

DIRECTOR: Zumba Zúñiga, María Fernanda, Ing.

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2015



Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NC-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

2015

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Ingeniera

María Fernanda Zumba Zúñiga

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación: **Modelo de Gestión de Talento Humano por competencias para la empresa Jardines TERRAGARDEN de la ciudad de Tumbaco, provincia de Pichincha, Año 2014** realizado por Escobar García Fausto Daniel ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, Agosto de 2015

f) _____

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, Escobar García Fausto Daniel declaro ser autor del presente trabajo de titulación: **Modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias para la empresa Jardines TERRAGARDEN de la ciudad de Tumbaco, provincia de Pichincha, Año 2014**, siendo Ing. María Fernanda Zumba Zúñiga directora del presente proyecto; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f. _____

Autor: **Escobar García Fausto Daniel**

Cédula: 1720132750

DEDICATORIA

A mi familia por acompañarme en cada una de mis metas, a mis padres Fausto y Mariana, por sus sabios consejos y estar a mi lado en todos los momentos de mi vida, a mis hermanas Pauli e Ita, por su cariño y comprensión a prueba de todo.

Fausto Escobar García

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento a la Empresa JARDINES TERRAGARDEN, por haberme permitido desarrollar el presente trabajo investigativo.

Mi gratitud a la Ing. María Fernanda Zumba, por su dirección y asesoramiento para la conclusión de este trabajo investigativo, sus enseñanzas son imperecederas.

Fausto Escobar García

Índice

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
Índice.....	vi
Índice de Tablas	ix
Índice de Gráficos.....	ix
Índice de Anexos	x
RESUMEN.....	xi
ABSTRACT.....	xii
INTRODUCCIÓN	xiii
CAPITULO I.....	1
1.1 Gestión	2
1.2 Gestión del Talento Humano	2
1.3 Competencia	5
1.3.1 Tipos de competencias.....	8
1.3.1.1 Competencias técnicas.....	9
1.3.1.2 Competencias comportamentales.....	9
1.4 Gestión de Competencias.....	10
1.5 Modelos de Competencias	11
1.5.1 Criterios para determinar qué modelo implementar	14
1.6 Ventajas de la gestión de Recursos Humanos por Competencias	15
1.7 Pasos para diseñar y aplicar un modelo basado en competencias	16
CAPÍTULO II.....	18
2.1 Antecedentes.....	19
2.2 Situación actual de la Gestión de Recursos Humanos.....	19
2.3 Estructura Orgánica.....	20
2.4 Misión	20
2.5 Visión.....	21
2.6 Objetivos.....	21
2.6.1 Objetivo general:.....	21
2.6.2 Objetivos específicos:.....	21
2.7 Productos	21
2.8 Diagrama de causa efecto	22

2.8.1	Agrupación de causas:	22
2.9	Matriz FODA.....	24
	CAPÍTULO III.....	27
3.1	Diseño y desarrollo del modelo.....	28
3.2	Políticas del Modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias:	28
3.2.1	Procedimiento para la selección de competencias laborales	29
3.3	Manual de gestión de talento humano por competencias	30
3.3.1	Misión	30
3.3.2	Visión.....	30
3.3.3	Valores	30
3.3.4	Alcance.....	31
3.4	Procesos del modelo de gestión de talento humano por competenciaS.....	32
3.4.1	Diseño y descripción de cargos y perfiles	32
3.4.1.1	Objetivo	32
3.4.1.2	Alcance.....	32
3.4.1.3	Políticas.....	32
3.4.1.4	Instancias Participantes.....	32
3.4.1.5	Formatos y registros.....	32
3.4.1.6	Indicadores.....	33
3.4.1.7	Flujograma	33
3.4.1.8	Estructura de los puestos de la empresa TERRAGADEN.....	35
3.4.1.9	Descripción y perfiles de puestos	35
3.4.2	Diccionario de competencia	35
3.4.2.1	Objetivo	35
3.4.2.2	Alcance.....	35
3.4.2.3	Políticas.....	37
3.4.2.4	Instancias Participantes.....	37
3.4.2.5	Formatos y registros.....	37
3.4.2.6	Diccionario de competencias TERRAGARDEN	37
3.4.3	Planificación del talento humano	46
3.4.3.1	Objetivo	46
3.4.3.2	Alcance.....	46
3.4.3.3	Políticas.....	46
3.4.3.4	Instancias Participantes.....	46
3.4.3.5	Formatos y registros.....	46

3.4.3.6	Flujo grama	47
3.4.4	Reclutamiento y selección de persona por competencias	50
3.4.4.1	Objetivo	50
3.4.4.2	Alcance.....	50
3.4.4.3	Políticas.....	50
3.4.4.4	Instancias Participantes.....	50
3.4.4.5	Formatos y registros.....	50
3.4.4.6	Flujo grama	50
3.4.5	Contratación de personal.....	52
3.4.5.1	Objetivo	52
3.4.5.2	Alcance.....	52
3.4.5.3	Políticas.....	52
3.4.5.4	Instancias Participantes.....	52
3.4.5.5	Formatos y registros.....	52
3.4.5.6	Indicadores.....	52
3.4.5.7	Flujo grama	53
3.4.6	Inducción de personal.....	54
3.4.6.1	Objetivo	54
3.4.6.2	Alcance.....	54
3.4.6.3	Políticas.....	54
3.4.6.4	Instancias Participantes.....	54
3.4.6.5	Formatos y registros.....	54
3.4.6.6	Flujo grama	54
3.4.7	Capacitación y desarrollo de personal	56
3.4.7.1	Objetivo	56
3.4.7.2	Alcance.....	56
3.4.7.3	Políticas.....	56
3.4.7.4	Instancias Participantes.....	56
3.4.7.5	Formatos y registros.....	56
3.4.7.6	Indicadores.....	56
3.4.7.7	Flujo grama	57
3.4.8	Sistema de evaluación del desempeño.....	58
3.4.8.1	Objetivo	58
3.4.8.2	Alcance.....	58
3.4.8.3	Políticas.....	59

3.4.8.4	Competencias (factores) y elementos de competencia (sub factores) de evaluación	59
3.4.8.5	Ponderación y valoración de las competencias	60
3.4.8.6	Uso de formularios	61
3.4.8.7	De la Implementación	61
3.4.8.8	Instancias Participantes	61
3.4.8.9	Formatos y registros	61
3.4.8.10	Indicadores	62
3.4.8.11	Flujo grama	62
CONCLUSIONES		64
RECOMENDACIONES		65
Bibliografía		66
ANEXO		68

Índice de Tablas

Tabla 1-1	Procesos de la Gestión del Talento Humano	4
Tabla 2-1	Matriz de estrategias para mejorar la situación actual de recursos humanos de TERRAGARDEN	25

Índice de Gráficos

Figura 1-1	Factores Determinantes de la Competencia	6
Figura 1-2	Modelo de Competencias	14
Figura 1-3	Secuencia de los pasos para el diseño y aplicación de un modelo basado en competencias	17
Figura 2-1	Fachada de la Matriz en Quito de TerraGarden S.A	19
Figura 2-2	Organigrama de la Empresa	20
Figura 2-3	Organigrama de Recursos Humanos	20
Figura 2-4	Diagrama Causa Efecto- Situación de los Subsistemas de Admisión y Aplicación de Personal	23
Figura 3-1	Gestión de Talento Humano Por Competencias	31

Índice de Anexos

Anexo A Descripción y Perfil de Puestos	68
Anexo B Requisitos para el ingreso a TERRAGARDEN	81
Anexo C Modelo de contrato de trabajo a plazo fijo	82
Anexo D Programa de Seguimiento y control de Inducción y socialización	85
Anexo E Modelo de memorado de bienvenida	86
Anexo F Formulario Certificación y Registro de Capacitación	87
Anexo G Formulario Evaluación de Entrenamiento y Capacitación.....	88
Anexo H Formularios para la evaluación del desempeño para el personal de TERRAGARDEN	89
Anexo I Registro de evaluadores y evaluados	100
Anexo J Notificación de calificación excelente por servidor.....	101
Anexo K Notificación de calificación muy buena por servidor.....	102
Anexo L Notificación de calificación satisfactorio por servidor.....	103
Anexo M Notificación de calificación deficiente por servidor	104
Anexo N Informe técnico de evaluación del desempeño.	105

RESUMEN

El presente trabajo investigativo fue realizado en el área de Recursos Humanos de la empresa TERRAGARDEN, con el objetivo de diseñar acciones de mejora en la Gestión del talento humano para ser implementadas en el proceso de Gestión de la empresa.

La investigación se centró en un diagnóstico de la situación actual de la gestión del Talento Humano de TERRAGARDEN, que permitió hacer una caracterización del personal directivo, técnico y operativo con que cuenta la empresa para iniciar su proceso de transformación, se identificó la matriz F.O.D.A en la gestión del personal, el resultado de este análisis permitió proponer el diseño de un modelo de gestión por competencias, el cual orientará los comportamientos individuales y colectivos para lograr la cultura deseada, así como los objetivos institucionales y el progreso de cada uno de los trabajadores de la empresa en la gestión y desarrollo profesional, entendida esta como que las personas seleccionadas, capacitadas, desarrolladas y evaluadas en función de dichos comportamientos estarán asociadas a un desempeño exitoso en el trabajo y permitirán a la organización alcanzar sus objetivos.

Palabras claves: Talento Humano, Competencias, Gestión del Talento Humano,

ABSTRACT

The Human Recourse Management is considered the essence of business management and the key to success of every business.

This research work was made in the Human Recourse Area of the TERRAGARDEN Company, with object to design actions for improve Human Recourse Management and implement in the business process.

The center of the research is to review actual situation for Human Recourse of TERRAGADEN, this allowed, make identification of senior, technical and operational staff for begin a transformation process.

Then, the human recourse management matrix FODA's was indentified. In the analysis result, be proposing a model competence design. In the analysis result, be proposes a model competence design. This could guide the individual and collective behavior, as well as, the institutional goals and the process of every worker. Understood, that the person as selected, trained, developed and evaluated based on these behaviors. This will be associated a successful performance in the work and enable the company achieve their goals.

Keywords : Talent , Skills, Human talent management ,

INTRODUCCIÓN

En el escenario socioeconómico actual, donde los cambios ocurren a gran velocidad, el sector público y privado está obligado a fortalecerse, perfeccionarse y enfocarse en los requerimientos y desafíos impuestos por el mismo, ello implica, entre otros, contar con modelos de gestión ágiles y flexibles, que le faciliten mejorar su desempeño.

Sin duda uno de los factores que ha tenido mayor influencia en la necesidad de buscar nuevas formas de concebir la actividad empresarial, ha sido que en las organizaciones se gestione el talento humano por competencias. Las competencias son las capacidades de una persona para tener un desempeño exitoso en un puesto determinado, este enfoque trata de buscar el modo de desarrollar y explotar las competencias individuales y colectivas, bases sólidas para un desempeño óptimo en determinado puesto de trabajo, y así optimizar los procesos.

El presente trabajo tiene como propósito fundamental establecer un modelo de gestión de talento humano por competencias para la empresa “Jardines TERRAGARDEN” que permita establecer un adecuado manejo de los subsistemas de recursos humanos, alineadas al desarrollo de la empresa con el fin de convertirse en un ente rentable y generador de productos y servicios de calidad, esto implica contar con un contingente humano integrado, sólidamente formado, motivado, comprometido, actuando coordinadamente y que aplique todo su potencial al logro de los objetivos organizacionales.

La estructura del presente trabajo consta de los siguientes capítulos:

El primer capítulo presenta un estudio general de la introducción a la gestión administrativa de recursos humanos, la importancia de la gestión del talento humano por competencias, los procesos, el aporte de este enfoque de gestión y cómo esto facilita la alineación del comportamiento a la estrategia de la organización. Lo oportuno de este enfoque es que su concepción básica reconoce que son los recursos humanos de la empresa los que le permiten lograr una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo. El segundo capítulo se enfoca en uno de los objetivos específicos de la investigación se refiere al diagnóstico y situación actual de la gestión de recursos humanos de la empresa TERRAGARDEN, su estructura organizativa, sus fortalezas y debilidades, sus amenazas y oportunidades, el

resultado de este análisis permitió proponer acciones y estrategias para la transformación y mejoramiento de la gestión del talento humano de la empresa. El tercer capítulo se enlaza con el objetivo principal de la investigación, hace referencia al diseño y desarrollo del modelo de gestión del talento humano por competencias. El presente modelo incluye: el diccionario de competencias, manual de cargos y perfiles por competencias, la planificación del talento humano, los procedimientos de reclutamiento y selección, de contratación e inducción, de capacitación y desarrollo de personal y la evaluación del desempeño, este nuevo modelo de gestión por competencias propuesto, requiere que la empresa cuente con un adecuado sistema de recursos humanos, su objetivo es almacenar y proveer la información necesaria para tomar decisiones acertadas sobre su recurso humano, lo que obliga a mantener datos sobre el entorno (mercado de trabajo), los trabajadores de la organización y los puestos de trabajo, así como manuales de puestos, y procedimientos para la aplicación de los subsistemas de talento humano, lo cual permitirá atraer al personal idóneo, retenerlo y desarrollarlo, y tener mayor control interno en el accionar diario de la empresa.

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE RECURSOS HUMANOS

1.1 Gestión

Harol Koontz y Heinz Weihrich (2013), define el término de “Gestión”, como el proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de la organización.

De acuerdo a Pozner (1995) gestionar va más allá de “administrar lo existente” o “mantener el funcionamiento”; implica reconocer que cada organización es una realidad compleja, específica y singular se requiere crear una visión compartida de futuro y de acuerdo a ésta diseñar, implementar y evaluar los proyectos y las innovaciones empresariales.

En consecuencia la gestión implica planear, dirigir, organizar y controlar la estructura, los procesos y los resultados de una organización u empresas, con la finalidad de lograr la efectividad y eficiencia en los productos y servicios.

1.2 Gestión del Talento Humano

Partiendo del concepto de gestión como la acción y efecto de gestionar, y entendiendo por gestionar la realización de diligencias encaminadas a la obtención de un negocio o beneficio empresarial, y tomando a las personas como los recursos activos de las organizaciones a la gestión del Talento Humano se la puede definir como “el conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas que una organización necesita para realizar sus objetivos” (Escat Cortés, 2010, pg 68). De esta definición se desprende que la gestión del talento humano es una función administrativa que implica planeación, organización, dirección y control de las actividades del recurso humano, ya que las personas son el principal activo en la organización.

Es decir, la gestión del Talento Humano, es un conjunto de procesos y sistemas que permiten que el capital intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente, con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Chiavenato (2004) define a la Gestión del Talento Humano como un conjunto relacionado de procesos de desarrollo de las personas, basado en el mejoramiento continuo sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones, pues depende de aspectos como la cultura, estructura organizacional, contexto ambiental, objeto social, la tecnología, los procesos internos y otras variables del entorno.

La Gestión del Talento Humano es un área multidisciplinaria integrada por un sinnúmero de dinámicas que la nutren y enriquecen en pro de la Organización. No existen leyes o principios universales para la gestión de recursos humanos, ésta es situacional, es decir, depende de la situación organizacional: el ambiente, la tecnología empleada en la organización, las políticas y directrices vigentes, la filosofía administrativa, la concepción que se tenga en la organización acerca del hombre, su naturaleza, cantidad y calidad de los recursos humanos disponibles. (Marulanda, 2011)

Para llevar a cabo una buena gestión de nuestro capital humano, las empresas se han encargado de cambiar los conceptos y modificar las prácticas gerenciales, las cuales se resumen de la siguiente manera: ahora las empresas ya no están de acuerdo en invertir en los productos y servicios, sino en las personas que saben cómo crearlos, desarrollarlos, producirlos y mejorarlos. La otra consiste en invertir en las personas que atienden al cliente y no a los clientes mismos, ya que en el caso de las primeras, su trabajo consiste en dejar a sus clientes satisfechos. Lo que conlleva que cada vez con más fuerza, exista amplio consenso respecto a que (tanto en el ámbito público como privado) el comportamiento humano es la variable determinante de la eficiencia y calidad de los servicios que se entregan a las personas. Asumir esta convicción, obliga a considerar precisamente a las personas que trabajan en una organización, en el centro de cualquier estrategia integral de gestión y desarrollo para mejorar los servicios que se otorgan a usuarios/clientes. (Porias Noriega, 2012)

Entendida así y en términos contemporáneos, la Gestión del Talento Humano, es un enfoque estratégico de dirección, cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos, capacidades, compromisos y actuación en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro. (Gómez Castillo, 2008)

La Gestión del Talento Humano persigue varios objetivos, entre ellos los siguientes: (Caldera, 2007)

- Contribuir a la eficacia de la organización.
- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y a realizar su misión.
- Proporcionar competitividad a la organización.
- Proporcionar a la organización personas bien entrenadas y motivadas.
- Aumentar la auto actualización y la satisfacción de las personas en el trabajo.

- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- Administrar e impulsar el cambio.
- Mantener políticas éticas y comportamiento socialmente responsable.
- Construir la mejor empresa y el mejor equipo.

Para alcanzar los objetivos citados anteriormente, la gestión del talento humano realiza los siguientes procesos más importantes:

Tabla 1-1 Procesos de la Gestión del Talento Humano

PROCESO	OBJETIVO	ACTIVIDADES INVOLUCRADAS
INTEGRACIÓN ORGANIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Quienes trabajan en la Organización • Qué deben hacer las personas en la Organización. 	Reclutamiento de personas
		Selección de personas Diseño de cargos Evaluación del desempeño
RETENCIÓN DESARROLLO	<ul style="list-style-type: none"> • Como conservar a las personas que trabajan en la Organización • Cómo preparar y desarrollar a las personas 	Remuneración y retribuciones
		Higiene y seguridad en el trabajo Capacitación y Desarrollo
AUDITORÍA	<ul style="list-style-type: none"> • Cómo saber lo que son y lo que hacen las personas 	Programas de Comunicación Programas de Cambio Bases de datos
		Sistemas de Información gerencial

Fuente. (Chiavenato I. , 2004)

La empresa requiere: de políticas, de subsistemas y de prácticas de gestión empresarial para el logro de resultados de activación, interacción y sinergia. Lo que permitirá alinear las políticas y prácticas de recursos humanos con la estrategia de los servicios y subsistemas de organización del trabajo, de gestión del empleo, del rendimiento, de compensación, y también un subsistema transversal de relaciones humanas y sociales.

Visto así, la gestión del Talento Humano, va mucho más allá de adecuar a las personas a determinados estándares de calidad profesional o de buenas prácticas laborales, su real contribución se mide en función de la capacidad de esta estrategia para provocar impactos sobre los resultados de la organización

1.3 Competencia

Es importante evaluar a una persona en su lugar de trabajo por la obtención de resultados exitosos y no por cualidades atribuidas de forma arbitraria (Parsons citado por Diaz Mariela, 2013, pg7). Los procesos por competencias en países en desarrollo son temas relativamente nuevos, sin embargo en los últimos tiempos, han sido de interés para múltiples autores y teorías.

Más adelante Mc Clelland (2006) introduce el término de competencias, debido a unas conclusiones realizadas según sus estudios en las que contrasta personas que son exitosas en su puesto de trabajo, con aquellas que son simplemente promedio; argumenta que las calificaciones académicas y las pruebas de inteligencia no necesariamente son predictorias de un desempeño laboral exitoso.

Boyatzis(1982) , define la competencia como una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con un desempeño bueno o excelente en su puesto de trabajo.

Según Levy Leboyer (2002), las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada.

Pereda y Berrocal (2001) plantean que la definición que se ajusta más a la Gestión Humana por competencias es la siguiente: “conjunto de comportamientos observables que están causalmente relacionados con un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización concreta.”

Aunque esta definición es similar a aquella planteada por Boyatzis deja de lado el concepto de características subyacentes a la personalidad y se refiere a comportamientos observables, dejando claro que son los comportamientos que evidencia una persona en su puesto de trabajo, los que le permiten desarrollarse de manera exitosa en él.

Levy Leboyer (2002), explica la diferencia existente entre aptitudes, rasgos de personalidad y competencias. “Los primeros permiten caracterizar a los individuos y explicar la variación de sus comportamientos en la ejecución de tareas específicas; las segundas afectan la puesta en práctica integrada de aptitudes, rasgos de personalidad y también conocimientos adquiridos para cumplir bien una misión.”. Por otra parte este mismo autor señala que las competencias son consecuencia de la experiencia y constituyen saberes articulados,

integrados entre ellos y de alguna manera automatizados, en la medida en que la persona competente moviliza este saber en el momento oportuno, sin tener necesidad de consultar reglas básicas ni de preguntarse sobre las indicaciones de tal o cual conducta.” (Levy Leboyer, 2002, pág. 40)

Según Lyle Spencer (1993), “competencia es una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación”.

Según la norma UNE 66173 (UNE) en una competencia intervienen tres elementos:

- **La persona (un agente).** Esta persona posee un sistema de valores (basados fundamentalmente en su cultura, sus creencias y sus circunstancias pasadas y presentes). Su conducta está condicionada por sus aspiraciones (que determinan su motivación y su predisposición al aprendizaje). Posee la capacidad de aprender (que sirve de base a su disposición de evolucionar). Dispone de conocimientos generales y específicos. Este conjunto de elementos intrínsecos configura la identidad de la persona.
- **El campo y entorno de aplicación:** el puesto en sí mismo.
- **La autoridad que evalúa y reconoce:** Unos marcos legales y reglamentarios, así como un sistema jerárquico de la organización, que puede incluir un área específica, como pudiera ser una "Dirección de recursos humanos", con responsabilidades y autoridad para influir en la competencia del personal correspondiente de la organización.

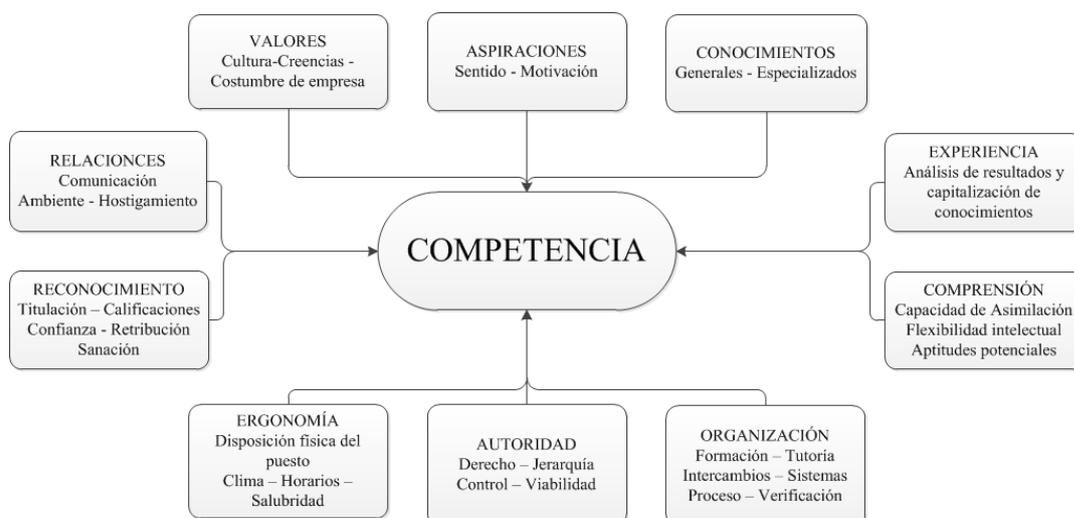


Figura 1-1 Factores Determinantes de la Competencia

Fuente: Norma UNE 66173 IN

De entre las distintas definiciones que he mencionado, destaco el siguiente concepto de competencias: Conocimientos, habilidades y actitudes que favorecen el correcto desempeño del trabajo y que la Organización pretende desarrollar y/o reconocer entre sus empleados de cara a la consecución de los objetivos empresariales.

Habilidad que refleja la capacidad de la persona y describe lo que él o ella puede hacer y no necesariamente lo que hace, ni tampoco lo que siempre hace, independientemente de la situación o circunstancia. Se trata pues de un elemento que nos permite integrar en un mismo concepto los tres componentes fundamentales de la competencia: (Le Boterf, 1996) él:

- **SABER ACTUAR:** El conocimiento es elemento básico e indispensable para poder desarrollar una actividad de manera exitosa. Tiene que ver con su preparación técnica, sus estudios formales, el conocimiento y el buen manejo de sus recursos cognitivos puestos al servicio de sus responsabilidades. Este componente es el que más tradicionalmente se ha utilizado a la hora de definir la idoneidad de una persona para un puesto específico y permite contextualizar el énfasis que hacen muchas empresas en la capacitación de su personal.
- **PODER ACTUAR:** Por mucho que una persona posea todo el conocimiento vinculados a una materia concreta y que en muchas ocasiones la persona sabe cómo actuar y tiene los deseos de hacerlo, pero las condiciones no existen para que realmente pueda efectuarla. Las condiciones del contexto así como los medios y recursos de los que disponga el individuo, condicionan fuertemente la efectividad en el ejercicio de sus funciones.
- **QUERER ACTUAR:** El querer actuar es otro componente fundamental de la competencia. Alude no sólo al factor de motivación de logro intrínseco a la persona, sino también a la condición más subjetiva y situacional que hace que el individuo decida efectivamente emprender una acción en concreto. Incluso si se poseen las habilidades y los conocimientos, si no tienen la actitud favorable, difícilmente podrá alcanzar los objetivos establecidos. Influyen fuertemente la percepción de sentido que tenga la acción para la persona, la imagen que se ha formado de sí misma respecto de su grado de efectividad, el reconocimiento por la acción y la confianza que posea para lograr llevarla a efecto.

Del análisis de estas definiciones puede concluirse que las Competencias:

- Son características propias y permanentes de las personas.
- Son indicadores de conducta o conductas observables al momento de desarrollar una labor, que se presuponen necesarias para el desempeño de un puesto de trabajo.
- Están directamente relacionadas con el éxito laboral o de alguna actividad.
- Son generalizables a varias actividades.
- Una competencia se adquiere, se desarrolla, se mantiene, pero puede llegar a reducirse, a perderse, dejar de estar disponible o de quedarse obsoleta. La competencia no puede verse como tal, sólo se puede observar su resultado.
- Una competencia está estrechamente ligada a la actividad del trabajo, a un resultado buscado y a una aplicación final.
- Una competencia se genera interiormente, por la propia persona; una competencia individual se desarrolla tanto mejor cuando exista una competencia colectiva. Esta competencia colectiva puede condicionar o influir al individuo, tanto si ésta se produce dentro de la organización, como si se produce fuera de la misma. El individuo puede verse motivado en otros ámbitos que no sean su organización.
- Una competencia se construye aplicando un proceso dinámico en el que es fundamental el intercambio de ideas, así como la interacción entre la práctica aplicada por distintas personas y el análisis y la reflexión sobre éstas.

De hecho, las competencias combinan en sí algo que los psicólogos tienden a separar:

- Lo cognoscitivo (conocimientos y habilidades)
- Lo afectivo (motivaciones, actitudes, rasgos de personalidad).
- Lo psicomotriz o conductual (hábitos, destrezas) y
- Lo psicofísico o psicofisiológico.

1.3.1 Tipos de competencias.

Cuando se habla de tipos de competencias, se está refiriendo a que existen unas competencias técnicas y unas competencias comportamentales.

1.3.1.1 **Competencias técnicas**

De acuerdo con Mariela Díaz, las competencias técnicas “son aquellos conocimientos, habilidades y o destrezas específicas que deben demostrar poseer las personas para desempeñar eficazmente una función determinada”. (Díaz, 2013, pág. 18).

Pereda y Berrocal, argumentan que las competencias técnicas “se refieren a aquellos comportamientos referidos a los aspectos derivados de los conocimientos técnicos que deberá tener el ocupante del puesto, en función del contenido del mismo. Estas competencias se refieren por tanto, a los comportamientos que exigen disponer de amplios y detallados conocimientos de las técnicas más avanzadas en la profesión, aplicándolos de forma eficaz y eficiente en los momentos adecuados.” (Pereda & Berrocal, 2001, pág. 68).

Las competencias técnicas son entonces los conocimientos adquiridos que requiere un trabajador para la ejecución exitosa de sus funciones.

1.3.1.2 **Competencias comportamentales**

Las competencias comportamentales se dividen en dos grandes grupos: aquellas que son generalizables a todos los trabajadores de una organización y aquellas competencias que dependen del cargo, rol o área en la cual se desempeñe el trabajador. Aunque los conceptos sean los mismos, los autores pueden denominar los dos tipos de competencias de manera distinta. Así por ejemplo Mariela Díaz (2013), las referencian como competencias corporativas y competencias actitudinales o de gestión; Martha Alles (2006), las denomina competencias cardinales y competencias específicas y Pereda y Berrocal, las refieren como competencias estratégicas o genéricas y competencias específicas.

Pereda y Berrocal explican que “las competencias que estarán presentes en todos los trabajos de la organización serán las estratégicas o genéricas. Estas competencias se derivan de los valores, la misión, el modelo estratégico” (Pereda & Berrocal, 2001, pág. 68).

Aquí vale explicar que las competencias y comportamientos organizacionales deben estar presentes en todos los trabajadores sin importar el cargo o rol que desempeñen.

Las competencias específicas son aquellas que “están en función de sus objetivos, de sus funciones, de sus responsabilidades y de su contexto de trabajo.” (Pereda & Berrocal, 2001, pág. 68).

Como dice Pereda y Berrocal (Pereda & Berrocal, 2001, pág. 68) , estas competencias se pueden definir de forma horizontal o de forma vertical:

- **Horizontal:** Todos los trabajos de un determinado nivel o rol requieren unas competencias y comportamientos específicos.
- **Vertical:** Todos los trabajos de un área o departamento requieren de unas competencias específicas comunes.

Como consecuencia todos los perfiles de cargos incluirán tanto las competencias estratégicas como las específicas.

1.4 Gestión de Competencias

La gestión consiste en utilizar el conjunto de medios puestos a disposición para conseguir los objetivos predeterminados. El proceso que transforma la realidad, que la "toca", que la convierte en otra cosa, es la gestión. La gestión comprende una acción o una serie de acciones que posibilitan la realización de lo planificado, o parte de ello. En este sentido las empresas que centran su gestión en los recursos humanos, se benefician de una ventaja competitiva, pues el éxito de una organización se basa en la calidad y en la disposición del equipo humano, cuanto mejor integrado esté el equipo y más se aprovechen las cualidades de cada uno de sus integrantes, mayor ventaja competitiva tendrá la empresa. A esto se le denomina Gestión por Competencias. La Gestión por Competencias exige que la gestión de recursos humanos sea entendida desde una perspectiva integral, implantando y desarrollando diferentes políticas que de forma simultánea, sean vertebradas por un eje central, el de las competencias laborales.

Queda claro que son las personas competitivas, las que permiten el éxito de la organización, en consecuencia hoy las organizaciones se desarrollan cada vez más, con una clara tendencia hacia la unificación de principios y formas de hacer negocios, donde las diversas áreas de la empresa, los procesos productivos, los aspectos financieros y los resultados tienden hacia una gestión centrada en los recursos humanos. Es decir, las organizaciones ajustan sus modelos de negocios a herramientas estratégicas concentradas en estimular el nivel de excelencia, potenciar las características de la persona, sus competencias individuales en función de los puestos y tareas que deberán cubrir, es decir, humanizar la gestión de las organizaciones, ya que si los conocimientos no se aplican al puesto de trabajo y no se desarrollan en función de las necesidades del puesto de trabajo el resultado final se vería afectado negativamente. Las mejores prácticas se sostienen en las competencias de

los talentos (trabajador de mayor desempeño). Identificar dichas competencias, en el puesto de trabajo, es la misión de la Gestión por Competencias.

El objetivo de aplicar la Gestión de Competencias, es (Vargas, 2002):

- Buscar los talentos en la organización y utilizar su *know how* para desarrollar las competencias de los demás hacia la creación y desarrollo del talento organizativo
- Disponer de una herramienta eficaz para la gestión del cambio y la mejora de la gestión
- Facilitar la implantación de mecanismos adecuados de evaluación continua del desempeño de forma generalizada
- Integrar los objetivos de la organización con los de la persona
- Introducir un nuevo modelo de liderazgo
- Vehicular un modelo integrador de desarrollo profesional

Y eso es precisamente lo que se obtiene gestionando el talento, principalmente de dos formas (Vargas, 2002):

- Seleccionando a profesionales con capacidades, potencial de acción y compromiso acorde con lo que la empresa necesita y puede gestionar. Es decir, a través de las políticas de captación.
- Generando un entorno organizativo, que cree valor al profesional, y que le motive a aportar y a continuar en la empresa. Y esto se alcanza, básicamente, forzando su compromiso con la organización a través de las políticas de retención del talento.

Gestionar por competencias es un enfoque que posibilita articular los subsistemas de gestión de recursos humanos a los resultados globales que se plantean en una estrategia de la organización. Es decir que, las competencias actúan como espina medular de los subprocesos de selección, reclutamiento de personal, formación, evaluación y promoción, plan de carrera y los sistemas de compensación.

1.5 Modelos de Competencias

Es una descripción concreta y práctica de un desempeño efectivo en el trabajo, no una lista de características. El modelo de competencias constituye la formalización de las competencias y sus comportamientos asociados. Según varios autores existen diversos modelos de competencias:

Modelos de clasificación de competencias Profesionales: (Mertens L. , 1996)

- Funcional
- Constructivista
- Conductista

Para gestionar las competencias de la totalidad de las personas de una organización es preciso aplicar no uno sino varios modelos de competencias distintos. Mertens propone tres modelos fundamentales:

- **Modelo funcional:** Refiere a desempeños o resultados concretos y predefinidos que la persona debe demostrar en un proceso productivo determinado. En el mismo las competencias son definidas a partir de un análisis de las funciones claves, con énfasis en los resultados o productos de la tarea, más que en el cómo se logran. Este enfoque permite a las empresas medir el nivel de competencias técnicas de su personal, principalmente ligadas a oficios, y definir las brechas; asimismo, es el referente para emprender procesos de certificación de competencias. (Mertens L. , 1992)
- **Modelo conductual:** Se centra en identificar las capacidades de fondo de la persona que conlleva a desempeños superiores Este modelo surge en Estados Unidos hace 40 años. En el mismo las competencias son definidas a partir de los empleados con mejor desempeño o empresas con mejores prácticas en su industria. El conductismo no pretende capturar las competencias técnicas asociadas a una determinada formación, sino que busca explicar qué determina, en igualdad de condiciones, un desempeño más destacado que el promedio. Los estudios de competencias conductuales buscan identificar atributos como la iniciativa, la resistencia al cambio, la tolerancia al estrés, la ambigüedad, el riesgo, la capacidad de persuasión o el liderazgo, todas características personales asociadas al alto desempeño. Este enfoque tiene su propia metodología y tiende a implicarse en familias de cargos ejecutivos: se piensa que este tipo de competencias predicen mejor el desempeño superior, aunque también es válida a nivel de mandos medios y cargos menores en áreas como las ventas y la calidad de servicio, donde la competencia conductual es muy relevante. (Mertens L. , 1992)

- **Modelo constructivista o integrativo:** El creador de esta teoría es Heinz von Foerster. Es la aplicación del paradigma de la psicología constructivista al desarrollo de las competencias, define competencias a partir del análisis y proceso de resolución de problemas y disfunciones que se presentan en la Organización. En este modelo es donde las competencias se definen por lo que la persona es capaz de hacer para lograr un resultado, en un contexto dado y cumpliendo criterios de calidad y satisfacción. Reconoce lo que la persona trae desde su formación temprana. Este modelo de origen francés, da gran valor a la educación formal y también al contexto, entendiendo que las competencias ligan el conocimiento y aprendizaje a la experiencia. Como modelo recoge aspectos funcionales, pero con énfasis en lo conductual. (Mertens L. , 1992)

Saracho propone tres modelos de competencias (Saracho, 2005):

- **Modelo de competencias distintivas:** Lo creó y desarrolló David McClelland, se ajusta al Modelo conductista que se centra en la descripción de comportamientos para alcanzar un desempeño superior.
- **Modelo de competencias genéricas:** lo creó y desarrollo William Bham, se ajusta al Modelo conductista que se centra en la descripción de comportamientos estándar.
- **Modelo funcional:** Lo creó y desarrolló Sydney Fine, este Modelo se centra en la descripción de los resultados que deben obtener los ocupantes de un puesto determinado y por lo tanto, en los comportamientos mínimos necesarios para un desempeño aceptable (competencias funcionales).

Cuando en el marco de esta distinción se habla del Modelo “conductista”, se hace referencia básicamente a un modelo que incluye tanto al modelo de competencias distintivas como al Modelo de competencias genéricas. Mientras que cuando se habla de un Modelo “funcional”, se incluye el modelo de análisis Funcional de Fine conjuntamente con otras metodologías destinadas al análisis ocupacional como el Amod y el Dacum entre otros.

Tanto el modelo conductista como el Funcional se basan en la teoría del análisis situacional que sostiene que el mejor predictor del comportamiento futuro de una persona es su comportamiento pasado en una situación similar o idéntica a la que se presentará en el futuro: Dicha teoría del análisis situacional es conductista y se opone a cualquier teoría mentalista.

Los modelos: funcional, conductual, distintivo y genérico expresan las competencias a través de conductas y por tanto estos modelos se enmarcan dentro del paradigma conductista.

El modelo constructivista es un modelo mentalista que asume que es posible modificar el propio comportamiento a partir de “cambiar la mente”, dicho de otro modo la manera que las personas aprenden a comportarse de manera distinta es “construyendo” representaciones mentales que luego se verán reflejadas en el comportamiento de las personas. Algo que se opone radicalmente el modelo conductista de Von Foester “si quieres ver el mundo distinto, actúa distinto” (Saracho, 2005), que es el presupuesto básico tanto de los modelos llamados conductistas como funcional. Por otra parte el constructivismo aplicado al desarrollo de competencias ha demostrado ser útil y eficaz; aunque como se ha indicado que no se trata de un modelo de competencias por sí mismo sino un abordaje para el desarrollo de las mismas

1.5.1 Criterios para determinar qué modelo implementar

Para determinar qué modelo es el más apropiado, es necesario considerar dos grandes criterios: a qué nivel/les jerárquicos se aplicará, y para qué se utilizarán las competencias.

El primer criterio para determinar qué modelo implementar es el nivel jerárquico de la estructura al que se aplicará la gestión por competencias. Según el nivel de que se trate, cada uno de los modelos adquiere su mayor efectividad en las diferentes capas o estamentos jerárquicos de la estructura organizacional. Ello implica que los 6 modelos pueden aplicarse a toda organización, siempre y cuando tengamos en cuenta a qué capa de la estructura corresponde aplicar cada modelo.

Figura 1-2 Modelo de Competencias

MODELO	NIVEL JERÁRQUICO
Distintivas -Conductual	Estratégico
Genéricas -Conductual	Táctico
Funcional	Operativo
Constructivista	(Estratégico, Táctico y Operativo)

Elaborado por: Fausto Escobar G.

Cada uno de los 6 modelos de competencias existentes deben aplicarse a las tres capas jerárquicas de la organización: estratégico, táctico y operativo.

Para la presente investigación, se ha tomado el Modelo Constructivista por la experticia adquirida durante la vida laboral de los trabajadores de TERRAGARDEN, pues el conocimiento se ha ido construyendo mediante la interacción continua en la empresa, se apoyará en el Análisis Estratégico de la empresa que es el punto de partida a la hora de implantar un sistema de Gestión por Competencias.

El modelo permitirá que TERRAGARDEN pueda configurar su catálogo de competencias de forma sencilla y adaptada a sus particularidades, condicionantes y actividades productivas que realiza. Estará conformado de competencias genéricas (a poseer todas las personas, están asociadas a la cultura y valores corporativos) y específicas y técnicas (asociadas a los procesos/actividades tienen lugar en la empresa); se determinará hasta qué punto el modelo permite incrementar la flexibilidad de la organización para adaptarse a los cambios, si realmente facilita la gestión integrada de los recursos humanos y un lenguaje común. También es necesario no perder de vista si converge la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas de negocio y si los directivos se involucran en la gestión de recursos humanos.

1.6 Ventajas de la gestión de Recursos Humanos por Competencias

Sin duda los principales aportes de la Gestión de Recursos Humanos por Competencias lo constituye la integración de los sistemas de Recursos Humanos en torno a las competencias y cómo esto facilita la alineación del comportamiento a la estrategia de la organización. Las personas serán seleccionadas, capacitadas, desarrolladas y evaluadas en función de dichos comportamientos que estarán asociados a un desempeño exitoso en el trabajo y permitirán a la organización alcanzar sus objetivos.

Lo oportuno de este enfoque es que su concepción básica reconoce que son los Recursos Humanos de la empresa los que le permiten lograr una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo.

En la literatura clásica de Administración de Recursos Humanos, autores como Lucía y Lepsinger (De Lucía & Lepsinger, 1999) Levy – Leboyer, (Levy Leboyer, 2002) , Martha Alles (Alles, 2006), y la OIT entre otros, identifican, los siguientes beneficios derivados de una gestión de Recursos Humanos por competencias:

- Facilita la alineación del comportamiento a la estrategia y valores de la organización.
- Contribuye a maximizar la productividad
- Facilita la flexibilidad para el cambio
- Asegura que las especificaciones de los cargos se focalicen en las conductas causalmente ligadas a un desempeño exitoso.
- Posibilita la definición del perfil profesional y competencial que favorece a la productividad, porque se orienta a los resultados
- Desarrolla los equipos humanos con las competencias necesarias para cada área específica de trabajo
- Identifica los puntos débiles, tanto a nivel organizativo como individual, permitiendo futuras intervenciones de mejora para garantizar los resultados
- La evaluación del desempeño se realiza sobre la base de los objetivos medibles y cuantificables con posibilidad de observación directa
- Aumento de la productividad y optimización de resultados. Su objetivo es la búsqueda de la ventaja competitiva
- Concienciación de los equipos a que asuman la corresponsabilidad de su propio desarrollo. La responsabilidad de la formación es de los trabajadores. Tornándose un proceso de ganar-ganar (tanto empresa, como trabajador), desde el momento en que las expectativas de todos están atendidas.

1.7 Pasos para diseñar y aplicar un modelo basado en competencias

Es necesario mencionar algunas condiciones necesarias para el éxito del modelo de gestión de Recursos Humanos basado en competencias, previo al desarrollo de las distintas etapas y/o pasos: (Rodríguez Beltrame)

- En primer lugar, es imprescindible la participación y el compromiso de la alta dirección de la organización en la construcción del modelo.
- Complementariamente, se requiere de una sensibilización del personal en sus diferentes niveles, el apoyo y vinculación directa de la gerencia y la comprensión y comunicación de los procesos por todos los colaboradores en materia de: comunicación, contención y apoyo logístico.
- Debe existir un marco de referencia razonablemente estable y darse amplia participación a todos los involucrados.
- Determinar del equipo de trabajo. (La dimensión y composición del equipo dependerá del alcance del proyecto).

Sintéticamente, se puede definir los siguientes pasos para diseñar y aplicar un modelo de competencias. Según Martha Alles (2006), para trabajar con un sistema por competencias es necesario:



Figura 1-3 Secuencia de los pasos para el diseño y aplicación de un modelo basado en competencias

Fuente: (Alles, 2006)

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA JARDINES TERRAGARDEN

2.1 Antecedentes

La empresa Jardines TERRAGARDEN S.A, ubicada en la ciudad de Tumbaco, provincia de Pichincha, es una empresa ecuatoriana joven, con su matriz en Tumbaco y sus filiales en el Ecuador: en Manta y Latacunga y en el Exterior en el Estado de Florida, USA, creada en noviembre del 2009, sobre la base de comprender y valorar la naturaleza como fuente de incommensurables beneficios para el ser humano y sus hogares, provee asesoramiento y servicios de diseño, recuperación y mantenimiento de jardines, parques aéreas verdes, canchas deportivas, caminos, cercas, estanques, comunidades, renting de plantas, instalación de sistemas de riego automáticos, podas, huertos, bonsais, reforestación, pérgolas y sistemas de iluminación en general en diferentes estilos.

El equipo humano de Jardines TERRAGARDEN S.A, está compuesto por 75 trabajadores (entre Manta – Latacunga – Quito) se ha caracterizado por un elevado nivel de profesionalidad y experiencia. Se trata de una organización basada en el desarrollo de personas, lo que hace posible lograr la máxima calidad de los servicios a través de la participación activa de todos sus integrantes. El principal objetivo de la empresa constituye la satisfacción de sus clientes para lo cual la empresa trabaja con proveedores calificados, con un equipo de trabajo competente, con la tecnología y logística apropiada y se preocupa de la mejora continua de sus procesos.



Figura 2-1 Fachada de la Matriz en Quito de TERRAGARDEN S.A
Elabora: Fausto Escobar

2.2 Situación actual de la Gestión de Recursos Humanos

La razón principal del diagnóstico de la situación actual, es dar a conocer cómo se halla organizado la Dirección de Recursos Humanos de TERRAGARDEN determinar el entorno de su gestión y aplicación y señalar las debilidades existentes en los procesos actuales de

persistentes, de altos estándares de calidad y proactivos a variables de cualquier índole; con un alto sentido de entendimiento de las necesidades del cliente logrando así superar sus expectativas de productos y servicios, a través de un grupo humano honesto, capaz, eficiente, satisfecho y comprometido con desarrollar y alcanzar un alto nivel de bienestar y calidad de vida. Logrando así el posicionamiento deseado, ser la primera alternativa de nuestros clientes al momento de necesitar un servicio.

2.5 Visión

TERRAGARDEN tiene como visión, ser la empresa de productos, servicios y exportación de ornamentales más reconocida en el país y en el estado de la Florida, siendo una solución integral a todos los requerimientos de este sector, así como proveer de mantenimiento, diseño de jardines y áreas verdes, con excelencia, innovación y calidad, a través de un servicio oportuno y personalizado a nuestros clientes, con un grado humano comprometido, capaz, honesto y eficaz que les permita desarrollar y alcanzar bienestar de vida.

2.6 Objetivos

2.6.1 Objetivo general:

Lograr la correcta integración de la estructura, los sistemas de trabajo y las personas, con la finalidad de alcanzar que los trabajadores de la empresa desplieguen sus habilidades y capacidades en un buen clima laboral, para conseguir eficiencia y competitividad de la empresa.

2.6.2 Objetivos específicos:

- Ayudar a la empresa a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
- Proporcionar competitividad a la organización.
- Suministrar a la empresa empleados bien entrenados y motivados.
- Permitir la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- Administrar el cambio.
- Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

2.7 Productos

- Estructura ocupacional institucional
- Planeación de los recursos humanos

- Reclutamiento
- Selección de personal
- Orientación y capacitación
- Desarrollo del personal
- Evaluación del desempeño
- Compensaciones
- Plan de equidad interna y competitividad externa de las remuneraciones
- Plan de servicios de salud y bienestar social

2.8 Diagrama de causa efecto

Este identifica los problemas principales y secundarios que aquejan al Área de Talento Humano, determinando las causas en los diferentes subsistemas lo que nos permite conocer de manera precisa los problemas primarios y secundarios.

2.8.1 Agrupación de causas:

Los problemas del subsistema de admisión de personal son los siguientes:

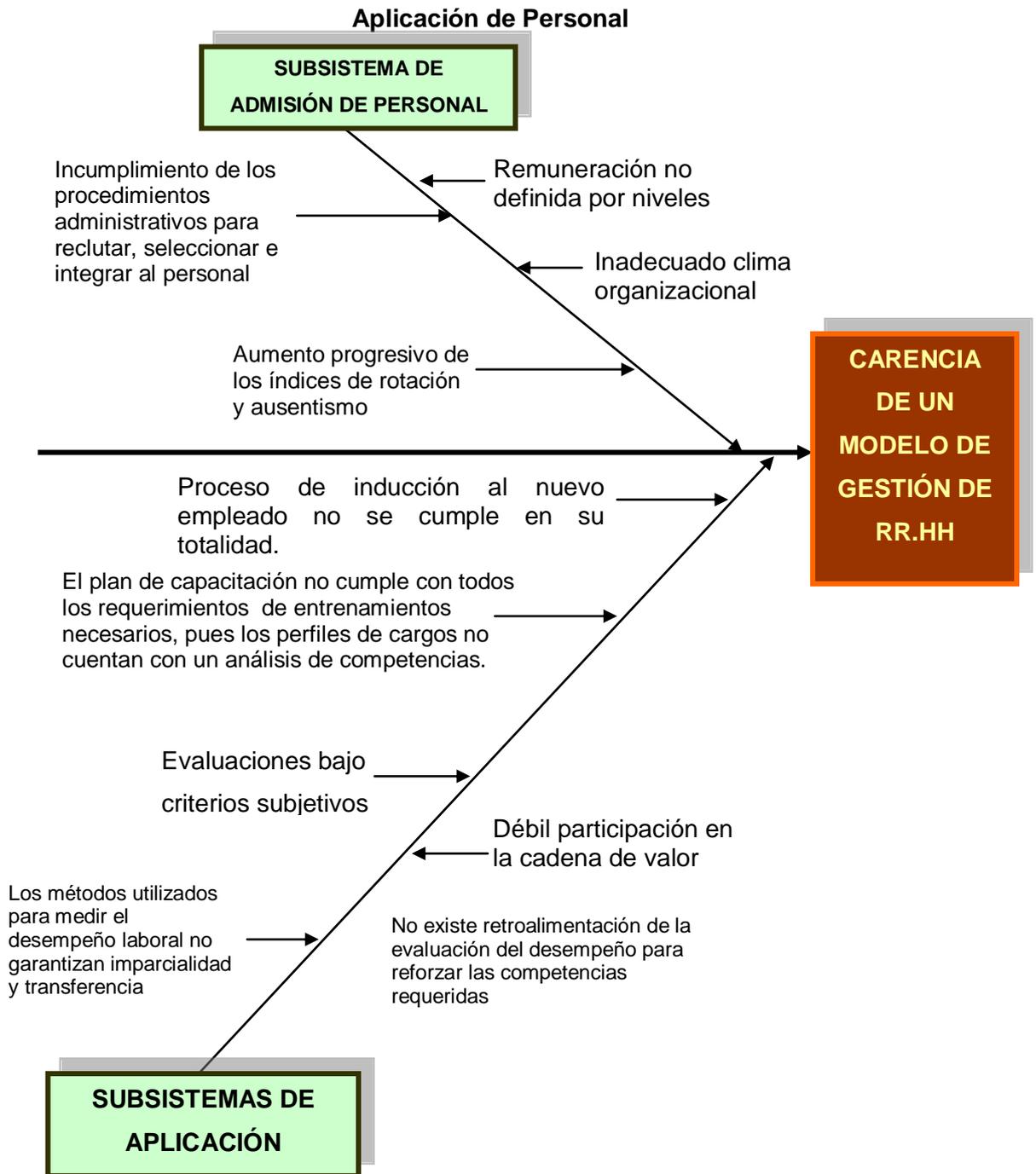
- Incumplimiento de los procedimientos administrativos para reclutar, seleccionar e integrar al personal nuevo
- Remuneraciones no definidas por niveles
- Inadecuado clima organizacional
- Aumento progresivo de los índices de rotación y ausentismo

Los problemas del subsistema de aplicación de personal son los siguientes:

- Proceso de inducción al nuevo empleado no se cumple en su totalidad
- El plan de capacitación no cumple con todos los requerimientos de entrenamiento necesarios, pues los perfiles de cargos no cuentan con un análisis de competencias
- Evaluaciones bajo criterios subjetivos
- Débil participación en la cadena de valor
- Métodos inadecuados de evaluación
- Los métodos (de aplicación de personal: diseño de cargos, inducción, capacitación, evaluación del desempeño) no garantizan el rendimiento del personal

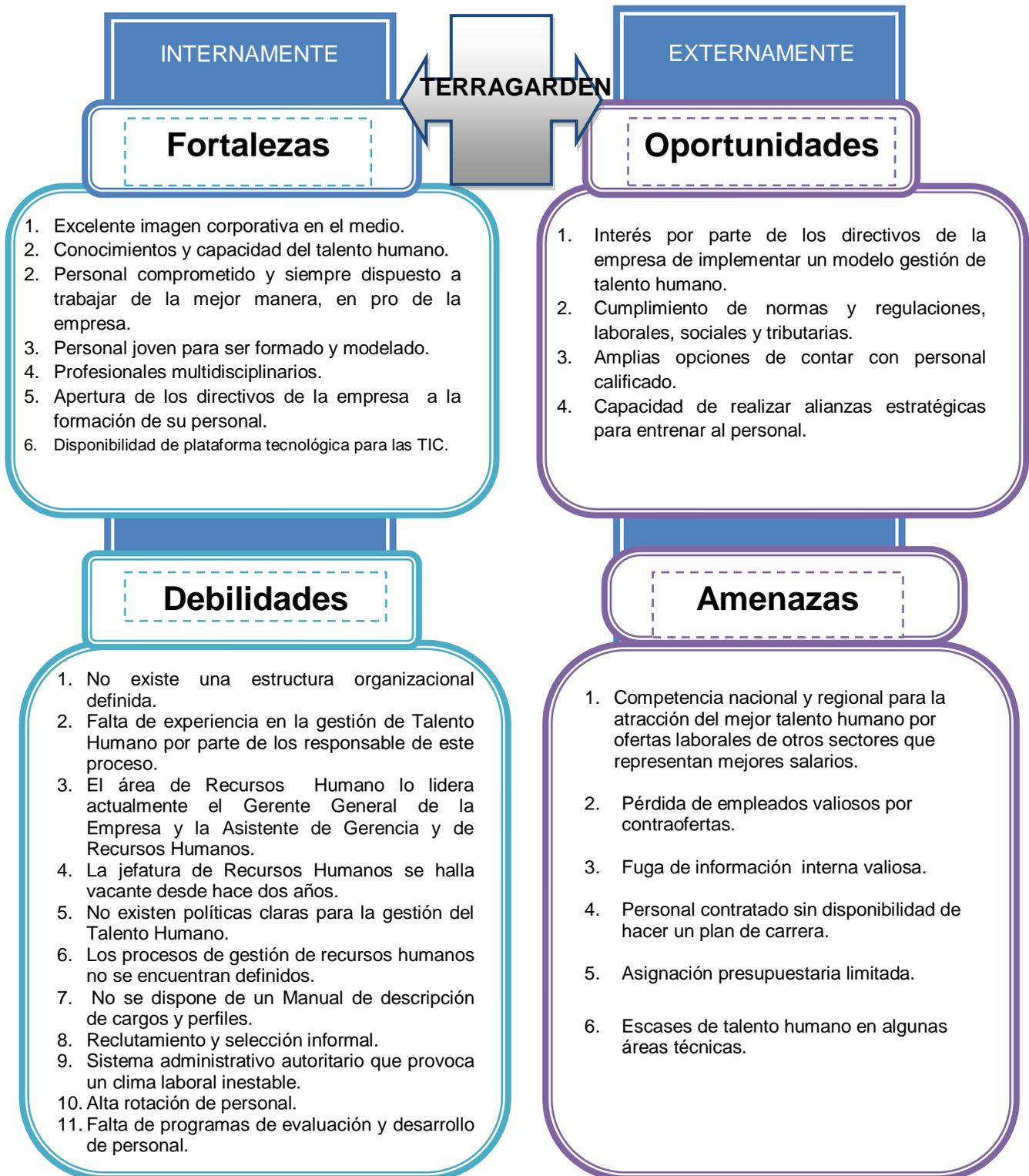
La totalidad de estos problemas influyen en la baja productividad de la gestión organizacional, por la ausencia de procesos en los diferentes subsistemas de gestión de Talento Humano, lo cual indica las necesidades de crear un modelo de gestión de Talento Humano basado en competencias que permita solucionar dichos problemas.

Figura 2-4 Diagrama Causa Efecto- Situación de los Subsistemas de Admisión y



Elaborado por: Fausto Escobar

2.9 Matriz FODA



Fuente: Empresa TERRAGARDEN

Elaborado: Fausto Escobar & Levantamiento de Información

Del análisis de causa efecto y FODA se desprende que los mecanismos utilizados para la aplicación de los subsistemas de Talento Humano en TERRAGARDEN se encuentran estructurados de una manera informal, tradicional y empírica. La ausencia de una Dirección de Recursos Humanos y la ausencia de los procesos en los diferentes subsistemas de gestión, genera diversos conflictos laborales, los empleados y trabajadores no tiene claro cuál es su posición dentro de la empresa, cuáles son sus actividades relevantes, quien es su inmediato superior y quiénes son sus similares.

Tabla 2-1 Matriz de estrategias para mejorar la situación actual de recursos humanos de TERRAGARDEN

FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
1-2-3-4-5-6		1-2-3-4-5-6	
Estrategia 1.- Implementar un modelo de gestión del Talento humano por competencias requeridas		Estrategia 3.- Implementar programas de capacitación para mejorar el liderazgo y competencias de todo el personal	
DEBILIDADES		AMENAZAS	
1-2-3-4-5-6-7-8-9-10-11-12		1-2-3-4-5	
Estrategia 2.- Gestionar el Área de Recursos Humanos e implementar sistemas de reclutamiento, selección y evaluación del desempeño de personal por competencias.		Estrategia 4.- Reconocer y lograr eficiencia y eficacia en la gestión del talento humano	

Fuente: Fausto Escobar & Levantamiento de Información

La gestión tradicional de Recursos Humanos de TERRAGARDEN no está completamente estructurada y varios de los subsistemas se encuentran en estado pasivo o simplemente no se desarrollan.

La empresa TERRAGARDEN, refleja la necesidad de contar con el diseño de un modelo de gestión de Talento Humano basado en competencias, cuyo objetivo principal será el implantar un nuevo estilo de dirección en la empresa para la administración del Talento Humano de manera más efectiva.

CAPÍTULO III

DISEÑO Y DESARROLLO DEL MODELO GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS

3.1 Diseño y desarrollo del modelo

El presente Modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias, se fundamenta en una visión sistémica, constructivista e integrativa, donde las competencias se definen por lo que la persona es capaz de hacer para lograr un resultado, en un contexto dado y cumpliendo criterios de calidad y satisfacción. El modelo de origen francés, da gran valor a la educación formal y también al contexto, entendiendo que las competencias ligan el conocimiento y aprendizaje a la experiencia. (Boterf, 2001). Reconoce lo que la persona trae desde su formación temprana. Como modelo recoge aspectos funcionales pero con énfasis en lo conductual.

Su aplicación y desarrollo se centra en la captación, mantenimiento, capacitación y desarrollo del principal de sus recursos, el capital humano de TERRAGARDEN. Para que este modelo de gestión de recursos humanos por competencias sea operativo se definió nuevos roles, responsabilidades y nuevos procesos, no solo para la administración de nuevos conocimientos que hoy tienen los trabajadores y profesionales de TERRAGARDEN, sino también para que esta “capacidad colectiva de hacer” aumente a través de la incorporación de nuevas prácticas, nuevas tecnologías y socialización de los nuevos conocimientos. El presente modelo incluye:

- Diccionario de competencias
- Manual de cargos y perfiles por competencias
- Planificación del talento humano
- Modelo de Reclutamiento y selección de personal
- Modelo de contratación e inducción de personal
- Modelo de capacitación y desarrollo de personal
- Sistema de Evaluación del desempeño

3.2 Políticas del Modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias:

Para la ejecución del diseño y desarrollo del presente modelo de gestión de talento humano por competencias, se realizó reuniones de trabajo en las áreas del ámbito de aplicación de la Empresa, se contó con la colaboración de los mandos altos, medios y operativos de la empresa.

El diseño y desarrollo del presente modelo de gestión de talento humano por competencias, surge de la necesidad de armonizar la estructura orgánica existente, basada en algunos

lineamientos o premisas establecidas por la alta gerencia, de modo que las posteriores etapas del diseño obedecen a dichas premisas y el producto final constituye el resultado de acuerdos entre la empresa, los directivos y los trabajadores, la metodología empleada es la de “aproximaciones sucesivas”, que tiene la ventaja de lograr que el nuevo modelo de gestión de talento humano por competencias que finalmente se recomienda, pueda ser implantada sin mayores dificultades y en lo posible, con el acuerdo de los diferentes actores.

Bajo este marco metodológico inicial se emitieron las siguientes políticas que contribuyeron en el proceso de desarrollo del nuevo modelo de gestión:

- Inducir al personal a los cambios que se generen con el nuevo modelo a aplicarse
- Impartir una capacitación a todo el personal involucrado en el cambio, de manera que se adapte con mayor facilidad al nuevo modelo de gestión
- Evaluar el desempeño del personal de la empresa, para la aplicación y valoración de puestos
- Mantener una comunicación horizontal con directivos y personal de la empresa, generando un clima organizacional agradable.
- Lograr la máxima motivación del personal, mediante la aplicación adecuada de un plan de incentivos.
- Lograr una mayor productividad mediante la aplicación y desarrollo del Modelo de gestión de Talento Humano por Competencias.

El presente modelo de gestión de talento humano por competencias se halla plasmado en el manual de gestión de talento humano por competencias, este determina la matriz base para el adecuado funcionamiento de todos los demás subprocesos, se vio la necesidad de desarrollarlo desde la descripción de perfil de puesto, hasta la selección de competencias laborales para los diferentes niveles de cargos: Directivos (Gerentes), Profesionales (Técnicos) y de Apoyo (administrativos).

3.2.1 Procedimiento para la selección de competencias laborales

Para definir las competencias laborales (funciones y valores), se constituyó grupos de trabajo (comité de competencias) formado por directivos, profesionales y de apoyo de la empresa, se determinaron a partir de la respuesta a las preguntas siguientes:

¿Qué es lo fundamental que debe el capital humano *saber, saber hacer, hacer y saber ser o estar* (comportarse) para su desempeño profesional eficaz y lograr la eficiencia de su

trabajo? Lo anterior permitió considerar que no todas las funciones son Competencias Laborales, sino, sólo aquellas que son fundamentales en el cargo.

¿Cómo lograr describir cada una de las competencias laborales? A través de las unidades de competencias (Tareas) y sus elementos (Elementos de Competencias).

El diseño de los perfiles de cargos por competencias laborales propuesto muestra los requerimientos técnico-profesionales (conocimientos y habilidades), político-ideológicos (normas de conducta) para lograr y mantener el personal idóneo que satisfaga los intereses de la empresa TERRAGARDEN.

3.3 Manual de gestión de talento humano por competencias

3.3.1 Misión

Ser una herramienta estratégica y de soporte que promueva el desarrollo de las competencias personales y organizacionales, que permita integrar, motivar, desarrollar y conservar el talento humano, generando oportunidades de crecimiento de carrera.

3.3.2 Visión

Fundamentar los valores y estándares éticos mediante el posicionamiento del Área de Talento Humano como generadora de productividad y desarrollo personal y profesional

3.3.3 Valores

- Igualdad de todos los trabajadores, sin discriminación
- Mérito, desempeño, y capacidad como criterios orientadores del acceso, la carrera y demás políticas de Recursos Humanos
- Eficacia, efectividad y eficiencia de la acción empresarial y sus políticas
- Transparencia, objetividad, e imparcialidad
- Responsabilidad y pleno sometimiento a la Ley
- Moralidad, no deberá aceptar recompensas ni gratificaciones para cumplir sus funciones, evitará el tráfico de influencias, cuidando al prestigio individual, y empresarial
- Integridad, guiando sus acciones laborales y sus actuaciones como ciudadano trabajador con honradez, entereza, rectitud y entrega desinteresada de su capacidad, conocimiento, y experiencia laboral.

3.3.4 Alcance

En este modelo se busca tener al Manual de gestión del talento humano como una guía práctica que describa de forma ordenada los procedimientos relacionados con la administración de su talento humano, asegurando su adecuada ejecución con el propósito de conseguir los objetivos de la empresa. El presente manual incluye:

Figura 3-1 Gestión de Talento Humano Por Competencias



Elaborado por: Fausto Escobar

El Manual de gestión del talento humano, se apoya en el Manual de procesos, en el Manual de procedimientos y en el Manual de la organización. Para el cumplimiento del control de Administración del Talento Humano se han establecido registros que evidencian el cumplimiento de los procedimientos.

3.4 Procesos del modelo de gestión de talento humano por competenciaS

3.4.1 Diseño y descripción de cargos y perfiles

3.4.1.1 Objetivo

Definir el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos para la clasificación de cada uno de los cargos dentro del sistema general de clasificación de puestos de la empresa, especificando los niveles de formación, capacitación, experiencias necesarias y las responsabilidades que se le van a exigir al ocupante.

3.4.1.2 Alcance

Límite inicial: Definición de la estructura de puestos, análisis de la estructura de puestos actual versus la estructura organizacional propuesta que se ajusten a los requerimientos de los procesos institucionales.

Límite final: Elaboración del Manual de puestos.

3.4.1.3 Políticas

- Definir el puesto de trabajo y no la persona que lo ocupa
- Definir el conjunto de funciones, tareas, o actividades que se desarrollan en todos y cada uno de los puestos en la empresa, especificando, además, los niveles de formación y experiencias necesarios para poder desempeñarlo con idoneidad, las responsabilidades que se le van a exigir al ocupante y las características físicas o ambientales en las que se va a desarrollar el trabajo en sí, así como los recursos que normalmente utiliza el mismo.

3.4.1.4 Instancias Participantes

- Gerente de Recursos Humanos
- Jefe del área que pertenece el trabajador
- Gerente General

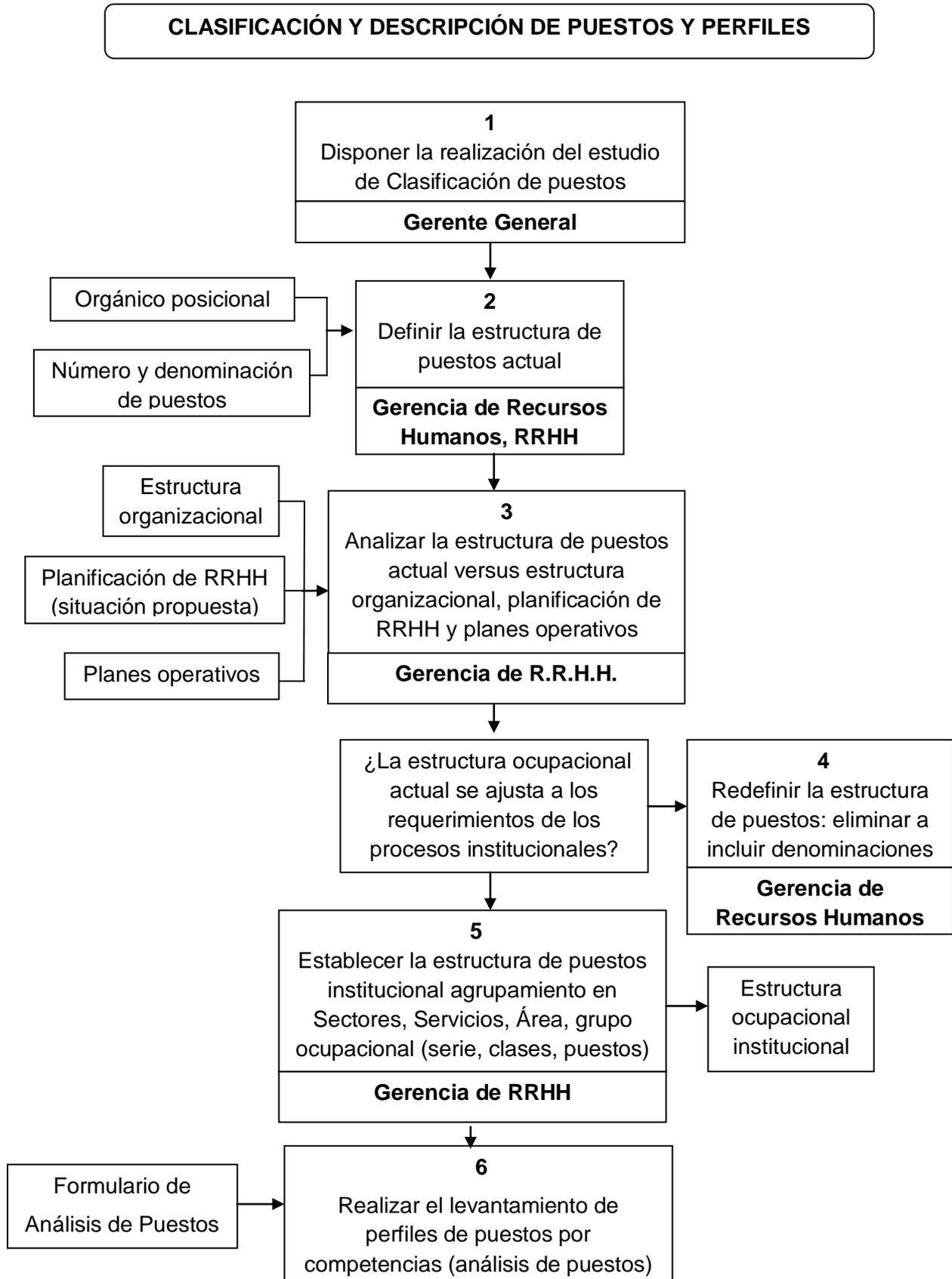
3.4.1.5 Formatos y registros

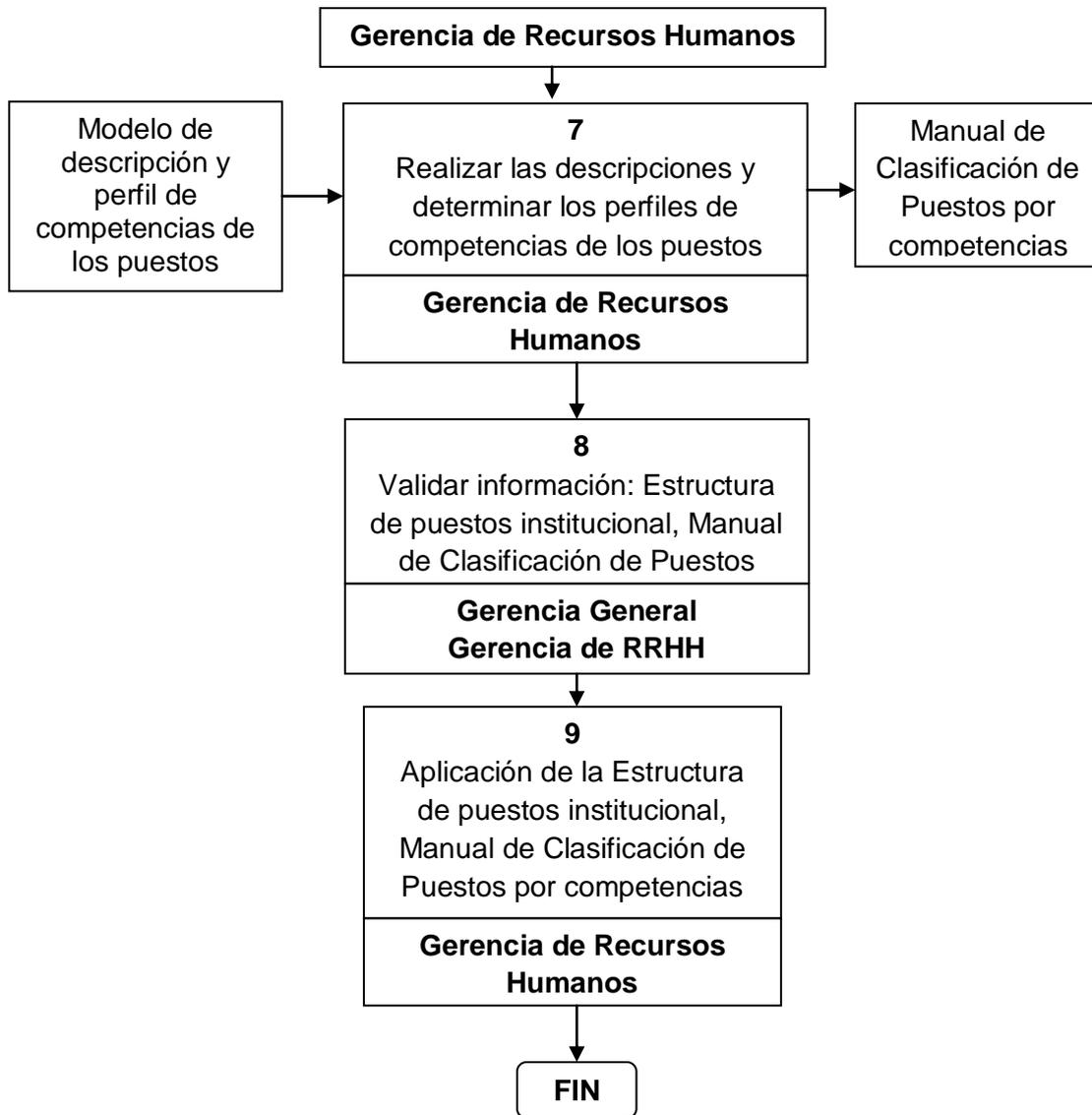
- Descripción y perfil de puestos -Manual de puestos (Ver anexo A)

3.4.1.6 **Indicadores**

$$\text{Perfil de puestos} = \frac{\# \text{ de puestos con perfiles}}{\# \text{ total de puestos}}$$

3.4.1.7 **Flujograma**





3.4.1.8 Estructura de los puestos de la empresa TERRAGADEN.

NIVEL	PUESTO	CÓDIGO
DIRECTIVO	Gerente General	1
	Gerente Financiero	3
	Gerente de Recursos Humanos	7
	Gerente de Proyectos	11
PROFESIONAL	Diseñador de parques y jardines	9
	Jefe técnico	10
	Jefe de adquisiciones	6
	Contador	4
	Jefe de Ventas	8
APOYO	Asistente de Gerencia y de Recursos Humanos	2
	Asistente contable	5
	Bodeguero	12
	Jardinero	13

3.4.1.9 Descripción y perfiles de puestos

Se hallan detallados en el ANEXO A

3.4.2 DICCIONARIO DE COMPETENCIA

3.4.2.1 Objetivo

El Directorio de competencias corresponde al listado de conocimientos, habilidades y actitudes y valores requeridos que se espera fortalecer para un desempeño adecuado y oportuno en diversos contextos para los puestos de la empresa, servirá como apoyo al desarrollo del talento humano de TERRAGARDEN, y a su vez, permitirá minimizar el margen de error de las interpretaciones personales que pudieran darse, permitiendo asegurar que cualquier persona, independiente del área o nivel donde se encuentre tenga una percepción y entendimiento claro y compartido sobre lo que se espera de su aporte.

3.4.2.2 Alcance

El Directorio de Competencias como elemento interactuante del Sistema de Gestión del Talento Humano, se aplicará a todos los trabajadores y empleados de TERRAGARDEN en sus diferentes niveles en donde se espera que los comportamientos descritos sean aplicados por sus colaboradores según la necesidad de la función que desempeña con la finalidad de alcanzar los resultados esperados.

Este manual ayudará a la persona a identificar sus fortalezas y necesidades de desarrollo en relación con las competencias que son definidas dentro de las siguientes categorías:

COMPETENCIAS FUNCIONALES O TÉCNICAS

No. de Competencia	Competencia	Código
1	Análisis	(AN)
2	Organización	(OR)
3	Dirección	(DR)
4	Control	(CN)
5	Persuasión	(PE)
6	Habilidad	(HB)

COMPETENCIAS CONDUCTUALES O PERSONALES

No. de Competencia	Competencia	Código
7	Iniciativa	(IN)
8	Autocontrol	(AU)
9	Flexibilidad	(FL)
10	Responsabilidad	(RE)

COMPETENCIAS COGNITIVAS ORGANIZACIONALES

No. de Competencia	Competencia	Código
11	Aprendizaje continuo	(AP)
12	Orientación de servicio	(OS)
13	Construcción de relaciones	(CR)
14	Innovación y creatividad	(IC)
15	Conocimiento organizacional	(CO)

COMPETENCIAS INTELECTUALES

No. de Competencia	Competencia	Código
16	Persistencia	(PR)
17	Solución de problemas	(SO)

Fuente: Empresa TERRAGARDEN & Levantamiento de Información

Elaborado: Fausto Escobar & Levantamiento de Información

3.4.2.3 *Políticas*

Para la elaboración del presente diccionario se seleccionaron varios grupos de competencias acordes para el perfil de puestos de TERRAGARDEN.

El directorio de competencias es la herramienta guía que facilita la identificación y formulación de competencias y comportamientos observables en el desarrollo de los procesos que se ejecuten en los diferentes niveles funcionales de la empresa.

3.4.2.4 *Instancias Participantes*

- Gerente de Recursos Humanos
- Gerentes de áreas u/o procesos
- Gerente General

3.4.2.5 *Formatos y registros*

- Diccionario de competencias (Ver numeral 3.3.2.6)

3.4.2.6 *Diccionario de competencias TERRAGARDEN*

COMPETENCIAS FUNCIONALES O TÉCNICAS

Son aquellas necesarias para el desempeño de las funciones propias de las ocupaciones del sector productivo de la empresa. Poseerlas significa tener el dominio de conocimientos, habilidades y actitudes que conllevan al logro de resultados de calidad en el cumplimiento de una ocupación y, por tanto, facilitan el alcance de las metas organizacionales

#	COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN	RELEVANCIA DEL COMPORTAMIENTO OBSERVABLE		
			ALTA	MEDIA	BAJA
1	ANÁLISIS	Es la capacidad de comprender una situación, descomponiéndola o la misma en partes más pequeñas y siguiendo a paso sus implicaciones	1. Analiza las relaciones entre unas pocas partes de la situación 2. Descompone de manera sistemática una actividad compleja en partes que puede ser manejada	3. Reconoce causas y consecuencias probables de una situación (MEDIA) 4. Evalúa los pros y contras, prueba alternativas.	5. Es selectivo y organizado (ALTA) 6. Obtiene la información importante y concluye rápidamente

#	COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN	RELEVANCIA DEL COMPORTAMIENTO OBSERVABLE		
			ALTA	MEDIA	BAJA
2	ORGANIZACIÓN	Es la habilidad para identificar, dirigir y distribuir los recursos efectuados, logrando como resultado la productividad y las operaciones	1. Asume responsabilidades por la optimización del uso de los recursos (BAJA)	3. Incorpora tecnología de punta y las mejores prácticas a la manera en que la unidad lleva a cabo su gestión	5. Comprende el significado y las implicaciones de los indicadores financieros claves
			2. Establece, comunica, dirige y reorganiza claramente los objetivos operacionales con el fin de superar las expectativas de desempeño de la empresa y sus clientes (BAJA)	4. Aplica continuamente técnicas operacionales acertadas con el fin de lograr mayor productividad y eficiencia (MEDIA)	6. Conoce las metas de la organización y el método mediante el cual se medirá el progreso. (ALTA)
3	DIRECCIÓN	Es la capacidad de establecer y cumplir acciones proactivas, utilizando los recursos de la manera más efectiva para maximizar el valor de la organización	1. Asume responsabilidades por la optimización del uso de los recursos	3. Incorpora tecnología de punta y las mejores prácticas a la manera en que la unidad lleva a cabo su gestión	4. Aplica continuamente técnicas operacionales acertadas con el fin de lograr mayor productividad y eficiencia
			2.- Establece, comunica, dirige y reorganiza claramente los objetivos operacionales con el fin de superar las expectativas de desempeño de la empresa y sus clientes		5. Se asegura que los demás conozcan y compartan la misión, las metas, el programa, el clima y la política organizacional

#	COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN	RELEVANCIA DEL COMPORTAMIENTO OBSERVABLE		
			ALTA	MEDIA	BAJA
4	CONTROL	Es la capacidad de aplicar conocimientos, valores y normas éticas para comprobar que las actividades se estén desarrollando en función del cumplimiento de objetivos	1. Establece sistemas para monitorear el avance de tareas	3. Hace reuniones periódicas con su equipo	4. Se comporta de manera consecuente con las reglas y compromisos personales e institucionales y se responsabiliza de sus acciones
			2. Monitorea la productividad y desempeño de sus áreas		5. Tiene capacidad de adecuar procesos y actividades de acuerdo con las capacidades de los integrantes del equipo.
5	PERSUASIÓN	Es la intención de convencer, influenciar o impresionar a otras para hacer que ellos estén de acuerdo sobre un conjunto de acciones determinadas	1. Sus acciones tienen como fin crear un efecto o impacto específico	3. Prepara cuidadosamente datos, elabora argumentos y expresa diferentes puntos de vista	4. Se adapta al grupo para transmitir sus ideas
			2. Usa la persuasión directa en las discusiones y presentaciones.		Modela el comportamiento que desean que realice los demás y lleva a cabo una acción para crear un impacto específico
6	HABILIDAD	Consiste en la capacidad del servidor para ejecutar un trabajo a nivel óptimo y competitivo, en base a sus conocimientos, experiencia e iniciativa. Lo conforman los siguientes subfactores:	Actitud frente al trabajo.- Demostrar interés, predisposición y espíritu de colaboración para ejercer sus funciones. (Evaluación puestos Profesionales y de Apoyo)	Comunicación abierta.- Se refiere a la presentación de informes estructurados y sustentados sobre los resultados alcanzados. (Evaluación puestos Profesionales y de Apoyo)	Liderazgo.- Habilidad de la persona en mantener elevada la moral del grupo y obtener la participación espontánea en el trabajo (Evaluación puestos Directivos y Profesionales)

			<p>Conocimiento del puesto.- Se refiere a que posee conocimientos relacionados con el puesto de trabajo. (Evaluación puestos Directivos, Profesionales y de Apoyo)</p>	<p>Cooperación.- Se refiere a su participación en grupos o equipos de trabajo para alcanzar resultados con otras personas. De tener que trabajar en equipo, aporta activamente a la consecución de sus objetivos. (Evaluación puestos Profesionales)</p>	<p>6.- Relaciones de trabajo.- Establece relaciones eficaces de trabajo con otras personas en todos los niveles, dentro y fuera de la unidad. De tener que trabajar en equipo, aporta activamente a la consecución de sus objetivos aún cuando no esté de total acuerdo. (Evaluación puestos Profesionales y de Apoyo)</p>
--	--	--	--	--	--

Fuente: Empresa TERRAGARDEN & Levantamiento de Información

Elaborado: Fausto Escobar & Levantamiento de Información

COMPETENCIAS CONDUCTUALES O PERSONALES

Condiciones del individuo que le permiten actuar adecuada y asertivamente en un espacio productivo, aportando sus talentos y desarrollando sus potenciales, en el marco del comportamiento social y universalmente aceptados, se incluyen la iniciativa, el autocontrol y la flexibilidad

#	COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN	RELEVANCIA DEL COMPORTAMIENTO OBSERVABLE		
			ALTA	MEDIA	BAJA
1	INICIATIVA	Es inclinación a realizar acciones en forma proactiva, en vez de simplemente programar acciones futuras	1. Ejecuta trabajos complementarios dirigidos a facilitar los resultados propuestos	3. Actúa con rapidez y determinación ante situaciones de crisis	5. Propone ideas, persiste en ellas
			2. Tiene habilidad para anticiparse a las dificultades y crea oportunidades	4. Se anticipa con acciones a problemas potenciales	6. Propone soluciones y alternativas viables de implementar

#	COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN	RELEVANCIA DEL COMPORTAMIENTO OBSERVABLE		
			ALTA	MEDIA	BAJA
2	AUTOCENTRO	Es la capacidad de orientar coherentemente sus emociones para la realización efectiva de sus actividades seleccionando una estrategia para enfrentar una situación o un problema	1. Procura asumir responsabilidades adicionales	3. Se ve a sí mismo como un experto y expresa confianza en su comportamiento y juicio	5. Responde apropiadamente y trabaja sin necesidad de supervisión
			2. Expresa con tacto y educación su desacuerdo con sus superiores, clientes o colaboradores y manifiesta clara y confiada su posición cuando tiene conflicto con los demás	4. Se contenta y emociona cuando le asignan tareas retadoras	6. Acepta críticas y es autocrático
3	FLEXIBILIDAD	Es la habilidad para adaptarse y trabajar efectivamente en diversas situaciones, con varios individuos o grupos	1. Cuando una situación merece un cambio, por más radical que éste sea, el sujeto lidera el proceso de cambio, divulga los beneficios y está dispuesto a cambiar para servir como ejemplo.	3. Cambia su propia conducta o enfoque inmediato para adecuarse a la situación	5. Reconoce la validez de los puntos de vista de los otros
			2. Lleva a cabo las adaptaciones estratégicas grandes y a largo plazo para modernizarse, estar a la vanguardia y ser más competitivo.	4. Tiene su capacidad de cambiar su asilo gerencial de acuerdo con las tareas o habilidades de sus subordinados	6. Es ágil y organizado que actúa de una manera práctica y versátil

4	RESPONSABILIDAD	Se refiere al impacto del puesto en sus resultados finales y su obligación moral adquirida con la Institución. En este factor se han considerado los siguientes subfactores	1.- Calidad del trabajo.- Se refiere a efectuar funciones con precisión y aceptabilidad, minimizando el número de errores y omisiones en la ejecución de los resultados (Evaluación puestos Profesionales y de Apoyo)	4.- Planificación.- Se refiere a la determinación del trabajo que debe ser realizado propiciando políticas, estableciendo objetivos y estrategias; programas de trabajo y evaluando las actividades de su unidad.(Evaluación puestos Directivos)	6.- Administración de personal.- Se refiere a la planificación de Recursos Humanos, ejecuta acciones de personal de acuerdo a políticas, normas y procedimientos de recursos humanos establecidos en la Institución. (Evaluación Directivos)
			2.- Necesidad de supervisión.- Se refiere a mantener al supervisor oportunamente informado del progreso del trabajo; así como, cumplir fielmente sus instrucciones, a la estructuración de grupos de trabajo y su integración, así como el uso equilibrado de recursos.(Evaluación puestos de Apoyo)	5.- Organización.- Se refiere a la estructuración de grupos de trabajo y su integración, así como el uso equilibrado de recursos. (Evaluación Directivos y Profesionales)	7.- Control.- Se refiere a vigilar y corregir el desarrollo de los procesos asegurando el cumplimiento efectivo de objetivos.(Evaluación puestos Directivos)
			3.- Liderazgo.- Habilidad de la persona en mantener elevada la moral del grupo y obtener la participación y la colaboración espontánea en el trabajo. (Evaluación puestos Directivos y Profesionales)		

Fuente: Empresa TERRAGARDEN & Levantamiento de Información

Elaborado: Fausto Escobar & Levantamiento de Información

COMPETENCIAS COGNITIVAS ORGANIZACIONALES

Constituyen el punto de partida para tener capacidad de gestionar los procesos organizacionales, recursos e información, orientación al servicio y aprendizaje para encontrar soluciones prácticas, a través de la referenciación de experiencias de otros.

#	COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN	RELEVANCIA DEL COMPORTAMIENTO OBSERVABLE		
			ALTA	MEDIA	BAJA
1	APRENDIZAJE CONTINUO	Es el interés por asimilar y aplicar constantemente e nuevos conocimientos y competencias para el conocimiento personal y organizacional	1. Se prepara para la adquisición y desarrollo de competencias y conocimientos	3. Desarrolla actividades extras con el fin de capacitarse	5. Busca asegurar el mantenimiento,, desarrollo y difusión de las competencias que posee
			2. Enfatiza en la observación conductual en la búsqueda de las competencias	4. Tiene facilidad de aprendizaje	6. Participa en actividades multidisciplinarias con el fin de adquirir nuevas competencias
2	ORIENTACIÓN DE SERVICIO	Es el deseo de ayudar o servir a otros para satisfacer sus necesidades	1. Asume personalmente la responsabilidad de resolver los problemas de servicio al cliente	3. Verifica la satisfacción del cliente	5. Hace seguimiento de las preguntas, peticiones y reclamos de los clientes
			2. Corrige los problemas con prontitud sin ponerse a la defensiva	4. Presta un servicio amable, dinámico y respetuoso	6. Mantiene al cliente informado del progreso de la gestión

#	COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN	RELEVANCIA DEL COMPORTAMIENTO OBSERVABLE		
			ALTA	MEDIA	BAJA
3	CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES	Es la habilidad para identificar y mantener contacto frecuentemente con personas e instituciones relevantes que contribuyen a la efectividad de la gestión de la unidad	1. Tiene buenas relaciones con su equipo de trabajo	4. Es reconocido en la organización por su carisma y buenas relaciones	6. Tiene buenos contactos internos y externos
			2. Goza de credibilidad y aprecio por su prudencia y capacidad de conciliación	5. Sus relaciones las enfoca en intercambios que le permiten compartir información valiosa para los procesos de trabajo.	7. Establece canales de comunicación y relaciones claras y efectivas
			3. Sus excelentes relaciones lo hacen ser percibido como líder		
4	INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD	Es el esfuerzo para mejorar el rendimiento mediante la realización de nuevas actividades, generando propuestas creativas y clarificando las estrategias para la acción efectiva	1. Propone y realiza cosas tan novedosas y efectivas que se constituyen en estándares que transforman a la organización	3. Añade al trabajo cotidiano actividades únicas y de avanzada	4. Realiza actividades novedosas que optimizan el rendimiento
			2. Busca la raíz del conflicto o la situación de dificultad		5. Buscan alternativas para conseguir datos, los procesa, los presenta
5	CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL	Es la capacidad de conocer la organización y el sistema de la empresa	1. Conoce la estructura y sus interrelacionamientos	2. Conoce y se da a conocer por quienes ocupan los cargos	4. Conoce los procesos de la organización y el lenguaje técnico
				3. Conoce, comprende y propaga la misión, visión, objetivos y estrategias de la empresa	5. Conoce los procedimientos que se llevan en la organización

Fuente: Empresa TERRAGARDEN & Levantamiento de Información

Elaborado: Fausto Escobar & Levantamiento de Información

COMPETENCIAS INTELECTUALES

Implica principalmente los conocimientos generales y particulares, además de la lógica que cada persona posee. Son condiciones intelectuales asociadas con la atención, la memoria, la concentración, la persistencia, la solución de problemas, la toma de decisiones y la creatividad.

No	COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN	RELEVANCIA DEL COMPORTAMIENTO OBSERVABLE		
			ALTA	MEDIA	BAJA
1	PERSISTENCIA	Es la sabiduría y preocupación de trabajar bien y de competir contra un estándar de excelencia	1. Hace el trabajo correctamente	3. Define y tiene claridad en estándares propios y de la organización	4. Redefine constantemente metas propias
			2. Propone ideas para mejorar el desempeño		5. Hace cambios específicos en sistemas y métodos de trabajo
2	SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	Se relaciona con el grado de identificar y enfrentar dificultades que se presentan en el desarrollo del trabajo, con el fin de presentar opciones de solución con oportunidad. (Evaluación a Puestos Directivos, Profesionales y de Apoyo)	1. Identifica las causas del problema dentro de grandes cantidades de información.	3. Distingue hechos de opiniones	4. Recoge información pertinente y confirma su veracidad
			2. Presenta recomendaciones sólidas comparando alternativas en base a su relación con los objetivos		5. Determina como se relaciona cada elemento de información con otros.

Fuente: Empresa TERRAGARDEN & Levantamiento de Información
Elaborado: Fausto Escobar & Levantamiento de Información

3.4.3 PLANIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO

3.4.3.1 *Objetivo*

Permite analizar y determinar la situación histórica actual y proyectada de los recursos humanos a fin de garantizar la cantidad y calidad de este recurso, en función de la estructura de la empresa, planes y programas, proyectos y procesos a ser ejecutados.

3.4.3.2 *Alcance*

Se aplicará a todos los trabajadores y empleados de TERRAGARDEN en sus diferentes niveles

3.4.3.3 *Políticas*

La planificación del Talento Humano se sustentará:

- En la necesidad de estructurar una planificación que analice los requerimientos de recursos humanos, a corto, mediano y largo plazo.
- En la distribución orgánica de los puestos con fundamento en la funcionalidad de las diferentes unidades, áreas o procesos de la empresa.
- En el fortalecimiento y capacidad de la empresa
- En los requerimientos de las áreas, unidades o procesos, y de acuerdo con el portafolio de productos y servicios, los planes, programas y proyectos institucionales

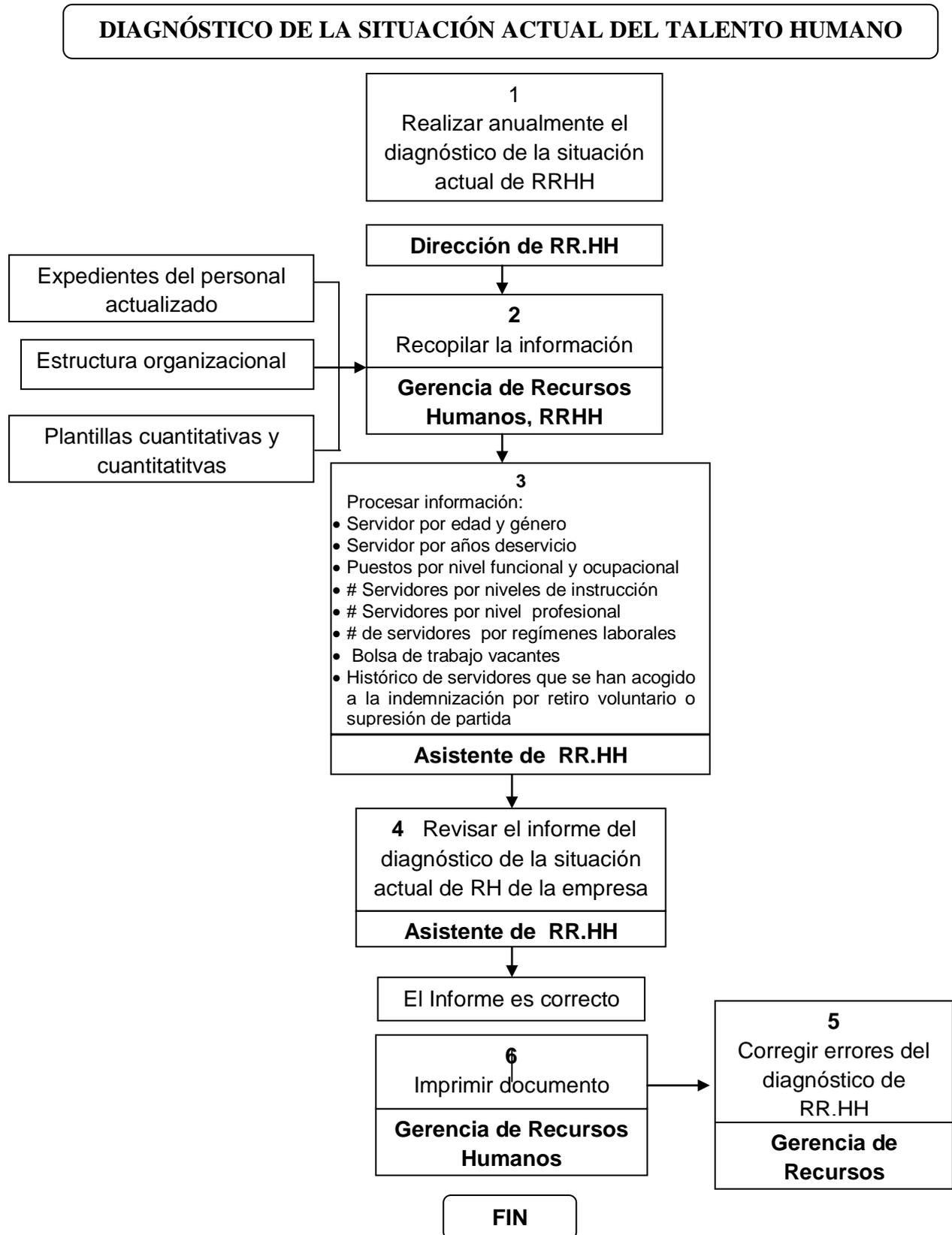
3.4.3.4 *Instancias Participantes*

- Gerente de Recursos Humanos
- Autoridades Departamentales
- Gerente General

3.4.3.5 *Formatos y registros*

- Descripción y perfil de puestos (Ver Anexo A)

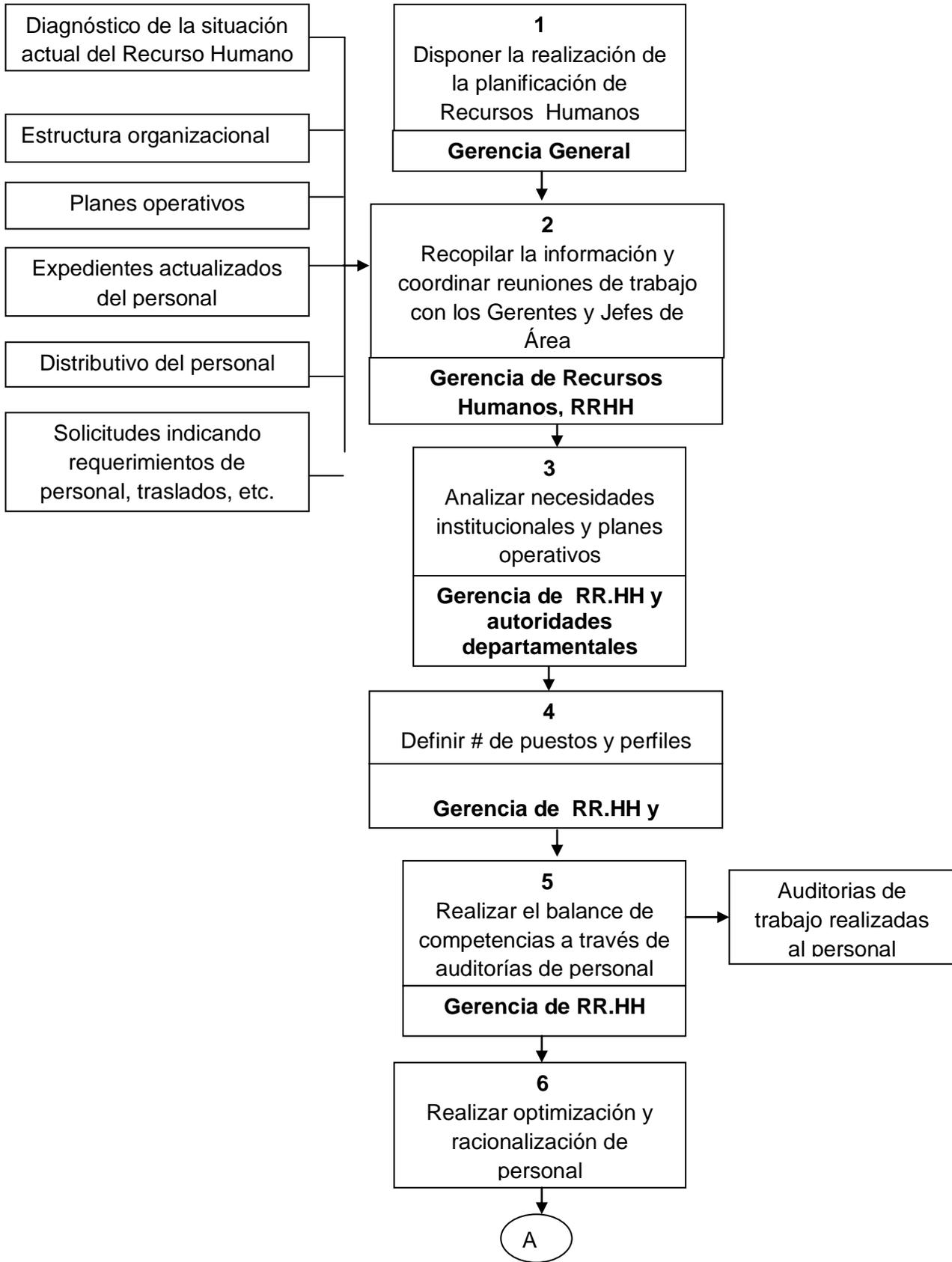
3.4.3.6 *Flujo grama*

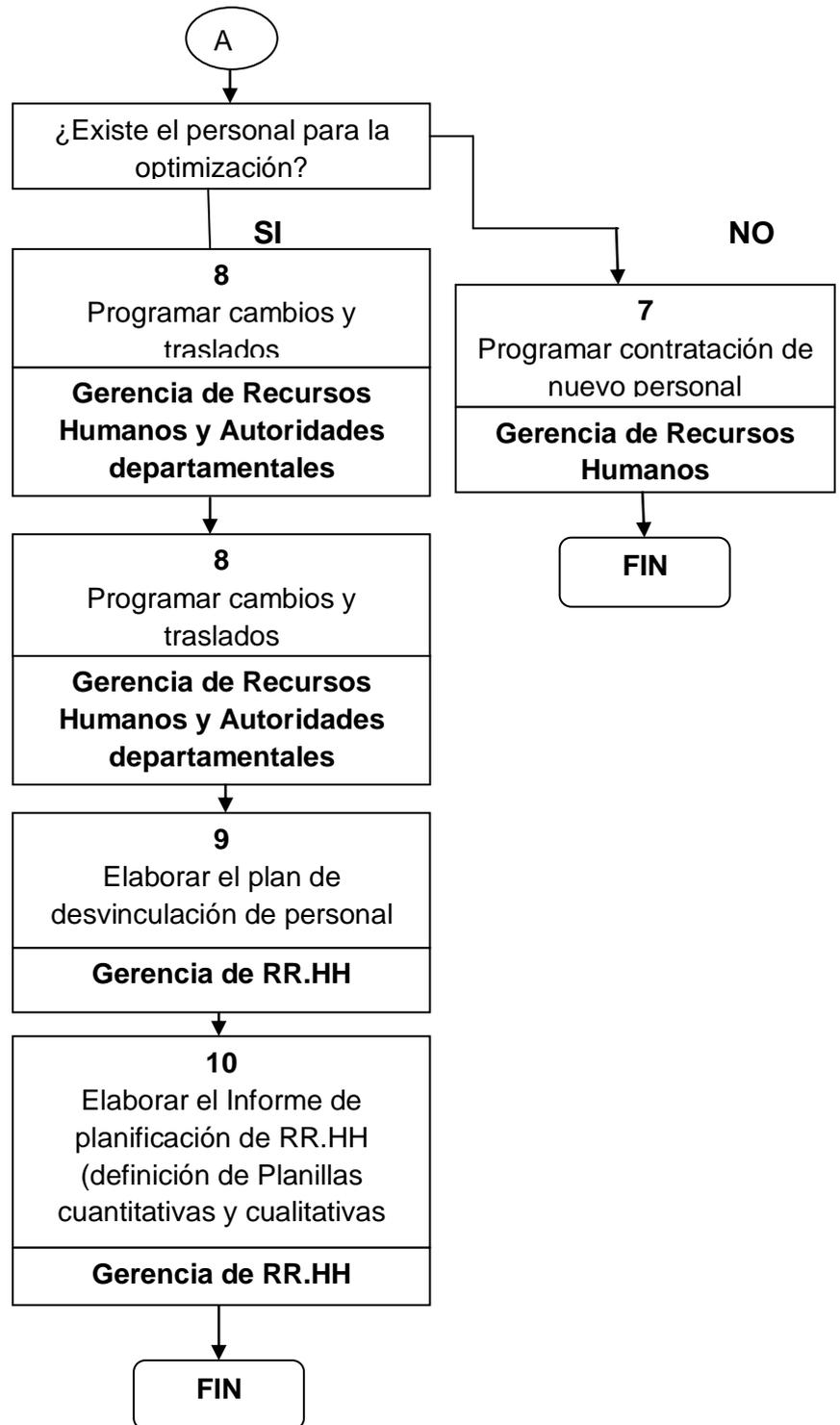


Fuente: Empresa TERRAGARDEN & Levantamiento de Información

Elaborado: Fausto Escobar & Levantamiento de Información

PLANIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO





Fuente: Empresa TERRAGARDEN & Levantamiento de Información
Elaborado: Fausto Escobar & Levantamiento de Información

3.4.4 Reclutamiento y selección de persona por competencias

3.4.4.1 *Objetivo*

Definir el procedimiento que permita reclutar y seleccionar personal idóneo, que reúna las características, conforme a la descripción de puestos de la empresa, para ocupar puestos vacantes o creaciones.

3.4.4.2 *Alcance*

Límite inicial: Necesidad de mano de obra (solicitud de requerimiento de personal)

Límite final (Entrevista para contratación)

3.4.4.3 *Políticas*

- Definir apropiadamente las fuentes de reclutamiento y selección de personal
- Cumplir con este proceso tomando como base principal el perfil del puesto a seleccionar
- Cumplir con todos los pasos del subproceso

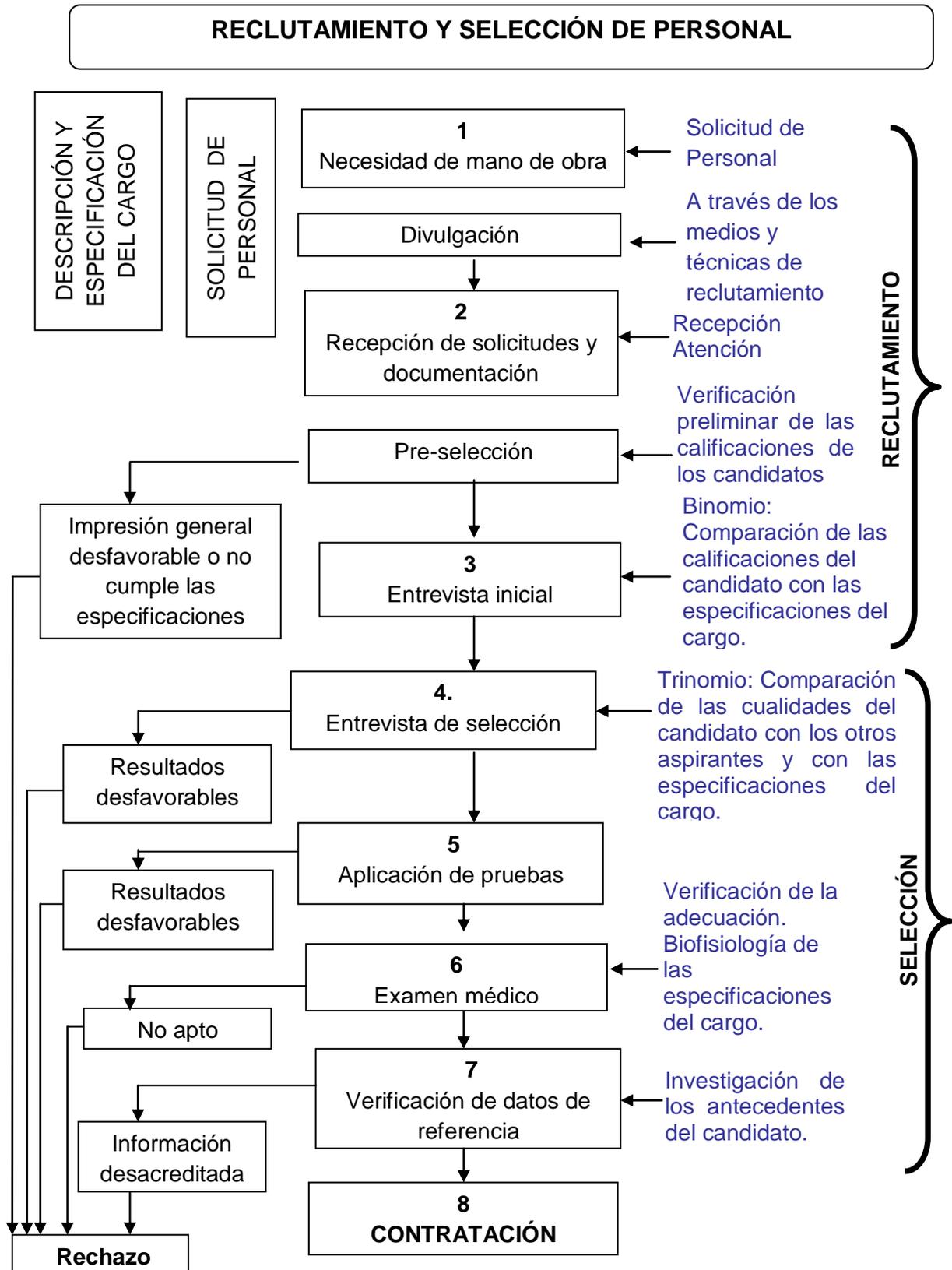
3.4.4.4 *Instancias Participantes*

- Gerente General
- Gerente de Recursos Humanos
- Jefe del área solicitante

3.4.4.5 *Formatos y registros*

- No aplica

3.4.4.6 *Flujo grama*



Fuente: Empresa TERRAGARDEN & Levantamiento de Información
 Elaborado: Fausto Escobar & Levantamiento de Información

3.4.5 CONTRATACIÓN DE PERSONAL

3.4.5.1 *Objetivo*

Lograr que el personal seleccionado sea contratado, formalizando la relación contractual de trabajo, garantizando que se respeten los intereses, derechos y obligaciones tanto del empleador como del trabajador, determinados por la Ley.

3.4.5.2 *Alcance*

Límite inicial: Cita con el candidato seleccionado para definir las condiciones de la contratación, fecha de ingreso y firma del contrato

Límite final: Inducción y socialización

3.4.5.3 *Políticas*

- Contratar las personas que cumplan los requisitos establecidos en el manual de funciones, sin importar su raza, religión, nacionalidad o sexo.
- Asegurar un proceso de vinculación de personal con la empresa que se adecúe a sus necesidades y cumpla con las leyes laborales del país.
- Suscribir el Contrato de Trabajo
- Realizar el seguimiento de la inducción al nuevo empleado

3.4.5.4 *Instancias Participantes*

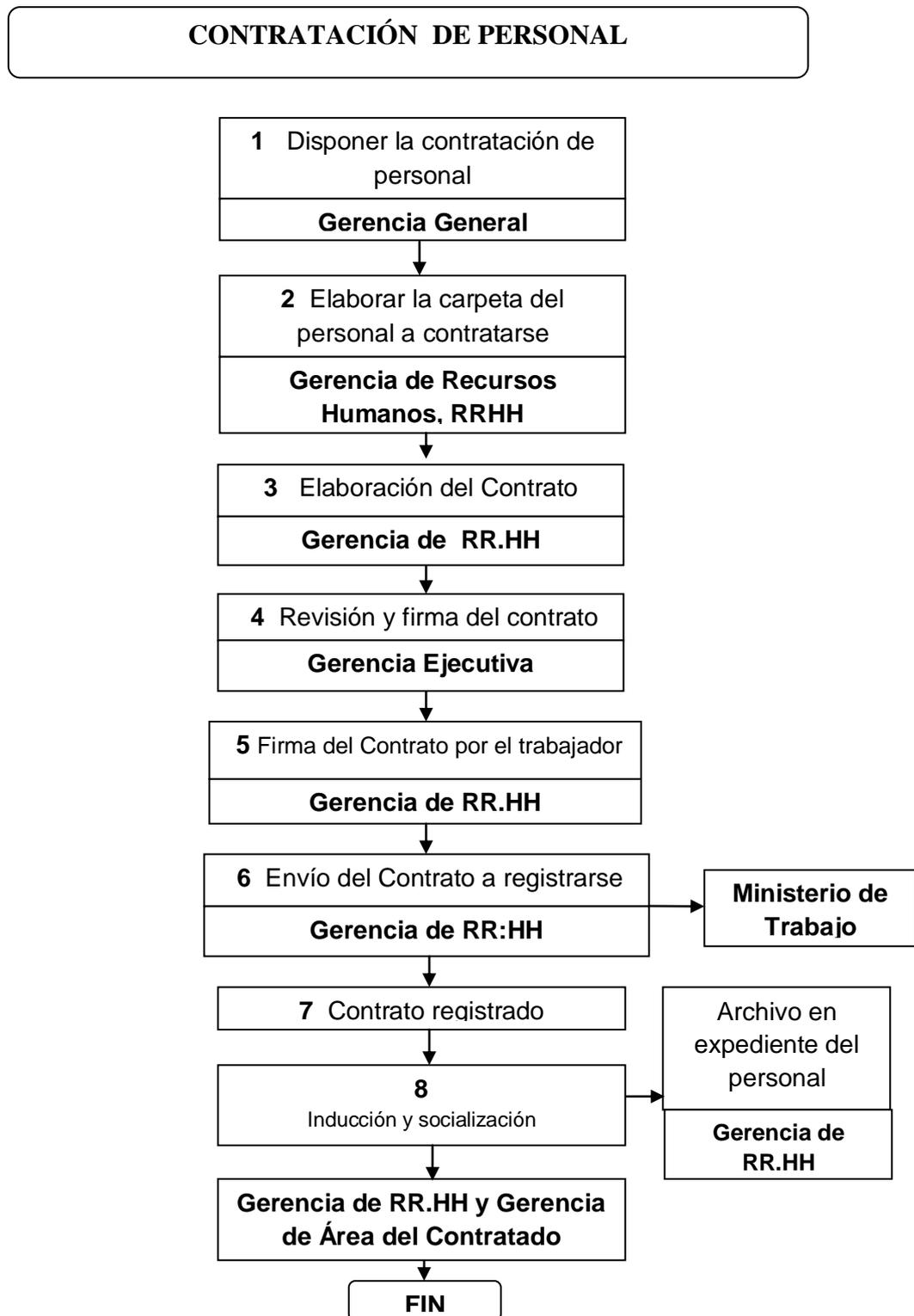
- Gerente General,
- Gerente de Recursos Humanos.
- Coordinador de Contabilidad
- Inspector de Trabajo del Ministerio de Relaciones Laborales.

3.4.5.5 *Formatos y registros*

- Requisitos para ingresar a TERRAGARDEN (Ver anexo B)
- Modelo de contrato a Plazo Fijo (Ver Anexo C)

3.4.5.6 *Indicadores*

$$\text{Cumplimiento de la Contratación} = \frac{\text{\# de personas que entran a trabajar con documentos en regla}}{\text{Total de personas contratadas}}$$

3.4.5.7 *Flujo grama*

Fuente: Empresa Terragarden

Elaborado: Fausto Escobar &
Levantamiento de Información

3.4.6 INDUCCIÓN DE PERSONAL

3.4.6.1 *Objetivo*

Lograr la integración del nuevo trabajador al puesto de trabajo, a sus compañeros y a la empresa, transfiriéndole la información básica sobre la organización, las actividades, y responsabilidades a su cargo.

3.4.6.2 *Alcance*

- Límite inicial: programa de socialización e inducción formal (etapas, duración) así como las actividades y recursos que se utilizarán para su ejecución.
- Límite final: Proceso de seguimiento del desarrollo del nuevo trabajador.
- Límite inicial: Cita con el candidato seleccionado para definir las condiciones de la contratación, fecha de ingreso y firma del contrato
- Límite final: Inducción y socialización, seguimiento del desarrollo del nuevo trabajador.

3.4.6.3 *Políticas*

- Dar una inducción la cual se divide en dos partes: inducción general e inducción específica
- Es responsabilidad de cada Departamento diseñar e implementar esta inducción.
- Como parte de la inducción específica, Talento Humano entregará la descripción y perfil del puesto correspondiente.

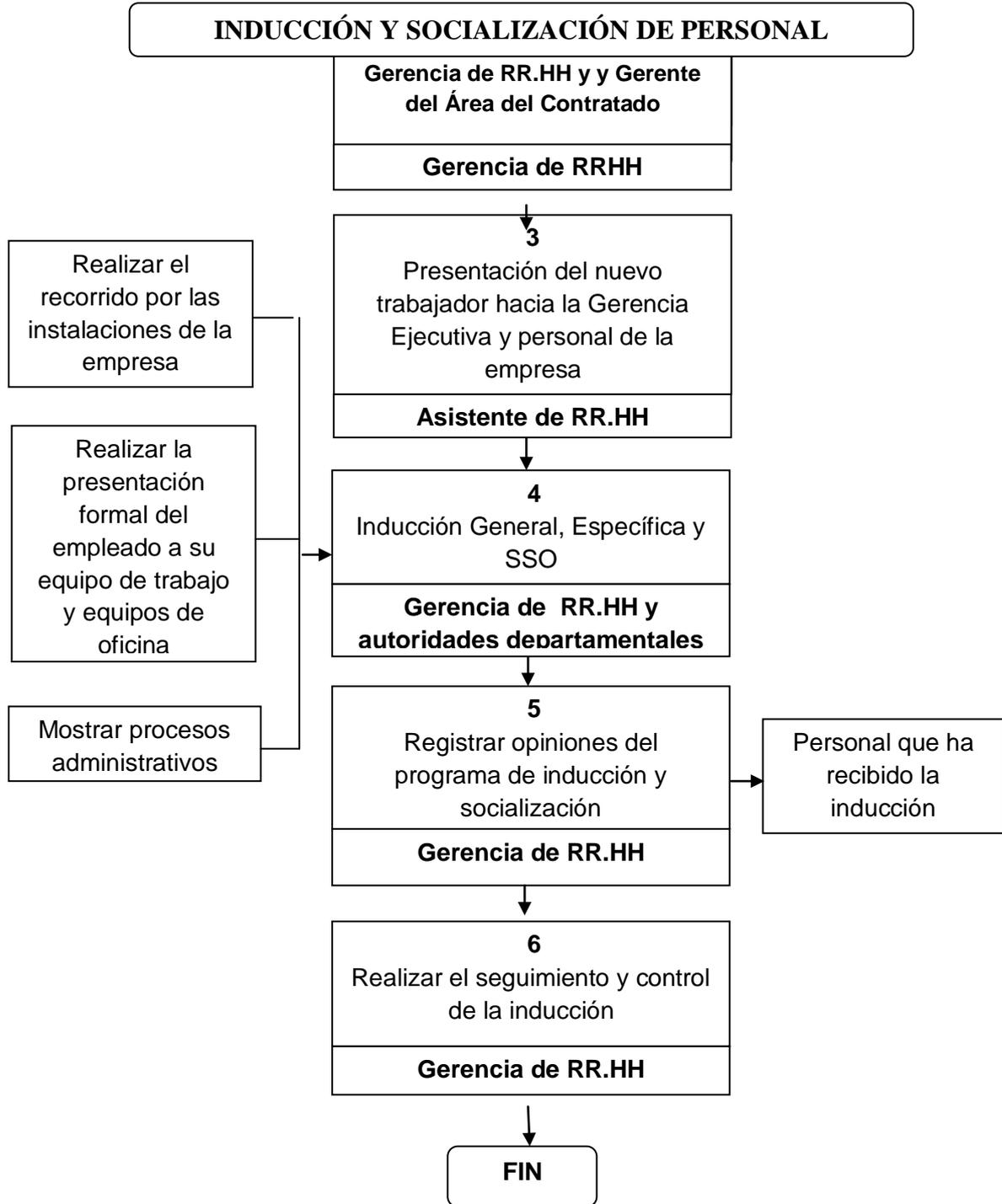
3.4.6.4 *Instancias Participantes*

- Gerente de Recursos Humanos.,
- Jefe del área que pertenece el nuevo trabajador contratado.

3.4.6.5 *Formatos y registros*

- Programa de Seguimiento y control de inducción y socialización (Ver Anexo D)
- Modelo de memorando de bienvenida (Ver Anexo E)

3.4.6.6 *Flujo grama*



Fuente: Empresa TERRAGARDEN & Levantamiento de Información
Elaborado: Fausto Escobar & Levantamiento de Información

3.4.7 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL

3.4.7.1 *Objetivo*

Identificar y promover el desarrollo de las persona, con planes de capacitación diseñados en base a las necesidades identificadas en la evaluación del desempeño, análisis brecha – cargo –persona y alineado al perfil de competencias

3.4.7.2 *Alcance*

Límite Inicial: Identificar las brechas y competencias sujetas a modificación, Plan de mejoramiento

Límite Final: Evaluar el impacto de la capacitación

3.4.7.3 *Políticas*

- Cumplir con el programa de capacitación.
- Dar prioridad a eventos de capacitación que modifiquen las competencias determinadas en el levantamiento de perfiles.
- Centrar la atención a la enseñanza de actividades o conductas claves que conducen a la obtención de resultados.

3.4.7.4 *Instancias Participantes*

- Gerente General,
- Gerente de Recursos Humanos.
- Coordinador de Contabilidad
- Coordinadores y jefes de área

3.4.7.5 *Formatos y registros*

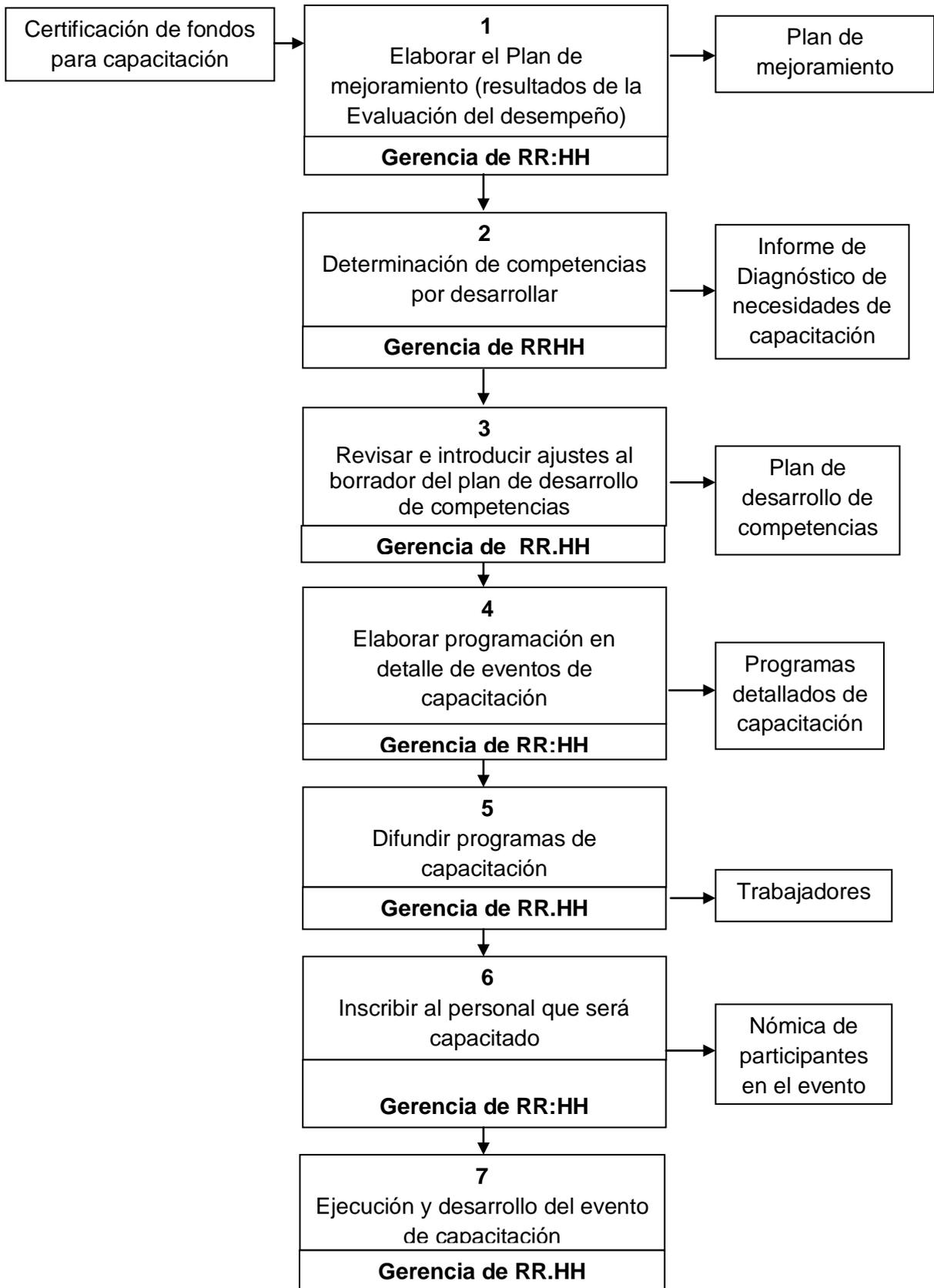
- Formulario Certificación y Registro de Capacitación (Ver anexo F)
- Formulario Evaluación de Entrenamiento y Capacitación (Ver anexo G)

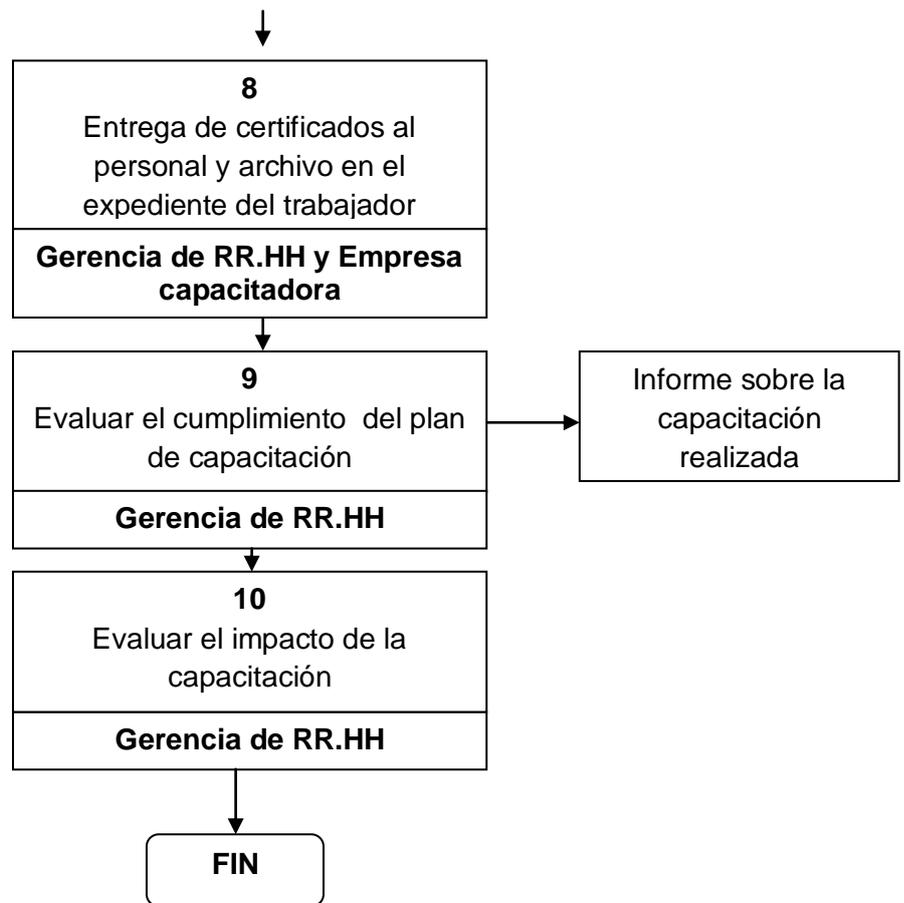
3.4.7.6 *Indicadores*

$$\text{Cumplimiento del programa de capacitación} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de actividades ejecutadas}}{\text{Total de actividades programadas}}$$

3.4.7.7 *Flujo grama*

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL





Fuente: Empresa TERRAGARDEN & Levantamiento de Información
Elaborado: Fausto Escobar & Levantamiento de Información

3.4.8 SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

3.4.8.1 *Objetivo*

Definir el conjunto de políticas, normas, estrategias y procedimientos que permiten evaluar el desempeño de los trabajadores, teniendo en cuenta sus competencias profesionales y personales (habilidad, responsabilidad y solución de problemas) en el ejercicio de sus funciones asignadas.

3.4.8.2 *Alcance*

Límite Inicial: Elaborar el Plan de Evaluación del Desempeño

Límite Final: Formular el Plan de Mejoramiento

3.4.8.3 **Políticas**

- Medir el desempeño de los trabajadores, en relación con las responsabilidades y resultados que se esperan de la posición
- Establecer y evaluar los objetivos del cargo, competencias funcionales o técnicas, conductuales o personales, cognitivas, organizacionales e intelectuales específicas definidas en la descripción de cargo y perfiles.
- Identificar planes de mejoramiento.
- Realizar anualmente este proceso
- Utilizar los resultados para realizar el desarrollo de carrera y la capacitación

3.4.8.4 **Competencias (factores) y elementos de competencia (sub factores) de evaluación**

Para la aplicación de la evaluación del desempeño y de acuerdo al puesto se han considerado las siguientes competencias (factores) y elementos de las competencias (sub factores) a evaluar, de acuerdo al puesto:

- **HABILIDAD.-**

Que consiste en la capacidad del servidor para ejecutar un trabajo a nivel óptimo y competitivo, en base a sus conocimientos, experiencia e iniciativa. Lo conforman los siguientes sub factores:

- Actitud frente al trabajo
 - a) Conocimiento del puesto
 - b) Comunicación abierta
 - c) Cooperación,
 - d) Liderazgo
 - e) Relaciones de trabajo

- **RESPONSABILIDAD.-**

Se refiere al impacto del puesto en sus resultados finales y su obligación moral adquirida con la Institución. En este factor (competencia) se han considerado los siguientes sub factores (elementos de la competencia):

- a) Administración de personal
- b) Calidad del trabajo

- c) Control.
- d) Necesidad de supervisión
- e) Planificación
- f) Organización
- g) Volumen de trabajo

- SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Que se relaciona con el grado de identificar y enfrentar dificultades que se presentan en el desarrollo del trabajo, con el fin de presentar opciones de solución con oportunidad.

3.4.8.5 *Ponderación y valoración de las competencias*

Los procesos de ponderación y valoración de las competencias aplicadas en la evaluación, se reflejarán en los siguientes niveles de eficiencia y rangos de calificación.

Definición de niveles de eficiencia

- a) **EXCELENTE.-** Que se cumplen plenamente los resultados esperados,
- b) **MUY BUENO.-** Constituye la calificación que satisface en gran medida la responsabilidad del puesto.
- c) **SATISFACTORIO.-** Los resultados obtenidos se acercan a los esperados. El evaluado necesita mejorar el rendimiento y capacitación para cumplir plenamente con las responsabilidades del puesto.
- d) **DEFICIENTE.-** Los resultados obtenidos están muy por debajo de los esperados. El evaluado tiene serias deficiencias en conocimiento y actitudes para cumplir plenamente con la responsabilidad del puesto.

	NIVELES DE EFICIENCIA	RANGOS DE CALIFICACIÓN
a)	Excelente	90,1 a 100
b)	Muy Bueno	70,1 a 90
c)	Satisfactorio	50,1 a 70
d)	Deficiente	Menos de 50,1

3.4.8.6 *Uso de formularios*

Para la aplicación de formularios, el personal estará clasificado en los siguientes grupos de puestos:

- a) **Puestos de nivel Directivos.**- Que corresponden a los puestos Gerenciales, cuyos códigos son: 1, 3, 7 y 11.
- b) **Puestos de nivel Profesionales.**- Conformados por los grupos ocupacionales: Diseñador, Jefe y Contador cuyos puestos corresponden a los códigos 4, 6, 9 y 10.
- c) **Puestos de nivel de Apoyo.**- Conformados por los grupos ocupacionales: Asistente, Bodeguero y Jardinero cuyos puestos corresponden a los códigos 2, 5, 12 y 13.

Una vez aplicados los formularios, la Oficina de Recursos Humanos será la responsable de procesar la información y presentar los resultados al Gerente General.

3.4.8.7 *De la Implementación*

La Gerencia de Recursos Humanos una vez aprobado el informe por el Gerente General, comunicará oportunamente a los titulares de las áreas sobre los resultados de la evaluación, y enviará a cada trabajador la calificación obtenida, mediante oficio.

3.4.8.8 *Instancias Participantes*

- Gerente General,
- Gerente de Recursos Humanos.
- Gerente y Coordinador de cada Área
- Comité evaluador

3.4.8.9 *Formatos y registros*

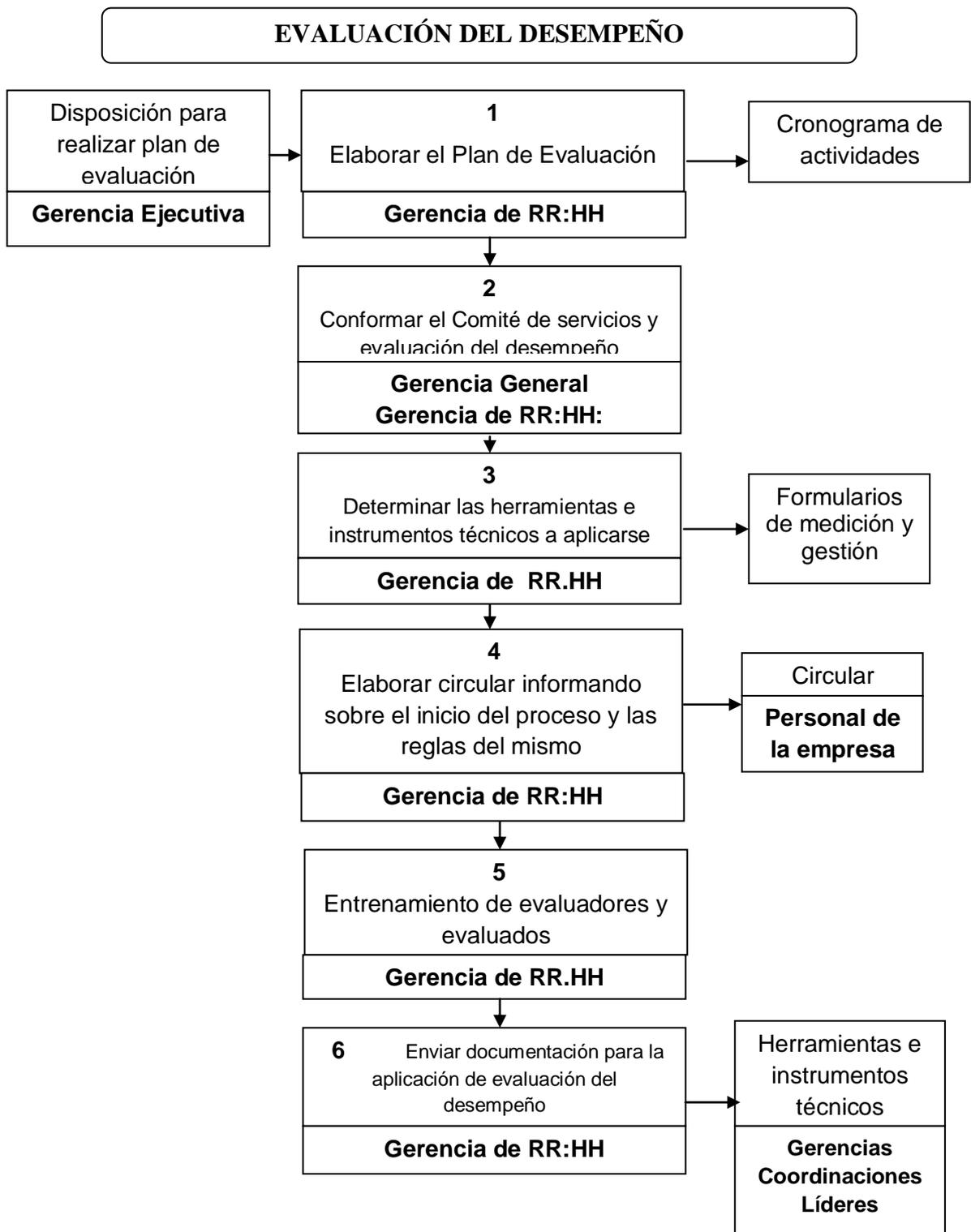
- Formularios para la evaluación del desempeño para puestos directivos (gerentes), profesionales (técnicos y operativos) y puestos de apoyo (administrativos) (Ver anexo H)
- Registro de evaluadores y evaluados (Ver anexo I)
- Oficio de notificación de la calificación EXCELENTE obtenida por el trabajador (Ver anexo J)
- Oficio de notificación de la calificación MUY BUENA obtenida por el trabajador (Ver anexo K)
- Oficio de notificación de la calificación SATISFACTORIO obtenida por el trabajador (Ver anexo L)

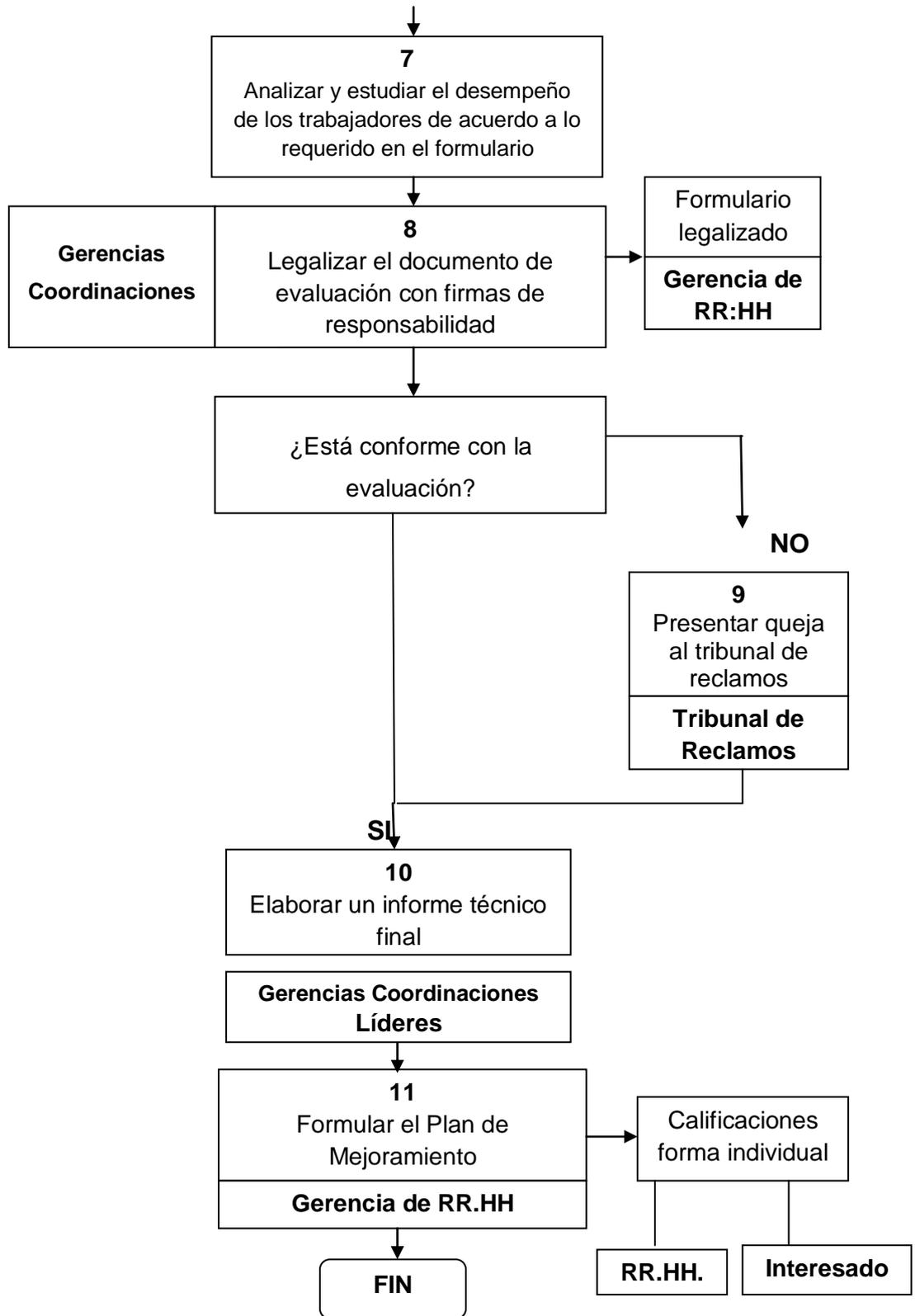
- Oficio de notificación de la calificación DEFICIENTE obtenida por el trabajador (Ver anexo M)
- Informe técnico de calificación de evaluación del desempeño (Ver anexo N)

3.4.8.10 **Indicadores**

$$\text{Evaluación del Desempeño} = \frac{\# \text{ de trabajadores con evaluación a nivel de mejora}}{\# \text{ de trabajadores evaluados}}$$

3.4.8.11 **Flujo grama**





Fuente: Empresa TERRAGARDEN & Levantamiento de Información
Elaborado: Fausto Escobar & Levantamiento de Información

CONCLUSIONES

- Al levantar información para realizar el diagnóstico de TERRAGARDEN, se evidenció que no dispone de un manual de descripción de cargos y perfiles, la gestión del talento humano se lo efectuaba de una forma desordenada y al azar, no se encontraban estructurados sus subsistemas, con lo que se conseguía no tener procesos ni procedimientos establecidos para poder designar responsables de acciones.
- TERRAGARDEN, alentada por las presiones de cambio y reorganización del trabajo para mantenerse competitiva requiere emprender un nuevo modelo de gestión de talento humano basado en competencias laborales que integren los procesos de selección, contratación, inducción, capacitación, evaluación del desempeño, remuneración y promoción de personal.
- El nuevo modelo de gestión por competencias propuesto, requiere que la empresa cuente con un adecuado sistema de recursos humanos, su objetivo es almacenar y proveer la información necesaria para tomar decisiones acertadas sobre su recurso humano, lo que obliga a mantener datos sobre el entorno (mercado de trabajo), los trabajadores de la organización y los puestos de trabajo, así como manuales de puestos, y procedimientos para la aplicación de los subsistemas de talento humano, lo cual permitirá atraer al personal idóneo, retenerlo y desarrollarlo, y tener mayor control interno en el accionar diario de la empresa.
- Para la descripción de cargos y perfiles y definición competencias laborales (funciones y valores), se constituyó grupos de trabajo (comité de competencias) formado por directivos, profesionales y de apoyo de la empresa, las competencias se determinaron a partir de la respuesta a las preguntas siguientes: ¿Qué es lo fundamental que debe el capital humano saber, saber hacer, hacer y saber ser o estar (comportarse) para su desempeño profesional eficaz y lograr la eficiencia de su trabajo?. Del levantamiento de la información, se consideró que no todas las funciones son competencias laborales, sino, sólo aquellas que son fundamentales en el cargo.

RECOMENDACIONES

- Es indispensable que TERRAGARDEN mantenga la dinámica y firme decisión de sus directivos de implementar y aplicar el modelo de gestión de talento humano por competencias propuesto, ya que es una herramienta clave que facilitará la gestión global de la gerencia de talento humano, dicho modelo persigue concebir al ser humano dentro de la empresa como un recurso primordial, importante y necesario, al que hay que optimizarlo y alienarlo a la empresa.
- Para una mejor gestión del talento humano, es fundamental socializar con todos los funcionarios los manuales realizados para que conozcan sobre cada una de las actividades y la secuencia de los procesos, lo que facilitará las labores de control interno y vigilancia con el fin de que sean más eficientes en su desempeño.
- El talento Humano de TERRAGARDEN posee un legado de experiencias y saberes, que es necesario reconocer, valorar, motivar e incentivar el desempeño de los trabajadores en sus diferentes funciones técnicas, operativas y administrativas, para lo cual la empresa debe planificar y mantener acciones destinadas al desarrollo de las competencias laborales, lo que permitirá que el trabajador tenga “conocimientos esenciales” (saber), contar con las herramientas que le permitan demostrar que posee la competencia (poder hacer) y que tenga la motivación para hacerlo bien (querer hacer).
- Para lograr un resultado positivo en el desempeño de los trabajadores, TERRAGARDEN debe enfocar sus esfuerzos en institucionalizar la capacitación, formación y el mejoramiento continuo del personal desde su ingreso y a lo largo de su permanencia en la organización, esto elevará el sentido de pertenencia, generará un clima organizacional convocante que promueva el trabajo en equipo, y estar al día en avances como la gestión del conocimiento o las nuevas formas de trabajo, evitando así la fuga de talentos.

Bibliografía

- Alles, M. (2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias*. Granica, Argentina.
- Boterf, L. (2001). Un exemple de description des activités et des compétences professionnelles. En *Ingeniería de las Competencias*. Mandon: Gestion 2000.
- Boyatzis, R. (1982). *El Gerente Competente*. Wiley.
- Boyatzis. (s.f.). En M. Díaz, *Tutorial Aplicativo*. Barranquilla: Assesment Center.
- Chiavenato, I. (2004). *Administración en los nuevos tiempos*. Bogotá: MC. Graw-Hill. Davenport, T.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: MC. Graw-Hill. Davenport, T.
- De Lucía, A., & Lepsinger, R. (1999). *The Art and Science of Competency Models*. EEUU: Jossey-Bass Pfeiffer.
- Díaz, M. (2013). *El Diccionario Virtual de Competencias*. Barranquilla: Tutorial Aplicativo Assesment Center.
- Escat Cortés, M. (2010). *Gerencia de Recursos Humanos*. España.
- Fajardo, S. (2005). Medellín, una nueva cara. Abaco. *Revista de Cultura y Ciencias Sociales*.
- Gómez Castillo, J. M. (2008). *Gestión Empresarial Herramientas para Emprendedores*. Mexico.
- James, G. P. (s.f.). Diccionario Enciclopédico Gran Plaza y James Ilustrado.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2013). *Administración una Perspectiva Global*.
- Le Boterf, G. (1996). Enfoque de Gestión por Competencias. *Conferencia Dictada para Ejecutivos de Recursos Humanos*. Santiago de Chile .
- Levy Leboyer, C. (2002). *Gestión de las Competencias. Como analizarlas, como evaluarlas, como desarrollarlas*. Barcelona: Gestión 2000.com.

- Martinell Sempere, A. (2001). *La Gestión Cultural: Singularidad Profesional y Perspectivas de futuro*. UNESCO.
- McClelland, D. (2006). En M. Alles, *Diccionario de preguntas. Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Mertens, L. (1992). *El Desafío de las Relaciones Laborales en la nueva competitividad*. Lima: OIT para las Americas .
- Mertens, L. (1996). *Competencia Laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo: OIT.
- Parsons, T. (s.f.). En M. Diaz, *El Diccionario Virtual de Competencias Laborales*. Barranquilla.
- Pereda, S., & Berrocal, F. (2001). *Técnicas de Gestión de Recursos Humanos por Competencias* . Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
- Porias Noriega, S. (2012). *Mejores Prácticas de Recursos Humanos en el Sector Público*. Mexico.
- Pozner, P. (1995). Gestión Institucional "Una gestión democrática para el desarrollo de Comunidades de Aprendizaje y formación socio afectiva. *Revista Educación y Cultura*(47).
- Ramirez. (2005). Fundamentos de Administración. En Ramirez, *Fundamentos de Administración*. Bogotá: Textos Universitarios.
- Real Academia de la Lengua Española. (s.f.). *Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española* (Tricentenario ed.).
- Rodríguez Beltrame, L. (s.f.). *La Gestión de Recursos Humanos por Competencias*.
- Saracho, J. M. (2005). *Un Modelo General de Gestión por Competencias*. Santiago: RJI Editores.
- Spencer, L. (1993). *Competence at work, models for superior performance*.
- UNE. (s.f.). *UNE 66173 IN "Los Recursos Humanos en un sistema de Gestión de Calidad"*.
- Vargas, F. (2002). Competencia en la formación y Competencia en la Gestión del Talento Humano. *Convergencia y Desafíos. VIII*. Cinterfor.

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS					
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. CARACTERÍSTICA	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Código:	1	DEL PUESTO Responsabilidad por la gestión administrativa y el logro de objetivos de la empresa. Responsabilidad por la oportuna toma de decisiones	Nivel de Instrucción:	CUARTO NIVEL	
Denominación:	GERENTE GENERAL		Título Requerido:	SI	
Nivel:	Gerencial		Área de Conocimiento:	Ingeniería Arquitectura, Administración, Economía, Agronomía y carreras afines.	
Unidad o Proceso:	Gerencia General				
Ámbito	NACIONAL				
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de TERRAGARDEN. Determinar los lineamientos generales de la política de acción de la Empresa, conforme a lo establecido con las políticas del Directorio y Accionistas .		Tiempo y Especificidad de la Experiencia: 5 años o más en gestión empresarial			
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS	8. COMPETENCIAS		
Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de TERRAGARDEN;		Gestión de Calidad	NOMBRE DE LA COMPETENCIA	# DE COMPETENCIA	RELEVANCIA
Organizar, dirigir, controlar y evaluar el funcionamiento técnico y administrativo de la empresa;		Gerencia Estratégica	Análisis	1	Alta
Aprobar los instructivos internos y los procedimientos de gestión para la buena marcha de la empresa;		Dominio de Elaboración y Evaluación de Proyectos.;	Dirección	3	Alta
Establecer canales de comunicación y coordinación, que generen acuerdos y compromisos internos y externos, a fin de facilitar la gestión organizacional en el cumplimiento de los objetivos.		Actividades de cooperación nacional e internacional;	Habilidad	6	Alta
Orientar, coordinar y evaluar el cumplimiento de las políticas y estrategias de la empresa, en función de los objetivos y metas establecidas en el plan operativo.		Manejo de Paquetes informáticos generales y especializados.	Responsabilidad	10	Alta
Diseñar, estructurar y adaptar a la organización enfoques modernos de gestión, a fin de incorporar procesos, tecnología y recursos, que permitan alcanzar los objetivos, con eficiencia, eficacia y productividad.		Conocimiento de Inglés hablado y escrito	Solución de problemas	17	Alta

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS					
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. CARACTERÍSTICA	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Código:	2	DEL PUESTO Responsabilidad en el manejo de documentos reservados y/o confidenciales. Mantener informado a los Gerentes: Generales y de Recursos Humanos sobre las actividades relacionadas a su cargo	Nivel de Instrucción:	Técnico Superior	
Denominación:	ASISTENTE DE GERENCIA Y DE RR.HH.		Título Requerido:	SI	
Nivel:	De apoyo		Área de Conocimiento:	Secretariado Ejecutivo	
Unidad o Proceso:	Gerencias General y de Recursos Humanos				
Ámbito	Local – Tumbaco				
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Ejecutar labores especializadas de secretaria y asistencia administrativa a gerentes generales de las empresas TERRAGARDEN.		Tiempo y Especificidad de la Experiencia:	2 años en Asistencia administrativa a nivel directivo. Atención al público. Manejo de Programas de computación.		
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS	8. COMPETENCIAS		
Organiza la agenda de acuerdo a prioridades, concede y coordina las entrevistas.		Relaciones públicas	NOMBRE DE LA COMPETENCIA	# DE COMPETENCIA	RELEVANCIA
Revisa y controla la correspondencia a ser suscrita por el gerente, manteniendo privacidad y discrecionalidad de los documentos.		Manejo del sistema de documentación institucional	Organización	2	Media
Supervisa las actividades secretariales del despacho de Gerencia. Realiza el ingreso, clasificación y distribución de la correspondencia.		Control de información de la unidad	Autocontrol	8	Media
Asiste a sesiones de la junta directiva cuando disponga el Gerente.		Técnicas de secretariado. Principios básicos de Contabilidad	Responsabilidad	6	Alta
Atiende llamadas telefónicas del despacho de gerencia.		Manejo de los equipos de comunicación	Orientación de servicio	12	Alta
Supervisa y asigna trabajo a las demás secretarias de la Gerencia, Manejo de Caja Chica y/ Fondo Rotativo.		Registro y control de comunicaciones. Organización del trabajo del despacho	Solución de problemas	17	Media

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS				
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. CARACTERÍSTICA	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código:	3	DEL PUESTO Responsabilidad administrativa civil y penal por el manejo económico y presupuestario de la Empresa. Ejerce supervisión a personal técnico y profesional	Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel Cuarto Nivel
Denominación:	GERENTE FINANCIERO		Título Requerido:	SI
Nivel:	Gerencial		Área de Conocimiento:	Economía, Administración, Finanzas, Contabilidad y Auditoría
Unidad o Proceso:	Dirección Financiera			
Ámbito	Nacional			
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Dirigir, supervisar y evaluar la gestión financiera de la empresa.		Tiempo y Especificidad de la Experiencia: 4 años o más en Sistemas financieros y bancarios. Contratación Pública, leyes y normas financieras, contables y presupuestarias.		
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS	8. COMPETENCIAS	
Emite directrices para el manejo de presupuesto, contabilidad y tesorería.	Análisis de sistemas financieros y bancarios.	NOMBRE DE LA COMPETENCIA	# DE COMPETENCIA	RELEVANCIA
Dirige y supervisa las actividades de la Dirección Financiera.	Evaluación y control de procesos internos	Análisis	1	Alta
Revisa y suscribe estados financieros.	Contabilidad general y gubernamental	Dirección	3	Alta
Supervisa la ejecución presupuestaria de la Empresa	Normas de control interno	Habilidad	6	Alta
Autoriza las transferencias interbancarias para pagos.	Contratación pública, leyes y normas financieras y contables.	Responsabilidad	10	Alta
Elabora y legaliza informes financieros.	Manejo de paquetes informáticos	Solución de problemas	17	Alta

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS				
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. CARACTERÍSTICA	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código:	4	DEL PUESTO Responsabilidad administrativa civil y penal por el cumplimiento de procedimientos técnico-contables y legales para el manejo económico y presupuestario de la Empresa.	Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel Cuarto Nivel (Especialización)
Denominación:	CONTADOR		Título Requerido:	SI
Nivel:	Profesional		Área de Conocimiento:	Contabilidad y Auditoria, Ingeniería Comercial, Economía.
Unidad o Proceso:	Dirección Financiera			
Ámbito	Local – Tumbaco			
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Ejecutar y coordinar actividades contables de conformidad a las disposiciones legales vigentes, a fin de cumplir con los objetivos y las metas propuestas en el Plan Operativo Anual.		Tiempo y Especificidad de la Experiencia:	3 años o más en Sistemas financieros y bancarios. Contratación Pública, leyes y normas financieras, contables y presupuestarias. Normas de Control interno	
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS	8. COMPETENCIAS	
Analiza los Estados Financieros.	Manejo de la normativa para administración financiera y leyes conexas.	NOMBRE DE LA COMPETENCIA	# DE COMPETENCIA	RELEVANCIA
Revisa informes contables.	Conocimiento sobre contabilidad empresarial.	Análisis	1	Alta
Dirige, coordina y supervisa las funciones de contabilidad.	Manejo de paquetes informáticos financieros y contables	Conocimiento organizacional	15	Alta
Analiza el movimiento de las cuentas contables.		Habilidad	6	Media
Controla la información de ingresos de autogestión.		Responsabilidad	10	Alta
Controla el ingreso de información contable al programa.		Solución de problemas	17	Media

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS				
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. CARACTERÍSTICA DEL PUESTO	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código:	5	Trabajo que requiere de constante supervisión. Responsabilidad administrativa por la oportuna presentación de cuentas contables	Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel
Denominación:	ASISTENTE CONTABLE		Certificado:	tercer año/sexta semestre
Nivel:	Técnico		Área de Conocimiento:	Contabilidad y Auditoría, Ingeniería Comercial, Economía.
Unidad o Proceso:	Dirección Financiera			
Ámbito	Local – Tumbaco			
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Colaborar en la ejecución de actividades de análisis contable, para la emisión de Estados Financieros.		Tiempo y Especificidad de la Experiencia:	2 años Conocimiento de procedimientos contables.	
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS		8. COMPETENCIAS
Consolida documentación para conciliaciones bancarias.	Manejo del sistema contable, contabilidad básica.	NOMBRE DE LA COMPETENCIA	# DE COMPETENCIA	RELEVANCIA
Prepara las planillas de aportes al IESS.	Conocimiento sobre contabilidad empresarial.	Análisis	1	Media
Registra documentación de pagos en efectivo.	Manejo de paquetes informáticos financieros y contables	Iniciativa	7	Media
Obtiene información para cálculos de valores a pagar y retener.	Conocimientos sobre tributación	Responsabilidad	10	Media
Prepara comprobantes de pago y cheques elaborados.	Conocimientos roles de pago IESS	Orientación de servicio	12	Alta
Prepara declaraciones de impuestos. Comprobantes de retención		Solución de problemas	17	Baja

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS					
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. CARACTERÍSTICA	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Código:	6	DEL PUESTO Requiere de iniciativa para el oportuno y eficiente abastecimiento de bienes en las mejores condiciones de precio y calidad.	Nivel de Instrucción:	Bachiller	
Denominación:	JEFE DE ADQUISICIONES		Certificado	Estudiante técnico	
Nivel:	Técnico		Área de Conocimiento:	Agronomía, Ingeniería forestal, Administración, técnico y afines	
Unidad o Proceso:	Dirección Financiera				
Ámbito	Local – Tumbaco				
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Ejecutar los procesos administrativos y de compras en relación a la gestión de dotación de plantas para el vivero, dotación de recursos materiales, logísticos de servicios generales, demandados por los clientes internos de la empresa para la generación de productos y servicios de la institución.		Tiempo y Especificidad de la Experiencia:	1 año. Conocimiento de plantas y viveros, servicios institucionales, adquisiciones, compras públicas		
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS	8. COMPETENCIAS		
Ejecutar las actividades administrativas y de compras concernientes a la adquisición y dotación de plantas para el vivero, recursos materiales, logísticos y de servicios generales;		Gestión de adquisiciones y proveeduría;	NOMBRE DE LA COMPETENCIA	# DE COMPETENCIA	RELEVANCIA
Controla y evalúa las cotizaciones de plantas, suministros, materiales y otros.		Ley Orgánica del Sistema Nacional de Compras Públicas;	Organización	2	Alta
Elaboración de pliegos para los procesos de contratación pública;		Manejo del portal de compras públicas;	Control	4	Media
Manejo del Portal de Compras Públicas;		Seguros.	Iniciativa	7	Alta
Ejecución de todos los procesos de adquisiciones, licitaciones y adjudicaciones dispuestos en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Compras Públicas;		Paquetes ofimáticos	Responsabilidad	10	Media
Controlar los plazos de entrega, estado de los artículos, recepción y condiciones de las facturas y entrega de las mismas a contabilidad para su registro, pago y contabilización		80%-60% de conocimiento del idioma ingles, hablado y escrito	Solución de problemas	17	Baja

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS					
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. CARACTERÍSTICA	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Código:	7	DEL PUESTO Responsabilidad en la correcta aplicación de leyes y reglamentos en el área de Recursos Humanos. Ejerce supervisión sobre personal profesional	Nivel de Instrucción:	Cuarto Nivel	
Denominación:	GERENTE DE RECURSOS HUMANOS		Título	Si	
Nivel:	Gerencial		Área de Conocimiento:	Administración, Psicología Industrial y afines	
Unidad o Proceso:	Dirección de Recursos Humanos				
Ámbito	Local – Tumbaco				
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar la gestión del talento humano y remuneraciones, salud ocupacional, calidad del servicio, atención al usuario y gestión empresarial, de conformidad con las disposiciones del Código del Trabajo.		Tiempo y Especificidad de la Experiencia:	4 años. Preferentemente en empresas privadas, en las áreas de gestión de talento humano, en cargos de nivel operativo y/o directivo.		
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS	8. COMPETENCIAS		
Cumplir y hacer cumplir el Código de Trabajo, su Reglamento y resoluciones del Ministerio de Trabajo, en el ámbito de su competencia;		Normativa legal: Código del Trabajo	NOMBRE DE LA COMPETENCIA	# DE COMPETENCIA	RELEVANCIA
Disponer la elaboración del reglamento interno de administración del talento humano y de seguridad y salud ocupacional con sujeción a las normas técnicas del Ministerio de Trabajo;		Sistemas integrados de talento humano	Análisis	1	Alta
Supervisar los procesos de selección contratación, capacitación de personal		Gestión empresarial	Dirección	3	Alta
Participar en la negociación de contratos colectivos		Seguridad y salud ocupacional	Habilidad	6	Alta
Asesorar en materia de recursos humanos		Paquetes ofimáticos	Responsabilidad	10	Alta
Estructurar la planificación anual del talento humano de la empresa. Gestionar la implementación, seguimiento, evaluación y control del sistema de seguridad y salud ocupacional en la Organización.		Negociación de conflictos	Solución de problemas	17	Alta

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS					
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. CARACTERÍSTICA	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Código:	8	DEL PUESTO Requiere de iniciativa para el oportuno y eficiente proceso de ventas de servicios de mantenimiento, diseño y parques de jardines y comercialización en general en las mejores condiciones de precio y calidad.	Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel	
Denominación:	JEFE DE VENTAS		Título	Si	
Cargo al cual reporta	Director Administrativo Financiero		Área de Conocimiento:	Marketing , Ventas, Agronomía, Forestal, Administración, Econometría, Arquitectura y afines	
Unidad o Proceso:	Proyectos				
Ámbito	Local – Tumbaco				
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Lograr un direccionamiento estratégico y efectivo de toda la gestión de ventas de los productos o servicios que la empresa fabrica o proporciona a nivel nacional, y velar por el cumplimiento de las metas propuestas por la empresa.		Tiempo y Especificidad de la Experiencia:	4 años. Preferentemente en empresas privadas, en las áreas de marketing y ventas, diseños, en cargos de nivel operativo y/o directivo.		
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS			
		8. COMPETENCIAS			
Dirigir, motivar y controlar las actividades del equipo de ventas en el mercado	Investigación de mercado	NOMBRE DE LA COMPETENCIA	# DE COMPETENCIA	RELEVANCIA	
Planificar y realizar visitas y contactos personales telefónicos y electrónicos con clientes	Planificación estratégica	Persuasión	5	Media	
Investigación de mercado	Mercadeo	Habilidad	6	Media	
Realizar acciones estratégicas para mejorar las ventas programadas y no programadas, imagen posicionamiento y presencia en el mercado y punto de venta	Marketing	Responsabilidad	10	Media	
Redactar especificaciones de venta realistas para los vendedores.	Negociación empresarial	Orientación de servicio	12	Alta	
Calcular el rendimiento del volumen de ventas, para planificar y desarrollar metas que puedan ser más rentables, identificando zonas de debilidad	Precios unitarios	Solución de problemas	17	Media	

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS				
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. CARACTERÍSTICA	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código:	9	DEL PUESTO	Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel
Denominación:	DISEÑADOR DE PARQUES Y JARDINES	Preparación, programación de proyectos y diseños tendientes al mejoramiento y renovación de obras de infraestructura urbana de parques y jardines, ejerce y supervisa actividades del personal a su cargo	Título	Si
Cargo al cual reporta:	Gerente de Proyectos		Área de Conocimiento:	Diseñador, Arquitecto, y afines
Unidad o Proceso:	Proyectos			
Ámbito	Local – Tumbaco			
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Elaborar, coordinar, planificar y supervisar las obras para el diseño u mantenimiento de áreas verdes y zonas de recreación, ejecutadas por contrato y por administración directa		Tiempo y Especificidad de la Experiencia:	2 años. Diseño de parques y jardines, planificación y desarrollo de proyectos	
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS		8. COMPETENCIAS
Dirigir, supervisar y evaluar los planes y programas de arquitectura y diseño de parques y jardines a nivel nacional	Investigación de mercado	NOMBRE DE LA COMPETENCIA	# DE COMPETENCIA	RELEVANCIA
Absolver consultas técnicas y administrativas, inherentes a su función	Planificación estratégica	Habilidad	6	Alta
Elaborar los diseños, formular las especificaciones técnicas, planos, presupuestos y documentos precontractuales de las obras de adjudicación directa que constan en la planificación general y las que asigne el Gerente.	Diseño	Iniciativa	7	Alta
Planificar programas de desarrollo de proyectos de diseño y arquitectura de parques y jardines áreas verdes que promociona la empresa	Marketing	Responsabilidad	10	Media
Establecer medidas para garantizar el cumplimiento	Negociación empresarial	Aprendizaje continuo	11	Alta
		Solución de problemas	17	Baja

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS					
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. CARACTERÍSTICA	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Código:	10	DEL PUESTO Supervisa la ejecución de las diferentes actividades u obras asignadas al personal que labora en parques y jardines	Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel	
Denominación:	JEFE TÉCNICO		Título	Si	
Cargo al cual reporta:	Gerente de Proyectos		Área de Conocimiento:	Agronomía, Forestal Administración de empresas y carreras afines.	
Unidad o Proceso:	Proyectos				
Ámbito	Local – Tumbaco				
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Elaborar, coordinar, planificar y supervisar las obras para el diseño u mantenimiento de áreas verdes y zonas de recreación, ejecutadas por contrato y por administración directa		Tiempo y Especificidad de la Experiencia:	2 años. Dirección y contratación de obras		
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS		8. COMPETENCIAS	
Organizar y supervisar el trabajo del personal a su cargo		Administración	NOMBRE DE LA COMPETENCIA	# DE COMPETENCIA	
Cumplir y hacer cumplir las disposiciones impartidas por sus superiores		Seguridad laboral	Persuasión	5	
Planificar conjuntamente con el jefe inmediato las obras de contrato, control y mantenimiento de parques y jardines que están a cargo de la empresa.		Agronomía	Habilidad	6	
Actualizar mensualmente los índices y variaciones de precios		Forestal	Responsabilidad	10	
Elaborar la planilla mensual unificada de trabajos y reajuste de precios de las obras contratadas a ejecutarse por la empresa		planificación	Orientación de servicio	12	
Proponer a la dirección los ajustes a los programas y proyectos para una mejor ejecución			Solución de problemas	17	
				Media	

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS					
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. CARACTERÍSTICA DEL PUESTO	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Código:	11	Planifica, organiza, dirige, coordina y controla estudios de factibilidad de proyectos de contratos de mantenimiento y diseño de parques y jardines	Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel	
Denominación:	Gerente de Proyectos		Título	Si	
Cargo al cual reporta:	Gerente General		Área de Conocimiento:	Administración de empresas y carreras afines.	
Unidad o Proceso:	Proyectos				
Ámbito	Local – Tumbaco				
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Planificar, controlar y coordinar proyectos de mantenimiento y diseño, de parques y jardines, según contratos realizados por la empresa		Tiempo y Especificidad de la Experiencia:	2 años. Dirección, planificación y contratación		
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS		8. COMPETENCIAS	
Proporcionar a las Direcciones Técnicas la información necesaria para la elaboración de las bases de contratación		Administración empresarial	NOMBRE DE LA COMPETENCIA	# DE COMPETENCIA	RELEVANCIA
Supervisar, revisar y aprobar los proyectos y contratos de diseño y mantenimiento de parques y jardines que la empresa mantiene		Estadística descriptiva	Organización	2	Media
Elaborar los términos de referencia para la base de contratos de consultoría		Agronomía	Autocontrol	8	Media
Formular propuesta y soluciones técnicas para el desarrollo de proyectos de la empresa, elevando los niveles de servicio, calidad y productividad		Proyectos	Responsabilidad	6	Alta
Supervisar y coordinar actividades del personal a su cargo		planificación	Orientación de servicio	12	Alta
			Solución de problemas	17	Media

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS					
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. CARACTERÍSTICA	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Código:	12	DEL PUESTO Almacena y entrega los materiales, plantas del vivero y otros artículos, demanda conocimientos contables, agrícolas, jardinería	Nivel de Instrucción:	Bachiller	
Denominación:	BODEGUERO		Título	Si	
Cargo al cual reporta:	Jefe técnico		Área de Conocimiento:	Contabilidad, agronomía, administración	
Unidad o Proceso:	Proyectos				
Ámbito	Local – Tumbaco				
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Responsable en el manejo de artículos y plantas en general		Tiempo y Especificidad de la Experiencia:	1 año en labores afines		
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS	8. COMPETENCIAS		
Recibe orden de entrega de productos, materiales y plantas para el vivero de la empresa		administración	NOMBRE DE LA COMPETENCIA	# DE COMPETENCIA	RELEVANCIA
Examina y controla el ingreso demateriales, productos, ercadería, herramientas, maquinaria, repuestos, plantas y otros artículos		Manejo de paquetes informáticos	Control	4	Alta
Verifica y confirma la calidad, cantidad e integridad de los géneros recibidos		Agronomía	Habilidad	6	Baja
Verificar periódicamente los saldos y existencias de bodega y vivero		Floricultura	Responsabilidad	10	Media
Solicitar abastecimiento para bodega y vivero		Planificación	Construcción de relaciones	13	Media
			Solución de problemas	7	Baja

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS					
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. CARACTERÍSTICA	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Código:	13	DEL PUESTO Ejecuta tareas de agricultura, requiere esfuerzo físico, condiciones ambientales y lugares de trabajo cambiantes	Nivel de Instrucción:	Primaria	
Denominación:	JARDINERO		Título	No	
Cargo al cual reporta:	Jefe técnico		Área de Conocimiento:	Jardinería, cuidado y mantenimiento de plantas ornamentales	
Unidad o Proceso:	Proyectos				
Ámbito	Local - Tumbaco				
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Realizar el cultivo de árboles y plantas ornamentales, usando herramientas apropiadas		Tiempo y Especificidad de la Experiencia:	3 años en labores afines		
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS	8. COMPETENCIAS		
Recibir órdenes de jefes inmediatos en cuanto a área y tipo de trabajo a realizar		Jardinería	NOMBRE DE LA COMPETENCIA	# DE COMPETENCIA	RELEVANCIA
Limpia y mantenimiento de parques y jardines		Cuidado y mantenimiento de plantas ornamentales	Persistencia	16	Alta
Lavado y armado de piletas		poda de árboles	Habilidad	6	Baja
Vigilar el buen estado de plantas en jardines y macetas		Siembra	Responsabilidad	10	Baja
Podar árboles o plantas y realizar la siembra de plantas ornamentales		Corta de césped y malezas	Construcción de relaciones	15	Baja
Mantenimiento y limpieza del vivero.		Fumigaciones	Solución de problemas	17	Baja

Fuente: Empresa Terragarden & Levantamiento de Información

Elaborado: Fausto Escobar & Levantamiento de Información

Anexo B Requisitos para el ingreso a TERRAGARDEN

- Solicitar formato, hoja de vida
- Una foto a color actualizada tamaño carnet
- Copia a color, cédula, papeleta de votación (últimas elecciones) notariada
- Copia de licencia para conducir (obligatorio para conductores) notariada
- Copia del carnet CONADIS (de tenerlo) notariada
- Copia notariada de: títulos académicos, cursos de formación y profesionalización
- Copia simple registro de títulos SENACYT
- Declaración juramentada de domicilio y de no adeudar más de dos pensiones alimenticias
- Original y copia del certificado bancario o copia de la cuenta bancaria a la que se le acreditará las remuneraciones que le corresponde
- Historia laboral del IESS (actualizada a la fecha de contratación)
- Certificado de examen médico (otorgado por el Ministerio de Salud o un Centro de Salud público).

Anexo C Modelo de contrato de trabajo a plazo fijo

MODELO DE CONTRATO DE TRABAJO A PLAZO FIJO No. 001

Comparecen, ante el señor Inspector del Trabajo, por una parte....., la Empresa (razón social) a través de su representante legal,..... (en caso de personas jurídicas); en su calidad de EMPLEADOR y por otra parte el señor _____ portador de la cédula de ciudadanía # _____ su calidad de TRABAJADOR. Los comparecientes son ecuatorianos, domiciliados en la ciudad de..... y capaces para contratar, quienes libre y voluntariamente convienen en celebrar un contrato de trabajo a PLAZO FIJO con sujeción a las declaraciones y estipulaciones contenidas en las siguientes cláusulas: El EMPLEADOR y TRABAJADOR en adelante se las denominará conjuntamente como "Partes" e individualmente como "Parte".

PRIMERA. OBJETO DEL CONTRATO.- El EMPLEADOR para el cumplimiento de sus actividades y desarrollo de las tareas propias de su actividad necesita contratar los servicios laborales de(Nota explicativa: Un solo cargo Ejemplo: Mecánico, secretaria), revisados los antecedentes del(de la) señor(a)(ita), éste(a) declara tener los conocimientos necesarios para el desempeño del cargo indicado, por lo que en base a las consideraciones anteriores y por lo expresado en los numerales siguientes, el EMPLEADOR y el TRABAJADOR (a) proceden a celebrar el presente Contrato de Trabajo.

SEGUNDA.- JORNADA ORDINARIA Y HORAS EXTRAORDINARIAS.- El TRABAJADOR (a) se obliga y acepta, por su parte, a laborar ocho horas diarias por jornadas de trabajo, las máximas diarias y semanal desde las..... hasta las....., en conformidad con la Ley, en los horarios establecidos por el EMPLEADOR de acuerdo a sus necesidades y actividades. Así mismo, las Partes podrán convenir que, el TRABAJADOR labore tiempo extraordinario y suplementario cuando las circunstancias lo ameriten y tan solo por orden escrita del EMPLEADOR.(Nota: Especificar horario de acuerdo al Art. 47 del Código de

Trabajo. Ejemplo: De lunes a viernes de 08:00 a 17:00, con una hora de almuerzo, y de ser el caso citar el Art.49 del mismo cuerpo legal correspondiente a la jornada nocturna.

TERCERA.- REMUNERACIÓN.- El EMPLEADOR pagará al TRABAJADOR (a) por la prestación de sus servicios la remuneración convenida de mutuo acuerdo en la suma de..... DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA (USD). El EMPLEADOR reconocerá también al TRABAJADOR las obligaciones sociales y los demás beneficios establecidos en la legislación ecuatoriana.

CUARTA.- DURACIÓN DEL CONTRATO.- El presente contrato tendrá una duración de _____ (Puede estipularse un plazo no inferior a un año ni superior a dos años). (Es facultativo estipular un periodo de prueba de hasta 90 días conforme lo establecido en el Art. 15 del Código de Trabajo). Este contrato podrá terminar por las causales establecidas en el Art. 169 del Código de Trabajo en cuanto sean aplicables para este tipo de contrato.

QUINTA.- LUGAR DE TRABAJO.- El TRABAJADOR (a) desempeñará las funciones para las cuales ha sido contratado en las instalaciones ubicadas en..... (Dirección), en la ciudad de.....(Quito), provincia de (Pichincha), para el cumplimiento cabal de las funciones a él encomendadas.

SEXTA.- Obligaciones de los TRABAJADORES Y EMPLEADORES.- En lo que respecta a las obligaciones, derecho y prohibiciones del empleador y trabajador, estos se sujetan estrictamente a lo dispuesto en el Código de Trabajo en su Capítulo IV de las obligaciones del empleador y del trabajador, a más de las estipuladas en este contrato. Se consideran como faltas graves del trabajador, y por tanto suficientes para dar por terminadas la relación laboral.

SÉPTIMA. LEGISLACIÓN APLICABLE.-En todo lo no previsto en este Contrato, cuyas modalidades especiales las reconocen y aceptan las partes, éstas se sujetan al Código del Trabajo.

OCTAVA.- JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA.-En caso de suscitarse discrepancias en la interpretación, cumplimiento y ejecución del presente Contrato y cuando no fuere posible llegar a un acuerdo amistoso entre las Partes, estas se someterán a los jueces competentes del lugar en que este contrato ha sido celebrado, así como al procedimiento oral determinados por la Ley.

NOVENA.- SUSCRIPCIÓN.-Las partes se ratifican en todas y cada una de las cláusulas precedentes y para constancia y plena validez de lo estipulado firman este contrato en original y dos ejemplares de igual tenor y valor, en la ciudad de..... el día ____ del mes de _____ del año _____

EL EMPLEADOR

EL TRABAJADOR (a)

C.C.

C.C.

(Registro de Contrato)

**INSPECTOR DEL TRABAJO
MINISTERIO DE TRABAJO**

Fuente: Ministerio de Trabajo

Anexo D Programa de Seguimiento y control de Inducción y socialización

Ficha: Programa de Seguimiento y control de Inducción y socialización

TERRAGARDEN	PROGRAMA DE SEGUIMIENTO Y CONTROL DE INDUCCIÓN			
Nombre				
Puesto				
PROGRAMA DE ACTIVIDADES				
Tema	Responsable	Puesto	Fecha	Firma
Bienvenida				
Inducción General				
Inducción Específica				
Competencias				
Políticas y procedimientos generales				
Política de calidad				
Seguridad y Salud Ocupacional, SSO				
Material entregado				
Carta de bienvenida				
Descripción del puesto				
Reglamento interno				
Reglamento de SSO				
Credencial				
Creación de correo electrónico				
Observaciones:				
.....				
.....				
.....				
.....				
-----			-----	
Firma del Trabajador			Firma responsable área	

Fuente: Terragarden
Elaboración: Fausto Escobar

Anexo E Modelo de memorado de bienvenida**Tumbaco,****Fecha:.....**

Estimado (nombre del empleado)

Presente

De mi consideración:

La Empresa TERRAGARDEN ¡le da la bienvenida!

En esta carpeta encontrará información sobre la empresa, la misión, la visión, algunas de sus actividades principales, nuestros objetivos, nuestra forma de trabajar, el equipo de trabajo que colabora con el desarrollo de la compañía, y la estructura orgánica y administrativa.

Detallamos también ciertas políticas y procedimientos relacionados con el desempeño del personal, para mejor enfoque en este tema, se adjunta copia del Reglamento interno.

Esperamos aclarar sus dudas con respecto al equipo de trabajo del que ahora usted forma parte y contamos con su valioso aporte para seguir en las mejoras y crecimiento que esperamos alcanzar.

Atentamente,

GERENTE GENERAL

Anexo F Formulario Certificación y Registro de Capacitación

TERRAGARDEN GTH	<u>CERTIFICACIÓN Y REGISTRO DE CAPACITACIÓN</u>	
	CURSO:	CIUDAD:
	FECHAS:	Año:
	LUGAR:	Página:
	DURACIÓN:() Horas	Archivo:
	FACILITADOR:	FOLIO No:
	SUSCRITO POR:	FECHA DE REGISTRO:
	IMPRESIÓN:	

NO	NOMBRE DEL PARTICIPANTE	ÁREA	CERTIFICADO No
1			
2			
3			
EL CERTIFICADO REZA: OTORGA EL PRESENTE CERTIFICADO A:..... SUSCRIBE: Gerente Ejecutivo			

Fuente: TERRAGARDEN

Elaborado: Fausto Escobar

Anexo G Formulario Evaluación de Entrenamiento y Capacitación

TERRAGARDEN	EVALUACIÓN DE ENTRENAMIENTO Y CAPACITACIÓN				
Nombre del trabajador:					
Motivo del entrenamiento:					
Financiamiento:					
Empresa capacitadora:					
Fecha de capacitación /Autorizado por:					
DATOS DE LA CAPACITACIÓN					
Nombre del Curso:					
No. de horas	#	Aprobación.....			
	Asistencia.....				
Por favor califique los aspectos detallados a continuación:					
5 = excelente, 4 = muy bueno, 3 = regular, 2 = malo, y, 1 = deficiente					
Descripción	Calificación				
	5	4	3	2	1
Sobre el tema					
El contenido del curso se desarrolló de acuerdo a lo planteado					
El contenido fue de su interés					
El contenido desarrollado ayudará a mejorar su profesionalización					
El material entregado le sirvió de apoyo en el curso					
El material entregado le será útil posteriormente					
Sobre el expositor/Facilitador/Instructor					
La claridad del instructor para impartir los conocimientos fue:					
La metodología utilizada por el instructor fue:					
La puntualidad del instructor fue:					
Sobre otros aspectos					
El aula o espacio físico para impartir el curso estuvo:					
La organización del curso fue:					
Califique la calidad de las presentaciones audiovisuales o prácticas					
Observaciones					

Anexo H Formularios para la evaluación del desempeño para el personal de TERRAGARDEN

PUESTOS DIRECTIVOS

1. DATOS GENERALES:

OFICINA:

<input type="radio"/> PRINCIPAL	<input type="radio"/> REGIONAL
---------------------------------	--------------------------------

DATOS DEL EMPLEADO:

NOMBRE DEL EVALUADO	UNIDAD	CARGO
NOMBRE DEL EVALUADOR	UNIDAD	CARGO
PERÍODO DE EVALUACIÓN: DE:		A

OBJETIVO

Este Formulario permite evaluar las competencias demostradas por los servidores; esto es, el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes, valores; y su contribución al logro de objetivos institucionales.

INSTRUCCIONES

El presente cuestionario contiene preguntas relacionadas con el desempeño del servidor, en función de su **rendimiento** en el trabajo y de los **resultados** alcanzados en el puesto. Señale en una de las casillas la alternativa que más se ajusta a la realidad administrativa del evaluado.

COMPETENCIAS

HABILIDAD.- Capacidad del servidor para ejecutar un trabajo a nivel óptimo y competitivo en base de sus conocimientos y experiencia.

i. **Conocimiento del puesto.-** (Se refiere a que posee conocimientos relacionados con el puesto de trabajo).

1. ¿Posee el servidor los conocimientos actualizados para ejecutar las funciones profesionales del puesto?

<input type="radio"/> 1. No posee	<input type="radio"/> 2. Parcialmente	<input type="radio"/> 3. En gran medida	<input type="radio"/> 4. Pleno conocimiento
-----------------------------------	---------------------------------------	---	---

2. ¿Tiene la experiencia necesaria para el desarrollo de las actividades que exige el puesto?

<input type="radio"/> 1. No	<input type="radio"/> 2. Mediana	<input type="radio"/> 3. Muy buena	<input type="radio"/> 4. Gran experiencia
-----------------------------	----------------------------------	------------------------------------	---

ii. **Liderazgo.-** (Habilidad de la persona en mantener elevada la moral del grupo y obtener la participación espontánea en el trabajo).

1. ¿Integra al personal en el desarrollo de los procesos al interior de la unidad?

<input type="radio"/> 1. No	<input type="radio"/> 2. Muy poco	<input type="radio"/> 3. Muy aceptable	<input type="radio"/> 4. Plenamente
-----------------------------	-----------------------------------	--	-------------------------------------

2. ¿Dirige, orienta y coordina acciones para incorporar nuevos procesos que coadyuven al fortalecimiento institucional?

<input type="radio"/> 1. No lo hace	<input type="radio"/> 2. Rara vez	<input type="radio"/> 3. Casi siempre	<input type="radio"/> 4. Siempre
-------------------------------------	-----------------------------------	---------------------------------------	----------------------------------

II

RESPONSABILIDAD.- Se refiere a la obligación del servidor de cumplir las funciones asignadas en términos de calidad y oportunidad.

i. **Planificación.-** (Se refiere a la determinación del trabajo que debe ser realizado propiciado políticas, estableciendo objetivos y estrategias; programas de trabajo y evaluando las actividades de su unidad).

1. ¿Planifica las actividades de su unidad?

<input type="radio"/> 1. Nunca	<input type="radio"/> 2. Rara vez	<input type="radio"/> 3. Casi siempre	<input type="radio"/> 4. Siempre
--------------------------------	-----------------------------------	---------------------------------------	----------------------------------

2. ¿Determina métodos y procedimientos de trabajo que faciliten el logro de resultados?

<input type="radio"/> 1. Nunca	<input type="radio"/> 2. A veces	<input type="radio"/> 3. Casi siempre	<input type="radio"/> 4. Siempre
--------------------------------	----------------------------------	---------------------------------------	----------------------------------

ii. **Organización.-** (Se refiere a la estructuración de grupos de trabajo y su integración, así como el uso equilibrado de recursos).

1. ¿Demuestra coherencia con las instrucciones impartidas al personal bajo su responsabilidad?

<input type="radio"/> 1. Tiene mala organización, los olvidos a las instrucciones que imparte son frecuentes
<input type="radio"/> 2. Se esfuerza por organizarse. Eventualmente se presentan olvidos
<input type="radio"/> 3. Demuestra muy buena organización y utilización de los recursos disponibles para su trabajo.
<input type="radio"/> 4. Permanentemente demuestra tener una excelente organización en el desempeño de sus actividades

iii. **Administración de Personal.-** (Se refiere a la planificación de Recursos Humanos, ejecuta acciones de personal de acuerdo a políticas, normas y procedimientos de recursos humanos establecidos en la Institución).

1. ¿Aplica normas y procedimientos de administración de recursos humanos establecidos por la Institución?

<input type="radio"/> 1. No aplica	<input type="radio"/> 2. Rara vez	<input type="radio"/> 3. Con alguna frecuencia	<input type="radio"/> 4. Totalmente
------------------------------------	-----------------------------------	--	-------------------------------------

iv. **Control.-** (Se refiere a vigilar y corregir el desarrollo de los procesos asegurando el cumplimiento efectivo de objetivos).

2. ¿Compara resultados reales con los previstos y aplica medidas tendientes al logro de los objetivos?

<input type="radio"/> 1. No	<input type="radio"/> 2. Rara vez	<input type="radio"/> 3. Casi siempre	<input type="radio"/> 4. Totalmente
-----------------------------	-----------------------------------	---------------------------------------	-------------------------------------

III

Este Formulario permite evaluar las competencias demostradas por los servidores; esto es, el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes, valores; y su contribución al logro de objetivos institucionales.

INSTRUCCIONES

El presente cuestionario contiene preguntas relacionadas con el desempeño del servidor, en función de su **rendimiento** en el trabajo y de los **resultados** alcanzados en el puesto. Señale en una de las casillas la alternativa que más se ajusta a la realidad administrativa del evaluado.

COMPETENCIAS

HABILIDAD.- Capacidad del servidor para ejecutar un trabajo a nivel óptimo y competitivo en base de sus conocimientos y experiencia.

- i. **Conocimiento del puesto.-** (Se refiere a que posee conocimientos relacionados con el puesto de trabajo).

1. ¿Posee el servidor los conocimientos actualizados para ejecutar las funciones profesionales del puesto?

<input type="radio"/> 1. No posee	<input type="radio"/> 2. Parcialmente	<input type="radio"/> 3. En gran medida	<input type="radio"/> 4. Pleno conocimiento
-----------------------------------	---------------------------------------	---	---

2. ¿Tiene la experiencia necesaria para el desarrollo de las actividades que exige el puesto?

<input type="radio"/> 1. No	<input type="radio"/> 2. Mediana	<input type="radio"/> 3. Muy buena	<input type="radio"/> 4. Gran experiencia
-----------------------------	----------------------------------	------------------------------------	---

- ii. **Cooperación.-** (Se refiere a su participación en grupos o equipos de trabajo para alcanzar resultados con otras personas. De tener que trabajar en equipo, aporta activamente a la consecución de sus objetivos)

1. ¿Orienta permanentemente a los grupos o equipos de trabajo?

<input type="radio"/> 1. No	<input type="radio"/> 2. Rara vez	<input type="radio"/> 3. Casi siempre	<input type="radio"/> 4. Siempre
-----------------------------	-----------------------------------	---------------------------------------	----------------------------------

- iii. **Liderazgo.-** (Habilidad de la persona en mantener elevada la moral del grupo y obtener la participación y la colaboración espontánea en el trabajo).

1. ¿Inspira confianza en el desarrollo de los procesos de la unidad?

<input type="radio"/> 1. No	<input type="radio"/> 2. Poco	<input type="radio"/> 3. Bastante	<input type="radio"/> 4. Totalmente
-----------------------------	-------------------------------	-----------------------------------	-------------------------------------

2. ¿Actúa en forma hábil motivando al resto de miembros de la unidad?

<input type="radio"/> 1. Nunca	<input type="radio"/> 2 Ocasionalmente	<input type="radio"/> 3. Con gran frecuencia	<input type="radio"/> 4. Permanentemente
--------------------------------	--	--	--

iv. **Relaciones de trabajo.-** (Establece relaciones eficaces de trabajo con otras personas en todos los niveles, dentro y fuera de la unidad. De tener que trabajar en equipo, aporta activamente a la consecución de sus objetivos aún cuando no esté de total acuerdo).

1. ¿Las relaciones de trabajo con jefes, compañeros y público en general cómo las considera?

<input type="radio"/> 1. Negativas	<input type="radio"/> 2. De poca aceptación	<input type="radio"/> 3. Muy cordiales	<input type="radio"/> 4. Excelentes
------------------------------------	---	--	-------------------------------------

v. **Comunicación.-** (Se refiere a la presentación de informes estructurados y sustentados sobre los resultados alcanzados).

1. ¿Cómo considera que son los informes de trabajo presentados por el servidor?

<input type="radio"/> 1. Rechazados	<input type="radio"/> 2. Parcialmente aceptado	<input type="radio"/> 3. Muy buenos	<input type="radio"/> 4. Excelentes
-------------------------------------	--	-------------------------------------	-------------------------------------

vi. **Actitud frente al trabajo.-** (Demostrar interés, predisposición y espíritu de colaboración para ejercer sus funciones)

- ¿Cuáles son los niveles de actitud que demuestra el empleado en su puesto de trabajo?

<input type="radio"/> 1. No demuestra voluntad
<input type="radio"/> 2. Su actitud es aceptable frente al trabajo
<input type="radio"/> 3. Demuestra acciones muy favorables en su desempeño
<input type="radio"/> 4. Su contribución en los procesos es extraordinaria

II

RESPONSABILIDAD.- Se refiere a la obligación del servidor de cumplir las funciones asignadas en términos de calidad y oportunidad.

.3**Calidad en el trabajo.-** (Se refiere a efectuar funciones con precisión y aceptabilidad, minimizando el número de errores y omisiones en la ejecución de los resultados).

- ¿Cómo lo considera la calidad de trabajo del servidor?

<input type="radio"/> 1. Sus errores son continuos y de significativa trascendencia. Es mala
<input type="radio"/> 2. Sus errores son frecuentes y de relativa trascendencia. Es buena
<input type="radio"/> 3. Presenta pocos errores y de escasa relevancia. Es muy buena
<input type="radio"/> 4. La calidad de su trabajo es alta, presenta errores mínimos e intrascendentes

b) Organización.- (Se refiere a la estructuración de grupos de trabajo y su integración, así como el uso equilibrado de recursos).

1. ¿Demuestra coherencia con las instrucciones impartidas al personal bajo su responsabilidad?

<input type="radio"/> 1. Tiene mala organización, los olvidos a las instrucciones que imparte son frecuentes
<input type="radio"/> 2. Se esfuerza por organizarse. Eventualmente se presentan olvidos
<input type="radio"/> 3. Demuestra muy buena organización y utilización de los recursos disponibles para su trabajo.
<input type="radio"/> 4. Permanentemente demuestra tener una excelente organización en el desempeño de sus actividades.

III

SOLUCIÓN DE PROBLEMAS.- Se refiere a la capacidad de identificar y enfrentar dificultades que se presentan en el trabajo, con el fin de encontrar opciones de solución con oportunidad.

1. ¿Resuelve los problemas de trabajo en forma independiente?

<input type="radio"/> 1. Nunca	<input type="radio"/> 2. Ocasionalmente	<input type="radio"/> 3. Con alguna frecuencia	<input type="radio"/> 4. Permanentemente
--------------------------------	---	--	--

2. ¿Se informa suficientemente antes de tomar decisiones importantes?

<input type="radio"/> 1. No	<input type="radio"/> 2. Con alguna frecuencia	<input type="radio"/> 3. Ocasionalmente	<input type="radio"/> 4. Permanentemente
-----------------------------	--	---	--

3. ¿Identifica los problemas y el impacto que éstos tienen en la imagen institucional?

<input type="radio"/> 1. Nunca	<input type="radio"/> 2. A veces	<input type="radio"/> 3. Casi siempre	<input type="radio"/> 4. Siempre
--------------------------------	----------------------------------	---------------------------------------	----------------------------------

PUESTOS DE APOYO

1. DATOS GENERALES:

OFICINA:

<input type="radio"/> PRINCIPAL	<input type="radio"/> REGIONAL
--	---------------------------------------

DATOS DEL EMPLEADO:

NOMBRE DEL EVALUADO	UNIDAD	CARGO
NOMBRE DEL EVALUADOR	UNIDAD	CARGO
PERÍODO DE EVALUACIÓN: DE:		A:

OBJETIVO

Este formulario permite evaluar las competencias demostradas por los servidores; esto es, el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes, valores; y su contribución al logro de objetivos institucionales.

INSTRUCCIONES

El presente cuestionario contiene preguntas relacionadas con el desempeño del servidor, en función de su **rendimiento** en el trabajo y de los **resultados** alcanzados en el puesto. Señale en una de las casillas la alternativa que más se ajusta a la realidad administrativa del evaluado.

COMPETENCIAS

HABILIDAD.- Capacidad del servidor para ejecutar un trabajo a nivel óptimo y competitivo en base de sus conocimientos y experiencia.

- i. **Conocimiento del puesto.-** (Se refiere a que posee conocimientos relacionados con el puesto de trabajo).

1. ¿Posee el servidor los conocimientos actualizados para ejecutar las funciones profesionales del puesto?

01. No posee 02. Parcialmente 03. En gran medida 04. Pleno conocimiento

2. ¿Tiene la experiencia necesaria para el desarrollo de las actividades que exige el puesto?

<input type="radio"/> 1. No	<input type="radio"/> 2. Mediana	<input type="radio"/> 3. Muy buena	<input type="radio"/> 4. Gran experiencia
-----------------------------	----------------------------------	------------------------------------	---

b) Comunicación abierta.- (Trasmite ideas claras, escucha con atención y mantiene a las personas informadas).

1. ¿De qué manera considera usted la comunicación oral y escrita del servidor?

<input type="radio"/> 1. Inadecuada	<input type="radio"/> 2. Poco comprensiva	<input type="radio"/> 3. Clara	<input type="radio"/> 4. Excelente
-------------------------------------	---	--------------------------------	------------------------------------

ii. **Relaciones de trabajo.-** (Establece relaciones eficaces de trabajo con otras personas en todos los niveles, dentro y fuera de la unidad. De tener que trabajar en equipo, aporta activamente a la consecución de sus objetivos aún cuando no esté de total acuerdo).

1. ¿Las relaciones de trabajo con jefes, compañeros y público en general cómo las considera?

<input type="radio"/> 1 Negativas	<input type="radio"/> 2. De poca aceptación	<input type="radio"/> 3. Muy cordiales	<input type="radio"/> 4. Excelentes
-----------------------------------	---	--	-------------------------------------

c) Actitud frente al trabajo.- (Demostrar interés, predisposición y espíritu de colaboración para ejercer sus funciones).

1. ¿Cuáles son los niveles de actitud que demuestra el empleado en su puesto de trabajo?

<input type="radio"/> 1. No demuestra voluntad
<input type="radio"/> 2. Su actitud es aceptable frente al trabajo
<input type="radio"/> 3. Demuestra acciones muy favorables en su desempeño
<input type="radio"/> 4. Su contribución en los procesos es extraordinaria

II

RESPONSABILIDAD.- Se refiere a la contribución del puesto en los resultados finales y su obligación de cumplir según instrucciones.

1. **Calidad en el trabajo.-** (Se refiere a efectuar funciones con precisión y aceptabilidad, minimizando el número de errores y omisiones en la ejecución de los resultados).

1. ¿Cómo lo considera la calidad de trabajo del servidor?

<input type="radio"/> 1. Sus errores son continuos y de significativa trascendencia. Es mala
<input type="radio"/> 2. Sus errores son frecuentes y de relativa trascendencia. Es buena
<input type="radio"/> 3. Presenta pocos errores y de escasa relevancia. Es muy buena
<input type="radio"/> 4. La calidad de su trabajo es alta, presenta errores mínimos e intrascendentes.

b) Necesidad de supervisión.- (Se refiere a mantener al supervisor oportunamente informado del progreso del trabajo; así como, cumplir fielmente sus instrucciones). a la estructuración de grupos de trabajo y su integración, así como el uso equilibrado de recursos).

<input type="radio"/> 1. La calidad de su trabajo es alta, presenta errores mínimos e intrascendentes. Requiere permanente supervisión en el desarrollo de sus actividades y presenta sus trabajos en un tiempo mucho mayor al esperado.
<input type="radio"/> 2. La calidad de su trabajo es alta, presenta errores mínimos e intrascendentes. Se le exige la presentación de trabajos y sin descuidar la supervisión. Sus resultados son aceptables.
<input type="radio"/> 3. La calidad de su trabajo es alta, presenta errores mínimos e intrascendentes. Esporádicamente es requerido y supervisado para la entrega del trabajo que se le asigna
<input type="radio"/> 4. Observa estrictamente instrucciones para el desarrollo de su trabajo en un tiempo menor al asignado, no requiriendo supervisión.

III

SOLUCIÓN DE PROBLEMAS.- Se refiere a la capacidad de identificar y enfrentar dificultades que se presentan en el trabajo, con el fin de encontrar opciones de solución con oportunidad.

1. ¿Identifica el problema e investiga las causas que le ayuden a resolverlo?

<input type="radio"/> 1. No	<input type="radio"/> 2. A veces	<input type="radio"/> 3. En muy buena forma	<input type="radio"/> 4. Con óptimos resultados
-----------------------------	----------------------------------	---	---

2. ¿Contribuye con nuevas ideas para la solución de problemas?

<input type="radio"/> 1. No contribuye	<input type="radio"/> 2. Medianamente	<input type="radio"/> 3. Soluciones muy apreciadas	<input type="radio"/> 4. De extraordinaria aceptación
--	---------------------------------------	--	---

3. ¿Actúa con cierta independencia para solucionar problemas en su trabajo?

<input type="radio"/> 1. No muestra	<input type="radio"/> 2. Parcialmente	<input type="radio"/> 3. Muy aceptable	<input type="radio"/> 4. Soluciona con gran eficacia
-------------------------------------	---------------------------------------	--	--

Anexo I Registro de evaluadores y evaluados

PERÍODO:

EVALUADORES	EVALUADOS	OBSERVACIONES

Anexo J Notificación de calificación excelente por servidor**Oficio Circular No. GTH**

FECHA

SEÑOR/A

De mi consideración:

En la Calificación Anual de Servicios correspondiente al período enero-diciembre del 2015, ha obtenido la calificación de **EXCELENTE**, la Empresa y la Gerencia de Recursos Humanos, se complacen en expresarle el reconocimiento y felicitación por el nivel de desempeño demostrado en el ejercicio de sus funciones en beneficio de la Entidad.

Atentamente,

Gerente de RR.HH

c.c: Expediente personal

Anexo K Notificación de calificación muy buena por servidor**Oficio Circular No. GTH**

Fecha:

SEÑOR/A

De mi consideración:

En la Calificación Anual de Servicios correspondiente al período enero-diciembre del 2015, ha obtenido la calificación de **MUY BUENA**, la Empresa y la Gerencia de Recursos Humanos, espera que mantenga y/o supere el desempeño alcanzado durante este período.

Atentamente,

GERENTE DE RR.HH

c.c: Expediente personal

Anexo L Notificación de calificación satisfactorio por servidor**Oficio Circular No. GTH-**

Fecha

Señor/a

De mi consideración:

En la Calificación Anual de Servicios correspondiente al período enero-diciembre del 2015, ha obtenido la calificación de **SATISFACTORIO**. Es pertinente que se digne adoptar las acciones necesarias que le permitan elevar el nivel de rendimiento en el desempeño de sus funciones.

En caso de inconformidad con el resultado de su evaluación, podrá presentar su reclamo ante la Gerencia de RR:HH, dentro del plazo de **tres** (3) días posteriores a la entrega del presente, caso contrario se considerará aceptada la calificación obtenida.

Atentamente,

GERENTE DE RR.HH

c.c: Expediente personal

Anexo M Notificación de calificación deficiente por servidor**Oficio Circular No. GTH-**

FECHA

Señor/a

De mi consideración:

En la Calificación Anual de Servicios correspondiente al período enero-diciembre del 2005, ha obtenido la calificación de **DEFICIENTE**, debo informarle que será calificado nuevamente en el lapso de tres meses, contados a partir de la fecha de recepción de esta notificación.

En caso de inconformidad con el resultado de su evaluación, podrá presentar su reclamo ante la Gerencia de RR:HH, dentro del plazo de **tres (3)** días posteriores a la entrega del presente; caso contrario se considerará aceptada la calificación obtenida.

Atentamente,

GERENTE DE RR.HH

c.c: Expediente personal

