



**PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DEL ECUADOR**

SEDE ESMERALDAS

DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO

Tema:

MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN EL ÁREA DE MÁQUINAS DE CARGA EN AUTORIDAD PORTUARIA DE ESMERALDAS.

**Tesis de grado previo a la obtención del título de Magíster en
Administración de Empresas Mención Planeación**

Línea de Investigación: Análisis y mejoramiento de procesos

Autora:

ING. ANDREINA VALERIA AGUAYO DAZA

Asesor:

ING. MSC. JOSÉ LUIS VERGARA TORRES

Esmeraldas - Ecuador

OCTUBRE-2015

Trabajo de tesis aprobado luego de haber dado cumplimiento a los requisitos exigidos por el reglamento de grado de la PUCESE previo a la obtención del título de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS,**
MENCIÓN PLANEACIÓN

TRIBUNAL DE GRADO

Tema: **MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN EL ÁREA DE MÁQUINAS DE CARGA EN AUTORIDAD PORTUARIA DE ESMERALDAS.**

Autor: ING. ANDREINA VALERIA AGUAYO DAZA

Mgt. José Luis Vergara Torres f. _____
DIRECTOR DE TESIS

Mgt. Xavier Quiñonez Ku f. _____
LECTOR 1

Mgt. María de Lourdes Solís f. _____
LECTOR 2

Mgt. Mercedes Serrade Peláez f. _____
COORDINADORA DE POSGRADO

Ing. Maritza Demera Mejía f. _____
SECRETARIA GENERAL PUCESE

ESMERALDAS - ECUADOR

OCTUBRE 2015

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, ING. ANDREINA VALERIA AGUAYO DAZA, portadora de la cédula de ciudadanía N° 0802128033, declaro que los resultados obtenidos de la investigación que se presentó como informe final, previo a la obtención del título de Magíster en administración de empresas, mención planeación, son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento, son y serán de mi sola exclusiva responsabilidad legal y académica.

ING. ANDREINA VALERIA AGUAYO DAZA
C.I 0802128033

CERTIFICACIÓN DE APROBACIÓN DE TUTOR

Yo, Mgt. José Luis Vergara Torres, en calidad de director de la tesis de la maestrante Andreina Aguayo Daza, cuyo título es **“MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN EL ÁREA DE MÁQUINAS DE CARGA EN AUTORIDAD PORTUARIA DE ESMERALDAS”** previo a la obtención del título de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN PLANEACIÓN**.

Certifico que una vez realizada la sustentación privada de tesis, se ha incorporado en este documento las sugerencias realizadas por el tribunal, por lo que autorizo su presentación ante el tribunal de la tesis.

Mgt. José Luis Vergara Torres
DIRECTOR DE TESIS

DEDICATORIA

Es de gran felicidad y satisfacción finalizar una etapa más de mi vida y ver el fruto de un gran esfuerzo, esta tesis quiero dedicártela a ti Camila, con la ilusión de que crezcas pronto y de que Dios permita que leas esta dedicatoria, cuando solo tenías 3 meses de vida fue cuando empecé este desafío, por lo que fuiste la persona más sacrificada en este proceso, soportaste largas jornadas de clases durante dos años sin la presencia de mama, tu sola sonrisa y tus lagrimas sin entender mi ausencia me llenaron de ánimo y motivación para alcanzar esta meta, por esto, por el gran amor que te tengo, por los deseos que despiertas en mi de ser una mejor persona y por mucho más, este logro es más tuyo que mío.

Con mucho amor tú mama.

AGRADECIMIENTO

Agradezco de manera especial a mis padres por impulsarme a realizar esta maestría, y porque han fomentado en mí el deseo de superación y triunfo, les debo el apoyo y la colaboración a lo largo de este proceso, ustedes fueron parte importante a la contribución de este logro.

También agradezco a mi tutor el Mgt. José Luis Vergara, ya que sin su guía, y la aportación de sus conocimientos no hubiese sido posible culminar mi proyecto, a su vez agradezco a mis lectores por las directrices dadas.

Finalmente agradezco a la gerencia de Autoridad Portuaria de Esmeraldas, que permitió la realización de la investigación con la información de la entidad.

A todos ustedes mis sinceros agradecimientos.

Andreina Aguayo

RESUMEN EJECUTIVO

La gestión de talento humano por competencias es un modelo administrativo que permite articular adecuadamente el capital intelectual de una organización con su estrategia de gestión, incorporando paralelamente el desarrollo personal y profesional de los funcionarios o empleados.

Autoridad Portuaria de Esmeraldas, es una entidad pública que al igual que cualquier otra organización, necesita tener un talento humano correctamente seleccionado, capacitado, motivado y con un alto sentido de pertenencia, que ponga de manifiesto toda su capacidad en función del cumplimiento de los objetivos personales e institucionales propuestos inicialmente.

Dentro de APE, existe el área de máquinas de carga, en el que se llevan a cabo procesos operativos que coadyuvan al cumplimiento de la misión institucional. Sin embargo, a pesar de la importancia que revista esta área operativa, no se han aplicado procesos de gestión, que potencien al talento humano.

Ante la deficiencia identificada, se formuló un Modelo de gestión basado en competencias para el área de máquinas de carga, en el que se determinen claramente los perfiles requeridos para el departamento, que sumado a los procesos de captación, gestión humana y desarrollo humano, generen valor a la entidad en las actividades primarias o de línea y las actividades de apoyo y soporte de esta importante área.

El modelo de gestión del talento humano por competencia, generará un gran impacto en las actividades del talento humano del área de máquinas de carga, ya que permitirá contar con las personas que posean las características adecuadas y que contribuyan al cumplimiento de los objetivos y metas de APE.

ABSTRACT

The management of human talent competitions is an administrative model to properly articulate the intellectual capital of an organization with its management strategy, incorporating parallel personal and professional development of officers or employees.

Esmeraldas Port Authority is a public entity like any other organization, must have a properly selected, trained, motivated and with a high sense of belonging, which demonstrates full capacity in terms of meeting the objectives human talent personal and institutional initially proposed.

Within APE, there are a loading machines, which are carried out business processes that contribute to the fulfillment of the institutional mission. However, despite the importance of this journal operational area, they have not been applied management processes that enhance the human talent that meets their activities there.

Given the identified deficiency, a management model based on competencies for the area loading machines, which clearly determine the profiles required for the department, which added to the processes of recruitment, human resource management and human development, formulated generate value to the entity at elementary or online activities and support activities and support this important area.

The management model of human talent competition, generate an impact on the activities of human talent in the area of loading machines, as it will have people that have the right characteristics and contribute to meeting the goals and objectives APE.

PALABRAS CLAVES

- APE
- Modelo de gestión por competencias
- Gestión por competencias
- Captación
- Capacitación
- Máquinas de carga
- Talento humano
- Evaluación de desempeño

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Páginas preliminares	Pág.
Tribunal de graduación	II
Declaración de autenticidad y responsabilidad	III
Certificación de aprobación del tutor	IV
Dedicatoria	V
Agradecimiento	VI
Resumen ejecutivo	VII
Abstract	VIII
Palabras claves	IX
Índice de contenidos	X
Índice de tablas	XII
Índice de ilustraciones	XIII
Introducción	XIV

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1	Antecedentes de estudio	1
1.2	Fundamentación teórica	6
1.2.1	Gestión de talento humano por competencias	7
1.2.1.1	Competencias	7
1.2.1.2	Competencias laborales	8
1.2.1.3	Ventajas del enfoque por competencias	9
1.2.2	Modelo de gestión por competencias	10
1.2.3	Implantación de gestión por competencias	11
1.2.4	Talento humano	12
1.2.4.1	Objetivos de la gestión del talento humano	13
1.2.5	Capacitación y desarrollo laboral	14
1.2.6	Productividad laboral	14
1.3	Fundamentación legal	15

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1	Descripción de los métodos utilizados	17
2.1.1	Método deductivo	17
2.2	Tipos de investigación	18
2.2.1	Investigación bibliográfica	18
2.2.2	Investigación de campo	18

2.2.3	Investigación descriptiva	18
2.3	Descripción del lugar de investigación	19
2.4	Descripción de la población de estudio	19
2.5	Procesamiento y análisis de datos	20
2.6	Descripción información primaria	21
2.7	Reglamento y normas éticas	21

CAPÍTULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1	Técnica de observación	23
3.2	Encuesta a operadores de máquina de carga	26
3.2.1	Análisis de las encuestas	40
3.2.2	Análisis de las entrevistas	41
3.3	Conclusiones y recomendaciones	42
3.3.1	Conclusiones	42
3.3.2	Recomendaciones	43

CAPÍTULO IV

PROPUESTA ALTERNATIVA

4.1	Título de la propuesta	44
4.2	Justificación	44
4.3	Fundamentación	45
4.4	Objetivos	45
4.4.1	General	45
4.4.2	Específicos	45
4.5	Ubicación sectorial	46
4.6	Viabilidad académica	46
4.7	Plan de trabajo	47
4.7.1	Perfiles del área de máquinas de carga	47
4.7.2	Cadena de valor de gestión de talento humano	54
4.7.3	Caracterización de los procesos de gestión	56
4.7.3.1	Procesos de captación	56
4.7.3.2	Procesos de gestión humana	72
4.7.3.3	Procesos de desarrollo humano	89
4.7.4	Modelo herramientas de gestión por competencias	108
4.8	Validación de la propuesta	115
4.9	Impactos de la propuesta	116
	Bibliografía	117

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla #1	Descripción de la población de estudio	19
Tabla #2	Observación de funciones	23
Tabla #3	Observación de instalaciones	24
Tabla #4	Proceso de reclutamiento	56
Tabla #5	Cadena de valor	57
Tabla #6	Descripción del proceso	58
Tabla #7	Flujograma del proceso	59
Tabla #8	Proceso de selección	60
Tabla #9	Cadena de valor	61
Tabla #10	Descripción del proceso	62
Tabla #11	Flujograma del proceso	63
Tabla #12	Proceso de contratación	64
Tabla #13	Cadena de valor	65
Tabla #14	Descripción del proceso	66
Tabla #15	Flujograma del proceso	67
Tabla #16	Proceso de inducción	68
Tabla #17	Cadena de valor	69
Tabla #18	Descripción del proceso	70
Tabla #19	Flujograma del proceso	71
Tabla #20	Proceso de gestión de competencias	72
Tabla #21	Cadena de valor	73
Tabla #22	Descripción del proceso	74
Tabla #23	Flujograma del proceso	75
Tabla #24	Proceso de clima organizacional	76
Tabla #25	Cadena de valor	77
Tabla #26	Descripción del proceso	78
Tabla #27	Flujograma del proceso	79
Tabla #28	Proceso de remuneración integral	80
Tabla #29	Cadena de valor	81
Tabla #30	Descripción del proceso	82
Tabla #31	Flujograma del proceso	84
Tabla #32	Proceso de cliente interno	85
Tabla #33	Cadena de valor	86
Tabla #34	Descripción del proceso	87
Tabla #35	Flujograma del proceso	88
Tabla #36	Proceso de evaluación del desempeño	89
Tabla #37	Cadena de valor	90
Tabla #38	Descripción del proceso	91
Tabla #39	Flujograma del proceso	93
Tabla #40	Proceso de capacitación	94

Tabla #41	Cadena de valor	95
Tabla #42	Descripción del proceso	96
Tabla #43	Flujograma del proceso	98
Tabla #44	Proceso de plan de carrera	99
Tabla #45	Cadena de valor	100
Tabla #46	Descripción del proceso	101
Tabla #47	Flujograma del proceso	103
Tabla #48	Proceso de riesgos laborales	104
Tabla #49	Cadena de valor	105
Tabla #50	Descripción del proceso	106
Tabla #51	Flujograma del proceso	107
Tabla #52	Modelo de requisición de personal	108
Tabla #53	Modelo de selección de personal	109
Tabla #54	Modelo ficha de evaluación	110
Tabla #55	Levantamiento de perfiles por competencia	111
Tabla #56	Nivel mínimo y máximo por competencia	112
Tabla #57	Modelo de encuesta cliente interno	114

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración #1	Tiempo de trabajo en APE	26
Ilustración #2	Forma de ingreso a APE	27
Ilustración #3	Ambiente laboral de APE	28
Ilustración #4	Definición de funciones	29
Ilustración #5	Rotación interna de personal	30
Ilustración #6	Responsable de operadores	31
Ilustración #7	Frecuencia de capacitaciones	32
Ilustración #8	Tipo de capacitación	33
Ilustración #9	Evaluación de desempeño	34
Ilustración #10	Resultados de evaluación	35
Ilustración #11	Desarrollo de actividades	36
Ilustración #12	Procesos de motivación	37
Ilustración #13	Planes de mejora continua	38
Ilustración #14	Nuevo modelo de gestión	39
Ilustración #15	Gestión de talento humano por competencias	55

INTRODUCCIÓN

APE, es una entidad estatal con autonomía de gestión, creada mediante Decreto Ejecutivo N° 1043 como entidad de derecho público, con personería jurídica, con patrimonio y fondos propios, que a través del puerto de Esmeraldas, enlaza el transporte marítimo y terrestre de manera segura y económica (APE, 2014).

La misión de APE es la de promover el desarrollo del puerto comercial y del puerto artesanal pesquero de Esmeraldas, involucrando este proceso al sector privado, sociedad civil y al estado, para que ofrezca servicios portuarios de calidad, con eficiencia y seguridad a los involucrados en el comercio internacional y en el sector pesquero, impulsando con responsabilidad social el progreso de la provincia, promoviendo la protección al medio ambiente.

Para el cumplimiento de su misión, APE debe promover entre los departamentos administrativos y operativos que la conforman, la articulación de esfuerzos para el logro de las metas individuales e institucionales relacionadas directamente con las actividades propias de la entidad.

De igual forma, para lograr eficazmente las metas organizacionales y garantizar su competitividad, necesita contar con un talento humano alineado a la consecución de los objetivos estratégicos institucionales, que cumpla una gestión integral y eficaz de sus funciones.

Sin embargo, una de las principales deficiencias notadas en el desarrollo de las actividades de APE, tiene que ver con que hasta la fecha, no se tiene conocimiento, ni se cuenta con registro alguno, de ejecución de procesos por medio de los cuales, las competencias de los funcionarios del área de

máquinas de carga, hayan sido evaluadas y potenciadas en pos de su eficiente desenvolvimiento.

Cabe resaltar que la alineación del desempeño del talento humano de la mencionada área operativa con los objetivos institucionales de APE, no han sido correctamente articulados por cuanto no se han aplicado mecanismos de gestión que permitan potenciar las competencias del personal; uno de estos mecanismos es la gestión del talento humano por competencias.

En concordancia con las reflexiones teóricas de (Vargas, 2012), se hace pertinente inferir en torno al concepto de competencia la existencia de aspectos importantes, tales como conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes aplicadas por un sujeto en el desempeño de sus funciones.

Es por esto que el objeto que impulsa la presente investigación, tiene que ver con la identificación y análisis de los aspectos más relevantes, referentes a la gestión del talento humano basado en competencias, las áreas claves que enmarca, los efectos que se generarían en el cumplimiento de los objetivos institucionales y las principales ventajas de su adecuación a las actividades de autoridad portuaria de esmeraldas.

En el capítulo I, se desarrolló el marco teórico del proyecto investigativo, en el cual se determinaron los fundamentos teóricos, que permitieron establecer las diferentes conceptualizaciones sobre talento humano, competencias, gestión de talento humano, entre otros y que por último analiza las leyes y reglamentos a observar para el diseño del modelo de gestión por competencias.

En el capítulo II, se enuncian los materiales y métodos utilizados para desarrollar el proyecto, los métodos y tipos de investigación, la descripción del lugar donde se llevó a cabo la investigación, la población objeto de estudio, las

variables definidas y los procesos y procedimientos seguidos para el procesamiento y análisis de los datos obtenidos.

En el capítulo III, se expone el análisis e interpretación de los resultados obtenidos durante el proceso de investigación, derivado de las encuestas y entrevistas realizadas a los operadores de máquina de carga y a los jefes operativos de APE respectivamente.

Por último, en el capítulo IV, se desarrolla la propuesta de mejoramiento de la problemática identificada, la misma que tiene que ver con el diseño de un modelo de gestión por competencias para el área de máquina de carga de APE, como una herramienta de gestión que posibilite potenciar las competencias del personal.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Antecedentes del estudio

Desde que surgieron las empresas como unidades organizadas para efectuar transferencias de bienes y servicios, los administradores siempre han tenido la necesidad de contar con un sistema aplicado a sus organizaciones, lo cual le permite marcar un estilo diferente de administración en pos de óptimos beneficios y utilidades económicas para los empresarios.

De la misma forma, para la consecución de los objetivos organizacionales que se plantean al inicio de la gestión, los administradores buscan que el talento humano que dirigen, sea lo suficientemente capaz y eficiente para desempeñar su rol y por ende contribuyan a una óptima gestión organizacional.

Dentro de las investigaciones efectuadas, durante los últimos años, uno de los temas con mayor relevancia ha sido el de la gestión del talento humano por competencias, modelo de gestión surgido en los años ochenta y que ha sido implementado en muchas empresas con el fin fundamental de fortalecer las capacidades del talento humano con el que cuentan.

La gestión del talento humano por competencias es un enfoque que tiende a considerar a los trabajadores como seres humanos dotados de habilidades y capacidades intelectuales, y de los que dependen las organizaciones para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar los objetivos estratégicos (Martínez, 2013).

El modelo de gestión por competencias, surge como alternativa que permite lograr una gestión de recursos humanos que posea una mirada integral, mediante objetivos comunes y un modo de acceder a ellos también común, es decir, los procesos productivos resultan coherentes entre sí (Estay, 2010).

En su informe final de investigación (Barriga, 2011), en el que plantea el diseño de un modelo de gestión de talento humano por competencias para la fundación de desarrollo comunitario sin fronteras (DECOF) en la ciudad de Loja, afirma que es muy importante aplicar una herramienta estratégica de este tipo, que contenga políticas y reglamentos direccionados a la correcta gestión del talento humano de la entidad.

El modelo de gestión de talento humano por competencias que propone, abarca procesos de reclutamiento, selección, contratación, capacitación, inducción, remuneración, evaluación de desempeño, plan de carrera y control.

De la misma manera se recomienda constantes procesos de revisión del diseño ya que el mundo cambiante presenta innovaciones de forma rápida y solamente a través de la retroalimentación se podría amoldar a nuevas situaciones que se presenten y de esta manera garantizar el cumplimiento exitoso del diseño de modelo de gestión por competencias (Barriga, 2011).

De su parte (Gómez & Mendoza, 2013), en su informe de investigación, diseñan un modelo de gestión por competencias para la empresa ACMED S.A.S., utilizando clasificaciones como las de la UNESCO, Edgar Morín y McClelland, autores que plantean que las competencias deben ser las del saber, saber hacer y ser.

Para su elaboración aplicaron un instrumento que permitiera conocer la descripción del cargo y posteriormente se analizó esto contra la clasificación

seleccionada y se definieron los perfiles por competencias para cada cargo. Con esto se procedió a integrarlo con los procesos de selección, evaluación del desempeño y capacitación.

Según (Gómez & Mendoza, 2013), la empresa ACMED S.A.S., ha visto la necesidad de mejorar su recurso humano, debido a que la clave de gestión del recurso humano no está dada por la cantidad de recurso, sino por la calidad de quienes constituyen y hacen parte de la organización.

Conocer cuáles son sus necesidades a través del sistema de gestión por competencias, brinda a la organización la oportunidad de fijar objetivos más claros, sobre aspectos específicos del conocimiento, la conducta, actitudes, habilidades, motivaciones, rasgos de carácter y destrezas involucradas directamente en las funciones y tareas que realiza el trabajador (Gómez & Mendoza, 2013).

(Romero, 2011), define y crea una herramienta administrativa por competencias, capaz de facilitar y mejorar la gestión de las personas que trabajan en Comandato, tomando como referencia a la Región Austro, en la que son los colaboradores los protagonistas clave de esta propuesta por su conocimiento, experiencias y valores.

Según (Romero, 2011), la compañía general de comercio y mandato "Comandato" a nivel nacional actualmente no desarrolla sistemas de gestión de capital humano que hoy se inscriben en el orden estratégico de los negocios como ventaja competitiva de toda organización innovadora; aún se maneja bajo el concepto de un departamento de recursos humanos, con operaciones centralizadas desde la ciudad de Guayaquil, regido por políticas y procedimientos no actualizados, de forma burocrática, que representa un desconocimiento en cuanto a la situación real de gestión de desempeño,

valoración de competencias y clima organizacional generadas en las zonas del país donde ejecuta sus diferentes actividades comerciales.

El modelo de gestión por competencias propuesto, se integra por la definición de los perfiles de competencia, el análisis, descripción y valoración de puestos de trabajo, el sistema de reclutamiento de personal, la evaluación de desempeño por competencias, el sistema de capacitación y el plan de carrera y desarrollo profesional (Romero, 2011).

En el informe de investigación de (Martínez, 2013), se expresa la necesidad de implementar un Sistema de Gestión basado en competencias para una empresa de las artes gráficas.

Se establecen los beneficios que aporta un sistema de gestión del talento humano basado en competencias para la organización, al centrar el desarrollo de las capacidades y talento del factor humano como ventaja competitiva. Asimismo, se desarrollan teóricamente, los procesos y actividades esenciales involucradas en la gestión del talento como son: la captación, la conservación y el desarrollo de talento. Por último, se aborda el tema de las competencias y la metodología para generar un diccionario de competencias y comportamientos.

Al final del informe se desarrolla la metodología para la obtención de las competencias cardinales y específicas de la organización. Con la identificación de las mismas, se genera el diccionario de valores, diccionario de competencias cardinales y el diccionario de competencias y comportamientos. Adicionalmente, se incluyen las guías y formatos para encaminar las actividades de reclutamiento, y evaluación del desempeño por competencias (Martínez, 2013).

El trabajo investigativo de (Beltrán, 2013), propone el diseño e implementación de un modelo de gestión por competencias para la empresa Aportes en Línea, empresa que no ha definido las competencias que deben tener sus empleados, por lo tanto al realizar los procesos de selección de los nuevos trabajadores, se tienen en cuenta aspectos técnicos, de educación y experiencia, que se refiere más a requisitos mínimos, sin tener en cuenta habilidades comportamentales, las cuales apalancan un excelente desempeño.

Los planes de capacitación son definidos en base al criterio del jefe y no por una evaluación objetiva que busque mitigarlas brechas departamentales que se presentan en la organización. Finalmente al evaluar el desempeño de los empleados, el modelo utilizado se basa en las competencias definidas por otra empresa y no las propias.

El estudio busca implementar un modelo de gestión por competencias que permita a la compañía enfocar sus esfuerzos en el desarrollo del talento humano de sus empleados, al identificar, medir y desarrollar las competencias que la organización considera adecuadas para el cumplimiento de sus objetivos, logrará cumplir con los mismos de una manera más eficiente. Adicionalmente con la implementación de este modelo estará dando cumplimiento a uno de los requisitos de Icontec para otorgar la certificación ISO 9001 (Beltrán, 2013).

La aplicación de la gestión del talento humano basado en competencias se ha convertido en una eficiente alternativa para lograr un mejor aprovechamiento de las capacidades de los empleados y funcionarios, dando a conocer los resultados esperados del desarrollo de sus funciones.

Bajo las premisas expresadas anteriormente, este proyecto de investigación está enfocado en el diseño de un modelo de gestión por competencias aplicable a los procesos operativos ejecutados en el área de máquinas de carga de APE.

1.2 Fundamentación teórica

En estudios e investigaciones previas respecto a la gestión del talento humano, como el efectuado por (Chiavenato, 2002), que en su libro gestión del talento humano, señala que la gestión del talento humano es un enfoque que tiende a personalizar y ver a los trabajadores como seres humanos dotados de habilidades y capacidades intelectuales de los que dependen las organizaciones para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar los objetivos generales y estratégicos (son activadores de los recursos) y a su vez, las personas dependen de las organizaciones en las que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales.

Los estudios de (Mertens, 2000), estuvieron orientados al hallazgo de criterios científicos explicativos de la eficiencia de las personas en el desempeño laboral, reconociendo abiertamente un alto valor al factor humano como poseedor del conocimiento y capaz de aplicarlo a favor de los objetivos de la organización.

Estos estudios sentaron las bases para la aplicación de las competencias en la gestión de recursos humanos, convirtiéndose en la actualidad en una ventaja estratégica para alinear las competencias de las personas con los objetivos de la organización.

Lograr este alineamiento exige además de las competencias técnicas/específicas propias de una determinada profesión u ocupación, las competencias genéricas asociadas a comportamientos y conductas.

1.2.1 Gestión de talento humano por competencias

1.2.1.1 Competencias

Las competencias son un conjunto de comportamientos observables que están causalmente relacionados con un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización concreta (Pereda & Berrocal, 2009).

La gestión empresarial y en la bibliografía sobre el tema, se pueden encontrar, fundamentalmente dos tipos de definiciones del término competencia:

1. La competencia como una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con un desempeño bueno o excelente en un puesto de trabajo concreto y en una organización concreta (Boyatzis, 1982).
2. (Boyatzis, 1982), en su trabajo investigativo, se centra en el estudio de las competencias directivas y distingue entre las competencias umbral, que son las que todos los directivos deberían poseer a un nivel mínimo y las competencias superiores, que caracterizan al 10% de los mejores mandos.

Esto parece reflejarse claramente en los cinco grupos en que se dividen las competencias, al ser consideradas características personales (Mitrani & Puga, 1992):

- a) Motivos
- b) Rasgos de personalidad
- c) Actitudes y valores

- d) Conocimientos
- e) Aptitudes y habilidades

Ante lo expuesto, se puede expresar que las competencias van más allá de términos técnicos, focalizan su acción en la identificación y desarrollo de varias características de los seres humanos que relacionados con el trabajo permitirían desempeñar eficiente y efectivamente la labor de los funcionarios del área de máquinas de carga de APE.

1.2.1.2 Competencias laborales

Atendiendo a su valor de cara al buen desempeño laboral, la competencia se ha definido como una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo (Boyatzis, 1982).

Hay que acotar que de acuerdo al criterio de (Bunk, 2004), posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y actitudes necesarias para ejercer una profesión, puede resolver problemas profesionales de forma autónoma y flexible y está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo.

Por lo expuesto se puede ampliar el criterio de competencias laborales, afirmando que engloban rasgos de carácter personal, actitudes, valores, conducta, que se asocian entre sí para el desempeño de un cargo.

1.2.1.3 Ventajas del enfoque por competencias

(Cabezas, 2006), menciona que la gestión por competencias, aporta innumerables ventajas como:

- ⊕ La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán a la productividad.
- ⊕ El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.
- ⊕ Identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garantizan los resultados.
- ⊕ El aumento de la productividad y la optimización de los resultados.
- ⊕ La evaluación del desempeño.
- ⊕ La compensación justa con base en el aporte al valor agregado y la erradicación de la vieja.
- ⊕ La eliminación de la costosa e improductiva práctica del adiestramiento tradicional.

Es necesario que quienes hacen dirección de talento humano en APE, tomen en cuenta cada una de las ventajas que presenta la aplicación de un modelo de gestión por competencias, el cual servirá para fortalecer la gestión de los funcionarios y empleados y concomitantemente contribuya a una efectiva gestión institucional.

1.2.2 Modelo de gestión por competencia

La gestión por competencias es un modelo que se instala a través de un programa que contempla los siguientes pasos que se suceden de esta manera (Graminga, 1989):

Sensibilización

Para lograr el éxito es fundamental la adhesión de las personas claves que gerencia los puestos de trabajo. La sensibilización de este público, en busca de un compromiso, es la primera etapa del proceso (Graminga, 1989).

Esta sensibilización podrá ser realizada a través de metodologías variadas como:

- ≠ Reuniones de presentación y discusión del modelo para el desarrollo y adquisición de nuevas competencias.
- ≠ Focos de discusión que tendrán como finalidad detectar las falencias del modelo vigente, participación en charlas o seminarios específicos que traten el tema.

Análisis de los puestos de trabajo

Una vez lograda la adhesión y compromiso de la alta gerencia y las personas claves, se inicia la segunda etapa. Dos acciones son fundamentales en este momento:

- ‡ Verificar si las misiones o planes estratégicos de las áreas en particular son compatibles con la misión de la empresa.
- ‡ Definición del perfil de competencias requeridas.

La tercera etapa consiste en listar las competencias requeridas para cada área y delinear los perfiles en base a ello. Su acción principal se refiere a:

- ‡ Evaluación sistemática y redefinición de los perfiles

El proceso de evaluación y redefinición de perfiles es fundamental para el éxito del modelo. La plana gerencial será responsable del acompañamiento y desarrollo de sus equipos, identificando los puntos de excelencia y los de insuficiencia. Los colaboradores que demuestren un desempeño acorde o encima del perfil exigido, recibirán nuevos desafíos y serán estimulados a desarrollar nuevas competencias. Los colaboradores que presenten un desempeño por debajo del perfil exigido, serán entrenados y participarán de programas de capacitación y desarrollo.

Hay que tener muy en cuenta que la consecución de resultados positivos dependerá en gran medida al cumplimiento irrestricto de cada uno de los aspectos y fases expuestas en los párrafos anteriores, que permitan de buena forma, identificar aquellos comportamientos que mejor contribuyan al logro de los objetivos propuestos.

1.2.3 Implantación de gestión por competencias

Cuando la organización toma la decisión de implantar la gestión humana desde la óptica de las competencias, en lo posible debe implicar a los fundadores,

directivos, ejecutivos, empleados, operarios y otras personas que se considere oportuno (Tito, 2012)

Para ello se sugiere utilizar a modo de manuales y descripciones de competencias de otras organizaciones, en la perspectiva de definir sus propias y recogerlas en un manual, catálogo o diccionario de competencias propio.

Según (Tito, 2012), el primer paso será informar detalladamente a toda la organización del proceso que se seguirá y explicar en qué consiste la gestión por competencias y qué supone para la organización y para las personas que trabajan en ella.

Hay que acotar que, según el tipo de organización, es sumamente importante que se haga un minucioso estudio de la definición de las competencias para cada puesto o área de puestos que conforman la gestión institucional.

1.2.4 Talento humano

El talento humano es el conjunto de saberes y haceres de los individuos y grupos de trabajo en las organizaciones, referido también a sus actitudes, habilidades, convicciones, aptitudes, valores, motivaciones y expectativas respecto al sistema individuo, organización, trabajo y sociedad (Balza, 2010).

Hoy en día se reconoce al conocimiento como talento o capital humano y esto es tan así, que algunas empresas a nivel mundial están incluyendo dentro de sus estados financieros su capital intelectual.

La gestión del conocimiento incrementa la capacidad de respuesta y la innovación, a través de una combinación sinérgica de datos y capacidades de

procesamiento de información mediante la creación e innovación de los seres humanos (Frappaolo & Koulopoulos, 2001).

No cabe duda que la importancia que tiene el talento humano en Autoridad Portuaria de Esmeraldas exige un cambio radical en la forma de ver y tratar a los funcionarios, puesto que no deben ser tratados solamente como empleados remunerados, sino como socios que tengan un alto sentido de pertenencia y entreguen toda su capacidad y talento en pos de la consecución de los objetivos y metas institucionales.

1.2.4.1 Objetivos de la gestión del talento humano

El objetivo general de la gestión del talento humano es la correcta integración de la estrategia, la estructura, los sistemas de trabajo y las personas, con la finalidad de lograr de las personas el despliegue de todas sus habilidades y capacidades y lograr la eficiencia y la competitividad organizacional (Chiavenato, 2002). De este objetivo general se desprenden varios objetivos específicos tales como:

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

Cabe destacar que para el cumplimiento de estos objetivos, el encargado de la dirección de talento humano, debe diseñar programas que sean positivos tanto para los funcionarios como para la empresa en sí.

1.2.5 Capacitación y desarrollo laboral

En la actualidad, todo tipo de organizaciones, están conscientes de la necesidad que tienen las entidades de contar con el desarrollo de programas de capacitación y desarrollo por medio de los cuales se pueda promover el crecimiento personal y elevar los niveles de productividad y excelencia en el desempeño de las labores sus empleados.

El aprendizaje para el desarrollo no es un momento ni una técnica, es una actitud, una cultura, una predisposición crítica que alimenta la reflexión que ilumina la acción (Blake, 2007).

1.2.6 Productividad laboral

Es la relación que existe entre los insumos y los productos de un sistema productivo, siendo a menudo conveniente, medir esta relación como el cociente de la producción entre los insumos. “Mayor producción, mismos insumos, la productividad mejora” o también se tiene que “Menor número de insumos para misma producción, productividad mejora” (Schroeder, 2010).

Del mismo modo (Mertens, 2011), define a la productividad como la expresión más elemental de la relación entre insumo y producto. La mejora de esta relación, conllevaría teóricamente a mayores niveles de bienestar.

Hay que destacar también que para lograr la productividad deseada, se debe evaluar constantemente si las condiciones de infraestructura, materiales y de desarrollo humano de cada organización son adecuadas y están correctamente articuladas a la misión y objetivos de la entidad.

1.3 Fundamentación legal

El tema de investigación está vinculado al cumplimiento de los siguientes cuerpos legales:

≠ Constitución de la República

CAPÍTULO 4

DE LOS DERECHOS ECONÓMICOS, SOCIALES Y CULTURALES

Sección segunda del Trabajo

Art. 35.- El trabajo es un derecho y un deber social. Gozará de la protección del estado, el que asegurará al trabajador el respeto a su dignidad, una existencia decorosa y una remuneración justa que cubra sus necesidades y las de su familia. Se regirá por las siguientes normas fundamentales:

1. La legislación del trabajo y su aplicación se sujetarán a los principios del derecho social.
3. El estado garantizará la intangibilidad de los derechos reconocidos a los trabajadores, y adoptará las medidas para su ampliación y mejoramiento.

≠ Estatuto Orgánico de procesos de APE

También se fundamenta en el estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos de APE cuya misión es la de planificar, dirigir y controlar la ejecución de actividades y procesos técnico - normativos de la administración de talento humano de APE.

‡ LOSEP

Del mismo modo, se tomará en cuenta el art. 52 de la LOSEP, ya que el mencionado artículo se refiere a las atribuciones y responsabilidades del talento humano institucional. Entre los principales aspectos relacionados, se pueden mencionar las siguientes atribuciones y responsabilidades:

1. Elaborar los proyectos de estatuto, normativa interna, manuales e indicadores de gestión del talento humano;
2. Elaborar y aplicar los manuales de descripción, valoración y clasificación de puestos institucionales, con enfoque en la gestión por competencias laborales;
3. Aplicar las normas técnicas emitidas por el ministerio de relaciones laborales, sobre selección de personal, capacitación y desarrollo profesional con sustento en el estatuto, manual de procesos de descripción, valoración y clasificación de puestos genérico e institucional;
4. Realizar la evaluación del desempeño una vez al año, considerando la naturaleza institucional y el servicio que prestan las servidoras y servidores a los usuarios externos e internos;

CAPÍTULO II

MATERIALES Y MÉTODOS – METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Descripción de los métodos utilizados

El método usado en la investigación es el método paradigma crítico propositivo, nivel superior de la investigación en el que luego de analizar la problemática existente, se diseña una propuesta relacionada con el diseño de un modelo de gestión por competencias en el área de máquinas de carga en APE, ya que es necesario que la organización integre los principios fundamentales de dirección y gerencia con la gestión administrativa y operativa de cada uno de sus integrantes.

Por lo expuesto, se hace importante que los directores de talento humano de APE tengan muy en cuenta cada una de las ventajas que presenta la aplicación de un modelo de gestión por competencias, como instrumento para fortalecer la gestión de los funcionarios y empleados y por ende contribuya a una efectiva gestión institucional.

2.1.1 Método deductivo

Por medio del método deductivo se ejecutó un estudio del fenómeno investigativo desde un conocimiento general a otro conocimiento de menor generalidad, es decir se analizó primeramente el comportamiento general de los operadores de máquinas de carga, para luego especificar cada una de las funciones y capacidades a desarrollar por medio de la implementación del modelo de gestión por competencias.

2.2 Tipos de investigación

2.2.1 Investigación bibliográfica

Permitió recopilar información secundaria en normas legales, libros, tesis de grado, revistas informativas, boletines especializados internet y otros. Además, el apoyo bibliográfico facilitó analizar detenidamente el tema en todas las fases del desarrollo investigativo.

2.2.2 Investigación de campo

Se realizó a través de la observación directa, la que permitió determinar y adquirir conocimiento sobre las funciones que cumplen los operadores de máquinas de carga por medio de la revisión del manual de funciones.

La técnica de la encuesta se aplicó con preguntas cerradas, dirigidas a los operadores de máquinas de carga para conocer sus puntos de vista respecto de la implementación de un modelo de gestión por competencias.

La técnica de la entrevista se aplicó para al jefe de operaciones, los superintendentes de terminales y jefes de bahía, para que den su opinión, respecto de cuáles serían los efectos de la implementación de un modelo de gestión por competencias en el área operativa de máquinas de carga.

2.2.3 Investigación descriptiva

Fue descriptiva, porque permitió describir las funciones, habilidades y conocimientos con que debe contar el perfil de los operadores de máquina de carga de APE, lo que facilitará la eficiencia en las funciones operativas realizadas.

2.3 Descripción del lugar de investigación

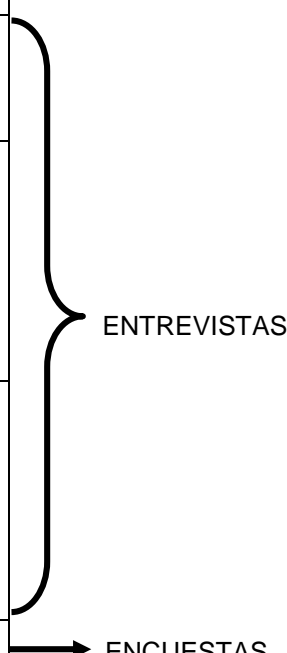
Se llevó a cabo en la ciudad de Esmeraldas, en la empresa pública APE, visitando el departamento de operaciones de la entidad y analizando específicamente el área de operaciones de máquinas de carga.

2.4 Descripción de la población de estudio

La población o universo del proceso investigativo estuvo conformado por el personal que labora en el área de operaciones de máquinas de carga de APE, los mismos que se detallan a continuación:

TABLA #1 *Trabajadores operativos de APE*

ORDEN	POBLACION	CANT.
1	<u>JEFE DE OPERACIONES</u> Ing. Josia Obed Calderón García	1
2	<u>SUPERINTENDENTES INSPECTORES</u> Sr. Mario Díaz Balelo Sr. Yamil Franco Reyes Sr. Ivan Javier Díaz Cortes Sr. Raphael Moreno Cevallos	4
3	<u>JEFES DE BAHÍA</u> Sr. José España Castillo Sr. Luis Garrido Cetre Sr. César Rivera Paredes Sr. Enrique Cabrera Estacio	4
4	Operadores de Carga	27
TOTAL		36



Fuente: Área de Talento Humano de APE

No se aplicará ninguna fórmula muestral porque al ser la población no muy amplia, se tomó como muestra a todos sus integrantes.

2.5 Procedimientos aplicados en el procesamiento y análisis de datos

Para efectos de realizar el presente estudio se siguió el procedimiento siguiente:

1. Exploración de documentos, que permitió conocer la situación del problema objeto de estudio.
2. Aportación teórica y de conocimientos sobre conceptos, teorías, ideas que sustentan esta investigación.
3. Aplicación de cuestionarios utilizados para realizar las encuestas aplicadas a los empleados y funcionarios del área de máquina de carga de APE.
4. Análisis e interpretación del relevamiento de la información obtenida del trabajo de campo a través de la guía de observación, la encuesta y la entrevista.
5. Conclusiones y recomendaciones, que permitan mejorar la problemática motivo de estudio.
6. La información y los datos recolectados fueron procesados mediante la aplicación de word y excel. Los análisis se efectuaron mediante la elaboración de cuadros, gráficos, tablas y técnicas estadísticas

2.6 Descripción de cómo se obtuvo la información primaria y secundaria

Se recurrió a diferentes fuentes de información, que permitieron tener un criterio más amplio del tema estudiado y permitieron sentar las bases para asegurar la confiabilidad del proceso de investigación desarrollado.

Fuentes primarias

- ‡ Empleados y funcionarios del área de máquinas de carga.
- ‡ Jefe de operaciones, los superintendentes de terminales y jefes de bahía.

Fuentes secundarias

- ‡ Estatutos, leyes y reglamentos internos.
- ‡ Libros, revistas, folletos, informes.
- ‡ Páginas de Internet.

2.7 Reglamento y normas éticas de la investigación

Se aplicó el art. 12 del reglamento de la PUCESE, que en lo referente al compromiso de los y las estudiantes expresa que deberán comprometerse de manera firme a:

- a) Rechazar toda actividad académica no ética como copia, plagio o aprovechamiento del trabajo de otros en beneficios propios.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En el presente capítulo de la investigación se dan a conocer los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los operadores de máquinas de carga de APE, así como también los resultados de las entrevistas aplicadas al jefe de operaciones, inspectores y jefes de bahía, que se encuentran relacionados en esta área operativa de APE.

La técnica de la observación utilizó como instrumento la lista de cotejo o de chequeo; dicho procedimiento se enfocó en determinar la forma en que se ejecutan las funciones en el área de máquinas de carga de APE, así como también en establecer las condiciones de las instalaciones en las que desarrollan sus actividades los trabajadores operativos objeto de estudio.

Las preguntas realizadas a los funcionarios encuestados estuvieron dirigidas a determinar aspectos inherentes a la gestión de competencias de los funcionarios, tratando temas como la calificación del clima laboral, la delimitación adecuada de las funciones y responsabilidades, la ejecución de procesos de capacitación, la evaluación del desempeño, la socialización de los resultados de evaluaciones de los funcionarios y las necesidades de aplicar un nuevo modelo de gestión por competencias en el área de máquinas de carga de APE.

Por último hay que destacar que la entrevista al jefe de operaciones, inspectores y jefes de bahía, permitió identificar aspectos como el número de trabajadores que existen en esta área, la calificación de la relación entre jefes y subordinados, las actividades para incorporar nuevas habilidades y conocimientos en los funcionarios y las necesidades de desarrollar eficientemente la competencia de los funcionarios de esta importante área operativa de APE.

3.1 Técnica de observación (instrumento lista de cotejo o de chequeo)

‡ Observación de las funciones en el área de máquinas de carga de APE

TABLA #2

ORD.	PARÁMETROS/INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN					OBSERVACIONES
DESEMPEÑO BAJO UN ORGÁNICO FUNCIONAL EN EL ÁREA		MA	A	MDA	I	NE	
1	Jefe de Operaciones	X					
2	Superintendentes Inspectores	X					
3	Jefes de Bahía	X					
4	Operadores de Carga	X					
LAS FUNCIONES SE CUMPLEN DE QUE FORMA		MA	A	MDA	I	NE	
1	Jefe de Operaciones		X				
2	Superintendentes Inspectores		X				
3	Jefes de Bahía		X				
4	Operadores de Carga			X			
EXISTE UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS		MA	A	MDA	I	NE	
1	Jefe de Operaciones		X				
2	Superintendentes Inspectores		X				
3	Jefes de Bahía		X				
4	Operadores de Carga					X	no existe

NOMENCLATURA ESCALA DE MEDICIÓN

MA = MUY ADECUADAMENTE

A = ADECUADAMENTE

MDA = MEDIANAMENTE ADECUADA

I = INADECUADA

NE = NO EXISTE

≠ Observación de Instalaciones en el área de máquinas de carga de APE

TABLA #3

ORD.	PARÁMETROS/INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN					OBSERVACIONES
LAS INSTALACIONES QUE DISPONE LA APE EN CUANTO A:		MA	A	MDA	I	NE	
1.00	Número	X					
1.01	Capacidad	X					
1.02	Iluminación		X				
1.03	Ventilación	X					
1.04	Seguridad Física		X				
1.05	Mantenimiento		X				
LAS BODEGAS QUE DISPONE LA APE EN CUANTO A:		MA	A	MDA	I	NE	
1.06	Inventarios	X					
1.07	Activos Fijos	X					
1.08	Hardware y Software	X					
1.09	Tecnologías de Información		X				
1.10	Suministros	X					
1.11	Mantenimiento de Bodegas	X					
LAS INSTALACIONES QUE DISPONE LA APE EN CUANTO A:		MA	A	MDA	I	NE	
1.12	Sala de Reuniones	X					
1.13	Unidad Médica				X		es insuficiente
1.14	Sala de Capacitaciones			X			
1.15	Bar Comedor			X			
1.16	Parqueadero	X					
1.17	Jardines				X		es insuficiente
1.18	Rótulos de Seguridad		X				
1.19	Procedimientos de Seguridad			X			
1.20	Equipo de Protección Individual			X			

1.21	Servicio Telefónico	X					
1.22	Servicios Básicos	X					
1.23	Equipos Contra incendios		X				
1.24	Conocimiento Plan de Seguridad			X			poco socializado

NOMENCLATURA ESCALA DE MEDICIÓN

MA = MUY ADECUADAMENTE

A = ADECUADAMENTE

MDA = MEDIANAMENTE ADECUADA

I = INADECUADA

NE = NO EXISTE

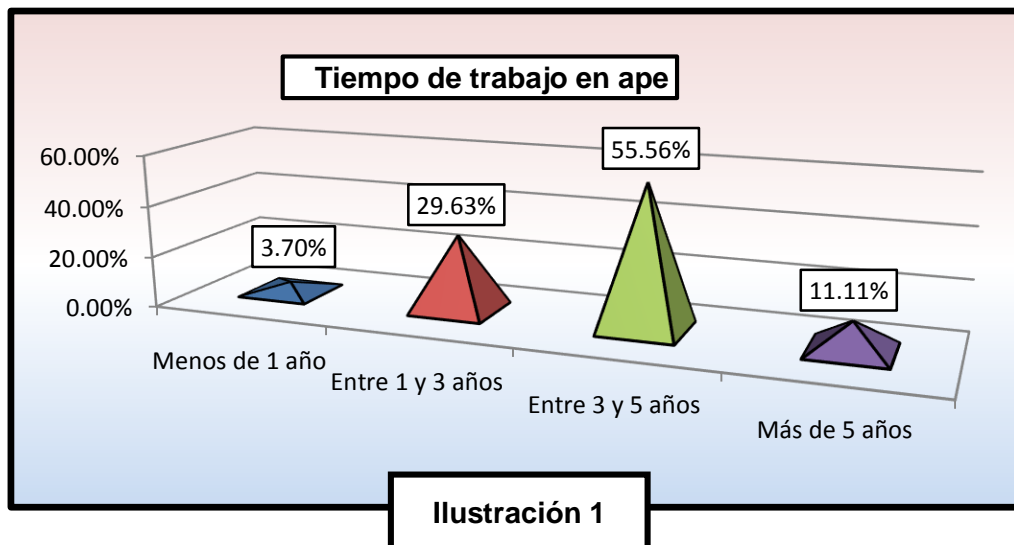
≠ **Análisis de la observación**

El proceso de observación permitió identificar los siguientes aspectos:

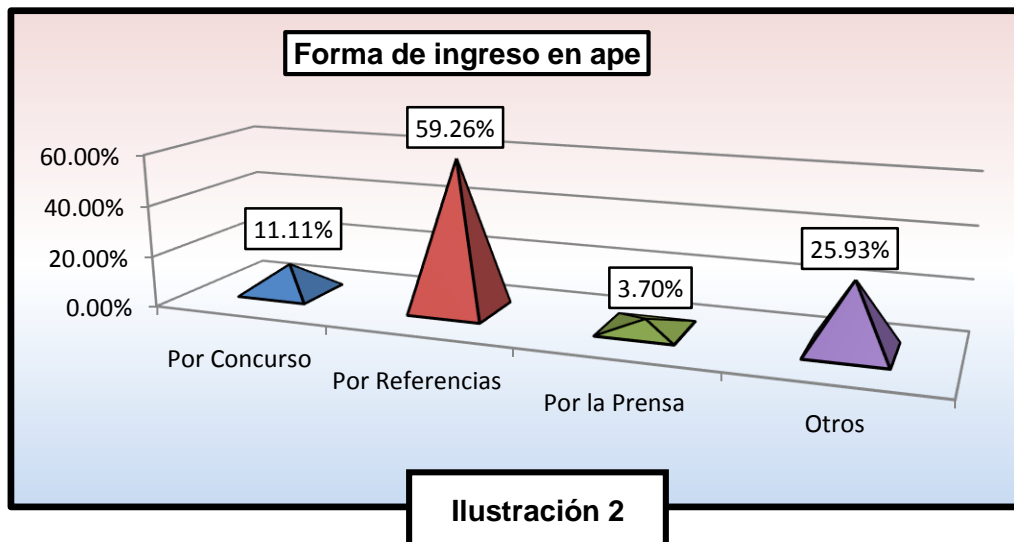
- ≠ Las instalaciones en la que se desarrollan las actividades que ejecutan los operadores de máquinas de carga de APE, son adecuadas ya que cuentan con el suficiente espacio físico, buena ventilación y seguridad adecuada para la ejecución de sus labores diarias.
- ≠ El área de bodegas también es un espacio que brinda las garantías necesarias para el adecuado manejo de los suministros y materiales que sirven para la ejecución de los procesos operativos.
- ≠ Se identificaron ciertas deficiencias como: la falta de una unidad médica que esté disponible en todos los horarios que trabajan los operadores, en caso de que se produzca algún accidente laboral.
- ≠ Otro de los aspectos negativos es el de que los funcionarios no tienen conocimiento del plan de seguridad aplicado en la empresa, lo que genera cierto nivel de riesgo en el desempeño sus labores cotidianas.

3.2 Encuesta aplicada a operadores de máquina de APE

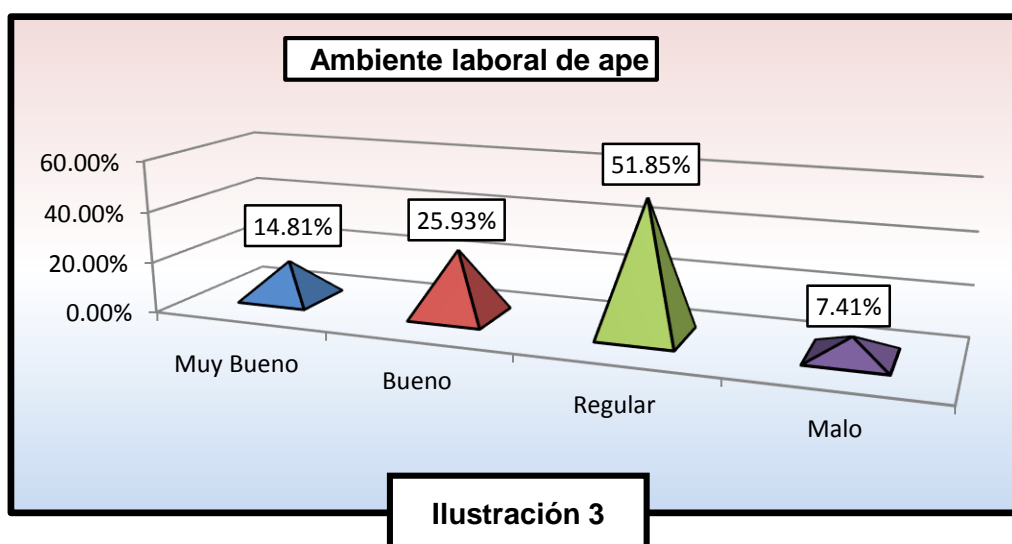
Respecto al tiempo de trabajo que tienen los operadores de máquina de carga laborando en APE, se pudo establecer que de los 27 operadores encuestados, el 3.70% dijo que menos de 1 año, el 11.11% expresó que más de 5 años, el 29.63% respondió que entre 1 y 3 años, mientras que un mayoritario 55.56% afirmó que desempeñan su trabajo entre 3 y 5 años. Ante lo expresado se puede establecer que los operadores, en su mayoría, tienen un suficiente tiempo de trabajo en la entidad, lo que por ende permite visualizar que conocen claramente las funciones y tareas a cumplir.



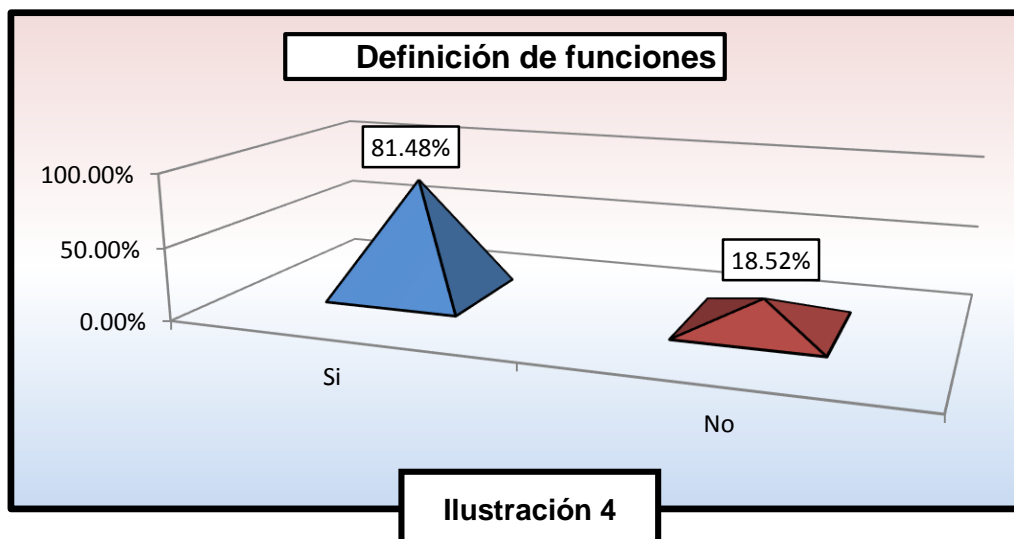
Consultando a los operadores de máquina de carga de APE, sobre cómo se había dado su ingreso al trabajo, de los 27 operadores encuestados, el 3.70% expresó que por referencias en la prensa, el 11.11% respondió que por concurso, el 25.93% por otros medios, mientras que un mayoritario 59.26% afirmó que ingresó por referencias personales. Lo expresado permite establecer que no son adecuados los medios que se aplican en APE para el proceso de incorporación de nuevos empleados y funcionarios al área operativa de máquinas de carga, pues poco se aplica la realización de concursos para tal fin.



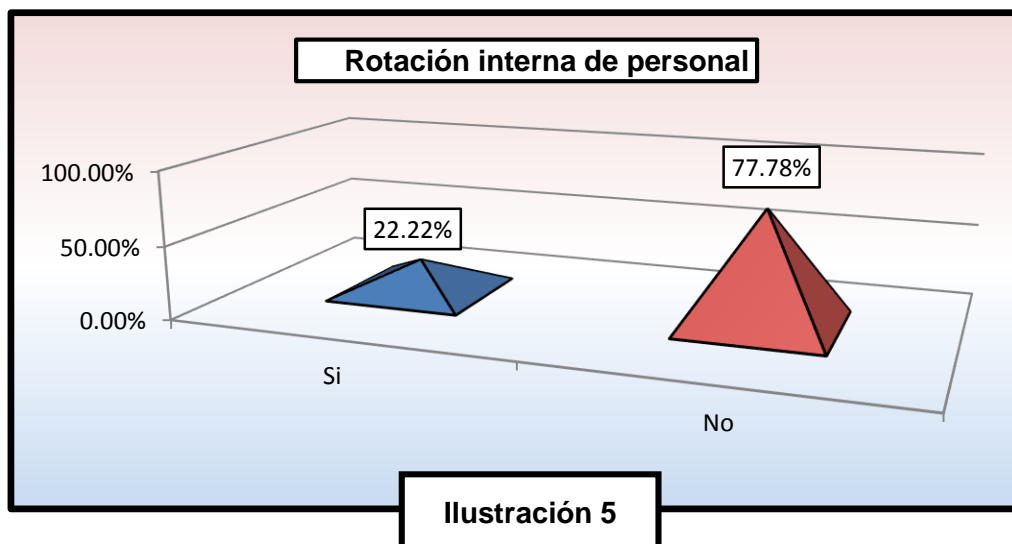
Respecto al clima organizacional en el que se desarrollan las actividades cotidianas, de los 27 operadores que fueron encuestados, el 7.71% lo considera malo, el 14.81% lo califica de muy bueno, el 25.93% expresó que es bueno, en tanto que mayoritariamente, un 25.93%, califica al ambiente laboral como regular. Los datos expresados permiten establecer que existen inconvenientes en la ejecución de labores por parte de los operadores de máquinas de carga, pues el nivel de descontento por el ambiente laboral, es muy notorio.



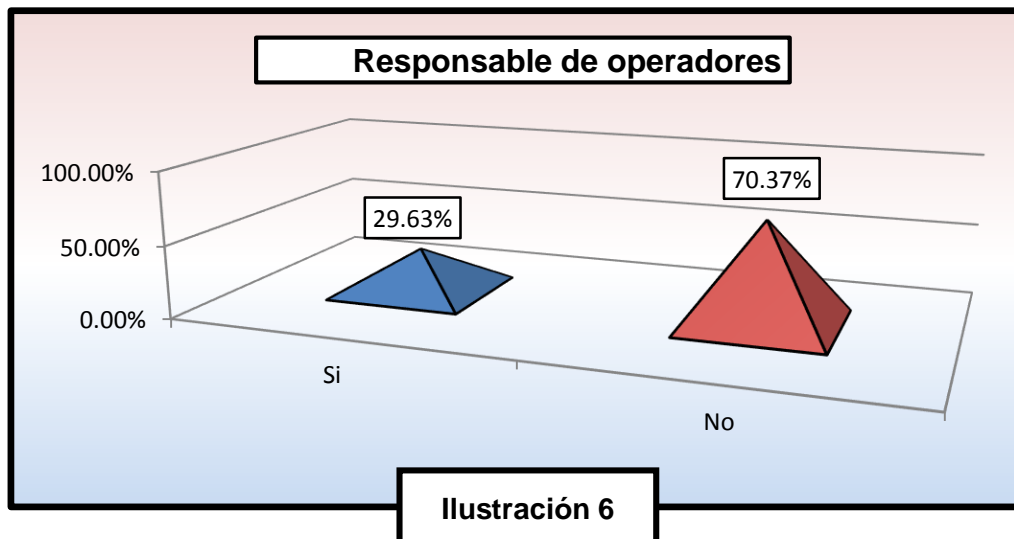
La correcta definición de funciones guía los procesos que deben ejecutar los empleados y funcionarios de APE, por lo que se hace necesario conocer si están bien definidas sus funciones y responsabilidades, de los 27 operadores encuestados, 18.52% expresó que no, mientras que un mayoritario 81.48% expresó que sí. Los datos expresados permiten establecer que las autoridades y jefes departamentales tienen correctamente definidas las funciones de los operadores de máquinas de carga, pues cada uno de los consultados conoce efectivamente cuáles son las funciones y responsabilidades que tiene a su cargo.



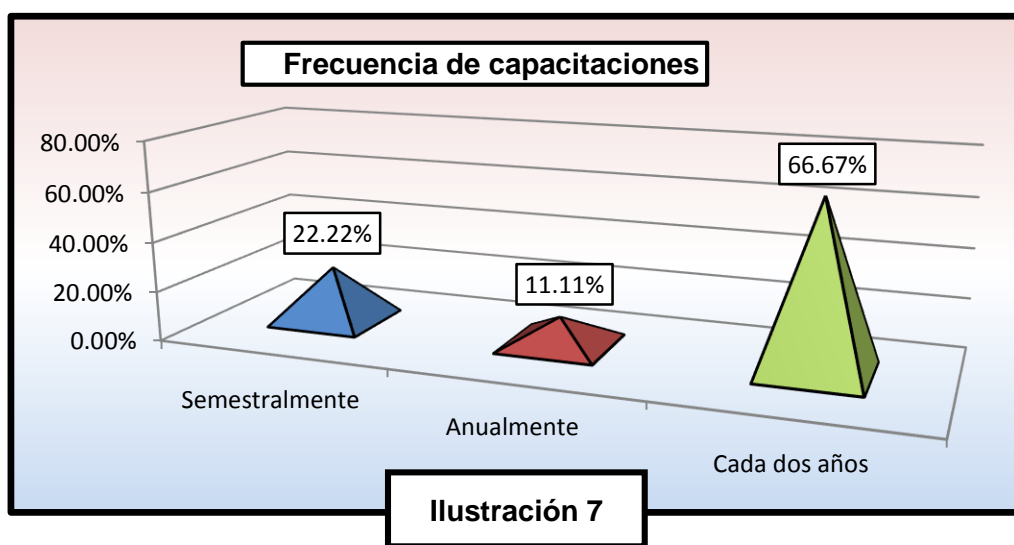
Respecto a la rotación interna del personal, consultando a los operadores de máquinas de carga de APE, si se dan estos procesos administrativos en su área, de los 27 operadores encuestados, el 22.22% expresó que sí, en tanto que un mayoritario 77.78% expresó que no. Los datos expresados permiten establecer que no se han planificado por parte de las autoridades y jefes departamentales, procesos de rotación del personal que labora en el área de máquinas de carga, lo que no permite que los funcionarios conozcan todas las tareas del área, para suplantar o reemplazar, en un determinado caso, la ausencia de un compañero.



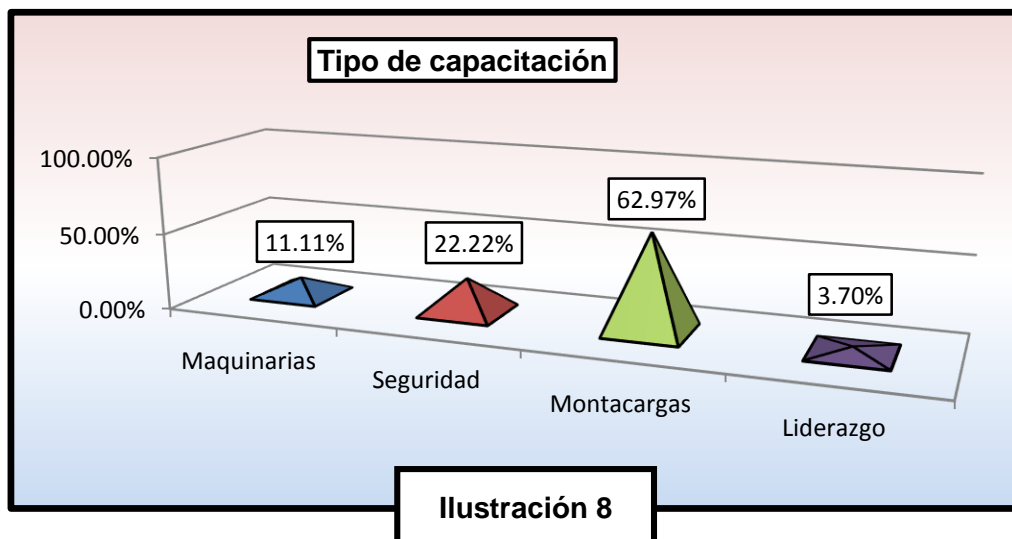
Al consultar a los operadores de máquinas de carga de APE, si existía algún responsable que se preocupe y vele por su bienestar, de los 27 operadores encuestados, el 29.63% expresó que sí, mientras que un mayoritario 70.37% expresó que no. Los datos expresados permiten establecer que no existe un representante de mayor jerarquía que se encargue de velar por el bienestar de los operadores de máquinas de carga, lo que origina que los operadores se sientan en indefensión ante las autoridades de la institución por cuanto no hay nadie que luche por el estricto cumplimiento de sus derechos como trabajadores.



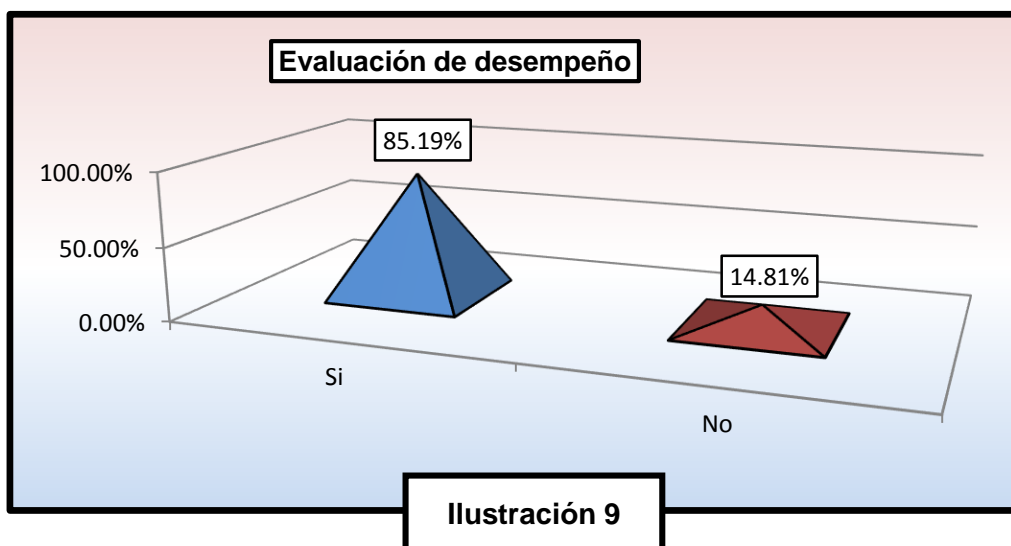
Respecto a la frecuencia de los procesos de capacitación, de los 27 operadores encuestados, el 11.11% afirmó recibir capacitaciones cada año, el 22.22% dijo que cada seis meses, mientras que la mayoría de los consultados, el 66.67% afirmó que se lo hace aproximadamente cada dos años. Los resultados presentados permiten establecer que los periodos de tiempo para capacitar a los empleados son relativamente largos.



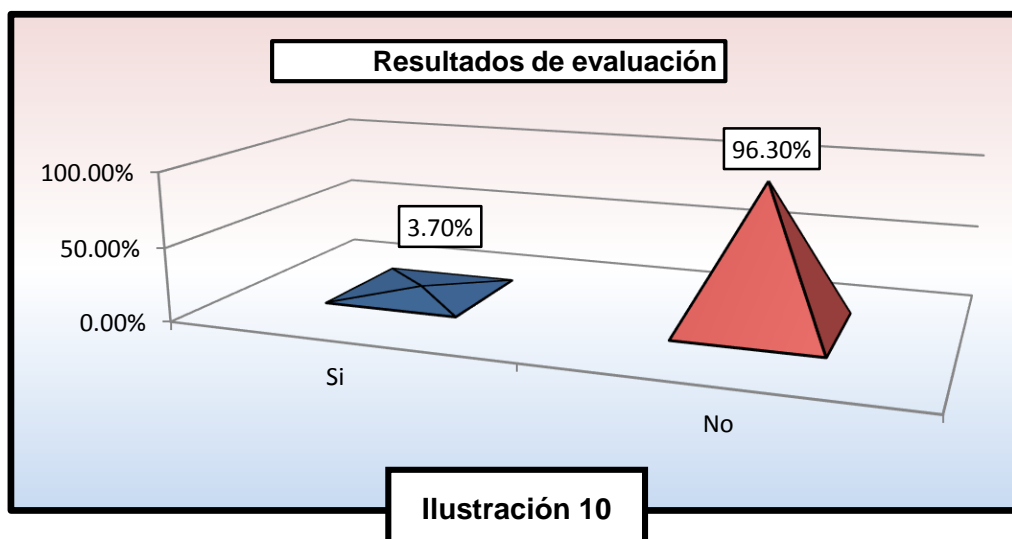
En los tipos de capacitaciones que se han ejecutado para el área, el 3.70% dijo haber recibido capacitaciones sobre liderazgo, el 11.11% de maquinarias, el 22.22% de seguridad, en tanto que un mayoritario 62.97% afirmó que sobre manejo de montacargas. Los resultados permiten establecer que aunque la línea de trabajo de los operadores son las máquinas de carga, es necesario que también se efectúen capacitaciones en otras temáticas que les permitan desarrollarse personal y laboralmente.



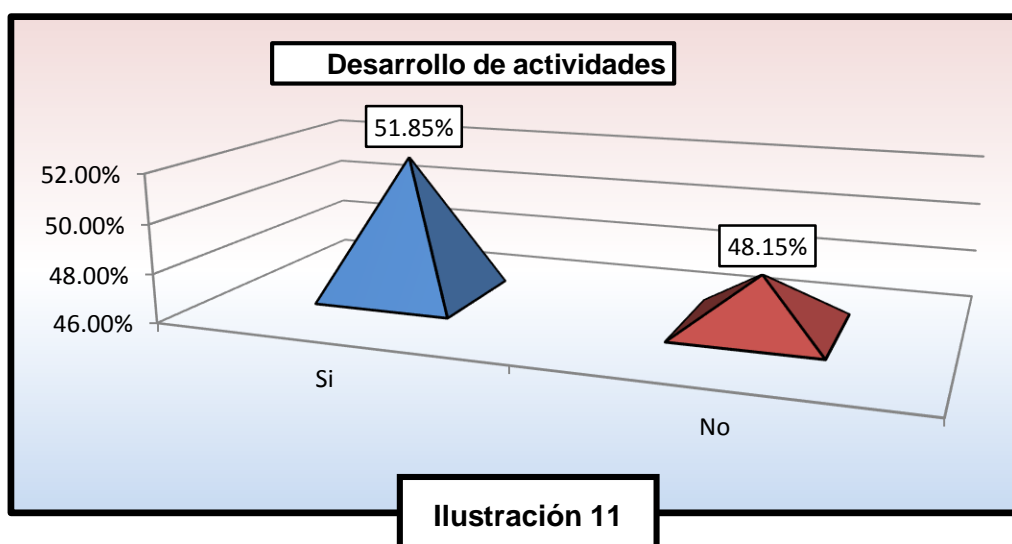
Se preguntó a los encuestados sobre si se realizan los procesos de evaluación, de los 27 operadores encuestados, el 14.81% expresó que no, mientras que el 85.19% afirmó que sí evalúan su desempeño. Los resultados permiten establecer que las autoridades y jefes del departamento de máquinas de carga, programan por lo menos una vez al año, la evaluación del desempeño de los operadores de máquinas de carga, para determinar los niveles de eficiencia del personal en el cumplimiento de sus funciones.



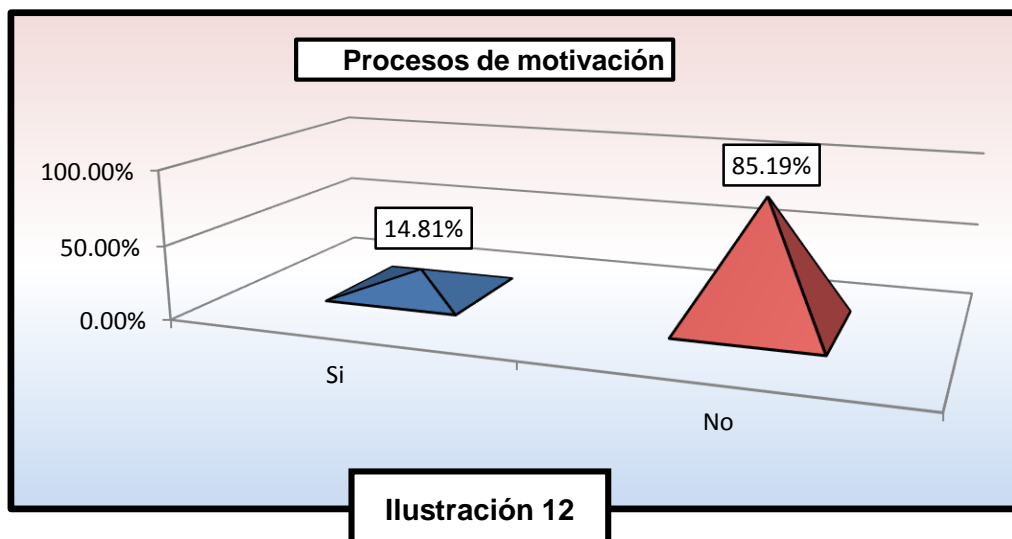
Se consultó si se realiza la socialización de los resultados de las evaluaciones de desempeño, el 3.70% expresó que sí, mientras que el 96.30% afirmó que no conoce los resultados de la evaluación de su desempeño. Los resultados permiten establecer que no se socializan entre los operadores de máquinas de carga, los resultados de las evaluaciones de su desempeño, lo que origina cierta preocupación de los evaluados al no conocer cuál es el criterio de sus superiores respecto de las tareas realizadas.



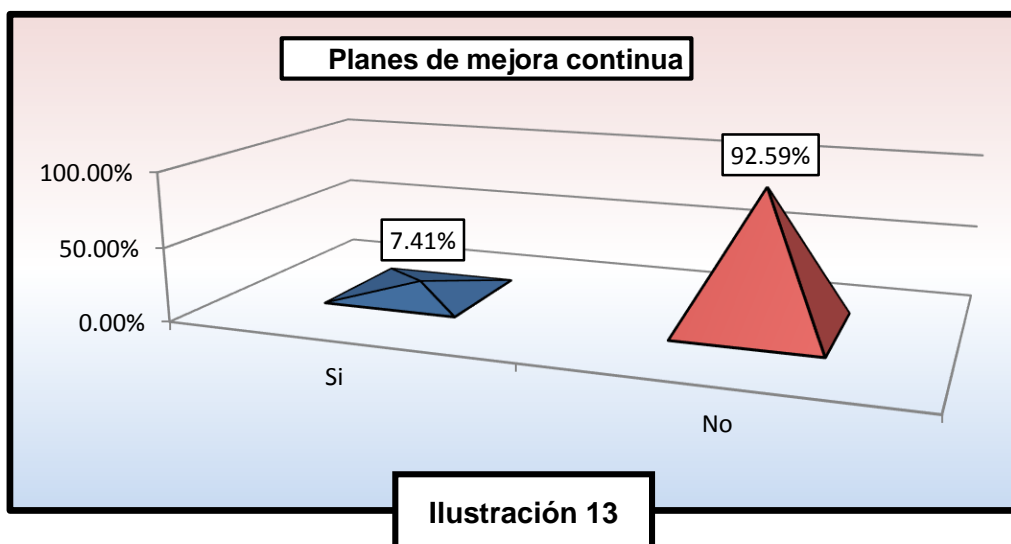
Para conocer si pueden desarrollar sus actividades de forma adecuada, se consultó a los mencionados funcionarios, estableciendo que de los 27 operadores encuestados, el 48.15% expresó que no, mientras que el 51.85% afirmó que sí puede desarrollar sus actividades. Los resultados permiten establecer que, aunque como en toda institución, existen ciertas deficiencias en el desarrollo de las actividades de los funcionarios, en la APE se brindan las facilidades organizacionales para que los operadores de máquinas de carga puedan ejecutar sus funciones de una adecuada forma.



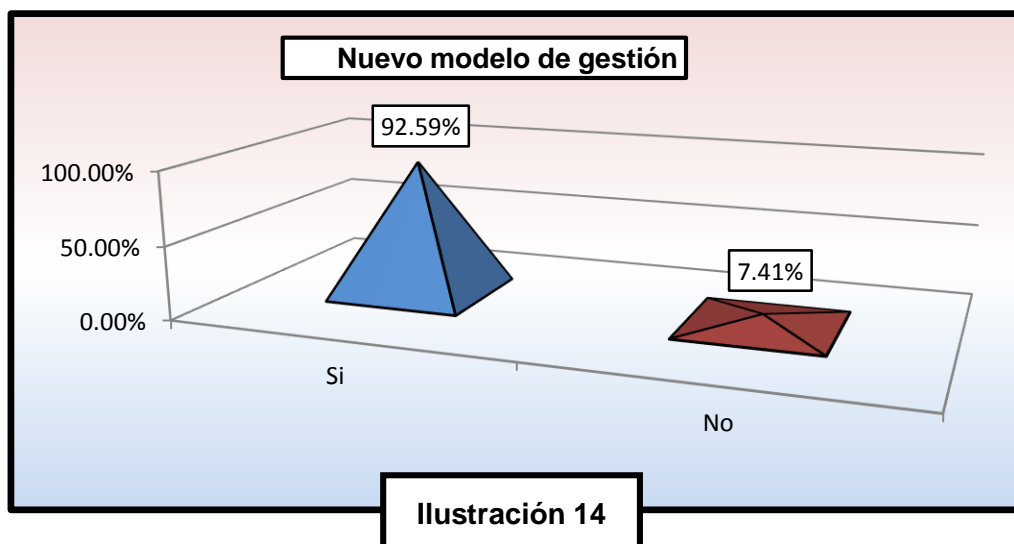
Se consultó si se aplican procesos de motivación por el desempeño eficiente de los operadores de máquinas de carga y los resultados dieron cuenta de que de los 27 operadores encuestados, el 14.81% expresó que sí, en tanto que el 85.19% afirmó que no existen planes de motivación. Los resultados permiten establecer que las autoridades de APE, no han formulado ni ejecutado planes y procesos de motivación laboral en los que se premie la eficiencia de los operadores de máquinas de carga, lo que no es bien visto por los funcionarios que ansían firmemente que se le den estímulos para realizar de mejor forma sus funciones al interior de la institución.



Sobre la aplicación de planes de mejora en el desarrollo de sus tareas, de los 27 operadores encuestados, el 7.41% expresó que sí, en tanto que el 92.59% afirmó que no existen planes de mejora continua. Los resultados permiten establecer que las autoridades de APE, no han formulado ni ejecutado planes de mejora continua en los que se estipulen lineamientos bajo los cuales se promueva un mejor desempeño profesional y por ende se contribuya a una eficiente gestión institucional.



Sobre la aplicación de un nuevo modelo de gestión en su área de trabajo, los 27 operadores encuestados, el 7.41% expresó que no, mientras que el 92.59% afirmó que si es conveniente un nuevo modelo de gestión en el área de máquinas de carga. Los resultados permiten establecer que las autoridades de APE, deberían diseñar y aplicar un nuevo modelo de gestión administrativa, en el que sean debidamente reconocidas, desarrolladas y explotadas las competencias y aptitudes de los operadores que trabajan en esta área operativa.



≠ **Análisis de las encuestas**

Para la realización de las encuestas se aplicó la herramienta del cuestionario, obteniendo los siguientes resultados:

- ✓ Los procesos de selección de personal son deficientes, ya que no se cumple un proceso de selección de personal para ocupar nuevas vacantes.
- ✓ Existen criterios de los operadores de máquinas de carga en los que se puede notar un descontento con el ambiente de trabajo en el que desarrollan sus actividades.
- ✓ Las capacitaciones y actualización de conocimientos de los operadores de máquinas de carga, son realizadas en periodos de tiempo relativamente largos.
- ✓ Aunque se realizan evaluaciones de desempeño entre los operadores de máquinas de carga, los resultados de tales procesos son poco socializados con los trabajadores, lo que no les permite conocer a éstos, como consideran su trabajo.
- ✓ No se aplican planes de motivación que premien el esfuerzo y eficiencia de los operadores de máquinas de carga en el desempeño de sus actividades.
- ✓ Los operadores de máquinas de carga, consideran necesaria la implementación de un modelo de gestión por competencias que posibilite el desarrollo de sus competencias y aptitudes y por ende contribuya a mejorar la gestión institucional.

‡ **Análisis de las entrevistas**

Las entrevistas realizadas al jefe de operaciones, superintendentes inspectores y jefes de bahía, por medio de la herramienta del cuestionario, permitieron obtener los siguientes resultados:

- ‡ Quienes hacen dirección en el área de máquinas de carga, concuerdan al manifestar que aunque los operadores con los que cuentan son productivos, hace falta incorporar 9 operadores más para el cumplimiento total de las actividades existentes.
- ‡ Aunque en varias ocasiones se han presentado diferencias entre operadores y jefes, la relación entre todos quienes conforman el área de máquinas de carga, es respetuosa, y se promueve el trabajo en equipo.
- ‡ Los jefes del área de máquinas de carga concuerdan al manifestar que se ha solicitado constantemente las capacitaciones y actualización de conocimientos para sus subordinados, pues es una eficiente estrategia que permite una mejor ejecución de labores.
- ‡ Existe un conocimiento generalizado entre los jefes del área de máquinas de carga, respecto de que deben revisar los sueldos de los trabajadores, ya que en la actualidad, lo cobrado no es suficiente para las tareas que se realizan.
- ‡ Los entrevistados manifestaron que los trabajadores conocen claramente cuáles son las actividades que deben realizar, esto se da en base a su experiencia, pero que hace falta aplicar modelos modernos de gestión administrativa en el que se exploten plenamente las competencias y aptitudes de las operaciones de máquinas de carga.

3.3 Conclusiones y recomendaciones

3.3.1 Conclusiones

- ≠ No son adecuados los medios que se aplican en APE, para el proceso de contratación de nuevos empleados y funcionarios al área operativa de máquinas de carga, pues no se aplica un proceso adecuado para la selección del personal.

- ≠ Los periodos de tiempo en los que se llevan a cabo procesos de capacitación dirigida a los funcionarios del área de máquinas de carga de APE, son relativamente largos y no permiten una adecuada actualización de conocimientos de los operadores.

- ≠ Las evaluaciones de desempeño que realizan las autoridades de APE a los operadores de máquinas de carga no son socializadas entre los evaluados, originando preocupación e incertidumbre de los funcionarios, al no conocer si sus labores son consideradas eficientes y bien realizadas.

- ≠ No se han formulado ni ejecutado planes y procesos de motivación laboral en los que se premie la eficiencia de los operadores de máquinas de carga.

- ≠ Aunque la gestión por competencias crece cada día más en importancia y aplicabilidad, en el área de máquinas de carga de APE, su incorporación ha sido nula.

3.3.2 Recomendaciones

- ‡ Los encargados de talento humano de APE, deben aplicar criterios que concomitantemente con lo estipulado por la ley, permitan efectuar un proceso eficiente de selección y captación de personal, promoviendo constantemente la promoción interna previo a la solicitud pública de nuevos funcionarios operadores.

- ‡ Quienes hacen dirección en el talento humano de APE, deben programar la realización de programas de capacitación a los funcionarios, con una frecuencia no mayor a un año, en concordancia con lo programado en el POA que rige las actividades y eventos en la organización.

- ‡ Los resultados de las evaluaciones de desempeño llevadas a cabo por las autoridades de APE, deben ser socializadas entre los operadores evaluados, ya que tal socialización permitiría a estos funcionarios, no solo conocer lo que piensan sus jefes de su trabajo, sino también realizar un autoanálisis crítico que les permita mejorar los aspectos que sean identificados como deficientes en la ejecución de sus labores.

- ‡ Es imprescindible que se formulen planes de incentivo y motivación laboral que permita que los empleados sean premiados por su eficiencia y efectividad, que les permita sentirse productivos y pongan su mayor esfuerzo para hacer crecer a la organización.

- ‡ Se debe formular un modelo de gestión por competencias en el área de máquinas de carga de APE, en el que se definan los perfiles necesarios para el desempeño del cargo de los funcionarios, así como también se definan los procesos de selección de personal, captación, gestión y desarrollo humano de los operadores de máquinas de carga de la entidad.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA ALTERNATIVA

4.1 Título de la propuesta

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL ÁREA DE MÁQUINAS DE CARGA DE AUTORIDAD PORTUARIA DE ESMERALDAS.

4.2 Justificación

La presente propuesta se justifica plenamente, ya que APE podrá aportar a su política de gestión del talento humano en el área de máquinas de carga, una serie de estrategias y prácticas que permitirán entre otros aspectos, incorporar a su equipo de trabajo al personal idóneo, fomentar su compromiso, permitirles desarrollarse técnica y profesionalmente y lograr que cada persona aporte a la organización el máximo valor.

La importancia de la propuesta radica en que será un factor de ventaja competitiva, que posibilitará contar con un talento humano profesional y técnicamente maduro, en el que cada colaborador se sienta bien atendido y responsable de su desarrollo personal y del desarrollo institucional.

4.3 Fundamentación

La propuesta presentada se fundamenta teóricamente en estudios e investigaciones previas respecto a la gestión del talento humano, como el efectuado por (Chiavenato, 2002), que en su libro gestión del talento humano, señala que es un enfoque que tiende a personalizar y ver a los trabajadores como seres humanos dotados de habilidades y capacidades intelectuales de los que dependen las organizaciones para operar, producir bienes y servicios, competir en los mercados y alcanzar los objetivos generales y estratégicos (son activadores de los recursos) y a su vez, las personas dependen de sus organizaciones para alcanzar sus objetivos individuales.

4.4 Objetivos

4.4.1 Objetivo general

Diseñar un modelo de gestión por competencias para aumentar la productividad, eficacia y eficiencia de los operadores de máquinas de carga de Autoridad Portuaria de Esmeraldas.

4.4.2 Objetivos específicos

- ⊕ Definir los perfiles requeridos para el personal que labora en el área de máquinas de carga.
- ⊕ Describir la cadena de valor de la gestión de talento humano en el área de máquinas de carga de APE.
- ⊕ Establecer la caracterización de los procesos de gestión de talento humano aplicables al modelo de gestión por competencias.
- ⊕ Diseñar modelos de herramientas para la aplicación del modelo de gestión por competencias.

4.5 Ubicación sectorial

- ≠ Institución Ejecutora : Autoridad Portuaria de Esmeraldas.
- ≠ Beneficiarios : Autoridades de APE y funcionarios del área de máquinas de carga.
- ≠ Dirección : Av. Jaime Roldós Aguilera. Puerto pesquero artesanal de Esmeraldas.

4.6 Viabilidad académica

En concordancia con la fundamentación teórica expuesta a lo largo del proceso, se utilizó el método deductivo, que permitió analizar primeramente el comportamiento general de los operadores de máquinas de carga para luego especificar cada una de las funciones y capacidades a desarrollar por medio de la implementación del modelo de gestión por competencias.

El estudio aplica la praxis a través de la investigación científica constante en la bibliografía existente en libros, tesis y revistas especializadas.

4.7 Plan de trabajo

4.7.1 Perfiles del área de máquinas de carga de APE

Los perfiles requeridos para el jefe de operaciones, superintendentes de terminal, jefes de bahía y operadores de máquinas de carga.

≠ Jefe de operaciones

▪ Función básica

Ejercer la jefatura de las actividades relacionadas con las operaciones portuarias y sus componentes conexas administradas por la entidad: Planificar, organizar, dirigir, supervisar y controlar las actividades que tienen relación con los servicios prestados a las naves y a las mercaderías.

▪ Principales tareas

- a) Dar cumplimiento a las observaciones y recomendaciones emitidas por la subsecretaría de puertos marítimos y fluvial, contraloría general del estado y organismos afines.
- b) Dirigir, controlar y coordinar las actividades operacionales del puerto con los departamentos relacionados y agencias navieras para un eficiente servicio a las naves.
- c) Elaborar la programación diaria y semanal sobre la asignación de muelles a las naves.
- d) Coordinar con el inspector de seguridad ambiental el cumplimiento de las regulaciones sobre manejo de carga peligrosa o contaminante durante las operaciones.

- e) Programar y controlar la recepción, almacenamiento y despacho de la carga.
- f) Controlar el cumplimiento de la lista de precauciones de seguridad, establecidas para las naves en el área de operación.
- g) Controlar que se lleven los registros estadísticos de las naves que arriben o zarpen y de la carga movilizada de acuerdo con los formularios y disposiciones de la subsecretaría de puertos marítimos y fluvial y proporcionar la información requerida por el sistema estadístico integrado portuario.
- h) Recomendar e implantar mejoras y procedimientos que faciliten las operaciones del puerto, así como sugerir medios que proporcionen seguridad y eficiencia a los usuarios con el mejoramiento de los servicios.
- i) Supervisar las actividades relacionadas con el uso de las tomas reefers.

- **Autoridad**

Reporta a: Gerente general

Controla a: Personal subordinado

- **Designación**

El jefe de operaciones será nombrado por el gerente general, de acuerdo a las disposiciones orgánicas y reglamentarias de la entidad.

- **Subrogación**

En caso de ausencia temporal será reemplazado por la persona que designe el gerente general.

▪ Requisitos profesionales

Educación: Ingeniero de Costas, Ingeniero en Administración Pública, Marino Mercante, Cursos de Operación Portuaria, OPIP; Código Internacional PBIP.

Conocimiento: Seguridad Industrial, Cronometraje y rendimiento de mano de obra y equipos mecánicos, manejo de utilitarios de informática.

Idioma: Conocimiento de inglés.

Experiencia: 3 años de experiencia en actividades relacionadas con operaciones en puertos. Cursos de operación portuaria, OPIP; Código Internacional PBIP, Seguridad Industrial, Marino Mercante.

≠ Superintendente de Terminal

▪ Función básica

Vigilar la correcta ejecución de las operaciones portuarias y controlar la ocupación de áreas asignadas a los usuarios, vigilar su correcta utilización.

▪ Principales tareas

- a) Permanecer en el muelle durante las maniobras de atraque y desatraque de las naves, supervisando la correcta ejecución.
- b) Comprobar que el personal y los equipos para la operación estén presentes supervisando su correcta ejecución en el muelle y listos para iniciarla.
- c) Supervisar la correcta ejecución de las operaciones, el rendimiento, seguridad del personal y los equipos involucrados en las mismas.

- d) Vigilar que se lleve a cabo la limpieza del área de trabajo, durante y después de las operaciones responsabilizándose del orden y estado final del muelle a la finalización de las mismas.
- e) Controlar el ingreso y/o retiro de la carga de las bodegas y patios al sistema computarizado.
- f) Tomar decisiones de carácter urgente derivadas de averías de equipo o emergencia, para mantener el control del terminal, obedeciendo los criterios de programación diaria y las instrucciones del jefe del departamento.
- g) Distribuir al personal y equipos para la ejecución de las maniobras de recepción y despacho de las naves.
- h) Supervisar el desarrollo de las operaciones a su cargo, procurando la mayor eficiencia e informando al jefe del departamento las incidencias ocurridas durante las mismas en materia de persona, equipos o actuaciones de los usuarios.
- i) Coordinar para provisión de servicios solicitados por armadores, agentes, operadores de carga, clientes de exportación e importación, tales como entrega de agua, electricidad, solicitud de maquinarias, transporte interno, etc.
- j) Comunicación en inglés vía radio con naves que están arribando al puerto para proporcionarle la orden de ingreso.

▪ **Autoridad**

Reporta a: Jefe de Operaciones

Controla a: Personal subordinado

▪ **Designación**

El superintendente de terminal será nombrado por el gerente general, de acuerdo a las disposiciones orgánicas y reglamentarias de la Entidad.

- **Subrogación**

En caso de ausencia temporal será reemplazado por la persona que designe el gerente general.

- **Requisitos profesionales**

Educación: Título profesional: Ingeniero de costas, Ingeniero en administración pública, Ingeniero comercial.

Conocimiento: Manejo de utilitarios de informática.

Idioma: Conocimiento de inglés avanzado.

Experiencia: 3 años de experiencia en actividades relacionadas con Operaciones en puertos. Cursos de operación portuaria, OPIP; Código internacional PBIP, Seguridad industrial, marino mercante.

≠ **Jefe de bahía**

- **Función básica**

Control, evaluación y aplicación de procedimientos de operaciones para atraque y desatraque en los muelles de aguas profundas y marginales en coordinación con los prácticos, y como el posterior traslado de la mercadería a las diferentes bodegas.

- **Principales tareas**

a) Coordinación en muelle de las operaciones de descarga, carga y porteo de mercaderías a recibirse desde o hacia naves atracadas a los muelles del

puerto comercial, de acuerdo a la planificación hecha por los superintendentes de terminales.

- b) Envío de las mercaderías a los diferentes lugares de almacenaje siempre en coordinación con bodega.
- c) Llevar los tiempos operacionales y de paralizaciones.
- d) Comunicar inmediatamente de las novedades registradas en cada una de las operaciones ejecutadas en los muelles del puerto comercial supervisión de equipos y operadores durante la atención de naves porta contenedores, y prestar colaboración al encargado de la operación de la nave de contenedores.
- e) Supervisión de las inspecciones antinarcoóticos de carga en contenedores, o de aforos aduaneros de contenedores, dirigiendo a los estibadores a su cargo, y cuidando de no dañar la calidad del producto inspeccionado.
- f) Dirige la cuadrilla de estibadores del puerto en cualquier actividad ordenada por el superintendente de terminales de turno.
- g) Reportar al departamento de operaciones sobre cualquier anomalía, daño a las cargas, equipos o instalaciones portuarias durante las operaciones de carga y descarga, o de inspecciones a la misma.
- h) Ayudar en el correcto mantenimiento, limpieza y conservación de las instalaciones portuarias, reportando al SIT de turno cualquier novedad que atente contra ello.
- i) Control de asistencia y asignación de tareas a cada operador en su turno.

- **Autoridad**

Reporta a: Jefe de operaciones y Superintendente de terminales.

- **Designación**

El Jefe de bahía será nombrado por el gerente general, de acuerdo a las disposiciones orgánicas y reglamentarias de la entidad.

- **Requisitos profesionales**

Educación: Técnico o tecnólogo en temas afines.

Conocimiento: Utilitarios de informática y procesador de palabras

Idioma: Inglés básico.

Experiencia: 2 años de experiencia en actividades relacionadas con operaciones en puertos.

- ≠ **Operador de máquinas de carga**

- **Función básica**

Operar las maquinarias para el embarque y/o desembarque; y la movilización de mercadería en puerto.

- **Principales tareas**

- a) Operar máquinas portuarias para embarque, desembarque o movimiento de mercadería de carga general o contenerizada.
- b) Verificar el buen funcionamiento de la maquinaria.
- c) Coordinar con el jefe de máquinas el mantenimiento preventivo de la misma.
- d) Reportar todo tipo de daños de la maquinaria para su reparación.

- **Autoridad**

Reporta a: Jefe de operaciones y superintendente de terminales.

- **Designación**

El Operador de máquina de carga será nombrado por el gerente general, de acuerdo a las disposiciones orgánicas y reglamentarias de la entidad.

- **Requisitos profesionales**

Educación: Licencia profesional tipo g (SOMECE), Técnico o Tecnólogo en temas afines.

Conocimiento: Tipos de carga, normas de seguridad portuarias, manejo de máquinas de carga pesada.

Experiencia: 3 años de experiencia en Operaciones en Puertos.

4.7.2 Cadena de valor de la gestión de talento humano

La cadena de valor es un modelo teórico que grafica y permite describir las actividades de una organización para generar valor al cliente final y a la misma empresa. En base a esta definición se dice que una empresa tiene una ventaja competitiva frente a otra cuando es capaz de aumentar su margen de utilidad (Porter, 2012).

Expresado el concepto anterior, se ponen a consideración las principales actividades del área de máquinas de carga de Autoridad Portuaria de Esmeraldas, que generarán valor a la empresa en las actividades primarias o de línea y las actividades de apoyo o de soporte.

CADENA DE VALOR

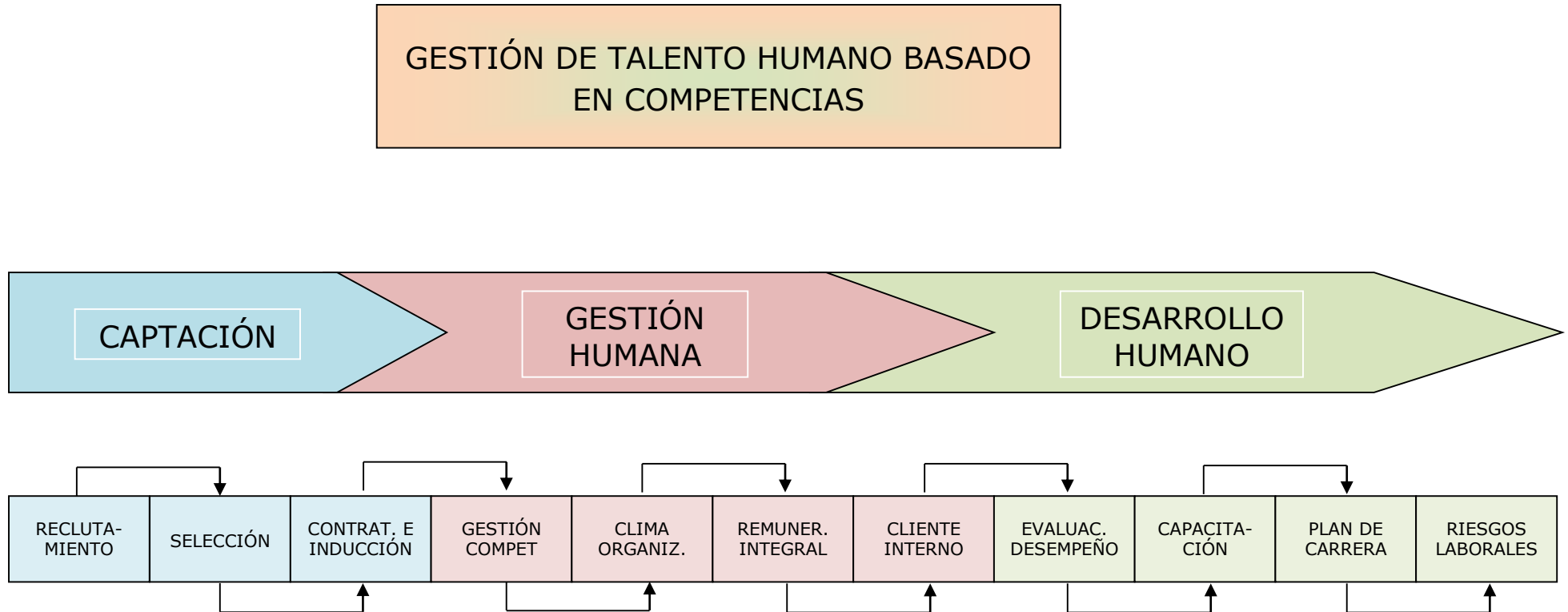


Ilustración 15

4.7.3 Caracterización de procesos de gestión de talento humano

4.7.3.1 Procesos de captación

‡ Caracterización para el proceso de reclutamiento




TABLA #4

Macroproceso: Gestión del Talento Humano						
Proceso: Captación						
Subproceso: Reclutamiento						
Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Personal de máquina de carga de APE	Mercado laboral externo	Requisición de personal para cubrir vacantes. Especificaciones del cargo. Convocatoria a concurso externo.	Captar y procesar información de los potenciales candidatos con idoneidad para el proceso de selección en base al cumplimiento de los perfiles establecidos para los funcionarios del área de máquinas de carga.	Carpetas de aspirantes. Base de datos de APE.	Subproceso de selección	

FUENTE: Merizalde Vinicio (2008)

‡ Cadena de valor para el proceso de reclutamiento

TABLA #5

Macroproceso: Gestión del talento humano		
Proceso: Captación		
Subproceso: Reclutamiento		
		
<p>Establecer requerimientos de talento humano en el área de máquinas de carga de APE.</p> <p>Determinar los perfiles mínimos de aspirantes.</p> <p>Identificar y asignar a proceso en la unidad.</p> <p>Definir competencias de nuevos funcionarios.</p>	<p>Verificar existencia de candidato en nómina interna.</p> <p>Establecer el cumplimiento del perfil mínimo de puesto.</p> <p>Calificar a los candidatos.</p>	<p>Constatar la no existencia en nómina interna.</p> <p>Realizar convocatoria externa.</p>

FUENTE: Merizalde Vinicio (2008)

‡ Descripción del proceso de reclutamiento

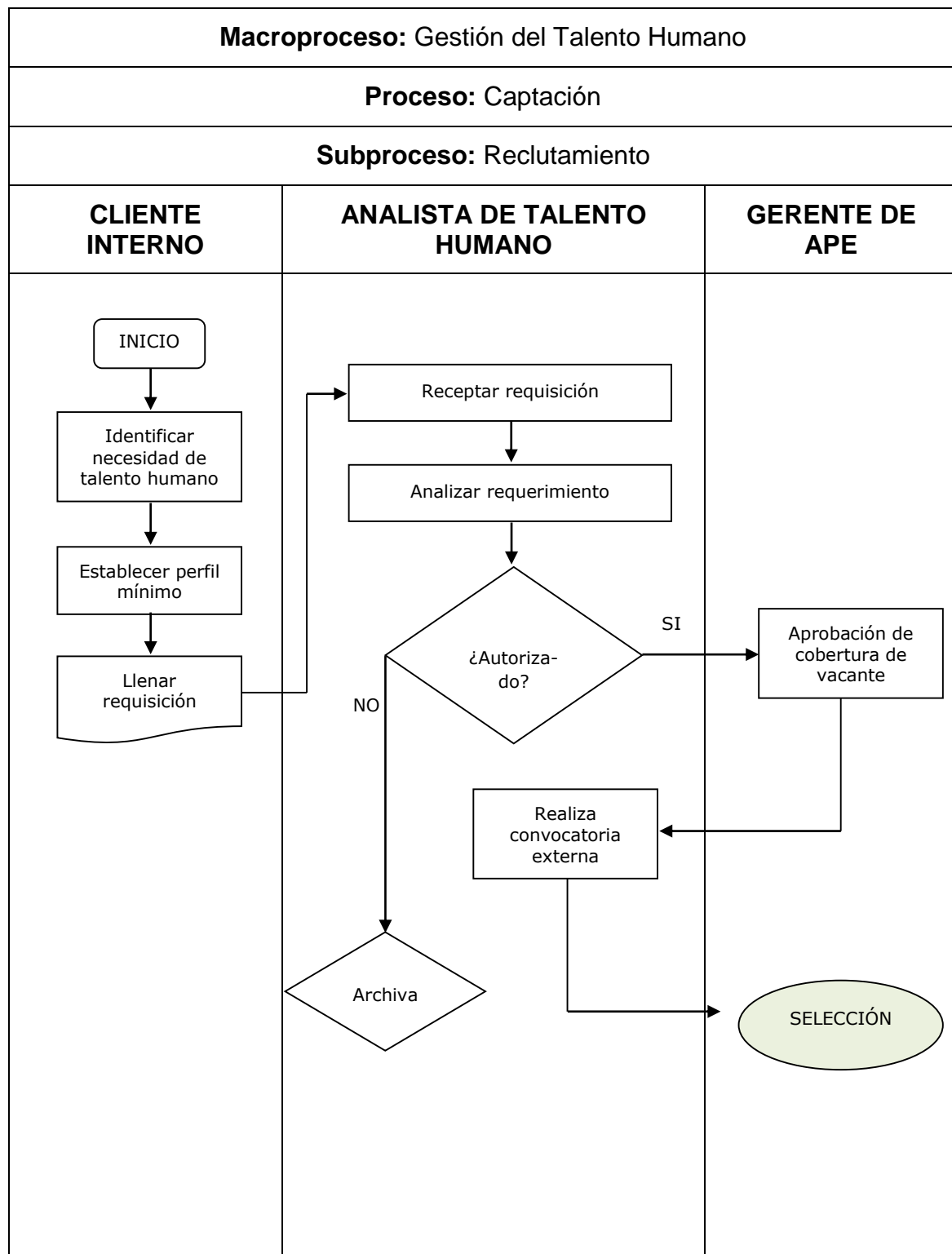
TABLA #6

Macroproceso: Gestión del Talento Humano			
Proceso: Captación			
Subproceso: Reclutamiento			
Nº	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Identificar las necesidades del talento humano en el área de máquinas de carga.	Personal de Área de Máquinas de Carga de APE	Obtener los requerimientos del departamento de máquinas de carga para cubrir vacantes existentes.
2	Establecer perfiles mínimos de candidatos.	Personal de Área de Máquinas de Carga de APE	Implantar requisitos indispensables en los datos de candidatos.
3	Llenar requisición de personal.	Personal de Área de Máquinas de Carga de APE	Completar los datos requeridos en los formatos de requisición del personal.
4	Receptar requisición	Analista de Talento Humano	Revisar si cumple las necesidades de requisición.
5	Analizar requerimiento	Analista de Talento Humano	Analizar la información enviada que permita constatar requisitos solicitados para vacantes existentes.
6	Autorizar	Analista de Talento Humano	Si se autoriza requerimiento se procede a cubrir la vacante.
7	Aprobación	Gerente de APE	Autoriza la solicitud de búsqueda de personal.
8	Realizar convocatoria externa.	Analista de Talento Humano	Elaborar un modelo de convocatoria.

FUENTE: Merizalde Vinicio (2008)

≠ Flujograma del proceso de reclutamiento

TABLA #7



FUENTE: Merizalde Vinicio (2008)

‡ Caracterización para el proceso de selección

TABLA #8

Macroproceso: Gestión del Talento Humano						
Proceso: Captación						
Subproceso: Selección						
Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Personal de máquina de carga de APE	Mercado laboral externo	Análisis de la base de datos de APE. Prueba de conocimiento. Prueba técnica. Entrevista. Calificación.	Con la información obtenida se procede a escoger al o los candidatos idóneos para cubrir la o las vacantes en el área de máquinas de carga de APE.	Grupo de candidatos preseleccionados y calificados. Selección del candidato idóneo.	Subproceso de contratación.	

FUENTE: Merizalde Vinicio (2008)

‡ Cadena de valor para el proceso de selección

TABLA #9

Macroproceso: Gestión del Talento Humano		
Proceso: Captación		
Subproceso: Selección		
PRESELECCIÓN	SELECCIÓN	AVISO
<p>Analizar la base de datos de APE.</p> <p>Realizar convocatoria a aspirantes.</p> <p>Diseñar los instrumentos de modelos de selección.</p>	<p>Calificar la carpeta.</p> <p>Aplicar pruebas de conocimiento.</p> <p>Aplicar pruebas técnicas.</p> <p>Realizar entrevista.</p> <p>Presentar informe de la terna final escogida.</p> <p>Evaluar informes de la terna.</p> <p>Elaborar informe final de la terna.</p> <p>Realizar selección final.</p> <p>Elaborar informe final del proceso de selección.</p>	<p>Comunicar resultados de la persona seleccionada.</p> <p>Negociar aspectos de sueldos y beneficios con aspirante seleccionado.</p> <p>Registrar resultados en la base de datos de APE.</p>

FUENTE: Merizalde Vinicio (2008)

≠ Descripción del proceso de selección

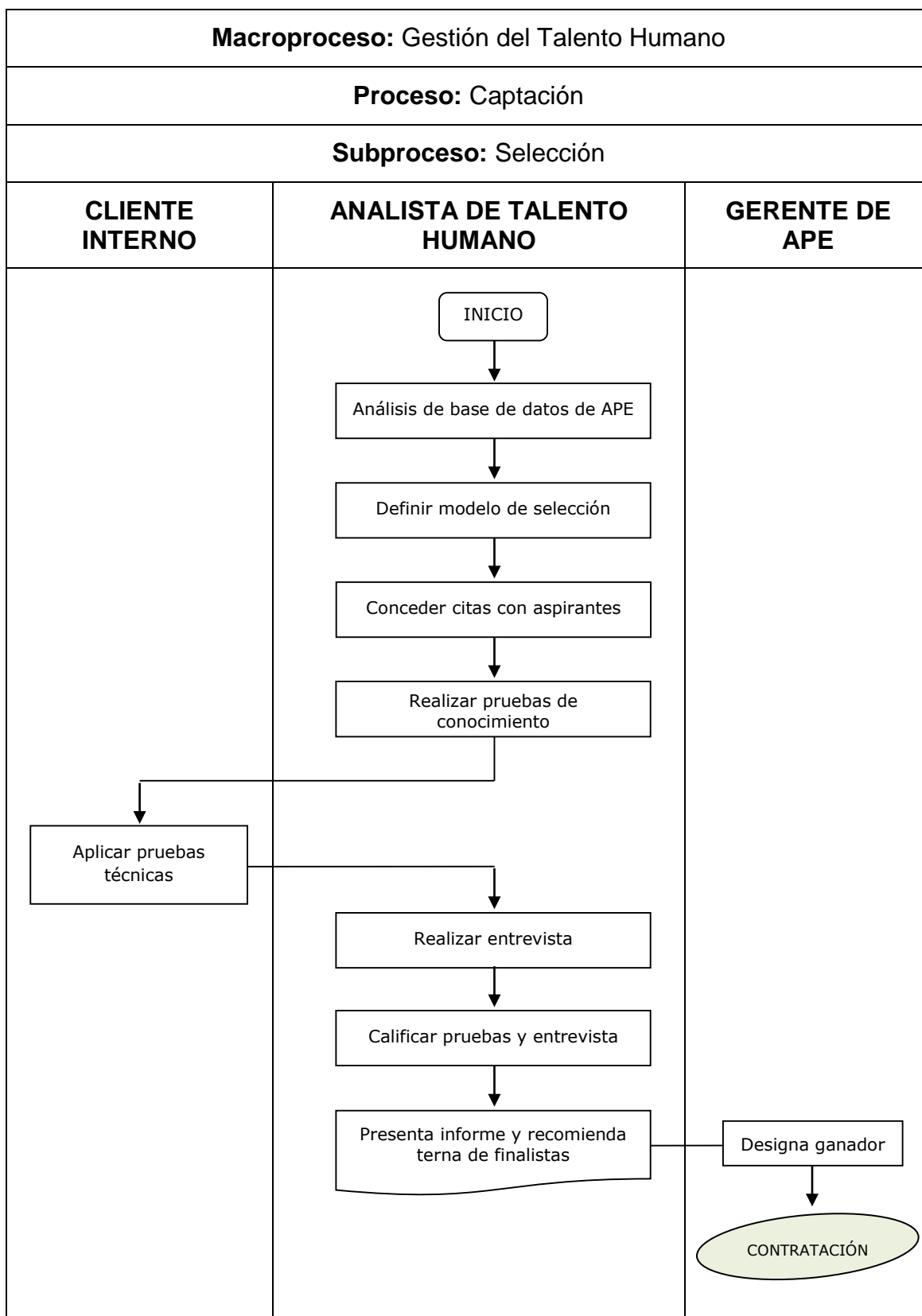
TABLA #10

Macroproceso: Gestión del Talento Humano			
Proceso: Captación			
Subproceso: Selección			
Nº	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Analizar la base de datos de APE.	Analista de Talento Humano.	Recibir datos de candidatos interesados en cubrir las vacantes.
2	Definir modelos de selección.	Analista de Talento Humano.	Diseñar modelo de selección a aplicar con adecuados aspectos de valoración.
3	Conceder citas.	Analista de Talento Humano.	Establecer horarios de citas.
4	Realizar pruebas de conocimiento.	Analista de Talento Humano.	Efectuar pruebas a candidatos preseleccionados para identificar competencias.
5	Realizar pruebas técnicas.	Personal de Área de Máquinas de Carga de APE.	Elaborar la prueba y su sistema de calificación de parte del supervisor del área de máquinas de carga.
6	Realizar entrevista.	Analista de Talento Humano.	Elaborar sistema de entrevista.
7	Calificar pruebas y entrevistas	Analista de Talento Humano.	Calificar resultados de los candidatos.
8	Presentar informe y recomendar terna.	Analista de Talento Humano.	Elaborar el informe de la terna de finalistas al gerente de APE.
9	Designar ganador.	Gerente de APE.	Revisar informe y seleccionar al candidato con mayor puntaje.

FUENTE: Merizalde Vinicio (2008)

≠ Flujograma del proceso de selección

TABLA #11



≠ Caracterización para el proceso de contratación

TABLA #12

Macroproceso: Gestión del Talento Humano						
Proceso: Captación						
Subproceso: Contratación						
Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Proceso de selección		Candidatos evaluados inicialmente	Se realiza la contratación del candidato elegido luego de la evaluación.	Se elabora el contrato en base a las leyes que rigen a APE. Se contrata a la persona y se realiza proceso de inducción	Subproceso de inducción.	

FUENTE: Merizalde Vinicio (2008)

≠ Cadena de valor para el proceso de contratación

TABLA #13

Macroproceso: Gestión del Talento Humano		
Proceso: Captación		
Subproceso: Contratación		
REQUERIMIENTO	FIRMA DE CONTRATO	INDUCCIÓN Y ENROLAMIENTO
Documento de condiciones previamente establecidas y aprobadas	Tramitar el contrato. Firmar el contrato.	Legislación del contrato. Aviso de entrada. Registro. Entrega de documentos de soporte de candidato seleccionado. Análisis de documento de soporte. Exámenes médicos de candidatos. Informe final. Aprobación del contrato. Inducción. Informarle las funciones y actividades más relevantes del cargo.

FUENTE: Merizalde Vinicio (2008)

‡ Descripción del proceso de contratación

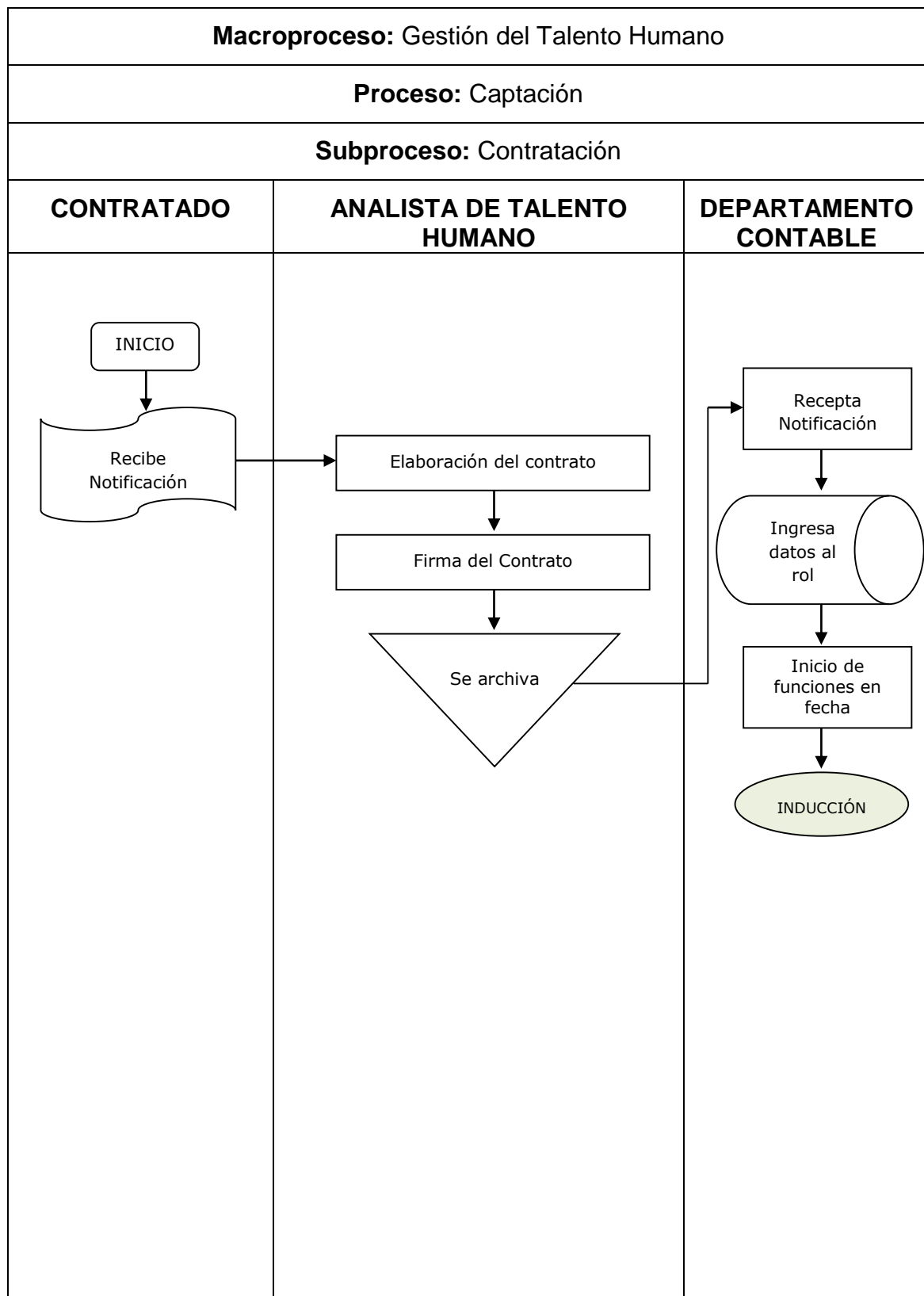
TABLA #14

Macroproceso: Gestión del Talento Humano			
Proceso: Captación			
Subproceso: Contratación			
Nº	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Recibir notificación	Candidato contratado	Se comunica al candidato que ha sido ganador, la fecha y hora de presentación para iniciar actividades.
2	Elaborar contrato	Analista de Talento Humano	Elabora el contrato con las cláusulas legales correspondientes.
3	Firma del contrato	Analista de Talento Humano	Firmar original y cuatro copias del contrato en el departamento de talento humano.
4	Archiva	Analista de Talento Humano	Se procede a archivar el contrato elaborado.
5	Receptar notificación	Analista de Talento Humano	Recibe documentación para ingresar al rol.
6	Ingreso al rol correspondiente	Departamento Contable	Se registra la información correspondiente a sueldos, cargos, beneficios, etc.
7	Iniciar funciones	Analista de Talento Humano	Se realiza la inducción al contratado respecto de las funciones que desempeñará.

FUENTE: Merizalde Vinicio (2008)

≠ Flujograma del proceso de contratación

TABLA #15



≠ Caracterización para el proceso de inducción


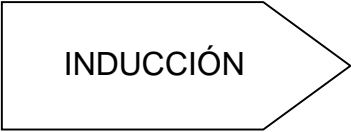
TABLA #16

Macroproceso: Gestión del Talento Humano						
Proceso: Captación						
Subproceso: Inducción						
Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Proceso de contratación		Material de inducción	Se busca inducir al nuevo funcionario en la cultura organizacional de APE, con el fin de evitar errores en la realización de sus tareas	Gestión del nuevo empleado ejecutada en cumplimiento de lo estipulado por la empresa.	Subproceso de inducción.	

FUENTE: Merizalde Vinicio (2008)

≠ Cadena de valor para el proceso de inducción

TABLA #17

Macroproceso: Gestión del Talento Humano	
Proceso: Captación	
Subproceso: Inducción	
 <p>CONTRATACIÓN</p>	 <p>INDUCCIÓN</p>
<p>El candidato queda debidamente contratado.</p>	<p>Se definen políticas de inducción.</p> <p>Se preparan materiales.</p> <p>Iniciar procesos de inducción.</p>

FUENTE: Merizalde Vinicio (2008)

‡ Descripción del proceso de inducción

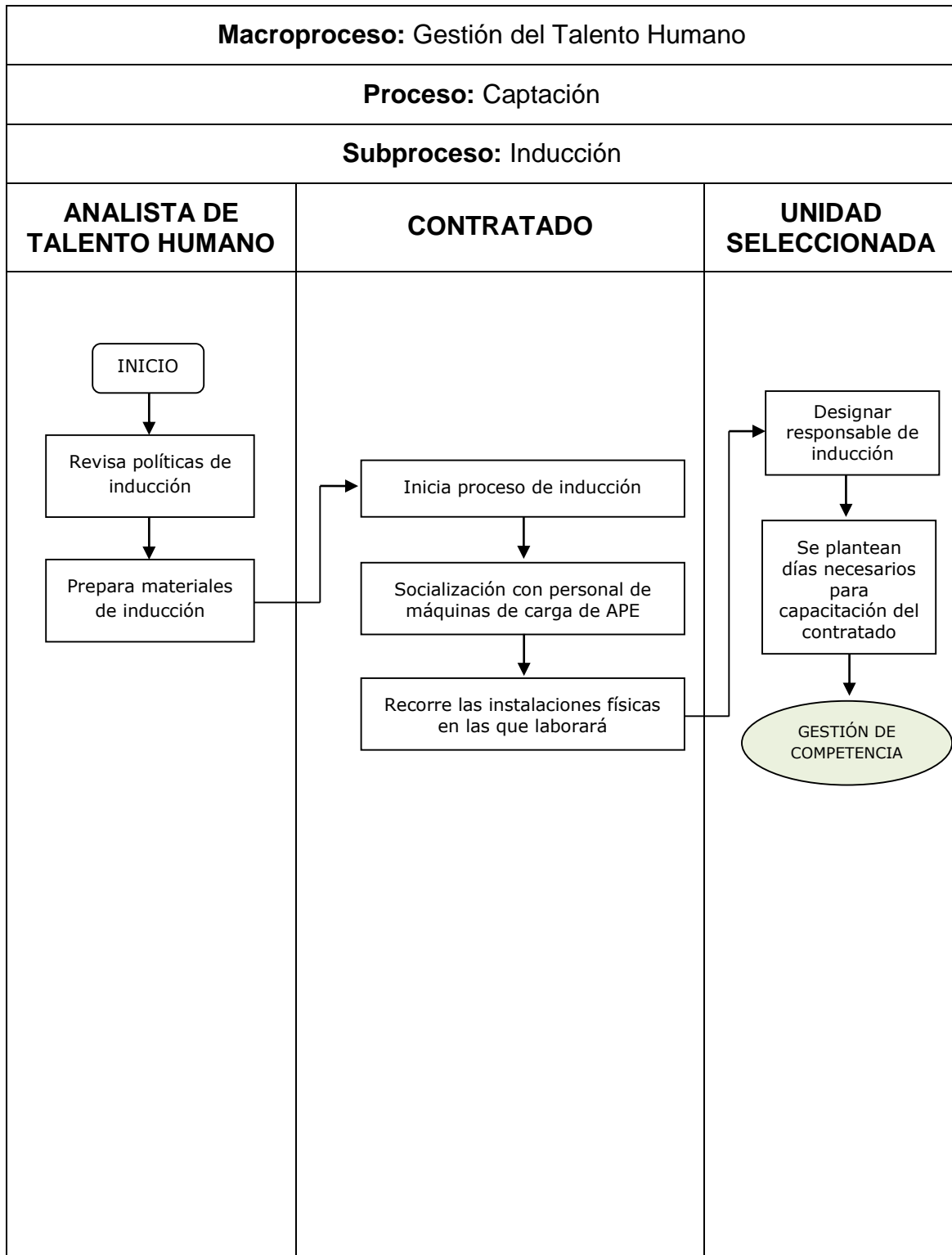
TABLA #18

Macroproceso: Gestión del Talento Humano			
Proceso: Captación			
Subproceso: Inducción			
Nº	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Revisar políticas de inducción	Analista de talento Humano	Definir el propósito de la política de APE.
2	Preparar los materiales e información para la inducción de nuevos funcionarios.	Analista de talento Humano	Diseñar tríptico con la información de la estructura organizacional.
3	Inicio del proceso de inducción	Contratado	Acude a las instalaciones del área de máquinas de carga para realizar actividades de inducción.
4	Socialización con personal de máquinas de carga de APE	Contratado	Se presenta al nuevo funcionario con sus nuevos compañeros.
5	Recorrido de las instalaciones.	Contratado	Se guía al nuevo funcionario para darle a conocer las instalaciones en las que trabajará.
6	Se plantean los días necesarios para la capacitación del contratado.	Analista de talento Humano	Se establecen los tiempos asignados para desarrollar la capacitación del contratado.
7	Recibe las instrucciones necesarias de su cargo en el segundo día de trabajo.	Contratado	Recibirá información detallada y específica de sus funciones a realizar.

FUENTE: Merizalde Vinicio (2008)

≠ Flujograma del proceso de inducción

TABLA #19



4.7.3.2 Procesos de gestión humana

‡ Caracterización para el proceso de gestión de competencias

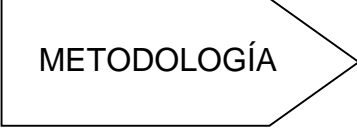

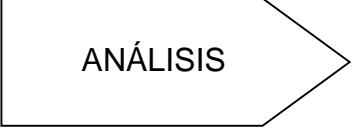
TABLA #20

Macroproceso: Gestión del Talento Humano						
Proceso: Gestión humana						
Subproceso: Gestión de competencias						
Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Proceso de inducción		Manual de perfil por competencias	<p>Se ingresa información de las competencias.</p> <p>Se determina la gestión para el aprovechamiento de las competencias de los funcionarios del área de máquinas de carga según el manual de perfiles.</p>	Identificación de habilidades, conocimientos y destrezas para el eficiente desarrollo de sus actividades.	Todas las unidades del área de máquinas de carga.	

FUENTE: Merizalde Vinicio (2008)

≠ Cadena de valor para el proceso de gestión de competencias

TABLA #21

Macroproceso: Gestión del Talento Humano		
Proceso: Gestión humana		
Subproceso: Gestión de competencias		
		
<p>Definir la metodología.</p> <p>Definir los puestos.</p> <p>Diseñar y adaptar los formatos.</p>	<p>Planificar aplicación de perfiles.</p> <p>Comunicar a los participantes.</p> <p>Levantar perfiles por competencia.</p> <p>Revisar resultados.</p>	<p>Transcribir y analizar datos investigados.</p> <p>Elaborar manual de perfiles.</p>

FUENTE: Merizalde Vinicio (2008)

‡ Descripción del proceso de gestión de competencias

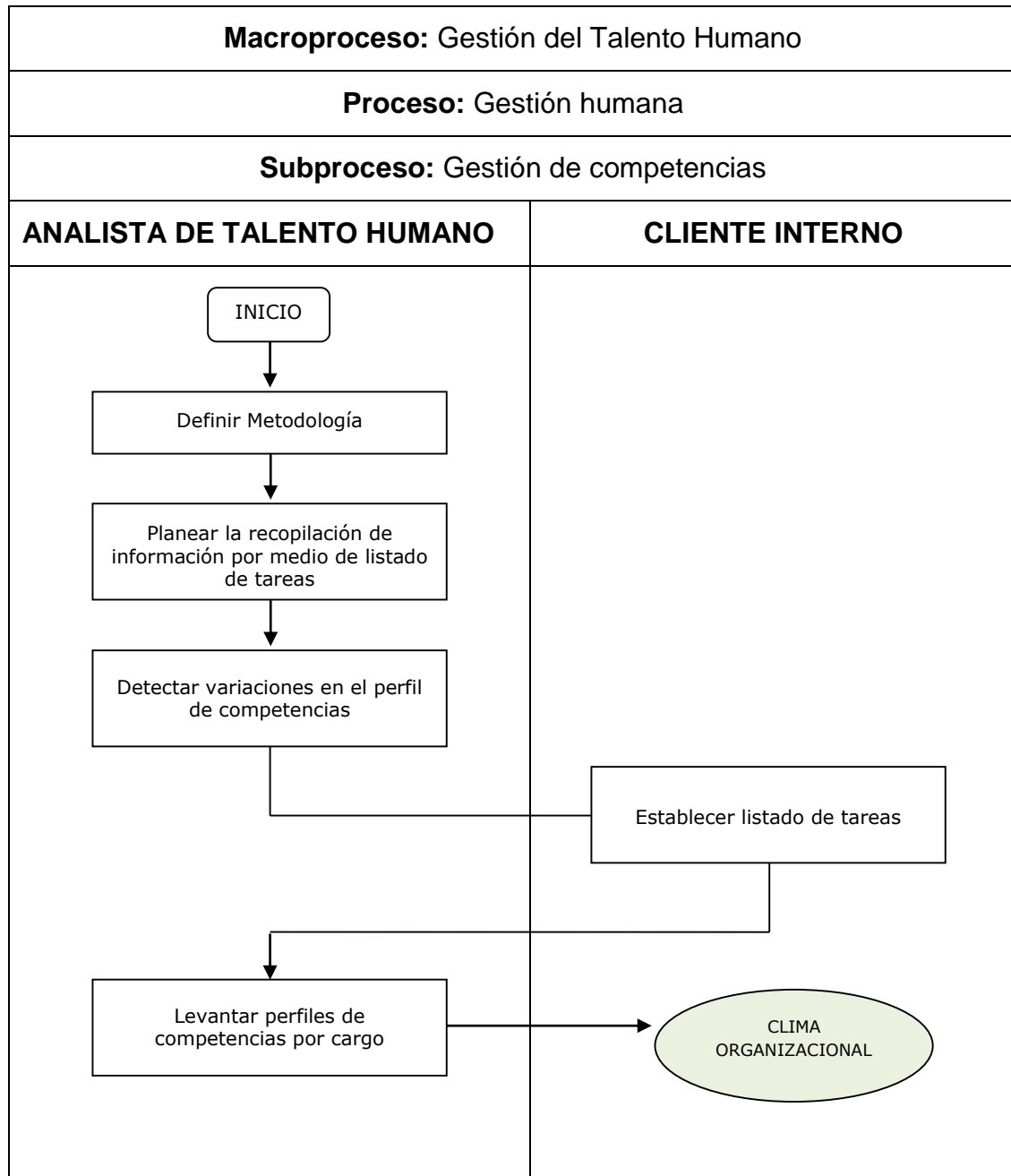
TABLA #22

Macroproceso: Gestión del Talento Humano			
Proceso: Gestión humana			
Subproceso: Gestión de competencias			
Nº	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Definir la metodología a utilizar.	Analista de Talento Humano	Establecer como emplear la gestión de competencias de forma continua.
2	Planear la recopilación de información por medio del listado de tareas.	Analista de Talento Humano	Identificar competencias existentes para todos los cargos del área.
3	Identificar variaciones en el perfil de competencias.	Analista de Talento Humano	Identificar cambios en los perfiles de los funcionarios.
4	Definir el listado de tareas	Cliente Interno	Fija las tareas a desempeñar.
5	Levantar perfiles de competencias por cada cargo.	Analista de Talento Humano	Identificar las competencias para cada uno de los funcionarios del área de máquinas de carga.
6	Establecer las acciones y planes de desarrollo del perfil.	Analista de Talento Humano	Identificar las funciones a realizar por los funcionarios.

FUENTE: Merizalde Vinicio (2008)

≠ Flujograma del proceso de gestión de competencias

TABLA #23



‡ Caracterización para el proceso de clima organizacional



TABLA #24

Macroproceso: Gestión del Talento Humano						
Proceso: Gestión humana						
Subproceso: Clima organizacional						
Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo	Elaboración de encuestas	El objetivo que pretende alcanzar el proceso tiene que ver con la detección de los niveles de satisfacción de los funcionarios, así como detectar problemas y corregirlos.	Mejoras en la administración del talento humano del área de máquinas de carga.	Interno	Externo
Todas las unidades del área de máquinas de carga						

FUENTE: Merizalde Vinicio (2008)

‡ Cadena de valor para el proceso de clima organizacional

TABLA #25

Macroproceso: Gestión del Talento Humano	
Proceso: Gestión humana	
Subproceso: Clima organizacional	
	
<p>Determinar políticas y procedimientos.</p> <p style="text-align: center;">Elaborar encuestas.</p> <p>Seleccionar muestra para realizar las encuestas.</p> <p style="text-align: center;">Aplicar las encuestas.</p> <p>Tabular y graficar datos.</p> <p style="text-align: center;">Analizar los resultados.</p> <p>Establecer acciones de mejora a emprender</p>	<p>Definir puntos críticos identificados.</p> <p style="text-align: center;">Priorizar puntos críticos.</p> <p style="text-align: center;">Identificar causas.</p> <p style="text-align: center;">Diseñar plan de mejoras.</p> <p>Establecer procesos de seguimiento.</p>

FUENTE: Merizalde Vinicio (2008)

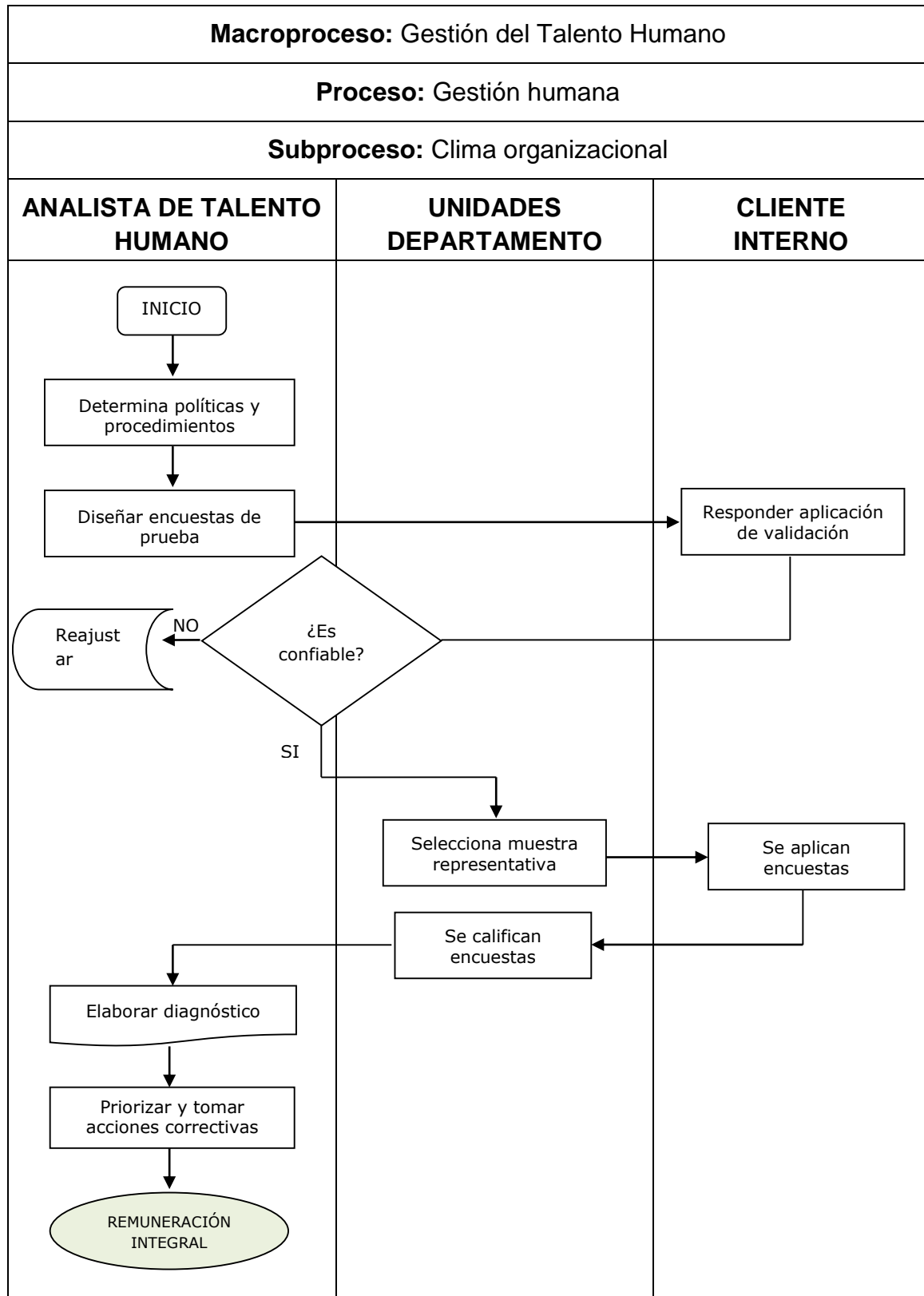
≠ Descripción del proceso de clima organizacional

TABLA #26

Macroproceso: Gestión del Talento Humano			
Proceso: Gestión humana			
Subproceso: Clima organizacional			
Nº	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Determinar políticas y procedimientos.	Analista de Talento Humano	Determinar responsables para la ejecución de las encuestas (Jefe del área de máquinas de carga)
2	Diseñar encuestas de prueba.	Analista de Talento Humano	Establecer una encuesta de prueba con el tema "Cultura Organizacional"
3	Responder aplicación de validación.	Cliente Interno	Contesta la encuesta previamente diseñada.
4	Analizar confiabilidad del proceso.	Analista de Talento Humano	Identifica la confiabilidad del desarrollo de las encuestas.
5	Seleccionar muestra representativa.	Funcionarios del área de máquinas de carga.	Establecer una muestra estratificada del área.
6	Aplicar las encuestas.	Cliente Interno	Lograr que los funcionarios respondan las encuestas.
7	Elaborar diagnóstico.	Analista de Talento Humano	Preparar informe de encuestas.
8	Priorizar resultados	Analista de Talento Humano	Establecer puntos relevantes de encuestas.
9	Tomar acciones correctivas	Analista de Talento Humano	Aplicar correcciones a puntos críticos.

≠ **Flujograma del proceso de clima organizacional**

TABLA #27



‡ Caracterización para el proceso de remuneración integral

TABLA #28

Macroproceso: Gestión del Talento Humano						
Proceso: Gestión humana						
Subproceso: Remuneración integral						
Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Todas las unidades del área de máquinas de carga		Elaborar valorador de cargos a través del sistema de puntos.	Diseñar una escala de valoración para la administración de la nómina y la efectiva gestión de las remuneraciones.	Mejoras en la administración del talento humano del área de máquinas de carga.	Todas las unidades del área de máquinas de carga.	

FUENTE: Merizalde Vinicio (2008)

≠ Cadena de valor para el proceso de remuneración integral

TABLA #29

Macroproceso: Gestión del Talento Humano	
Proceso: Gestión humana	
Subproceso: Remuneración integral	
VALORACIÓN DE CARGOS	ADMINISTRACIÓN NOMINAL
<p>Formar comité de valoración.</p> <p>Elegir las competencias.</p> <p>Establecer niveles mínimos y máximos.</p> <p>Establecer niveles intermedios.</p> <p>Valorar cargos por sistema de puntos.</p> <p>Definir puntaje de acuerdo al grado.</p> <p>Establecer puntuación final.</p> <p>Construir escalas y niveles salariales.</p> <p>Elaborar informes.</p>	<p>Digitar datos en el sistema respecto de ingresos y descuentos.</p> <p>Revisar datos ingresados.</p> <p>Imprimir nómina.</p> <p>Obtener datos por totales.</p> <p>Elaborar listado para pago.</p> <p>Confirmación de pago en el sistema.</p> <p>Archivo de datos de pago.</p> <p>Cierre de nómina mensual.</p>

FUENTE: Merizalde Vinicio (2008)

≠ Descripción del proceso de remuneración integral

TABLA #30

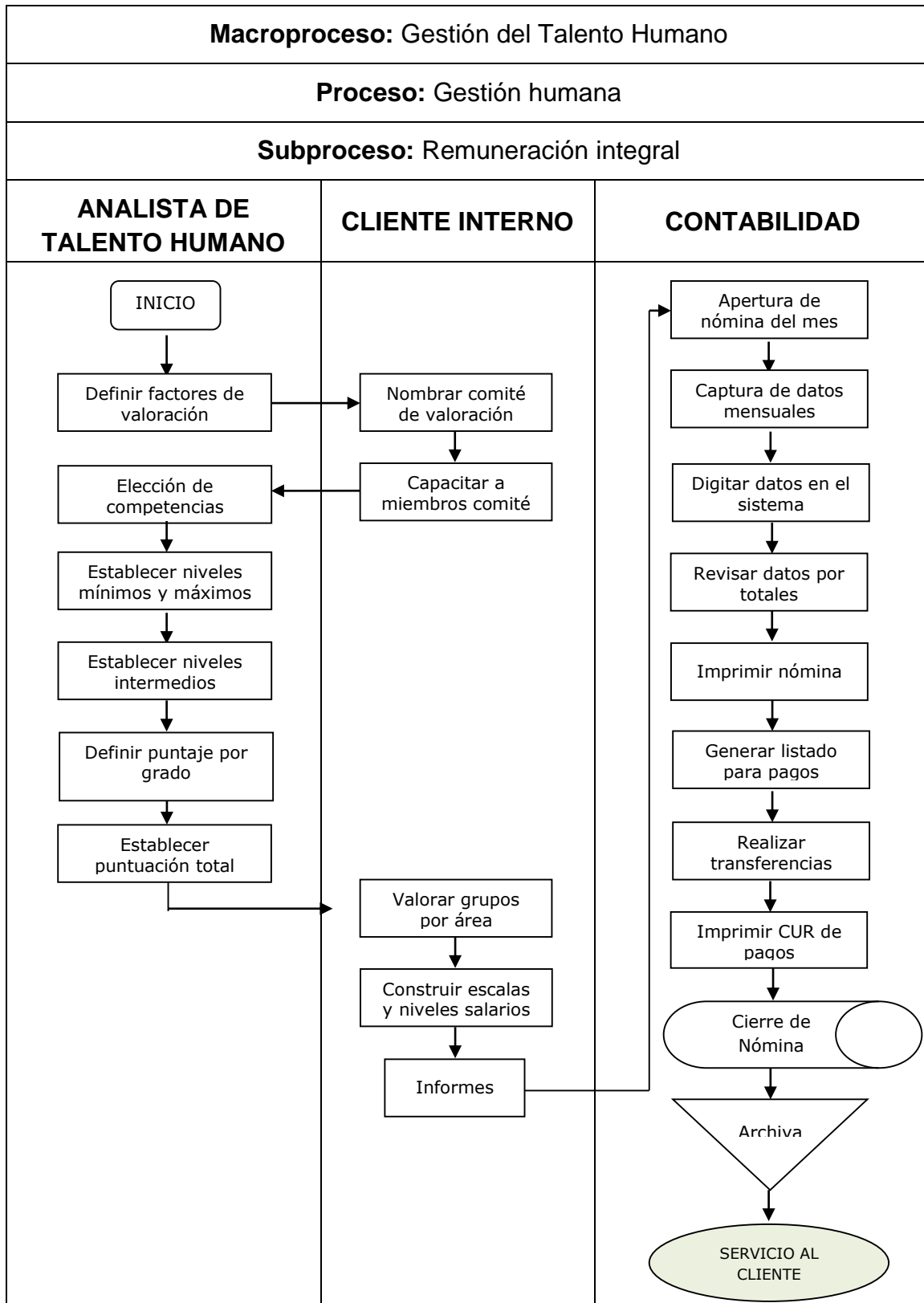
Macroproceso: Gestión del Talento Humano			
Proceso: Gestión humana			
Subproceso: Remuneración integral			
Nº	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Definir factores de valoración.	Analista de Talento Humano.	Elegir entre las competencias detectadas para diseñar un valorador de cargos.
2	Formar comité de valoración	Responsables del área de máquinas de carga.	Designar un grupo de responsables para el manejo del modelo de valoración.
3	Capacitar a los miembros del comité.	Responsables del área de máquinas de carga.	Se debe capacitar en el manejo del modelo de valoración a los responsables de su uso.
4	Elección de competencias.	Analista de Talento Humano	Identificar las competencias a evaluar.
5	Establecer niveles mínimos y máximos por factor.	Analista de Talento Humano	Describir el nivel mínimo y máximo de conductos para cada competencia.
6	Establecer niveles intermedios por factor.	Analista de Talento Humano	Construir los niveles medios para las escalas de valoración.
7	Definir puntajes por grado.	Analista de Talento Humano	Diseñar una escala de puntuación basada en un nivel tope de 100 puntos debidamente distribuidos.
8	Establecer puntuación total.	Analista de Talento Humano	Plantear una cantidad de puntos por categorías agrupando factores.

9	Valorar grupos de cargo para toda el área.	Responsables del área de máquinas de carga.	Valorar los cargos con el modelo de desarrollo de acuerdo a la planificación.
10	Construir escalas y niveles salariales.	Responsables del área de máquinas de carga.	Obtener escalas de puntos para los cargos valorados.
11	Elaboración de informes.	Responsables del área de máquinas de carga.	Elaborar informes y comentar los resultados obtenidos para determinar correctivos.
12	Apertura de nómina del mes.	Contador de APE	Receptar e ingresar la información valorada.
13	Capturar datos mensuales.	Contador de APE	Receptar e ingresar datos de ingresos y descuentos para la nómina mensual.
14	Digita datos en el sistema.	Contador de APE	Ingresar datos mensuales de remuneraciones.
15	Revisar datos por totales.	Contador de APE	Efectuar una revisión manual de los datos ingresados.
16	Imprimir nómina	Contador de APE	Imprimir los comprobantes de pago individuales y roles.
17	Generar listados para pagos	Contador de APE	Imprimir los listados con los pagos efectivizados.
18	Cierre de nómina	Contador de APE	Cerrar la nómina en proceso físico y magnético.

FUENTE: Merizalde Vinicio (2008)

≠ Flujograma del proceso de remuneración integral

TABLA #31



‡ Caracterización para el proceso de cliente interno

TABLA #32

Macroproceso: Gestión del Talento Humano						
Proceso: Gestión humana						
Subproceso: Cliente interno						
Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Proceso de clima organizacional		Encuesta sobre percepción de servicios.	Generar ajustes entre la percepción actual del cliente interno sobre los servicios recibidos y los servicios deseados, de modo que se analicen los tipos de beneficios que se puedan implantar.	Beneficios y servicios adecuados a las necesidades y percepciones de los funcionarios.	Todas las unidades del área de máquinas de carga.	

FUENTE: Merizalde Vinicio (2008)

‡ Cadena de valor para el proceso de cliente interno

TABLA #33

Macroproceso: Gestión del Talento Humano			
Proceso: Gestión Humana			
Subproceso: Cliente interno			
ORGANIZACIÓN	PRESUPUESTO	EJECUCIÓN	MANTENIMIENTO
<p>Identificar los servicios deseados por los funcionarios del área de máquinas de carga.</p> <p>Definir políticas de beneficios.</p> <p>Relacionar beneficios con POA institucional.</p>	<p>Analizar costo beneficio de servicios autorizados para gestión interna.</p> <p>Elaborar y aprobar informes de análisis.</p> <p>Contratar o implementar beneficios.</p>	<p>Establecer responsables por servicios a clientes internos.</p> <p>Gestionar servicios.</p> <p>Manejar presupuestos de servicios.</p>	<p>Reajustar servicios a clientes internos en base a resultados de encuestas de clima organizacional.</p>

FUENTE: Merizalde Vinicio (2008)

≠ Descripción del proceso de cliente interno

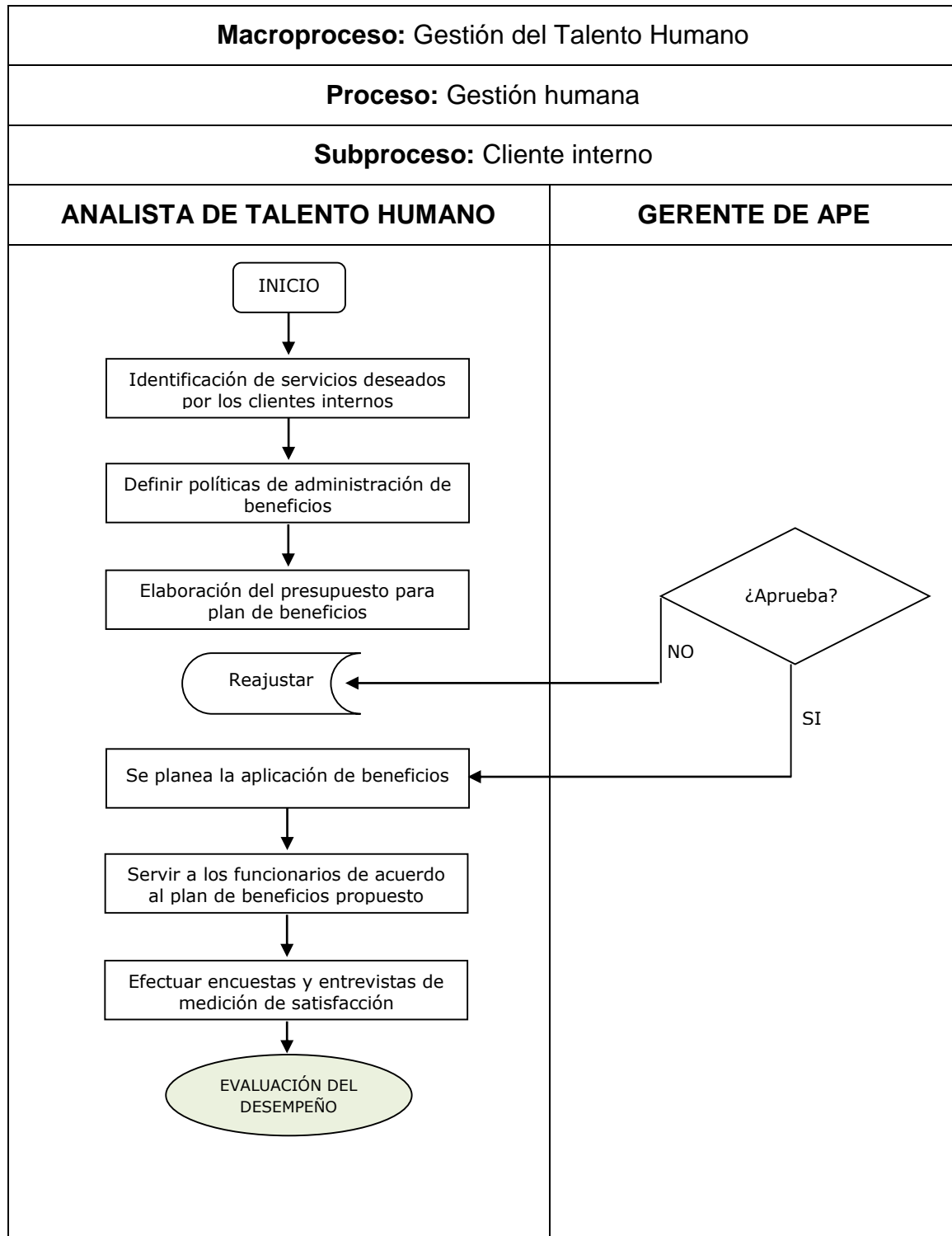
TABLA #34

Macroproceso: Gestión del Talento Humano			
Proceso: Gestión humana			
Subproceso: Cliente interno			
Nº	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Identificar servicios deseados por clientes internos.	Analista de Talento Humano	Focalizar los servicios valorados por los funcionarios del área de máquinas de carga.
2	Definir y actualizar política de administración de beneficio.	Analista de Talento Humano	Designar responsables para la difusión de beneficios.
3	Elaborar el presupuesto para cumplir con beneficios.	Analista de Talento Humano	Realizar un presupuesto de beneficios con proyección anual.
4	Aprobar el presupuesto.	Gerente de APE	El representante legal de APE revisará y aprobará el presupuesto para aplicar política de servicio al cliente interno.
5	Planifica aplicación de beneficios focalizados.	Analista de Talento Humano	Establecer quien, como, donde y qué recursos se utilizaran para la aplicación de beneficios.
6	Dar cumplimiento al programa de beneficios al cliente interno.	Analista de Talento Humano	Cumplir con la planificación establecida para el proceso.
7	Analizar el cumplimiento del servicio al cliente interno.	Analista de Talento Humano	Medir el grado de satisfacción de funcionarios.

FUENTE: Merizalde Vinicio (2008)

≠ Flujograma del proceso de cliente interno

TABLA #35



4.7.3.3 Procesos de desarrollo humano

‡ Caracterización para el proceso de evaluación del desempeño

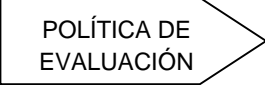
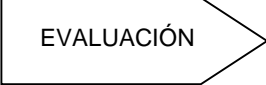


TABLA #36

Macroproceso: Gestión del Talento Humano						
Proceso: Desarrollo humano						
Subproceso: Evaluación del desempeño						
Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Proceso de Servicio al cliente interno del área de máquinas de carga.		Evaluación de competencias. Resultados del desempeño laboral.	La información generada del desempeño de cada funcionario del área de máquinas de carga será llevada a la toma de acciones correctivas que generen mejoras permanentes en su gestión.	Plan de desarrollo individual.	Proceso de Servicio al cliente interno del área de máquinas de carga.	

FUENTE: Merizalde Vinicio (2008)

≠ Cadena de valor para el proceso de evaluación del desempeño

TABLA #37

Macroproceso: Gestión del Talento Humano			
Proceso: Desarrollo humano			
Subproceso: Evaluación del desempeño			
			
<p>Definir la política de evaluación.</p> <p>Seleccionar valores estratégicos a evaluar.</p>	<p>Evaluación de competencias.</p> <p>Evaluación del jefe inmediato.</p> <p>Evaluación de los compañeros que conforman el equipo de trabajo.</p> <p>Formación de comités de evaluación.</p> <p>Auto calificaciones.</p> <p>Evaluación de los subordinados.</p>	<p>Realizar la firma pública de mejora con el plan individual de desarrollo.</p>	<p>Registrar resultados de proceso de evaluación de desempeño.</p>

FUENTE: Merizalde Vinicio (2008)

≠ Descripción del proceso de evaluación del desempeño

TABLA #38

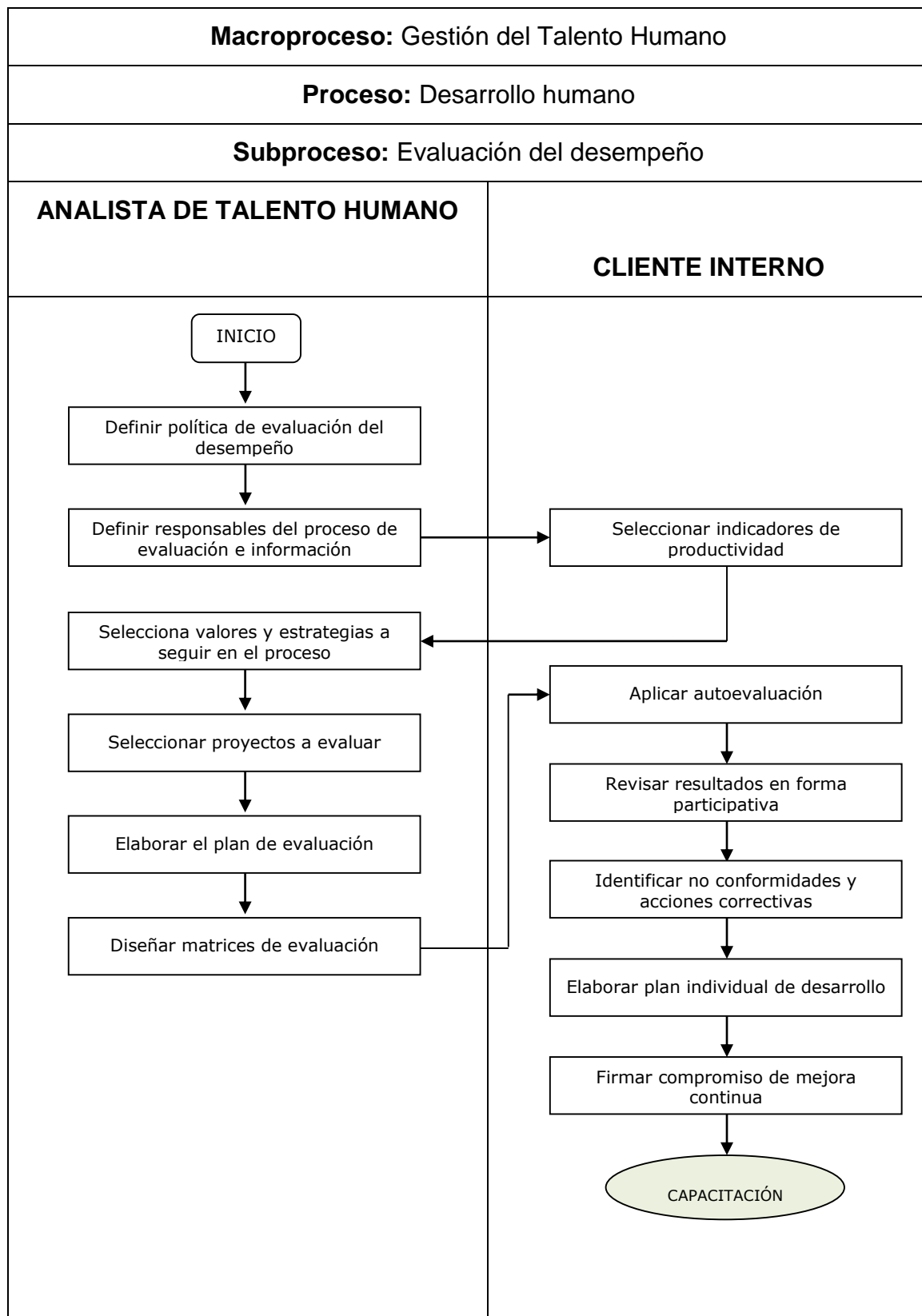
Macroproceso: Gestión del Talento Humano			
Proceso: Desarrollo humano			
Subproceso: Evaluación del desempeño			
Nº	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Definir políticas de evaluación.	Analista de Talento Humano.	Establecer propósitos de evaluación en el que se incluyan indicadores, proyectos y valores a evaluar.
2	Definir responsables, manejo de información y decisiones a tomar.	Analista de Talento Humano.	Determinar los responsables y tiempos de evaluación, información y acciones derivadas.
3	Seleccionar indicadores de productividad.	Responsables del área de máquinas de carga.	Establecer indicadores de rendimiento por cargo para la medición de sus funciones.
4	Seleccionar valores estratégicos a evaluar.	Analista de Talento Humano.	Elegir los valores que deben ser descritos para convertirlos en factor de evaluación.
5	Seleccionar proyectos a evaluar.	Analista de Talento Humano.	Cada coordinador grupal podrá ser evaluado en los proyectos en los que está inmerso.
6	Elaborar un plan de evaluación.	Analista de Talento Humano.	Planificar la recolección de la información para el proceso evaluativo.
7	Diseñar matrices de evaluación.	Analista de Talento Humano.	Diseñar matrices que posibiliten un óptimo manejo de los formatos de aplicación, tabulación y registro de datos.

8	Aplicar autoevaluación	Personal del área de máquinas de carga.	Recibir el formato de autoevaluación y auto aplicárselo conforme a las variables de medición.
9	Analizar los resultados de forma participativa.	Personal del área de máquinas de carga.	Imprimir los resultados, analizarlos y discutirlos conjuntamente.
10	Identificar no conformidades y acciones correctivas.	Personal del área de máquinas de carga.	Resumir los aspectos desfavorables para tomar acciones correctivas de mejora.
11	Elaborar un plan de desarrollo individual.	Responsables del área de máquinas de carga.	Definir las acciones de mejora para los casos en los que se presenten deficiencias o inconformidades.
12	Firmar acuerdos y compromisos acordes al plan individual de desarrollo.	Personal del área de máquinas de carga.	Recabar las firmas de los participantes para cumplir acuerdos de desarrollo y mejoras.

FUENTE: Merizalde Vinicio (2008)

≠ Flujograma del proceso de evaluación del desempeño

TABLA #39



≠ Caracterización para el proceso de capacitación

TABLA #40

Macroproceso: Gestión del Talento Humano						
Proceso: Desarrollo humano						
Subproceso: Capacitación						
Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Proceso de gestión de competencias.		Resultados de evaluación del desempeño.	Se pretende generar eventos de capacitación adecuadamente orientados a la mejora de las deficiencias identificadas.	Plan de capacitación.	Funcionarios del área de máquinas de carga.	
Proceso de clima organizacional.		Clima laboral y gestión de competencias.				
Proceso de evaluación del desempeño						

≠ Cadena de valor para el proceso de capacitación

TABLA #41

Macroproceso: Gestión del Talento Humano			
Proceso: Desarrollo humano			
Subproceso: Capacitación			
IDENTIFICACIÓN	PROGRAMACIÓN	COORDINACIÓN	DESARROLLO
<p>Definir políticas de capacitación.</p> <p>Detectar necesidades de capacitación.</p> <p>Elaborar planes de capacitación.</p> <p>Determinar los presupuestos de capacitación.</p>	<p>Preparar plan de capacitación.</p> <p>Aprobar plan de capacitación.</p>	<p>Negociación de contratación de servicios de capacitación.</p> <p>Difusión de capacitación entre funcionarios.</p> <p>Acuerdo de compromisos de capacitación.</p> <p>Inscripción en los procesos de capacitación.</p>	<p>Ejecución</p> <p>Evaluación</p> <p>Registro</p>

FUENTE: Merizalde Vinicio (2008)

‡ Descripción del proceso de capacitación

TABLA #42

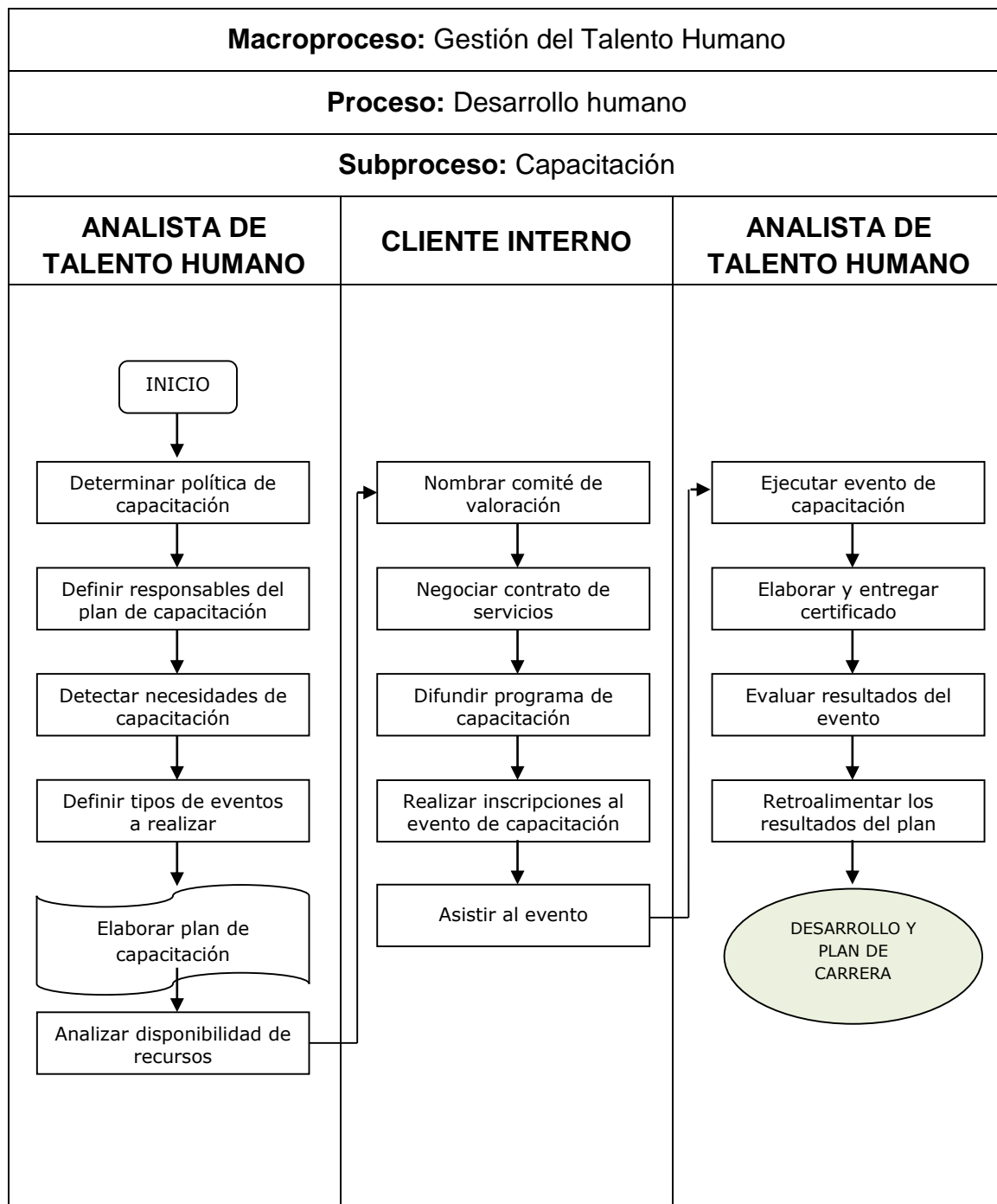
Macroproceso: Gestión del Talento Humano			
Proceso: Desarrollo humano			
Subproceso: Capacitación			
Nº	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Definir política de capacitación.	Analista de Talento Humano.	Definir propósitos y alcance de capacitación.
2	Definir responsables de programa de capacitación.	Analista de Talento Humano.	Registrar a los responsables de la planificación, acciones y seguimiento de los planes de capacitación.
3	Detectar necesidades de capacitación.	Analista de Talento Humano.	Remitirse a los resultados de la evaluación del desempeño.
4	Definir eventos a desarrollar.	Analista de Talento Humano.	Seleccionar tipos de capacitaciones a ejecutar.
5	Elaborar el plan de capacitación	Analista de Talento Humano.	Desarrollar los planes y cursos de capacitación a realizar.
6	Analizar la disponibilidad de recursos para la capacitación.	Analista de Talento Humano.	Verificar el inventario de recursos físicos, técnicos, materiales y humanos para llevar a efecto las capacitaciones.
7	Capacitación	Analista de Talento Humano.	Formular los temas que se estudiarán en la capacitación.

8	Designar comités de valoración.	Responsables del área de máquinas de carga.	Seleccionar una terna para que se encargue de la valoración.
9	Negociar contratos de servicios externos de capacitación.	Analista de Talento Humano.	Cotizar y contratar los servicios que se ajusten a las necesidades de la entidad.
10	Difundir el programa de capacitación.	Analista de Talento Humano.	Elaborar y entregar material que incluya presentación, planificación y desarrollo del plan.
11	Realizar inscripciones al evento de capacitación.	Responsables del área de máquinas de carga.	Inscribir a los funcionarios del área de máquinas de carga que participarán del plan de capacitación.
12	Ejecutar el evento de capacitación.	Analista de Talento Humano.	Coordinar la participación de los funcionarios, así como el registro de entrada y salida de participantes e instructores.
13	Evaluar resultados del plan de capacitación.	Analista de Talento Humano.	Evaluar a los participantes del evento, respecto de contenidos, logística, capacidad de instructores, etc.

FUENTE: Merizalde Vinicio (2008)

≠ Flujograma del proceso de capacitación

TABLA #43



‡ Caracterización para el proceso de plan de carrera

TABLA #44

Macroproceso: Gestión del Talento Humano						
Proceso: Desarrollo humano						
Subproceso: Plan de carrera						
Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Proceso de evaluación del desempeño		Información de estructura organizacional de APE.	Con la información que se obtenga, se debe alinear la carrera de cada uno de los funcionarios del área de máquinas de carga a la ejecución de actividades de desarrollo personal.	Estructura de desarrollo para los funcionarios del área de máquinas de carga de APE.	Funcionarios del área de máquinas de carga.	
Proceso de capacitación		Información de competencias a desarrollar por el área de máquinas de carga.		Acciones para el desarrollo de los funcionarios.		

FUENTE: Merizalde Vinicio (2008)

‡ Cadena de valor para el proceso de plan de carrera

TABLA #45

Macroproceso: Gestión del Talento Humano		
Proceso: Desarrollo humano		
Subproceso: Plan de carrera		
DESARROLLO VERTICAL	DESARROLLO HORIZONTAL	DESARROLLO INDIVIDUAL
<p>Definir criterios del plan.</p> <p>Establecer políticas de desarrollo y carrera profesional.</p> <p>Diseñar una cadena de mando vertical por ordenamiento de cargos.</p> <p>Auditar niveles de cadena de mando.</p>	<p>Realizar un análisis horizontal de las competencias requeridas.</p> <p>Establecer políticas de rotación en el área de máquinas de carga.</p> <p>Rotar para asumir los roles de responsabilidad.</p>	<p>Recabar insumos de evaluación de desempeño.</p> <p>Seleccionar eventos y acciones de desarrollo individual.</p> <p>Aplicar acciones de desarrollo individual.</p> <p>Evaluar las acciones.</p>

FUENTE: Merizalde Vinicio (2008)

‡ Descripción del proceso de plan de carrera

TABLA #46

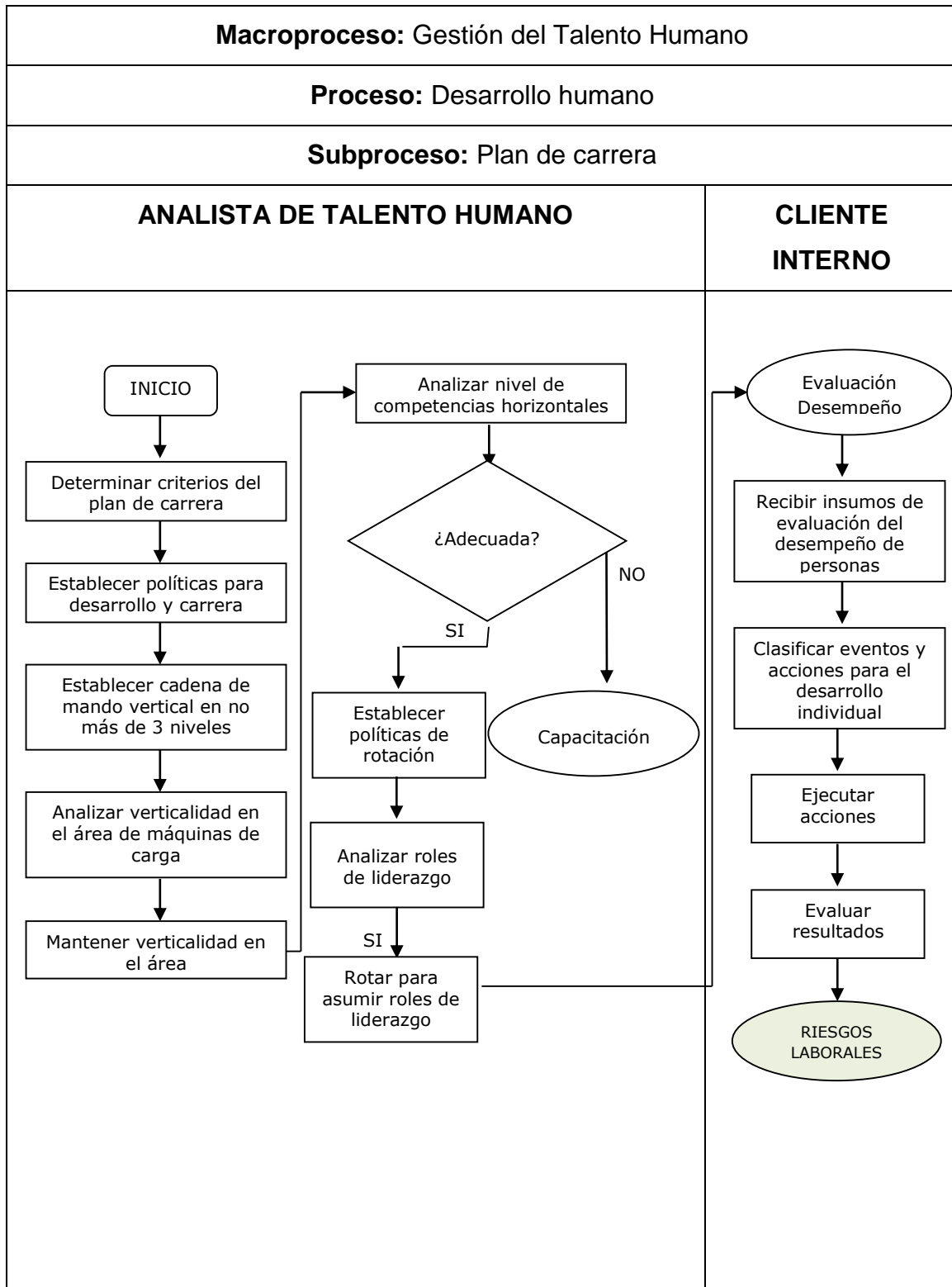
Macroproceso: Gestión del Talento Humano			
Proceso: Desarrollo humano			
Subproceso: Plan de carrera			
Nº	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Definir criterios del plan de carrera.	Gerente de APE Analista de Talento Humano	Establecer los lineamientos generales de estructura organizacional de APE y el desarrollo de competencias de funcionarios.
2	Establecer políticas para el desarrollo y carrera profesional.	Analista de Talento Humano	Precisar los propósitos del plan de carrera de acuerdo a las normativas institucionales existentes.
3	Establecer cadena de mando vertical por ordenamiento de cargos en máximo 3 niveles.	Analista de Talento Humano	Actualizar cargos conforme a la metodología de clasificación de cargos en APE.
4	Analizar la verticalidad en el departamento de máquinas de carga.	Analista de Talento Humano	Verificar el ajuste del área de máquinas de carga a la estructura organizacional de APE.
5	Mantener verticalidad	Analista de Talento Humano	Efectuar los ajustes necesarios que permitan el correcto uso de niveles de verticalidad de cargos.

6	Analizar nivel de competencias horizontales del área de máquinas de carga.	Analista de Talento Humano	Obtener de los perfiles de cargo por competencias las más relevantes al área y ajustar por medio de capacitaciones.
7	Establecer política de rotación en el área de máquinas de carga.	Analista de Talento Humano.	El responsable del área de máquinas de carga ajustará la rotación interna para que los funcionarios asuman nuevas responsabilidades y competencias.
8	Analizar desarrollo de roles de liderazgo.	Responsables del área de máquinas de carga.	Identificar funcionarios con potenciales de liderazgo e insertarlas a sus habilidades y destrezas.
9	Rotar para asumir roles de liderazgo.	Responsables del área de máquinas de carga.	Ejercer acciones puntuales para la toma de decisiones puntuales para las personas con potenciales de liderazgo.
10	Obtener insumos de evaluación de desempeño individual.	Responsables del área de máquinas de carga.	Tomar en cuenta las sugerencias de desarrollo que no se puedan resolver por medio de capacitación.
11	Evaluar resultados.	Gerente de APE Analista de Talento Humano	Analizar la planificación y ejecución del proceso y completar a evaluación de resultados

FUENTE: Merizalde Vinicio (2008)

≠ **Flujograma del proceso de plan de carrera**

TABLA #47



‡ Caracterización para el proceso de riesgos laborales

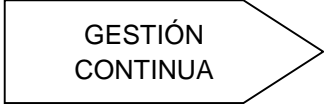
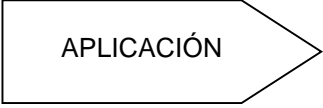
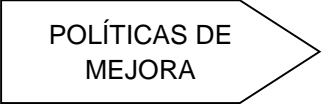
TABLA #48

Macroproceso: Gestión del Talento Humano						
Proceso: Desarrollo humano						
Subproceso: Riesgos laborales						
Proveedor		Insumo	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Proceso de Gestión de Talento Humano		Resultados de la gestión de talento humano del área de máquinas de carga.	Con la información que se obtenga, se debe generar información continua para la mejora del área de máquinas de carga.	Indicadores de medición de la gestión del talento humano del área de máquinas de carga.	Gestión de Talento Humano.	

FUENTE: Merizalde Vinicio (2008)

‡ Cadena de valor para el proceso de riesgos laborales

TABLA #49

Macroproceso: Gestión del Talento Humano		
Proceso: Desarrollo humano		
Subproceso: Riesgos laborales		
		
<p>Diseñar indicadores de riesgos laborales por cargo y por departamento.</p> <p>Establecer periodicidad de medición de riesgos.</p> <p>Establecer escalas y factores.</p>	<p>Adquirir software para aplicación.</p> <p>Establecer consecuencias de medición.</p> <p>Medir y derivar causas y acciones correctivas.</p>	<p>Definir alternativas de solución y analizarlas antes de aplicarlas.</p> <p>Tomar decisiones correctivas para cada caso.</p>

FUENTE: Merizalde Vinicio (2008)

‡ Descripción del proceso de riesgos laborales

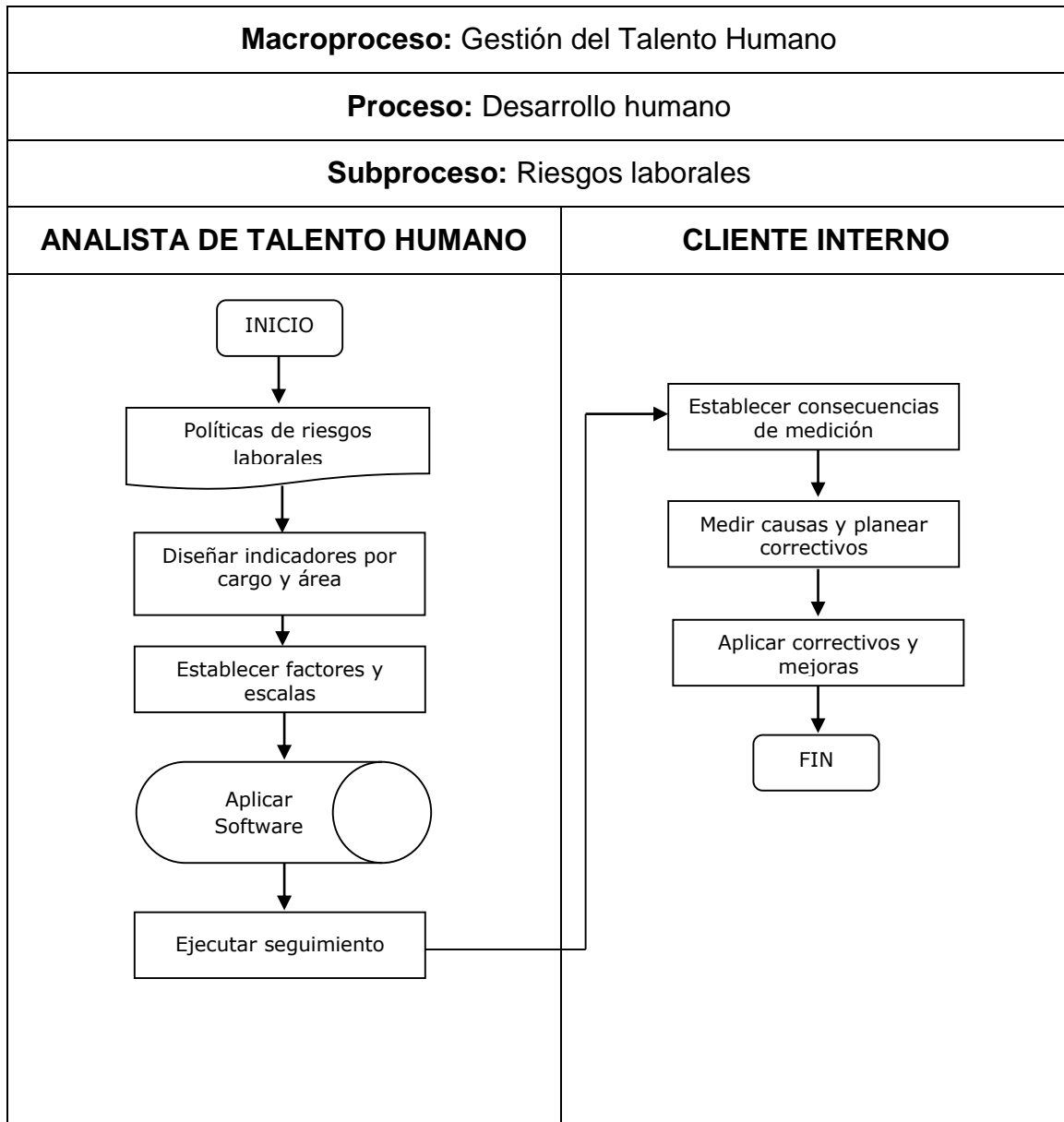
TABLA #50

Macroproceso: Gestión del Talento Humano			
Proceso: Desarrollo humano			
Subproceso: Riesgos laborales			
Nº	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Definir políticas de riesgos laborales.	Analista de Talento Humano.	Estudiar y analizar el reglamento que rige las actividades del talento humano, así como los niveles de seguridad en las mismas.
2	Diseñar indicadores por cargo para el área de talento humano.	Analista de Talento Humano.	Considerar las necesidades expresadas por el talento humano del área de máquinas de carga.
3	Establecer factores y escalas.	Analista de Talento Humano.	Realizar estudios de necesidades en base a factores y escalas.
4	Aplicar software.	Analista de Talento Humano.	Adquirir o diseñar software para proceso.
5	Efectuar seguimiento.	Analista de Talento Humano.	Establecer periodos de medición para la evaluación.
6	Establecer consecuencias de medición.	Responsables de área de talento humano.	Identificar las posibles alteraciones del proceso.
7	Medir y definir causas y correcciones.	Analista de Talento Humano.	Realizar análisis de costo beneficio derivadas del proceso.

FUENTE: Merizalde Vinicio (2008)

≠ Flujograma del proceso de riesgos laborales

TABLA #51



4.7.4 Modelo de herramientas para la aplicación del modelo de gestión de talento humano por competencias en el área de máquinas de carga de Autoridad Portuaria de Esmeraldas.

≠ Modelo de hoja de requisición de personal para reclutamiento

TABLA #52

REQUISICIÓN DE PERSONAL	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificación del puesto: ▪ Nombre del puesto: ▪ Departamento: ▪ Relaciones de autoridad y dependencia Reporta a:..... Proceso:..... ▪ Función general o principal: 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aspectos curriculares: ▪ Instrucción: <ul style="list-style-type: none"> a) Bachillerato b) Superior c) Maestría d) PhD 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Experiencia: <p>1 año () 2 años () 3 años () 4 años () 5 años () más de 5 años ()</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Competencias mínimas: 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personalidad y Conducta: 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Funciones: 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Características personales: 	

≠ Modelo de selección de personal

TABLA #53

COMPETENCIAS	HERRAMIENTAS	ASPECTOS	PONDERACIÓN
SABER	Carpeta	Perfil mínimo	%
		Actualización	%
		Experiencia	%
	TOTAL		%
HACER	Prueba de Conocimiento	Varias pruebas	%
	TOTAL SABER		30%
	Prueba Técnica	Varias pruebas	%
	TOTAL HACER		40%
SER	Entrevista	Familiar	%
		Salud	%
		Social	%
		Aspiraciones	%
		Incentivos	%
		Debilidades	%
	Perfil	%	
TOTAL SER		30%	
TOTAL DE COMPETENCIAS			100%

FUENTE: Chiavenato Idalberto

≠ Modelo de ficha de evaluación

TABLA #54

FICHA DE EVALUACIÓN	
I. DATOS GENERALES	
Nombres y apellidos:
Cargo a ocupar:
II. EVALUACIÓN DE CARPETA	
Perfil mínimo:	(%)
Actualización:	(%)
Experiencia:	(%)
PUNTAJE OBTENIDO	(%) Calificación sobre 30%
III. EVALUACIÓN DE PRUEBAS	
Prueba de conocimientos:	(%)
Prueba técnica:	(%)
Entrevista:	(%) Calificación sobre 70%
TOTAL DE EVALUACIONES (%)	
.....
EVALUADOR	COLABORADOR

≠ Levantamiento de perfiles por competencia

TABLA #55

CUADRO DE CALIFICACIÓN DE ACTIVIDADES			
DEFINICIÓN		PREGUNTA GUÍA	
F: Frecuencia.- Es la periodicidad con la que se ejecuta una tarea.		¿Con qué frecuencia se realiza esta actividad?	
C: Consecuencia de los errores.- Indica que consecuencia tiene un mal desempeño de determinada actividad en la empresa.		¿Cuál es el resultado de una mala ejecución de una actividad en comparación con las demás?	
D: Dificultad.- Implica la dificultad relativa de determinada actividad comparada con otras del mismo cargo.		¿Qué difícil es la ejecución de una actividad en comparación con las demás?	
PUNTAJE	F	C	D
5	Todos los días	Muy grave: Afecta a toda la organización.	Muy difícil
4	Al menos una vez por semana.	Grave: Afecta todo un proceso o gran parte de la empresa.	Difícil
3	Al menos una vez cada 15 días.	Severa: Afecta al trabajo de otros y parte importante del proceso.	Media o Moderada
2	Una vez al mes.	Leve: Afecta a su propio trabajo y es corregible.	Fácil
1	Otra (indefinido, bimensual, trimestral).	Mínima: Fácilmente corregible	Muy Fácil
TOTAL: F + (C*D)			

≠ **Valorador por puntos para cada competencia**

▪ **Elección de competencias duras**

- ✓ Liderazgo
- ✓ Escucha activa
- ✓ Orientación al servicio
- ✓ Compromiso organizacional
- ✓ Organización de la información
- ✓ Capacidad de la negociación
- ✓ Manejo de talento humano

▪ **Descripción del nivel máximo y mínimo esperado por competencia**

TABLA #56

COMPETENCIAS	NIVELES ESPERADOS
Liderazgo.- Dirigir y aconsejar a los miembros de su equipo.	Máximo.- Exterioriza y lidera todas las actividades dentro del grupo de trabajo.
	Mínimo.- Guía a su equipo de trabajo.
Escucha Activa.- Escuchar lo que la otra persona está hablando y hacer preguntas adecuadas.	Máximo.- Escucha, comprende, asesora y persuade a sus compañeros en función de las necesidades.
	Mínimo.- Escucha las necesidades de los compañeros.
Orientación al Servicio.- Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.	Máximo.- Ampliar los niveles de satisfacción en función de las necesidades de los usuarios.
	Mínimo.- Atender a los usuarios.

Compromiso Organizacional.- Apoya de manera incondicional intentando ver en la entidad el cumplimiento de sus propios objetivos aun cuando las condiciones no son las mejores.	Máximo.- Lealtad total con la entidad para lograr la visión.
	Mínimo.- Compromiso de alcanzar sus propios objetivos.
Organización de la Información.- Formas adecuadas de estructuración y clasificación de los distintos niveles de información.	Máximo.- Clasifica la información de acuerdo a las necesidades de los clientes internos y externos.
	Mínimo.- No dispone de información necesaria en un momento determinado.
Capacidad de negociación.- Identificar las posiciones propias y ajenas de negociación, intercambiando concesiones y alcanzando acuerdos satisfactorios basados en la filosofía ganar-ganar.	Máximo.- Conseguir la ventaja máxima en las negociaciones efectuadas con clientes internos y externos.
	Mínimo.- Cumplir con las negociaciones necesarias interna y externamente por la entidad.
Manejo de Talento Humano.- Motivar, desarrollar y dirigir al personal mientras trabaja, identificando los mejores compañeros para la ejecución del trabajo.	Máximo.- Planificación, implementación y manejo del personal que tiene a su cargo, logrando de ellos un alto rendimiento. .
	Mínimo.- Estimular a que su equipo de trabajo cumpla con sus tareas.

‡ **Modelo de encuesta de percepción de servicio al cliente interno**

TABLA #57

ENCUESTA DE PERCEPCIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE INTERNO					
Nombres y Apellidos:					
Cargo que Desempeña:					
TEST DE SERVICIOS			EVALUACIÓN		
Factores Organizativos	1	2	3	4	5
Satisfacción o insatisfacción en:					
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿El liderazgo que se maneja en el área de máquinas de carga es adecuado? ▪ ¿Existe trabajo en equipo en el área? ▪ ¿La comunicación en el área de máquinas de carga es idónea? ▪ ¿Existe una correcta coordinación institucional? 					
Factores Interpersonales	1	2	3	4	5
Satisfacción de necesidades como:					
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Se promueven eventos de innovación? ▪ ¿Existen planes de incentivo? ▪ ¿Existen planes de capacitación? ▪ ¿Posee sistemas de seguridad laboral la entidad? 					
Medición de las necesidades					
Se exponen las necesidades resultantes de la encuesta de percepción.					

1 = De ninguna manera

2 = Levemente

3 = En grado moderado

4 = En gran medida

5 = Completamente

4.8 Validación de la propuesta

El trabajo investigativo tuvo entre sus objetivos, el hecho de enfocar factores y elementos de comportamiento e instrumentales que han servido para la formulación de un modelo de gestión por competencias aplicable en el área de máquinas de carga de APE, toda vez que la actividad realizada por los funcionarios de esta área se ha venido realizando sin la utilización de herramientas administrativas de este tipo.

Dada la responsabilidad académica que reviste ejecutar un estudio como el realizado, se ha visto en la necesidad por medio del trabajo de campo, visitar las instalaciones del área de máquinas de carga y dar seguimiento a los procesos operativos realizados por los funcionarios, lo que permitió la obtención de información objetiva y de primera fuente para la configuración de una propuesta de mejoramiento de las actividades.

Por tanto, este estudio contempla el diseño de un modelo de gestión por competencias para el área de máquinas de carga de Autoridad Portuaria de Esmeraldas, respaldado por la identificación de la cadena de valor, el desarrollo de los procesos de captación, gestión humana y desarrollo humano, mecanismos que pretenden ser de fácil entendimiento y comprensión para quienes están inmersos en el proceso, por lo que se espera que este trabajo se pueda convertir en un soporte valioso tanto para estudiantes como profesionales inmersos en la gestión de talento humano.

Autoridad Portuaria de Esmeraldas, cuenta con una estructura orgánica funcional que constituye la base fundamental para los procesos de ejecución, control y desarrollo de los recursos humanos y la coordinación institucional que permita fortalecer la consecución de los objetivos institucionales propuestos por APE.

4.9 Impactos de la propuesta

Se detallan a continuación los impactos derivados de la aplicación del modelo de gestión de talento humano basado en competencias en APE, tomando en consideración aspectos sociales y administrativos.

Se ha considerado una metodología que sea de fácil entendimiento y que permita determinar los niveles de impacto del proyecto, la misma que es la siguiente:

TABLA #58

NIVEL DE IMPACTO	INTERPRETACIÓN
-3	alto negativo
-2	medio negativo
-1	bajo negativo
0	sin impacto
1	bajo positivo
2	medio positivo
3	alto positivo

Para la realización del análisis se aplicará una fórmula aritmética en la que se divide la sumatoria de los niveles para el número de indicadores, luego de lo cual se expone un breve análisis de los resultados obtenidos.

4.9.1 Impacto social

TABLA #59

INDICADOR	NIVELES DE IMPACTO							
	-3	-2	-1	0	1	2	3	●
Imagen institucional externa							■	3
Calidad de vida trabajadores						■		2
Generación de oportunidades laborales					■			1
Actividad estatal						■		2
TOTAL					1	4	3	8
$NIVEL DE IMPACTO SOCIOCULTURAL = \frac{SUMATORIA DE PUNTUACIONES}{NÚMERO DE INDICADORES}$ $NIVEL DE IMPACTO SOCIAL = \frac{8}{4}$ $NIVEL DE IMPACTO SOCIAL = 2$ $NIVEL DE IMPACTO SOCIAL = \text{MEDIO POSITIVO}$								

ANÁLISIS

- ‡ La imagen institucional que se proyectará a la comunidad tendría un impacto alto positivo, pues se mostrará una organización en los procesos operativos aplicando su gestión de talento humano.
- ‡ La propuesta permitirá mejorar la calidad de vida de los operadores del área de máquinas de carga, lo que permitiría un impacto medio positivo.
- ‡ Al optimizar los procesos de selección de personal, la ciudadanía esmeraldeña tendrá la oportunidad de participar de procesos en los que puedan optar por un puesto de trabajo en el área de máquinas de carga; su nivel de impacto sería bajo positivo.
- ‡ La actividad estatal de APE, será percibida por la comunidad de una buena forma, calificando a la entidad como una empresa pública debidamente organizada, al servicio de sus trabajadores y de la comunidad entera.

4.9.2 Impacto administrativo

TABLA #60

INDICADOR	NIVELES DE IMPACTO							
	-3	-2	-1	0	1	2	3	●
Procesos de talento humano							■	3
Motivación y compromiso laboral						■		2
Trabajo en equipo						■		2
Desarrollo de trabajadores							■	3
TOTAL						4	6	10
$NIVEL DE IMPACTO SOCIOCULTURAL = \frac{SUMATORIA DE PUNTUACIONES}{NÚMERO DE INDICADORES}$ $NIVEL DE IMPACTO ADMINISTRATIVO = \frac{10}{4}$ $NIVEL DE IMPACTO ADMINISTRATIVO = 3$ $NIVEL DE IMPACTO ADMINISTRATIVO = ALTO POSITIVO$								

ANÁLISIS

- ≠ Se mejorarán considerablemente los procesos de selección, gestión humana y desarrollo humano de los trabajadores del área de máquinas de carga de APE, por lo que su impacto sería alto positivo.
- ≠ Se ha diseñado la propuesta con el fin de que la relación entre institución y funcionarios sea la más óptima posible; la entidad se preocupará por el desarrollo de sus funcionarios y estos se comprometerían en brindar su mejor esfuerzo en bien de APE; impacto medio positivo.
- ≠ Se fomentará el trabajo en equipo para el logro de los objetivos organizacionales, lo que permitiría un impacto medio positivo.
- ≠ Las actividades de los funcionarios estarán adecuadamente apoyadas por la institución, la que continuamente se comprometerá al mejoramiento de sus condiciones y su desarrollo personal y profesional, lo que tendría un impacto alto positivo.

4.9.3 Impacto global del proyecto

TABLA #61

INDICADOR	NIVELES DE IMPACTO							
	-3	-2	-1	0	1	2	3	●
Social						■		2
Administrativo							■	3
TOTAL						2	3	5
$NIVEL DE IMPACTO SOCIOCULTURAL = \frac{SUMATORIA DE PUNTUACIONES}{NÚMERO DE INDICADORES}$ $NIVEL DE IMPACTO GLOBAL = \frac{5}{2}$ $NIVEL DE IMPACTO GLOBAL = 3$ $NIVEL DE IMPACTO GLOBAL = ALTO POSITIVO$								

ANÁLISIS

La implementación del modelo de gestión basada en competencias, de acuerdo a la medición de los impactos sociales y administrativos tiene un nivel de impacto global alto positivo.

Su implementación permitirá mejorar los procesos inherentes a la gestión del talento humano institucional y posibilitará en conjunto, la consecución de la misión y objetivos institucionales planteados por APE.

BIBLIOGRAFÍA

- ‡ Alles, M. (2006). Diccionario de comportamientos Gestión de competencias Como descubrir las competencias a través de los comportamientos. Buenos Aires, Argentina: Ed. Granica.
- ‡ Alles, M. A. (2011). Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por competencias. Buenos Aires, Argentina: Ed. Granica.
- ‡ APE. (2014). Misión y Visión Institucional. Obtenido de sitio web de APE: <http://www.puertoesmeraldas.gob.ec/>
- ‡ Arévalo, S., & Mariel, L. (2009). La Administración y las Competencias Laborales. Curso de Administración por Competencias de la Maestría de Administración de R. Humanos USAC.
- ‡ Balza, A. (2010). Educación, investigación y aprendizaje: una herramienta desde el pensamiento complejo y transdisciplinario. Ed. Guárico, Apunestr.
- ‡ Barriga, P. (2011). Diseño de un Modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias para la Fundación Desarrollo Comunitario Sin Fronteras (DECOF). Loja, Ecuador : Ed. Universidad de Loja.
- ‡ Beltrán, N. (2013). Diseño e implementación de un Modelo de Gestión por Competencias y evaluación del personal según el modelo para la empresa Aportes en Línea. Bogotá, Colombia: Ed. Universidad Escuela de Administración de Negocios.
- ‡ Blake, O. (2007). La capacitación como recurso dinamizador de las organizaciones. Buenos Aires, Argentina: Ed. Macchi.
- ‡ Bohlander, G. (2001). Administración de Recursos Humanos 12va edición . México D.F.
- ‡ Boyatzis, R. (1982). The Competent Manager.
- ‡ Bunk, G. (2004). La transmisión de las competencias en la formación y el perfeccionamiento profesional en la RFA. Revista Europea de Formación.

- ‡ Cabezas, E. (2006). Distintos Sistemas Formativos en la Gestión por competencia laboral.
- ‡ Chiavenato, I. (2001). Administración de recursos humanos. Bogotá, Colombia: Ed. Mc Graw Hill.
- ‡ Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. Bogotá, Colombia: Ed. Mc Graw Hill. .
- ‡ Dessler, G. (2009). Administración de Recursos Humanos. México D.F: Ed. Pearson.
- ‡ Dirube, J. (2004). Un modelo de gestión por competencias. 1ra. Edición. Madrid, España .
- ‡ Estay, C. (2010). La Gestión por Competencias: Un desafío, una necesidad. Viña del Mar, Chile: Editorial Universidad Viña del Mar.
- ‡ Frappaolo, C., & Koulopoulos, T. (2001). Lo fundamental y lo más efectivo acerca de la gerencia del conocimiento. México D.F: Ed. Mc Graw Hill.
- ‡ Gómez, C., & Mendoza, L. (2013). Modelo de Gestión por Competencias para la empresa ACMED S.A.S. Cartagena, Colombia: Ed. Universidad de Cartagena.
- ‡ Gómez, L. (2010). Diseño e implementación de un Modelo de Gestión de Recursos Humanos por Competencias en una empresa de Tarjetas de Crédito, en los Subsistemas de Selección, Capacitación y Desarrollo . Guayaquil, Ecuador: Tesis de grado presentada como requisito para la obtención del título de Magíster en Administración. Universidad de Guayaquil.
- ‡ Graminga, M. R. (1989). Gestión por competencias: un nuevo desafío en la educación hoy.
- ‡ Helliegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2009). Administración. Un enfoque basado en competencias. México D.F: Ed. Cengage Learning.

- ‡ Jerico, P. (2008). *La nueva Gestión del Talento Construyendo Compromiso*. Madrid, España: Ed. Prentice Hall.
- ‡ Lovato, M., & Otáñez, E. (2011). *Diseño de un modelo de gestión de talento humano por competencias para la empresa Bycace S.A ubicada en la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi*. Latacunga, Cotopaxi: Tesis de grado presentada como requisito para la obtención del título de Magíster en Administración. Universidad Técnica de Cotopaxi.
- ‡ Martínez, V. (2013). *Gestión de Talento Humano por Competencias*. México D.F.
- ‡ Martínez, V. (2013). *Gestión del Talento Humano por Competencias para una empresa de las artes gráficas*. México, Distrito Federal: Tesis de grado presentada como requisito para la obtención del título de Magíster en Administración. Instituto Politécnico Nacional de México.
- ‡ Matinez, V. (2013). *Gestión de Talento Humano por Competencias*. México D.F: Ed. Upiicsa.
- ‡ Mertens. (2011). *La Gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional*. México D.F: Ed. Cinterfor.
- ‡ Mertens, L. (2000). *Competencia Laboral: Sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo, Uruguay: Ed. Cinterfor.
- ‡ Mitrani, & Puga, S. d. (1992). *Gestión Integrada de Recursos Humanos*.
- ‡ Morales, O. (2008). *Gestión de Recursos Humanos basada en competencias*.
- ‡ Pardo, C. (2007). *Gestión del Talento Humano basada en Competencias: cualificando el potencial humano para lograr el éxito empresarial*. Bogotá: Tesis de grado presentada como requisito para la obtención del título de Magíster en Administración. Universidad La Salle, Bogotá Colombia.
- ‡ Pereda, S., & Berrocal, F. (2009). *Gestión de Recursos Humanos por Competencias*.
- ‡ Porter, M. (2012). *Ventaja Competitiva*. México D.F: Ed. Alay.

- ‡ Preciado, A. (2006). Modelo de Evaluación por competencias Laborales. México D.F: Publicaciones Cruz O, S. A.
- ‡ Romero, C. (2011). Aplicación de un modelo de Gestión por Competencias para Talento Humano aplicado a Comandato, Unidad de Negocio Cuenca. Cuenca: Tesis de grado presentada como requisito para la obtención del título de Magíster en Administración. Universidad Tecnológica Israel.
- ‡ Schroeder, R. (2010). Administración de Operaciones. Ed. Europa Ediciones.
- ‡ Tito, P. (2012). Gestión por Competencias y Productividad Laboral . Lima, Perú: Ed. Universidad Mayor de San Marcos.
- ‡ Vargas. (2012). La Formación por Competencias Laborales: instrumento para incrementar la empleabilidad. Editorial Cintenfor.Oit.
- ‡ Vargas, F. (2011). Gestión de Recursos Humanos por Competencias. Obtenido de www.mec.gov.py/dfp/downloads/40preg/gestrrh-f.pdf
- ‡ Werther, W. (2008). Administración de personal y recursos humanos. México D.F: Ed. Mc Graw Hill.

ANEXO 1

MODELO DE ENCUESTA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE ESMERALDAS
ENCUESTA DIRIGIDA A OPERADORES DE MÁQUINAS DE
CARGA DE APE

Estimado (a) Sr. (a), estamos realizando una investigación en torno al diseño de un Modelo de gestión basado en competencias para el área de carga de APE. Le pedimos por favor, que colabore en la realización del presente estudio investigativo, respondiendo de la forma más objetiva posible las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es el tiempo que usted tiene trabajando en la empresa?

MENOS DE UN AÑO	<input type="checkbox"/>
ENTRE 1 Y 3 AÑOS	<input type="checkbox"/>
ENTRE 3 Y 5 AÑOS	<input type="checkbox"/>
MÁS DE 5 AÑOS	<input type="checkbox"/>

2. ¿Cómo llegó a formar parte de la empresa?

POR CONCURSO	<input type="checkbox"/>
POR REFERENCIAS PERSONALES	<input type="checkbox"/>
POR AVISO EN LA PRENSA	<input type="checkbox"/>
OTROS	<input type="checkbox"/>

3. ¿Qué calificación le da usted al ambiente laboral del área de máquinas de carga de APE?

MUY BUENO	<input type="checkbox"/>
BUENO	<input type="checkbox"/>
REGULAR	<input type="checkbox"/>
MALO	<input type="checkbox"/>

4. ¿Están correctamente definidas sus funciones y responsabilidades al interior de la APE?

SI

NO

5. ¿Se ejecutan procesos de rotación del personal que labora en el área de máquinas de carga?

SI

NO

6. ¿Existe algún responsable de mayor jerarquía que se encargue de velar por el bienestar de los operadores de máquinas de carga?

SI

NO

7. ¿Con qué frecuencia ha recibido capacitaciones en la empresa?

POR CONCURSO	<input type="checkbox"/>
POR REFERENCIAS PERSONALES	<input type="checkbox"/>
POR AVISO EN LA PRENSA	<input type="checkbox"/>

8. ¿Qué tipo de capacitaciones ha recibido?

MAQUINARIAS	<input type="checkbox"/>
SEGURIDAD	<input type="checkbox"/>
MONTACARGAS	<input type="checkbox"/>
LIDERAZGO	<input type="checkbox"/>

9. ¿Se realizan evaluaciones de su desempeño laboral?

SI

NO

10. ¿Conoce los resultados de su evaluación de desempeño?

SI

NO

11. ¿Puede desarrollar sus actividades al interior de la empresa?

SI

NO

12. ¿Se aplican procesos de motivación por el desempeño eficiente de los operadores de máquinas de carga?

SI

NO

13. ¿Existen planes de mejora continua en función de su desempeño profesional?

SI

NO

14. ¿Considera necesaria la aplicación de un nuevo modelo de gestión en el área de máquinas de carga de APE?

SI

NO

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN
ING. ANDREINA AGUAYO DAZA
MAESTRANTE

ANEXO 2

MODELO DE ENTREVISTA

Entrevista a jefe de operaciones

1. ¿Cuántos trabajadores del área de máquinas de carga están a su cargo?

R: El entrevistado respondió que tiene a su cargo cuatro superintendentes de terminales, cuatro jefes de bahía y 27 operadores de máquinas de carga.

2. ¿El número de trabajadores son suficientes para las actividades que se deben realizar en el área de máquinas de carga?

R: El entrevistado respondió que por ahora es suficiente el número de trabajadores para las actividades que realizan.

3. ¿Considera que los trabajadores del área de máquinas de carga son productivos?

R: El entrevistado respondió que los trabajadores del área de máquinas de carga son productivos y bien cumplidores de las tareas a ellos asignadas.

4. ¿Cómo califica la relación con sus trabajadores?

R: El entrevistado respondió que aunque en algún momento se han presentado ciertas discusiones con algunos operadores, por cosas propias del trabajo, la relación con la mayoría de los trabajadores es cordial, aunque no hay una relación directa a diario.

5. ¿Cómo parte de la jefatura del departamento de operaciones, qué actividades realiza para incorporar en sus subordinados nuevas habilidades y conocimientos?

R: El entrevistado respondió que en muchas ocasiones, por iniciativa propia, ha presentado planes de capacitación y de actualización de conocimientos operativos ante las autoridades de APE y en beneficio de sus subordinados.

6. ¿Cuáles considera usted son factores de éxito para lograr un buen rendimiento de su equipo de trabajo?

R: El entrevistado respondió que una buena remuneración, la constante actualización de conocimientos y un trato amable entre jefes y subordinados, son factores claves para lograr un buen rendimiento de los trabajadores.

7. Las actividades diarias ejecutadas, como cualquier otro trabajo ¿elevan los niveles de estrés en usted y sus subordinados?

R: El entrevistado respondió que es normal que se eleven los niveles de estrés por el trabajo realizado pero que las actividades operativas en ningún momento se han visto afectadas por casos de estrés laboral.

8. ¿Considera que el sueldo recibido por los trabajadores del área de máquinas de carga, está acorde con el trabajo que realizan?

R: El entrevistado respondió que sí, puesto que la APE cancela los sueldos de acuerdo a lo estipulado en la ley.

9. En el tema de capacitaciones, ¿El personal de máquinas de carga ha recibido capacitaciones últimamente?

R: El entrevistado respondió que la última vez que el personal a su cargo recibió capacitaciones fue a mediados del 2013.

10. ¿Considera usted que las actividades y procesos del área de máquinas de carga se encuentran claros y definidos?

R: El entrevistado respondió que aunque los trabajadores conocen claramente cuáles son las actividades que deben realizar, esto se da en base a su experiencia, pues hace falta aplicar modelos modernos de gestión administrativa en el que se explote plenamente la capacidad de los trabajadores.

ANEXO 3

Entrevista a Superintendentes Inspectores

1. ¿Cuántos trabajadores del área de máquinas de carga están a su cargo?

R: Los cuatro entrevistados respondieron que tienen a su cargo un Jefe de Bahía y 9 Operadores de Máquinas de Carga.

2. ¿El número de trabajadores son suficientes para las actividades que se deben realizar en el área de máquinas de carga?

R: Los cuatro entrevistados concuerdan al manifestar que hacen falta por lo menos unos nueve operadores de máquinas de carga, un grupo más de operadores para la total ejecución de las actividades operativas del área.

3. ¿Considera que los trabajadores del área de máquinas de carga son productivos?

R: De los cuatro entrevistados uno manifestó que los trabajadores no cumplen eficientemente sus labores y los tres restantes concuerdan al expresar que los trabajadores si son productivos en la ejecución de sus actividades.

4. ¿Cómo califica la relación con sus trabajadores?

R: Los cuatro entrevistados manifestaron que su relación con sus compañeros de trabajo es muy buena, que existe una unidad en el grupo para la realización de las diferentes tareas.

5. ¿Cómo parte de la Jefatura del departamento de Operaciones, qué actividades realiza para incorporar en sus subordinados nuevas habilidades y conocimientos?

R: Los cuatro entrevistados manifestaron que constantemente han solicitado verbalmente la realización de planes de capacitación que permitan la

actualización de los conocimientos de todos quienes integran el área de operaciones de máquinas de carga.

6. ¿Cuáles considera usted son factores de éxito para lograr un buen rendimiento de su equipo de trabajo?

R: Los cuatro entrevistados concuerdan al manifestar que el pago oportuno y justo del sueldo y la realización de actividades de interacción social, tendrían siempre motivados y con buen rendimiento al equipo de trabajo.

7. Las actividades diarias ejecutadas, como cualquier otro trabajo ¿elevan los niveles de estrés en usted y sus subordinados?

R: Los cuatro entrevistados manifestaron que es normal que se eleven los niveles de estrés laboral pero que el trabajo en equipo les permite sobrellevar tal situación.

8. ¿Considera que el sueldo recibido por los trabajadores del área de máquinas de carga, está acorde con el trabajo que realizan?

R: Uno de los entrevistados manifestó que los sueldos están acordes a las actividades realizadas, mientras que los restantes tres entrevistados manifestaron que deben aumentar los sueldos porque no van de la mano con todas las actividades operativas que realizan diariamente.

9. En el tema de capacitaciones, ¿El personal de máquinas de carga ha recibido capacitaciones últimamente?

R: Los entrevistados manifestaron que en el año 2013 fue ejecutada el último plan de capacitación dirigido al área operativa de APE

10. ¿Considera usted que las actividades y procesos del área de máquinas de carga se encuentran claros y definidos?

R: Los entrevistados manifestaron que conocen claramente las funciones que deben ejecutar pero que se hace necesaria una mejor atención a la gestión del talento humano del área de máquinas de carga.

ANEXO 4

Entrevista a jefes de bahía

1. ¿Cuántos trabajadores del área de máquinas de carga están a su cargo?

R: Los cuatro entrevistados respondieron que tienen a su cargo 9 operadores de máquinas de carga.

2. ¿El número de trabajadores son suficientes para las actividades que se deben realizar en el área de máquinas de carga?

R: Dos de los entrevistados expresaron que son suficientes los operadores para las tareas a realizar, mientras que los otros dos entrevistados manifestaron que faltan 9 personas más para abastecerse ante las actividades operativas a realizar en el área.

3. ¿Considera que los trabajadores del área de máquinas de carga son productivos?

R: Los cuatro entrevistados concuerdan al manifestar que los trabajadores del área de máquinas de carga son productivos en las tareas que ejecutan.

4. ¿Cómo califica la relación con sus trabajadores?

R: Los cuatro entrevistados manifestaron que se trabaja en un ambiente laboral adecuado en donde prima el trabajo en equipo y en donde todos tienen una buena amistad.

5. ¿Cómo parte de la Jefatura del departamento de Operaciones, qué actividades realiza para incorporar en sus subordinados nuevas habilidades y conocimientos?

R: Los cuatro entrevistados manifestaron que las actividades que se han solicitado siempre son las capacitaciones y actualización de conocimientos.

6. ¿Cuáles considera usted son factores de éxito para lograr un buen rendimiento de su equipo de trabajo?

R: Los cuatro entrevistados manifestaron que los principales factores de éxito para lograr un buen trabajo en equipo son un sueldo que satisfaga plenamente sus necesidades, la constante capacitación y el buen trato no solo como personas sino también como trabajadores.

7. Las actividades diarias ejecutadas, como cualquier otro trabajo ¿elevan los niveles de estrés en usted y sus subordinados?

R: Los cuatro entrevistados manifestaron que si bien es cierto se elevan los niveles de estrés, tal situación no afecta la ejecución de sus funciones y responsabilidades.

8. ¿Considera que el sueldo recibido por los trabajadores del área de máquinas de carga, está acorde con el trabajo que realizan?

R: Los cuatro entrevistados manifestaron que las autoridades de APE, deben revisar y aumentar los sueldos de los trabajadores del área de máquinas de carga, pues lo cobrado no es suficiente para las tareas que se realizan.

9. En el tema de capacitaciones, ¿El personal de máquinas de carga ha recibido capacitaciones últimamente?

R: Los entrevistados manifestaron que fue en el año 2013 ejecutado el último proceso de capacitación.

10. ¿Considera usted que las actividades y procesos del área de máquinas de carga se encuentran claros y definidos?

R: Los entrevistados manifestaron que están correctamente definidos pero que igual se necesitan de otros aspectos en los que se fomente una gestión integral de las capacidades del talento humano del área de máquinas de carga.

ANEXO 6

AUTORIZACIÓN DEL TEMA

Esmeraldas, 18 de Septiembre de 2014

Señorita.-

Eco. María Gabriela Banguera Ordoñez
GERENTE DE AUTORIDAD PORTUARIA DE ESMERALDAS

Por motivo de encontrarme realizando estudios en la Unidad de Postgrado y Formación Continua en la Pontificia Universidad Católica de Esmeraldas, para la obtención del título de Magister en Administración de Empresas Mención Planeación, solicito a usted autorice mi tema de investigación "MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS EN EL AREA DE MAQUINAS DE CARGA EN APE", por motivo de estar relacionado a nuestra institución Autoridad Portuaria de Esmeraldas, de la cual usted es su representante legal.

Esperando respuesta favorable a lo solicitado de antemano quedo muy agradecido.

*Ing. Andreina A.
de probado f. 18/9*

Atentamente.-


Ing. Andreina Aguayo Daza

