



**Universidad del Azuay**

**Facultad de Ciencias de la Administración**

**“Propuesta para la creación del Área de Gestión del  
Talento Humano para la Empresa Vial del Azuay -  
EMVIAL EP, Año 2010”**

**Trabajo de graduación previo a la obtención del título de  
Licenciada en Gestión de la Organización**

**Autoras:**

**Ligia Marlene Reino Molina**

**Marcia Eugenia Reino Molina**

**Directora:**

**Mst. Cecilia Ugalde Sánchez**

**Cuenca, Ecuador**

**2011**

## **DEDICATORIA**

A mis queridos padres,  
por entregarme su cariño, sacrificio y dedicación.  
Por proporcionarme su apoyo incondicional,  
y enseñarme el camino para crecer como ser humano  
capaz de enfrentar retos personales con valentía y prudencia.

Ligia.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios,  
por haber permitido que mi vida  
esté llena de bendiciones.

Ligia.

## DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTO

A Dios,  
por darme la oportunidad de cumplir este sueño

A mis padres y mis hermanos,  
por enseñarme el amor al estudio

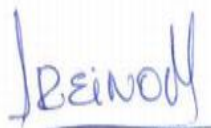
A mis hijos,  
por apoyarme y contribuir con cariño y comprensión a mi empeño

A Carlos Alberto,  
por estar siempre ahí y hacer más perfecto aquello en lo que creo

Marcia

## DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Los criterios y opiniones vertidas en este documento, son exclusiva responsabilidad de las autoras.

Handwritten signature in blue ink, appearing to read 'L. Reino Molina', written over a horizontal dotted line.

Ligia Reino Molina

Handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Marcia Reino Molina', written over a horizontal dotted line.

Marcia Reino Molina

## INDICE DE CONTENIDOS

Dedicatorias .....	i
Agradecimientos .....	ii
Declaratoria de Responsabilidad .....	iii
Índice de contenidos .....	iv
Resumen .....	vi
Abstract .....	vii
<b>Introducción .....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo 1: Descripción de la Empresa .....</b>	<b>3</b>
1.1 Aspectos generales de la empresa .....	3
1.1.1 Constitución de EMVIAL S.A. ....	3
1.1.2 Constitución de EMVIAL EP .....	5
1.2 Misión y visión .....	6
1.3 Políticas y objetivos .....	7
1.3.1 Políticas .....	7
1.3.2 Objetivos .....	7
1.4 Estrategias FODA .....	8
1.5 Estructura organizativa vigente .....	11
<b>Capítulo 2: Fundamentación .....</b>	<b>14</b>
2.1 Administración de recursos humanos .....	14
2.1.1 Objetivos .....	15
2.2 Modelos de gestión de talento humano .....	17
2.2.1 Modelo de Idalberto Chiavenato .....	18
2.2.2 Modelo de Beer y colaboradores .....	19
2.2.3 Modelo de gestión de recursos humanos de diagnóstico, proyección y control .....	20
2.3 Proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal .....	22
2.3.1 Concepto de reclutamiento .....	22
2.3.1.1 Reclutamiento interno y externo.....	23
2.3.1.2 Técnicas de reclutamiento externo.....	24
2.3.2 Concepto de selección.....	24
2.3.2.1 Técnicas y métodos de selección.....	25
2.3.3 Concepto de inducción.....	26

2.4	Principios de la gestión por competencias.....	27
2.4.1	Elementos básicos de las competencias.....	29
2.4.2	Relación entre conocimientos y competencias.....	30
<b>Capítulo 3:</b>	<b>Creación del Área de Gestión del Talento Humano .....</b>	<b>32</b>
3.1	Objetivos del Área de Gestión del Talento Humano .....	33
3.1.1	Objetivo general .....	33
3.1.2	Objetivos específicos .....	33
3.2	Estructura del Área de Gestión del Talento Humano .....	34
3.2.1	Misión del Área de Gestión del Talento Humano .....	35
3.2.2	Formación requerida para el Responsable del Área de Gestión del Talento Humano de EMVIAL EP .....	35
3.3	Políticas del Área de Gestión del Talento Humano .....	36
3.3.1	Selección, reclutamiento e inducción .....	36
3.3.2	Desarrollo de recursos humanos .....	37
3.3.3	Bienestar social .....	37
3.4	Funciones del Área de Gestión del Talento Humano .....	37
3.4.1	Desarrollo institucional .....	38
3.4.2	Gestión del talento humano y remuneraciones .....	38
3.4.3	Bienestar laboral .....	39
3.5	Desarrollo de recursos humanos .....	39
3.5.1	Encuesta para medir el clima organizacional y necesidades de capacitación de los colaboradores de EMVIAL EP .....	40
3.5.1.1	Objetivo .....	40
3.5.1.2	Determinación del tamaño de la muestra .....	40
3.5.1.3	Resultados de la encuesta .....	41
3.5.1.4	Análisis general de la encuesta .....	49
3.5.2	Proceso de capacitación .....	49
3.6	Clima y cultura organizacional .....	51
3.6.1	Clima organizacional .....	52
3.6.2	Cultura organizacional .....	53
	<b>Conclusiones .....</b>	<b>54</b>
	<b>Recomendaciones .....</b>	<b>55</b>
	<b>Bibliografía .....</b>	<b>56</b>
	<b>Anexos .....</b>	<b>58</b>
	Anexo No.1: Encuesta .....	58
	Anexo No.2: Diseño de trabajo de graduación .....	60

## **RESUMEN**

El presente trabajo de graduación tiene por objetivo, elaborar una propuesta para la creación del Área de Gestión de Talento Humano para la Empresa EMVIAL EP. Los métodos y recursos utilizados, como la recopilación de información bibliográfica, lluvia de ideas y encuestas, permiten diagnosticar y establecer una propuesta viable que optimizará la gestión del talento humano, potenciando y desarrollando al capital humano de la empresa, contribuyendo de esta manera a garantizar una gestión de calidad en beneficio personal y de la institución, lo que constituye una ventaja competitiva muy importante sobre empresas que no emplean este modelo de estructura organizativa.

## ABSTRACT

The goal of the present graduation research is to create a proposal in Human Talent Management for the company EMVIAL EP. The methods and the resources used, as well as the gathering of bibliographic information, brainstorming, and surveys, allow to make a diagnosis and to establish a feasible proposal that will optimize the human talent management, promoting and developing the human resources of the company; thus contributing to guarantee a management of quality that constitutes a personal and institutional benefit, and brings an important competitive advantage over other companies that do not use this organizational structure.



A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Crauzel Torres'.



## INTRODUCCIÓN

En la actualidad los cambios que se producen en el entorno mundial, influyen directamente en el desempeño empresarial, por este motivo es necesario que el recurso humano sea eficazmente administrado, a fin de constituir el activo humano de la organización.

La ausencia de un sistema correcto incide directamente en el resultado de las diferentes actividades de la empresa, consecuentemente consideramos que es factible diseñar una propuesta para la creación del Área de Gestión del Talento Humano para EMVIAL EP, que es una empresa pública creada por el Gobierno Provincial del Azuay, cuya finalidad es prestar los servicios de mantenimiento, administración y construcción vial en la provincia del Azuay.

Esta área de trabajo estará destinada a implementar los procesos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación del personal, propiciar estrategias para conseguir un ambiente laboral saludable, así como fomentar el clima y cultura organizacional de la empresa.

El planteamiento de esta propuesta se ha realizado en tres capítulos: en el primero se hace una descripción de la empresa, su misión y visión, los objetivos que persigue, su análisis interno mediante la aplicación del FODA, así como una descripción de la estructura organizativa vigente.

En el segundo capítulo consta una recopilación de los conceptos técnicos-científicos, es decir la fundamentación teórica, sobre: administración de recursos humanos, modelos de gestión del talento humano, procesos de reclutamiento y selección e inducción de personal y principios de la gestión por competencias, que serán el sustento conceptual para la elaboración de la propuesta.

El capítulo tres, desarrolla nuestra propuesta de creación del Área Gestión de Talento Humano, planteando: objetivos, estructura, políticas y funciones orientadas al quehacer de EMVIAL EP, así como estrategias para implementar temas de capacitación de acuerdo a las necesidades organizacionales.

Luego presentaremos las conclusiones más representativas de este trabajo de graduación; y, finalmente se emitirán recomendaciones que esperamos constituyan un aporte para el mejoramiento de la administración del talento humano de la Empresa EMVIAL EP.

## **CAPÍTULO 1**

### **DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA**

#### **1.1 Aspectos generales de la empresa**

La empresa seleccionada para elaborar el presente trabajo de graduación, es la Empresa Vial del Azuay EMVIAL EP, la misma que nace respondiendo a una necesidad del Gobierno Provincial del Azuay, de contar con un mecanismo ágil que de respuesta adecuada, oportuna y eficiente a todas las demandas de la gestión descentralizada vial. Esta empresa cuenta con una infraestructura física compuesta por tres estaciones de peaje, equipo y maquinaria para mantenimiento vial, innovadores sistemas de tecnología para el cobro del peaje y una estructura organizativa que ha tenido que ir adaptándose a las nuevas competencias que se le han asignado. A continuación presentamos una reseña histórica de la creación de EMVIAL.

##### **1.1.1 Constitución de EMVIAL S.A.**

El Gobierno Provincial del Azuay, es una institución de derecho público, goza de autonomía y representa a la provincia. Tiene personería jurídica, y capacidad para realizar los actos que fueren necesarios para el cumplimiento de sus fines, en la forma y condiciones que determinan la Constitución y sus leyes, su misión es impulsar el desarrollo social, cultural y material de la provincia, con especial atención al sector rural, y colaborar con el Estado y las municipalidades en la respectiva circunscripción, para la realización armónica de los fines nacionales.

Dentro de este contexto, el 22 de agosto de 2005, mediante escritura pública, se crea a la Empresa Vial del Azuay EMVIAL S.A., como una empresa de derecho privado, constituida bajo el amparo de las leyes ecuatorianas, con capital cien por ciento público, cuyo único accionista era el Gobierno Provincial del Azuay, y bajo el control de la Superintendencia de Compañías, cuyo objeto social, conforme lo estipulado el Artículo Segundo de la escritura de constitución, es el cumplimiento de las acciones necesarias para:

- a) “Suscribir convenios o contratos de administración (gerenciamiento) de vías, cuya delegación administrativa vial o descentralización

administrativa se haya efectuado a favor de los gobiernos seccionales.

- b) El desarrollo, promoción, mantenimiento y construcción de infraestructura vial y en general de obras civiles, públicas o privadas preferentemente en la Región Austral del Ecuador.
- c) Suscribir convenios o contratos para administrar el cobro de peaje, en vías a cargo de la administración de los gobiernos seccionales.
- d) Suscribir convenios o contratos para señalización vial horizontal y vertical; implementación de infraestructura para seguridad vial, tales como servicios de ambulancia, comunicaciones, infraestructura de control de tránsito, etc.
- e) Suscribir convenios o contratos para administrar, gerenciar y operativizar procesos de producción de áridos.
- f) Prestar servicios técnicos y administrativos en general.
- g) Con el fin de cumplir con su objeto social, la compañía podrá adquirir derechos reales o personales, contraer todo tipo de obligaciones y suscribir todo tipo de contratos permitidos por la Ley y relacionados con su objeto social, así como invertir en el capital de otras compañías constituidas o por constituirse ya sean públicas o privadas, mediante la suscripción de capital o la compra o venta de acciones o participaciones.”<sup>1</sup>

Dentro de esta estructura, EMVIAL S.A. fue creada en agosto de 2005 e inició sus actividades en el mes de marzo de 2006, teniendo como principal actividad la administración y mantenimiento de la vía: El Descanso-Lumagpamba-Paute-Puente Chicti; y, Lumagpamba-Gualaceo-Chordeleg-Sigsig-Matanga, a través del cobro de un peaje, previamente establecido en la Ordenanza provincial publicada en el Registro Oficial No. 249, del 12 de abril de 2006; misma que fuera reformada mediante Registro Oficial No.275, del 22 de mayo del mismo año.

Luego el Gobierno Provincial del Azuay, procede a entregarle la concesión de la vía: La Ramada-Nabón, en donde inicia el cobro del peaje en el mes de junio del 2008 y, posteriormente, en el mes de noviembre del año 2010, también en la vía Girón-San Fernando.

---

<sup>1</sup> ESCRITURA PUBLICA: Constitución Simultánea de una Compañía Anónima, EMVIAL S.A., Notaría Novena del Cantón Cuenca, 22 de agosto de 2005

De esta manera, EMVIAL S.A. ha venido laborando con normalidad, hasta que el H. Consejo Provincial, dando cumplimiento a lo dispuesto en la Disposición Transitoria 2.1.1 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas, promulgó la Ordenanza de Creación de la Empresa Vial del Azuay EMVIAL EP, cuerpo legal aprobado por el Consejo Provincial del Azuay, en las Sesiones Ordinarias Nos. 05-2010 y 06-2010, efectuadas el viernes 21 de mayo del 2010; y, el viernes 18 de junio del 2010, respectivamente, disolviendo forzosamente por mandato legal a la Empresa Vial del Azuay EMVIAL S.A., y transfiriendo su patrimonio a la empresa pública recientemente creada EMVIAL EP, subrogando en los derechos y obligaciones a la sociedad extinguida.

### **1.1.2 Constitución de EMVIAL EP**

La Empresa Vial del Azuay EMVIAL EP, mediante Registro Oficial No. 282 del 20 de septiembre de 2010, que oficializa la ordenanza provincial emitida por el Gobierno Provincial del Azuay, el 18 de junio de 2010:

“Se constituye como sociedad de derecho público, con personería jurídica y patrimonio propio, autonomía presupuestaria, financiera, económica y de gestión; sujeta al ordenamiento jurídico legal de la República del Ecuador, en general, y en especial a la Ley Orgánica de Empresas Públicas, a la Ordenanza que regula la creación de las empresas públicas del gobierno autónomo descentralizado del Azuay, a la ordenanza de creación, a la normativa interna que expidan sus órganos, y más normas vigentes en el territorio del Estado del Ecuador aplicables a su naturaleza y objeto. Para el cumplimiento de su objeto y objetivos, cumplirá el régimen especial de gestión de talento humano, contratación, mecanismos asociativos y de expansión y desarrollo, económico, de financiamiento, sistemas de información, control y auditoría de la Ley Orgánica de Empresas Públicas y las normas aplicables a la Legislación de la República del Ecuador”<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> REGISTRO OFICIAL No. 282, Lunes 20 de Septiembre de 2010, Ordenanza de Creación de la Empresa Vial del Azuay EMVIAL EP. Art.I. Pag.37

De acuerdo a lo dispuesto por la Ley Orgánica de Empresa Públicas y la Constitución de la República, esta transición de Sociedad Anónima a Empresa Pública, conlleva implícitamente cambios en la estructura organizacional de la empresa, por lo que deberá ir ajustándose a la nueva estructura, que establecen los organismos de control económico, administrativo, financiero y de gestión que se ejercerán sobre ella.

## **1.2 Misión y Visión**

La Empresa cuenta con un Plan Estratégico Aplicado 2009-2013, documento que fue elaborado en noviembre de 2008, por el Consultor Ing. MBA Fabián Patiño S., lamentablemente este plan no se ejecutó porque el mismo no fue aprobado por el Directorio de la empresa, en vista del inminente cambio de estructura legal que se planificaba por parte del Gobierno Nacional, para las empresas privadas que tenían participación de fondos públicos, como era el caso de EMVIAL S.A.; hecho que efectivamente se dio a través de la promulgación de la Ley Orgánica de Empresas Públicas.

En este Plan Estratégico, se estructuraron las siguientes Misión y Visión de la empresa:

### **“Misión**

Mejorar y mantener un excelente servicio vial para el austro del país, a través de un modelo de gestión solidaria que propenda al desarrollo económico y social de la región, con responsabilidad ambiental.

### **Visión**

Ser reconocidos como la empresa con el mejor modelo de la gestión vial en el país, por su alta eficiencia administrativa, la satisfacción de los usuarios de las vías y el impacto social que produce.”<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> PLAN ESTRATEGICO EMVIAL 2009, Ing. MBA Fabián Patiño S., Noviembre 2008.

### **1.3 Políticas y Objetivos**

#### **1.3.1 Políticas:**

Dentro de EMVIAL EP se han planteado las siguientes políticas que deberán ser adoptadas por todo el personal de la empresa, como pautas de comportamiento:

- Encaminar todos sus esfuerzos al logro de su visión y sus objetivos.
- Brindar un servicio de calidad con un equipo humano capacitado y motivado.
- Mantener la integridad personal como expresión de disciplina, orden, respeto, honestidad y entusiasmo.
- Preservar, cuidar y proteger el medio ambiente.
- Brindar al cliente interno un ambiente de trabajo apropiado y motivado.

#### **1.3.2 Objetivos:**

La Empresa EMVIAL EP tiene como objeto principal prestar el servicio de mantenimiento, administración y construcción de obra vial, en las vías que el Gobierno Provincial del Azuay le ha delegado, para lo cual la Ordenanza de su creación, le faculta a:

- a) “Suscribir convenios o contratos de administración de las vías competencia del Gobierno Provincial; y, de aquellas delegadas administrativamente a favor de los gobiernos seccionales.
- b) Desarrollo, promoción, mantenimiento y construcción de infraestructura vial y en general de obras civiles, públicas o privadas preferentemente en la Región Austral del Ecuador.
- c) Suscribir convenios o contratos para administrar el cobro de peaje, en vías a cargo de la administración de los gobiernos seccionales.
- d) Suscribir convenios o contratos para señalización vial horizontal y vertical; implementación de infraestructura para

- seguridad vial, tales como servicios de ambulancia, comunicaciones, infraestructura de control de tránsito, etc.
- e) Suscribir convenios o contratos para administrar, gerenciar, operativizar procesos de producción de áridos y asfaltos; y,
  - f) Con el fin de cumplir con su objeto, la empresa podrá adquirir derechos reales o personales, contraer todo tipo de obligaciones y suscribir todo tipo de contratos permitidos por la ley relacionados con su objeto, así como invertir en el capital de otras empresas constituidas o por constituirse, ya sean públicas o privadas, mediante la suscripción de capital o la compra o venta de acciones o participaciones.”<sup>4</sup>

#### **1.4 Estrategias FODA**

##### **Fortalezas:**

- ▶ Solvencia financiera.
- ▶ Nivel de endeudamiento cero.
- ▶ Apoyo del Gobierno Provincial del Azuay.
- ▶ Costo promedio bajo por empleado.
- ▶ Trabajadores partícipes del desarrollo.

##### **Oportunidades:**

- ▶ Posibilidad de generar más y nuevos servicios.
- ▶ Posibilidad de generar alianzas más fuertes para el desarrollo conjunto de la zona.
- ▶ Generación de fuentes de empleo para los habitantes de las comunidades del área de influencia de la vía.
- ▶ Impulso al desarrollo económico de las comunidades vecinas a las vías.
- ▶ Procesos de innovación tecnológica.

---

<sup>4</sup> REGISTRO OFICIAL No. 282 Op. Cit. Pag.37



**Debilidades:**

- ▶ Falta de experiencia en actividades similares, porque es la única empresa de peaje en la provincia del Azuay.
- ▶ No se cuenta con una estructura organizacional adecuada.
- ▶ Desaprovechamiento de las competencias del talento humano.
- ▶ Falta de capacitación del personal.
- ▶ La gestión administrativa está orientada a actividades de nómina y control y no promueve una cultura de mejora continua de actitudes y comportamiento organizacional.
- ▶ Resistencia al cambio lo que dificulta la introducción de nuevos procesos y nuevas herramientas de gestión.

**Amenazas:**

- ▶ Política del gobierno nacional con relación a los peajes.
- ▶ Percepción de insatisfacción de los usuarios.
- ▶ El incumplimiento de contratistas que pueden perjudicar la imagen de la empresa.
- ▶ Influencia del Gobierno Provincial en la toma de decisiones.

**GRÁFICO Nº 1**  
**MATRIZ FODA EMMIAL EP**

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Solvencia Financiera.</li> <li>2. Apoyo del Gobierno Provincial del Azuay.</li> <li>3. Trabajadores paricipes del desarrollo.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de experiencia en actividades similares.</li> <li>2. No se cuenta con estructura organizacional interna.</li> <li>3. Desaprovechamiento de las competencias del talento humano.</li> </ol>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Generar más y nuevos servicios.</li> <li>2. Generación de fuentes de empleo para los habitantes de las comunidades del área de influencia.</li> <li>3. Alianzas para el desarrollo de la zona (municipios)</li> <li>4. Procesos de innovación tecnológica.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollo de nuevas líneas de negocios como el servicio de alquiler de maquinaria pesada, señalización vial, etc.</li> <li>2. Promoción turística y productiva de la zona con apoyo de los Gobiernos Locales y Gobierno Provincial, como mejora en la economía de la región.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementar una estructura organizativa acorde a los servicios que presta la empresa.</li> <li>2. Capacitación a los colaboradores para mejorar el rendimiento y atención al usuario.</li> <li>3. Implementar un sistema de información y atención al usuario a través de las tics.</li> </ol>
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Política desfavorable del Gobierno Nacional en relación a los peajes.</li> <li>2. Percepción de insatisfacción de los usuarios.</li> <li>3. Incumplimiento de contratistas que perjudican la imagen de la empresa.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Agilidad y eficiencia en la en la prestación de servicios, para reducir el porcentaje de insatisfacción de los usuarios.</li> <li>2. Estrategia comunicacional para promocionar las obras que realiza la empresa, como política de rendición de cuentas a los usuarios y organismos de control.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Acatamiento e implementación de las nuevas leyes vigentes con la finalidad de reforzar la estructura organizacional de la Empresa, en beneficio de los usuarios internos y externos.</li> <li>2. Alcanzar eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos de la empresa; convirtiéndose en un modelo de gestión de peajes.</li> </ol>

Fuente: Gráfico elaborado por las autoras.

## 1.5 Estructura organizativa vigente

La estructura organizativa vigente de EMVIAL EP, es de tipo vertical, en donde todas las unidades se desplazan según su jerarquía, de arriba hacia abajo, en una graduación jerárquica descendente que identifica y asigna responsabilidades respecto a las funciones indispensables para el desempeño de la institución.

Dentro de la empresa, están plenamente identificados los niveles de dirección y administración, que se constituyen en el Directorio y la Gerencia General.

- El Directorio, es el encargado de establecer y aprobar las políticas, metas y programas generales de la empresa, en concordancia con las políticas nacionales, regionales, provinciales o locales formuladas por los órganos competentes. Está conformado por cinco miembros y presidido por el Prefecto Provincial del Azuay.
- La Gerencia General, es la responsable de la gestión empresarial, administrativa, económica, comercial, técnica y operativa de la empresa, para lo cual ejerce la representación administrativa y legal de la misma.

La Gerencia General cuenta con la asistencia de un Asesor Jurídico y el apoyo de la Secretaría General; luego se encuentran cada una de las unidades operativas con los Responsables de Área y subordinados.

Dentro de estas áreas o unidades se encuentran las siguientes:

- Área Financiera: que se encarga del manejo económico y financiero de la empresa. Cuenta con el soporte de Contabilidad y Ventas.
- Área de Ingeniería: tiene a su cargo la planificación, dirección, ejecución y control de las actividades de mantenimiento vial, así como de las obras civiles que ejecuta la empresa.
- Área Administrativa: realiza los trámites que se relacionan con el control del personal de la empresa, como por ejemplo: elaboración de nómina, turnos de trabajo y trámites generales del personal de la empresa. También tiene a su

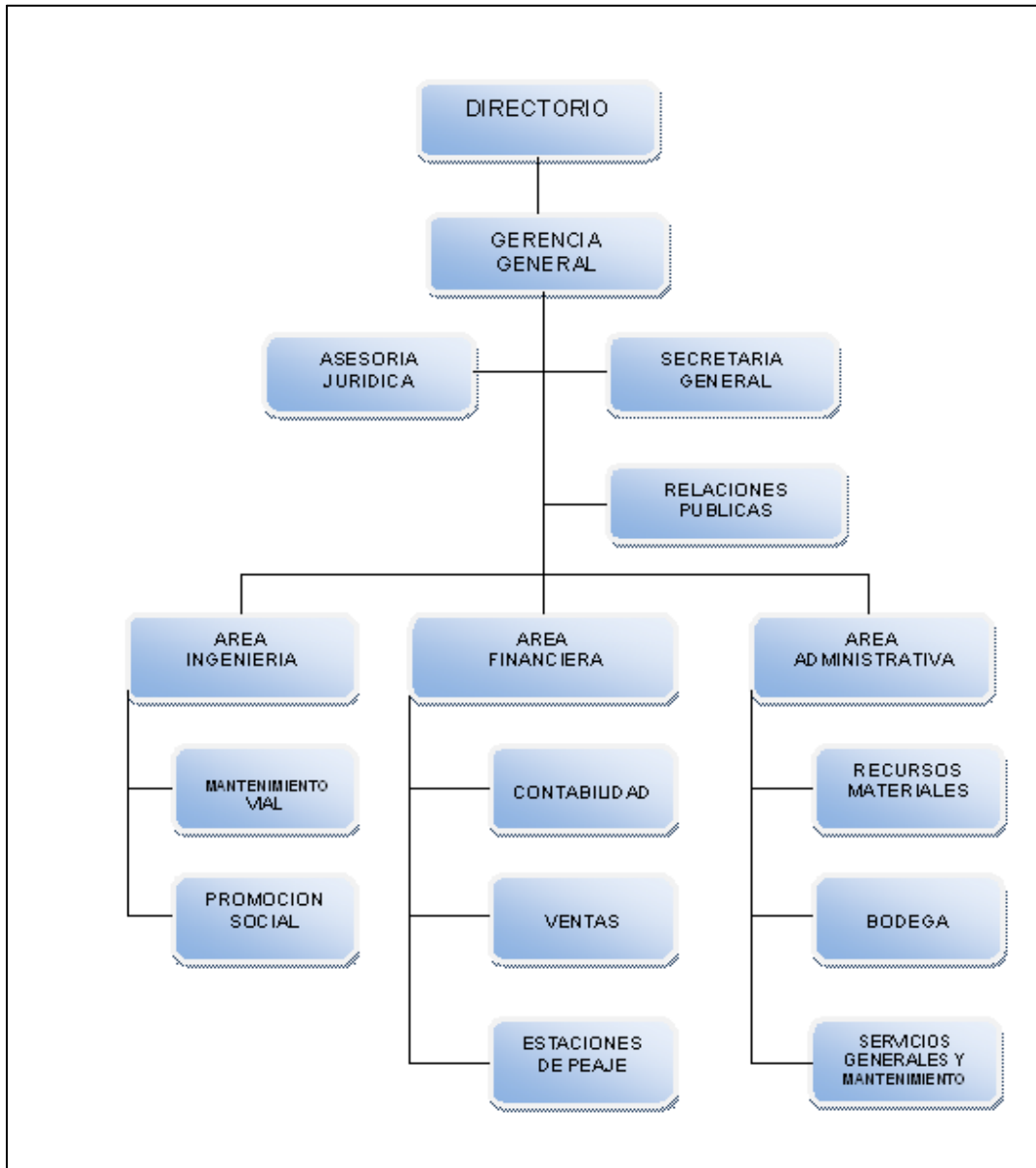
cargo el mantenimiento de vehículos y maquinaria, supervisión de los guardias de seguridad y el área de adquisiciones y bodega de la empresa.

La necesidad de crear el Área de Gestión de Talento Humano que proponemos, obedece a que la Empresa no dispone de procesos de inducción de personal, programas para el desarrollo del talento humano, así como tampoco tiene lineamientos claros de cultura organizacional, que le permita mantener al personal capacitado y motivado, que ayude a la empresa a conseguir sus metas con eficacia y eficiencia, para brindar un servicio de calidad a la comunidad.

Por lo tanto, contar con talento humano comprometido es de vital importancia para el cumplimiento de las metas, programas y objetivos de EMVIAL EP, por lo que es necesaria la creación de un área que se encargue de la Gestión del Talento Humano, con la finalidad de elevar los índices de calidad en la prestación de servicios a través de mejorar el rendimiento, desempeño y productividad de sus colaboradores.

A continuación se presenta el organigrama de la estructura vigente de la empresa EMVIAL EP.

**GRÁFICO Nº 2**  
**ORGANIGRAMA DE EMVIAL EP**



Fuente: Documentos proporcionados por EMVIAL EP. Modificado por las autoras.

## **CAPÍTULO 2**

### **FUNDAMENTACIÓN**

Los retos que se presentan en el contexto mundial, hacen necesaria la implementación de diversas estrategias, teorías o modelos, para la moderna administración del talento humano, las mismas que aportan un papel protagónico a las personas, sus conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades en beneficio de la empresa y de ellos mismos.

El objetivo de este trabajo de graduación es brindarle a la Empresa EMVIAL EP, una propuesta que facilite y optimice la gestión del personal, con el fin de garantizar el éxito en la realización de sus tareas organizacionales.

Para el desarrollo de este capítulo nos basaremos en las teorías sobre el nuevo enfoque dado a la Administración de Recursos Humanos y Gestión del Talento Humano, enunciadas en los textos e información electrónica de Idalberto Chiavenato, Martha Alicia Alles; así como en los diferentes manuales e información consultada sobre el tema.

#### **2.1 Administración de recursos humanos**

Según Robbins y Decenzo en su libro Fundamentos de Administración, página 185 la Administración de Recursos Humanos:

“Es la función de la administración que se encarga de conseguir, capacitar, motivar y retener a empleados competentes. Cuando las organizaciones desempeñan estos pasos debidamente, podrán identificar y seleccionar a empleados competentes, que ayudarán a las organizaciones a seguir su dirección estratégica”<sup>5</sup>.

El avance tecnológico, la globalización, el desarrollo acelerado y competitivo de los negocios demanda una administración eficaz de los recursos humanos. Las organizaciones ya no pueden pensar solamente en los recursos materiales y capital

---

<sup>5</sup> ROBBINS, Stephen P., DECENZO, David, Fundamentos de Administración, 3a. Edición, Editorial Pearson Educación, México, 2002. Pag. 185

financiero, sino que deben proyectar su atención hacia las personas que son las encargadas de manejar inteligentemente estos recursos, ya sea en inversión, producción, comercialización.

Actualmente las empresas dirigen su inversión hacia el desarrollo de sus colaboradores, pues, las habilidades, destrezas, los conocimientos y su compromiso con las metas de la organización constituyen el capital intangible y una ventaja competitiva que hará la diferencia en el nivel del servicio al cliente, su imagen corporativa y su permanencia en el mercado en el cual desarrollan sus actividades.

Idalberto Chiavenato en su libro *Gestión de Talento Humano*, 2009, afirma que la relación organizaciones-colaboradores, es de beneficio mutuo, ya que:

“Las organizaciones jamás existirían sin las personas que les dan vida, dinamismo, energía, inteligencia, creatividad y racionalidad. En realidad las dos partes dependen una de la otra, es una relación de mutua dependencia que proporciona beneficios recíprocos, una larga simbiosis entre las personas y organizaciones”.<sup>6</sup>

### **2.1.1 Objetivos**

Las organizaciones deben aplicar criterios administrativos o directrices acertadas, que les permita integrar y desarrollar eficientemente los talentos humanos como una ventaja competitiva. Los objetivos de la ARH son múltiples y están encaminados a contribuir a la eficacia de la organización, siendo los principales:

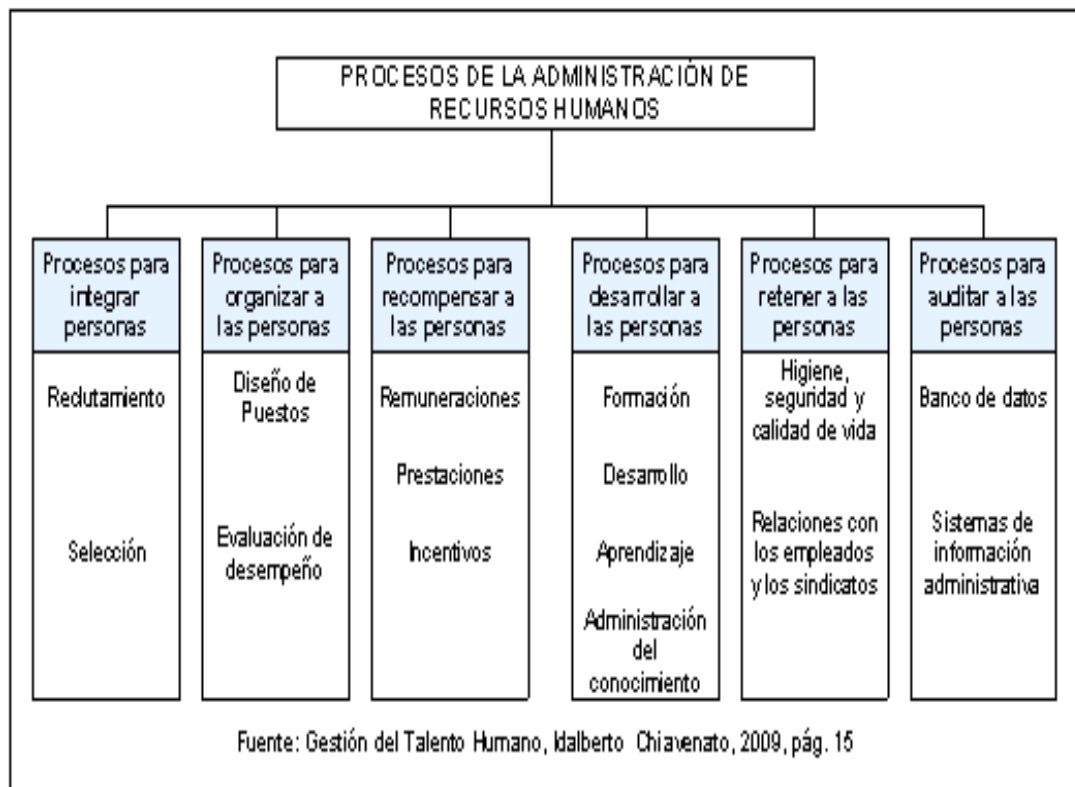
1. “Ayudar a la organización a alcanzar sus metas y realizar su misión.
2. Proporcionar competitividad a la organización.
3. Proporcionar a la organización personas bien entrenadas y motivadas.

---

<sup>6</sup> CHIAVENATO, Idalberto, *Gestión del Talento Humano*, 3ª. Edición, Editorial Mc Graw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V., México D.F., 2009, Pag. 5

4. Aumentar la auto actualización y la satisfacción de las personas en el trabajo.
5. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
6. Administrar e impulsar el cambio.
7. Mantener políticas éticas y comportamiento socialmente responsable.
8. Construir la mejor empresa y el mejor equipo.”<sup>7</sup>

**GRÁFICO Nº 3**  
**PROCESOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**



Estos procesos deben ser tratados de forma integral, pues están interrelacionados, si uno falla la consecuencia se sentirá en el siguiente proceso; he ahí la importancia del manejo adecuado de esta metodología.

<sup>7</sup> CHIAVENATO, Idalberto, Gestión del Talento Humano, 3ª. Edición, Editorial Mc Graw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V., México D.F., 2009, Pag. 11-13



## 2.2 Modelos de gestión de talento humano

Los clásicos enfoques utilizados en los años ochenta y noventa para la Administración de Recursos Humanos, comienzan a dar paso a nuevos planteamientos o modelos para la administración del talento humano, la estructura organizacional ha evolucionado de tratar a las personas como un recurso más dentro de la empresa, a considerarlas como el factor responsable de su éxito. La visión actual de las personas ya no corresponde a trabajadores remunerados en función del tiempo o tarea que desarrollan en la organización, sino más bien como colaboradores corresponsables del éxito de la organización.

En la obra: Gestión del Cambio: Los Nuevos Modelos de Gestión del Principal Activo de la Empresa, Ballivian D. y Carola T González C. consideran que:

“Deben crearse modelos de sistemas de gestión de recursos humanos para cada empresa, que se constituyan en herramientas valiosas para el diseño y/o perfeccionamiento de los sistemas de recursos, que tomen en cuenta la interdependencia organizativa con el entorno y que permita por sobre todo, atraer al personal idóneo a un puesto perfectamente diseñado; retener a ese personal capaz de llevar al éxito a la empresa a través de políticas de recursos humanos acordes con las necesidades de éstos y las organizacionales; y además, se debe desarrollar al personal ofreciéndole posibilidades de crecimiento personal”<sup>8</sup>.

Las empresas modernas ante la necesidad urgente de actualizar sus esquemas organizacionales tradicionales enfocados en el trabajo por tareas, se orientan hacia nuevos modelos de estructuras basadas en procesos dinámicos, desarrollados en equipos de trabajo, empoderados, competentes y con alto nivel de desempeño. Es decir, a más de los conocimientos técnicos para determinada función, se requieren ciertas habilidades o competencias individuales, que sumadas a las del equipo de trabajo, se constituyan en elementos motivados y motivadores del éxito organizacional.

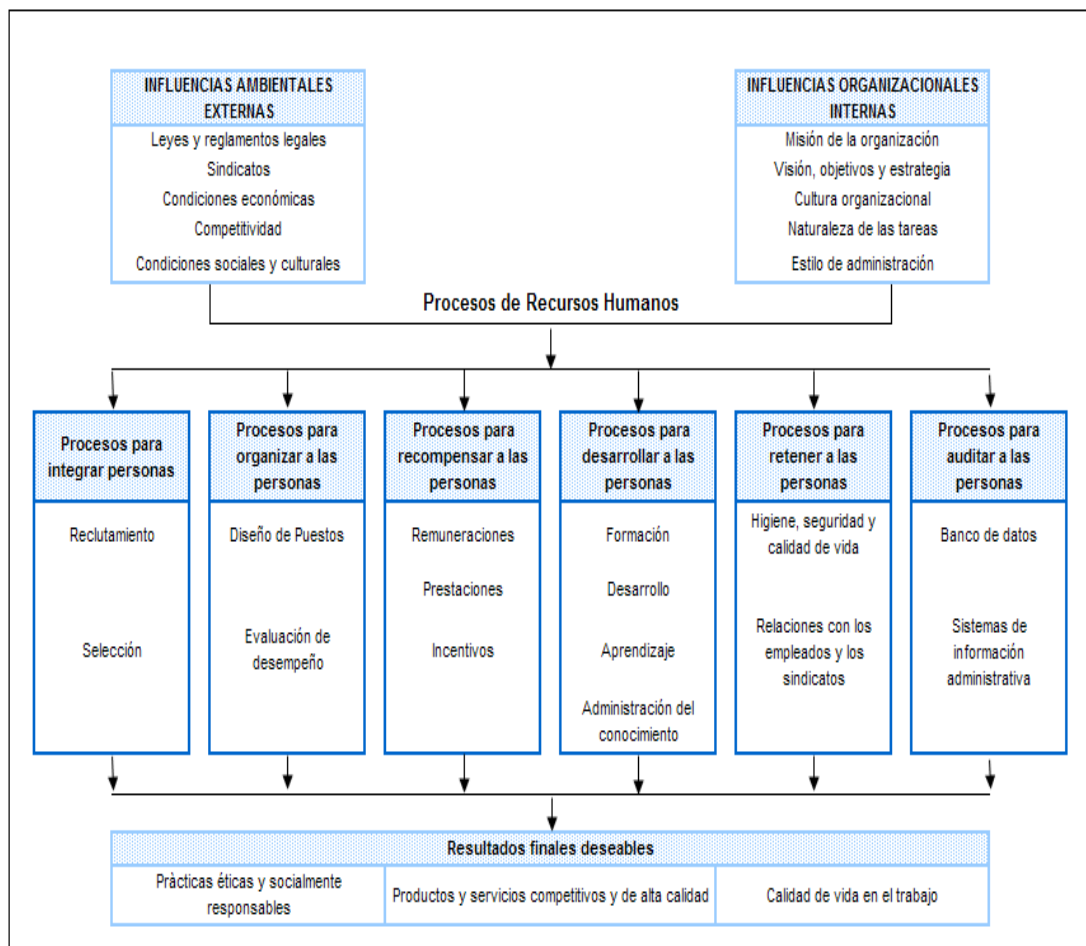
---

<sup>8</sup> BALLIVIAN D. y Carola T González C., GESTIÓN DEL CAMBIO. Los Nuevos Modelos de Gestión del Principal Activo de la Empresa. <http://www.gestiopolis.com/canales6/ger/nuevos-modelo-gestion.htm>. 01-2006. Fecha de consulta: enero 2 de 2011

### 2.2.1 Modelo de Idalberto Chiavenato.

Chiavenato en su Libro Gestión del Talento Humano 2002, plantea que los principales procesos de la moderna gestión del talento humano se centran en 6 vertientes: en la admisión de personas relacionado directamente con el reclutamiento y selección, en la aplicación de personas (diseño y evaluación del desempeño) en la compensación laboral, en el desarrollo de las personas, en la retención del personal (capacitación, etc.) y en el monitoreo de las personas basados en sistemas de información gerencial y bases de datos. Estos procesos están influenciados por las condiciones externas e internas de la organización<sup>9</sup>

**GRÁFICO Nº 4**  
**MODELO DE IDALBERTO CHIAVENATO**



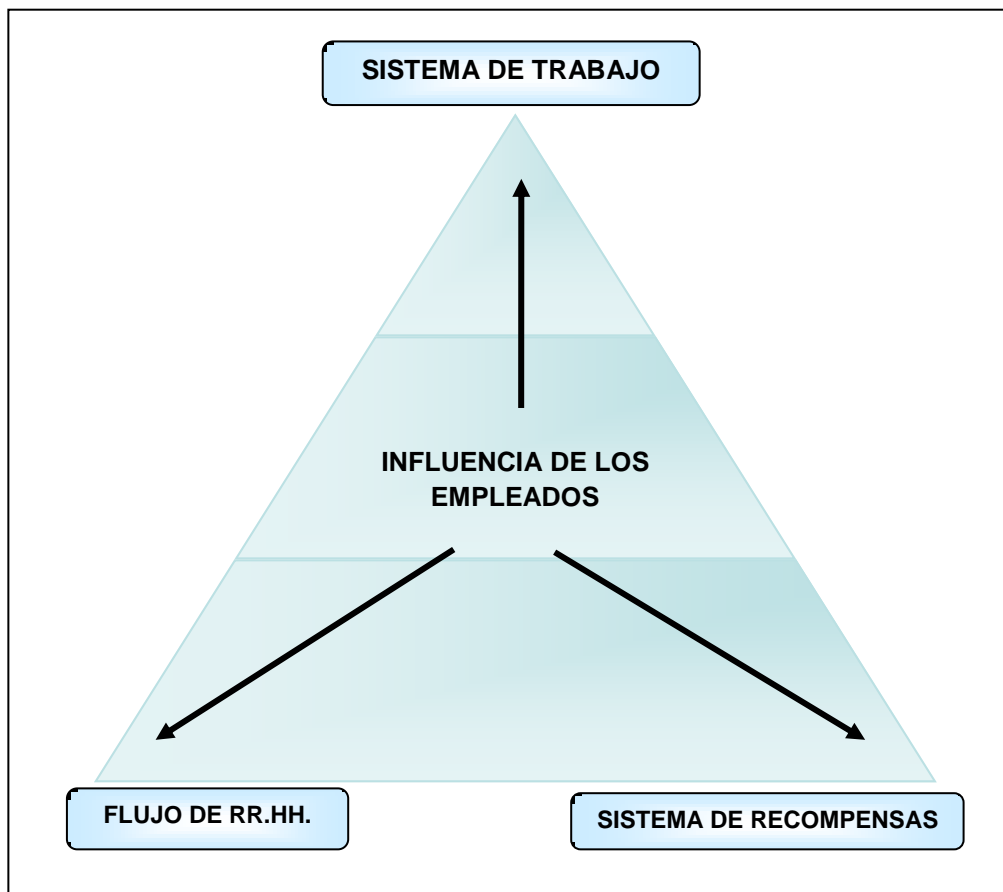
Fuente: Gestión del Talento Humano, Idalberto Chiavenato, 2009, pag.17

<sup>9</sup> CHIAVENATO, Idalberto, Gestión del Talento Humano, 1ª. Edición, Editorial Mc Graw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V., Bogotá DC, Colombia., 2002, Pag. 15

## 2.2.2 Modelo de Beer y colaboradores.

Los autores de este modelo, abarcaron todas las actividades claves de la gestión del talento humano en cuatro áreas, explicando que la influencia de los empleados, su participación e involucramiento es considerada central, actuando sobre las restantes áreas de recursos humanos, como: Sistema de trabajo, Flujo de Recursos Humanos y Sistemas de Recompensas. (Tomado de: BALLIVIAN D. y Carola T González C., GESTIÓN DEL CAMBIO. Los Nuevos Modelos de Gestión del Principal Activo de la Empresa).

**GRÁFICO Nº 5**  
**MODELO DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS DE BEER**



Fuente: BALLIVIAN D. y Carola T González C., GESTIÓN DEL CAMBIO. Los Nuevos Modelos de Gestión del Principal Activo de la Empresa.

### **2.2.3 Modelo de Gestión de Recursos Humanos de Diagnóstico, Proyección y Control**

En este esquema, que corresponde a una modificación del Modelo de Beer, se concentran todas las actividades claves de la Gestión de Recursos Humanos en cuatro subsistemas:

- **Flujo de recursos humanos:**  
Inventario de personal, selección de personal, colocación, evaluación del desempeño, evaluación del potencial humano, promoción, democión, recolocación.
- **Educación y desarrollo:**  
Formación, planes de carrera, planes de comunicación, organización que aprende, participación, promoción, desempeño de cargos y tareas.
- **Sistemas de trabajo:**  
Organización del trabajo, seguridad e higiene ocupacional, exigencias ergonómicas, optimización de plantillas, perfiles de cargo.
- **Compensación laboral:**  
Sistemas de pago, sistemas de reconocimiento social, sistemas de motivación, etc.

**GRÁFICO Nº 6**  
**PROCESO PARA LA APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO CON INDICACIÓN**  
**DE TECNICAS A APLICAR, CUESTA 2005**

ANÁLISIS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL	MÉTODOS Y TÉCNICAS UTILIZADAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estado y Gobierno</li> <li>• Mercado de trabajo</li> </ul>	Revisión de información documental
<b>1. Factores de base</b> 1.1. Análisis del capítulo humano	Diagrama ISHIKAWA ponderado Cálculo de indicadores Técnica del escalón para el análisis de las perspectivas laborales Revisión de información documental
1.2 Cultura organizacional	Encuesta LIKERT (modificada) Entrevistas Revisión de información documental
1.3 Atractivo de la organización	Encuesta para el diagnóstico de la satisfacción laboral Entrevistas
1.4 Tecnología del las tareas	Revisión de la información documental Entrevistas
1.5 Leyes y valores de la sociedad	Revisión de la información documental Entrevistas
<b>2. Grupos de interés</b>	Revisión de la información documental
<b>3. Competencias laborales y organización que aprende</b>	Entrevistas
<b>4. Subsistemas y políticas de gestión de recursos humanos</b> 4.1 Flujo de recursos humanos	Cálculo de indicadores Revisión de la información documental
4.2 Educación y desarrollo	Entrevistas Revisión de la información documental
4.3 Sistemas de trabajo	Revisión de la información documental Entrevistas
4.4 Compensación laboral	Revisión de la información documental Cálculo de indicadores Encuesta sobre condiciones de trabajo y SHO
<b>5. Autocontrol y/o auditorías</b>	Revisión de la información documental Entrevistas
<b>6. Dirección estratégica</b>	Revisión de la información documental
<b>7. Proyección de la Gestión CH</b>	Wtitestorming a un grupo representativo de miembros del consejo de dirección, los empleados y el sindicato Entrevista con la alta dirección DAFO
<b>8. Resultados</b>	Encuesta para el diagnóstico de los resultados Revisión de la información documental Cálculo de indicadores

Fuente: Ciencias Holguín, Revista Trimestral, Año XV, No. 2, Junio 2009.  
<http://www.ciencias.holguin.cu/2009/Julio/articulos/ARTI3.htm>  
 Fecha de consulta: Enero 23 de 2011.

## **2.3 Proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal**

Este proceso tiene como principal objetivo la elección de la persona adecuada para el cargo adecuado, a través de analizar las capacidades y características de los candidatos comparado con las necesidades de la empresa y del cargo a desempeñar. La finalidad es contar con colaboradores, que a más de los conocimientos e instrucción requeridos, estén dispuestos a asumir el compromiso de alcanzar las metas organizacionales.

### **2.3.1 Concepto de reclutamiento**

Según Idalberto Chiavenato, en su libro *Gestión del Talento Humano*, 2009, reclutamiento:

“Es el proceso mediante el cual la organización atrae candidatos del mercado de recursos humanos para abastecer su proceso selectivo; funciona como un proceso de comunicación: la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo en el Mercado de Recursos Humanos (MRH)”<sup>10</sup>

También tenemos la definición de Martha Alles, que sobre el mismo tema nos dice:

“Es un conjunto de procedimientos orientados a atraer e identificar candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización, de los cuales más tarde se seleccionará a alguno para efectuarle el ofrecimiento de empleo”<sup>11</sup>

El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y concluye cuando se reciben las solicitudes de empleo. Se obtiene así un conjunto de solicitantes, del cual se seleccionará después a los nuevos empleados.

---

<sup>10</sup> CHIAVENATO, Idalberto, *Gestión del Talento Humano*, 3ª. Edición, Editorial Mc Graw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V., México., 2009, Pág. 116

<sup>11</sup> ALLES, Martha Alicia, *Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias*, Ediciones Granica SA, Buenos Aires, Pág. 168

### 2.3.1.1 Reclutamiento interno y externo

De acuerdo a lo que expone Martha Alles, en su obra Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias, 2008, existen ventajas y desventajas en el reclutamiento interno y externo. El reclutamiento interno se aplica a los candidatos que trabajan en la organización, es decir, a los empleados, con el fin de promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras, que conllevan mayor remuneración y responsabilidad. El reclutamiento externo se dirige a candidatos que están el Mercado de Recursos Humanos, es decir fuera de la organización, para someterlos al proceso de selección de personal, con el fin de atraer nuevas experiencias y habilidades que no existen actualmente en la organización.

#### GRÁFICO Nº 7

#### VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO INTERNO Y EXTERNO

RECLUTAMIENTO	VENTAJAS	DESVENTAJAS
INTERNO	<p>Más económico</p> <p>Más rápido</p> <p>Más seguro en cuanto a los resultados finales</p> <p>Motiva a empleados</p> <p>Es un retorno de la inversión de la empresa en entrenamiento de personal</p>	<p>Exige potencial de los empleados para poder ascender y que la organización ofrezca oportunidades de progreso.</p> <p>Puede generar conflictos de intereses. Puede elevar a los empleados a su máximo de incompetencia.</p> <p>Evita la renovación que la gente nueva aporte) (mantiene el statu quo)</p>
EXTERNO	<p>Trae sangre nueva y nuevas experiencias a la organización.</p> <p>Renueva los recursos humanos de la empresa.</p> <p>Aprovecha inversiones en capacitación y desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios postulantes</p>	<p>Es más lento que el reclutamiento interno.</p> <p>Más costoso.</p> <p>Menos seguro que el interno.</p> <p>Puede ser visto por los empleados como una deslealtad hacia ellos.</p> <p>Puede traer aparejados problemas salariales a la empresa (cuando el d) candidato externo pretende más que los previsto inicialmente)</p>

Fuente: ALLES, Martha Alicia, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias, 2008, Pág. 169

### **2.3.1.2 Técnicas de reclutamiento externo**

Cuando la organización requiere renovar los conocimientos y habilidades de sus colaboradores, recurre al reclutamiento externo, ya que este se dirige a un enorme contingente de candidatos diseminados en el mercado de recursos humanos. Por ello, el reclutamiento externo utiliza diferentes técnicas para influir en los candidatos y atraerlos a la organización.

Es una buena política de las organizaciones, mantener las puertas abiertas para recibir candidatos que se presenten de manera espontánea, aunque no dispongan de cargos vacantes que ofrecer en ese momento; sino implementar un banco de datos que puede ser de mucha utilidad cuando se presente la necesidad.

Entre las principales técnicas de reclutamiento externo formuladas por Idalberto Chiavenato en su libro *Gestión del Talento Humano*, 2002, se encuentran las siguientes:

1. “Avisos en periódicos y revistas especializadas.
2. Agencias de reclutamiento.
3. Contactos con escuelas, universidades y asociaciones gremiales.
4. Carteles o avisos en sitios visibles.
5. Presentación de candidatos por recomendación de empleados.
6. Consulta en los archivos de candidatos
7. Base de datos de candidatos”<sup>12</sup>

### **2.3.2 Concepto de selección**

Según Martha Alles, en su Libro *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*, 2008:

“Selección es una actividad de clasificación donde se escoge a aquellos que tengan mayor probabilidad de adaptarse al cargo

---

<sup>12</sup> CHIAVENATO, Idalberto, *Gestión del Talento Humano*, 1ª. Edición, Editorial Mc Graw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V., Bogotá, 2002, Pag. 99-101



ofrecido para satisfacer las necesidades de la organización y del perfil".<sup>13</sup>

Este proceso le permite a la organización tener contacto con varios candidatos elegibles, aplicar los métodos de elección acorde a las necesidades del perfil que se requiere, etc., dando como resultado la selección del candidato más idóneo en el mejor de los casos.

### **2.3.2.1 Técnicas y Métodos de Selección.**

La organización debe escoger técnicas y métodos sencillos pero eficaces, a fin de que este proceso sea ágil, adecuado a las necesidades de la empresa y brinde los resultados esperados.

Las técnicas de selección pueden ser clasificadas en:

- a) **“Entrevista de Selección:** Es la más utilizada y conocida, consiste en efectuar preguntas previamente programadas y anotar sus respuestas o parte de ellas para conocer mejor al candidato en cuanto a sus características personales y a sus conocimientos y experiencias.
  
- b) **Pruebas de Conocimientos o Capacidades:** Buscan medir conocimientos y habilidades de los candidatos en base a preguntas escritas que requieren respuestas escritas.
  
- c) **Pruebas Psicológicas:** Permite la evaluación psicológica o psicométrica de los candidatos, evalúa las aptitudes de las personas (rasgos innatos), las capacidades personales como habilidad numérica, habilidad verbal, habilidad manual, etc.
  
- d) **Pruebas de Personalidad:** permiten investigar determinados aspectos de la personalidad, como equilibrio emocional, frustraciones, intereses, motivación, etc.

---

<sup>13</sup> ALLES, Martha Alicia, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias, 2008, Pág. 168

**e) Técnicas de Simulación:** Por este medio, el candidato representa teatralmente, el papel del ocupante de un determinado cargo en la empresa. La dramatización es excelente técnica de selección para los cargos que exigen contacto personal con otras personas de la empresa”.<sup>14</sup>

### **2.3.3 Concepto de inducción.**

De acuerdo a lo que afirma Idalberto Chiavenato, 2002, el proceso de inducción se refiere a: “asignar y posicionar a las personas en sus cargos dentro de la organización”<sup>15</sup>, para lo cual se deberá dejar en claro las funciones y objetivos del puesto de trabajo. El primer paso es dar orientación a las personas para su adecuada ubicación en las distintas actividades de la organización. Este proceso se lleva a cabo una vez que culmina el proceso de selección, y los aspirantes elegidos se convierten en los nuevos colaboradores de la organización.

Los programas de inducción en las empresas son de suma importancia porque ayudan al nuevo trabajador a su adaptación en la misma, la orientación debe perseguir estimular al nuevo empleado para que pueda integrarse sin obstáculos al grupo de trabajo de la organización, esto es válido también para los colaboradores antiguos cuando la organización realiza cambios, transferencias a diferentes posiciones dentro de la organización y para quienes ascienden a otros puestos.

Conocer la misión y visión es fundamental, pero lo primordial es adaptarse a su cultura organizacional o corporativa, es decir el conjunto de hábitos y creencias establecidos por las normas, valores, actitudes y las expectativas que comparten todos los miembros de la organización, gracias a ésta los empleados aprenden una forma particular de manejar diversos asuntos del trabajo diario.

La socialización organizacional es la estrategia a través de la cual la empresa recibe a sus nuevos funcionarios y los integra a su cultura, su contexto y su sistema; para que puedan compartir las expectativas de la organización, induciéndoles la forma de pensar de la misma, entonces los nuevos empleados

---

<sup>14</sup> CHIAVENATO, GESTION DEL TALENTO HUMANO, 2002, Op cit, Pag. 118-129

<sup>15</sup> CHIAVENATO, GESTION DEL TALENTO HUMANO, 2002, Op cit, Pag. 137

deben seguir los lineamientos internos, respetar el horario de trabajo, seguir líneas de mando, desempeñar una actividad determinada, cumplir los reglamentos internos.

#### **2.4 Principios de la gestión por competencias**

Para fortalecer a las empresas en el entorno competitivo de sus actividades, se requiere que a más de los conocimientos específicos del perfil del cargo, los colaboradores dispongan de características propias personales, que les permita desarrollar capacidades y habilidades que propendan a su crecimiento personal y consecuentemente de la organización, lo que en la época actual viene a constituir el elemento diferenciador de las organizaciones.

La Gestión del Talento Humano por Competencias, es un modelo de administración de capital humano que permite detectar y evaluar las capacidades específicas que requiere un puesto de trabajo, para que quien lo ejecute mantenga un rendimiento elevado y actúe acertadamente ante las diversas situaciones que se le presenten; y el reto de las organizaciones es precisamente ese, contar con personas que tengan capacidades apropiadas para formar e integrar un buen equipo de trabajo que responda a la circunstancias cambiantes del mundo; lo que contribuirá para marcar la diferencia entre las organizaciones que prestan servicios y será un factor del éxito en la consecución de los objetivos de la organización.

A continuación referiremos algunos conceptos que diferentes autores de textos relacionados con la administración de recursos humanos, han enunciado sobre el tema. Es así, que Martha Alles, en su libro Desarrollo del Talento Humano basado en Competencias, 2008, nos presenta su definición del término competencias:

“Hace referencia a las características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados diferentes.”<sup>16</sup>

Para Idalberto Chiavenato en su obra Administración de Recursos Humanos, 8va. Edición, 2007:

---

<sup>16</sup> ALLES, Martha Alicia, Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias, 2da. Edición, Buenos Aires, Ed. Granica, 2008, Pág. 33

“Las competencias básicas (la forma de conocimientos, habilidades, actitudes, intereses, rasgos, valor u otras características personales) son aquellas cualidades personales esenciales para desempeñar las actividades y que diferencian el desempeño de las personas”<sup>17</sup>

Los Consultores Ernest & Young, en su Manual de Recursos Humanos, definen competencia de la siguiente manera:

“Las competencias son las características subyacentes de la persona, que pueden basarse en la motivación, en los rasgos de carácter, en el concepto de sí mismo, en actitudes o valores, en una variedad de conocimientos o capacidades cognoscitivas y de conducta”<sup>18</sup>

Los autores Spencer & Spencer, en su obra Competencias en el Trabajo, 1993, han realizado un significativo aporte sobre la metodología de gestión por competencias, ofreciendo la siguiente definición:

“Competencia es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación”<sup>19</sup>

Para precisar este concepto, estos autores introducen el “Modelo del Iceberg”, a través del cual clasifican las capacidades de las personas en dos grandes grupos perfectamente diferenciados: las competencias visibles, que son más fáciles de evaluar y desarrollar, y dentro de las cuales se encuentran las destrezas y conocimientos; y, las no visibles, que son más difíciles de evaluar y desarrollar, estando dentro de este grupo, el concepto que se tiene de uno mismo y los rasgos de la personalidad.

Para mayor explicación, Spencer & Spencer formulan el siguiente gráfico, en el cual podemos claramente apreciar estas ideas.

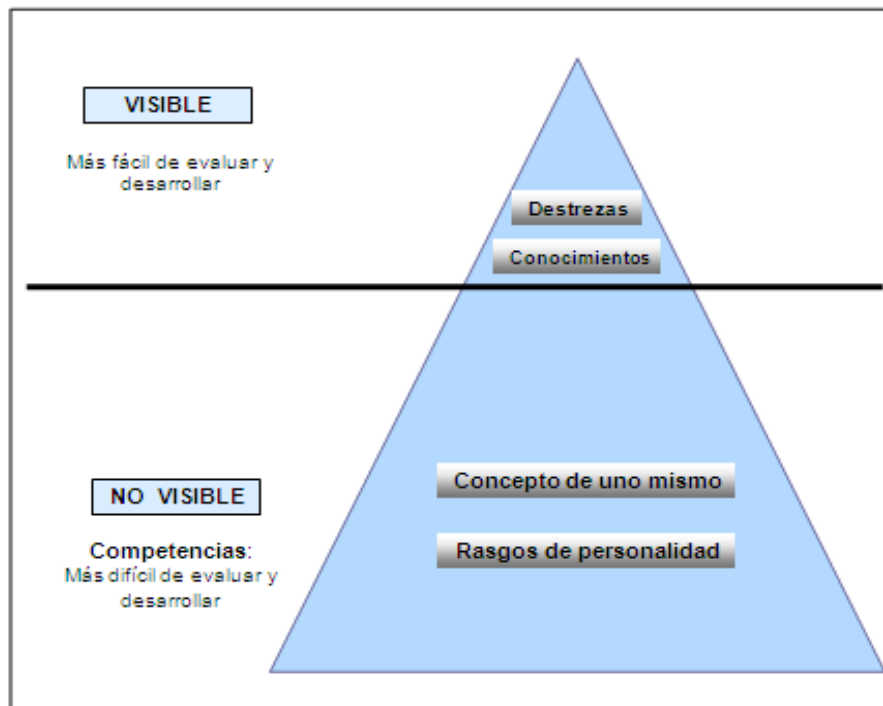
---

<sup>17</sup> CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, 8ª. Edición, Editorial Mc Graw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V., México D.F., 2007, Pag. 407

<sup>18</sup> ERNET & YOUNG, Consultores, Manual del Director de Recursos Humanos, Gestión por Competencias. Pag.5

<sup>19</sup> SPENCER, Lyle M. & Spencer, Signe M., Competencias en el Trabajo: Modelos para un Rendimiento Superior, Jhon Wiley & Sons, INC, USA, 1993, Pag.10

**GRÁFICO Nº 8**  
**MODELO DEL ICEBERG**



Fuente: Spencer & Spencer

#### 2.4.1 Elementos básicos de las competencias

Para que una persona pueda llevar a cabo un determinado comportamiento, es preciso que se den una serie de elementos, que Spencer & Spencer, los explica de la siguiente manera:

- **“Saber:** Formado por el conjunto de conocimientos que una persona tiene acerca de un área específica.
- **Saber hacer:** Ser capaz de aplicar los conocimientos que se poseen a la solución de distintos problemas concretos que plantea el trabajo. (habilidades y destrezas).
- **Saber estar:** No es suficiente que una persona sea eficaz y eficiente en las tareas de su trabajo, es necesario también que adopte un comportamiento adecuado a las normas, reglas y cultura organizacional. (actitudes e intereses).
- **Querer hacer:** Para poner en juego los saberes anteriores, es necesario que la persona quiera hacerlo, es decir que muestre el

interés y la motivación precisos. (aspectos motivacionales).

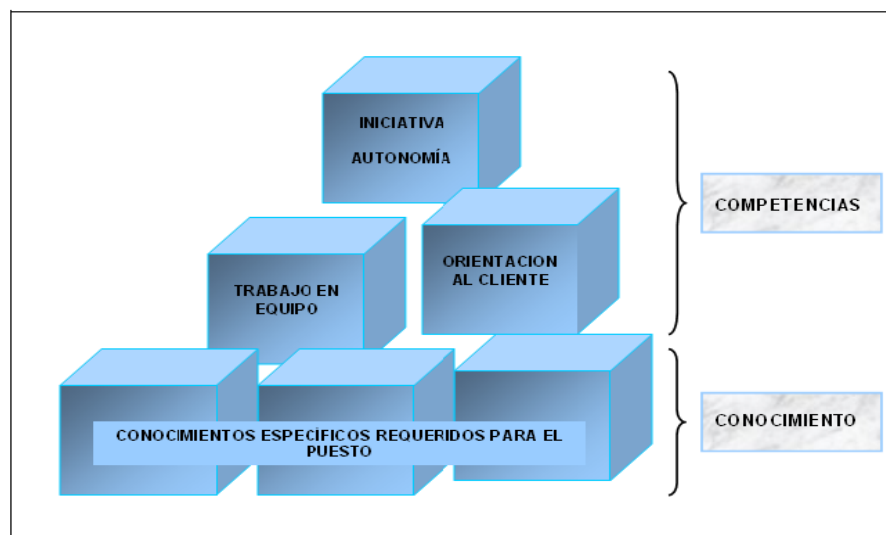
- **Poder hacer:** Este aspecto no se refiere a lo personal, sino a la organización, y se refiere a disponer de los medios y recursos para llevar a cabo el comportamiento exigido por el puesto. (recursos)<sup>20</sup>

El contar con todos estos elementos, nos permitirá disponer de colaboradores que posean los conocimientos y competencias que exigen sus funciones, para resolver eficazmente los problemas diarios que encuentren en su trabajo.

#### 2.4.2 Relación entre Conocimientos y Competencias.

Los conocimientos son la parte adquirida a través de la educación y la experiencia que una persona pueda acumular a lo largo de su vida, y que le permiten desempeñar determinada actividad, en tanto que las competencias son características personales internas, propias del ser humano, que pueden ser desarrolladas en beneficio personal y que aportan para obtener resultados exitosos en las organizaciones.

**GRÁFICO Nº 9**  
**CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIAS**



Fuente: Material Académico de la Universidad Católica de Cuenca, Ing. Edgar Beltrán Galindo. Maestría en Derecho Laboral y Seguridad Social, 2010-2011

<sup>20</sup> SPENCER, Lyle M. & Spencer. Op cit Pag. 61

Entre las competencias laborales que las organizaciones buscan en sus colaboradores, se encuentran las siguientes:

- Iniciativa.
- Trabajo en equipo.
- Liderazgo.
- Dinamismo.
- Responsabilidad.
- Tolerancia a la presión.
- Productividad.
- Colaboración.
- Franqueza.
- Pensamiento estratégico.
- Relaciones públicas.
- Adaptabilidad.

## **CAPÍTULO 3**

### **CREACIÓN DEL ÁREA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

La decisión de crear esta área en la estructura organizacional de EMVIAL EP, obedece al desarrollo de la empresa, por el consiguiente incremento en el número de su personal debido al crecimiento de la organización por la implementación de otras estaciones de peaje y la ejecución de actividades complementarias dentro los servicios que presta.

Esto conlleva a que el Área Administrativa actual adquiriera nuevas responsabilidades en la administración del personal, a aquellas que tenía asignadas, como llevar el registro de los colaboradores, control de asistencia, rol de pagos, verificar el cumplimiento de requisitos legales y colaborar en la selección de candidatos a ser reclutados; por lo que la creación de un Área de Gestión del Talento Humano dentro del Área Administrativa, se vuelve una necesidad fundamental para la efectiva y coordinada administración del recurso humano, con la finalidad de establecer condiciones apropiadas que estimulen el rendimiento y desarrollo profesional de sus colaboradores, en concordancia con los objetivos institucionales de EMVIAL EP.

Por otro lado, al ser EMVIAL EP una empresa pública, está normada por la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP), publicada en el Segundo Suplemento del Registro Oficial No. 294, del 6 de octubre del 2010, la misma que en su artículo 52 y siguientes, la misma que determina las funciones de las Unidades de Administración del Talento Humano, por lo que las organizaciones públicas como EMVIAL, deben necesariamente ir adaptando sus estructuras administrativas para acatar esta normativa legal.

La moderna administración del talento humano implica, que la organización debe contar con procesos técnicos de administración de su personal, como reclutamiento, selección e incorporación; así como, con el conocimiento de las reales necesidades del cargo, diseñar un plan de capacitación permanente de los colaboradores que responda al crecimiento personal y a la vez mejore la productividad de EMVIAL EP.



Otro aspecto, que tiene mucha importancia, y que no debe considerarse como un riesgo sino como un instrumento de desarrollo, es la evaluación de desempeño, la misma que técnicamente elaborada, permitirá diagnosticar los conocimientos y competencias de los empleados, a fin de capacitarlos o reubicarlos de manera que cumplan a cabalidad las funciones que requiere la empresa.

No se debe olvidar, que esta área, también debe estar pendiente de diagnosticar el clima laboral existente entre el personal EMVIAL EP; por lo que el Responsable del Área de Gestión del Talento Humano, debe mantener óptimas o satisfactorias relaciones humanas con los miembros que conforman la empresa, a través de una constante y fluida comunicación, lo que al crear un agradable ambiente de trabajo, generará un clima de sana convivencia.

Todo este enfoque servirá para una buena asignación de recursos humanos, que responda a las necesidades organizacionales actuales, en consideración de que la calidad del personal de EMVIAL EP, será la base de la calidad de los servicios que presta.

### **3.1 Objetivos del Área de Gestión del Talento Humano**

#### **3.1.1 Objetivo General**

Asegurar que EMVIAL EP disponga de un equipo humano competente y comprometido, que responda a las políticas institucionales; propendiendo al desarrollo personal y profesional de sus colaboradores, logrando los niveles de eficiencia, eficacia y productividad que promuevan el desarrollo institucional en beneficio de la comunidad, dentro de un ambiente de agradable convivencia.

#### **3.1.2 Objetivos Específicos**

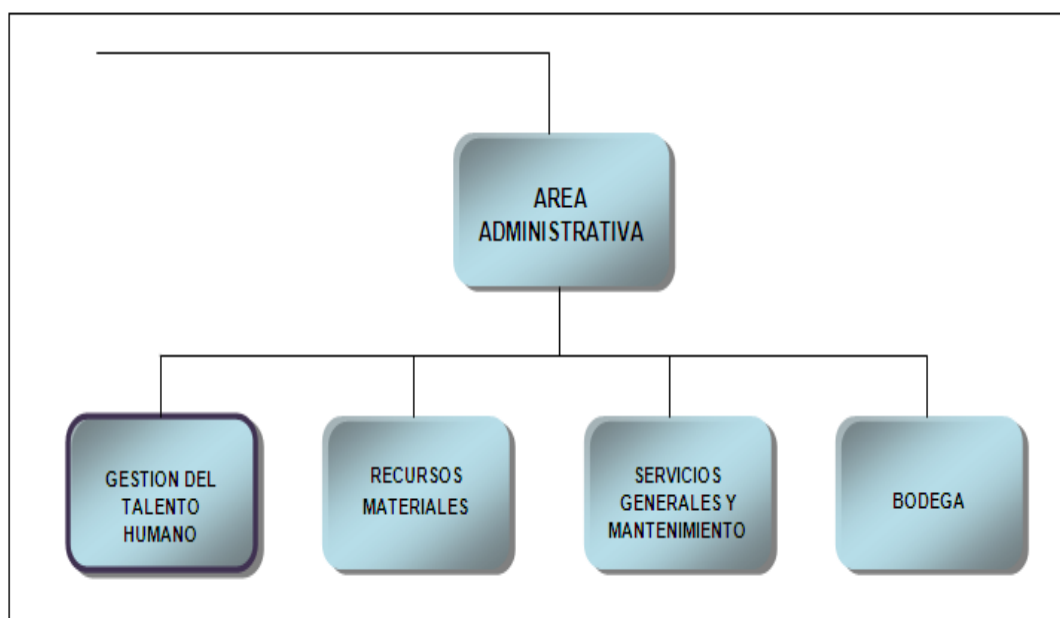
- Diseñar un plan de reclutamiento, selección y retención de personal de acuerdo a las necesidades empresariales.
- Disponer de un programa continuo de capacitación, con la finalidad de propender al mejoramiento de su personal y de los servicios que brinda la empresa.

- Mantener abiertos los canales de comunicación entre las autoridades y colaboradores de la empresa.
- Brindar asesoramiento a las diferentes áreas de la empresa, sobre comportamiento organizacional.
- Promover el mejoramiento del clima laboral y cultura organizacional de la empresa, desarrollando estrategias que fomenten un ambiente de respeto y armonía.

### 3.2 Estructura del Área de Gestión del Talento Humano

Dentro del organigrama de EMVIAL EP, a continuación se presenta la ubicación del Área de Gestión del Talento Humano, como un subordinado del Área Administrativa y al mismo nivel de: Recursos Materiales, Servicios Generales y Mantenimiento; y, Bodega.

**GRÁFICO Nº 10**  
**ORGANIGRAMA DEL AREA ADMINISTRATIVA DE EMVIAL EP**



Fuente: Estructura Orgánica de EMVIAL EP. Modificado por las autoras

### 3.2.1 Misión del Área de Gestión del Talento Humano

Promover el desarrollo integral del talento humano de EMVIAL EP, como elemento clave de la gestión de la empresa, generando condiciones apropiadas para un permanente mejoramiento profesional y personal de sus colaboradores, que contribuya al logro de los objetivos institucionales en un clima de cordialidad y buen ambiente de trabajo.

**Nivel:** Apoyo  
**Subordinada de:** Área Administrativa  
**Identificación del cargo:** Responsable de Gestión del Talento Humano  
**Experiencia requerida:** 2 años en actividades afines en el Sector Público

Para el óptimo funcionamiento de esta área, se requiere que la misma sea desempeñada por un funcionario, que cumpla con el perfil que se describe a continuación:

### 3.2.2 Formación requerida para el Responsable del Área de Gestión del Talento Humano de EMVIAL EP

Nivel de educación	Título requerido	Área de conocimiento
Educación superior profesional	Sicólogo (a) Laboral	Recursos Humanos

Conocimientos específicos:
<ul style="list-style-type: none"><li>• Dominio de técnicas y métodos de administración de personal</li><li>• Conocimiento de leyes laborales como: Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP), Ley Orgánica de los Servidores Públicos (LOSEP), Código del Trabajo, Regulaciones del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).</li><li>• Manejo de programas informáticos, como Word, Excel, PowerPoint, Tics</li></ul>

#### **Competencias requeridas:**

- Amplia experiencia en técnicas de comunicación
- Habilidad para ejecutar, persuadir y dirigir
- Liderazgo
- Capacidad de mediación y resolución de conflictos
- Sensibilidad para detectar problemas
- Juicio crítico

### **3.3 Políticas del Área de Gestión del Talento Humano**

Para el normal desarrollo del Área de Gestión del Talento Humano de EMVIAL EP, debe plantearse políticas, que sirvan de guía para facilitar la toma de decisiones, en concordancia con las metas y objetivos institucionales. Estas políticas deben estar claramente orientadas hacia el desarrollo del talento humano, y deben tener la suficiente flexibilidad para adaptarse a los nuevos planes y programas que vaya implementando la empresa en el desarrollo de sus actividades o ante los nuevos desafíos que se le presenten.

Estas políticas deben ser conocidas por todos los colaboradores de EMVIAL EP, y las mismas serán de estricto cumplimiento por todos los niveles de la organización, para que su correcta aplicación sea tan efectiva como equitativa y no exista ningún tipo de preferencia o desigualdad, lo que redundará en un manejo responsable y eficiente del talento humano.

#### **3.3.1 Selección, reclutamiento e inducción**

- Las vacantes serán ocupadas prioritariamente con personal de la institución, siempre que cumplan con los requisitos y competencias del cargo.
- La selección y reclutamiento de recursos humanos, se efectuará en un marco de estricta ética, a fin de vincular personal competente en todos sus niveles jerárquicos.
- Todos los candidatos a un cargo en la empresa, serán sometidos obligatoriamente al proceso de selección.

- Se dispondrá de un plan de inducción al nuevo personal y reinducción cuando se trate de colaboradores actuales.

### **3.3.2 Desarrollo de recursos humanos**

- Los programas de capacitación responderán a las necesidades del perfil del cargo, así como también, abarcarán aspectos de mejoramiento de la cultura general de los empleados.
- La capacitación será constante y deberá aplicarse a la totalidad de los empleados.
- El funcionario que haya recibido la capacitación técnica y/o especializada, debe retribuir a EMVIAL EP los conocimientos adquiridos.
- Se diseñará un plan de contingencias para situaciones de emergencia.

### **3.3.3 Bienestar social**

- Promover la activa participación de los empleados en los eventos de integración que organice la empresa.
- Propiciar la creación de actividades recreativas que faciliten el desarrollo del trabajo en equipo.
- Mantener abiertos los canales de comunicación con el personal y garantizar la confidencialidad de las situaciones particulares que atraviesen los empleados.
- Fortalecer los valores organizacionales.
- Promover programas de salud preventiva con la obligatoriedad de hacerlo una vez al año.

## **3.4 Funciones del Área de Gestión del Talento Humano**

El Área de Gestión del Talento Humano de EMVIAL EP, tendrá bajo su responsabilidad la administración del personal de la empresa, para lo cual desarrollará las funciones que a continuación se detallan:

### **3.4.1 Desarrollo Institucional**

- Cumplir y hacer cumplir las leyes, reglamentos, estatutos, que rigen a la empresa.
- Elaborar el Manual de la Estructura Orgánica Funcional de la empresa, de acuerdo a lo que dispone la Ley.
- Diseñar el Manual de Procesos y Procedimientos.
- Establecer las políticas generales que permitan una eficiente y ágil gestión.
- Proponer el Código de Competencias, Ética y Valores

### **3.4.2 Gestión del Talento Humano y Remuneraciones**

- Reglamento Interno de Administración de Personal.
- Diseñar, planificar, dirigir y organizar los procesos de selección, reclutamiento, e inducción de personal.
- Elaborar un Plan de Desarrollo de Recursos Humanos.
- Implementar un proceso de evaluación de desempeño del talento humano,
- Asesorar a los directivos y colaboradores de la empresa en aspectos relacionados con el Desarrollo Institucional, Administración del Talento Humano y Bienestar Laboral.
- Realizar control de asistencia del personal.
- Control de horas extras y suplementarias.
- Elaboración de roles de pago.
- Detectar las necesidades de mejoramiento profesional y elaborar el Plan Anual de Capacitación.
- Plan Anual de Vacaciones.
- Plan de Evaluación de Desempeño y de Mejoramiento en base a los resultados que se obtengan de la Evaluación.
- Formulación y cumplimiento de Plan Operativo Anual del área.
- Desarrollo del Plan de Carrera.
- Proponer programas de reconocimiento por méritos laborales.

### **3.4.3 Bienestar Laboral**

- Análisis del Clima laboral y cultura organizacional, y propuestas de mejoramiento en base a los resultados del análisis.
- Propiciar a los colaboradores de la empresa estabilidad y bienestar, mediante beneficios de carácter social.
- Establecer sistemas de seguridad, salubridad, riesgos del trabajo, sugerencias, motivación y condiciones apropiadas de trabajo.
- Coordinar la provisión de beneficios complementarios y de apoyo proporcionados por la organización. (prendas de protección, uniformes, etc).

### **3.5 Desarrollo de Recursos Humanos**

El principal recurso de la empresa para prestar sus servicios, es su talento humano, es así que EMVIAL EP está consciente del lugar que ocupan los colaboradores en el logro de sus objetivos, por ello debe poner toda su atención en las necesidades de desarrollo de su personal, orientándole hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Las estrategias que sobre desarrollo humano adopte la empresa, deben contribuir al fortalecimiento de los conocimientos y competencias de sus colaboradores, así como a su crecimiento personal y laboral, para lo cual la empresa debe entregar las herramientas necesarias para cumplir a cabalidad con sus actividades, al tiempo que mantener una motivación constante para alcanzar su superación y mantener su compromiso con los objetivos institucionales.

La empresa, más que una necesidad tiene la obligación de conocer cuál es el nivel de satisfacción de sus empleados, sus condiciones de trabajo, sus expectativas y necesidades, para actuar sobre esta base, ya que si el colaborador se siente bien, la empresa funcionará mucho mejor.

El Área de Gestión del Talento Humano, es la llamada a diagnosticar la situación laboral del personal de la empresa, así como a orientar y proponer soluciones a los directivos para satisfacer las necesidades que los colaboradores manifiesten, dentro de las posibilidades presupuestarias, físicas y operacionales de la

organización. Especial atención se debe dar a los temas relacionados con la capacitación y el clima organizacional, pues su mejoramiento constituye una herramienta valiosa para que el personal se sienta motivado y valorado, así como más comprometido para conseguir la eficacia y eficiencia organizacional, aspectos que se reflejarán en la calidad de los servicios que brinda la empresa.

Para obtener información de la percepción del personal de EMVIAL EP, con relación al clima organizacional y sus necesidades de capacitación, se diseñó una encuesta (Anexo No.1) que permitió conocer su sentir respecto a estos temas, cuyos resultados se presentan a continuación.

### **3.5.1 Encuesta realizada para medir el clima organizacional y necesidades de capacitación de los colaboradores de la Empresa Vial del Azuay - EMVIAL EP**

#### **3.5.1.1 Objetivo**

Conocer la opinión del capital humano de la empresa, con respecto a temas relacionados con la organización, detectar problemas y las posibles soluciones a los mismos; así como los requerimientos de capacitación dentro de las funciones que desempeñan.

#### **3.5.1.2 Determinación del tamaño de la muestra**

Como se hace la encuesta al 100% de la población de EMVIAL EP, que son 66 empleados, no hace falta utilizar una muestra estadística.

Se aplica la encuesta a los 66 empleados, que constituye el universo de EMVIAL EP, y se recibe la respuesta de 60 colaboradores, los mismos que están distribuidos en las área administrativa y operativa compuesta por los tres peajes que mantiene la empresa. A continuación se presentan los resultados obtenidos:

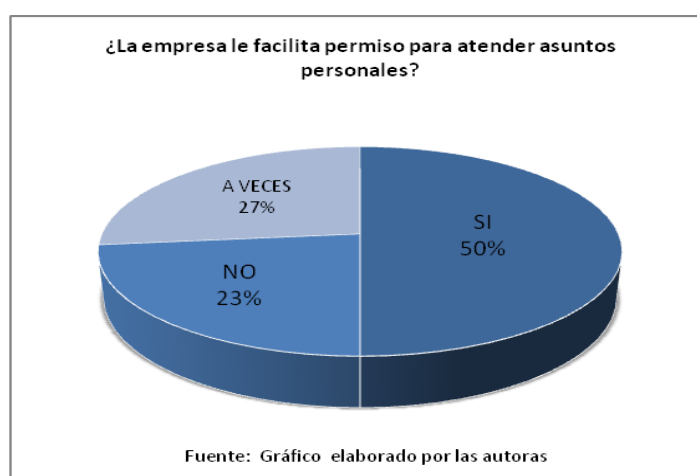


### 3.5.1.3 Resultados de la encuesta

**Pregunta No. 1: ¿La empresa le facilita permisos para atender asuntos personales?**

RESPUESTAS	SI	NO	A VECES	TOTAL
CANTIDADES	30	14	16	60
PORCENTAJES	50	23	27	100

**GRÁFICO Nº 11**

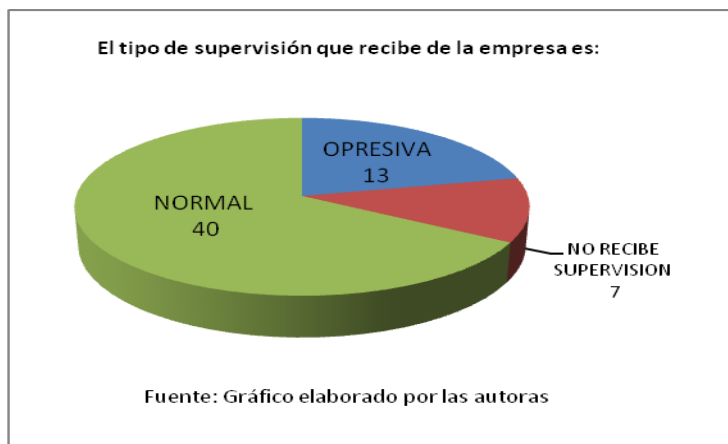


El 77% de los empleados, manifiestan recibir permisos siempre o casi siempre, lo que demuestra que en términos generales la empresa es flexible, cuando de otorgar permisos para asuntos personales se trata. Sin embargo, cabe destacar que la cuarta parte del personal manifiesta que no tiene permisos, lo que conviene analizar pues puede convertirse en un porcentaje de referencia negativa de la política interna de la empresa.

**Pregunta No. 2: El tipo de supervisión que recibe de la empresa es:**

RESPUESTAS	NORMAL	OPRESIVA	NO RECIBE SUPERVISIÓN	TOTAL
CANTIDADES	40	13	7	60
PORCENTAJES	67	22	11	100

**GRÁFICO Nº 12**

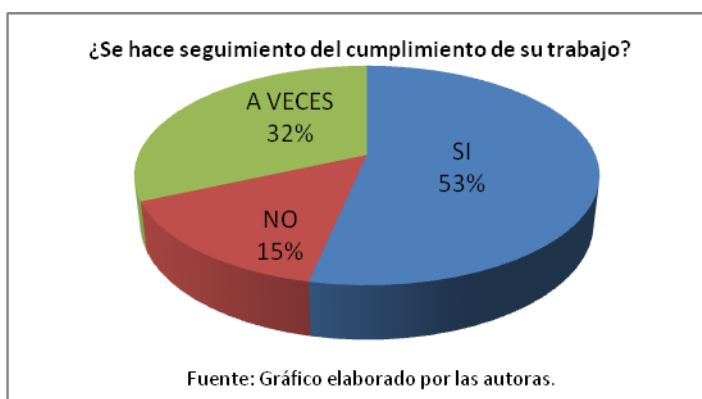


La supervisión por parte de la empresa, es un seguimiento normal, se mantiene un ritmo de trabajo fluido que permite una libertad de acciones. Pero una tercera parte del personal, manifiesta cierta inequidad en el tipo de supervisión, que la empresa debería analizar.

**Pregunta No. 3: ¿Se hace seguimiento del cumplimiento de su trabajo?**

RESPUESTAS	SI	NO	A VECES	TOTAL
CANTIDADES	28	12	20	60
PORCENTAJES	53	15	32	100

**GRÁFICO Nº 13**

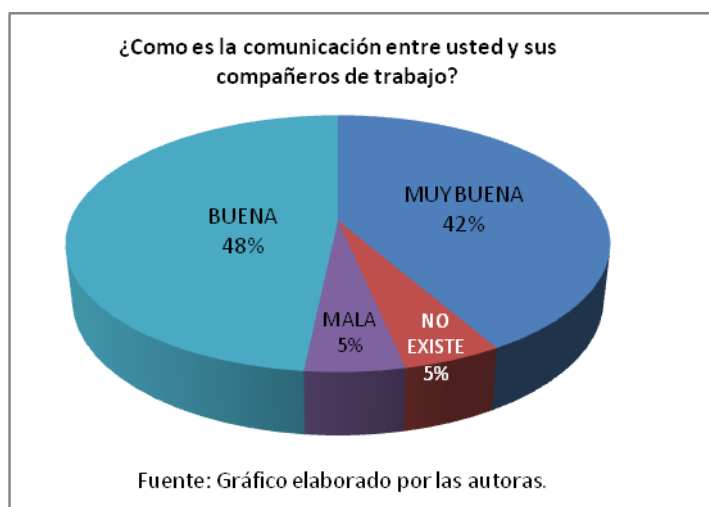


En concordancia con la pregunta anterior, es importante resaltar que el 85% de los empleados perciben que la empresa, realiza un seguimiento adecuado a sus labores, mientras que el 15% restante, manifiesta que no se les hace un seguimiento, por lo que la empresa deberá tomar en cuenta a este porcentaje para mejorar su control interno.

**Pregunta No. 4: ¿Cómo es la comunicación entre usted y sus compañeros de trabajo?**

RESPUESTAS	MUY BUENA	BUENA	MALA	NO EXISTE	TOTAL
CANTIDADES	25	29	3	3	60
PORCENTAJES	42	48	5	5	100

**GRÁFICO No 14**

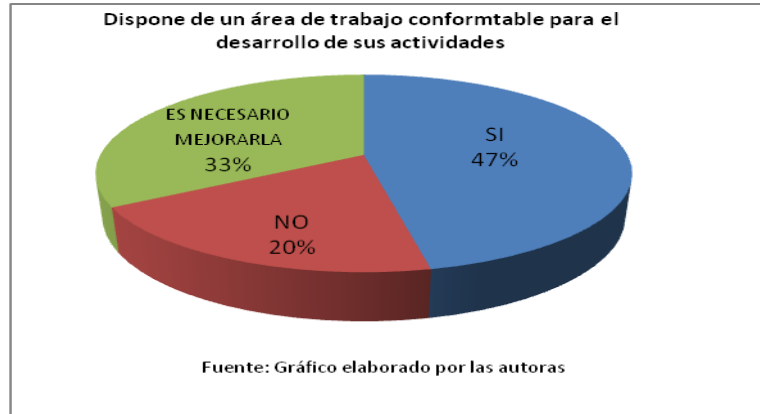


La comunicación está entre muy buena y buena, lo que permite apreciar que existe un buen clima organizacional y que los flujos de comunicación son efectivos.

**Pregunta No. 5: ¿Dispone de un área de trabajo confortable para desarrollar sus actividades?**

RESPUESTAS	SI	NO	ES NECESARIO MEJORARLA	TOTAL
CANTIDADES	28	12	20	60
PORCENTAJES	47	20	33	100

**GRÁFICO Nº 15**

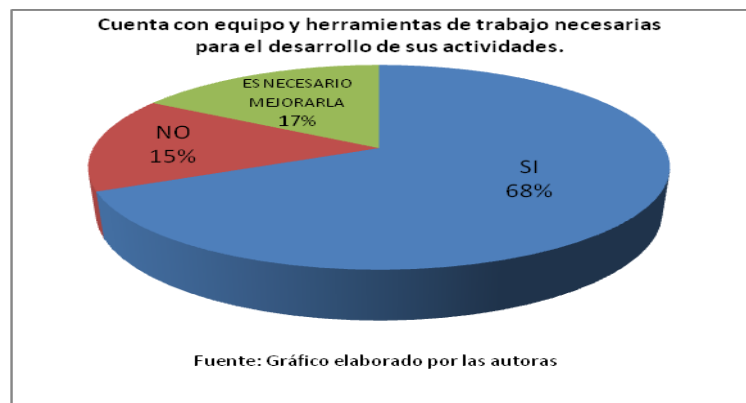


Si bien el 47% de los empleados, se sienten a gusto en su área de trabajo de trabajo; es importante tener en cuenta el criterio de aquellos que requieren mejoras en el espacio físico, por lo que la empresa debería analizar la atención a estas necesidades.

**Pregunta No.6: ¿Cuenta con el equipo y herramientas necesarias para el desempeño de sus labores?**

RESPUESTAS	SI	NO	ES NECESARIO MEJORARLA	TOTAL
CANTIDADES	41	9	10	60
PORCENTAJES	68	15	17	100

**GRÁFICO Nº 16**

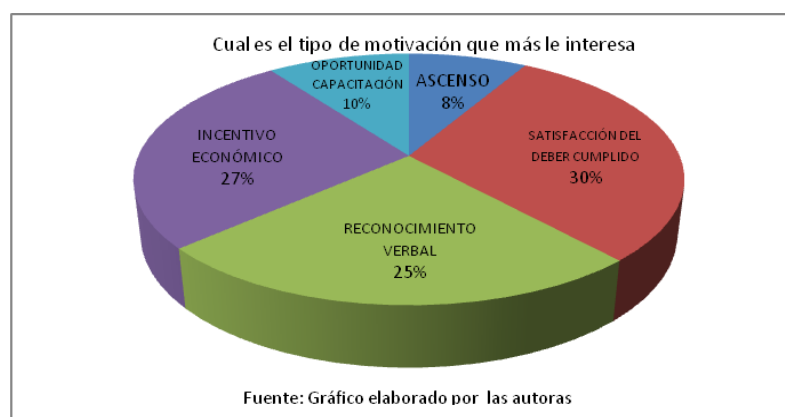


A nivel de herramientas de trabajo la situación se presenta muy buena, ya que la mayoría del personal cuenta con lo necesario.

**Pregunta No. 7: ¿Cuál es la forma de motivación que más le interesa?**

RESPUESTAS	ASCENSO	SATISFACCIÓN DEBER CUMPLIDO	RECONOCIMIENTO VERBAL	INCENTIVO ECONOMICO	OPORTUNIDAD CAPACITACIÓN	TOTAL
CANTIDADES	5	18	15	16	6	60
PORCENTAJES	8	30	25	27	10	100

**GRÁFICO Nº 17**

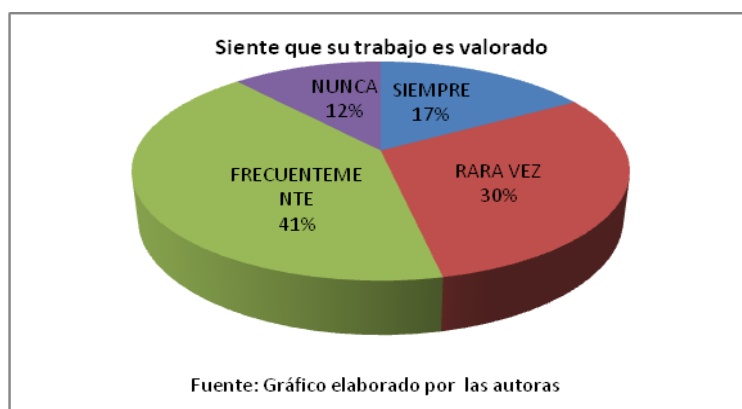


Los empleados se fidelizan cada vez más debido a que la parte económica no es un factor determinante al momento del compromiso con la empresa.

**Pregunta No. 8: ¿Siente que su trabajo es valorado?**

RESPUESTAS	SIEMPRE	FRECUENTEMENTE	RARA VEZ	NUNCA	TOTAL
CANTIDADES	10	18	25	7	60
PORCENTAJES	17	41	30	12	100

**GRÁFICO Nº 18**



En general los empleados sienten que su trabajo es valorado, lo que ayuda a mantener un buen ambiente laboral y el compromiso con las metas de la empresa.

**Pregunta No. 9: A su criterio ¿qué se podría hacer para mejorar el ambiente de trabajo?**

RESPUESTAS	CANTIDAD	PORCENTAJES
ACTIVIDADES RECREATIVAS FUERA DEL LUGAR DE TRABAJO	4	8
CAPACITACIÓN	8	11
COMPROMISO CON LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	5	6
COMUNICACIÓN Y COMPAÑERISMO	6	13
DEFINIR FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	15	32
MÁS BENEFICIOS	10	15
NO CONTESTA	5	11
PROCESOS DE SEGUIMIENTO CON INDICADORES DE CUMPLIMIENTO	3	2
RETOMAR EVALUACIONES SEMANALES	4	2
TOTAL	60	100

**GRÁFICO No 19**

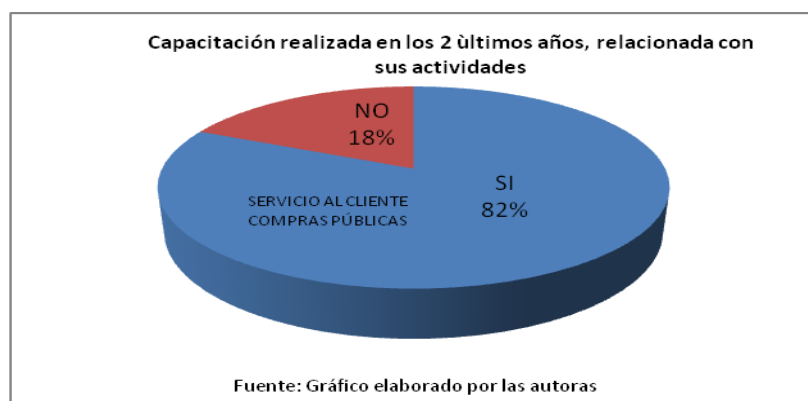


Según las respuestas obtenidas, el contar con un Manual de Funciones ayudaría mucho a mejorar el ambiente de trabajo, porque se definirían las actividades de cada uno; así como el gozar de beneficios adicionales. La empresa podría revisar su presupuesto y considerar: transporte, seguro de vida y gastos médicos.

**Pregunta No. 10: ¿Ha realizado algún tipo de capacitación en los 2 últimos años, que esté relacionado con la actividad que realiza dentro de la empresa?**

RESPUESTAS	SI	NO	TOTAL
CANTIDAD	49	11	60
PORCENTAJES	82	18	100

**GRÁFICO Nº 20**



Al ser EMVIAL EP, una empresa de servicios, está consciente de que su orientación debe estar dirigida hacia el cliente, por lo que ha capacitado a su personal en este tema.

**Pregunta No. 11: Para el desempeño de sus actividades laborales, ¿sobre qué temas desearía ser capacitado?**

El personal de la empresa, propuso sus necesidades de capacitación, de acuerdo a los temas que se detallan a continuación:

TEMAS	CANTIDAD
TRABAJO EN EQUIPO	16
RELACIONES HUMANAS	10
INFORMÁTICA, WORD, EXCEL	9
NO CONTESTA	6
COMUNICACIÓN INTERNA	4
CONTROL GUBERNAMENTAL	3
RIESGOS NATURALES	3
COMPRAS PÚBLICAS	2
EVALUACIÓN PRESUPUESTARIA	2
CONTROL DE AGUAS SUPERFICIALES Y SUBTERRÁNEAS	1
DERECHO ADMINISTRATIVO	1
DERECHO LABORAL	1
ELABORACIÓN Y EVALUACION DE PROYECTOS	1
LIDERAZGO	1
MANEJO DE SISTEMAS PÚBLICOS	1
PRIMEROS AUXILIOS	1
PROTOCOLO	1
SEGURIDAD VIAL	1

**Pregunta No. 12: ¿Al momento de trabajar en equipo, usted se siente?**

RESPUESTAS	A GUSTO Y MOTIVADO	INDIFERENTE	CÓMODO	INCÓMODO, NO PUEDE TRABAJAR	TOTAL
CANTIDAD	24	8	25	3	60
PORCENTAJES	40	13	42	5	100

**GRÁFICO No 21**



El trabajo en equipo, se presenta como una fortaleza en el personal de EMVIAL EP.



#### **3.5.1.4 Análisis general de la encuesta**

El clima organizacional de EMVIAL EP se presenta favorable para el desarrollo de las actividades, el personal se siente cómodo trabajando en equipo, y su principal motivación no se fundamenta en incentivos económicos, sino en la satisfacción del deber cumplido, lo que constituye una fortaleza para la empresa y un elemento positivo en el interior de la misma, sin embargo no se debe descuidar el mantener la motivación constante del personal.

Dentro de las necesidades manifestadas, se presenta como prioritaria la elaboración del Manual de Funciones, ya que los empleados necesitan tener claramente definidas sus actividades y responsabilidades, esto a más de mejorar los procesos que se desarrollan, logrará coordinar las competencias de cada una de las áreas que forman EMVIAL EP.

Otro elemento que se obtiene de la lectura de la encuesta, es el requerimiento de capacitación del personal dentro de cada área específica de sus actividades, factor muy importante para conseguir eficiencia en los diferentes puestos de trabajo. De igual manera, no se debe desestimar que la productividad de los empleados va a aumentar si se mejora la calidad de vida de ellos, por lo que es necesario proveerles de charlas sobre Liderazgo, Inteligencia Emocional, Desarrollo de la Personalidad, Nutrición, etc., que fomenten el bienestar personal, incentivando actitudes positivas para generar un servicio de calidad, lo que proyectará una mejor imagen de la empresa con sus clientes, proveedores y la comunidad a la que sirve.

#### **3.5.2 Proceso de capacitación.**

El contar con personal constantemente capacitado es de especial importancia en una organización que presta servicios, como el caso de EMVIAL EP, ya que la conducta y rendimiento de los funcionarios influye directamente en la calidad y optimización de los servicios que se brinda, así como en la imagen corporativa que se proyecta hacia los clientes y proveedores.

El Área de Gestión del Talento Humano, se encargará de organizar de manera periódica, programas de capacitación inherentes a las necesidades de la empresa,

pudiendo estar dirigida a la totalidad de los empleados o a grupos específicos, de acuerdo al tema que se requiera desarrollar. La formación que se planifique deberá contribuir al desarrollo del conocimiento y capacidades, para así alcanzar el mejor desempeño del cargo, siendo importante detectar las reales necesidades de capacitación para que la empresa no corra el riesgo de equivocarse al ofrecer una formación inadecuada, lo cual redundaría en gastos innecesarios.

Luego del diagnóstico realizado en base a la encuesta aplicada al personal de EMVIAL EP, se han determinado las necesidades de capacitación, en base a las sugerencias de los funcionarios de las distintas dependencias para su mejoramiento, las mismas que agrupadas por temas, y considerando la mayor cantidad de beneficiarios a las que estarían dirigidas, se describen a continuación:

**GRÁFICO Nº 22**  
**REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN**  
**POR ÁREAS DE ACTIVIDAD**

<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	<b>INFORMATICA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Relaciones humanas</li> <li>• Comunicación interna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internet</li> <li>• Word</li> <li>• Excel</li> </ul>
<b>INGENIERIA</b>	<b>FINANCIERO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control de aguas superficiales y subterráneas</li> <li>• Mantenimiento vial</li> <li>• Manejo de riesgos y desastres naturales</li> <li>• Socorrismo y primeros auxilios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control gubernamental</li> <li>• Compras públicas</li> <li>• Evaluación presupuestaria</li> </ul>

Fuente: Gráfico elaborado por las autoras.

En base a la información obtenida, el Área de Gestión del Talento Humano, elaborará un Plan de Capacitación, el mismo que se ajustará a las necesidades y realidades de la organización. Este plan deberá estar debidamente sustentado y contará con la respectiva asignación económica dentro del Presupuesto de la Empresa, debiendo tenerse en cuenta que las cantidades asignadas para esta

actividad, más que un gasto constituyen una inversión que traerá beneficios a la organización.

Los objetivos de la capacitación apuntan a que la empresa obtenga mayor calidad en los servicios que brinda, que los empleados tengan una actitud más positiva, para identificarse con las metas de la empresa, adquirir una mejor imagen, fomentar una comunicación fluida, mejorar la relación con los niveles jerárquicos, agilizar la toma de decisiones, contribuir a la formación de líderes, incrementar la productividad, calidad del trabajo y reducir la tensión.

A través de las jornadas de capacitación se desarrollan habilidades para ejecutar las tareas, se actualizan conocimientos, se ajustan actitudes y comportamientos que sirvan tanto al empleado como a la empresa para enfrentar cambios, futuras demandas de servicios adicionales y nuevos desafíos.

Luego de impartida la capacitación, deberá realizarse la evaluación de los resultados obtenidos con la misma, a fin de constatar si la capacitación ha producido los cambios esperados en la conducta de los empleados, y por otro lado, verificar si los resultados obtenidos, tienen concordancia con la obtención de las metas de la empresa.

Un continuo programa de capacitación, acorde a las reales necesidades de los funcionarios de EMVIAL EP, aportará al desarrollo del potencial humano de la empresa, ya que al potenciar la eficiencia individual de los empleados, influirá directamente en su productividad.

### **3.6 Clima y Cultura Organizacional**

El tema del clima y cultura organizacional ha cobrado importancia en los últimos años, los nuevos enfoques de la gestión de talento humano, han propiciado que las organizaciones consideren a sus colaboradores, ya no como un recurso más de la empresa, sino como un factor determinante para el éxito y consecución de sus metas. Esto ha dado lugar a que los directivos de las empresas dirijan su atención hacia aspectos del quehacer laboral, que antes no estaban considerados dentro de sus políticas o estrategias de negocios o servicios, como la relación de las personas dentro de un equipo de trabajo, la influencia que sobre ellas ejerce el entorno, el

ambiente en el que una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que el jefe tiene con sus subordinados, la relación con proveedores y clientes, todos estos son elementos que pueden constituirse en obstáculos para el buen desempeño de la organización.

Estos argumentos han sido ampliamente analizados por varios estudiosos sobre la gestión del talento humano, como Idalberto Chiavenato, Martha Alles, Stephen Robbins, quienes han dedicado capítulos enteros a tratar esta problemática, es así que coligiendo sus conceptos, podemos manifestar, que los factores externos e internos de la organización, influyen sobre el desempeño de sus miembros y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve.

### **3.6.1 Clima organizacional**

De las encuestas realizadas, podemos afirmar que EMVIAL EP, dispone al momento de un clima organizacional positivo, y el reto de la administración de la empresa es mantenerlo de esta manera, ya que el mismo puede cambiar, de acuerdo a la percepción que tengan los empleados de las decisiones que tome la gerencia.

Para mantener un ambiente laboral satisfactorio dentro del personal de EMVIAL EP, que favorezca la creación de aspectos positivos como: ampliar e impulsar capacidades (cognitivas, manuales), ponerlas en práctica, contribuir a diversos aprendizajes y relacionarnos con personas diferentes a nuestro entorno, se realizan las siguientes recomendaciones:

- Contar con un área física agradable y confortable propiciará entusiasmo en los colaboradores, logrando un mejor desempeño y creatividad en las actividades a realizar.
- Fomentar reuniones semanales entre los colaboradores de una misma área, tiene como finalidad aclarar dudas, compartir preocupaciones y poner en común diversos puntos de vista.
- Factibilidad de crecimiento dentro de la empresa, el estimular a los empleados a escalar posiciones, genera la sensación de valía, todo aquello que se consigue con esfuerzo, es muy satisfactorio.

- La posibilidad de ser escuchado, de poder comentar en un momento determinado alguna inquietud tanto laboral como personal, un cierto malestar en nuestras funciones, un problema que haya surgido, todo esto hace que trabajemos relajadamente y con mucha más confianza; lo que redundará en un ambiente placentero gracias a una comunicación eficaz.
- Realizar encuentros extra laborales facilita a los empleados conocer las características personales de cada compañero de trabajo. Estos eventos recreacionales son saludables y sirven para crear lazos personales que posiblemente aportarán bienestar laboral.

### **3.6.2 Cultura organizacional**

Igualmente de acuerdo a los criterios de los autores citados anteriormente, la Cultura organizacional está compuesta por todas aquellas actitudes, valores, y diversas creencias compartidas por los miembros de una organización. Estos aspectos están implementados en los logos, slogans, valores, políticas, principios y conductas propias de la empresa para con sus colaboradores, proveedores y con el ambiente externo de la misma.

Para EMVIAL EP se plantean algunos factores que están relacionados directamente con su estructura organizacional, sistema de comunicaciones, de promociones, remuneraciones e incentivos, los cuales podrían ser de mucha utilidad para mantener una cultura organizacional comprometida con las metas de la empresa y las aspiraciones de sus colaboradores:

- Posibilidades de ascenso, planes de carrera, retribuciones, incentivos.
- Calidad en las relaciones laborales entre compañeros y con los directivos de la organización.
- Emparejar los valores de la empresa con el pensamiento y actitudes de los empleados.
- Dinamismo, Liderazgo hacia los empleados.
- Apertura a los cambios en la estructura de la empresa.
- Socializar esta cultura organizacional hacia el exterior, emitir su imagen corporativa.

## CONCLUSIONES

Las organizaciones en la actualidad se han desarrollado de una manera muy importante, dando prioridad y aplicando los nuevos conceptos de la gestión organizacional. Las personas hacen las organizaciones, las empresas, los departamentos, las áreas, por lo que se les debe dar la importancia que se merecen. La nueva concepción de los colaboradores como elementos gestores de calidad orienta a las organizaciones hacia nuevos enfoques de manejo de las personas, lineamientos que EMVIAL EP debe asumir para enfrentar los cambios y desafíos dentro de su gestión empresarial.

En el desarrollo de este trabajo se cumplieron a cabalidad con los objetivos planteados en el protocolo; se inició con la realización de un diagnóstico de la realidad de la empresa EMVIAL EP, constatándose que no existe este departamento, tornándose necesaria la Propuesta para la Creación del Área de Gestión del Talento Humano.

La fundamentación científica, permitió ampliar los conocimientos adquiridos y sobre todo sustentar técnicamente la propuesta, como el pilar fundamental dentro de todas las empresas, no solamente de EMVIAL EP, motivo de nuestro trabajo; esta nueva área permitirá una administración técnica del talento humano de la empresa, logrando de esta manera que se proyecte una imagen corporativa eficiente.

La estructura organizativa de EMVIAL EP, en la actualidad no está claramente determinada, debido a la transición de sociedad anónima a empresa pública, motivo por el cual, no tiene definidos roles, funciones y responsabilidades, especialmente en el área administrativa; así como, el desarrollo y crecimiento de EMVIAL EP, depende de factores coyunturales que muchas veces escapan del campo de acción de la administración de la empresa.

Las sugerencias emitidas por los colaboradores, a través de la encuesta, permitirán a las autoridades invertir en el Capital Humano, consiguiendo mejorar el desempeño y productividad de la empresa, aprovechando que el ambiente y la cultura organizacional existentes, constituyen una fortaleza para la empresa, pues cuenta con personal comprometido con la organización.

## RECOMENDACIONES

- Promover ante las autoridades de EMVIAL EP la creación de una cultura organizacional, que vincule el compromiso con el talento y la calidad de sus empleados, en la generación y prestación de servicios de calidad.
- Proponer la implementación de programas de capacitación y desarrollo, orientados a las competencias de sus empleados para conseguir un nivel de mejora en su desempeño personal, laboral y profesional, asumiendo actitudes positivas al trabajo independientemente de los beneficios salariales.
- Que EMVIAL EP, como empresa pública debe asumir los roles que la Ley Orgánica de Empresas Públicas, la Ley Orgánica de Servicio Ecuatoriano Público (LOSEP) y afines, determinen objetiva y técnicamente su sistemas y procesos de trabajo.
- Se hace necesario implementar una planificación estratégica que responda a la misión de la empresa, considerando la nueva estructura legal de la empresa.
- Recomendar que la propuesta de este trabajo de graduación, sea considerado como una herramienta para la implementación del Área de Gestión del Talento Humano, a fin de conseguir el desarrollo de sus empleados y por ende el mejoramiento de la calidad del servicio que presta.

## BIBLIOGRAFIA

ALLES, Martha Alicia, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias, 2ª Edición. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2008.

ALLES, Martha Alicia, Desarrollo del Talento Humano basado en competencias, 2ª Edición. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2008.

BELTRAN GALINDO, Edgar Ing., Material Académico de la Universidad Católica de Cuenca, Maestría en Derecho Laboral y Seguridad Social, 2010-2011.

CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, 8ª. Edición, Editorial Mc Graw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V., México D.F., 2007

CHIAVENATO, Idalberto, Gestión del Talento Humano, 3ª. Edición, Editorial Mc Graw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V., México D.F., 2009

ERNEST & YOUNG, Consultores, Manual del Director de Recursos Humanos, Gestión por Competencias.

MOYANO, Mario; Módulo de Psicología para la Gestión del Talento Humano, Licenciatura de Gestión de la Organización, Universidad del Azuay, Cuenca, 2009.

ROBBINS, Stephen P., DECENZO, David, Fundamentos de Administración, 3a. Edición, Editorial Pearson Educación, México, 2002.

ROJAS REYES, Carlos; MORENO AGUILAR, Joaquín, La Investigación en la Universidad, 2ª. Edición, Universidad del Azuay, Cuenca, 2002.

REGISTRO OFICIAL No. 282, Lunes 20 de Septiembre de 2010, Ordenanza de Creación de la Empresa Vial del Azuay EMVIAL EP.

SPENCER, Lyle M. & SPENCER, Signe M., Competencias en el Trabajo: Modelos para un Rendimiento Superior, Jhon Wiley & Sons, INC, USA, 1993.

ESCRITURA DE CONSTITUCION SIMULTÁNEA DE LA COMPAÑÍA ANÓNIMA



EMPRESA VIAL DEL AZUAY EMVIAL S.A., Notaría Novena del Cantón Cuenca, 22 de agosto de 2005.

### REFERENCIAS ELECTRONICAS

BALLIVIAN D. y Carola T González C., GESTIÓN DEL CAMBIO. Los Nuevos Modelos de Gestión del Principal Activo de la Empresa. <http://www.gestiopolis.com/canales6/ger/nuevos-modelo-gestion.htm>. 01-2006.

Fecha de consulta: enero 2 de 2011.

CEJAS, Magda. La Formación por competencias: Una visión estratégica en la gestión de personas. Revista Visión Gerencial, Vol. 4, Enero-Junio 2005, (consulta 2 octubre 2010). <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/25077/2/articulo2.pdf>

DELGADO M., Domingo J., Modelos de Gestión por Competencias, Fundación Iberoamericana por Competencias, (consulta 23 octubre 2010). [www.gestiondelconocimiento.com/pdf-art-gc/00240dode1.pdf](http://www.gestiondelconocimiento.com/pdf-art-gc/00240dode1.pdf)

Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal. (Consulta enero 12 de 2011). [http://www.google.com/#sclient=psy&hl=es&q=seleccion+de+personal+chiavenato&aq=3&aqi=g4g-o1&aql=&og=&gs\\_rfai=&pbx=1&fp=4a9153859df4aa71](http://www.google.com/#sclient=psy&hl=es&q=seleccion+de+personal+chiavenato&aq=3&aqi=g4g-o1&aql=&og=&gs_rfai=&pbx=1&fp=4a9153859df4aa71).

## ANEXOS

### ANEXO Nº 1: ENCUESTA



#### ENCUESTA PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y NECESIDADES DE CAPACITACION DE EMVIAL EP

Porque su opinión es importante para la empresa, le solicitamos contestar las siguientes preguntas. La información que usted proporcione es absolutamente confidencial, por lo que le agradeceremos responda con la verdad.

1. La empresa le facilita permisos para atender asuntos personales.

SI  NO  A VECES

2. El tipo de supervisión que recibe de la empresa, es:

Normal  Opresiva  No recibe supervisión

3. Se hace seguimiento del cumplimiento de su trabajo

SI  NO  A VECES

4. ¿Cómo es la comunicación entre usted y sus compañeros de trabajo?

MUY BUENA  BUENA  
 MALA  NO EXISTE

5. Dispone de una área de trabajo confortable para desarrollar sus actividades.

SI  NO  ES NECESARIO MEJORARLA

Por favor indique las necesidades de mejoramiento

.....

6. Cuenta con el equipo y herramientas de trabajo necesarias para el desempeño de sus labores.

SI  NO  ES NECESARIO MEJORARLO

Por favor indique las necesidades de mejoramiento

.....

7. ¿Cuál es la forma de motivación que más le interesa?

- |                          |                                 |                          |                             |
|--------------------------|---------------------------------|--------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Ascenso                         | <input type="checkbox"/> | Incentivo económico         |
| <input type="checkbox"/> | Satisfacción del deber cumplido | <input type="checkbox"/> | Oportunidad de capacitación |
| <input type="checkbox"/> | Reconocimiento verbal           |                          |                             |

8. ¿Siente que trabajo es valorado?

- |                          |          |                          |                |
|--------------------------|----------|--------------------------|----------------|
| <input type="checkbox"/> | Siempre  | <input type="checkbox"/> | Frecuentemente |
| <input type="checkbox"/> | Rara vez | <input type="checkbox"/> | Nunca          |

9. A su criterio, ¿qué se podría hacer para mejorar el ambiente de trabajo?

.....  
.....

10. Ha realizado algún tipo de capacitación en los últimos 2 años, que esté relacionado con la actividad que realiza dentro de la empresa.

- SI                       NO

Si la realizó, que tema trató:

.....

11. Para el desempeño de sus actividades laborales, sobre que temas desearía ser capacitado.

Anótelos en orden de prioridad:

- a) .....
- b) .....

12. ¿Al momento de trabajar en equipo, usted se siente?

- |                          |                    |                          |                             |
|--------------------------|--------------------|--------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> | A gusto y motivado | <input type="checkbox"/> | Cómodo                      |
| <input type="checkbox"/> | Indiferente        | <input type="checkbox"/> | Incómodo, no puede trabajar |

MUCHAS GRACIAS

**ANEXO Nº 2: DISEÑO DE TRABAJO DE GRADUACIÓN**



# **Universidad del Azuay**

**Licenciatura en Gestión de la Organización**

**“Propuesta para la creación del Área de Gestión del Talento Humano para la Empresa Vial del Azuay - EMVIAL EP, Año 2010”**

**Trabajo de graduación previo a la obtención de la  
Licenciatura en Gestión de la Organización**

**Autoras: Ligia Marlene Reino Molina**

**Marcia Eugenia Reino Molina**

**Directora: Mst. Cecilia Ugalde Sánchez**

**Cuenca, Ecuador**

**2011**

## INTRODUCCIÓN

“La calidad de una organización está determinada, en gran medida, por la calidad de las personas que emplea. El éxito de casi todas las organizaciones depende de que éstas encuentren empleados que cuenten con las habilidades necesarias para desempeñar debidamente las tareas y alcanzar las metas estratégicas de la compañía. Las decisiones y los métodos de integración de personal y de administración de recursos humanos son fundamentales para asegurarse de que la organización contrate al personal adecuado y lo retenga.”<sup>21</sup>

Al ser el recurso humano, el motor de toda organización, es fundamental que las empresas cuenten con un departamento o área que ejecute los diversos procesos inherentes a los subsistemas de la administración del talento humano. La ausencia de un sistema correcto, incide directamente en el resultado de las diferentes actividades de la empresa, consecuentemente consideramos que es factible diseñar una propuesta para mejorar los procesos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación del personal, ambiente laboral, clima y cultura organizacional de la empresa.

Para realizar nuestro trabajo de graduación, hemos seleccionado a la Empresa Vial del Azuay EMVIAL EP, que es una empresa pública creada por el Gobierno Provincial del Azuay, mediante Ordenanza dictada el 18 de junio de 2010, y publicada en el Registro Oficial No. 282 del 22 de septiembre de 2010, cuya finalidad es prestar los servicios de mantenimiento, administración y construcción vial en la Provincia del Azuay.

---

<sup>21</sup> ROBBINS, Stephen P., DECENZO, David, Fundamentos de Administración, 3a. Edición, Editorial Pearson Educación, Pag.184

## **PROBLEMA GENERAL**

EMVIAL EP no dispone de una estructura organizacional definida ni establecida, considerándose que el área que mayor debilidad presenta es la de gestión del talento humano, lo que ocasiona descoordinación en la gestión organizacional.

## **PROBLEMAS ESPECÍFICOS**

El área administrativa actual, tiene a su cargo diferentes actividades, por lo que requiere un replanteamiento de sus funciones y competencias, a fin de encargar la responsabilidad de la administración de las personas al área de gestión del talento humano.

La falta de definición de políticas que establezcan los valores éticos de la organización, como guías de acción para orientar el desempeño de las actividades del capital humano, con la finalidad de alcanzar los objetivos de la organización.

La ausencia de un sistema correcto de administración de recursos humanos incide directamente en el resultado de las diferentes actividades de la empresa, así como en la imagen que proyecta la organización.

Para la integración de nuevos recursos humanos es necesario contar con un protocolo que considere las reales necesidades de la empresa, en cuanto a cumplir perfiles acordes al cargo que van a desempeñar.

## **JUSTIFICACIÓN DEL TEMA**

La gestión del talento humano se ha convertido en pilar estratégico del quehacer empresarial moderno, porque ayuda a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión, hacerla competitiva, suministrarle personal entrenado y motivado, permitiendo la autorrealización y satisfacción de los empleados en el trabajo, y mejorando la calidad de vida en el trabajo.

Hoy más que nunca las personas o capital humano de las empresas, constituyen una ventaja, porque en este mundo tan competitivo a las empresas se les exige, que a más de ser eficaces, también sean eficientes en la producción de sus bienes o servicios. Mientras más alto sea el nivel de compromiso y motivación de los trabajadores, mayor será su orientación participativa para lograr el éxito organizacional e individual.

Este trabajo plantea la propuesta de creación de una área de Gestión del Talento Humano para la Empresa Vial del Azuay EMVIAL EP, diseñando perfiles acordes a las diferentes funciones, con la finalidad de encontrar personas idóneas para los cargos; un modelo de gestión del talento humano directamente relacionado con los servicios que la empresa brinda, orientado a mejorar los procesos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación del personal, ambiente laboral, cultura y clima organizacional de la empresa.

## **SELECCIÓN Y DELIMITACIÓN DEL TEMA**

El presente trabajo de graduación, se aplicará a la Empresa Vial del Azuay EMVIAL EP, entidad pública creada por el Gobierno Provincial del Azuay, con la finalidad de prestar los servicios de mantenimiento, administración y construcción vial en la Provincia del Azuay. Empresa que dentro de su estructura organizacional, no cuenta con un área de Gestión del Talento Humano, que planifique y organice a sus colaboradores en la realización de sus tareas a fin de alcanzar los objetivos institucionales; motivo por el cual se plantea el tema:

**“Propuesta para la creación del Área de Gestión del Talento Humano para la Empresa Vial del Azuay, Año 2010”**

## **OBJETIVO GENERAL**

Diseñar una propuesta para la creación del área de gestión del talento humano para la Empresa Vial del Azuay EMVIAL EP, con el fin de optimizar los procesos de administración del personal de la empresa.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Diagnosticar la situación actual en la que se desenvuelve el área de recursos humanos de la Empresa Vial del Azuay.
- Asignar las funciones y responsabilidades propias de esta área, dentro de la competencia del servicio que presta la Empresa.
- Contribuir con un modelo de gestión de talento humano acorde a las necesidades de la institución, orientado a mejorar los procesos de: reclutamiento, selección, inducción, capacitación del personal, ambiente laboral, cultura y clima organizacional de la empresa.

## **MARCO TEÓRICO**

Para la elaboración del presente trabajo de graduación, se partirá de un diagnóstico, que permita conocer la situación actual en la que se desenvuelve la entidad objeto de análisis, con el fin de desarrollar la propuesta para mejorar la administración del recurso humano, a través de un modelo que responda a sus necesidades y situación actual, permitiendo alcanzar sus objetivos fundamentales en el marco de las normas básicas de administración de personal, para lo cual se tomará como base los conocimientos recibidos en los Módulos de la Licenciatura de Gestión de la Organización de la Universidad del Azuay, concretamente en Investigación dictado por el Lcdo. Joaquín Moreno; así como en Administración, Gerencia y Comportamiento de la Organización, impartido por el Dr. Andrés Abad; utilizando para ello los conceptos establecidos en el libro “Fundamentos de Administración”, de Stephen Robbins, 3a. Edición, Editorial Pearson Educación, México, año 2002, en el cual se reflejan las tendencias actuales de la administración de las organizaciones.

El diseño de la propuesta para el área de gestión del talento humano, se sustentará en el Módulo de Psicología para la Gestión del Talento Humano, impartido por el Psicólogo Mario Moyano, así como en las teorías trazadas por Idalberto Chiavenato, en sus libros “Administración de Recursos Humanos” 8ª. Edición, Editorial Mc Graw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V., México D.F., 2007 y “Gestión del Talento Humano” 3ª. Edición, Editorial Mc Graw-Hill/Interamericana Editores, S.A.



de C.V., México D.F., 2009; en los cuales se plantea los principales procesos de la moderna gestión del talento humano, como una función que permite la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos institucionales e individuales, buscando con ello, conseguir la eficacia organizacional.

Con la aplicación de este fundamento teórico, se contribuirá a desarrollar un modelo de gestión de talento humano acorde a las necesidades de la institución, orientado a mejorar los procesos de: reclutamiento, selección, inducción, capacitación del personal, ambiente laboral, cultura y clima organizacional de la empresa.

## **MARCO CONCEPTUAL**

A continuación se presentan algunas definiciones, que serán abordadas en el desarrollo del presente trabajo:

**Administración de Recursos Humanos (ARH):** “Función de la administración que se encarga de conseguir, capacitar, motivar y retener a empleados competentes” <sup>22</sup>

**Capital humano:** “Es el capital de la gente, de talentos y de competencias para actuar en diversas situaciones para crear activos tangibles como intangibles” <sup>23</sup>

**Clima Organizacional:** “Ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes.” <sup>24</sup>

**Cultura Organizacional:** “Sistema de significados compartidos en una organización y que determinan, en gran medida, la forma de actuar de los empleados” <sup>25</sup>

**Desarrollo Organizacional:** “Actitud diseñada para facilitar los cambios planificados, de largo plazo, para toda la organización, y que gira en torno a las actitudes y los valores de los miembros de la organización” <sup>26</sup>

---

<sup>22</sup> ROBBINS, Stephen P., DECENZO, David, Fundamentos de Administración, 3a. Edición, Editorial Pearson Educación, Glosíndice G-1

<sup>23</sup> CHIAVENATO, Idalberto, Op.cit. Pag.37

<sup>24</sup> CHIAVENATO, Idalberto, Op.cit. Pag.58

<sup>25</sup> ROBBINS, Stephen P., Op.cit. G-3

<sup>26</sup> ROBBINS, Stephen P., Op.cit. G-4

**Gestión del Talento Humano:** “La gestión del talento humano en las organizaciones, es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos, o cualquier denominación utilizada), que tengan como objetivo lograr la identificación plena de los individuos con la organización, logrando establecer nexos favorables entre ellos siguiendo siempre un enfoque participativo y de completa comunicación. La gestión de dicho activo será más efectiva mientras más alto sea el nivel de compromiso y de motivación que tenga el trabajador, lo que constituye tarea primordial para lograr el éxito organizacional, individual y el logro de un alto nivel de competitividad” <sup>27</sup>

**Motivación:** “Voluntad para realizar grandes esfuerzos por alcanzar las metas de la organización, con la condición de que el esfuerzo pueda satisfacer alguna necesidad individual” <sup>28</sup>

**Recursos Humanos:** “Personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea” <sup>29</sup>

## **METODOLOGIA**

Para desarrollar este trabajo de graduación, se utilizará el sistema de investigación descriptivo, que nos ayudará a identificar los elementos necesarios para diagnosticar la situación actual del área administrativa de EMVIAL EP y definir la estructura organizativa del área de gestión del talento humano, así como la elaboración de los perfiles que identifiquen a cada puesto.

Para aplicar esta investigación, se requiere de recopilación de información, la misma que se obtendrá a través de las siguientes técnicas: observación, entrevistas y cuestionarios.

Con los resultados del diagnóstico, y a través del método deductivo, se determinarán las teorías y procesos aplicables para la estructuración de nuestra propuesta, fundamentándonos en la bibliografía y referencias electrónicas, previamente seleccionadas.

---

<sup>27</sup> CHIAVENATO, Idalberto, Op.cit. Pag.125

<sup>28</sup> ROBBINS, Stephen P., Op.cit. G-8

<sup>29</sup> CHIAVENATO, Idalberto, Op.cit. Pag.120

La fuente principal de información, será la bibliografía relacionada al tema, entrevistas con directivos y empleados involucrados; así como estudios de casos afines al tema.

## **TECNICAS DE RECOPIACION DE INFORMACION**

Las técnicas a utilizarse para recopilar la información necesaria, son:

- Observación directa y participativa
- Investigación bibliográfica
- Documentación institucional
- Sistemas normativos que rigen en el Sector Público (base legal)
- Encuestas
- Entrevistas

## **ESQUEMA**

### **TEMA:**

“Propuesta para la creación del Área de Gestión del Talento Humano para la Empresa Vial del Azuay-EMVIAL EP, Año 2010”

## **INTRODUCCION**

### **CAPÍTULO 1: DESCRIPCION DE LA EMPRESA**

- 1.1 Aspectos generales de la empresa
- 1.2 Misión y Visión
- 1.3 Políticas y objetivos
- 1.4 Elaboración de FODA
- 1.5 Estructura organizativa vigente.

## CAPÍTULO 2: FUNDAMENTACION

- 2.1 Administración de recursos humanos
- 2.2 Modelos de gestión del talento humano
- 2.3 Proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal
- 2.4 Principios de la gestión por competencias

## CAPÍTULO 3: CREACION DEL AREA DE GESTION DE TALENTO HUMANO

- 3.1 Objetivos del Área de Gestión del Talento Humano
- 3.2 Estructura del Área de Gestión del Talento Humano
- 3.3 Políticas del Área de Gestión del Talento Humano
- 3.4 Funciones del Área de Gestión del Talento Humano
- 3.5 Desarrollo de recursos humanos
- 3.4 Clima y cultura organizacional

## CONCLUSIONES

## RECOMENDACIONES

## BIBLIOGRAFIA

## CRONOGRAMA:

	Actividades	AÑO 2010				AÑO 2011											
		NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL	
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Aprobación del diseño del trabajo de graduación																
2	Investigación, recolección de datos, bibliografía																
3	Desarrollo del trabajo de graduación																
4	Aprobación del trabajo de graduación																
5	Sustentación del trabajo de graduación																

## **PRESUPUESTO:**

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>JUSTIFICACIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR UNITARIO USD \$</b>	<b>VALOR TOTAL USD \$</b>
Papel bond hojas A4	Impresión	1 resma	4,00	4,00
Cartucho de tinta	Impresión	1 unidad	25,00	25,00
Discos compactos	Respaldos	3 unidades	1,00	3,00
Internet, copias.	Recopilación de información	global	25,00	50,00
Imprevistos y otros		global		30,00
Anillados		5 ejemplares	3,00	15,00
Gastos de graduación		2 autoras	60,00	120,00
<b>TOTAL</b>				<b>247,00</b>

## **BIBLIOGRAFIA**

CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, 8ª. Edición, Editorial Mc Graw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V., México D.F., 2007

CHIAVENATO, Idalberto, Gestión del Talento Humano, 3ª. Edición, Editorial Mc Graw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V., México D.F., 2009

MOYANO, Mario; Módulo de Psicología para la Gestión del Talento Humano, Licenciatura de Gestión de la Organización, Universidad del Azuay, Cuenca, 2009.

ROBBINS, Stephen P., DECENZO, David, Fundamentos de Administración, 3a. Edición, Editorial Pearson Educación, México, 2002

ROJAS REYES, Carlos; MORENO AGUILAR, Joaquín, La Investigación en la Universidad, 2ª. Edición, Universidad del Azuay, Cuenca, 2002.

## REFERENCIAS ELECTRONICAS:

BALLIVIAN D. y Carola T. Gonzales C., GESTION DEL CAMBIO. Los Nuevos Modelos de Gestión del Principal Activo de la Empresa.

<http://www.gestiopolis.com/canales6/ger/nuevos-modelo-gestion.htm.01-2006>.

Página consultada: enero 10 de 2011.

CEJAS, Magda. La Formación por competencias: Una visión estratégica en la gestión de personas. Revista Visión Gerencial, Vol. 4, Enero-Junio 2005, (consulta

2 octubre 2010). <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/25077/2/articulo2.pdf>

DELGADO M., Domingo J., Modelos de Gestión por Competencias, Fundación Iberoamericana por Competencias, (consulta 23 octubre 2010).

[www.gestiondelconocimiento.com/pdf-art-gc/00240dode1.pdf](http://www.gestiondelconocimiento.com/pdf-art-gc/00240dode1.pdf)