



ESPE

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

PROPUESTA DE UN MANUAL DE GESTIÓN DE
TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS
EN LOS SUBSISTEMAS DE PLANIFICACIÓN,
CLASIFICACIÓN Y SELECCIÓN PARA LA EMPRESA
ELÉCTRICA PROVINCIAL COTOPAXI S.A.

CAPÍTULO 1

GENERALIDADES

Antecedentes

Actualidad

Definiciones antiguas

Capital Humano

Formulación del problema

Técnicas antiguas genera problemas

No posee un Manual de Gestión de Talento Humano por Competencias

Objetivos

Objetivo general

Elaborar el Manual de Gestión de Talento Humano por Competencias que permita mejorar los Subsistemas de Planificación, Clasificación y Selección basándose en las competencias necesarias.

Objetivos específicos

Determinar el proceso actual de los subsistemas de planificación, clasificación y selección en la ELEPCO S.A.

Definir las competencias necesarias que se requieren para la ejecución de cada puesto de trabajo y elaborar el diccionario de competencias.

Determinar el perfil de cada puesto de trabajo por competencias.

Elaborar el manual de gestión de talento humano por competencias en los subsistemas de planificación, selección y clasificación.

Importancia y Justificación

Es necesaria la ejecución de este proyecto debido a que la ELEPCO S.A. no cuenta con un manual de gestión de talento humano establecido

Ayudará a realizar proyectos de bajo costo y alto beneficio a través de la utilización del mejor talento humano de la empresa

El manual es importante porque ayudará al mejor desarrollo de los procesos en los subsistemas de planificación, clasificación y selección de personal.

El correcto manejo del personal contribuirá a una mejora en los procesos y desempeño de toda la organización.

Alcance

Procesos en base a las competencias requeridas para cada puesto de trabajo
perfiles y competencias necesarias

El manejo e implementación del presente manual estará a disposición del Departamento de Talento Humano de la ELEPCO S.A.

CAPÍTULO 2

FUNDAMENTO TEÓRICO

Objetivos de ELEPCO S.A.

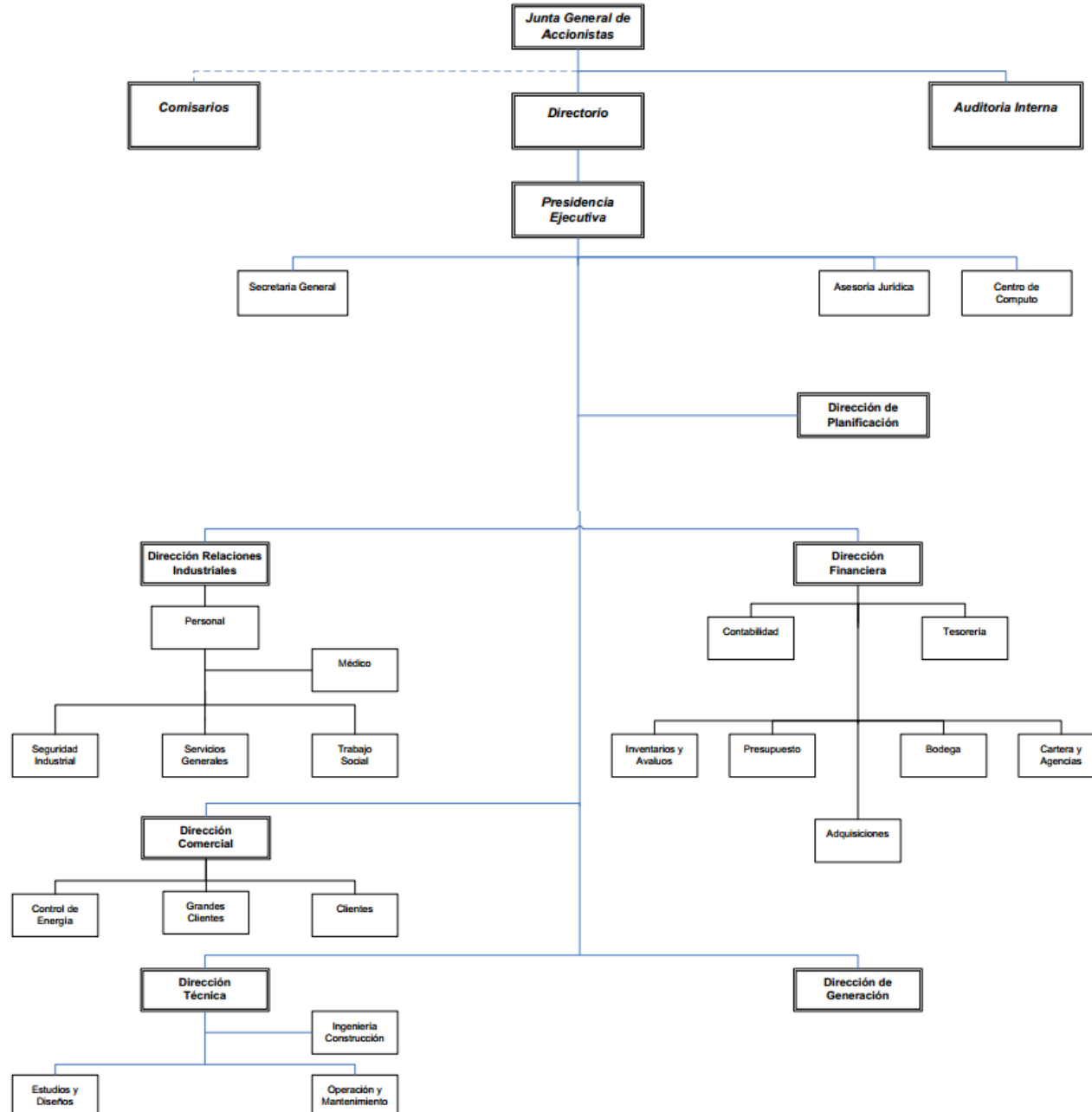
Objetivo General

- El Objetivo General de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A. es la prestación de servicio público de electricidad en su área de servicio. (ELEPCO)

Objetivos Específicos

- Suministrar el servicio público de electricidad de conformidad con la Ley Básica de Electrificación y demás Leyes de la República.
- Construir obras de electrificación en las áreas Industrial, Comercial y Residencial tanto en el sector urbano como en el sector rural
- Optimizar la operación de los sistemas de Subtransmisión y Distribución.
- Disminuir la compra de energía, utilizando al máximo la capacidad instalada del parque generador de ELEPCO S.A.
- Rebajar el consumo de alumbrado público.
- Mejorar la imagen de la Empresa a través de una oportuna atención a los clientes, con herramientas tecnológicas de última generación.
- Celebrar toda clase de actos y contratos permitidos por la Ley y que tengan relación con su objeto social.
- Optimizar la rentabilidad técnica y económica de la Empresa en el sector industrial.
- Realizar estudios de factibilidad de obras proyectadas a corto y mediano plazo.
- Recuperación oportuna de recursos necesarios para el cumplimiento de las actividades de la Empresa.
- Salvaguardar los activos de la Empresa.

EMPRESA ELÉCTRICA PROVINCIAL COTOPAXI S.A.
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Gestión por Competencias

- se basa en que el éxito de una organización depende de la calidad y disponibilidad de sus recursos humanos; mientras más integrados estén y mientras más se aprovechen sus capacidades, existen más posibilidades de alcanzar los objetivos institucionales

Definición de Competencia

Característica subyacente en el individuo que esta casualmente relacionada con un estándar de efectividad

Descripción de puestos

Genérica

- Se usa para planificación organizacional
- Estudios de salarios

Específicas

- deberes y tareas, relación con otros puestos

Tipos de competencias

Competencias
Generales

Competencias
Específicas

Grados de
competencias

Diccionario de competencias

documento

competencias

grado

CAPÍTULO 3

DETERMINAR EL PROCESO ACTUAL DE LOS
SUBSISTEMAS DE PLANIFICACIÓN,
CLASIFICACIÓN Y SELECCIÓN

Análisis de la Administración de Talento Humano

En ELEPCO S.A. la administración del Talento Humano está bajo la Dirección de Relaciones Industriales y a cargo de la Jefatura de Personal

Planeación estratégica

- Se busca incrementar el desarrollo del recurso humano a través del cumplimiento de los objetivos mediante la aplicación de la estrategia del área de Talento Humano.

Objetivos

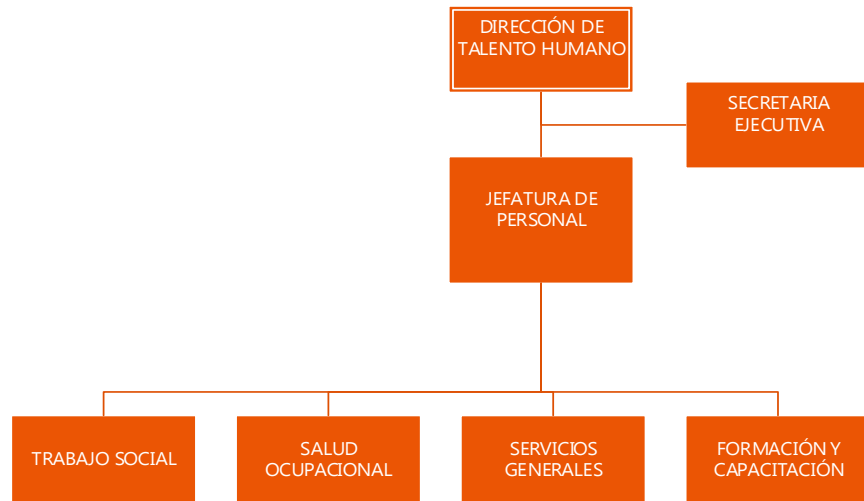
- Realizar un correcto empleo de los recursos humanos para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- Brindar un trabajo motivador con estabilidad laboral garantizando la seguridad y salud ocupacional.
- Realizar pagos justos a los empleados, trabajadores y reconocimiento por metas y objetivos cumplidos.
- Proporcionar crecimiento, desarrollo y carrera a través de capacitaciones y formación continua.

Estrategia del Área de Talento Humano

- Estructurar los diferentes departamentos con colaboradores exitosos y que cumplan con el perfil para tomar decisiones importantes, además de recomendar ideas y estrategias en la organización.

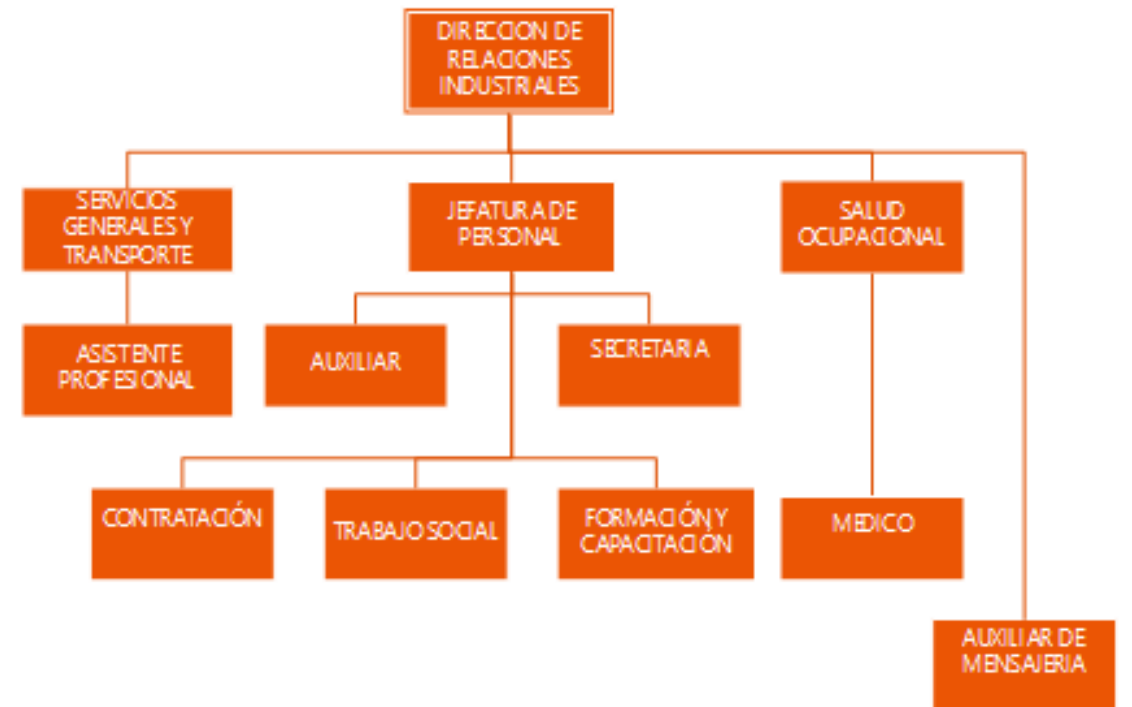
Evaluación del entorno





Organigrama de la Dirección de Talento Humano de ELEPCO S.A

Organigrama Propuesto de la Dirección de Relaciones Industriales



Funciones del área de Talento Humano

Jefatura de personal:

- Contratación
- Elabora los roles de pago
- Recibe el requerimiento y elabora el contrato de trabajo
- Inducción
- cálculos correspondientes en el ministerio y contablemente
- Informes al ministerio

Secretaria

- Recepción y despacho de documentos.
- Verifica las referencias del aspirante a los cargos.
- Mantiene actualizados los archivos del personal que ingresan a trabajar
- Actualiza y registra los expedientes del personal, permisos, reposos e inasistencias

Trabajo Social

- Elabora, ejecuta y evalúa programas y proyectos sociales
- Tratan problemas sociales en la organización

Salud Ocupacional

- Soluciona problemas de salud de los trabajadores en el medio ocupacional
- Registro de cumplimiento de normas de seguridad
- Lleva un registro de patologías laborales dentro de la empresa

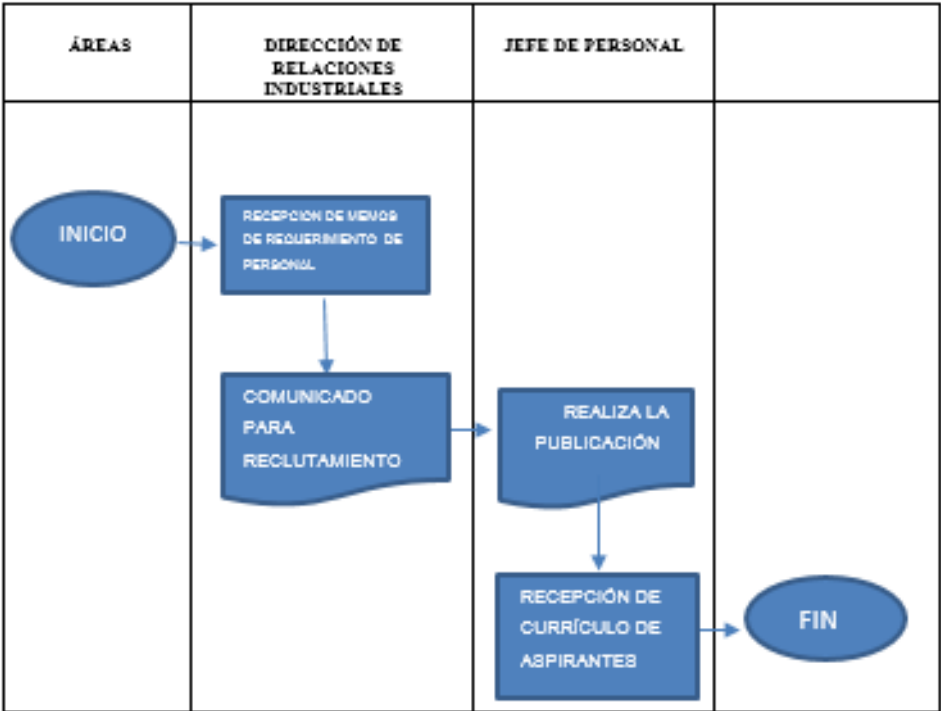
Servicios Generales

- Controla y supervisa la dotación de servicios.
- Realiza la contratación de servicios
- Organiza el parque automotor
- Coordina el mantenimiento de las instalaciones y herramientas

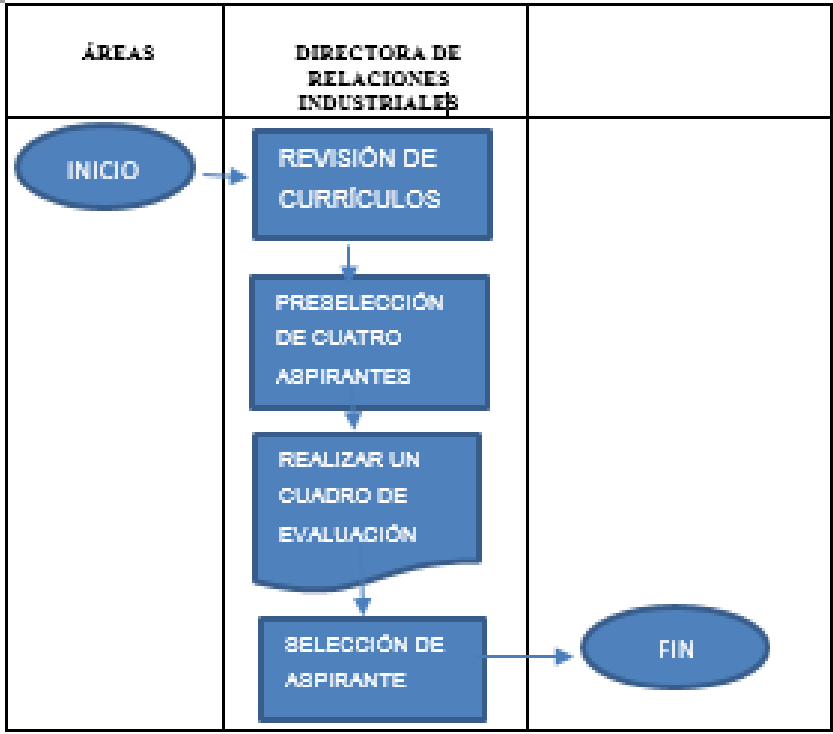
Formación y capacitación

- Entrevista con los colaboradores para determinar si están capacitados
- Análisis de clima laboral
- Programa de capacitación para el personal administrativo y técnico
- Realiza cursos para las diferentes áreas.

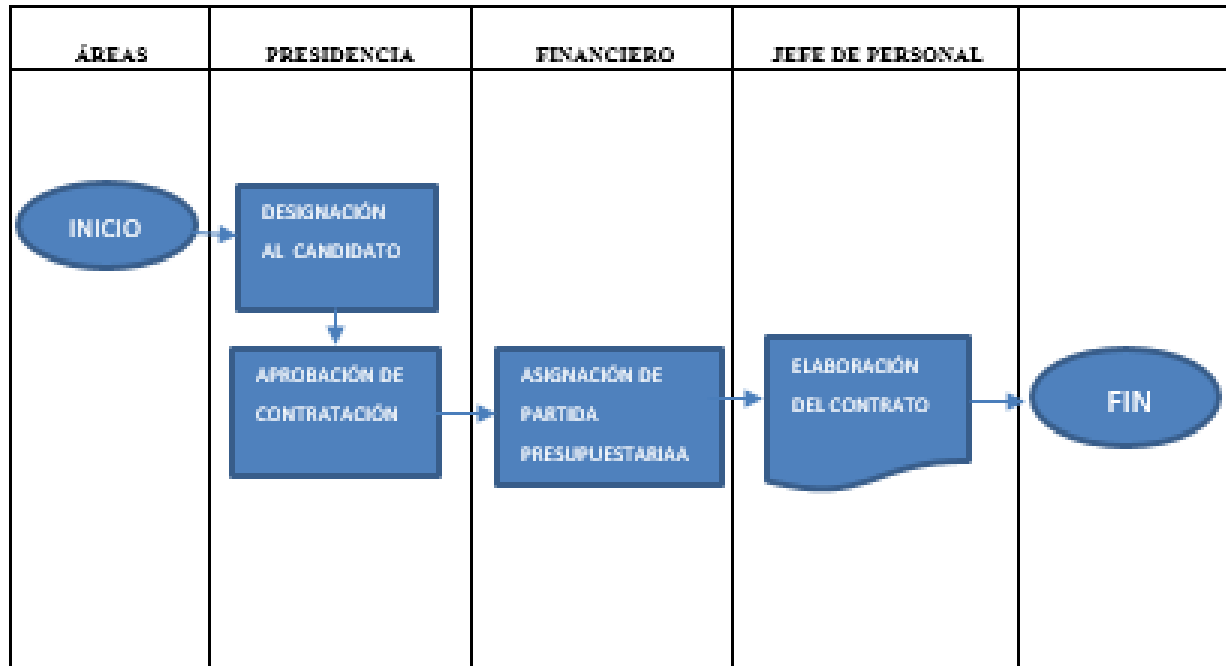
Procesos del área de Talento Humano



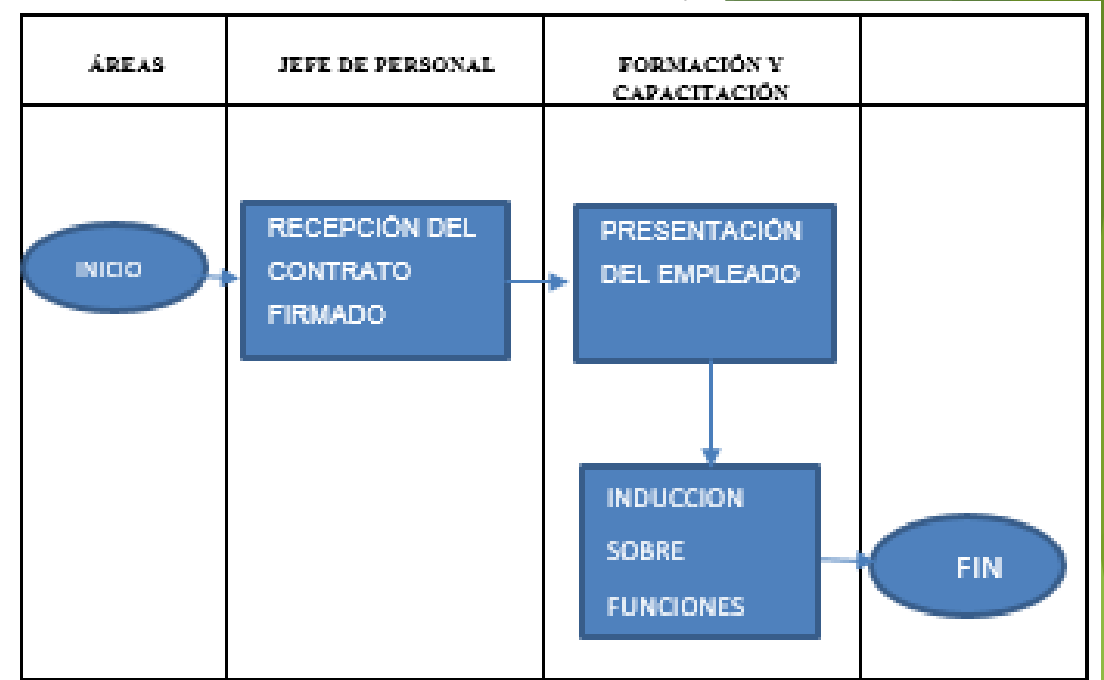
RECLUTAMIENTO



SELECCION



CONTRATACIÓN



INDUCCIÓN

Conclusiones

Planificación

No consta con una persona establecida para realizar la función

No realiza planificación del requerimiento de personal

Solo procede al reclutamiento y selección de nuevo personal

Clasificación

Toma en cuenta datos en perfiles profesionales antiguos

No se identifican puestos de trabajo alterados y no existe una clasificación de los puestos

Selección

Por opiniones

En cada requerimiento de personal se solventa de acuerdo a la necesidad del área, en ocasiones se observa que los aspirantes no cumplen con los requerimientos establecidos

Los procesos que sigue la empresa para administrar el Talento Humano se vienen utilizando desde años atrás pero no se cuenta con un documento escrito y aprobado de dichos procesos.

CAPÍTULO 4

DEFINIR LAS COMPETENCIAS NECESARIAS QUE SE REQUIEREN PARA LA EJECUCIÓN DE CADA PUESTO DE TRABAJO Y ELABORAR EL DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

Visión

- En los próximos tres años (2017), seremos la empresa del sector eléctrico del país reconocida, distinguida y renombrada por su excelencia, que garantiza un servicio público con calidad y eficiencia sostenibles.

Misión

- Proveer el servicio público de electricidad, para las ciudadanas y ciudadanos en su área de concesión, con eficiencia, calidez y responsabilidad socio ambiental, para alcanzar el buen vivir.

COMPETENCIAS GENERALES

- ▶ Análisis de misión y visión con la Directora de Relaciones Industriales
 - Compromiso
 - Orientación al cliente
 - Calidad de trabajo
 - Adaptabilidad al cambio
 - Desarrollo de las personas

Entrevista

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{(N - 1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}$$

Dónde:

n = Muestra.

N = Población.

Z = Desviación Estándar.

p = Población a Favor.

e = Error Tolerable.

Datos:

n = ¿?

N = 189

Z = 97% = 2,17

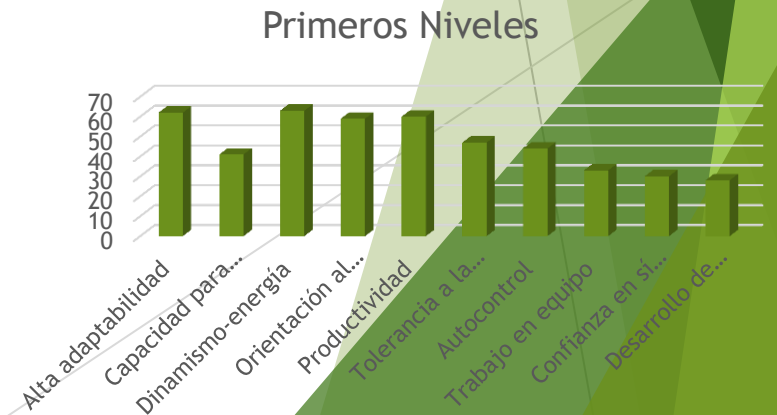
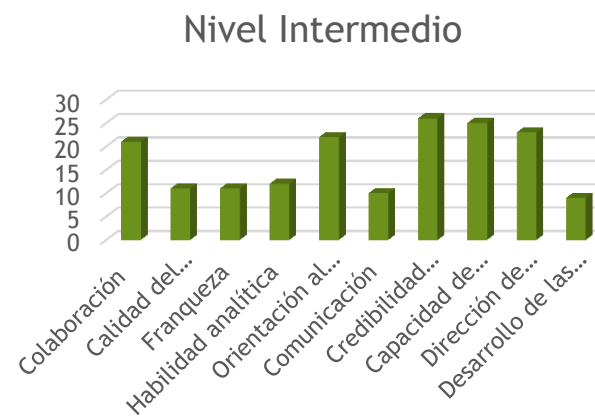
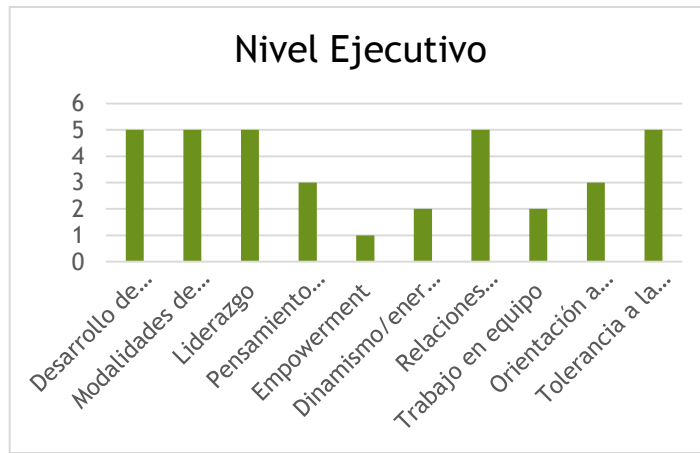
p = 0,5

e = 5%

n = 135,06

NIVELES	NÚMERO DE COLABORADORES
Nivel Ejecutivo	6
Nivel Intermedio	28
Primeros Niveles	101
TOTAL	135

- Se establecieron tres niveles jerárquicos y analiza las competencias con grado alto



ASIGNACIÓN DE COMPETENCIAS

Competencias para primeros niveles

COMPETENCIAS GENERALES	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS
Compromiso	Alta adaptabilidad
Orientación al cliente	Dinamismo-energía
Calidad de trabajo	Orientación al cliente externo e interno.
Adaptabilidad al cambio	Productividad
Desarrollo de las personas	Tolerancia a la presión

Competencias para nivel intermedio

COMPETENCIAS GENERALES	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS
Compromiso	Colaboración
Orientación al cliente	Orientación al cliente externo e interno
Calidad de trabajo	Credibilidad técnica
Adaptabilidad al cambio	Capacidad de planificación y organización
Desarrollo de las personas	Dirección de equipos de trabajo

Competencias para nivel ejecutivo

COMPETENCIAS GENERALES	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS
Compromiso	Desarrollo de equipo
Orientación al cliente	Modalidades de contacto
Calidad de trabajo	Liderazgo
Adaptabilidad al cambio	Relaciones públicas
Desarrollo de las personas	Tolerancia a la presión

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS PARA ELEPCO S.A.

Adaptabilidad al cambio

- conoce el entorno en el que se desarrolla, es capaz de modificar sus estrategias y cumplir con objetivos.

Alta adaptabilidad

- se desenvuelve en diferentes entornos, ejecuta varias labores.

Calidad de trabajo

- tiene el conocimiento necesario y lo comparte, tiene una organización y estructura definida para la realización de su trabajo

Capacidad de planificación y organización

- organiza el trabajo del área efectivamente, tiene gran capacidad de dirección de proyectos

Colaboración

- propone cambios con entusiasmo o nuevas tecnologías

Compromiso

- Apoyar decisiones de la empresa, conoce de los procesos y es reconocido interna y externamente por cumplir con sus tareas.

Credibilidad técnica

- maneja un conocimiento técnico debido a la experiencia técnica que posee, conoce los procesos, detecta problemas y los soluciona

Desarrollo de las personas

- potencia la información que recibe y la comparte para una retroalimentación exitosa

Desarrollo de equipo

- influye en los colaboradores con compromiso y participación, crea una red de comunicación

Dinamismo-energía

- no se desorganiza, trabaja con colaboradores de diferentes áreas.

Dirección de equipos de trabajo

- realiza reuniones de trabajo y evalúa la evolución de proyectos.

Liderazgo

- guía grupos humanos para el cumplimiento de objetivos, defiende sus creencias para cumplirlos.

Modalidades de contacto

- tiene una habilidad de comunicación alta, muestra interés por el entorno laboral y escucha a sus colaboradores

Orientación al cliente

- comprende y busca satisfacer la necesidad planteada por el cliente, realiza una planificación de sus obligaciones para solucionar el problema.

Orientación al cliente externo e interno nivel intermedio

- aclara requerimientos, tiene una actitud de disponibilidad y evalúa la satisfacción del cliente.

Orientación al cliente externo e interno primeros niveles

- escucha necesidades y solventa las mismas, es efectivo en su accionar.

Productividad

- es responsable de la ejecución correcta de las tareas asignadas en el tiempo indicado.

Relaciones públicas

- maneja redes complejas de personas, busca la cooperación interna como externa con la sociedad

Tolerancia a la presión nivel ejecutivo

- Autocontrol para el manejo de problemas

Tolerancia a la presión primeros niveles

- resuelve eficientemente conflictos, es cauto

CAPÍTULO 5

DETERMINAR EL PERFIL DE CADA PUESTO DE TRABAJO POR COMPETENCIAS

- ▶ Organigrama de Direcciones
- ▶ Cuestionario
- ▶ Entrevista

Cuestionario

- Nombre del puesto
- Dependencia
- Tareas a realizar
- Responsabilidades
- Requisitos/Manejo educacionales
- Interrelaciones con otros puestos
- Otros requerimientos
- Competencias y grados
- Preparado por, aprobado por y fecha

PRESIDENCIA EJECUTIVA

SECRETARIA GENERAL

AUDITOR

ASESORIA JURÍDICA

ASISTENTE DE AUDITORÍA

ASISTENTE

RELACIONES PÚBLICAS

CENTRO DE COMPUTO

COACTIVAS

ADQUISICIONES

ASISTENTE DE RELACIONES PÚBLICAS

AUXILIAR

ASISTENTE ADMINISTRATIVO

ABOGADO

DIRECCIÓN DE RELACIONES INDUSTRIALES

SERVICIOS GENERALES Y TRANSPORTE

JEFATURA DE PERSONAL

SALUD OCUPACIONAL

ASISTENTE PROFESIONAL

AUXILIAR

SECRETARIA

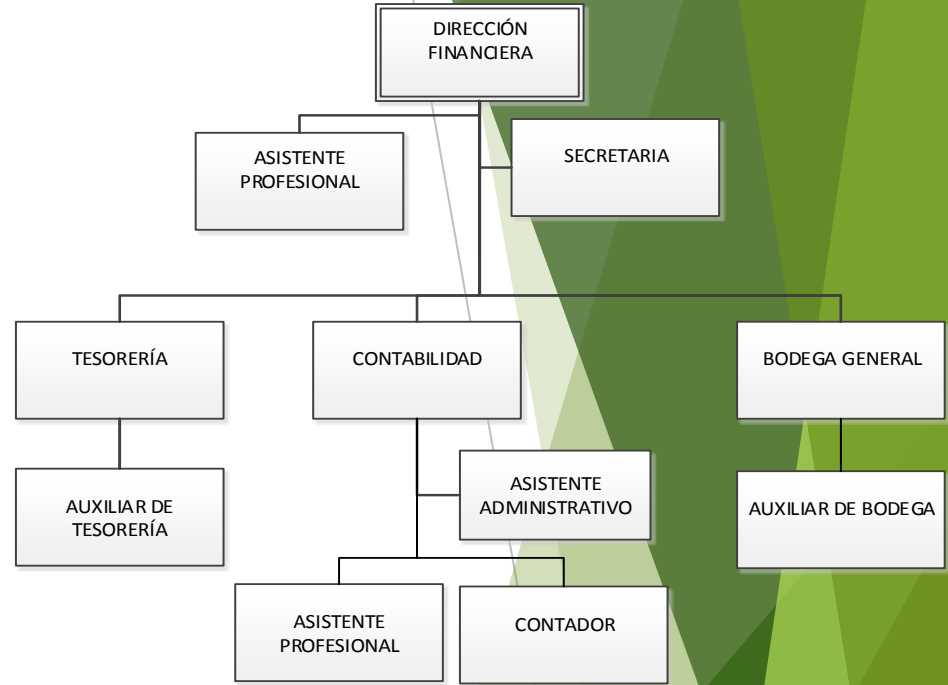
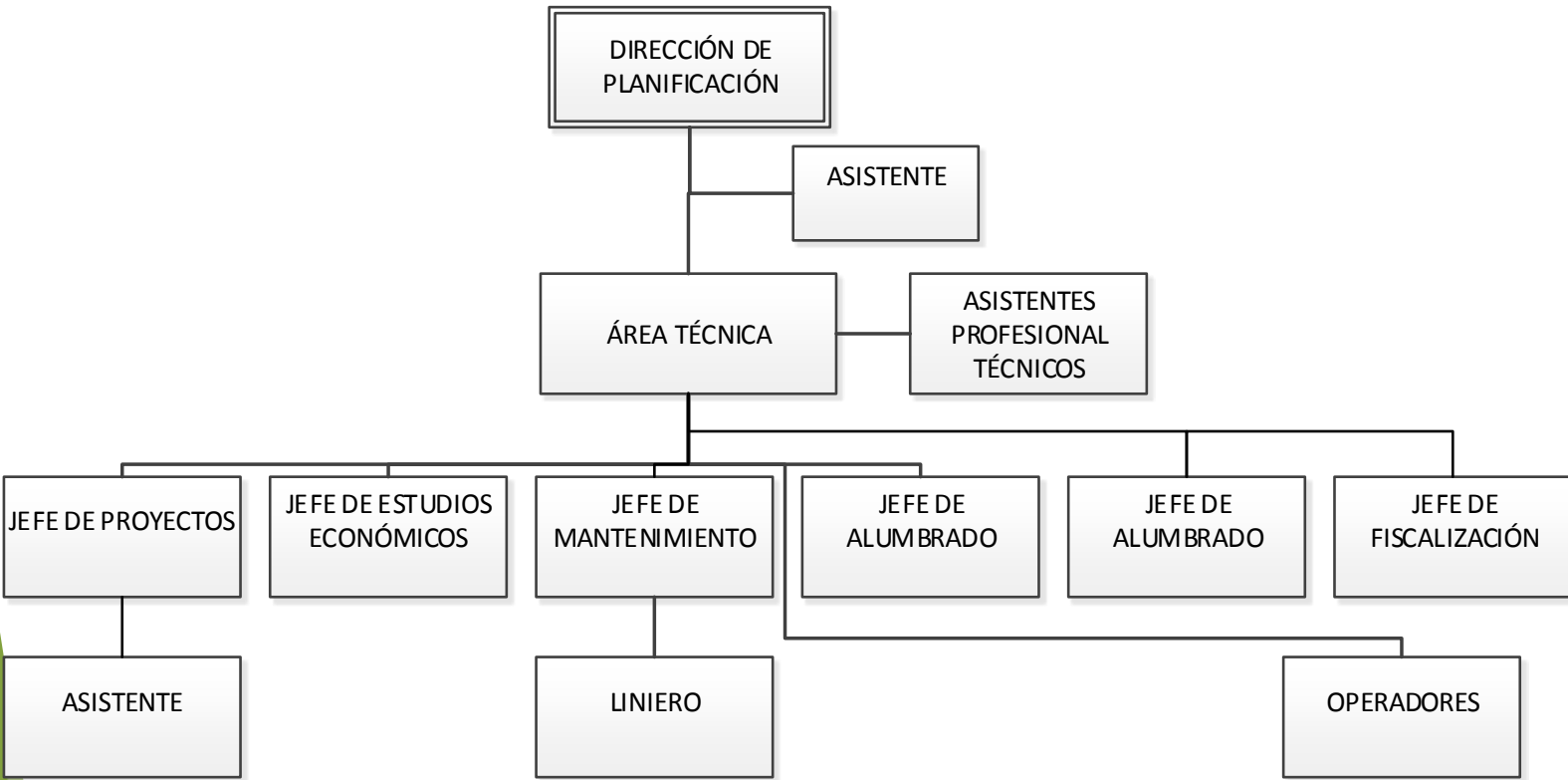
CONTRATACIÓN

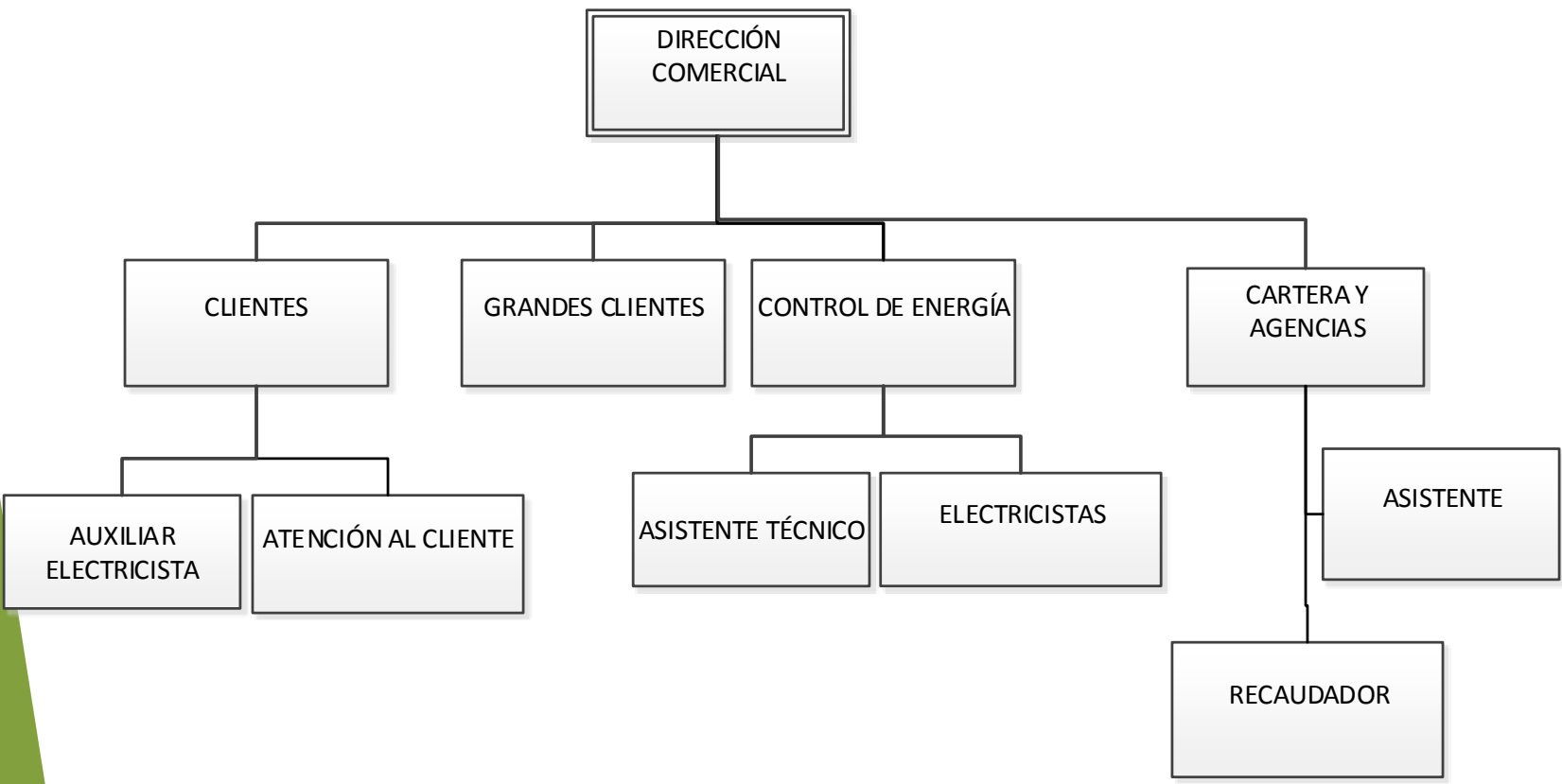
TRABAJO SOCIAL

FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN

MEDICO

AUXILIAR DE MENSAJERÍA





PERFIL NIVEL EJECUTIVO

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto: Director de Planificación	Reporta a: Presidencia	Supervisa a: Asistente, Jefes de: proyectos, estudios económicos y área técnica	Tareas: <ul style="list-style-type: none">• Programas económicos• Registro estadístico de actividades empresariales técnicas y económicas• Elaborar reportes para entidades de controlen físico y magnético• Diagnostico operativo de la empresa y proyección de necesidades futuras• Estudio del comportamiento actual con proyecciones de necesidades operativas en el ámbito economía que afectan a la tarifa eléctrica	Responsabilidades: es el responsable del buen planteamiento de estudios técnicos y económicos de la empresa.	Condiciones del trabajo: Analizadores de redes medio /bajo voltaje y conocimiento técnico económico y administrativo
--	---------------------------	---	--	--	--

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Título: Ingeniero Eléctrico	Experiencia: 5 años	Competencias Generales: <ul style="list-style-type: none">• Compromiso• Orientación al cliente• Calidad de trabajo• Adaptabilidad al cambio• Desarrollo de las personas	Competencias Específicas: <ul style="list-style-type: none">• Desarrollo de equipo• Modalidades de contacto• Liderazgo• Relaciones públicas• Tolerancia a la presión	Relaciones Internas y externas: Todas las Direcciones
---------------------------------------	-------------------------------	---	--	---

PERFIL NIVEL INTERMEDIO

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto: Jefe de obras civiles	Reporta a: Director de Planificación	Supervisa a: Técnicos	Tareas: <ul style="list-style-type: none">•Elaboración de presupuestos•Notificación recibida, coordina contratación de estudios, concurso a través de SERCOP, adjudica y elabora contrato•Fiscalización de obra civil•Seguimiento de obra, cumpla con especificaciones, control de materiales, ensayo de cilindros, en cada planilla se realiza informe•Nombramiento para administrar el contrato•Control de seguridad de líneas eléctricas a través de formularios de línea de fábrica de municipios•Petición de municipios, control de líneas de alta para construcciones	Responsabilidades: Administración de contratos de obra civil y pruebas de materiales	Condiciones del trabajo: trabajo de campo conocimiento de normas en los materiales.
--	--	---------------------------------	---	--	---

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Título: Ingeniero Civil	Experiencia: 3 años	Competencias Generales: <ul style="list-style-type: none">•Compromiso•Orientación al cliente•Calidad de trabajo•Adaptabilidad al cambio•Desarrollo de las personas	Competencias Específicas: <ul style="list-style-type: none">•Colaboración•Orientación al cliente externo e interno•Credibilidad técnica•Capacidad de planificación y organización•Dirección de equipos de trabajo	Relaciones Internas y externas: área técnica
-----------------------------------	---------------------	--	---	--

PERFIL PRIMEROS NIVELES

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto: Asistente administrativo de adquisiciones	Reporta a: Jefe de adquisiciones	Tareas: <ul style="list-style-type: none">•contratación ínfima cuantía•ingreso y despacho de documentos•archivo de documentos•recepción de ofertas en procesos de contratación pública•verificación de RUP en el portal de SERCOP•elaboración de memos, actas, informes•control de certificaciones presupuestarias•llevar un control del estado de los procesos de contratación pública	Responsabilidades: Software de control de documentos, revisión de documentos, registro de las facturas de adquisiciones	Condiciones del trabajo: Eficiencia, conocimientos SERCOP
---	--	---	---	---

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Título: Secretariado ejecutivo	Experiencia: 1 año	Competencias Generales: <ul style="list-style-type: none">•Compromiso•Orientación al cliente•Calidad de trabajo•Adaptabilidad al cambio•Desarrollo de las personas	Competencias: <ul style="list-style-type: none">•Alta adaptabilidad•Dinamismo-energía•Orientación al cliente externo e interno.•Productividad•Tolerancia a la presión	Relaciones Internas y externas: Abogado y Jefe
--	---------------------------	---	--	---

CAPÍTULO 6

ELABORAR EL MANUAL DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS

Objetivo	Marco Legal	Responsables
<ul style="list-style-type: none">• Establecer procedimientos adecuados para realizar la planificación, clasificación y selección de personal en la ELEPCO S.A.	<ul style="list-style-type: none">• Ley Orgánica de Servicio Publico• Código de Trabajo	<ul style="list-style-type: none">• Dirección de Relaciones Industriales• Jefatura de Personal

Manual de Planificación de Talento Humano para la Empresa Eléctrica Cotopaxi S.A.

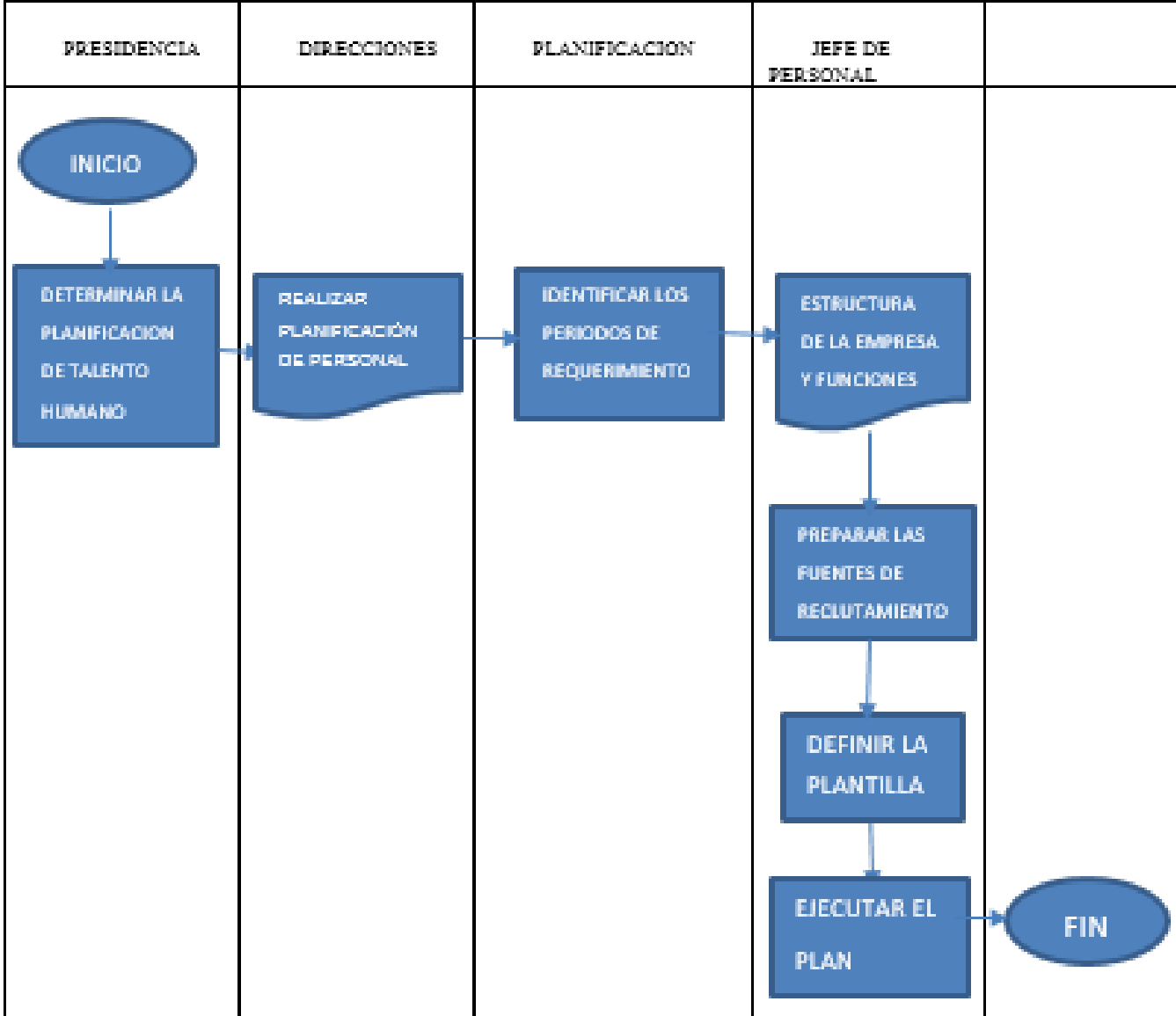
Objetivo de Planificación

- Realizar el procedimiento de planificación para prever las necesidades futuras de personal en los diferentes proyectos o planes que ponga en marcha la ELEPCO S.A.
- Áreas involucradas
 - Presidencia
 - Directores ejecutivos
 - Jefe de Personal

Normativa(LOSEP)

- Las Direcciones presentaran al final de cada año su planificación de personal para el año siguiente según proyectos aprobados.
- La Jefatura de Personal consolidara el plan de Talento Humano de la institución.
- Las Direcciones establecerán plantillas referenciales con el número de puestos indispensables para el eficiente funcionamiento de los proyectos.
- La Jefatura de personal presentara un informe anual a Presidencia sobre la gestión de talento humano realizada

Diagrama de Flujo de Planificación



Manual de Clasificación de Talento Humano para la Empresa Eléctrica Cotopaxi S.A.

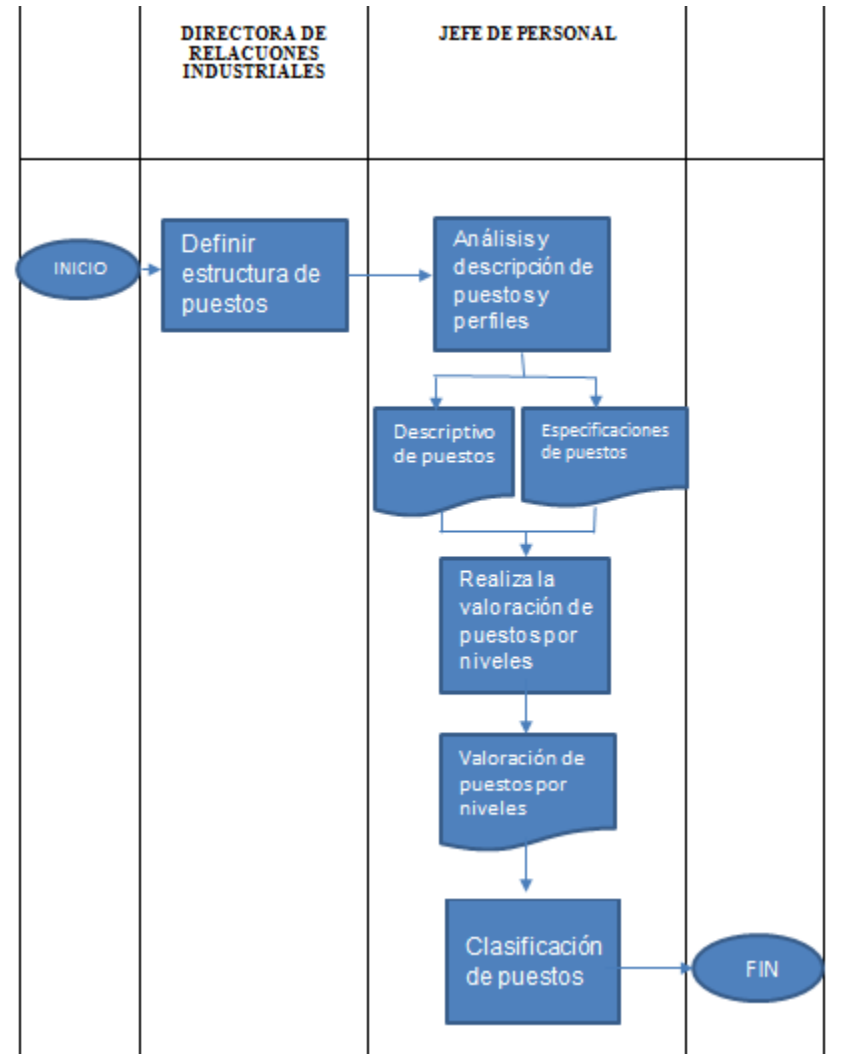
Objetivo de clasificación

- Determinar el proceso adecuado para realizar la clasificación de los puestos de trabajo en los tres niveles que tiene la empresa, nivel ejecutivo, nivel intermedio y primeros niveles.
- Áreas involucradas
 - Dirección de Relaciones Industriales
 - Jefe de personal

Normativa (ECSL)

- Se publicará el organigrama actualizado en la empresa.
- Se realizara el análisis de puestos por parte de la Jefatura de Personal
- En la descripción de puestos se indicará tareas, responsabilidades, procesos.
- Se realizara la clasificación de puestos de acuerdo a los tres niveles establecidos; nivel ejecutivo, nivel intermedio y primeros niveles.
- Los colaboradores deberán portar en todo momento su carnet de identificación.
- El manual de clasificación lo realizarán en conjunto todas las direcciones

Diagrama de Flujo de Clasificación



Manual de Selección de Talento Humano para la Empresa Eléctrica Cotopaxi S.A.

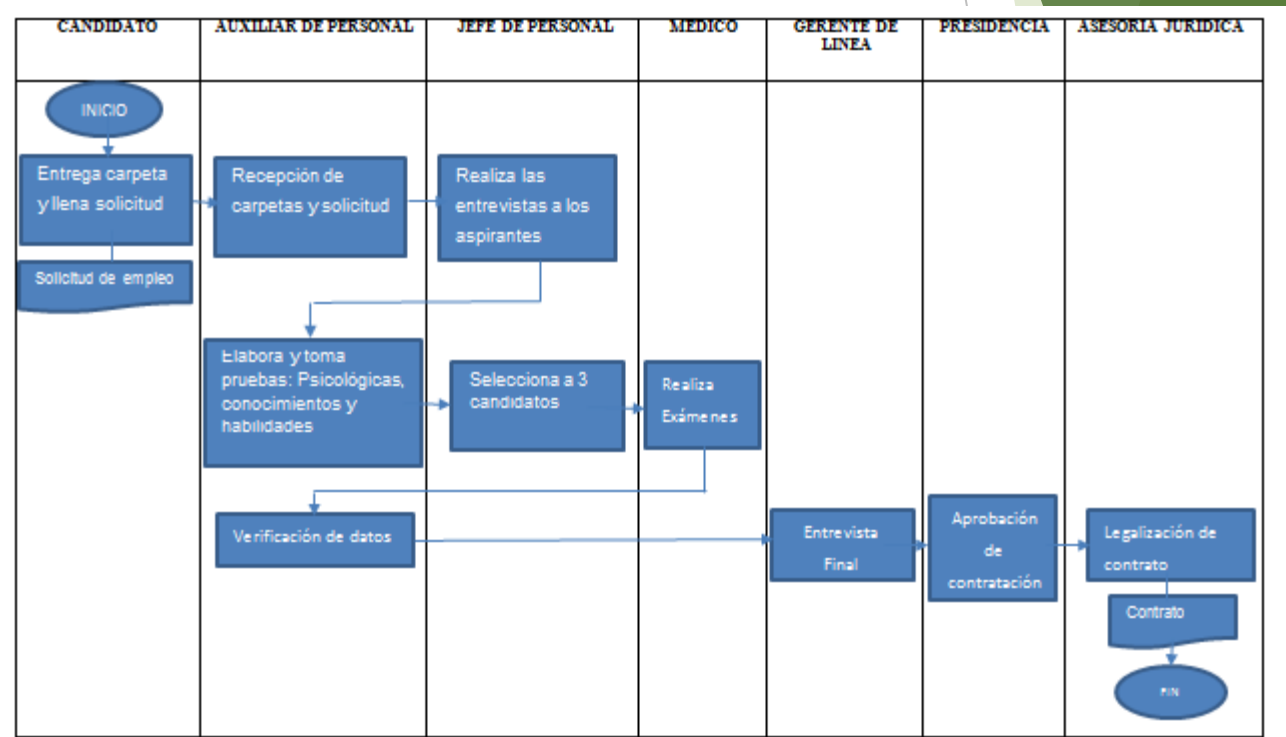
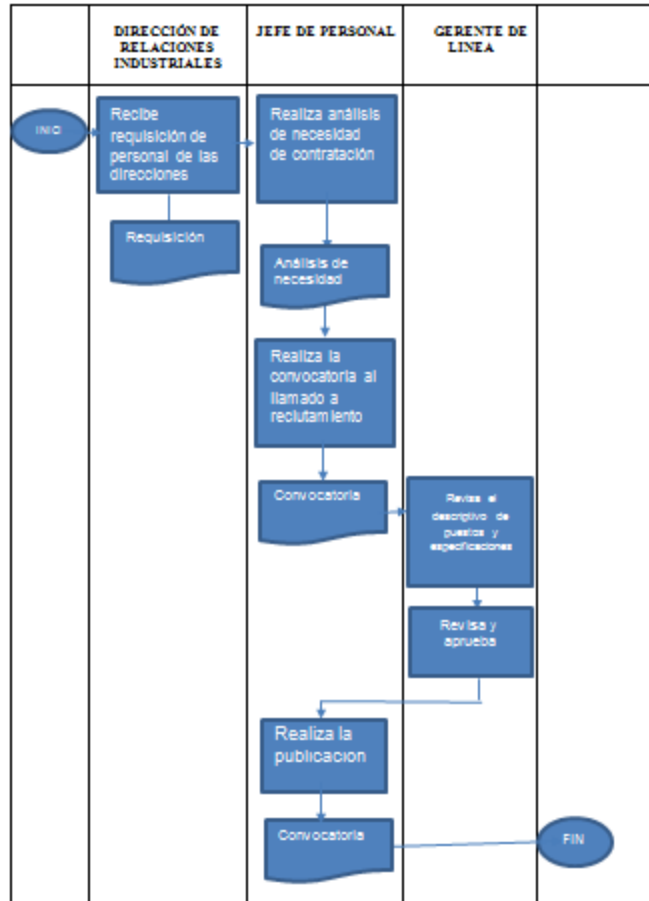
Objetivo

- Realizar el procedimiento para una buena selección de talento humano para los diferentes puestos de trabajo en la Empresa Eléctrica Cotopaxi S.A.
- Áreas involucradas
 - Direcciones
 - Jefe de personal
 - Presidencia
 - Asesoría Jurídica

Normativa(LOSEP)

- Todos los puestos deberán contar con las descripciones y perfiles profesionales, que sean aprobados por la Presidencia.
- Los procesos de reclutamiento y selección serán llevados a cabo por todas las áreas participantes.
- Los ámbitos a evaluar de un aspirante son: Título, experiencia, competencias, actitud y motivación hacia el trabajo.
- Los procesos de reclutamiento y selección permiten acceder a un puesto sin discriminación de ninguna clase.
- Pueden acceder a un puesto las personas mayores de 18 años que cumplan con los requisitos establecidos en los perfiles.
- Las personas extranjeras residentes legalmente en el Ecuador por al menos 5 años pueden acceder a un puesto.

Diagrama de Flujo de Reclutamiento y Selección



CAPÍTULO 7

Conclusiones

El proceso dentro del área de talento humano destinado a la planificación, clasificación y selección, no se encuentra definido ya que no poseen de ningún documento escrito. Los procesos que realizan son de reclutamiento, selección e inducción. No poseen manuales ni descriptivos de puestos actuales.

Se define las competencias para cada puesto de trabajo de manera que las operaciones sean realizadas correctamente por los colaboradores.

Además se conformo el diccionario de competencias generales y específicas de cada nivel en la Organización.

Se realizó el levantamiento de perfiles de cada puesto de trabajo, que servirá de base para el proceso de contratación de la empresa, ya que no poseen perfiles actualizados.

Y finalmente se elaboró el manual de gestión de talento Humano por competencias en el cual se describe el proceso de planificación, clasificación y selección con sus respectivos diagramas de flujo.

Recomendaciones

Se recomienda la actualización del organigrama estructura de la empresa, debido a que se encontraron algunos puestos nuevos que no constan en el organigrama original.

Se debe contratar una asistente administrativa y secretaria en el Departamento de Relaciones Industriales debido a que existe una gran cantidad de documentación que debe ser aprobada o revisada por el director de relaciones laborales y no hay organización.