



## RESUMEN

Este presente tema de Tesis “Gestión por competencias para el Talento Humano en el Proyecto de Exploración Minera IAMGOLD Ecuador S.A.” da a conocer el significado de un Modelo de Gestión basado en competencias y la propuesta de este mismo a un proyecto minero mediante la descripción de cada una de sus fases: definir competencias propiamente institucionales, análisis de los diferentes puestos de trabajo, elaboración de competencias para cada uno de los perfiles; así como también, el reclutamiento, la selección e incorporación, inducción y la evaluación del desempeño.

En el primer capítulo se hace una breve descripción acerca de algunos aspectos importantes que se debe conocer sobre el Proyecto de Exploración Minera de IAMGOLD Ecuador S.A. tales como los antecedentes, filosofía empresarial en la que constan la misión, visión, principios, objetivos y valores institucionales, así también, se hace un análisis de los procesos actuales de la administración de Talento Humano.

En el segundo capítulo introducimos los conceptos referentes a las competencias y las descripciones de cuales sería los pasos a seguir para proponer nuestro tema de Tesis.

Una vez recopilado todo lo anterior podemos dar a conocer la presente propuesta la misma que constara de: Objetivos de la propuesta, los pasos necesarios para definir las competencias, la definición de competencias institucionales, el Job description, asignación de competencias a cada uno de los perfiles de los puestos actuales, reclutamiento, selección, inducción y evaluación.

Y para concluir en el Capítulo IV no podíamos escatimar en dar conclusiones y recomendaciones a partir de la propuesta, para que según amerite el Proyecto de Exploración Minera IAMGOLD Ecuador S.A la haga uso cuando este le viera pertinente.



**PALABRAS CLAVE:**

- Gestión de talento Humano,
- Gestión por competencias,
- Reclutamiento,
- Selección,
- Inducción
- Evaluación de desempeño



## ABSTRACT

This thesis topic “Management Competency for Human Talent of IAMGOLD Ecuador S.A. Mining Exploration Project”, makes known the meaning of a management model based on competencies and proposed this to a mining project through description of each stage: defining institutional competences, analysis of the different positions, elaboration of skills profiles, in addition, the recruitment, selection, incorporation and induction, and evaluation of performance.

The first chapter is a brief description of some important aspects that should be known about the IAMGOLD Ecuador S.A. Mining Exploration Project., such as its history, company philosophy which consists mission, vision, objectives and organizational values, also provides an analysis of current procedures of the Administration of Human Talent.

In the second chapter we introduce the concepts which refer to skills and the description of the steps for our thesis proposal.

Compiled all the above we may introduce this proposal that includes: goals, defining institutional competencies steps, job description, allocation of competencies for each profile of current positions, recruitment, selection, induction and performance evaluation.

In order to conclude, in chapter IV we propose conclusions and recommendations from the proposal and also the personal of IAMGOLD Ecuador S.A. Mining Exploration Project could make use of this when they think it is pertinent.

### **Key Words:**

- Human Talent Management
- Management of competencies
- Recruitment
- Selection
- Induction
- Performance Evaluation



## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	18
CAPÍTULO I .....	21
EVALUACIÓN ACTUAL DEL TALENTO HUMANO EN EL PROYECTO DE EXPLORACIÓN MINERA - EMPRESA IAMGOLD ECUADOR S.A.....	21
1.1. Antecedentes .....	21
1.1.1 Reseña Histórica .....	21
1.1.2 Ubicación de la Empresa .....	21
1.2 Filosofía Empresarial .....	22
1.2.1 Misión .....	22
1.2.2 Visión .....	23
1.2.3 Principios.....	23
1.2.4 Objetivo Institucional .....	24
1.2.5 Valores .....	24
1.3 ANÁLISIS FODA.....	24
1.3.1 Identificación de Fortalezas y Debilidades .....	25
1.3.2 Identificación de Oportunidades y Amenazas .....	25
1.4 ANÁLISIS DE LOS PROCESOS ACTUALES DE LA ADMINISTRACION DE TALENTO HUMANO .....	27
1.4.1 Organigrama Institucional .....	27
1.4.2 Reclutamiento y Selección. ....	28
1.4.3 Identificación de Puestos y Cargos .....	29
1.4.4 Descripción de funciones por cargos de la empresa.....	31
1.4.5 Identificación de Perfiles actuales .....	34
1.4.6 Aspectos Motivacionales.....	35
CAPITULO II .....	38
MARCO CONCEPTUAL.....	38
2.1 Competencias.....	38
2.1.1 Tipos de competencias .....	39
2.2 Gestión del Talento Humano .....	42
2.2.1 Gestión del Talento Humano por Competencias.....	44
2.2.2 Pasos necesarios de un sistema de gestión por competencias .....	46



2.2.3 Criterios en la definición de competencias .....	49
2.3 Análisis y Descripción de puestos .....	52
2.3.1 Métodos de análisis y descripción de puestos .....	54
2.3.2 Levantamiento de Perfiles .....	55
2.3.2.1 Definición de perfiles .....	56
2.3.2.2 Levantamiento de perfiles por competencias.....	56
2.4 Reclutamiento de personal por competencias. ....	57
2.4.1 Tipos de reclutamiento .....	59
2.4.2 Técnicas de reclutamiento .....	61
2.5 Selección del Personal por competencias .....	63
2.5.1 Pasos para el proceso de selección por competencias.....	64
2.5.2 Técnicas utilizadas para el proceso de selección .....	65
2.6 Inducción del nuevo Talento Humano .....	66
2.6.1 Objetivos de la inducción .....	67
2.6.2 Métodos de inducción .....	67
2.6 Evaluación del desempeño por competencias.....	68
2.6.1 Métodos de evaluación del desempeño .....	70
2.6.2 Pasos para evaluar el desempeño .....	71
CAPÍTULO III .....	73
PROPUESTA DE UN DISEÑO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL TALENTO HUMANO EN EL PROYECTO EXPLORACIÓN MINERA DE IAMGOLD ECUADOR S.A. ....	73
3.1 Objetivo de la propuesta .....	73
3.2 Pasos necesarios para definir las Competencias .....	73
3.2.1 Definir competencias institucionales .....	74
3.2.2 Recolección de Información .....	76
3.2.3 Propuesta de una descripción de Puestos o <i>Job description</i> .....	78
3.3 Propuesta de Perfiles para cada puesto basados en las competencias. ....	79
3.4 Propuesta de un Plan de Reclutamiento por competencias .....	90
3.4.1 Plan de Reclutamiento. ....	92
3.4.2 Reclutamiento interno .....	93
3.4.3 Reclutamiento Externo .....	93
3.5 Propuesta de un plan de Selección por competencias .....	95
3.5.1 Pasos de la selección por competencias .....	96



3.5.1.1 Entrevista inicial.....	97
3.5.1.2 Confirmación de referencias por competencias.....	97
3.5.1.3 Entrevista por competencias.....	97
3.5.1.3.1 Preparación de la entrevista.....	98
3.5.1.3.2 Desarrollo de la entrevista.....	99
3.5.1.4 Evaluación Psicológica.....	99
3.5.1.5 Elaboración del informe.....	101
3.5.1.6 Entrevista con el Jefe inmediato.....	101
3.5.1.7 Selección del nuevo talento.....	101
3.5.2 Contratación - incorporación de candidatos.....	101
3.5.2.1 Realizar trámites de ingreso.....	102
3.5.2.2 Comunicar a los candidatos no seleccionados.....	103
3.6 Propuesta para la Inducción del personal.....	103
3.6.1 Creación de un ambiente favorable.....	104
3.6.2 Planteamiento del programa de inducción.....	105
3.6.3 Selección de compañero guía.....	105
3.6.4 Participación del nuevo miembro de la empresa.....	105
3.6.5 Folleto de inducción.....	105
3.7 Evaluación de Desempeño por Competencias propuesta.....	106
3.7.1 Determinar las personas que serán evaluadas.....	107
3.7.2 Establecer cada qué tiempo se realizara la evaluación.....	108
3.7.3 Comunica a los evaluadores de su participación.....	108
3.7.4 Entrena a los evaluadores.....	108
3.7.5 Aplica la entrevista de Eventos Conductuales.....	108
3.7.6 Analiza la información contenida y compara el nivel obtenido con el requerido.....	109
3.7.7 Elabora una lista de empleados con mejor desempeño de cada departamento.....	109
3.7.8 Enviar el informe a gerencia.....	109
CAPITULO IV.....	111
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	111
4.1 CONCLUSIONES.....	111
4.2 RECOMENDACIONES.....	113
BIBLIOGRAFÍA.....	115



ANEXOS ..... 118

**INDICE DE TABLAS**

CAPÍTULO I ..... 21

Tabla 1.1: Concesiones- Ubicación..... 22

Tabla 1.2: FODA – FD..... 25

Tabla 1.3: FODA – OA ..... 26

Tabla 1.4: Cargos..... 30

Tabla 1.5: Perfiles del personal ..... 34

CAPITULO II ..... 38

Tabla 2.1.- Ventajas y desventajas del reclutamiento interno ..... 60

Tabla 2.2- Ventajas y desventajas del reclutamiento interno ..... 61

CAPÍTULO III ..... 73

Tabla 3.1.- Asignación de competencias generales ..... 75

Tabla 3.2.- Perfil de competencias para el cargo de Gerente General..... 80

Tabla 3.3.- Perfil de competencias para el cargo de Gerente de Responsabilidad Social y Ambiente ..... 81

Tabla 3.4.- Perfil de competencias para el cargo de Coordinador general de Responsabilidad Social y Ambiente ..... 81

Tabla 3.5.- Perfil de competencias para el cargo de Contadora..... 82

Tabla 3.6.- Perfil de competencias para el cargo de Comunicador Social ..... 83

Tabla 3.7.- Perfil de competencias para el cargo de Coordinador Social ..... 84

Tabla 3.8.- Perfil de competencias para el cargo de Asistente General..... 85

Tabla 3.9.- Perfil de competencias para el cargo de Secretaria ..... 86

Tabla 3.10.- Perfil de competencias para el cargo de Mensajero..... 87

Tabla 3.11.- Perfil de competencias para el cargo de Cocinero ..... 88

Tabla 3.12.- Perfil de competencias para el cargo de Chofer..... 89

Tabla 3.13.- Perfil de competencias para el cargo de Obrero de Campo..... 90

Tabla 3.14.- Reporte de Evaluación Psicológica ..... 100

ANEXOS ..... 118



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

CAPÍTULO I .....	21
Gráfico 1.1: Organigrama Institucional .....	28
Gráfico 1.2: Perfiles del personal .....	35
CAPITULO II .....	38
Gráfico 2.1: Modelo del Iceberg de Competencias.....	39
Gráfico 2.2- Gestión de Talento Humano .....	43
Gráfico 2.3.- Proceso de Gestión de Talento Humano.....	44
Gráfico 2.4.- Ejemplo de una competencia y sus grados .....	48
Gráfico 2.5.- Criterios para definir competencias .....	51
Gráfico 2.6.- Pasos para la implantación de Sistema de Gestión por Competencias .....	52
Gráfico 2.7.- Análisis y descripción de puestos .....	53
Gráfico 2.8.- Reclutamiento con base en los puestos frente a reclutamiento con base en las competencias.....	58
Gráfico 2.9.- Pasos para el reclutamiento y selección basado en competencias .....	65
Gráfico 2.10.- Estrella conductual .....	66
CAPÍTULO III .....	73
Gráfico 3.1.- Diseño de un Proceso de Reclutamiento para el Proyecto de Exploración Minera de IAMGOLD Ecuador S.A. ....	91
Gráfico 3.2.- Ejemplo de anuncio para la reclutamiento externo .....	95
Gráfico 3.3- Diseño de un proceso de Selección por competencias para el Proyecto de Exploración Minera de IAMGOLD Ecuador S.A. ....	96
Gráfico 3.4.- Diseño de un proceso de Inducción por Competencias para el Proyecto de Exploración Minera de IAMGOLD Ecuador S.A. ....	104
Gráfico 3.5.- Diseño de un proceso de Evaluación de Desempeño para el Proyecto de Exploración Minera de IAMGOLD Ecuador S.A. ....	107



Universidad de Cuenca



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, Jhoanna Patricia Avila Villa autor de la tesis "Propuesta de un Diseño de Gestión por Competencias para el Talento Humano en el Proyecto de Exploración Minera de IAMGOLD Ecuador S.A. - Período 2012", reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Ingeniera Comercial. El uso que la Universidad de Cuenca hiciera de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

Cuenca, 14 de Noviembre de 2012

Jhoanna Patricia Avila Villa  
0106077068

---

*Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999*

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316  
e-mail cdjbv@ucuenca.edu.ec casilla No. 1103  
Cuenca - Ecuador



Universidad de Cuenca



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, Jhoanna Patricia Avila Villa autora de la tesis "Propuesta de un Diseño de Gestión por Competencias para el Talento Humano en el Proyecto de Exploración Minera de IAMGOLD Ecuador S.A. - Período 2012", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Cuenca, 14 de Noviembre de 2012

Jhoanna Patricia Avila Villa  
0106077068

---

*Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999*

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316

e-mail [cdjbv@ucuenca.edu.ec](mailto:cdjbv@ucuenca.edu.ec) casilla No. 1103

Cuenca - Ecuador



Universidad de Cuenca



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, Raúl Ignacio Orellana Criollo autor de la tesis "Propuesta de un Diseño de Gestión por Competencias para el Talento Humano en el Proyecto de Exploración Minera de IAMGOLD Ecuador S.A. - Período 2012", reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Ingeniero Comercial. El uso que la Universidad de Cuenca hiciera de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

Cuenca, 14 de Noviembre de 2012

  
Raúl Ignacio Orellana Criollo  
0105282966

---

*Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999*

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316

e-mail [cdjbv@ucuenca.edu.ec](mailto:cdjbv@ucuenca.edu.ec) casilla No. 1103

Cuenca - Ecuador



Universidad de Cuenca



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, Raúl Ignacio Orellana Criollo autor de la tesis "Propuesta de un Diseño de Gestión por Competencias para el Talento Humano en el Proyecto de Exploración Minera de IAMGOLD Ecuador S.A. - Período 2012", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Cuenca, 14 de Noviembre de 2012

Raúl Ignacio Orellana Criollo  
0105282966

---

*Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999*

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316

e-mail [cdjbv@ucuenca.edu.ec](mailto:cdjbv@ucuenca.edu.ec) casilla No. 1103

Cuenca - Ecuador



Universidad de Cuenca



**UNIVERSIDAD DE CUENCA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PROPUESTA DE UN DISEÑO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA  
EL TALENTO HUMANO EN EL PROYECTO DE EXPLORACIÓN MINERA DE  
IAMGOLD ECUADOR S.A. - PERÍODO 2012**

Tesis de grado previo a la  
obtención del título de  
Ingeniero Comercial

**AUTORES:**

Jhoanna Patricia Avila Villa

Raúl Ignacio Orellana Criollo

**DIRECTOR:**

Dr. Wilson Andrade Rodríguez

Cuenca – Ecuador

2012



## AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios quien con su infinito amor me ha dado la fuerza para alcanzar esta meta, a mi Madre querida agradezco sus palabras y apoyo incondicional, a toda mi familia por confiar en mí y brindarme la fuerza para seguir adelante siempre, y en si a todos aquellos que directa o indirectamente colaboraron para que este objetivo se cumpla.

La gratitud es una virtud del espíritu por eso quiero agradecer a mi compañero de tesis Ignacio Orellana por compartir momentos agradables pero también difíciles que nos han hecho crecer; y por contribuir en la realización de la presente tesis.

A cada uno de mis maestros de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas quienes han impartido sus conocimientos con profesionalismo, constancia y dedicación, llegando a formar personas de bien para nuestra sociedad.

De manera especial agradezco al Dr. Wilson Andrade nuestro director de tesis por toda su colaboración y su guía para la culminación de este trabajo.

Y por supuesto, a la empresa IAMGOLD Ecuador S.A. que nos abrió las puertas para poder llevar a cabo nuestra tesis.

*Jhoanna Avila.*



## AGRADECIMIENTO

*"Señor que tanto me has dado, sé misericordioso y concédeme algo más: Un corazón agradecido"* – Apóstol Pablo

Mi gratitud, principalmente está dirigida al Dios Todopoderoso y a mi Churona del Cisne por haberme dado la existencia, la salud, la fuerza, la inteligencia y el valor que me ha permitido llegar al final de esta carrera.

A nuestra casa de estudios la distinguida Universidad de Cuenca – Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas por haberme dado la oportunidad de ingresar al sistema de Educación Superior y cumplir este gran sueño y en especial ese agradecimiento a tan distinguido profesional Dr. Wilson Andrade por el apoyo brindado en todo este proceso.

Así también al Proyecto de Exploración Minera mi mas fervoroso agradecimiento por el tiempo brindado y el apoyo que me supo brindar todos y cada uno del personal de la Empresa IAMGOLD Ecuador S.A

El agradecimiento a mi familia en especial a mis padres y de igual forma a mi hermana, a mis tíos, primos y más familiares quienes de una u otra forma han colocado un granito de arena para el logro de este Trabajo de Grado, agradezco de forma sincera su valiosa colaboración.

Y sin olvidar a mis amigos y a esa persona especial mi compañera de Tesis Jhoanna Avila que siempre estuvo ahí un agradecimiento desde el corazón por toda la paciencia y las fuerzas dedicadas para conseguir todo esto muchas gracias.

*Raúl Ignacio Orellana Criollo*



## DEDICATORIA

La presente tesis primeramente se lo dedico a Dios por darme la oportunidad de vivir y estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a personas especiales que han sido mi soporte y compañía.

A mis Padres María y Miguel porque siempre han tenido la confianza puesta en mí, por brindarme su apoyo pues con sus acertados consejos me han impulsado en los momentos difíciles de mi carrera y de mi vida, por ser mi motivación para llegar a cumplir este objetivo, va por ustedes, porque admiro su fortaleza y por lo que han hecho de mi.

A todos mis hermanos quienes han sido testigos de mi esfuerzo diario y han fomentado en mí el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida.

A todos mis amigos por compartir los buenos y malos momentos en nuestra vida universitaria, mil palabras no bastarían para agradecerles su apoyo, comprensión y sus consejos en momentos difíciles.

A todos ustedes muchas gracias de corazón.

*Jhoanna Avila.*



## DEDICATORIA

### **A Dios y a la Virgencita del Cisne.**

Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud, perseverancia, inteligencia para lograr mis objetivos durante estos largos años de estudio, además de su infinita bondad y amor.

### **A mis padres**

Marina y Manuel por haberme apoyado en todo momento con todas esas fortalezas habidas y por haber, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

### **A mis familiares.**

A mi hermana por ser ese angelito en la familia por siempre estar ahí y a todos mis tíos primos, y más familiares aquellos que participaron directa o indirectamente en la elaboración de esta tesis.

¡Gracias a ustedes!

### **A mi Director.**

Dr. Wilson Andrade por su gran apoyo, motivación, su tiempo compartido y por impulsar el desarrollo de nuestra formación para la culminación y elaboración de esta tesis.

### **A mis amigos**

A ellos por estar ahí aunque sea con una pregunta ¡cómo va eso!, por el interés a mi persona gracias.

Y en especial a esa gran persona va dedicada esta tesis por su apoyo constante, por ese valor que me supo brindar para ella con cariño.

*Raúl Ignacio Orellana Criollo*



## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de tesis tiene por objeto estudiar el enfoque de competencias en la gestión de talento humano, pues en la actualidad es de gran importancia para cada organización contar con personas que se comprometan con los objetivos, que brinden efectividad y se sientan satisfechos al pertenecer a dicha organización. La Gestión por Competencias ayuda a identificar qué personas necesita la organización y a valorar la adecuación a ese perfil de las personas que participan en los procesos de selección.

Aunque no es posible utilizar aquellas descripciones exhaustivas de los puestos, ya que se modifican con frecuencia. Se crean estructuras organizativas en función de la estrategia de la organización, la Gestión por competencias hace más flexible la dirección de personas y permite adaptar a las necesidades de la empresa.

Ante la oportunidad que tenemos en el entorno para hacer una propuesta de Gestión de Talento Humano hemos visto posible según las necesidades de la empresa dar pautas para que la misma tome en cuenta los beneficios y en futuro si así lo amerita realizar cambios que pueden ayudar a mejorar los procesos que actualmente se llevan a cabo.

Las competencias laborales asegura que la personas asignadas a distintas actividades sean las idóneas para desempeñar sus funciones, de tal forma que se pueda manejar de forma integral los subsistemas de gestión de talento humano en cuanto a reclutamiento, selección, inducción y evaluación del desempeño del personal.

En el primer capítulo se hace una breve descripción acerca de algunos aspectos importantes que se debe conocer sobre el Proyecto de Exploración Minera de IAMGOLD Ecuador S.A. tales como los antecedentes, filosofía empresarial en la que constan la misión, visión, principios, objetivos y valores institucionales, así también, se hace un análisis de los procesos actuales de la



administración de Talento Humano a partir del cual se hace la propuesta para la mejora de dichos procesos.

En el segundo capítulo como a priori para la propuesta se muestra el marco conceptual donde se ha recopilado información sobre la Gestión de Talento Humano por competencias desarrollado por varios autores; así también, se describen varios pasos y técnicas de algunos de los subsistemas de gestión de personal y los objetivos que se pueden alcanzar con la aplicación de los mismos.

En el tercer capítulo como parte central se presenta la propuesta para la empresa que ha sido nuestro caso de estudio; es así que, en este apartado consta la definición de perfiles por competencias para la institución como base fundamental para la ejecución de los demás procesos entre ellos Reclutamiento, Selección y Evaluación de Desempeño desarrollados como referentes para la posible aplicación según formatos y ejemplos elaborados que forman parte de estos procesos y que son de mucha ayuda al momento de la gestión.

Y como último punto presentamos las debidas conclusiones y recomendaciones, donde se ha destacado ciertos hallazgos relevantes en el desarrollo de nuestro estudio y en consecuencia la comprobación de que se puede mejorar y aportar de manera positiva a la institución, emitiendo varias recomendaciones que pueden resultar útiles en el momento de su aplicación.



**CAPÍTULO I**  
**EVALUACIÓN ACTUAL DEL TALENTO HUMANO EN EL PROYECTO DE**  
**EXPLORACIÓN MINERA - EMPRESA IAMGOLD ECUADOR S.A.**



## CAPÍTULO I

### EVALUACIÓN ACTUAL DEL TALENTO HUMANO EN EL PROYECTO DE EXPLORACIÓN MINERA - EMPRESA IAMGOLD ECUADOR S.A.

#### 1.1. Antecedentes

Proyecto de Exploración Minera de la Empresa IAMGOLD ECUADOR S.A considerando que: La fase de exploración minera es un proceso secuencial de inversión para la obtención de información. En la exploración básica o primaria, inicialmente se seleccionan áreas geográficas potencialmente favorables dentro de un ambiente geológico de interés y son objeto de una serie de estudios geológicos, geofísicos y geoquímicos. Por lo cual se considera que el estudio que se realizara a la presente empresa será de un proyecto de exploración.

##### 1.1.1 Reseña Histórica

Los primeros reportes de la existencia de mineralización en el área vienen del año 1.969, año en el que se descubrió rastros de metales minerales con importancia económica a 5km al sur de la Caldera Quimsacocha.

La empresa COGEMA en base al muestreo de sedimentos y varias perforaciones encontró rastros de oro cercanas a este lugar entre 1.992 y 1.993.

En 1.993 se estableció un acuerdo entre las compañías COGEMA, NEWMONT y TVX para continuar con inversiones para los trabajos de exploración.

Desde el año 2.002 hasta enero del 2.008 IAMGOLD realizó trabajos de exploración del cuerpo mineralizado de Oro, Plata y Cobre, con una reserva aproximada de 3 millones de onzas de oro. A partir de la promulgación del Mandato Minero, las actividades de exploración se han suspendido y actualmente IAMGOLD se ajusta a los requerimientos que la Nueva Ley de Minería exige a los concesionarios mineros para desarrollar su proyecto.

##### 1.1.2 Ubicación de la Empresa

- **Dirección: IAMGOLD Ecuador S.A:** Ciudad de Cuenca, Calles Padre Julio Matovelle 7-55 y Miguel Díaz.



- **Proyecto de Exploración Minera IAMGOLD:** Provincia del Azuay, a 40 km de la Ciudad de Cuenca, en el Cantón Girón – Parroquia San Gerardo. Con sus diferentes concesiones determinadas en el siguiente

<b>CONCESIÓN</b>			
<b>Ubicación geográfica</b>	<b>Cerro Casco</b>	Provincia: Cantón: Parroquia: Sector:	AZUAY CUENCA, GIRÓN, GIRÓN Victoria del Portete, Girón, San Gerardo Quimsacocha
	<b>Río Falso</b>	Provincia: Cantón: Parroquia: Sector:	AZUAY SAN FERNANDO Chumblín – San Fernando Quimsacocha

tabla:

**Tabla 1.1: Concesiones- Ubicación**

**Fuente:** Estudio ampliatorio de impacto ambiental – AMBIGEST CIA. LTDA.

- **Localización geográfica: Coordenadas y Acceso a las Concesiones del proyecto**

Para acceder a las áreas “Cerro Casco y Río Falso” se debe ir por la vía asfaltada Cuenca-Girón-Pasaje. Luego desde Girón se toma la vía a San Fernando, al llegar a San Gerardo se encuentra un cartel de información que indica al acceso a tomarse (camino lastrado) para dicha población, de allí debe seguir el camino hacia el bosque protector.

Desde el cruce se recorren 17 km. hacia el campamento base, desde aquí se deben recorrer 10.1 km. hasta lo más alto de la meseta para llegar a lo que es el proyecto de la empresa a una altura de 3798 m.s.n.m.

## 1.2 Filosofía Empresarial

### 1.2.1 Misión

IAMGOLD Ecuador S.A. es una empresa nacional de riqueza minera sustentable que opera con la mejor y más moderna tecnología, que recurre a la investigación científica multidisciplinaria permanente e innovadora de conceptos y procesos que evidencia en cada una de sus acciones la compatibilidad entre minería, ambiente y la conservación del recurso hídrico; que participa y ejerce abiertamente la inclusión



### 1.2.2 Visión

Desarrollar la minería moderna sustentable como una actividad productiva articulada al beneficio de sus socios, las comunidades locales y el país incorporándonos de forma decidida en la dinámica del desarrollo armónico y generador del bienestar integral de las poblaciones de las zonas de influencia directa de nuestros proyectos; demostrando científicamente la compatibilidad con el ambiente y la conservación del recurso hídrico evidenciando transparencia en sus acciones, motivando la permanente veeduría y participación social en los diferentes momentos del proceso productivo. De la aplicación de las políticas de sustentabilidad destacan varias prácticas en el proyecto minero:

- La generación de fuentes de trabajo justo y digno que mejora la calidad de vida de la región.
- Contribución para el fortalecimiento de los Gobiernos Locales.
- Fortalecimiento de las actividades productivas de la zona.
- Prácticas que conllevan a la equidad de género.
- Participación social y rescate cultural de la zona.
- Conservación del Recurso Hídrico.
- Protección Ambiental

### 1.2.3 Principios

Los esfuerzos de IAMGOLD ECUADOR S.A están dirigidos a los siguientes principios:

**Garantizar** que la actividad minera desde la fase de exploración sea compatible con la conservación del recurso hídrico dentro de un marco de concertación y propiciar una minería técnicamente sustentable y socialmente responsable.

**Apoyar** el mejoramiento de la calidad de la vida integral, de desarrollo social y humano en las zonas de influencia del proyecto mediante programas de cooperación para que el beneficio de la actividad productiva se evidencie con la población del sector.



**Incluir** tecnología moderna garantizando la cooperación minera y el correcto manejo ambiental en la ejecución del proyecto.

#### **1.2.4 Objetivo Institucional**

Ser una empresa minera moderna que cumple con todas las regulaciones ambientales y sociales en todas sus actividades de exploración y producción innovadora en sus políticas y procedimientos, generadora de referentes nacionales, motivadora de la veeduría social.

#### **1.2.5 Valores**

La seguridad, sustentabilidad y responsabilidad social son buenas prácticas comerciales. Esto reduce los riesgos y guía nuestra relación con las partes interesadas. Nuestro objetivo es contribuir para un mejor futuro de nuestras comunidades y países anfitriones.

*Respeto:* Nuestras actividades serán conducidas de una forma tal que demuestre respeto mutuo para las culturas, costumbres, valores sociales, leyes y derechos humanos.

*Compromiso:* A través del diálogo receptivo y significativo nos ganaremos el apoyo de las comunidades y gobiernos anfitriones

*Manejo del medio ambiente:* Enfocaremos nuestras actividades para atender la interacción entre nuestras actividades y el medio ambiente maximizando el desarrollo sostenible.

*Salud y seguridad industrial:* Proporcionaremos un ambiente de trabajo en el cual la salud y la seguridad industrial de las personas sea la prioridad de todos.

### **1.3 ANÁLISIS FODA**

Al realizar un análisis FODA se pretende determinar las principales fortalezas y debilidades identificadas en interior empresa con respecto a las competencias y oportunidades y amenazas que presenta con respecto al entorno actual.

Este mismo análisis FODA definido en concepto, “*como el análisis sistemático que permite la adecuación de las amenazas y oportunidades que se refieren a*



*la parte externa, con las fortalezas y debilidades, que es la parte interna del departamento. Se puede hacer uso de las fortalezas para aprovechar las oportunidades y así disminuir las amenazas. Asimismo una manera de reducir la parte débil, es tomando en cuenta las oportunidades.”<sup>1</sup>*

### 1.3.1 Identificación de Fortalezas y Debilidades

Fortalezas:	Debilidades:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El personal siente como fortaleza principal la Seguridad Laboral que le ofrece la empresa.</li> <li>• A pesar de los problemas, los trabajadores mantienen la constancia.</li> <li>• El compromiso del personal con el proyecto y compromiso de la empresa para con el personal.</li> <li>• La Confianza que brinda la empresa para sus trabajadores.</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Socialización del proyecto e integración con la comunidad.</li> <li>• Integración a personal local para ocupar puestos de trabajo.</li> <li>• Personal capacitado.</li> <li>• Alineación del personal con metas y objetivos.</li> <li>• Sentido de Responsabilidad Social y Medio Ambiente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos administrativos no bien definidos.</li> <li>• Falta de coordinación y comunicación.</li> <li>• Falta de presupuesto.</li> <li>• Horarios de trabajo irregulares.</li> <li>• Falta de profesionales locales.</li> </ul>

**Tabla 1.2:** FODA – FD  
**Fuente:** Elaboración propia

### 1.3.2 Identificación de Oportunidades y Amenazas

Oportunidades	Amenazas
---------------	----------

<sup>1</sup>MANUAL DE RECURSOS HUMANOS, **Disponible en:** [bibdigital.epn.edu.ec/bitstream](http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream)



<ul style="list-style-type: none"><li>• Apoyo del Gobierno Nacional y Central.</li><li>• Es un proyecto estratégico nacional.</li><li>• Apoyo de la Junta Parroquial (San Gerardo).</li><li>• Apoyo de Comunidades.</li><li>• Alto nivel de demanda del producto del proyecto.</li><li>• Cuenta con el apoyo de tecnología extranjera.</li><li>• Leyes que rigen el manejo de la minería.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Grupos de defensa ecológica en contra.</li><li>• Otros grupos comunitarios en contra.</li></ul>
---	---

**Tabla 1.3:** FODA – OA  
**Fuente:** Elaboración propia

Desarrollamos un análisis FODA en donde se observa Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, y como se puede apreciar en las tablas las Fortalezas superan a las Debilidades, considerando que *“las fortalezas son los factores que conforman la parte positiva y representan la diferencia de otras empresas, con respecto al elemento humano”*<sup>2</sup> así como también las Oportunidades que son mayores a las Amenazas y que según el concepto estas *“oportunidades se denominan a aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y podrían favorecer el logro de objetivos”*<sup>3</sup> lo que nos demuestra que actualmente la empresa está en la capacidad de afrontar problemas internos y de acuerdo a las Oportunidades también tiene la condición de hacer frente a las Amenazas.

Hay que tener presente que se debe poner atención a aquellos problemas o debilidades que mantiene la empresa sobre todo porque están relacionados con el elemento más importante de la organización que es el talento humano, pues el desempeño y logro de objetivos depende de las decisiones acertadas que se den para contrarrestar aquellos factores débiles.

<sup>2</sup> MANUAL DE RECURSOS HUMANOS, **Disponible en:** [bibdigital.epn.edu.ec/bitstream](http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream)

<sup>3</sup> KOENES, Avelina, EL PLAN DE NEGOCIOS: Guías de la gestión de la pequeña empresa, Edit. Ediciones Díaz Santos, España, 1993.

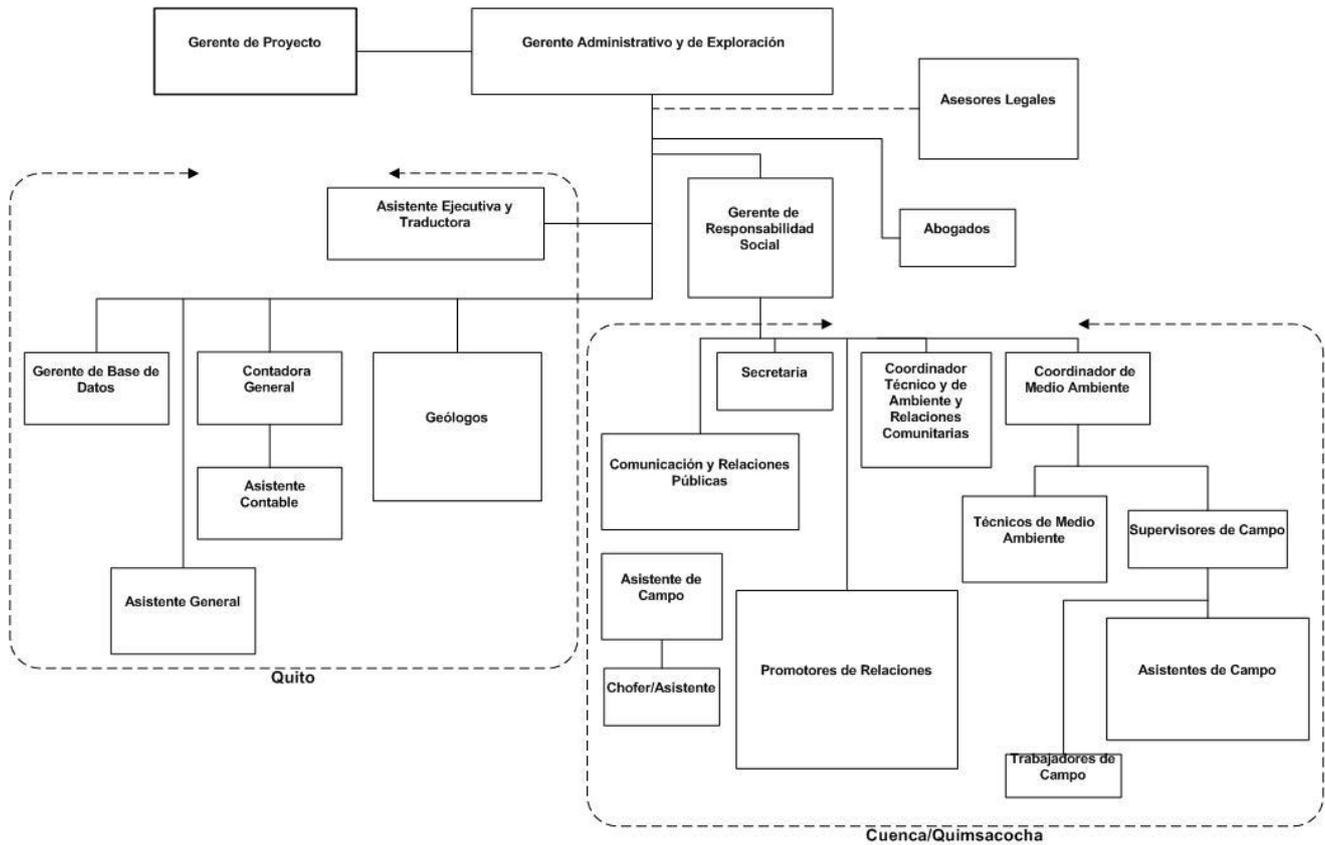


## **1.4 ANÁLISIS DE LOS PROCESOS ACTUALES DE LA ADMINISTRACION DE TALENTO HUMANO**

No hay duda que en la actualidad y en todo el entorno social empresarial muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes. Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo, por lo que es recomendable constantemente, realizar un análisis del talento del humano en todos sus procesos desde el inicio de reclutamiento, identificación de Puestos – Cargos que el personal esta desempeñando, así como también los perfiles del talento humano sin olvidar los aspectos motivacionales para que el personal se desenvuelva con actitud y aptitud para el mejor desempeño dentro del marco laboral.

### **1.4.1 Organigrama Institucional**

La empresa maneja el siguiente organigrama institucional (Gráfico 1), considerando que este será cambiado definitivamente cuando se termine la fase de exploración; pues, en el momento que inicie la fase de producción el organigrama será completamente distinto al actual, para nuestro análisis utilizaremos el organigrama del proyecto en la fase actual.



**Gráfico 1.1:** Organigrama Institucional  
**Fuente:** Asistente administrativa

### 1.4.2 Reclutamiento y Selección.

Los procesos de reclutamiento y selección en una empresa normal en esta sociedad tienen secuencias y pasos a seguir con la finalidad de obtener aquella persona que reúna requisitos necesarios para ocupar un determinado puesto. En el caso de una empresa minera al igual que todas las empresas los procesos de reclutamiento y selección son similares, pero considerando que debería estar en la etapa de explotación y producción, aquí también se consideraran los estándares internacionales que estas puedan dar. Pero en la etapa de exploración en la cual se encuentra la empresa IAMGOLD ECUADOR S.A todos los procesos de reclutamiento y selección son distintos al ser un Proyecto de Exploración.

De esta manera se ha podido conocer lo siguiente:



En la fase de exploración de un proyecto minero las contrataciones no son como todas las otras empresas eso ya se podrá definir en la etapa misma de producción, existen ciertas contrataciones que sirven como una forma estratégica para el desarrollo de la misma; así también, contratos para cubrir necesidades en la parte operativa del proyecto e incorporación de personal para la parte social que responde a necesidades siempre considerando las buenas relaciones que esta tiene; además, para cubrir puestos se ha a realizado contrataciones por recomendaciones.

Nunca ha existido un proceso propio y así funcionan las empresas mineras en fase de exploración en esta etapa no se tiene políticas laborales, la única política laboral es buscar que una vez que la persona esté dentro de la empresa tenga buen ambiente de trabajo, beneficios de ley, seguridad y estímulos laborales.

Todos los contratos que se realizan estas asentados legalmente en el Ministerio de Relaciones Laborales y los pagos o remuneraciones se registrarán según la tabla sectorial para el sector minero dada por este ministerio.

### **1.4.3 Identificación de Puestos y Cargos**

El personal de la empresa IAMGOLD S.A. como lo habíamos determinado en el punto anterior de ubicación tiene sus oficinas sedes en las Ciudades de Quito y Cuenca, pero en si el proyecto de la empresa se ubica en la parroquia de San Gerardo; el personal a considerar para el análisis será en las oficinas Cuenca - Área Administrativa y el personal del proyecto de San Gerardo.

A continuación se detalla la nomina de cargos existentes en la empresa (Tabla 1.4), en la cual nos basaremos para el posterior detalle de cada una de las funciones.



ITEM	CARGOS	NUMERO DE PERSONAS
<b>PERSONAL DEL PROYECTO EN SAN GERARDO</b>		
1	OBRERO DE CAMPO	14
2	ASISTENTE DE CAMPO	1
3	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	1
4	OBRERO DE CAMPO- BODEGUERO	1
5	ASISTENTE DE COCINA	3
6	OBRERO DE CAMPO- GUARDIA	1
7	COORDINADOR GENERAL DE RESPONSABILIDAD SOCIAL Y AMBIENTAL	1
8	PROMOTOR SOCIAL	1
9	AYUDANTE DE PROMOTOR SOCIAL	2
10	COORDINADOR SOCIAL	2
<b>TOTAL PERSONAL DE SAN GERARDO</b>		<b>27</b>
<b>PERSONAL ADMINISTRATIVO- CUENCA</b>		
11	ASISTENTE DE CAMPO – CHOFER	1
12	OBRERO DE CAMPO – CHOFER	1
13	ASISTENTE DE RESPONSABILIDAD SOCIAL Y AMBIENTE	2
14	PROMOTOR SOCIAL	2
15	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	1
16	ASISTENTE DE COMUNICACIÓN SOCIAL	1
17	ASISTENTE GENERAL	1
18	GERENTE GENERAL	1
19	ASISTENTE PROMOTOR MINERO	1
20	GERENTE DE RESPONSABILIDAD Y AMBIENTE	1
21	ASESOR LEGAL	2
22	AYUDANTE DE PROMOTOR SOCIAL	1
23	GERENTE DE BASE DE DATOS	1
24	ASESOR TECNICO	1
25	ASISTENTE CONTABLE	1
26	COMUNICADOR SOCIAL	2
28	ASISTENTE PROMOTOR SOCIAL	1
29	MENSAJERO	1
30	CONTADOR GENERAL	1
31	SECRETARIA	1
<b>TOTAL PERSONAL ADMINISTRATIVO</b>		<b>24</b>
<b>TOTAL</b>		<b>51</b>

**Tabla 1.4:** Cargos  
**Fuente:** Elaboración Propia



#### **1.4.4 Descripción de funciones por cargos de la empresa**

En la descripción de cada uno de los cargos se toma en cuenta que no existe un manual de funciones, por lo que se hace una descripción de las principales funciones que les han sido delegadas o descritas en el contrato de trabajo.

##### **Asistente de Comunicación Social**

- Investigación Periodística
- Elaboración de material comunicacional.
- Relaciones Públicas
- Monitoreo de Medios

##### **Asistente Administrativo**

- Logística General del Proyecto.
- Informe de gastos contables para la contabilidad general
- Coordinación de Movilización para personal.

##### **Comunicación Social - Relaciones Públicas**

- Estrategias de Comunicación.
- Comunicación Corporativa.
- Coordinación de Comunicación Interna.

##### **Gerente Relaciones Comunitarias y Medio Ambiente**

- Coordinación con los ministerios seccionales.
- Aprobación de presupuestos para proyectos comunitarios.
- Aprobación de inversiones.
- Revisión de informes trimestrales de los diferentes departamentos.
- Delegación de obligaciones y responsabilidades del personal.

##### **Coordinador General de responsabilidad Social y Ambiental**

- Delegación de actividades a obreros de campo.
- Logística de visitas al campamento
- Difusión de la propuesta del proyecto en las visitas que se realizan por: comunidades, líderes, ministerios.



## **Universidad de Cuenca**

- Preparación de informes para los ministerios sobre actividades realizadas en el proyecto.

### **Asistente de Responsabilidad Social y Ambiente**

- Coordinación con los ministerios de la ciudad de Cuenca.
- Coordinación con autoridades con autoridades cantonales, seccionales y provinciales.
- Relaciones públicas, estratégicas con proyectos relacionados con el medio ambiente, Parque Nacional Cajas.
- Coordinación y relaciones con universidades locales.

### **Secretaria**

- Recepción de Archivos.
- Distribución de Comunicación con gerencia

### **Abogado**

- Asesoría y trámites Legales.
- Coordinación parroquial

### **Promotor Minero**

- Relaciones comunitarias con líderes y personas estratégicas de la comunidad.
- Facilitadores para acercamientos con instituciones del Estado para la comunidad.
- Facilitadores de información para quienes requieran conocer el proyecto.
- Logística de talleres productivos para la comunidad
- Preparación y presentación de informes trimestrales sobre las actividades realizadas con las comunidades.

### **Promotor Social**

- Ayudante del promotor minero
- Relaciones comunitarias
- Participación en la logística de organización de talleres.
- Difusión de la propuesta del proyecto



### **Asistente de Campo – Chofer**

- Movilidad del personal de la empresa por las diferentes comunidades.
- Recepción y envío de encomiendas desde Quito- Cuenca- Quito

### **Ayudante de Promotor Social**

- Charlas y Educación Ambiental
- Asesoría técnica en Proyectos Productivos
- Contactos con personas estratégicas
- Relaciones comunitarias
- Ayuda en los talleres de difusión minera sobre la propuesta del proyecto.
- Ayuda en preparación de informes trimestrales

### **Asistente de promotor minero**

- Difusión y socialización del proyecto.
- Relaciones comunitarias.
- Logística de concretar visitas hacia el proyecto por parte de las comunidades
- Preparación de informes trimestrales sobre aspectos de la socialización en las comunidades.
- Contacto y relación con personas estratégicas del lugar

### **Obreros de campo**

- Limpieza de cunetas,
- Limpieza y mantenimiento de viveros
- Construcción de vertederos
- Instalaciones de Agua
- Siembra de Plantas
- Construcción de campamentos
- Mantenimiento de vías
- Alimentación de Truchas

### **Obrero de Campo.- Guardia de Seguridad**



- Registrar entrada y salida de vehículos que visitan el proyecto
- Seguridad 24 horas al día

#### **Obrero de Campo.- Bodeguero**

- Recepción y entrega de materiales
- Manejo de existencias

#### **Asesor Técnico**

- Asesoría técnica en proyectos productivos comunitarios
- Charlas y socializaciones de educación ambiental

#### **Asistente de Cocina**

- Preparación de Alimentos para el personal
- Solicitud y verificación de productos para la cocina

### **1.4.5 Identificación de Perfiles actuales**

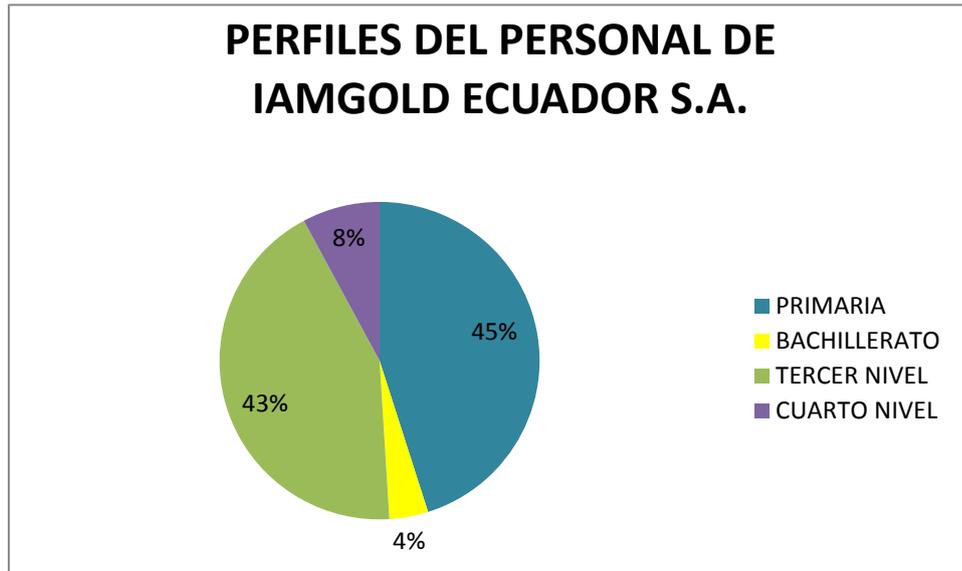
En la actualidad y con la sociedad cada vez más creciente las empresas tratan de cubrir sus plazas con personas capaces de desenvolverse en el entorno y de resolver cualquier anomalía que se presente por aquello estas incorporan a personas y profesionales cada vez más preparados

A partir de esta introducción procederemos a identificar los perfiles (Tabla 1.5) que han sido considerados para ocupar dichos cargos tanto en la parte administrativa y en el campo del proyecto en la empresa IAMGOLD Ecuador S.A.

<b>PERFIL DEL PERSONAL DE LA EMPRESA</b>	<b>NUMERO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
PRIMARIA	23	45%
BACHILLERATO	2	4%
TERCER NIVEL	22	43%
CUARTO NIVEL	4	8%
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>

**Tabla 1.5:** Perfiles del personal

**Fuente:** Elaboración Propia



**Grafico 1.2:** Perfiles del personal  
**Fuente:** Elaboración Propia

#### 1.4.6 Aspectos Motivacionales

Hoy en día, los trabajadores son cada vez más autónomos y con intereses y responsabilidades dentro y fuera de la empresa. Estos trabajadores, están cada vez más educados y más informados del mundo que les rodea y de las posibilidades que existen fuera de su empresa. También están más dispuestos a pedir explicaciones y justificaciones de sus jefes.

La labor más importante de los directivos de la empresa es la motivación de los trabajadores de ella, de todos los niveles, para que sean el aliado fundamental para el desarrollo de la misma, por lo que es necesario hacer un análisis general de los aspectos motivacionales del personal.

A partir de esta introducción podríamos decir que en el Proyecto de Exploración Minera de IAMGOLD ECUADOR S.A. se ha podido determinar mediante un levantamiento de información realizado al personal de la empresa que existe factores que mantienen motivado al personal pero así también existen otros que se deben considerar para prever cambios ya que podrían estar llevando a la desmotivación del personal. Se ha determinado que un factor motivacional es el **Compromiso** del personal hacia la empresa. Así también podemos destacar que otro factor motivacional es la **Satisfacción Personal** por lo que realiza; pues, Martha Alles en su libro Selección por competencias dice: “uno



*de los elementos definatorios para ser exitosos es tener pasión por lo que se hace”.<sup>4</sup>*

En los principales factores que se ha podido encontrar en el personal que podría llevar a la desmotivación son: la **Falta de Comunicación** considerando que esta es una de las herramientas más potentes para desarrollar la motivación de los colaboradores y miembros del equipo de trabajo, así también se detecta la falta de **Incentivos** los cuales deben beneficiar tanto al trabajador como a la empresa proyectando el nivel de desempeño de los empleados, y un factor que no podemos descartar en el análisis y que provocaría desmotivación es el **Salario** que visto desde el análisis de Schneider en el libro “Sociología de la Empresa” es que: *“para aquellos que sostienen la teoría de que la motivación económica es la principal para todos los trabajadores, los incentivos de retribución parecen ser la solución perfecta para muchos de los problemas que atormentan a la gerencia. Si se acepta la idea de que para cada trabajador nada es tan importante como la oportunidad de ganar más dinero”.<sup>5</sup>*

---

<sup>4</sup> ALLES, Martha, Selección por Competencias, 1° Edición, Edit. Granica, 2008, Buenos Aires

<sup>5</sup> MARÍN, Antonio, Sociología de la Empresa, 5ta edición, Editorial Ibérico Europea de ediciones, S.A, Madrid,2006



**CAPITULO II  
MARCO CONCEPTUAL**



## CAPITULO II MARCO CONCEPTUAL

### 2.1 Competencias

*“Hace referencia a las características de personalidad, devenidos comportamientos, que contribuyen a un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos”.<sup>6</sup>*

A partir del concepto dado por la autora Martha Alles se pueden entender las competencias como aquellas habilidades, cualidades, conocimientos o destrezas que poseen las personas y que influyen en el rendimiento, al aplicar esto de forma integral se conseguirán los mejores resultados para la empresa y una mejor orientación para el trabajador.

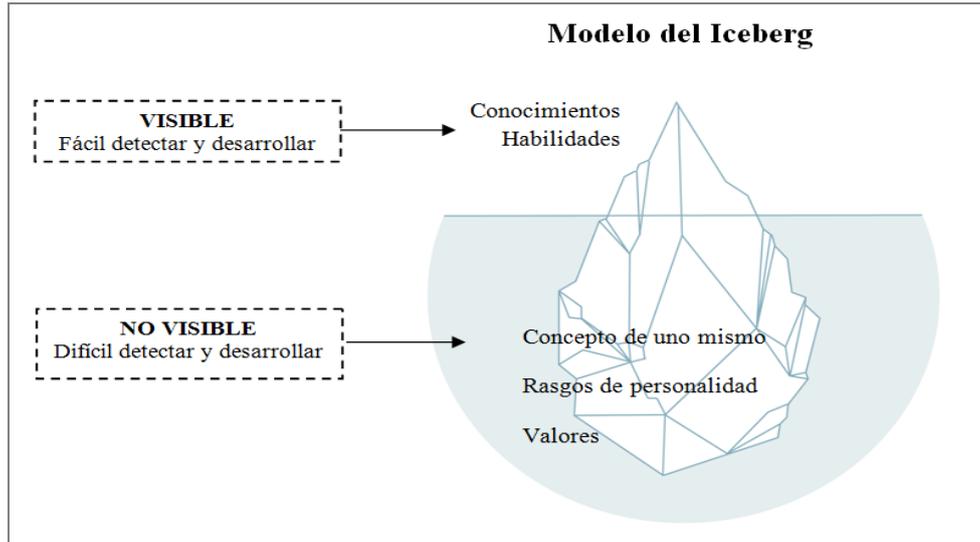
Todas las personas poseemos atributos y conocimientos adquiridos o innatos que nos diferencia para la ejecución de cierta actividad, para las empresas esto se define como las competencias claves que influyen en el desarrollo del puesto de trabajo.

En el Modelo del Iceberg (Gráfico 2.1), que presentan **Spencer y Spencer** se identifican gráficamente las capacidades de cada persona en dos grandes grupos: las más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos, y las más difíciles de detectar y desarrollar como: el concepto de uno mismo, las actitudes, los valores y aquellos rasgos profundos de personalidad.

De acuerdo a este modelo existen entonces competencias centrales y superficiales, por lo tanto, explica que para una organización interesan aquellas características efectivas de las personas, es decir, las competencias profundamente arraigadas.

---

<sup>6</sup>ALLES, Martha, 2008, Selección Por Competencias, 1º Edición, Edit. Granica, Buenos Aires



**Gráfico 2.1:** Modelo del Iceberg de Competencias

**Fuente:** ALLES, Martha, Selección por competencias

### 2.1.1 Tipos de competencias

Podemos hablar de diferentes tipos de competencias según varios autores y presentan una variada gama de ellas, entre estas están:

#### **Por dificultad de adquisición:**

*Conocimiento:* Adquisición de la competencia según la aplicación de una técnica específica.

*Habilidades:* Normalmente se adquieren mediante formación y experiencia.

*Capacidades:* Algunas están relacionadas con rasgos o características personales, y son más difíciles de obtener y modificar en el corto plazo.

**Por similitudes temáticas entre competencias,** se clasifican siguiendo el desarrollo de un tema central:

*Comunicación:* Capacidad para hablar en público: expresión oral y escrita fluida.

*Gerencia/gestión:* planificación, dirección de equipos, liderazgo, resolución de conflictos.

*Influencia:* Motivación, relaciones públicas, trabajo de equipo.

*Solución en innovación:* Capacidad de aportar sugerencias, creatividad, capacidad de síntesis, orientación a resultados.



*Logro de acción:* Consecución de objetivos individuales o de grupo.

*Servicios:* Actitud disponible, puntualidad, etc.

Aparte de las dos ya mencionadas anteriormente podemos hablar también de:

- **Las competencias diferenciadoras** distinguen a un trabajador con actuación superior de un trabajador con actuación media.
- **Las competencias esenciales** son las necesarias para lograr una actuación media o mínimamente adecuada.

Todas las personas tienen un conjunto de atributos y conocimientos, que pueden ser tanto adquiridos como innatos, y que definen sus competencias para una determinada actividad. Por lo tanto, es fundamental que se produzca un ajuste óptimo entre las competencias de la persona y las requeridas por su puesto de trabajo.

*“De acuerdo con el grado de especificación, las competencias se dividen en dos grandes bloques:*

- *Conocimientos específicos, de carácter técnico, precisos para la correcta realización de las actividades.*
- *Habilidades y actitudes: capacidades, cualidades específicas precisas que garanticen el éxito en el puesto”.*<sup>7</sup>

Además de estas clasificaciones podemos considerar a:

*“Las Competencias Universales dentro del marco de tipo de competencias; estas mismas, hacen referencia a un esquema referencial de las dieciséis competencias universales en las áreas de liderazgo y gerenciamiento; válido para realizar una autoevaluación de qué competencias usted domina y en cuáles debe hacer énfasis.”*<sup>8</sup>

- 1. Ser una persona de muchos recursos:** saber adaptarse a los cambios y situaciones ambiguas, ser capaz de pensar estratégicamente y poder tomar decisiones correctas en situaciones de mucha presión; liderar sistemas de trabajo complejos y adoptar conductas flexibles en la

---

<sup>7</sup> ERNEST AND YOUNG CONSULTORS, *Gestión por Competencias*, Disponible en: <http://formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias.pdf>

<sup>8</sup> GRAMINGA, María Rita, 2010: *MRG Consultoría e entrenamiento Empresarial*, Belo Horizonte – Brasil disponible también: P&A Partners <http://www.pa-partners.com>.



solución de problemas; capacidad de trabajo con los superiores en problemas complejos de gestión.

**2. Hacer lo que conoce:** ser perseverante, concentrarse a pesar de los obstáculos, asumir responsabilidades, ser capaz de trabajar solo y también con los demás cuando es necesario.

**3. Aprender rápido:** dominar rápidamente nuevas tecnologías.

**4. Tener espíritu de decisión:** actuar con rapidez, de forma apropiada y con precisión.

**5. Administrar equipos con eficacia:** saber delegar, ampliar oportunidades y ser justos en sus actuaciones.

**6. Crear un clima propicio para el desarrollo:** ampliar los desafíos y oportunidades para crear un clima que favorezca el desarrollo de su equipo.

**7. Saber lidiar con sus colaboradores cuando tienen problemas:** actuar con decisión y equidad cuando se presentan problemas con sus colaboradores.

**8. Estar orientado hacia el trabajo en equipo.**

**9. Formar un equipo de talentos:** invertir en el desarrollo del potencial de sus colaboradores, identificando y ofreciendo nuevos desafíos y responsabilidad compartida.

**10. Establecer buenas relaciones en la empresa:** saber establecer buenas relaciones de trabajo, negociar cuando existan problemas, conseguir cooperación.

**11. Tener sensibilidad:** demostrar interés por los demás y sensibilidad ante las necesidades de sus colaboradores.



**12. Enfrentar los desafíos con tranquilidad:** poseer actitud firme, evitar censurar a los otros por los errores cometidos, ser capaz de salir de situaciones difíciles.

**13. Mantener el equilibrio entre el trabajo y la vida personal:** ser capaz de establecer prioridades en la vida personal y profesional de manera armoniosa.

**14. Autoconocerse:** tener una idea exacta de sus puntos débiles y sus puntos fuertes y estar dispuesto a invertir en uno mismo.

**15. Tener buen relacionamiento:** ser agradable y dar muestras de buen humor.

**16. Actuar con flexibilidad:** capacidad para adoptar actitudes opuestas, –ejercer liderazgo y dejarse liderar– opinar y aceptar opiniones de los demás.

Así también la famosa autora Martha Alles, presenta la definición de 160 competencias tanto cardinales y específicas.

Estas competencias van definidas en función de la estrategia de la organización:

- *“Competencias Cardinales: aquellas que deberán poseer todos los integrantes de la organización.*
- *Competencias específicas: para ciertos colectivos de personas, definidas tanto para el área y por funciones.”*<sup>9</sup>

## 2.2 Gestión del Talento Humano

*“Es la forma como la organización libera, utiliza, desarrolla, motiva e implica todas las capacidades y el potencial de su personal, con miras a una mejora sistemática y permanente tanto de éste como de la propia organización”*<sup>10</sup>. En

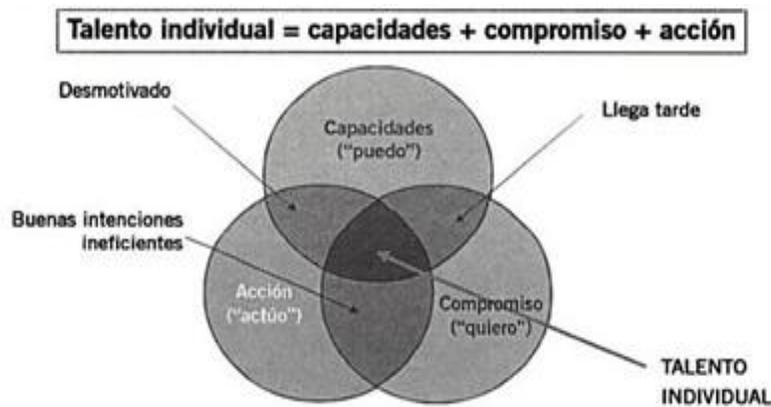
---

<sup>9</sup> ALLES, Martha, 2005, *La Trilogía; Diccionario de Competencias*, Editorial Granica, Buenos Aires.

<sup>10</sup> VERAS, Miguelina, CUELLO, César, 2005, *Prácticas de Gestión Humana*, 1° Edición, Librimundi, Republica Dominicana.

la sociedad actual, la Gestión Humana ha devenido en un mecanismo efectivo y fundamental para garantizar el cambio de las organizaciones y adaptarlas a las demandas crecientes del entorno social.

En una obra titulada Gestión del talento, su autora Martha Alles menciona la importancia de la voluntad para la puesta en práctica de las capacidades: El talento requiere capacidades juntamente con compromiso y acción, los tres al mismo tiempo. Y luego continúa: si el profesional tiene compromiso y actúa, pero no dispone de las capacidades necesarias, no alcanzará resultados aunque haya tenido buenas intenciones. Si, por el contrario, dispone de capacidades y actúa en el momento, pero no se compromete con el proyecto, puede que alcance resultados. El único inconveniente es que su falta de motivación le impedirá innovar o proponer cosa más allá de las impuestas por su jefe. Si, por el contrario, el profesional tiene capacidades y compromiso, pero cuando actúa ya ha pasado el momento, tampoco obtendrá los resultados deseados por la sencilla razón de que alguna se le ha podido adelantar. Estas ideas se ven plasmadas en el gráfico siguiente:



**Gráfico 2.2-** Gestión de Talento Humano  
**Fuente:** Alles Martha<sup>11</sup>

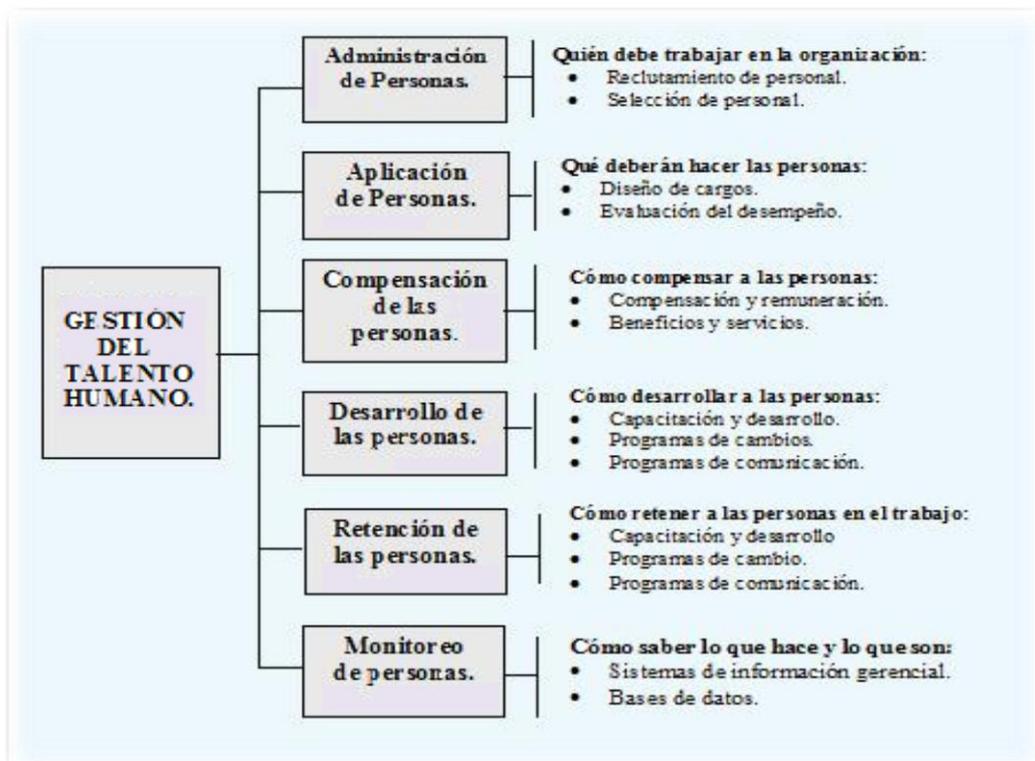
La gestión del talento humano tiene un proceso y más aun en la época moderna en la que nos encontramos, implica ciertas actividades como: la descripción y análisis de cargos, planeación del recurso humano,

---

<sup>11</sup> ALLES, Martha, 2008, Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias, 3<sup>o</sup> Edición, Edit. Granica, Buenos Aires.

reclutamiento, selección, orientación y motivación de las personas, evaluación del desempeño, remuneración, entrenamiento – desarrollo, relaciones sindicales, seguridad, salud y bienestar, etc., que son adecuadas para desarrollar, administrar políticas y procedimientos que permita la eficacia y eficiencia en el trabajo.

Como ya se mencionó anteriormente la gestión de talento humano tiene un proceso por cual Idalberto Chiavenato nos presenta mediante una grafica el mismo:



**Gráfico 2.3.-** Proceso de Gestión de Talento Humano

**Fuente:** Administración de RRHH; 5ta Edición – Idalberto Chiavenato

### 2.2.1 Gestión del Talento Humano por Competencias

En la definición dada por la Real Academia<sup>12</sup> podríamos casi encontrar un sinónimo de la palabra *competencia*, y si partimos de este sinónimo cuando se dice “Gestión del Talento” se hace referencia a “Gestión de las Competencias”, además; tener talento quiere decir poseer un cierto número de competencias,

<sup>12</sup> **Concepto** “Conjunto de dones naturales o sobre naturales con que Dios enriquece a los hombres”, y en su acepción tercera “dotes intelectuales, como ingenio, capacidad, prudencia, etc., que resplandecen en una persona”



en un grado o nivel determinado, según lo requerido para el puesto de trabajo, pues este será el factor diferenciador entre un profesional exitoso y otro que no lo es *“entendiendo por un profesional no sólo a aquél con estudios de un determinado rango sino a cualquier persona que sea capaz en su puesto de trabajo”* <sup>13</sup>

Cuanto mejor esté integrado el equipo y más se aprovechen las cualidades de cada uno de sus trabajadores, más fuerte será la Organización. Por lo tanto, la gestión del talento humano por competencias se constituye en una verdadera revolución en la manera de “gestionar” el conocimiento, las habilidades y las actitudes de las personas al interior de las organizaciones. Así pues, Alles menciona que: *“gestión de recursos humanos por competencias no es nada más ni nada menos que el medio para tener éxito. Las competencias – a su vez – son aquellos comportamientos que nos ayudaran a alcanzar los resultados.”*<sup>14</sup>

Gestión por competencias ofrece un nuevo estilo de dirección donde lo que prima es el factor humano, en el que cada persona, empezando por los directivos, debe aportar sus mejores cualidades profesionales a la organización. El personal es el corazón de una empresa por lo tanto un personal comprometido es vital para el óptimo progreso de esta.

Mediante este enfoque de competencias se pretende lograr que la gestión de la organización se ajuste al activo humano, utilizando las características clave que tiene cada persona y aquellas que hacen que un determinado puesto de trabajo se desarrolle lo más eficazmente posible. La consecuencia de todo esto es la integración de un equipo de trabajo que conseguirá alcanzar los objetivos a corto, mediano y largo plazo de una manera efectiva. *“Para que todo esto se pueda llevar a cabo, es necesario desarrollar el perfil de los puestos de trabajo desde la perspectiva de las competencias.”*<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup> Alles, Martha, 2008, Selección por Competencias, 1º Edición, Edit. Granica, Buenos Aires.

<sup>14</sup> ALLES, Martha, 2008, Selección Por Competencias, 1º Edición, Edit. Granica, Buenos Aires.

<sup>15</sup> ERNEST AND YOUN CONSULTORS, 2008, Gestión por Competencias, DISPONIBLE EN: <http://formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias.pdf>



## 2.2.2 Pasos necesarios de un sistema de gestión por competencias

Para trabajar con un esquema por competencias es necesario empezar por el principio. Esto es, definir o revisar la Visión de la empresa: a donde vamos; los objetivos y la Misión: que hacemos; y a partir de esto decidir cómo lo hacemos:

### → Definir Visión y Misión de la Empresa

Para definir un modelo de competencias se parte de la información estratégica de la organización: su Misión y Visión.

Podemos dar a conocer que la misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización mediante la misma podemos definir lo que pretende cumplir en su entorno social en el que actúa, lo que pretende hacer y él para quien lo va a hacer a partir de esta introducción dada de lo que es la misión podemos citar un concepto dado por Thompson y Strickland que dice: *“lo que una compañía trata de hacer en la actualidad a menudo se califica como la misión de la misma. Una exposición de la compañía a menudo es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra y las necesidades que trata de servir”*<sup>16</sup>

Y la visión decimos que es el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento; a si también, Arthur Thompson y A. J. Strickland, *“el simple hecho de establecer con claridad lo que está haciendo el día de hoy no dice nada del futuro de la compañía, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo.”*<sup>16</sup>

### → Definición de competencias por la máxima dirección de la compañía.

El compromiso y la participación de la máxima línea de conducción es sumamente prescindible, al ser la persona que está a la cabeza de la organización ya la que va a ejercer la potestad reglamentaria, mediante la expedición de los decretos, resoluciones y ordenes así también el mismo se encargara de velar por la correcta gestión del talento humano y definir las

---

<sup>16</sup> Thompson Arthur y Strickland A. J. III, Administración Estratégica Conceptos y Caso, 11va. Edición, de Mc Graw Hill, 2001



respectivas competencias para las diferentes funciones y procesos de recursos humanos. Pues la empresa misma es la que deberá definir sus propias competencias o factores claves del éxito.

→ **Asignación de competencias (y sus grados o niveles) a los diferentes puestos de la organización.**

No es solamente imprescindible la definición de las competencias para los diferentes puestos de la organización sino también es necesario fijar distintos grados en que se presenta pues no se requiere el mismo grado para distintos puestos, así por ejemplo, el grado de la competencia de liderazgo no será el mismo para un gerente que para un analista programador.

La asignación de grados o niveles se los realiza analizando caso por caso y en relación con el puesto, así entonces, existen los siguientes grados o niveles:

- Nivel A: Alto
- Nivel B: Bueno, por encima del estándar
- Nivel C: Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la competencia; significa un nivel mínimamente aceptable de trabajo, es el punto que debe alcanzar un empleado, de lo contrario no se lo considerará competente para el puesto.
- Nivel D: Insatisfactorio o grado mínimo de la competencia.

Ejemplo de una competencia y sus grados:<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> ALLES, Martha, 2008, Dirección estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias, Editorial Granica, Buenos Aires.



EJEMPLO DE UNA COMPETENCIA Y SUS GRADOS	
<b>INICIATIVA</b> Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no solo en lo que hay que hacer en el futuro. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.	
<b>A</b>	Capacidad para anticiparse a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Habilidad para elaborar planes de contingencia y ser promotor de ideas innovadoras.
<b>B</b>	Capacidad para adelantarse y prepararse para los acontecimientos que puedan ocurrir en el corto plazo; crear oportunidades o minimizar problemas potenciales. Habilidad para evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo; ser ágil en la respuesta a los cambios y aplicar distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.
<b>C</b>	Capacidad para tomar decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir. Habilidad para actuar rápida y decididamente en una crisis, cuando lo normal sería esperar, analizar y ver si se resuelve sola. Capacidad para tener distintos enfoques para enfrentar un problema.
<b>D</b>	Capacidad para abordar oportunidades o problemas del momento, reconocer las oportunidades que se presentan y, o bien actuar para materializarlas o bien enfrentarse inmediatamente con los problemas.
NOTA: En este rango, el GRADO D, no indica ausencia de competencia, sino que está desarrollada en el nivel más mínimo.	

**Gráfico 2.4.-** Ejemplo de una competencia y sus grados

**Fuente:** ALLES, Martha, Dirección estratégica de Recursos Humanos

→ **Validación de las competencias**

**Concepto.-** “Validación es la acción y efecto de validar (convertir algo en válido, darle fuerza o firmeza).”<sup>18</sup> Por lo tanto podríamos decir que la validación de competencias es fruto de distintas concepciones del aprender y del saber el sentido mismo de las competencias dormidas, al despertarse estas en el talento humano deben ser sometidas a procesos de validación en función de los intereses que se persiguen.

→ **Diseño de los procesos de recursos humanos por competencias**

Cada día, los desafíos de la sociedad van aumentando la complejidad de los procesos organizacionales, y a medida que éstos crecen, las organizaciones tienen que enfrentadas a responder con un mayor perfeccionamiento. Es allí en donde la administración del talento humano ha tenido grandes avances con el propósito de mejorar la eficacia de los colaboradores dentro de la organización. Por lo cual mediante esta introducción y citando a Catalina Durán podríamos definir ciertos procesos diseñados para el talento humano.

<sup>18</sup> Disponible en <http://definicion.de/validacion/>



*“Para esto se inicia con la definición de las competencias organizacionales y posteriormente se construye el diccionario de competencias para la empresa. A la vez se realiza el análisis ocupacional para la actualización de los manuales de funciones y se ajustan los perfiles de cargo por competencias de los diferentes cargos que hacen parte de este proceso operativo. Por último se diseñan instrumentos para el proceso de selección y evaluación del desempeño por competencias, junto con la metodología para la identificación de brechas de competencias y capacitación por competencias.”<sup>19</sup>*

### **2.2.3 Criterios en la definición de competencias**

Después de haber conocido el concepto de competencias, los diferentes tipos y la gestión actual del talento humano basada en las competencias podemos dar un criterio en sí de la definición de competencias que este mismo estará basado en los tres criterios tradicionales para su definición los cuales son:

**Cognitivo.-** “Es aquello que pertenece o que está relacionado al conocimiento. Éste, a su vez, es el cúmulo de información que se dispone gracias a un proceso de aprendizaje o a la experiencia.”<sup>20</sup>

Mediante el presente concepto se ha podido conocer que está podría relacionarse muy estrechamente con conceptos tales como mente, percepción, razonamiento, inteligencia, aprendizaje y muchos otros que describen numerosas capacidades de las personas.

**Procedimental.-** Hace referencia a las destrezas necesarias para manejar cualquier situación que esta se presente dentro de la organización.

Podemos citar también diversos criterios dentro de la parte procedimental las cuales son:

- Relación con la apreciación del complejo de elementos físicos, emocionales y sociales.

---

<sup>19</sup> DURÁN Catalina, AVILÁN Angie; Suma de Negocios - Gestión por Competencias: Diseño de un proceso operativo en una Empresa del Sector Manufacturero, vol. 2 N° 1, 2011, Bogotá

<sup>20</sup> DICCIONARIO DE LA REAL ACADEMIA DE LA LENGUA ESPAÑOLA, 23° EDICIÓN



- La habilidad de manejar múltiples problemas al mismo tiempo
- La habilidad de apoyar a la empresa durante su crecimiento y desarrollo relacionado estrechamente a la familia y la sociedad.
- Manejo de información
- Manejo de instrucciones claras y precisas
- Manejo de situaciones específicas
- Elaboración de resúmenes, cuadros sinópticos, esquemas y mapas conceptuales, diagramas de flujo.
- Redacción de proyectos
- Capacidad de discernir con claridad. Captar el todo, analizar e interpretar con coherencia los datos de varias fuentes según sus conocimientos adquiridos.
- Capacidad de intuición y predicción
- Manejo de instrumentos de medición
- Interpretación de resultados.
- Capacidad de planeación y selección de estrategias de acción eficiente con la organización
- Flexibilidad en la aplicación de nuevos procesos, según circunstancias y recursos inmediatos.
- Manejo de la Tecnología comunicativa reciente

**Actitudinal.** *Perteneciente o relativo a la actitud (// disposición de ánimo). Rasgos actitudinales.*<sup>21</sup>

Con esta característica hacemos referencia a todo aquello que tiene por objetivo determinar las disposiciones de ánimo manifestadas de algún modo para realizar ciertas actividades, ya sean de tipo educativa, social, laboral, etc.

Los aspectos actitudinales de las personas son determinantes a la hora de seleccionar a un determinado prospecto para incluirlo en la organización, porque no solo es importante su nivel intelectual sino también actitudinal, que

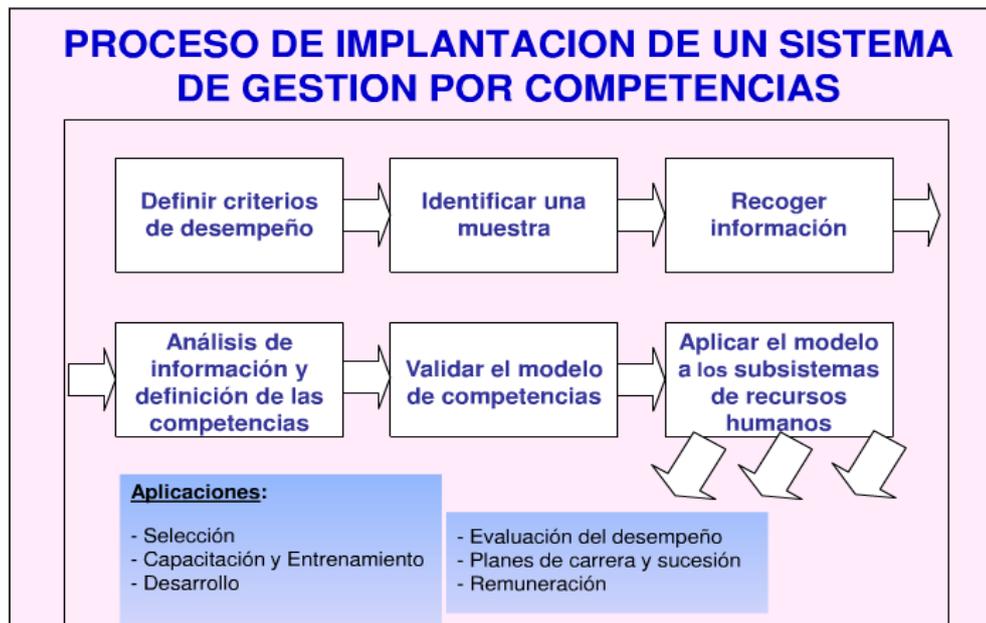
---

<sup>21</sup> DICCIONARIO DE LA REAL ACADEMIA DE LA LENGUA ESPAÑOLA, 23º EDICIÓN

nos dice si realmente está preparado para desempeñar dicha actividad para la cual fuese encomendada.

No debe confundirse con *aptitud*, porque es la “capacidad o idoneidad para algo”.

Para nosotros poder desenvolvemos en un círculo en la gestión de los recursos humanos tomando con criterios cognitivos, procedimentales y actitudinales de referentes a las conductas o comportamientos, conocimientos y destrezas o habilidades debemos tomar como centro a las competencias representadas en el grafico siguiente:



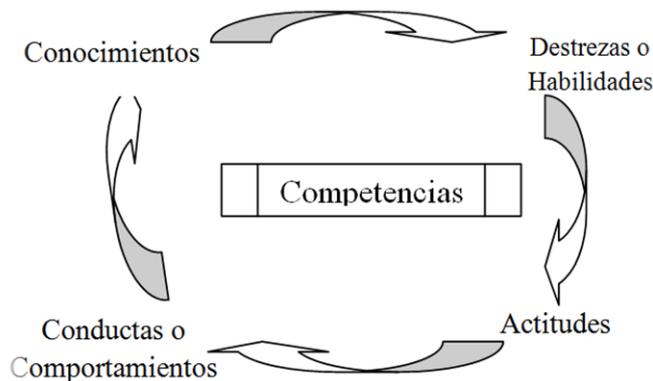
**Gráfico 2.5.-** Criterios para definir competencias

**Fuente:** ALLES, Martha, Gestión Estratégica de Recursos Humanos

A partir de estos criterios en la definición de competencias podemos mencionar según los estudios de Martha Alles que existen también criterios para definir una competencia los cuales son:

- ✚ *“Definir criterios de desempeño.*
- ✚ *Identificar una muestra.*
- ✚ *Recoger información.*
- ✚ *Identificar tareas y requerimientos en materia de competencias de cada una de ellas; esto implica la definición final de las competencias y su correspondiente nivel o apertura.*

- ✚ Aplicar el modelo a cada uno de los subsistemas de la gestión del talento humano”.<sup>22</sup>



**Gráfico 2.6.-** Pasos para la implantación de Sistema de Gestión por Competencias

**Fuente.-** Alles, Martha, Dirección Estratégica de Recursos Humanos

### 2.3 Análisis y Descripción de puestos

En la búsqueda de un buen desempeño de capital humano dentro de la organizaciones, los directivos están continuamente preocupados por políticas de selección, control de nominas, capacitaciones, entre otras. Sin embargo se deja de lado un concepto que puede llegar a ser fundamental para que dichos factores tengan éxito, hablando del análisis y descripción de puestos.

**Concepto:** “El análisis, descripción de puesto es una técnica de recursos humanos que, de forma sintética, estructurada y clara, recoge la información básica de un puesto de trabajo en una organización determinada.”<sup>23</sup>

Este concepto podría ser considerado como poco importante e incluso no necesario en comparación con otras herramientas de la administración, pero este puede ayudarnos a reducir situaciones como: el asignar a una persona no idónea a un puesto; desorientación del trabajo al no conocer con claridad sus funciones y/o el lugar que ocupa en la organización.

<sup>22</sup> ALLES, Martha, 2008, Dirección Estratégica de Recursos Humanos “Gestión por Competencias”. Ediciones Granica, Cuarta Edición. Buenos Aires-Argentina, Pág. 20.

<sup>23</sup> ALLES, Martha, 2008, Dirección estratégica de recursos humanos – gestión por competencias, 2º Edición, Edit. Granica, Buenos Aires



Entonces este mismo comprende una serie de procedimientos para reunir y analizar la información sobre sus contenidos, las tareas a realizar, los requerimientos específicos, el contexto en que las tareas son efectuadas y qué tipo de personas deben contratarse para esa posición, además se indican las competencias que definen sus capacidades.

La información del análisis de puestos se utiliza como base para diversas actividades relacionadas con la administración de Recursos humanos.

- Reclutamiento y selección;
- Formación;
- Compensaciones;
- Evaluación de desempeño;
- Desarrollo de carrera y planes de carrera;
- Asegurarse de haber asignado todas las tareas que deben realizarse.

Las enumeradas anteriormente las presentamos a través de una pirámide:

La descripción de puestos es la base de los distintos procesos de recursos humanos



**Gráfico 2.7.-** Análisis y descripción de puestos

**Fuente:** Alles Martha; Dirección estratégica de recursos humanos<sup>24</sup>

<sup>24</sup> ALLES, Martha, 2008, Dirección estratégica de recursos humanos – gestión por competencias, 2º Edición, Edit. Granica, Buenos Aires



### 2.3.1 Métodos de análisis y descripción de puestos

Para Martha Alles, se distinguen los siguientes métodos que se pueden utilizar para reunir información sobre los puestos:

- **“Observación directa:** *En los casos más simples, el entrevistador observa las tareas y completa el formulario a partir de lo que ve, sin la participación directa del empleado.*
- **Entrevista:** *El analista entrevista al ocupante del puesto.*
- **Cuestionario:** *El ocupante del puesto completa un cuestionario estandarizado.*
- **Mixta:** *Administración conjunta de por lo menos dos de estas variantes.”*

25

Para la estructura de análisis de puestos se hará constar los siguientes requisitos:

- **Requisitos intelectuales.-** Instrucción, experiencia, conocimientos específicos, iniciativa necesaria.
- **Requisitos físicos.-** esfuerzo físico necesario, capacidad visual, destreza o habilidad, concentración física necesaria.
- **Responsabilidades.-** supervisión de personal, materiales, herramientas o equipos, métodos y procesos, títulos o documentos.
- **Condiciones de trabajo.-** ambiente de trabajo, riesgos inherentes.

El análisis de puesto implica un proceso sistemático para reunir la información necesaria sobre el puesto a describir, es importante, antes de realizar este proceso, clasificar los puestos a relevar, es decir, aquellos sobre los cuales se deberá recolectar información para su posterior descripción.

Para la redacción de la descripción de puestos se toman en cuenta los siguientes requisitos:

---

<sup>25</sup> ALLES, Martha, 2008, Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias, Editorial Granica, Buenos Aires.



- **Identificación del puesto.-** Incluye nombre del puesto, código o identificación interna, área, departamento o gerencia a la cual pertenece, ciudad o región cuando sea pertinente, etc.
- **Resumen del puesto.-** En una frase que resume el propósito del puesto, debe ser breve, y se detallan actividades del puesto.
- **Relaciones.-** Relación del puesto con otras personas dentro o fuera de la organización, por ejemplo:
  - Reporta a,
  - Supervisa a,
  - Trabaja con (nombres de puestos);
  - Fuera de la compañía: por ejemplo, proveedores, clientes, autoridades o asesores, como abogados, auditores y otros consultores.
- **Responsabilidades y deberes.-** es una lista detallada de aspectos de la función, no debe omitirse ninguna responsabilidad del puesto.
- **Criterios de desempeño.-** qué se espera en general del empleado, es decir, que cumpla con todo lo especificado en la descripción del puesto y cada una de sus responsabilidades y deberes.
- **Condiciones de trabajo y ambiente.-** Depende de la localización, si es en una oficina o un lugar expuesto a ruidos o situaciones no favorables para el trabajador.

### 2.3.2 Levantamiento de Perfiles

Es necesario tener conocimiento acerca del perfil o perfiles de los puestos de trabajo que se desean cubrir, ya que ello ayudará a determinar la fuente de reclutamiento más adecuada.

*“La adecuación al puesto de trabajo es una actividad sistemática que consiste en descubrir cuáles son los conocimientos, habilidades, aptitudes, preferencias, intereses, y adecuarlos a los puestos de trabajo que están libres.”<sup>26</sup>*

---

<sup>26</sup> DOLAN, Simón, VALLE, Ramón, et. ál, 2007, La Gestión de Recursos Humanos, 3era. Edición, Edit. Mc Graw Hill, España



El sistema de adecuación al puesto de trabajo tiene, por tanto, dos componentes principales: el perfil del puesto de trabajo y el perfil del candidato. Con ambos perfiles, la organización puede localizar muchos más candidatos potencialmente cualificados para puestos de trabajo específicos.

Es necesario disponer de un inventario de competencias e intereses de los empleados que sirve sobre todo para conocer de qué candidatos potenciales se dispone.

### **2.3.2.1 Definición de perfiles**

Según la Real Academia de la Lengua, perfil se define como: “*Conjunto de rasgos peculiares que caracterizan a alguien o algo.*”<sup>27</sup>

Por lo tanto, la palabra perfil se utiliza para designar aquellos rasgos particulares que caracterizan a una persona y por supuesto le sirven para diferenciarse de otras.

Según Martha Alles, cuando un cliente interno define una búsqueda diciendo: necesito “alguien como el Sr. X”, Recursos Humanos se encuentra frente a un eventual problema ya que es imposible encontrar *alguien como el Sr. X*, pues cada uno de nosotros es único, con sus virtudes y defectos, no se puede reemplazar a una persona buscando su igual o su opuesto.

La definición de perfil de una persona es un aspecto ampliamente estudiado y tomado en cuenta, generalmente intervienen los siguientes factores: conocimientos generales, técnicos, habilidades comunicativas, etc., que cuadren con las que se piden para el puesto en cuestión.

### **2.3.2.2 Levantamiento de perfiles por competencias**

En la actualidad, las características de un puesto resultan complejas, si se releva un perfil de una posición para negocios financieros, por ejemplo, es preciso entender en qué consiste ese negocio en particular.

Datos objetivos como edad, sexo, educación y experiencia laboral se recolectan en primera instancia; pero, los puntos clave y de más difícil

---

<sup>27</sup> DICCIONARIO DE LA REAL ACADEMIA DE LA LENGUA ESPAÑOLA, 23º EDICIÓN



definición están dados por las competencias o características personales y las relaciones dentro de la organización. Sobre el último aspecto es conveniente revisar el organigrama, analizar su vigencia y, de ser necesario, proponer las modificaciones necesarias. Es fundamental detectar las relaciones informales, las denominadas “líneas de puntos” en el organigrama y definir correctamente: de quién depende, a quién supervisa y quiénes son sus pares.

En una segunda etapa es imprescindible analizar las competencias o características personales de aquellos que se relacionan directamente con el puesto y la influencia que esto tenga en la definición del perfil. Con estos elementos se está en condiciones de definir las competencias específicas que realmente se requieren.

En este caso, el Proyecto de Exploración Minera de IAMGOLD Ecuador S.A. no posee un levantamiento de perfiles; los mismos que permitan establecer cuáles son las características del puesto de trabajo y cuál debe ser el perfil personal y profesional de la persona que deba desempeñarlo.

#### **2.4 Reclutamiento de personal por competencias.**

*“Reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientados a atraer e identificar candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, de los cuales más tarde se seleccionará a alguno para efectuarle el ofrecimiento de empleo.”<sup>28</sup>*

El concepto dado por la autora Martha Alles, lo define como un procedimiento para atraer personas, donde no elige solo la empresa sino también el postulante, pues el reclutamiento no es sólo importante para la organización; es un proceso de comunicación de dos canales: los aspirantes desean obtener una información precisa acerca de cómo sería trabajar en la organización; las organizaciones desean obtener información precisa acerca del tipo de empleado que será el aspirante si es contratado.

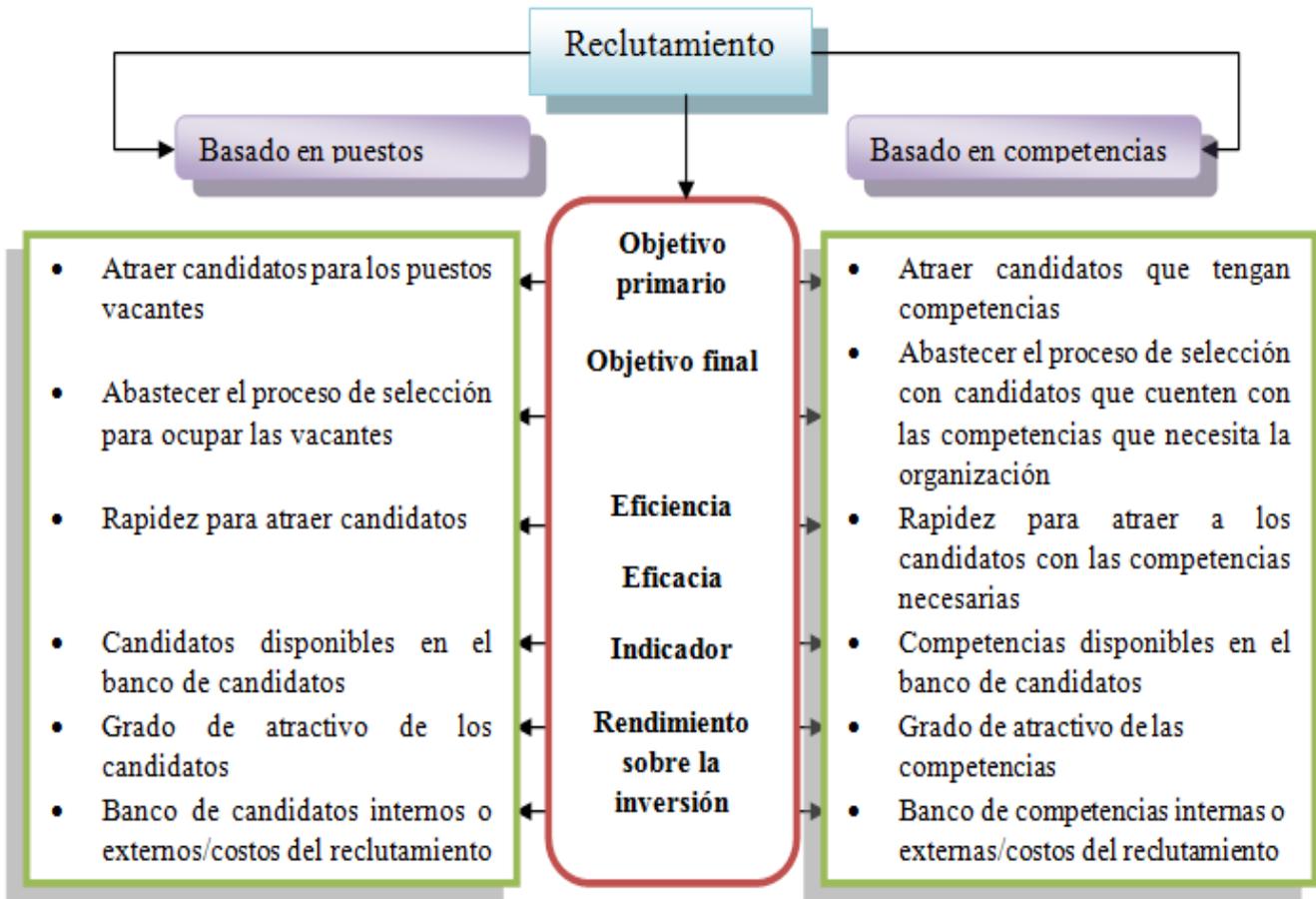
El enfoque por competencias se fundamenta en la utilización de fuentes y medios para atraer el personal idóneo y por consiguiente llevar a cabo la

---

<sup>28</sup> ALLES, Martha, 2008, Dirección estratégica de recursos humanos – gestión por competencias, 2° Edición, Edit. Granica, Buenos Aires

selección. Busca encontrar fuente de vacantes de personal donde se encuentren básicamente las competencias que la empresa requiere.

*“El reclutamiento puede tener por objeto buscar a candidatos para ocupar los puestos vacantes de la organización y por otra parte se puede concentrar en competencias necesarias para el éxito de la organización y aumentar la competitividad del negocio.”<sup>29</sup>*



**Gráfico 2.8.-** Reclutamiento con base en los puestos frente a reclutamiento con base en las competencias.

**Fuente.-** Gestión de Talento Humano, Idalberto Chiavenato

Para Idalberto Chiavenato el reclutamiento no es una actividad que se pueda aislar de la estrategia de la compañía por ello resulta imprescindible contar con

<sup>29</sup> CHIAVENATO, Idalberto, 2008, Gestión del Talento Humano, 3era. Edición, Edit. Mc. Graw Hill Interamericana, México.



personas flexibles, capaces de adaptarse a los cambios constantes. El desafío principal del reclutamiento es agregar valor a la organización y a las personas.

#### 2.4.1 Tipos de reclutamiento

- **Reclutamiento interno.-** *“El reclutamiento interno actúa en los candidatos que trabajan dentro de la organización - colaboradores – para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras.”<sup>30</sup>*
- **Reclutamiento externo.-** *“El reclutamiento externo actúa en los candidatos que están en el Mercado de Recursos Humanos y, por tanto, fuera de la organización, para someterlos a su proceso de selección de personal.”<sup>31</sup>*

El reclutamiento interno está enfocado a la búsqueda de competencias dentro de la empresa y aprovecharlas de la mejor manera, toma en cuenta a los colaboradores de la organización a quienes se les oferta nuevas oportunidades ya sea mediante promociones o transferencias que implican nuevas habilidades y conocimientos.

Según Martha Alles, para un adecuado reclutamiento interno debe cumplirse con ciertos pasos que no siempre, la empresa está dispuesta a dar:

- Colocar avisos de empleo en carteleras u otros medios internos (*job posting*).
- Llevar un eficiente inventario de personal o banco de datos que indiquen las habilidades o aptitudes.
- Planificar reemplazos y sucesiones.

Mientras que el reclutamiento externo se enfoca en las competencias externas del Mercado de Recursos Humanos, donde se buscan habilidades y experiencias que al momento no existen en la organización.

---

<sup>30</sup> CHIAVENATO, Idalberto, Gestión del Talento Humano, 3era. Edición, Edit. Mc. Graw Hill Interamericana, 2008, México.

<sup>31</sup> CHIAVENATO, Idalberto, Gestión del Talento Humano, 3era. Edición, Edit. Mc. Graw Hill Interamericana, 2008, México.



Según la autora Martha Alles, existen ciertas ventajas y desventajas entre reclutamiento externo y el interno y hace un análisis comparativo, de igual forma el autor Idalberto Chiavenato identifica los pros y contras de las fuentes de reclutamiento, en la siguiente tabla se ha recopilado el pensamiento de ambos autores:

<b>Reclutamiento interno</b>	
<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
1. Aprovecha mejor el potencial humano de la organización.	1. Puede bloquear la entrada de nuevas ideas, experiencias y expectativas.
2. Motiva y fomenta el desarrollo profesional de sus trabajadores actuales.	2. Facilita el conservadurismo y favorece la rutina actual.
3. Incentiva la permanencia de los trabajadores y su fidelidad a la organización.	3. Mantiene casi inalterado el patrimonio humano actual de la organización.
4. Ideal para situaciones estables y de poco cambio en el contexto.	4. Ideal para empresas burocráticas y mecanicistas.
5. No requiere la ubicación organizacional de los nuevos miembros.	5. Mantiene y conserva la cultura organizacional existente.
6. Probabilidad de mejor selección, porque los candidatos son bien conocidos.	6. Funciona como un sistema cerrado de reciclaje continuo.
7. Costo financiero menor al reclutamiento externo.	7. Exige empleados “listos” para ascender y que la organización ofrezca oportunidades de progreso.
8. Más rápido.	8. Puede generar conflictos de intereses.

**Tabla 2.1.-** Ventajas y desventajas del reclutamiento interno

**Fuente.-** Elaboración propia



Reclutamiento Externo	
Ventajas	Desventajas
1. Trae sangre nueva a la organización: talentos, habilidades y expectativas	1. Afecta negativamente la motivación de los trabajadores actuales de la organización.
2. Enriquece el patrimonio humano, con la aportación de talentos y habilidades.	2. Reduce la fidelidad de los trabajadores porque ofrece oportunidades a extraños.
3. Aumenta el capital intelectual porque incluye nuevos conocimientos y destrezas.	3. Requiere técnicas de selección para elegir a los candidatos externos y eso significa costos de operación.
4. Renueva la cultura organizacional y la enriquece con nuevas aspiraciones.	4. Exige esquemas de socialización organizacional para los nuevos trabajadores.
	5. Es más costoso, tardado e inseguro que el reclutamiento interno.
	6. Puede afectar la política salarial de la empresa.

**Tabla 2.2-** Ventajas y desventajas del reclutamiento interno

**Fuente.-** Elaboración propia

### 2.4.2 Técnicas de reclutamiento

El reclutamiento externo utiliza varias técnicas para atraer a candidatos del mercado de recursos humanos y para ello se trata de elegir los medios más adecuados.

*“Las principales técnicas para el reclutamiento externo son”<sup>32</sup>:*

<sup>32</sup> CHIAVENATO, Idalberto, 2008, Gestión del Talento Humano, 3era. Edición, Edit. Mc. Graw Hill Interamericana, México.



1. **Anuncios en diarios y revistas especializadas.-** Es una buena opción para el reclutamiento dependiendo del tipo de puesto a ocupar. Es recomendable utilizar anuncios en diarios locales y regionales, si se busca personal especializado se puede acudir a revistas especializadas.
2. **Agencias de reclutamiento.-** La empresa puede acudir a una agencia de reclutamiento para abastecerse de candidatos entre ellas están:
  - Las agencias operadas por los gobiernos, por medio de sus oficinas o entidades relacionadas con el empleo.
  - Agencias sin fines de lucro, como las asociaciones profesionales o no gubernamentales,
  - Agencias particulares o privadas de reclutamiento.
3. **Contactos con escuelas, universidades y agrupaciones.-** La organización puede tener contacto con escuelas, universidades, asociaciones gremiales, etc.
4. **Carteles o anuncios en lugares visibles.-** Se trata de una forma de reclutamiento de bajo costo, se coloca en las proximidades de la organización y lugares de gran movilidad de personas.
5. **Presentación de candidatos por indicación de trabajadores.-** La organización pide a sus trabajadores que recomienden a candidatos.
6. **Consulta a los archivos de candidatos.-** Consulta en el banco de datos donde catalogan candidatos que no fueron considerados anteriormente, se efectúa de acuerdo a calificaciones más importantes, y se basa en el curriculum vitae o en los datos de la propuesta de trabajo.
7. **Reclutamiento virtual.-** Se hace por medios electrónicos y a distancia a través de internet, es inmediato y fácil para interactuar con los candidatos potenciales. Se puede tener contacto con sitios de compañías o agencias de reclutamiento eliminando la intermediación.
8. **Banco de datos de candidatos o banco de talentos.-** Es un banco de talentos donde se archivan los Curriculum Vitae para utilizarlos en el futuro, de esa manera ofrecen nuevas oportunidades de trabajo.



## 2.5 Selección del Personal por competencias

Una vez terminado el proceso de reclutamiento, comienza el proceso selección el cual el objetivo principal según María Palomo “*Es facilitar relaciones entre una persona y la organización, buscando el perfecto ajuste entre el perfil de competencias de la persona, con el perfil establecido para el puesto, de manera que se incorpore aquella persona que pueda realizar el trabajo con mayor efectividad (eficacia + eficiencia).*”<sup>33</sup>

Antes de comenzar a hablar sobre la selección por competencias haremos una breve introducción sobre la preselección debido a que esta antecede a la selección y decimos que la preselección se puede considerar la elaboración o la revisión de la solicitud de empleo, la revisión del Curriculum Vitae y se podría añadir a todo esto una entrevista previa, ya que si tomamos todas estas acciones nos permitirá conocer los datos del candidato y contraponerlos con los requerimientos del puesto de trabajo.

Una vez que ya hemos dado una breve introducción sobre la preselección podemos centrarnos en el tema de selección ya que este es un proceso que debe elegir individuos que tienen cualidades importantes para cubrir vacantes existentes o proyectadas. A través de la selección se puede obtener “la mujer u el hombre adecuado para el puesto”.

Martha Alles en su libro dedicado a la selección por competencias nos demuestra que la selección por competencias se basa en una serie de factores, y los conceptos a utilizar se aplican a personas de diferente profesión y nivel. “*Selección por competencias no se refiere a selección de jóvenes con potencial, ni profesionales universitarios, ni personas con alto promedio. Selección por competencias significa selección de personas con talento, para tener un desempeño superior en su posición o nivel, cualquiera que sea.*”<sup>34</sup>

Para seleccionar personas con las competencias o el talento necesarios se debe, primero, entender qué se requiere en cada caso; no es igual si se selecciona un médico, o un senior de auditoría, aunque en todos los casos se

---

<sup>33</sup> PALOMO VADILLO, MARÍA, 2008, El perfil competencial del puesto de director/a de marketing en organizaciones de la Comunidad de Madrid, ESIC Editorial.

<sup>34</sup> ALLES, Martha, 2008, Selección por competencias, 1a Edición, Edit. Granica, Buenos Aires



deberá definir cuáles son las competencias o capacidades necesarias para cubrir exitosamente la posición en la actualidad y lo que en futuro se espere de esa posición o de otra, si se planea que la persona ocupe, más adelante, otro puesto o función.

En la selección por competencias se requiere evidencias de los comportamientos del candidato y no interesan afirmaciones como: soy una persona que se preocupa por desarrollar a sus colaboradores. Según Jericó *“Las competencias son comportamientos observables, luego el candidato tiene que demostrar que posee esos comportamientos. Es más, lo que realmente se procura es identificar profesionales que aglutinen las competencias necesarias, incluso aunque no reúnan todos los conocimientos relacionados con el puesto, pues estos se pueden adquirir mediante formación. Aunque, ciertamente, los conocimientos condicionan nuestra forma de actuar.”*<sup>35</sup>

### **2.5.1 Pasos para el proceso de selección por competencias.**

Para tener un correcto orden en el proceso de la selección debemos basarnos en secuencias o pasos a seguir pero estas a la vez no deben ser complejas y extensas así pues Álvaro de Ansorena nos menciona diciendo que: *“el éxito de un proceso de selección depende de que incluya el menor número posible de pasos, y recomienda simplificar al máximo las operaciones por realizar cuando se trata de proveer de nuevos profesionales a las áreas que la componen.”*<sup>36</sup>

Los pasos de un proceso completo para cubrir una vacante comienzan con la decisión de reclutamiento que se origina en la línea y se finaliza con el proceso de admisión del candidato.

Alles menciona que un proceso de selección completo implica 30 pasos; pero, en su libro Selección por competencias nos da a conocer 20 pasos como los más relevantes.

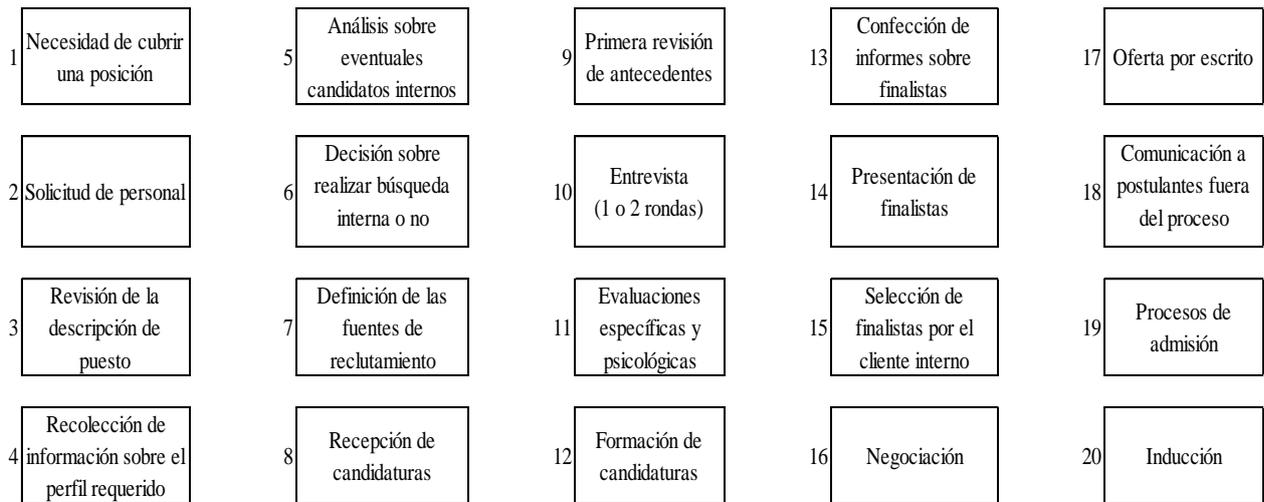
---

<sup>35</sup> JERICO P 2001, Selección de Talento, Selección por competencias. Citado en ALCALÁ, M.A, Madrid,

<sup>36</sup> ANSORENA ALVARO, 1996, 15 pasos para la selección de personal con éxito, Paidós, Barcelona. introducción 1º edición



*Pasos para un proceso de reclutamiento y selección*<sup>37</sup>



**Grafico 2.9.- Pasos para el reclutamiento y selección basado en competencias**

**Fuente:** ALLES, Martha, Selección por competencias

**2.5.2 Técnicas utilizadas para el proceso de selección**

La selección de personal por competencias se diferencia de un proceso de selección tradicional por las técnicas que emplea, no por los pasos.

*“Entre las principales técnicas que podemos destacar son las entrevistas por competencias y los centros de valoración”<sup>38</sup>*

**Entrevistas por competencias.-** Estas entrevistas van a procurar encontrar hallazgos de comportamientos en el pasado de las personas que sean exitosas y que sirvan de precursores del desempeño actual para un cargo específico por aquello se podrá realizar preguntas que indaguen competencias, conocidos como preguntas de eventos conductuales (Estrella Conductual STAR).

<sup>37</sup> ALLES, Martha, 2008, *Selección por competencias*, 1a Edición, Edit. Granica, Buenos Aires.

<sup>38</sup> Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales3/rh/selcompe.htm>



**Grafico 2.10.-** Estrella conductual

**Fuente:** Pablo de Ansorena, 2001

**Los centros de Valoración.-** están deben constituir técnicas que emplean pruebas situacionales para la evaluación de habilidades y competencias, estos centros tienen como propósito hacer que las y los candidatos enfrenten situaciones conflictivas que pueden presentarse en el puesto de trabajo

Otra técnica es la **visita domiciliaria.-** la cual tiene como propósito obtener información amplia y objetiva sobre el medio físico y familiar del postulante; lo cual es imposible lograr en otro medio. También permite generar mayor confianza y seguridad en el individuo y su grupo familiar en el Proyecto, logrando una relación interpersonal honesta y activa entre el equipo y el grupo familiar.

## 2.6 Inducción del nuevo Talento Humano

*“La inducción es un proceso formal, tendiente a familiarizar a los nuevos empleados con la organización, sus tareas y su unidad de trabajo. Usualmente se realiza después del ingreso de la persona a la organización. El tiempo invertido en la inducción de un nuevo empleado es una pieza fundamental de la relación futura, y la inducción debería fijarse con un procedimiento habitual.”<sup>39</sup>*

<sup>39</sup> ALLES, Martha, 2008, Dirección Estratégica de Recursos Humanos; Gestión por Competencias, Editorial Granica, Buenos Aires.



La inducción consiste en integrar al nuevo empleado de tal forma que su comportamiento responda a las expectativas de la empresa, privándolo de cierta libertad por estar sujeto a reglas, horarios de trabajo, cronogramas y órdenes de superiores desde el punto de vista jerárquico.

### 2.6.1 Objetivos de la inducción

*“El proceso de inducción tiene diversos objetivos, entre los que sobresalen los siguientes:”<sup>40</sup>*

- Ayudar a los empleados de la organización a conocer y auxiliar al nuevo empleado para que tenga un comienzo productivo.
- Establecer actitudes favorables de los empleados hacia la organización, sus políticas y su personal.
- Ayudar a los nuevos trabajadores a desarrollar un sentimiento de pertenencia y aceptación para generar entusiasmo y elevar la moral.

El proceso de inducción es necesario porque el trabajador debe adaptarse lo más rápido y eficazmente posible al nuevo ambiente de trabajo.

### 2.6.2 Métodos de inducción

Las empresas recurren a diferentes métodos, en ocasiones combinado unos con otros para un mejor resultado. *“Los mencionados a continuación son los más frecuentes y pueden ser utilizados de manera complementaria”<sup>41</sup>:*

- Una carpeta de tipo explicativo
- Un curso
- Un video
- Un CD
- Una sección en la intranet de la compañía

---

<sup>40</sup> RODRÍGUEZ, Joaquín, 2007, *Administración moderna de personal*, 7ma. Edición, México

<sup>41</sup> ALLES, Martha, 2008, *Dirección Estratégica de Recursos Humanos; Gestión por Competencias*, Editorial Granica, Buenos Aires.



La inducción debe realizarse con todos los colaboradores de la organización sin tener en cuenta su nivel. La inducción consta de dos partes conceptualmente diferentes:

- *Inducción a la organización:* Es el conocimiento que la persona debe tener respecto de la historia de la organización, su estructura, mercado y esquema comercial; políticas de la empresa con respecto al personal, higiene y seguridad, medio ambiente, programas de salud laboral, calidad; cultura, misión, visión, valores. Todos estos temas se pueden recopilar en un folleto o carpeta para su entrega al nuevo empleado.
- *Inducción al puesto de trabajo:* tiene por objeto desarrollar una serie de conocimientos sobre funciones y actividades relacionadas con la posición. Es importante describir las tareas, explicar al ingresante qué se espera de él en términos de resultados y comportamientos, y clarificar sus expectativas acerca de la organización y del responsable a cargo. Igualmente, explicar cómo funciona el equipo de trabajo en cuanto a tareas, estándares laborales, reuniones usuales de trabajo y sus objetivos, etc.

Es imprescindible dar a conocer estos aspectos tanto de inducción a la organización e inducción al puesto ya que cuando una persona se une a un nuevo equipo de trabajo y no cuenta con una integración adecuada, aun después de algún tiempo no logra conocer el conocimiento necesario

## **2.6 Evaluación del desempeño por competencias**

*“Evaluación del desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización”.*<sup>42</sup>

---

<sup>42</sup>CHIAVENATO, Idalberto, Gestión del Talento Humano, 3era. Edición, Edit. Mc. Graw Hill Interamericana, 2008, México.



Chiavenato en su concepto de evaluación del desempeño explica la importancia de este proceso como un excelente medio para detectar problemas de tal forma que se pueda establecer los cambios respectivos para lograr una mejora continua en el desempeño humano.

Con esta evaluación se propone importantes cambios en la evaluación tradicional, en donde se apliquen planteamientos mediante problemas y tareas lo más reales posibles, que impliquen curiosidad y reto.

Una de las grandes transformaciones que implica la evaluación por competencias es que ésta ya no implicaría por promedio, sino por indicadores y niveles de logro. Una persona tiene una competencia cuando está en condiciones de desempeñarse ante una situación o problema con motivación, ética, conocimiento teórico y habilidades innatas.

A partir de esto se nos viene la siguiente interrogante: ¿para qué evaluar las competencias? Y podemos decir que se debe evaluar las competencias con el propósito de saber qué tipo de trabajador estamos contratando y, dos, para saber cuál es el nivel de los trabajadores en cuanto a sus competencias de desempeño.

La evaluación entonces nos permitirá detectar falencias y carencias en las personas que ocupan determinados puestos de trabajo, las cuales pueden ser sujetas de un proceso de capacitación posterior.

*“Las principales razones que explican el interés de las organizaciones por evaluar el desempeño son las siguientes.”<sup>43</sup>*

1. *Recompensas.*- Permite argumentar aumentos de salario, promociones, transferencias e incluso despidos.
2. *Retroalimentación.*- Proporciona información de la percepción que tienen las personas con las que interactúa el colaborador, tanto de su desempeño, como de sus actitudes y competencias.
3. *Desarrollo.*- Permite que cada colaborador sepa cuáles son sus puntos fuertes y débiles.

---

<sup>43</sup> CHIAVENATO, Idalberto, Gestión del Talento Humano, 3era. Edición, Edit. Mc. Graw Hill Interamericana, 2008, México.



4. *Relaciones.*- Permite a cada colaborador mejorar sus relaciones con las personas que le rodean.
5. *Percepción.*- Proporciona a cada colaborador medios para saber lo que las personas en su derredor piensan respecto a él.
6. *Potencial de desarrollo.*- Proporciona a la organización medios para conocer el potencial de desarrollo de sus colaboradores, y así definir programas de evaluación y desarrollo, sucesión, carreras, etc.
7. *Asesoría.*- Ofrece al gerente o especialista de Recursos Humanos información para aconsejar y orientar a los colaboradores.

Las organizaciones utilizan distintas formas para determinar quien debe evaluar el desempeño de un colaborador entre las opciones están:

- Autoevaluación del desempeño
- El gerente inmediato
- El individuo y el gerente
- El equipo de trabajo
- Evaluación de 360°
- La evaluación hacia arriba
- La comisión de evaluación del desempeño
- El órgano de Recursos Humanos

### **2.6.1 Métodos de evaluación del desempeño**

Algunos de los métodos más utilizados para evaluar el desempeño son los siguientes:

1. *Escalas gráficas.*- Cada característica a evaluarse se representa mediante escala en una tabla de doble asiento, los factores de evaluación son comportamientos y actitudes que selecciona y valora la organización.
2. *Elección forzada.*- Este método evalúa el desempeño de las personas mediante declaraciones descriptivas enfocadas en aspectos del comportamiento, exige al evaluador elegir entre varias de ellas.



3. *Investigación de campo.*- Requiere de entrevistas entre un especialista en evaluación y los gerentes para en conjunto evaluar el desempeño de los trabajadores.
4. *Método de los incidentes críticos.*- Se basa en las características extremas que representan desempeños sumamente positivos o negativos.
5. *Listas de verificación.*- Se enumeran los factores de la evaluación a considerar de cada trabajador, cada factor recibe una evaluación cuantitativa.
6. *Evaluación participativa por objetivos.*- Consiste en definir los objetivos y las responsabilidades, en desarrollar normas de desempeño, en evaluar el desempeño y así redefinir objetivos.
7. *Evaluación de 360°.*- Se refiere al contexto general que envuelve a cada persona. Es una evaluación circular, así, el superior, los compañeros, los subordinados, los clientes internos y externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno al evaluado participan.

### 2.6.2 Pasos para evaluar el desempeño<sup>44</sup>

1. *Definir el puesto.*- asegurar que el supervisor y subordinado estén de acuerdo en las responsabilidades y criterios de desempeño del puesto. La evaluación se realiza en relación al puesto.
2. *Evaluar el desempeño en función del puesto.*- incluye algún tipo de calificación en relación con una escala definida previamente.
3. *Retroalimentación.*- comentarle el desempeño y los progresos del subordinado.

---

<sup>44</sup> ALLES, Martha, 2008, Desempeño por Competencias: Evaluación de 360°, 1a Edición, Edit. Granica, Buenos Aires.



**CAPÍTULO III**  
**PROPUESTA DE UN DISEÑO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA**  
**EL TALENTO HUMANO EN EL PROYECTO EXPLORACIÓN MINERA DE**  
**IAMGOLD ECUADOR S.A.**



### **CAPÍTULO III**

## **PROPUESTA DE UN DISEÑO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL TALENTO HUMANO EN EL PROYECTO EXPLORACIÓN MINERA DE IAMGOLD ECUADOR S.A.**

### **3.1 Objetivo de la propuesta**

Conocedores de que el Ecuador enfrenta una nueva etapa la cual es la minería a gran escala y sabiendo de que el boom del alza internacional de los metales, ha hecho que el sector minero tenga que transformar sus conceptos relacionados con la producción, que hoy a la velocidad de la tecnología de información y de las mejores prácticas de negocios, los lleva a buscar la rentabilidad sostenida en el talento humano.

Y por datos expuestos en medios de comunicación sabemos que el Ecuador enfrenta esta nueva etapa con déficit de profesionales en la materia; así pues, nosotros mediante nuestra propuesta en la Gestión por Competencias para el Talento Humano en el Proyecto de Exploración Minera de IAMGOLD Ecuador S.A tenemos como objetivo dar propuestas para los procesos de reclutamiento por competencias a las empresas del sector minero, así como seleccionar personal basado en la competencia y sin olvidar la inducción del mismo talento, con lo cual queremos dar a conocer que el desarrollar inversiones en el talento humano basado en la competencias genera valor adicional a la empresa, así aplicando este modelo de gestión conoceremos un cierto número de competencias, en un grado o nivel determinado, según lo requerido para el puesto de trabajo lo cual nos llevará a tener procesos más efectivos para incorporar talentos a la empresa cuando estos lo ameriten.

### **3.2 Pasos necesarios para definir las Competencias**

En este punto daremos a conocer al Proyecto de Exploración Minera IAMGOLD Ecuador S.A. diferentes pasos que hemos visto necesarios y que dan mayor efectividad en la definición de competencias institucionales y específicas de cada puesto, en la recolección de información para conocer los puestos actuales y proceder a hacer una descripción de puestos. De esta forma mencionamos los siguientes:



### 3.2.1 Definir competencias institucionales

La asignación de competencias en cualquier empresa que fuere es sumamente indispensable para el reconocimiento del nivel necesario o grado de competencia, con el objetivo de lograr un desempeño exitoso en el cargo o puesto que esté ejerciendo o vaya ejercer.

Así a partir del análisis de la misión del Proyecto de Exploración Minera de IAMGOLD Ecuador S.A. mencionado en el Capítulo I y según el ejercicio adjunto (ANEXO 1) el cual muestra que el enunciado de la misión cumple con lo requerido por la empresa y con el conocimiento de los valores y visión nos vemos ya en la capacidad de enumerar ciertas competencias generales o cardinales que son tan relevantes, éstas se recomiendan para que representen a la institución a partir de las cuales se definirán las competencias específicas que conformen el perfil de cada puesto.

Para llevar a cabo la definición de competencias generales institucionales hemos hecho uso y sugerimos el diccionario de competencias de *Martha Alles* en su obra *Gestión por competencias: el diccionario*, para reforzar y mostrar distintos conceptos de competencias que correspondan al enunciado de la misión y visión.

A continuación exponemos en la presente tabla la asignación de competencias generales institucionales de IAMGOLD Ecuador S.A. la misma que es una propuesta encaminada para futuras aplicaciones.



Competencias	Grados de competencia			
	A	B	C	D
Compromiso	x			
Ética	x			
Orientación a resultados		x		
Prudencia		x		
Calidad del trabajo	x			
Sencillez		x		
Adaptabilidad al cambio	x			
Perseverancia	x			
Integridad	x			
Iniciativa	x			
Conciencia Organizacional	x			
Responsabilidad Social	x			

**Tabla 3.1.-** Asignación de competencias generales

**Fuente.-** Elaboración propia

Para llevar a cabo la definición de competencias institucionales, es necesario fijar el grado de desarrollo de la competencia, en este caso tanto la competencia como los distintos grados en que se presenta se los define a través de frases explicativas para así trabajar sobre la base de un modelo de competencias, dicha descripción explica lo que se espera para cada competencia en cada puesto o perfil, de igual forma estos niveles o grados serán utilizados en las competencias específicas.

Hemos adaptado los niveles de competencia propuestos por Martha Alles:

- *“Nivel A: Alto*
- *Nivel B: Bueno, por encima del estándar*
- *Nivel C: Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la competencia; significa un nivel mínimamente aceptable de trabajo, es el punto que debe alcanzar un empleado, de lo contrario no se lo considerará competente para el puesto.*



- *Nivel D: Insatisfactorio o grado mínimo de la competencia.*<sup>45</sup>

Como resultado de esta definición de aquellas competencias generales propuestas para IAMGOLD Ecuador S.A. con el valor A (Alto), son aquellas que quedan definidas, las mismas que ponemos a consideración a los altos directivos ya que mediante el análisis hecho anteriormente estas se acoplan a su misión y visión y por lo tanto los colaboradores deben poseerlas:

- Compromiso
- Ética
- Compromiso en la Calidad del Trabajo
- Sencillez
- Adaptabilidad al Cambio
- Perseverancia en la consecución de objetivos
- Integridad
- Iniciativa
- Conciencia Organizacional
- Responsabilidad Social

En el ANEXO 2 se detallan las competencias generales de IAMGOLD Ecuador S.A. con sus respectivos niveles.

### **3.2.2 Recolección de Información**

En este punto nos basamos en identificar las tareas, funciones, responsabilidades de los cargos del proyecto de Exploración Minera IAMGOLD Ecuador S.A. y de acuerdo a esta información que hemos podido recolectar se podrá realizar la descripción de los cargos o puestos de trabajo, lo que servirá como apriori para la definición de competencias y para los procesos de reclutamiento y selección.

La información que se pudo recoger y que está expuesto en el Capítulo I es de todos los cargos del Proyecto de Exploración y a continuación se muestran los cargos que se han dado relevancia para su análisis:

---

<sup>45</sup> ALLES, Martha, 2005, Gestión por Competencias: El diccionario, Ediciones Granica, Buenos Aires.



- Gerente General
- Gerente de Responsabilidad Social y Ambiente
- Coordinador General de Responsabilidad Social y Ambiente
- Contador General
- Comunicador Social
- Coordinador Social
- Promotor Social
- Asistente General
- Secretaria
- Mensajero
- Cocinero
- Chofer
- Obrero

La autora Alles en su diccionario de gestión por competencias plantea ítems que deben ir en un formulario para un respectivo análisis de puesto, los cuales los hemos visto meritorios para llevar a cabo la propuesta de una recolección de información:

- *“Titulo del puesto, división*
- *Sumario (breve definición de la Tarea)*
- *Deberes y responsabilidades (tareas a realizar)*
- *Capacidades y requisitos educacionales*
- *Otras condiciones laborales (aquellos que son inusuales para la posición como horarios de trabajo, viajes entre otros)*
- *Otros requisitos: de personalidad, competencias.*
- *Preparado – aprobado y fecha respective”<sup>46</sup>*

A partir de estos puntos se propone unas preguntas que pueden ser aplicadas como cuestionarios a las personas de los distintos puestos ya mencionados, las preguntas planteadas se pueden encontrar en el ANEXO 3, como un formato para realizar el respectivo análisis de puestos y por consiguiente

---

<sup>46</sup> ALLES, Martha, 2005, Gestión por Competencias: El diccionario, Ediciones Granica, Buenos Aires.



mediante una descripción de puestos determinar aquellas competencias específicas.

### **3.2.3 Propuesta de una descripción de Puestos o *Job description***

Como se lo ha estudiado anteriormente y mediante nuestra propuesta queremos que este proceso de *Job description* trate de reunir información sobre el contenido del puesto, las tareas que se realizan entre otros, conocedores de que en cada puesto necesita diferentes competencias, conocimientos, cualidades y niveles de habilidad que son fundamentales para el correcto desempeño en los puestos de una organización, ya que este proceso pretende atender los requisitos, responsabilidades, condiciones, calificaciones y recompensas de los ocupantes de los puestos; así pues, hablando del Proyecto de exploración minera se sugiere considerar la propuesta que presentaremos para llevar a cabo el *Job description* en el momento que ellos lo vieran oportuno.

Para llevar cabo este registro, se propone utilizar el formato detallado en el ANEXO 4 que el mismo constará de ciertas características como:

- Datos de identificación
- Objetivo del cargo
- Descripción de funciones
- Perfil mínimo requerido
- El detalle de cada puesto; y,
- Las competencias específicas

La organización debe saber lo que pide exactamente a sus empleados, pero sobre todo es de vital importancia determinar cuáles son las competencias que deben manifestar el perfil exitoso de cada posición por ello en este proceso de descripción de cargos se ubican ya las competencias específicas que se encuentran en el ANEXO 5, en donde además se muestra la información de cada cargo, sus principales funciones y el perfil mínimo requerido.



### 3.3 Propuesta de Perfiles para cada puesto basados en las competencias.

Conocedores de la existencia de cada uno de los puesto que posee el personal de la empresa y sabiendo que el personal que ocupa estos oficios posee cada uno un perfil distinto del otro, nos vemos en la posibilidad de plantearnos ciertos perfiles de competencia para los cargos ya dispuestos del Proyecto de Exploración Minera de IAMGOLD; así pues, en futuro cuando se realicen contrataciones para cubrir vacantes podrán tener como base los perfiles que a continuación nosotros vamos a detallar de acuerdo a la exigencia que cualquier empresa puede pedir para la buena marcha de la misma y más aun si se tratase de una empresa como la ya mencionada.

Sabemos además, que las competencias se deben manifestar con un nivel o grado requerido de las mismas de acuerdo a cada posición dentro de la organización como punto clave que determina el éxito en la ejecución de una actividad.

Las competencias generales son aquellas que todos los integrantes o empleados del Proyecto de Exploración Minera de IAMGOLD Ecuador S.A. deben poseer, entonces, dentro del perfil de competencias estas obligatoriamente deben ser registradas como competencias o conducta que deben cumplir en cada **cargo**.



En cuanto a las competencias específicas fueron analizadas de acuerdo a criterios con respecto a las funciones de cada puesto, una vez definidas tanto las competencias generales y específicas, a continuación se detallan los perfiles de competencias abiertos en grados o niveles.

<b>IAMGOLD ECUADOR S.A.</b>			
<b>Perfil de competencias para el cargo: GERENTE GENERAL</b>			
<b>Competencias Generales</b>	<b>Grados</b>		
	A	B	C
Compromiso	X		
Ética	X		
Compromiso con la calidad del trabajo	X		
Sencillez	X		
Adaptabilidad al cambio	X		
Perseverancia en la consecución de objetivos	X		
Integridad	X		
Iniciativa	X		
Conciencia organizacional	X		
Responsabilidad social	X		
<b>Competencias Específicas</b>	A	B	C
Desarrollo de su equipo	X		
Liderazgo	X		
Pensamiento estratégico	X		
Empowerment	X		

**Tabla 3.2.-** Perfil de competencias para el cargo de Gerente General

**Fuente.-** Elaboración propia

<b>IAMGOLD ECUADOR S.A.</b>			
<b>Perfil de competencias para el cargo: GERENTE DE RESPONSABILIDAD SOCIAL Y AMBIENTE</b>			
<b>Competencias Generales</b>	<b>Grados</b>		
	A	B	C
Compromiso	X		
Ética	X		
Compromiso con la calidad del trabajo	X		
Sencillez	X		
Adaptabilidad al cambio	X		



Perseverancia en la consecución de objetivos		X	
Integridad		X	
Iniciativa		X	
Conciencia organizacional	X		
Responsabilidad social	X		
<b>Competencias Específicas</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
Pensamiento lógico	X		
Planificación y organización		X	
Impacto e influencia	X		
Integridad		X	
Comunicación efectiva	X		
Construcción de relaciones	X		
Preocupación ambiental	X		
Credibilidad técnica		X	

**Tabla 3.3.-** Perfil de competencias para el cargo de Gerente de Responsabilidad Social y Ambiente

**Fuente.-** Elaboración propia

			
<b>Perfil de competencias para el cargo:</b>			
<b>COORDINADOR GENERAL DE RESPONSABILIDAD SOCIAL Y AMBIENTE</b>			
<b>Competencias Generales</b>	Grados		
	A	B	C
Compromiso	X		
Ética	X		
Compromiso con la calidad del trabajo	X		
Sencillez		X	
Adaptabilidad al cambio	X		
Perseverancia en la consecución de objetivos	X		
Integridad	X		
Iniciativa	X		
Conciencia organizacional	X		
Responsabilidad social	X		
<b>Competencias Específicas</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
Impacto e influencia	X		
Integridad		X	
Comunicación eficaz	X		
Construcción de relaciones	X		
Preocupación ambiental	X		
Credibilidad técnica	X		

**Tabla 3.4.-** Perfil de competencias para el cargo de Coordinador general de Responsabilidad Social y Ambiente

**Fuente.-** Elaboración propia



<b>IAMGOLD ECUADOR S.A.</b>			
<b>Perfil de competencias para el cargo: CONTADOR GENERAL</b>			
<b>Competencias Generales</b>	<b>Grados</b>		
	A	B	C
Compromiso	X		
Ética		X	
Compromiso con la calidad del trabajo	X		
Sencillez		X	
Adaptabilidad al cambio	X		
Perseverancia en la consecución de objetivos	X		
Integridad		X	
Iniciativa		X	
Conciencia organizacional		X	
Responsabilidad social		X	
<b>Competencias Específicas</b>	A	B	C
Habilidad tecnológica	X		
Calculo y análisis	X		
Costo de producción tributaria	X		
Planificación y control	X		
Toma de decisiones		X	
Estabilidad emocional		X	
Orientación al logro		X	
Actitud de servicio	X		
Rigor profesional		X	

**Tabla 3.5.-** Perfil de competencias para el cargo de Contadora

**Fuente.-** Elaboración propia



<b>IAMGOLD</b>			
<b>ECUADOR S.A.</b>			
<b>Perfil de competencias para el cargo: COMUNICADOR SOCIAL</b>			
<b>Competencias Generales</b>	<b>Grados</b>		
	A	B	C
Compromiso	X		
Ética	X		
Compromiso con la calidad del trabajo	X		
Sencillez		X	
Adaptabilidad al cambio		X	
Perseverancia en la consecución de objetivos		X	
Integridad	X		
Iniciativa	X		
Conciencia organizacional		X	
Responsabilidad social	X		
<b>Competencias Específicas</b>	A	B	C
Originalidad		X	
Creatividad		X	
Dinamismo		X	
Soltura	X		
Relajación	X		
Compromiso con las ideas		X	
Actitud receptiva	X		
La Mirada	X		
Los gestos		X	
La voz	X		
La dicción	X		

**Tabla 3.6.-** Perfil de competencias para el cargo de Comunicador Social

**Fuente.-** Elaboración propia



 E C U A D O R S . A .			
<b>Perfil de competencias para el cargo: COORDINADOR SOCIAL</b>			
<b>Competencias Generales</b>	<b>Grados</b>		
	A	B	C
Compromiso	X		
Ética	X		
Compromiso con la calidad del trabajo	X		
Sencillez	X		
Adaptabilidad al cambio		X	
Perseverancia en la consecución de objetivos	X		
Integridad	X		
Iniciativa	X		
Conciencia organizacional		X	
Responsabilidad social	X		
<b>Competencias Específicas</b>	A	B	C
Desarrollo de su equipo	X		
Iniciativa	X		
Liderazgo	X		
Pensamiento estratégico	X		
Empowerment	X		

**Tabla 3.7.-** Perfil de competencias para el cargo de Coordinador Social

**Fuente.-** Elaboración propia



<b>IAMGOLD ECUADOR S.A.</b>			
<b>Perfil de competencias para el cargo: ASISTENTE GENERAL</b>			
<b>Competencias Generales</b>	<b>Grados</b>		
	A	B	C
Compromiso	X		
Ética	X		
Compromiso con la calidad del trabajo	x		
Sencillez		X	
Adaptabilidad al cambio		X	
Perseverancia en la consecución de objetivos		X	
Integridad	X	X	
Iniciativa		X	
Conciencia organizacional		X	
Responsabilidad social	X		
<b>Competencias Específicas</b>	A	B	C
Capacidad de planificación y organización	X		
Trabajo en equipo		X	
Comunicación eficaz	X		
Conocimientos técnicos	X		
Iniciativa-Autonomía		X	
Responsabilidad	X		
Pensamiento estratégico		X	

**Tabla 3.8.-** Perfil de competencias para el cargo de Asistente General

**Fuente.-** Elaboración propia



<b>IAMGOLD</b>			
<b>ECUADOR S.A.</b>			
<b>Perfil de competencias para el cargo:</b>			
<b>SECRETARIA</b>			
<b>Competencias Generales</b>	<b>Grados</b>		
	A	B	C
Compromiso	X		
Ética	X		
Compromiso con la calidad del trabajo	X		
Sencillez		X	
Adaptabilidad al cambio		X	
Perseverancia en la consecución de objetivos		X	
Integridad			X
Iniciativa			X
Conciencia organizacional		X	
Responsabilidad social		X	
<b>Competencias Específicas</b>	A	B	C
Capacidad de planificación y organización		X	
Comunicación eficaz	X		
Iniciativa-Autonomía			X
Responsabilidad	X		
Colaboración		X	
Dinamismo-Energía	X		
Trabajo en equipo		X	
Relaciones humanas	X		

**Tabla 3.9.-** Perfil de competencias para el cargo de Secretaria

**Fuente.-** Elaboración propia



 IAMGOLD ECUADOR S.A.			
Perfil de competencias para el cargo: MENSAJERO			
Competencias Generales	Grados		
	A	B	C
Compromiso	X		
Ética	X		
Compromiso con la calidad del trabajo		X	
Sencillez			X
Adaptabilidad al cambio			X
Perseverancia en la consecución de objetivos			X
Integridad		X	
Iniciativa			X
Conciencia organizacional		X	
Responsabilidad social		X	
Competencias Específicas	A	B	C
Capacidad de planificación y organización	X		
Trabajo en equipo		X	
Disposición	X		
Discreción	X		
Comunicación eficaz		X	
Iniciativa-Autonomía			X
Responsabilidad	X		

**Tabla 3.10.-** Perfil de competencias para el cargo de Mensajero

**Fuente.-** Elaboración propia



 <b>Perfil de competencias para el cargo: COCINERO</b>			
<b>Competencias Generales</b>	<b>Grados</b>		
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
Compromiso	X		
Ética	X		
Compromiso con la calidad del trabajo	x		
Sencillez			X
Adaptabilidad al cambio		X	
Perseverancia en la consecución de objetivos			X
Integridad		X	
Iniciativa	X		
Conciencia organizacional		X	
Responsabilidad social	X		
<b>Competencias Específicas</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
Trabajo en equipo	X		
Comunicación eficaz		X	
Responsabilidad	X		
Limpieza y orden	X		
Minuciosidad en la preparación	X		

**Tabla 3.11.-** Perfil de competencias para el cargo de Cocinero

**Fuente.-** Elaboración propia



<b>IAMGOLD ECUADOR S.A.</b>			
<b>Perfil de competencias para el cargo: CHOFER</b>			
<b>Competencias Generales</b>	<b>Grados</b>		
	A	B	C
Compromiso	X		
Ética	X		
Compromiso con la calidad del trabajo	X		
Sencillez			X
Adaptabilidad al cambio		X	
Perseverancia en la consecución de objetivos			X
Integridad		X	
Iniciativa		X	
Conciencia organizacional		X	
Responsabilidad social	X		
<b>Competencias Específicas</b>	A	B	C
Comunicación eficaz	X		
Iniciativa-autonomía		X	
Responsabilidad	X		
Colaboración	X		
Temple y dinamismo	X		
Discreción		X	

**Tabla 3.12.-** Perfil de competencias para el cargo de Chofer

**Fuente.-** Elaboración propia



<b>IAMGOLD ECUADOR S.A.</b>			
<b>Perfil de competencias para el cargo: OBRERO DE CAMPO</b>			
<b>Competencias Generales</b>	<b>Grados</b>		
	A	B	C
Compromiso	X		
Ética		X	
Compromiso con la calidad del trabajo	X		
Sencillez			X
Adaptabilidad al cambio		X	
Perseverancia en la consecución de objetivos		X	
Integridad		X	
Iniciativa		X	
Conciencia organizacional	X		
Responsabilidad social	X		
<b>Competencias Específicas</b>	A	B	C
Trabajo en equipo	X		
Comunicación eficaz		X	
Esfuerzo	X		
Adaptabilidad		X	
Iniciativa-Autonomía			X
Responsabilidad	X		

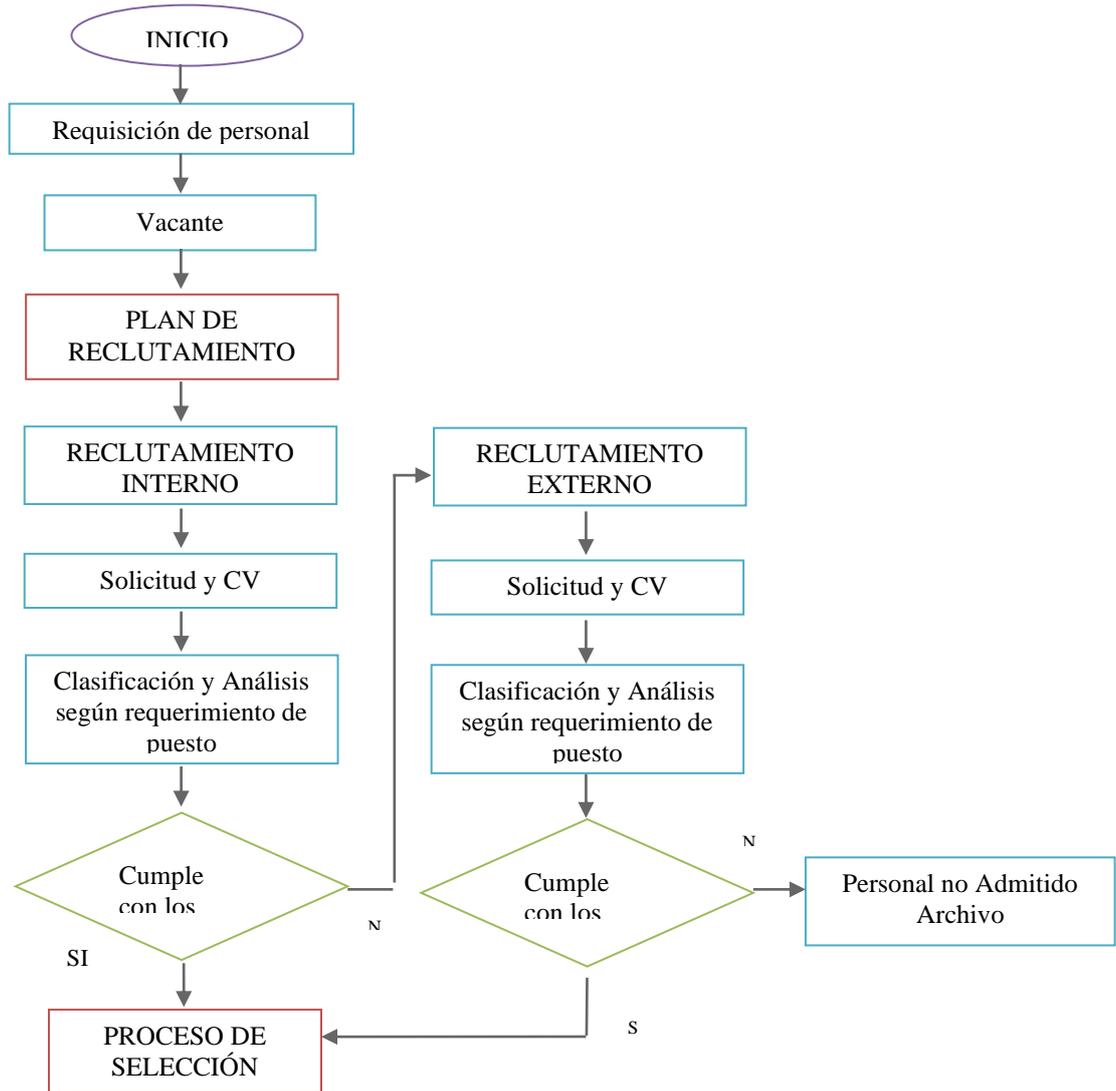
**Tabla 3.13.-** Perfil de competencias para el cargo de Obrero de Campo

**Fuente.-** Elaboración propia

### 3.4 Propuesta de un Plan de Reclutamiento por competencias

La propuesta de este plan de reclutamiento bajo el modelo de competencias es de mucho interés para plantear ciertos procedimientos estratégicos y uno como futuro empresario debe ir adquiriendo cierto conocimiento porque afirmo que en un determinado momento haré uso de dicha investigación. La esencia de este trabajo es dar a conocer a personas interesadas en este tema, lo importante que es y de una manera u otra ayudarles a los lectores interesados, presentándoles algunos métodos para el reclutamiento, y ofrecer cierta información sobre la gestión por competencias.

El tema plan de reclutamiento consiste en una alternativa para los gerentes, es decir, tener una buena selección al contratar personal calificado, que porte consigo todas las cualidades disponibles para ejercer el trabajo que le toca encaminarse, y se debe partir de una buena planificación de talentos humanos, de esa manera se obtendrá un buen reclutamiento de personal, logrando así personal calificado, eficaz y eficiente. A partir de aquello planteamos el siguiente gráfico:



**Gráfico 3.1.-** Diseño de un Proceso de Reclutamiento para el Proyecto de Exploración Minera de IAMGOLD Ecuador S.A.

**Fuente.-** Elaboración propia



### 3.4.1 Plan de Reclutamiento.

Así pues dentro de la empresa en la cual estamos realizando el presente tema de Tesis hemos podido observar que se realizan procesos de manera regular sin basarse en las competencias necesarias que tiene que poseer el personal que trabaja en la organización.

El reclutamiento de personal es un proceso en el cual se atrae candidatos con unas cualidades específicas para cubrir una necesidad de vacante en la empresa.

De acuerdo a la información suministrada por parte de la empresa ésta no cuenta con un buen formato de solicitud de empleo basada en competencias ya que la misma no contiene toda la información necesaria y esta situación puede acarrear problemas más adelante.

Después de conocer la situación podemos encaminarnos a presentar una propuesta de solicitud de trabajo para que la empresa pueda utilizar y facilitar a futuro los procesos de reclutamiento cuando así lo ameriten, esta solicitud la encontramos en el ANEXO 6, así como, la propuesta a llenar de un Curriculum Vitae que será adjuntado a la solicitud del postulante, esta misma se encuentra en el ANEXO 7.

La solicitud de empleo permitirá recabar de manera introductoria los datos de los posibles candidatos a ocupar un puesto, así también, es una herramienta que le servirá a la empresa como registro para incluir al candidato en la base de datos. Como parte del proceso de preselección es necesaria la recepción de los Curriculum Vitae de manera estandarizada según el formato propuesto y se analiza para así preseleccionar a los candidatos basándose en los perfiles definidos por competencias.

También hemos visto que el mercado de talentos humanos basado en competencias está conformado por un conjunto de candidatos que pueden estar empleados o disponibles. Estos, pueden ser reales o potenciales. Los candidatos empleados, sean reales o potenciales, están trabajando en alguna empresa, inclusive en la nuestra. Esto explica los dos medios de reclutamiento: el interno y el externo.



### **3.4.2 Reclutamiento interno**

Se deberá tomar mucho en cuenta que el talento humano que alberga el proyecto de Exploración Minera de IAMGOLD es muy amplio y diverso por sus cualidades y compromisos; ya que, en muchas organizaciones existe la tendencia a desvalorizar al propio personal; sin analizar primero si algún colaborador puede cubrir la posición disponible, por ello es necesario que la organización realice una exploración interna, pues el reclutamiento debe iniciar en la propia compañía, luego de agotar este análisis se deberá salir al mercado.

De esta manera podemos dar un ejemplo de un formato de convocatoria para reclutar a un mismo candidato de la empresa, este formato lo detallamos en el ANEXO 8, el mismo que deberá ser colocado en un lugar visible para que sea observado por todo el personal, en este ejemplo podemos describir el puesto vacante, las características que se requiere para cumplir dicho puesto y el tiempo máximo de postulación.

A partir de esta convocatoria de reclutamiento interno que proponemos en el ejemplo del anexo ya descrito, a posterior se deberá analizar de manera objetiva si hay o no algún candidato que se adapte a las necesidades de ese momento sin partir de juicio previo alguno, ni a favor ni en contra.

### **3.4.3 Reclutamiento Externo**

Cuando el proyecto de exploración minera de IAMGOLD recurra a este procedimiento de reclutamiento externo ameritará hacerlo en fuentes externas que puede ser de la misma localidad aledaña al proyecto e inclusive a futuro cuando el proyecto actual entre en fase de producción este deberá acudir a un reclutamiento externo internacional, pero por el momento nosotros en la propuesta de la presente tesis haremos hincapié solo a esta parte del reclutamiento externo local.

Este mismo puede consumir mucho tiempo, ser caro e incierto como ya lo habíamos mencionado anteriormente en el Capítulo II, aunque es posible



reducir estas desventajas en cierta medida mediante la previsión y la planificación.

Sin embargo estas fuentes podemos convertirlas en orígenes relativamente baratas tales como:

- Recomendaciones de empleados actuales
- Anuncios en diarios y revistas especializadas
- Reclutamiento virtual
- Banco de datos de candidatos

Para el reclutamiento en base a la publicación en medios de comunicación como anuncios en diarios locales o en bolsas de empleo vía internet son recursos económicamente eficaces, pero estos deben representar la imagen de la empresa; por lo tanto, debe ser directo y claro, con una excelente presentación y contenido; el mismo que debe llevar los siguientes puntos:

- Definir la empresa, es decir, el nombre de la compañía, o la industria a la que representa.
- Describir la posición: contenido, responsabilidades, lugar de trabajo, y cualquier otro dato relevante.
- Requisitos excluyentes y no excluyentes.
- Frase indicando que se ofrece: desarrollo de carrera, salario, beneficios, etc.
- Indicaciones finales: a dónde escribir o lugar donde presentarse, plazo de recepción de Curriculum Vitae. Un ejemplo de anuncio se encuentra en el siguiente gráfico:



•

## IAMGOLD ECUADOR S.A.

Requiere incorporar a su equipo de trabajo a una Secretaria cuya misión es proporcionar el apoyo logístico atendiendo la comunicación interna y externa, colaborando en las labores operativas y administrativas como la recepción de llamadas, correspondencia, control y archivo de la documentación emitida y recibida, entre otras.

Nos orientamos a una profesional graduada de carreras de Secretariado Ejecutivo, Administración de Empresas o afines, con una experiencia de 2 años realizando funciones en secretariado o en áreas comerciales, se requiere un buen dominio del idioma inglés y herramientas informáticas.

La posición implica un desafío profesional en nuestra organización que privilegia el desarrollo, se integrará a un equipo de trabajo efectivo que se desenvuelve en un excelente ambiente de trabajo.

Rogamos llenar los Formatos de Solicitud de empleo y Curriculum Vitae que lo puede descargar en la página: [www.iamgold.com.ec](http://www.iamgold.com.ec) y remitirlas por mail a la siguiente dirección: [curriculum@iamgold.com.ec](mailto:curriculum@iamgold.com.ec) hasta el día 31 de julio de los corrientes.

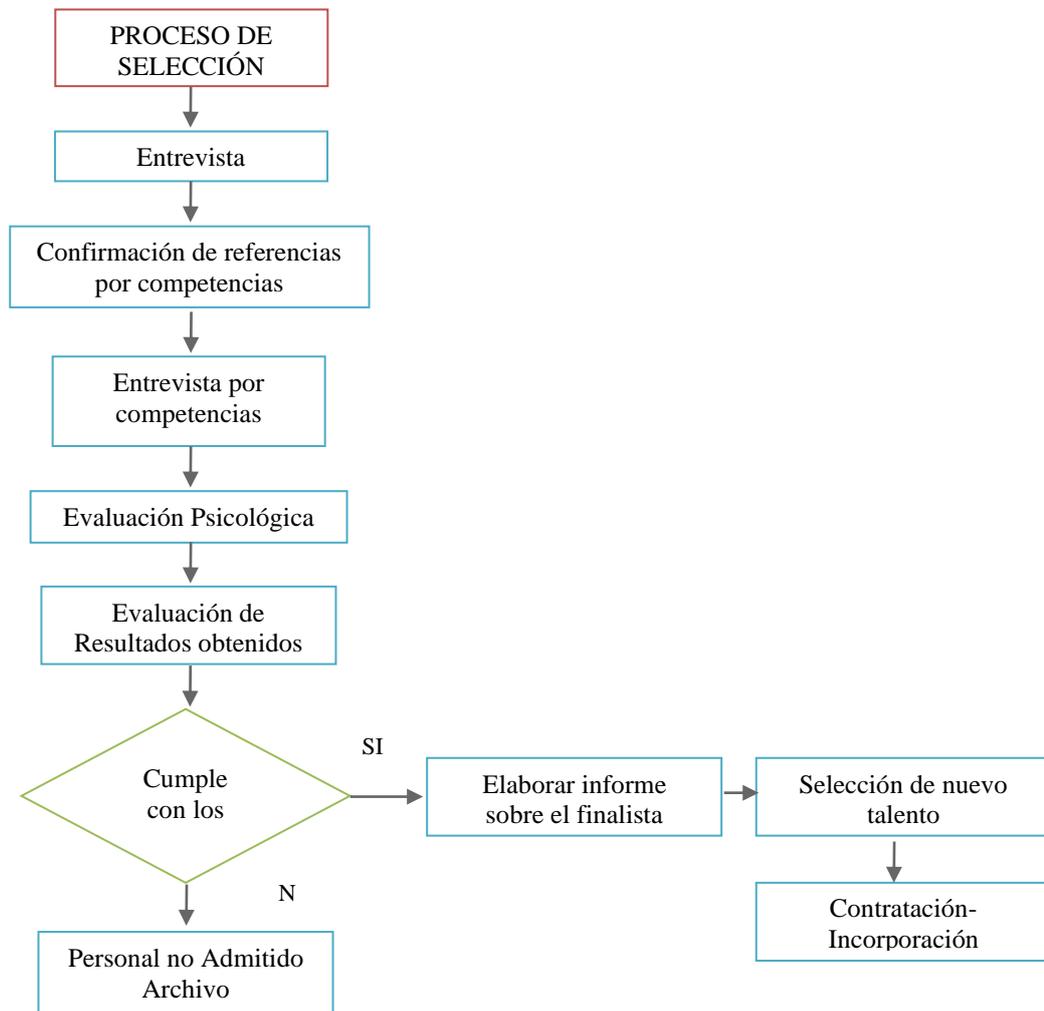
**Gráfico 3.2.-** Ejemplo de anuncio para la reclutamiento externo

**Fuente.-** Elaboración propia

### 3.5 Propuesta de un plan de Selección por competencias

Es propuesta de este trabajo que, la organización tome en cuenta un nuevo enfoque y adopte la Gestión de Talento Humano por Competencias, y consiga encontrar y desarrollar en sus colaboradores, los comportamientos de alto desempeño que garantice el éxito en la realización de sus tareas.

Y por consiguiente, nos proponemos a exponer el proceso de selección para el Proyecto de Exploración Minera de IAMGOLD Ecuador S.A., que se detalla en el siguiente gráfico:



**Gráfico 3.3-** Diseño de un proceso de Selección por competencias para el Proyecto de Exploración Minera de IAMGOLD Ecuador S.A.

**Fuente.-** Elaboración propia

### 3.5.1 Pasos de la selección por competencias

El proceso tanto de reclutamiento y selección se presenta a partir de la requisición de personal, las razones para iniciar este proceso son: cubrir un nuevo puesto (creación de una nueva posición); sustituir a un trabajador ya sea por su rendimiento, jubilación o renuncia o porque se empieza con nuevas actividades dentro de la empresa que obliga a contar con más personal.

A partir de este primer paso, se lleva a cabo el plan de reclutamiento mencionado ya en el punto 3.5 de este capítulo y por consiguiente, se llevará a cabo el proceso de selección que consta de varios pasos:



### **3.5.1.1 Entrevista inicial**

Tendrá como objetivo inicial conocer al aspirante, realizar preguntas de sondeo que permitan indagar acerca de la experiencia laboral, en esta entrevista se procurará averiguar las competencias que el postulante presente sin llegar a la profundidad, permitirá confirmar que el candidato cumpla con los requisitos excluyentes del cargo (requisitos específicos por ejemplo: títulos, idiomas, experiencia).

Mediante esta primera entrevista se obtiene finalistas que pasarán a la entrevista por competencias, la cual requiere de más tiempo y preparación. Se empieza a completar la información de la guía para la preparación de la entrevista expuesta en el ANEXO 9, la misma que cuenta con puntos claves que se deben tratar en la entrevista inicial.

### **3.5.1.2 Confirmación de referencias por competencias.**

En esta fase, el personal encargado del proceso de selección de la empresa IAMGOLD Ecuador S.A, deberá contactar a las referencias colocadas del postulante en el C.V. del Anexo 8 ya mencionado anteriormente, procurar hablar con el jefe inmediato de la empresa en la que trabajó y preguntar acerca de su desenvolvimiento en el cargo enfocándose en las competencias que desea evaluar; además, de confirmar las referencias en base a competencias también se debe confirmar referencias en aspectos educacionales, laborales, etc.

### **3.5.1.3 Entrevista por competencias**

Es nada más el dialogo que en si mismo debe estar bien dirigido formulando adecuadamente las preguntas, de esta dependerán las respuesta que se reciban. El éxito de la entrevista dependerá mucho de cómo se pregunta y de saber escuchar; para ello, es importante que se formulen preguntas fáciles de entender, realizar una pregunta a la vez, evitar que las preguntas condicionen las respuestas.

Como ya es de conocimiento existen distintos tipos de preguntas (cerradas, abiertas, sondeos entre otras) que serán aplicadas en una entrevista y en la



contratación de personal basado en competencias expuestas en el ANEXO 10, aquí podremos encontrar preguntas que permitan averiguar acerca de las competencias del postulante.

Pero se ha visto necesario para una adecuada entrevista proponer algunos pasos entre ellos:

- Preparación de la entrevista
- Desarrollo de la entrevista

### **3.5.1.3.1 Preparación de la entrevista**

Sugerimos que para realizar la entrevista, es necesaria esta preparación ya que es importante tomarse el tiempo necesario para revisar el C.V. de la persona que este deseando incorporarse a la empresa, revisar sus antecedentes antes de recibirlo personalmente; además, la persona que vaya a realizar la entrevista debe conocer con precisión los objetivos de la organización, haber revisado previamente el perfil del puesto; preparar preguntas básicas que se formularán, organizar el tiempo y preparar un ambiente o lugar adecuado en donde se realizará esta actividad.

Para que puedan llevar a cabo esta fase, se ha propuesto un diseño de guía para la preparación de la entrevista que ya lo habíamos mencionado anteriormente en el Anexo 9; así también, un formato para el registro de la entrevista por competencias expuesto en el ANEXO 11. Es de suma importancia preparar preguntas que se realizarán al postulante y de esta manera averiguar las competencias que posee, para ello podemos utilizar el ejemplo de preguntas que permitan averiguar acerca de las competencias del postulante expuesta en el Anexo 10.

Al ser una entrevista por competencias, ésta puede tomar mucho tiempo, este mismo dependerá de la experiencia que tenga la persona en realizar dicha entrevista; de tal manera, que se pueda obtener información puntual sobre comportamientos y acciones que el entrevistador deberá implantar en situaciones reales, relacionadas con las competencias que se han definido previamente para la posición.



### 3.5.1.3.2 Desarrollo de la entrevista

En este punto haremos hincapié que mientras se realiza o desarrolla la entrevista, es importante registrar toda la información posible, de tal manera que facilite la posterior elaboración de informes para poder realizar la selección correcta de la persona idónea a ocupar el puesto.

### 3.5.1.4 Evaluación Psicológica

Mediante este punto sugerimos al Proyecto de Exploración Minera IAMGOLD Ecuador S.A aplicar un test de inteligencia para medir por ejemplo si el candidato se encuentra inferior al término medio; por lo cual, adjuntamos la siguiente evaluación psicológica elaborada con el fin de medir el potencial del candidato en el ANEXO 12.

- En las pruebas de personalidad el resultado que nos interesa saber son las perturbaciones del comportamiento que afecten en el desempeño del trabajo.
- En las pruebas de habilidades específicas se pueden evaluar habilidades para distintos aspectos como publicidad, comunicación, iniciativa y capacidades para concentrarse por largos periodos, etc.

Además adjuntamos en la presente Tabla 13 a modo de ejemplo el Reporte Psicométrico y los elementos que debe contener:



### EJEMPLO DE REPORTE DE EVALUACIÓN PSICOMÉTRICA<sup>47</sup>

Convocatoria:
Puesto:
Nombre del candidato:
Edad:
Sexo:
Fecha:
Aspectos evaluados:
Prueba aplicada:
Puntaje obtenido:
Resultado:
Aspectos evaluados:
Prueba aplicada:
Resultado:
Aspectos evaluados:
Prueba aplicada:
Resultado:
Observaciones:
Sugerencias
Nombre del psicólogo:
Cédula profesional:
Firma:

**Tabla 3.14.-** Reporte de Evaluación Psicológica

**Fuente:** AGUILAR, Jorge, La valoración psicológica en un proceso de selección de personal

<sup>47</sup> AGUILAR, Jorge, 2010, La valoración psicológica en un proceso de selección de personal, México.



### **3.5.1.5 Elaboración del informe**

*“El informe debe contener los resultados obtenidos en la evaluación psicológica, se debe incluir información escrita sobre: presentación y actitud ante las propuestas del evaluador, modalidades operativas de enfrentarse a las tareas asignadas, aspectos de personalidad, aspectos relacionados con el trabajo, síntesis de fortaleza y debilidades de los evaluados en relación con el puesto a cubrir.”<sup>48</sup>*

A partir de este breve contexto podemos decir que el informe debe presentarse, de tal manera que se recopile la información de los participantes en base a los resultados obtenidos durante las entrevistas y evaluaciones psicológicas.

### **3.5.1.6 Entrevista con el Jefe inmediato**

Con la elaboración del informe este mismo lo recibirá el Jefe inmediato de la vacante a cubrir, de tal forma que conozca más a fondo a los candidatos; la misma que tendrá como objetivo seleccionar al nuevo prospecto; en el que se dará un acercamiento que tendrán los postulantes a su posible jefe; y así, el Jefe inmediato podrá conocer a su futuro colaborador.

### **3.5.1.7 Selección del nuevo talento**

Hemos llegado al punto de selección del nuevo talento; para ello, se debe dar una reunión con el personal de recursos humanos y el jefe inmediato de la vacante a cubrir, en la misma que se deberá exponer las observaciones obtenidas del jefe inmediato cuando este realizó la entrevista. Quien decidirá al nuevo colaborador será la persona que solicitó cubrir la vacante; y, el personal de recursos humanos deberá tomar el papel de consultor respecto a las dudas que se pudieran entregar al presentar el informe.

## **3.5.2 Contratación - incorporación de candidatos**

Sin lugar a duda la contratación del personal es el último proceso de la selección de personal; y esta a la vez conformado por varias tareas que debe llevar a cabo la empresa, las mismas que se las pueden encontrar en el

---

<sup>48</sup> ALLES, Martha, 2008, *Dirección estratégica de recursos humanos – Gestión por competencias*, 2ª ed., Editorial Granica, Buenos Aires.



**Capítulo III del Reglamento Interno del trabajador de la Compañía IAMGOLD Ecuador S.A.**, de esta forma citamos al Art.9 referente a la contratación el mismo que dice: *“La contratación de personal es potestad de la GERENCIA GENERAL de la compañía, debiendo la persona interesada proporcionar en una solicitud de empleo, toda su documentación en forma clara y verás con los requisitos solicitados a efecto de ser registrados y archivados”*.

### **3.5.2.1 Realizar trámites de ingreso**

Se deberá comunicar al nuevo colaborador que presente los documentos; así como también los trámites que se debe realizar de acuerdo a lo exigido por IAMGOLD Ecuador S.A.

*La compañía requerirá del aspirante, previa contratación lo siguiente*<sup>49</sup>

- a) Tener capacidad civil para obligarse (Art. 35 Código del Trabajo), y estar en goce de los derechos de ciudadanía.
- b) Poseer título académico, técnico o profesional, o el cumplimiento de los requisitos académicos mínimos necesarios para el desempeño de una actividad técnica y/o profesional.
- c) Certificado original de domicilio o residencia otorgada por una autoridad competente.
- d) Presentar formulario por escrito a la compañía en la que conste su dirección domiciliaria y su número telefónico.
- e) Presentar original y copia de sus documentos personales: cédula y papeleta de votación y las partidas de nacimiento o las cédulas de los hijos (si los tiene).
- f) Presentar al menos dos certificados de honorabilidad, recomendaciones y/o certificados de trabajo (si los tiene) que acrediten su experiencia ocupacional y solvencia moral.
- g) Certificado de salud (examen médico preventivo) otorgado por una dependencia de salud pública.
- h) Tipo de sangre.
- i) Una foto tamaño carnet.

---

<sup>49</sup> Reglamento Interno de Trabajo de la Compañía IAMGOLD Ecuador S.A – Acuerdo Ministerial 871 – DRTC, 2012



j) Record policial actualizado.

### 3.5.2.2 Comunicar a los candidatos no seleccionados

Es aconsejable agradecer la participación de los postulantes que no fueron seleccionados; así como también, informarles que sus datos quedarán registrados en la empresa en el caso de que se inicie otro proceso de selección.

### 3.6 Propuesta para la Inducción del personal.

Después de contratar a un individuo y determinar que en el reclutamiento fue un candidato externo se debe aplicar un programa de inducción, en el cual deberá recibir una orientación sobre la organización y el área de trabajo que va a ocupar, con el fin de cubrir todas sus inquietudes y proporcionarle los conocimientos iniciales, necesarios para su buen desempeño. Este mismo se lo puede encontrar a raso modo en el Art. 16 (R.I.T.IMG)<sup>50</sup>.

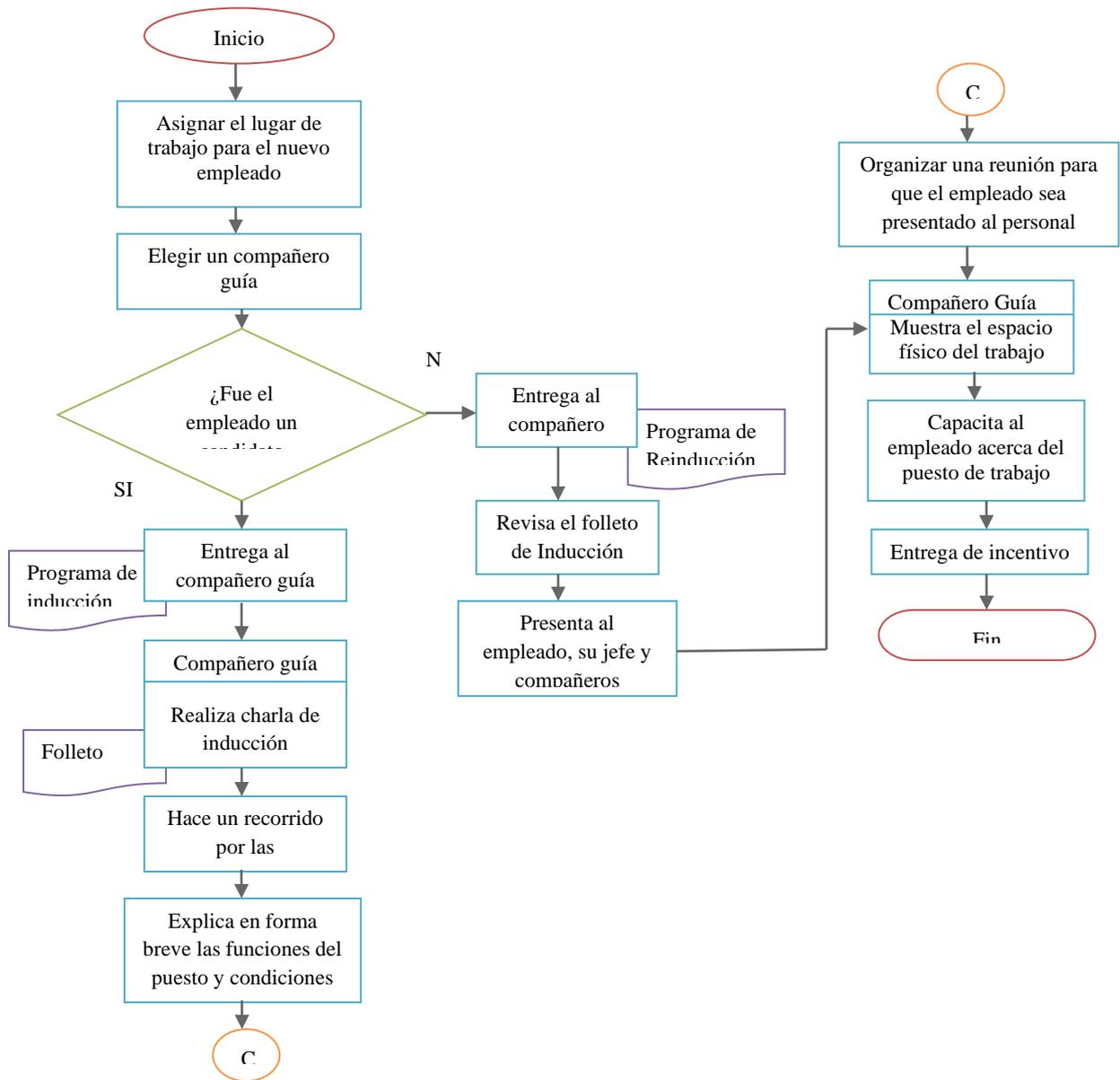
En caso de tratarse de un empleado que fue un aspirante interno se realiza un programa de reinducción, utilizando el mismo programa de inducción pero no a fondo.

Luego de la breve introducción y conocedores del anterior Art.16 nosotros nos propondremos a realizar ciertas pautas o procedimientos a seguir y según el proceso diseñado en el siguiente gráfico para una buena inducción del talento humano en la compañía se requiere de lo siguiente:

- Planteamiento del programa de inducción.
- Selección de compañeros guías.
- Participación del nuevo miembro de la empresa.
- Folleto de Inducción.

---

<sup>50</sup> **Art 16.-** La Administración de la Compañía, determinará o asignará el lugar, sección o dependencia en la que prestará sus servicios el nuevo trabajador de acuerdo a su contrato de trabajo, requerimientos y necesidades de la compañía, así como de la capacidad, conocimientos, antecedentes, experiencia, disciplina y desempeño del trabajador.



**Gráfico 3.4.-** Diseño de un proceso de Inducción por Competencias para el Proyecto de Exploración Minera de IAMGOLD Ecuador S.A.

**Fuente.-** Elaboración propia

### 3.6.1 Creación de un ambiente favorable.

El ambiente debe ser agradable y armonioso, de tal manera que se pueda minimizar la tensión natural del individuo. Se recomienda que el lugar que ocupará el empleado deba ser preparado, para que se sienta que éste es importante para la buena marcha de la organización.

El propósito fundamental que podamos conseguir con este paso es que el nuevo empleado perciba una gran motivación por la consideración, la



familiarización con la empresa, la integración de manera eficaz y la información que se le proporcione entre otras; y así, empiece sus labores con mucho entusiasmo y ahínco.

### **3.6.2 Planteamiento del programa de inducción.**

En forma anticipada deberá definirse las características del programa, que pueden ser: etapas, duración, actividades y recursos que serán utilizados y que se hallan en el ejemplo de formato del ANEXO 13, este mismo será entregado al compañero guía para su uso.

### **3.6.3 Selección de compañero guía**

Luego de tener preparado el programa de inducción se deberá seleccionar al compañero guía este mismo será seleccionado por el jefe del departamento relacionado con el puesto, este guía será la persona más idónea para orientar al nuevo empleado, generalmente es un supervisor, el mismo que debe poseer las siguientes características:

- Excelentes relaciones interpersonales
- Discreto con respecto a cuestiones personales del equipo humano y de la empresa.
- Experiencia laboral en la empresa y en el puesto del nuevo miembro.

### **3.6.4 Participación del nuevo miembro de la empresa.**

El nuevo empleado tiene la apertura de realizar preguntas para aclarar sus dudas en cualquier momento de la inducción. También deberá expresar su opinión acerca del programa recibido.

### **3.6.5 Folleto de inducción**

Contenido del documento:

- **Bienvenida.-** Aquí se puede realizar en una forma protocolaria en donde estará presente el saludo y los deseos de éxito, que la empresa manifiesta al nuevo empleado.
- **Breve historia de la empresa.-** Se deberá hacer una breve descripción de la reseña histórica, sus fundadores, cuando se creó, entre otras.
- **Misión y Visión.-** Se deberá dar mención de la misión y visión que percibe la empresa.



- **Organización.-** En este punto se hará presente el organigrama del proyecto de Exploración minera IAMGOLD.
- **Reglas de conducta.-** Normas en cuanto a la puntualidad, confidencialidad, calidad de servicio y relación con los empleados el mismo que se halla en el Reglamento Interno de Trabajo de la Compañía IAMGOLD Ecuador S.A. (R.I.T.IMG)
- **Puesto a ocupar.-** Se pondrá en conocimiento las funciones y responsabilidades que deberá cumplir en su trabajo.
- **Condiciones de trabajo.-** Se podrá indicar el horario, registro de asistencia, justificación, *“descanso y seguridad, salud e higiene”*<sup>51</sup>
- **Sueldos y beneficios.-** Información acerca de vacaciones, forma de pago y todos los beneficios de ley, que podrán ser encontrados en Capítulo VII del R.I.T.IMG

Todos los ítems de este punto se pueden aplicar en el formato dado en el ANEXO 14.

### 3.7 Evaluación de Desempeño por Competencias propuesta

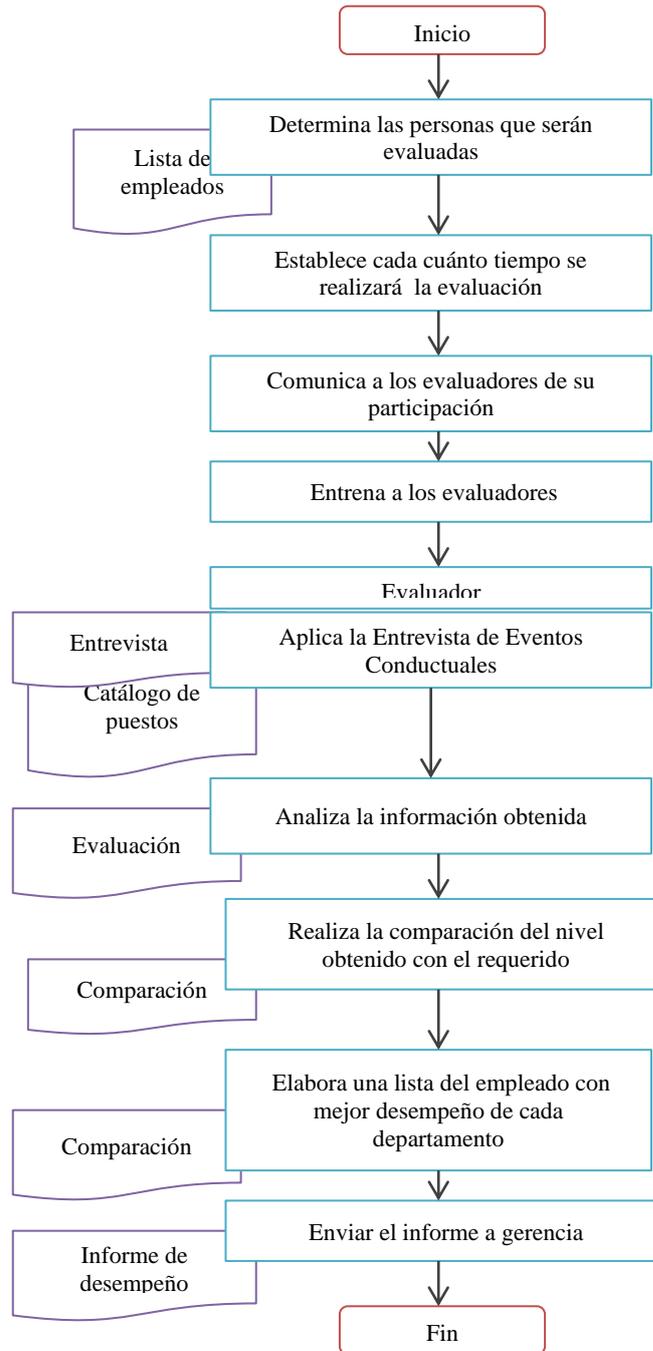
A partir de la teoría expuesta en el Capítulo II y conocedores de la gran gama de conceptos de diferentes autores ya citados nosotros no vemos en la posibilidad de exponer en el presente punto sobre la propuesta de una evaluación de desempeño.

Es así que el objetivo de este punto es poder apreciar el comportamiento de una persona en su puesto con el fin de identificar aquellas áreas que pueden ser fortalecidas para así alcanzar el nivel de competencia requerida.

De esta forma presentamos los siguientes puntos que hemos visto requeridos y adaptables al proyecto de Exploración Minera IAMGOLD Ecuador S.A en el siguiente gráfico:

---

<sup>51</sup> Reglamento Interno del Trabajo de la Compañía IAMGOLD. Ecuador S.A – Acuerdo Ministerial 871-DRTC, 2012, capítulo noveno



**Gráfico 3.5.-** Diseño de un proceso de Evaluación de Desempeño para el Proyecto de Exploración Minera de IAMGOLD Ecuador S.A.

**Fuente.-** Elaboración propia

### 3.7.1 Determinar las personas que serán evaluadas.

A sabiendas del talento que labora en el Proyecto de Exploración Minera, nos vemos en la posibilidad de determinar las personas que serán evaluadas, para



lo cual se propone hacer uso del presente ANEXO 15. Este mismo nos servirá para simplificar y ordenar el número de empleados y los departamentos y secciones que ocupan cada uno de ellos.

### **3.7.2 Establecer cada qué tiempo se realizara la evaluación.**

En este punto se ha visto que debemos dejarlo abierto y a consideración de las altas directivas y del encargado de la contratación del talento humano para que ellos a futuro cuando hagan uso del presente establezcan cada qué tiempo realizar esta evaluación. Lo aconsejable seria de que se realice al final de cada periodo que este puede ser anual, semestral o trimestral dependiendo de las políticas que maneje la empresa.

### **3.7.3 Comunica a los evaluadores de su participación.**

Se debe priorizar a los jefes de cada departamento con mayor experiencia en su puesto, para que ellos sean los evaluadores, pero ante todo se deberá hacer llegar una notificación tanto escrita como verbal si el caso lo ameritare de la participación de estos en el proceso.

### **3.7.4 Entrena a los evaluadores.**

Previamente se debe entrenar a los evaluadores que sean necesarios para llevar a cabo la entrevista de eventos conductuales para lo cual anexamos el instructivo el cual se halla en el ANEXO 16 que se basa en los incidentes ocurridos en el pasado como garantía de su comportamiento en el futuro, debido a que ahora tiene conocimiento del hecho sucedido y sus efectos.

### **3.7.5 Aplica la entrevista de Eventos Conductuales**

El objetivo que nosotros perseguimos con este punto es identificar y medir el grado de recurrencia, consistencia y solidez de las competencias del sujeto, que podrían ser evidenciadas en el repertorio de comportamiento que éste ha desplegado en su actuación exitosa como titular de un cargo en particular. Por lo cual presentamos un ejemplo de entrevista detalla en el ANEXO 17.



### **3.7.6 Analiza la información contenida y compara el nivel obtenido con el requerido.**

Una vez realizada la entrevista se analizará los resultados y se llevará a cabo la comparación de nivel obtenido con el requerido el cual se puede encontrar para su aplicación en el formato del ANEXO 18, este mismo deberá comparar los valores obtenidos del empleado evaluado con aquellos que constan en el perfil de competencias para un puesto determinado y luego se elabora un informe la información que se obtengan de la evaluación podrá ser utilizada para la capacitación, remuneración y desarrollo (ascenso).

### **3.7.7 Elabora una lista de empleados con mejor desempeño de cada departamento.**

El propósito es lograr una mayor diferenciación entre los empleados de tal manera que los empleados sobresalientes puedan ser identificados y estos mismos sirvan de motivadores para que a futuro los otros puedan sobresalir como los actuales.

A partir de esto damos a conocer un pequeño formato ANEXO 19 sobre el punto tratado.

### **3.7.8 Enviar el informe a gerencia.**

No es nada más que un informe de gestión en el cual se detallan todos y cada uno de los movimientos ocurridos en todo el proceso de evaluación, sean estos positivos o negativos para su desarrollo. Por lo mismo se adjunta un formato que se lo encuentra en el ANEXO 20.



**CAPITULO IV**  
**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**



## CAPITULO IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conociendo las características que presenta actualmente el Proyecto de Exploración Minera IAMGOLD Ecuador S.A. y con el desarrollo del presente trabajo de tesis hemos podido identificar algunas conclusiones y recomendaciones que pueden ayudar a dicha empresa al mejor manejo de los procesos actuales de Reclutamiento y Selección de personal así como tomar en cuenta la incorporación de un proceso de Inducción para el nuevo talento y Evaluación de Desempeño para el equipo de trabajo con el que cuenta IAMGOLD Ecuador S.A.

### 4.1 CONCLUSIONES

El Proyecto de Exploración Minera de la Empresa IAMGOLD Ecuador S.A no cuenta con un departamento de recursos humanos establecido exclusivamente, debido a la diferencia de que no se consolida como una empresa en fase de producción sino que es un proyecto que actualmente se encuentra en fase de exploración

Se ha notado que no están definidas claramente las funciones y responsabilidades de cada puesto debido a que no existe un manual de funciones por lo que podría generar esto momentos de incertidumbre en los empleados o en las gestiones de autoridad.

El actual proceso de selección y contratación es más enfocado a las estrategias y políticas internas de la empresa.

Otro factor observado en el proceso de estudio es la falta de un correcto proceso de inducción, debido al manejo de las políticas actuales que lleva a cabo IAMGOLD Ecuador S.A. o al desconocimiento de las ventajas que estas otorga en el desempeño y motivación de un nuevo talento al momento entrar a ser parte de la empresa.

A partir de esto y luego de haber estudiado y descrito la teoría que hace referencia sobre la gestión por competencias podemos concluir diciendo que la gestión del talento humano, en cualquier empresa o institución que fuese, en el momento de reclutar, seleccionar y evaluar de una manera eficaz al personal da una pauta para poder diseñar de manera correcta los cargos que requiere la empresa.



La selección de personal puede ser variable, existen entrevistas que constituyen una parte fundamental para el proceso de selección este mismo que nos da una visión del candidato a ser seleccionado, la aplicación de test entre otras analizan de una manera más profunda la personalidad, el carácter y entre otros factores claves para la toma de la decisión en el momento de escoger al candidato final y este mismo nos muestra el nivel de comportamientos ante diferentes escenarios.



## 4.2 RECOMENDACIONES

La incorporación de las competencias a la gestión del personal facilita los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal, de esta manera, recomendamos la propuesta diseñada en cuanto a la identificación de las competencias, algunas de una manera directa, otras a través de análisis más profundos, según lo que se requiere de cada persona en su diferente puesto, cubriendo así las necesidades de la empresa para desarrollar de una mejor manera las actividades del cargo al tener un conocimiento claro de las exigencias del mismo.

Además, se ha detallado en dicha propuesta ciertos formatos y ejemplos a seguir con el objetivo de dar una guía y ayudar en el manejo de los procesos que actualmente se realizan en la empresa.

Hay que tener presente que para iniciar un proceso de reclutamiento de personal primero se debe tomar en cuenta al talento interno de la organización como forma de valorar el talento con el que cuenta la empresa.

Es recomendable también mediante el uso de una debida selección como posterior proceso seguir la correcta inducción del nuevo talento, pues como hemos visto es primordial brindarle orientación sobre la organización, el espacio y las funciones que le competen con el fin de que éste sienta también suya la organización y se sienta comprometido con la misma.

Con el objetivo de fortalecer los niveles de competencia que posee cada persona y desarrollar sus talentos se recomienda integrar como proceso de gestión la evaluación de desempeño como herramienta que sirva para medir los resultados obtenidos con los requeridos, permitiendo así en el momento preciso tomar decisiones y realizar ajustes para mejorar el desempeño y obtener los resultados esperados.



## **BIBLIOGRAFÍAS**



## BIBLIOGRAFÍA

AGUILAR, Jorge, 2010, La valoración psicológica en un proceso de selección de personal, México.

ALLES, Martha, 2005, Gestión por Competencias: El diccionario, Ediciones Granica, Buenos Aires..

ALLES, Martha, 2005, La Trilogía; Diccionario de Competencias, Editorial Granica, Buenos Aires.

ALLES, Martha, 2008, Dirección Estratégica de Recursos Humanos; Gestión por Competencias, Editorial Granica, Buenos Aires.

ALLES, Martha, 2008, Desempeño por Competencias: Evaluación de 360°, 1a Edición, Edit. Granica, Buenos Aires.

ALLES, Martha, 2008, Selección Por Competencias, 1° Edición, Edit. Granica, Buenos Aires

ANSORENA, Álvaro, 1996, 15 pasos para la selección de personal con éxito, Paidós, Barcelona, introducción 1° edición

CHIAVENATO, Idalberto, 2008, Gestión del Talento Humano, 3era. Edición, Edit. Mc. Graw Hill Interamericana, México.

DICCIONARIO DE LA REAL ACADEMIA DE LA LENGUA ESPAÑOLA, 23° EDICIÓN

DOLAN, Simón, VALLE, Ramón, et. ál, 2007, La Gestión de Recursos Humanos, 3era. Edición, Edit. Mc Graw Hill, España

DURÁN Catalina, AVILÁN Angie; Suma de Negocios - Gestión por Competencias: Diseño de un proceso operativo en una Empresa del Sector Manufacturero, vol. 2 N° 1, 2011, Bogotá

JERICO, P., 2001, Selección de Talento, Selección por competencias. Citado en ALCALÁ, M.A, Madrid,



KOENES, Avelina, EL PLAN DE NEGOCIOS: Guías de la gestión de la pequeña empresa, Edit. Ediciones Díaz Santos, España, 1993.

MARÍN, Antonio, Sociología de la Empresa, 5ta edición, Editorial Ibérico Europea de ediciones, S.A, Madrid, 2006.

PALOMO VADILLO, María, 2008, El perfil competencial del puesto de director/a de marketing en organizaciones de la Comunidad de Madrid, ESIC Editorial.

Reglamento Interno de Trabajo de la Compañía IAMGOLD Ecuador S.A – Acuerdo Ministerial 871 – DRTC, 2012

RODRÍGUEZ, Joaquín, 2007, Administración moderna de personal, 7ma. Edición, México

THOMPSON, Arthur y STRICKLAND, A. J. III, Administración Estratégica Conceptos y Caso, 11va. Edición, de Mc Graw Hill, 2001

VERAS, Miguelina, CUELLO, César, 2005, Practicas de Gestión Humana, 1° Edición, Librimundi, República Dominicana.

### **CITAS DE INTERNET**

Disponible en <http://definicion.de/validacion/>

Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales3/rh/selcompe.htm>

ERNEST AND YOUNG CONSULTORS, Gestión por Competencias, Disponible en: <http://formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias.pdf>

GRAMINGA, María Rita 2010: MRG Consultoría e entrenamiento Empresarial, Belo Horizonte – Brasil Disponible en: P&A Partners, <http://www.pa-partners.com>.

MANUAL DE RECURSOS HUMANOS, Disponible en: [bibdigital.epn.edu.ec/bitstream](http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream)

### **TESIS CONSULTADAS**

LOYOLA, María, PUGO, Miryam, 2011, Organización del Departamento de Recursos Humanos en base a competencias requeridas aplicados: Instituto



Nacional de Higiene y Medicina Tropical, “Leopoldo Izquieta Pérez”, Cuenca – Ecuador.

SÁNCHEZ, José, 2008, “Diseño de un Sistema de Gestión del Talento Humano por Competencias en la Empresa Supermercados Santa Cecilia”, Cuenca – Ecuador.



## **ANEXOS**



**ANEXO 1.-** Ejercicio para revisar la Misión

*“Evalúe el actual enunciado de misión según los siguientes criterios y decida si cree que debe ser reformulado. Si cree que sí, determine la manera de hacerlo.”*

			
<b>La Misión:</b>	S í	Hast a cierto punt o	N o
Es corta y concisa	x		
Es clara y fácilmente comprensible	x		
Define por qué hacemos lo que hacemos, por qué existe la organización	x		
No define actividades	x		
Es suficiente amplia	x		
Aporta la orientación para hacer lo correcto	x		
Permite aprovechar las oportunidades	x		
Coincide con nuestras capacidades	x		
Estimula el compromiso de los miembros	x		
En definitiva, dice cómo desea ser recordada la organización	x		
¿Debemos revisar la misión?	x		
Si es así, ¿qué cambio deberían considerarse?	x		

**Adaptado de:** ALLES, Martha, GESTIÓN POR COMPETENCIAS: EL DICCIONARIO

**Realizado por:** Autores



**ANEXO 2.- Explicativo de las Competencias Cardinales y sus distintos grados o niveles**

<b>COMPROMISO</b>	
Capacidad para sentir como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales. Capacidad para apoyar e instrumentar decisiones consustanciado por completo con el logro de los objetivos comunes, prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos del negocio implica adhesión a los valores de la organización.	
Grados de competencia	DETALLE
<b>A</b>	Capacidad para definir la misión, visión, valores y estrategia de la organización y generar en todos sus integrantes la capacidad de sentirlos como propios. Capacidad para demostrar respeto por los valores, la cultura organizacional y las personas y motivar a otros a obrar del mismo modo. Implica, además, capacidad para cumplir con sus obligaciones personales, profesionales y organizacionales; y, superar los resultados esperados para su gestión. También, ser su referente en la organización y en la comunidad en la que se desenvuelve por su disciplina y alta productividad.
<b>B</b>	Capacidad para cumplir con los lineamientos fijados en la misión, visión, valores y estrategias organizacionales en relación con el área a su cargo y generar dentro de esta la capacidad de sentirlos como propios. Capacidad para demostrar respeto por los valores, la cultura organizacional y las personas; y, motivar a los integrantes de su área a obrar del mismo modo. Implica, además capacidad para cumplir con sus obligaciones personales, profesionales, y organizacionales; y, superar los resultados esperados para su área de trabajo.
<b>C</b>	Capacidad para cumplir con los lineamientos fijados en relación con el sector a su cargo y generar dentro de esta la capacidad de sentirlos como propios. Capacidad para demostrar respeto por los valores y las personas y motivar a los integrantes de su área a obrar del mismo modo. Implica, además capacidad para cumplir con sus obligaciones personales, profesionales, y organizacionales; y, superar los resultados esperados para su sector de trabajo. También ser un referente en su sector y en su área por su disciplina personal y alta productividad
<b>D</b>	Capacidad para cumplir con los lineamientos fijados para su puesto de trabajo y sentir como propios los objetivos organizacionales. Capacidad para mostrar respeto por los valores organizacionales, cumplir con sus obligaciones personales y laborales y superar los resultados esperados para su puesto de trabajo. Implica ser un referente para sus compañeros por su disciplina personal y alta productividad.
<b>NOTA: El grado D indica que la competencia está desarrollada en un nivel mínimo.</b>	



<b>ETICA</b>	
<p>Capacidad para sentir y obrar en todo momento de acuerdo con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector/organización al que pertenecen, ya que las buenas costumbres y valores morales están por encima de su accionar, y la organización así lo desea y lo comprende.</p>	
Grados de competencia	<b>DETALLE</b>
<b>A</b>	<p>Capacidad para estructurar la visión, misión, valores y estrategias de la organización sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y practicas organizacionales, y establecer un marco de trabajo para sí mismo y para toda la organización basado en el respeto tanto de las políticas de la organización como de los valores y principios morales. Capacidad para priorizar valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y de la organización, y establecer relaciones laborales o comerciales sobre la base de sus principios y del respeto. Implica ser modelo en la comunidad donde actúa y en la organización por su ética, tanto en lo laboral como en todos los ámbitos de su vida.</p>
<b>B</b>	<p>Capacidad para dirigir el área a su cargo y actuar sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y practicas organizacionales y establecer un marco de trabajo para sí misma y para su área basado en el respeto tanto de las políticas de la organización como de los valores y principios morales. Capacidad para priorizar valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y del área a su cargo, y establecer relaciones laborales, comerciales o entre áreas sobre la base de sus principios y del respeto. Implica se modelo de la organización por sus ética, tanto en lo laboral como lo personal.</p>
<b>C</b>	<p>Capacidad para conducir a su grupo de trabajo o sector y actuar sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y practicas organizacionales, y establecer un marco de trabajo para sí mismo y para sus colaboradores basado en el respeto tanto de las políticas de la organización como de los valores y principios morales. Capacidad para priorizar valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y del sector a su cargo, y establecer relaciones laborales, comerciales o entre áreas, sobre la base del respeto. Implica ser modelo en su área de actuación por su ética, tanto en lo laboral como en lo personal.</p>
<b>D</b>	<p>Capacidad para actuar sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y practicas organizacionales, y respetar las políticas y valores de la organización. Capacidad para respetar valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios, y establecer relaciones con otras personas sobre la base del respeto. Ser modelo para sus compañeros por su ética tanto en lo laboral como en lo personal.</p>
<p><b>NOTA: El grado D indica que la competencia está desarrollada en un nivel mínimo.</b></p>	



<b>COMPROMISO CON CALIDAD DEL TRABAJO</b>	
Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y al expertise. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender.	
Grados de Competencia	DETALLE
<b>A</b>	Capacidad para entender y conocer todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia aun en los aspectos más complejos, compartiendo con los demás su conocimiento y expertise. Capacidad de ser referente entre pares y en la comunidad donde actúa. Habilidad para demostrar constantemente interés por aprender.
<b>B</b>	Capacidad para entender y conocer los temas relacionados con su especialidad, siendo valorado por los otros por sus conocimientos. Habilidad para demostrar interés por aprender.
<b>C</b>	Capacidad para conocer adecuadamente todos los temas relacionados con su especialidad, cumpliendo con sus funciones satisfactoriamente.
<b>D</b>	Conoce temas relacionados con su especialidad sin alcanzar el nivel requerido o aunque este sea adecuado, no demuestra interés por aprender.
<b>NOTA: El grado D indica que la competencia está desarrollada en un nivel mínimo.</b>	



<b>ADAPTABILIDAD AL CAMBIO</b>	
Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas rápida y adecuadamente. Implica conducir a su grupo en función de la correcta comprensión de los escenarios cambiantes dentro de las políticas de la organización.	
Grados de Competencia	DETALLE
<b>A</b>	Capacidad para realizar adaptaciones organizacionales y estratégicas a corto, mediano y largo plazo en respuesta a los cambios del entorno o a las necesidades de la situación. Habilidad para evaluar sistemáticamente su entorno atento a cambios que pudieran producirse.
<b>B</b>	Capacidad para adaptar tácticas y objetivos a fin de afrontar una situación o solucionar problemas; revisar y evaluar las consecuencias positivas y/o negativas de las acciones pasadas para agregar valor.
<b>C</b>	Capacidad para evaluar y observar la situación planteada de manera objetiva y reconocer la validez del punto de vista de otros, utilizando dicha información de manera selectiva para modificar su accionar. Habilidad para revisar situaciones pasadas a fin de modificar su accionar ante situaciones nuevas.
<b>D</b>	Capacidad para seguir los procedimientos y modificar su accionar de acuerdo con ellos.
<b>NOTA: El grado D indica que la competencia está desarrollada en un nivel mínimo.</b>	



<b>PERSEVERANCIA EN LA CONSECUCIÓN DE OBJETIVOS</b>	
Capacidad para obrar con firmeza y constancia en la ejecución de proyectos y en la consecución de objetivos. Capacidad para actuar con fuerza interior, insistir cuando es necesario, repetir una acción y mantener un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la organización.	
<b>Grados de Competencia</b>	<b>DETALLE</b>
<b>A</b>	Capacidad para definir políticas y diseñar procedimientos organizacionales tendientes a lograr un comportamiento constante y firme en todos los integrantes de la organización, para alcanzar la visión y estrategia de esta. Capacidad para actuar con fuerza interior, insistir cuando sea necesario, repetir una acción y mantener un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la organización, y desarrollar esta misma capacidad en todos los colaboradores. Implica ser un referente en la organización y en el mercado por su perseverancia en la consecución de objetivo.
<b>B</b>	Capacidad para definir políticas y diseñar procedimientos para su área tendientes a lograr un comportamiento constante y firme en todos los integrantes de esta, para alcanzar la visión y estrategia organizacionales. Capacidad para actuar con fuerza interior, insistir cuando sea necesario, repetir una acción y mantener un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la organización, y desarrollar esta misma capacidad en los integrantes de su área. Implica ser un referente en su área y en el ámbito de la organización por su perseverancia en la consecución de objetivos.
<b>C</b>	Capacidad para implementar procedimientos para su sector tendientes a lograr un comportamiento constante y firme en todos los integrantes del mismo, para alcanzar la estrategia organizacional. Capacidad para actuar con fuerza interior, insistir cuando sea necesario, repetir una acción y mantener un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la organización, y desarrollar esta misma capacidad entre sus colaboradores. Implica ser un referente para sus colaboradores y en el ámbito de su área de influencia por su perseverancia en la consecución de objetivos.
<b>D</b>	Capacidad para implementar procedimientos en relación con su puesto de trabajo tendientes a lograr un comportamiento constante y firme. Capacidad para actuar con fuerza interior, insistir cuando sea necesario, repetir una acción y mantener un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la organización. Implica ser un referente para sus compañeros por su perseverancia en la consecución de objetivos.
<b>NOTA: El grado D indica que la competencia está desarrollada en un nivel mínimo.</b>	



<b>INTEGRIDAD</b>	
Capacidad para comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer. Capacidad para construir relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto y veraz.	
<b>Grados de Competencia</b>	<b>DETALLE</b>
<b>A</b>	Capacidad para actuar en concordancia con los valores morales y las buenas prácticas y costumbres profesionales, y para estructurar a la organización en función de ellos. Capacidad para fomentar e inculcar en todos los integrantes de la empresa el respeto por los valores y la justicia en el trato con los demás. Capacidad para construir relaciones duraderas basadas en la honestidad de sus actos. Capacidad para ser considerado un referente en la organización y en el mercado por la congruencia constante entre lo que dice y lo que hace.
<b>B</b>	Capacidad para guiar las propias acciones y las de sus colaboradores en función de los valores morales y las buenas costumbres. Capacidad para constituirse en un ejemplo para ellos por mantener una conducta congruente con los valores de la organización. Capacidad para construir relaciones de confianza con sus colaboradores.
<b>C</b>	Capacidad para guiar sus acciones en función de los valores morales y las buenas costumbres, y alentar a sus pares y compañeros de trabajo a hacer lo mismo. Capacidad para establecer con ellos relaciones de confianza. Capacidad para actuar en todo momento de manera congruente con lo que expresa.
<b>D</b>	Capacidad para actuar respetando los valores morales y las buenas prácticas profesionales y para actuar consecuentemente con lo que dice, respetando las pautas de conducta que le exige la organización.
<b>NOTA: El grado D indica que la competencia está desarrollada en un nivel mínimo.</b>	



<b>INICIATIVA</b>	
Capacidad para actuar proactivamente y pensar en acciones futuras con el propósito de crear oportunidades o evitar problemas que nos son evidentes para los demás. Implica capacidad para concretar decisiones tomadas en el pasado y la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas de cara al futuro.	
<b>Grados de Competencia</b>	<b>DETALLE</b>
<b>A</b>	Capacidad para anticiparse a situaciones tanto externas como internas a la organización, así como nacionales, regionales o globales, con visión de largo plazo, y para prever opciones de cursos de acciones eficaces y efectivos. Implica analizar las situaciones planteadas en profundidad y elaborar planes de contingencia con el propósito de crear oportunidades y/o evitar problemas potenciales, no evidentes para los demás. También, ser un referente en la organización y el mercado por sus propuestas de mejora con visión de largo plazo.
<b>B</b>	Capacidad para anticiparse a situaciones tanto externas como internas a la organización, así como nacionales, regionales o globales con visión de mediano plazo, y para prever opciones de cursos de acción eficaces y efectivos. Implica analizar las situaciones planteadas en profundidad y elaborar planes de contingencia con el propósito de crear oportunidades y/o evitar problemas potenciales. También, ser un referente en su área y en la organización por sus propuestas de mejora con visión de mediano plazo.
<b>C</b>	Capacidad para resolver situaciones complejas o de crisis y prever opciones de cursos de acción eficaces y efectivos. Implica analizar las situaciones planteadas y elaborar planes de contingencia con el propósito de crear oportunidades y/o evitar problemas potenciales. También, ser un referente en su sector y en el ámbito de su área de trabajo por sus propuestas de mejora con visión de corto plazo
<b>D</b>	Capacidad para resolver situaciones cuando estas se presentan, y reaccionar de manera favorable tanto frente a oportunidades como a problemas. Implica ser un referente para sus compañeros por sus propuestas de mejora y eficiencia, en relación con las responsabilidades de su puesto.
<b>NOTA: El grado D indica que la competencia está desarrollada en un nivel mínimo.</b>	



### CONCIENCIA ORGANIZACIONAL

Capacidad para reconocer los elementos constitutivos de la propia organización, así como sus cambios; y comprender e interpretar las relaciones de poder dentro de ella, al igual que en otras organizaciones –clientes, proveedores, etc.-. Implica la capacidad de identificar tanto las anteriores. Implica ser capaz de prever la forma en que los acontecimientos o las situaciones afectaran a las personas y grupos dentro de la organización.

#### Grados de Competencia

#### DETALLE

A	Capacidad para conocer con profundidad los elementos constitutivos de la propia organización y percibir los cambios incluso antes de que estos se produzcan, con una visión global y de largo plazo, y comprender e interpretar las relaciones de poder. Implica identificar adecuadamente a las personas u organizaciones que toman las decisiones más relevantes para el negocio, crear y mantener una red de contactos positiva, interpretar y analizar el entorno, el mercado, otras organizaciones de la misma actividad, proveedores, etc. a fin de prever la forma en que los acontecimientos afectaran a las personas y grupos que integran la organización e influir positivamente a través de acciones proactivas. Capacidad para diseñar e implementar políticas organizacionales para lograr que los distintos integrantes de la organización comprendan tanto los elementos constitutivos de la misma como las relaciones de poder dentro de ella, a fin de obtener una mejor consecución de las metas individuales y organizacionales.
B	Capacidad para conocer con profundidad los elementos constitutivos de la propia organización y percibir los cambios incluso con una visión global y de largo plazo, y comprender e interpretar las relaciones de poder. Implica identificar adecuadamente a las personas u organizaciones que toman las decisiones más relevantes para el negocio, crear y mantener una red de contactos positiva, interpretar y analizar el entorno, el mercado, otras organizaciones de la misma actividad, proveedores, etc. a fin de prever la forma en que los acontecimientos afectaran a las personas y grupos que integran la organización. Capacidad para implementar políticas organizacionales para lograr que los distintos integrantes de la organización comprendan tanto los elementos constitutivos de la misma como las relaciones de poder dentro de ella, a fin de obtener una mejor consecución de las metas individuales y organizacionales.
C	Capacidad para conocer los elementos constitutivos de la propia organización y percibir los cambios incluso con una visión de mediano plazo, y comprender e interpretar las relaciones de poder. Implica identificar adecuadamente a las personas que toman las decisiones dentro de su organización, crear y mantener una red de contactos positiva, interpretar y analizar el entorno, el mercado, otras organizaciones de la misma actividad, proveedores, etc. a fin de comprender las decisiones tomadas por sus superiores y proponer cursos de acción futuros. Capacidad para implementar políticas organizacionales orientadas a lograr que los distintos integrantes de la



	organización comprendan tanto los elementos constitutivos de la misma como las relaciones de poder dentro de ella, con el propósito de obtener una mejor consecución de las metas individuales y del equipo a su cargo.
D	Capacidad para conocer los elementos constitutivos de la propia organización y percibir los cambios incluso con una visión de corto plazo, y comprender e interpretar las relaciones de poder. Implica identificar adecuadamente a las personas que toman las decisiones dentro de su área, crear y mantener una red de contactos positiva, interpretar y analizar el entorno de su puesto de trabajo, y actuar cooperativamente cuando corresponda. Capacidad para implementar políticas organizacionales relacionadas con los elementos constitutivos de la organización y las relaciones de poder, a fin de lograr una mejor consecución de sus objetivos.
<b>NOTA:</b> El grado D indica que la competencia está desarrollada en un nivel mínimo.	

<b>RESPONSABILIDAD SOCIAL</b>	
Capacidad para identificarse con las políticas organizacionales en materia de responsabilidad social, diseñar, proponer y luego llevar a cabo propuesta, orientadas a contribuir y colaborar con la sociedad en las áreas en las cuales esta presenta mayores carencias, y por ende, mayor necesidad de ayuda y colaboración	
Grados de Competencia	<b>DETALLE</b>
<b>A</b>	Capacidad para fijar políticas organizacionales en materia de responsabilidad social de mediano y largo plazo. Capacidad para diseñar, proponer y luego llevar a cabo propuestas orientadas a contribuir y colaborar en la sociedad en las áreas en las cuales esta presenta mayores carencias y, por ende, mayor necesidad de ayuda y colaboración. Capacidad para comprender rápidamente otras culturas, sus maneras de pensar y comportarse y las diferentes formas de hacer las cosas, y utilizar dicha comprensión en beneficio de las políticas organizacionales en materia de responsabilidad social. Capacidad para constituirse en un referente en la organización y en el mercado en general en materia de responsabilidad social.
<b>B</b>	Capacidad para promover las políticas organizacionales en materia de responsabilidad social. Capacidad para diseñar, proponer y luego llevar a cabo propuestas orientadas a contribuir y colaborar con la sociedad en las áreas en las cuales esta presenta mayores carencias y, por ende, mayor necesidad de ayuda y colaboración. Capacidad para comprender rápidamente otras culturas, sus maneras de pensar y comportarse y las diferentes formas de hacer las cosas, y utilizar dicha comprensión en beneficio de las políticas organizacionales en materia de responsabilidad social. Capacidad para constituirse en un referente para sus colaboradores en materia de responsabilidad social.
<b>C</b>	Capacidad para identificarse con las políticas organizacionales en materia de responsabilidad social. Capacidad para proponer



	acciones orientadas a colaborar con la sociedad en las áreas en las cuales esta presenta mayores carencias. Capacidad para comprender rápidamente otras culturas y utilizar dicha comprensión en beneficio de las políticas organizacionales en materia de responsabilidad social.
<b>D</b>	Capacidad para identificarse con las políticas organizacionales en materia de responsabilidad social. Capacidad para llevar a cabo acciones orientadas a colaborar con la sociedad en todo aquello que guarde relación con las propias tareas o responsabilidades. Capacidad para comprender rápidamente otras culturas.
<b>NOTA: El grado D indica que la competencia está desarrollada en un nivel mínimo.</b>	



**ANEXO 3.- Cuestionario de un Análisis de un Puesto para un empleado**



**Cuestionario de un análisis de un puesto para un empleado (Job description)**

Nombre del Empleado \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

Título del Puesto \_\_\_\_\_ Área o departamento \_\_\_\_\_

Supervisor \_\_\_\_\_ /Jefe \_\_\_\_\_ inmediato \_\_\_\_\_

**EXPLICACIÓN**

El análisis de puestos es un procedimiento que forma parte de las tareas administrativas de una empresa y que consiste en la determinación de las responsabilidades y obligaciones de las posiciones laborales. A partir de esto es posible decidir qué tipo de personas deberían ser contratadas para ocupar los puestos de acuerdo a su capacidad y experiencia. El análisis de puestos no es más que la recopilación, organización y evaluación de la información referente a un puesto de trabajo.

**PROCEDIMIENTO**

**CONSIDERADO EMPLEADO:** Complete los espacios arriba en la Sección A. describa en detalle las tareas más importantes que Ud. realiza. Mencione las tareas laborables en forma clara y concisa. Indique la frecuencia (día, semana, mes) y el tiempo utilizado para hacer la misma. Asegúrese de proveer información acerca de cada tarea para que las personas que no conocen su trabajo comprendan lo que su puesto conlleva. Si tiene cualquier tipo de pregunta diríjase a su supervisor o jefe inmediato.

**SECCIÓN I**

a. Tarea (qué)  
 Procedimiento (cómo)  
 Propósito de la tarea (por qué)  
 Frecuencia \_\_\_\_\_ y porcentaje \_\_\_\_\_ de tiempo utilizado para realizar la tarea

b. Tarea (qué)  
 Procedimiento (cómo)  
 Propósito de la tarea (por qué)  
 Frecuencia \_\_\_\_\_ y porcentaje \_\_\_\_\_ de tiempo utilizado para realizar la tarea



c. Tarea (qué)  
 Procedimiento (cómo)  
 Propósito de la tarea (por qué)  
 Frecuencia \_\_\_\_\_ y porcentaje \_\_\_\_\_ de tiempo utilizado para realizar la tarea

d. Tarea (qué)  
 Procedimiento (cómo)  
 Propósito de la tarea (por qué)  
 Frecuencia \_\_\_\_\_ y porcentaje \_\_\_\_\_ de tiempo utilizado para realizar la tarea

¿Qué tipo de maquinaria/equipo/software utiliza en su puesto? ¿Cuánto tiempo al día o semana lo ocupa?

Maquinaria/ equipo/ software	Tiempo en uso (aclarar por día o semana)
------------------------------	--

¿Cuáles son las tareas más importantes que considera en su puesto?

Describa las condiciones laborales que pueden causar presión o disconformidad. Considere entorno, distracciones e interferencia que pueda dificultar el desempeño de las tareas.

Describa los contactos personales que debe tener para desempeñar en el puesto  
 Nombre \_\_\_\_\_ (título):

Razón: \_\_\_\_\_

**SECCIÓN II**

Sección del empleado revisado y aprobado por :

	Supervisor/ Jefe inmediato
--	----------------------------

**Comentarios:**

Los errores que puedan suceder en el desempeño de este puesto (*Indique con una cruz*).

Son fáciles de detectar en la rutina común de revisión de resultados

Dar ejemplo:

No se detectan hasta que causan inconvenientes en otros departamentos

Dar ejemplo:

Describa la responsabilidad de las personas que ocupan esta posición con respecto al trabajo de otros empleados (*Indique con una cruz*) .

No es responsable del trabajo de los de

Guía y capacita a otros empleados. Asigna , controla y mantiene la calidad del trabajo.

**Realizado por: Autores**



**ANEXO 4.- Formato de Descripción de Puestos por Competencias**

		<p align="center"><b>FORMATO DE JOB DESCRIPTION Y ANÁLISIS DE PUESTOS POR COMPETENCIAS</b></p>	
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>			
<b>DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b>			
Código:			
Reporta a:			
Supervisa a:			
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>			
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> </ul>			
<b>PERFIL MÍNIMO REQUERIDO:</b>			
Perfil mínimo requerido		<b>Educación Mínima:</b>	
		<b>Especialización:</b>	
Conocimientos específicos			
		<b>Idiomas:</b>	
Experiencia mínima			
Competencias Institucionales			
Competencias específicas			

**Adaptado de:** ALLES, Martha 2005



**ANEXO 5.-** Formatos de Job Description y Análisis de puestos por Competencias

		<p align="center"><b>FORMATO DE JOB DESCRIPTION Y ANÁLISIS DE PUESTOS POR COMPETENCIAS</b></p>	
<p><b>NOMBRE DEL CARGO:</b> Gerente General</p>			
<p><b>DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b></p>			
Código:	IMG001GG		
Reporta a:	Accionistas		
Supervisa a:	Gerente de Responsabilidad y Ambiente, Coordinador General de Responsabilidad Social y Ambiente, Contador General		
<p><b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b></p>			
<p>El trabajo del Gerente General es asegurar la sostenibilidad del proyecto controlando los gastos y manteniendo la satisfacción de todos quienes lo rodean. Las funciones del Gerente General incluyen planear, motivar y coordinar a los administradores del proyecto a través del liderazgo y bases solidas en la toma de decisiones y en la planeación empresarial, es el representante legal de la empresa. Es responsable por la gestión administrativa y financiera de la empresa para lo cual tendrá los deberes y atributos suficientes para formular los programas y planes de acción, ejecutarlos, verificar su cumplimiento así como seleccionar el personal y dirigirlos.</p>			
<p><b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b></p>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Controlar todas las posiciones, realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento y desarrollar metas a corto y largo plazo para cada departamento.</li> <li>- Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo y objetivos anuales.</li> <li>- Revisar y entregar a tiempo los informes a las diferentes autoridades competentes que vigilan y controlan el proyecto (Ministerio de recursos naturales no renovables, Ministerio del Medio Ambiente, Etapa, Senagua, entre otros).</li> <li>- Mantener una comunicación constante con los accionistas para informar sobre los avances en el desarrollo del proyecto y asegurar la coherencia con la proyección anual.</li> <li>- Poner atención a las operaciones diarias, haciendo recomendaciones y creando cursos de acción para hacer mejoras si es necesario.</li> <li>- Explicar las políticas y procedimientos del proyecto a todos los empleados y hacer seguimiento para asegurar que estos temas han sido comprendidos y puestos en práctica.</li> <li>- Supervisar los Estados Financieros para asegurar el cumplimiento, precisión y puntualidad en la entrega a los accionistas del proyecto.</li> <li>- Coordinar con el área administrativa para asegurar que los registros y sus análisis se estén llevando correctamente.</li> <li>- Crear y mantener buenas relaciones con las instituciones gubernamentales y otras entidades.</li> <li>- Supervisar la contratación y entrenamiento de todos los departamentos existentes en la empresa.</li> </ul>			



- Mantener una actitud entusiasta para motivar a los empleados y mantener la moral alta.
- Supervisar y mantener los planes de remuneración para todos los empleados.
- Coordinar estrategias a corto y largo plazo con miras al buen desarrollo del proyecto.
- Liderar las operaciones del proyecto respetando los más elevados estándares de seguridad y verificando el cumplimiento de las normas medioambientales vigentes dentro de la industria.

**PERFIL MÍNIMO REQUERIDO:**

Perfil mínimo requerido	<b>Educación Mínima:</b> Título Superior
	<b>Especialización:</b> Ingeniero en minas, geología y administración
Conocimientos específicos	Hidrología
	Geología
	Conocimiento y manejo de proyectos mineros
	Experiencia en minas
	Conocimientos técnicos, teóricos y prácticos de maquinarias
	<b>Idiomas:</b> Español, Inglés oral y escrito
Experiencia mínima	8 años
Competencias Institucionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Compromiso</li> <li>– Ética</li> <li>– Compromiso en la Calidad del Trabajo</li> <li>– Sencillez</li> <li>– Adaptabilidad al Cambio</li> <li>– Perseverancia en la consecución de objetivos</li> <li>– Integridad</li> <li>– Iniciativa</li> <li>– Conciencia Organizacional</li> <li>– Responsabilidad Social</li> </ul>
Competencias específicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Desarrollo de su equipo</li> <li>– Iniciativa</li> <li>– Liderazgo</li> <li>– Pensamiento estratégico</li> <li>– Empowerment</li> </ul>

**Realizado por:** Autores



**FORMATO DE JOB DESCRIPTION  
Y ANÁLISIS DE PUESTOS POR  
COMPETENCIAS**

**NOMBRE DEL CARGO:** Gerente de Responsabilidad Social y Ambiente

**DATOS DE IDENTIFICACIÓN**

Código:	IMG002GRSA
Reporta a:	Gerencia General
Supervisa a:	Coordinador de Responsabilidad Social y Medio Ambiente Coordinador Social Promotor Social Comunicador Social

**DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

Responsable de formular, proponer, dirigir, coordinar, supervisar y evaluar los objetivos, políticas y estrategias ambientales para el desarrollo de las actividades del sector o subsector a atender, en armonía con la protección del medio ambiente y la conservación de los recursos naturales, bajo el criterio de responsabilidad.

**DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES**

- Elaborar planes, programas y proyectos para que el desarrollo del sector o subsector que atiende y que se encuentra en el área de influencia se mantenga en constante armonía con el proyecto.
- Proponer y supervisar las normas técnicas y/o legales y medidas de control para evitar el daño ambiental así como velar su cumplimiento.
- Evaluar, calificar y dar lineamiento de mitigación de los impactos ambientales, así como, atender las denuncias y gestionar la fiscalización o supervisión de empresas u organismos en general.
- Dirigir y/o servir como enlace para facilitar la propuesta practica de todos los proyectos relacionados con el proyecto minero de la manera más apropiada.
- Asegurar que dentro de su área de competencia se respeten las políticas, estándares y procedimientos establecidos por la industria minera.
- Diseñar estrategias a corto, mediano y largo plazo para mantener las relaciones comunitarias estratégicas en las áreas de influencia.
- Vela por el cumplimiento de los protocolos y convenios que se realice con las diferentes entidades aledañas al proyecto.
- Otras funciones que le sean asignadas por su superior inmediato.

**PERFIL MÍNIMO REQUERIDO:**

Perfil mínimo requerido	Educación Mínima: Título superior
	Especialización: Biología, Ingeniería Ambiental, Sociología
Conocimientos específicos	Relaciones comunitarias y conflictos mineros
	Gestión ambiental y responsabilidad social
	Utilización de know how técnico
	Idiomas: Español, Ingles escrito y hablado



Experiencia mínima	5 años
Competencias Institucionales	<ul style="list-style-type: none"><li>- Compromiso</li><li>- Ética</li><li>- Compromiso en la Calidad del Trabajo</li><li>- Sencillez</li><li>- Adaptabilidad al Cambio</li><li>- Perseverancia en la consecución de objetivos</li><li>- Integridad</li><li>- Iniciativa</li><li>- Conciencia Organizacional</li><li>- Responsabilidad Social</li></ul>
Competencias específicas	<ul style="list-style-type: none"><li>- Pensamiento lógico</li><li>- Planificación y organización</li><li>- Impacto e influencia</li><li>- Integridad</li><li>- Comunicación efectiva</li><li>- Construcción de relaciones</li><li>- Preocupación ambiental</li><li>- Credibilidad técnica</li></ul>

**Realizado por:** Autores



		<b>FORMATO DE JOB DESCRIPTION Y ANÁLISIS DE PUESTOS POR COMPETENCIAS</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> Coordinador General de Responsabilidad Social y Ambiente			
<b>DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b>			
Código:	IMG003CGRSA		
Reporta a:	Gerente de Responsabilidad Social y Ambiente Gerente General		
Supervisa a:	Obreros		
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>			
<p>Esta unidad es la encargada de coordinar los sistemas y procedimientos para la adecuada gestión ambiental de las instalaciones, el cumplimiento de la normativa aplicable y la gestión de los riesgos en caso de presentarse, realiza el seguimiento, control y gestión de los indicadores asociados a los mismos; además, es encargado de coordinar, controlar al personal obrero del proyecto.</p>			
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar la información ambiental trimestral y anual.</li> <li>- Mantener relaciones con los principales colectivos ambientales institucionales y gubernamentales.</li> <li>- Colaborar en la definición de estrategias, políticas y ambientales.</li> <li>- Coordina, controla y mantiene grupos de trabajo relacionados con el medio ambiente hacia el proyecto.</li> <li>- Colabora en la dirección corporativa de innovación, medio ambiente, seguridad y calidad.</li> <li>- Procura la buena mantención de las instalaciones del proyecto a través de su liderazgo que mantiene con el personal que tiene a su cargo.</li> <li>- Coordinación de iniciativas y de la información ambiental entre las diferentes áreas por medio de los comités de medio ambiente y grupos de trabajo creados a tal fin.</li> <li>- Comunicación interna y externa de la gestión ambiental de la empresa e imagen ambiental.</li> </ul>			
<b>PERFIL MÍNIMO REQUERIDO:</b>			
Perfil mínimo requerido	<b>Educación Mínima:</b> Título Superior		
	<b>Especialización:</b> Hidrología, Biología y Ambiente		
Conocimientos específicos	Gestión ambiental y responsabilidad social		
	<b>Idiomas:</b> Español, Inglés escrito y hablado		
Experiencia mínima	5 años		
Competencias Institucionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compromiso</li> <li>- Ética</li> <li>- Compromiso en la Calidad del Trabajo</li> </ul>		



	<ul style="list-style-type: none"><li>- Sencillez</li><li>- Adaptabilidad al Cambio</li><li>- Perseverancia en la consecución de objetivos</li><li>- Integridad</li><li>- Iniciativa</li><li>- Conciencia Organizacional</li><li>- Responsabilidad Social</li></ul>
Competencias específicas	<ul style="list-style-type: none"><li>- Impacto e influencia</li><li>- Integridad</li><li>- Comunicación eficaz</li><li>- Construcción de relaciones</li><li>- Preocupación ambiental</li><li>- Credibilidad técnica</li></ul>

**Realizado por:** Autores



**FORMATO DE JOB DESCRIPTION  
Y ANÁLISIS DE PUESTOS POR  
COMPETENCIAS**

**NOMBRE DEL CARGO:** Contador General

**DATOS DE IDENTIFICACIÓN**

Código:	IMG004CG
Reporta a:	Gerente General
Supervisa a:	Auxiliares Administrativos

**DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

El registro y control de la contabilidad de la empresa y Analizar la información contenida en los documentos contables generados del proceso de contabilidad en una determinada dependencia, verificando su exactitud, a fin de garantizar estados financieros confiables y oportunos.

**DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES**

- Recibe y clasifica todos los documentos, debidamente enumerados que le sean asignados (comprobante de ingreso, cheques nulos, cheques pagados, y otros).
- Examina y analiza la información que contienen los documentos que le sean asignados.
- Codifica las cuentas de acuerdo a la información y a los lineamientos establecidos.
- Prepara los estados financieros.
- Contabiliza las nóminas de pagos del personal de la Institución.
- Revisa y conforma cheques, órdenes de compra, solicitudes de pago, entre otros.
- Prepara proyecciones, cuadros y análisis sobre los aspectos contables.
- Desarrolla sistemas contables necesarios para la Institución.
- Elabora comprobantes de los movimientos contables.
- Analiza los diversos movimientos de los registros contables.
- Corrige los registros contables.
- Elabora los asientos contables, de acuerdo al manual de procedimientos de la unidad de registro, en la documentación asignada.
- Verifica la exactitud de los registros contables en el comprobante de diario procesado con el programa de contabilidad.
- Chequea los códigos de las cuentas, contrastándolos con los que recibe de la Unidad de Presupuesto.
- Emite cheques correspondientes a pagos de proveedores y servicios de personal, etc.
- Lleva el control de cuentas por pagar.
- Realiza transferencias bancarias.
- Elabora órdenes de pago para la reposición de caja chica de las dependencias.
- Transcribe y accesa información operando el microcomputador.
- Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral,



<p>establecidos por la organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo reportando cualquier anomalía.</li> <li>- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.</li> <li>- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.</li> </ul>	
<b>PERFIL MÍNIMO REQUERIDO:</b>	
Perfil mínimo requerido	Educación Mínima: Título Superior
	Especialización: Administración, Contabilidad
Conocimientos específicos	Experiencia y amplio conocimiento del Sistema Tributario y en las NIF's
	Leyes, reglamentos y decretos con el área de contabilidad.
	En rubros mineros
	Idiomas: Español e Ingles
Experiencia mínima	3 años
Competencias Institucionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compromiso</li> <li>- Ética</li> <li>- Compromiso en la Calidad del Trabajo</li> <li>- Sencillez</li> <li>- Adaptabilidad al Cambio</li> <li>- Perseverancia en la consecución de objetivos</li> <li>- Integridad</li> <li>- Iniciativa</li> <li>- Conciencia Organizacional</li> <li>- Responsabilidad Social</li> </ul>
Competencias específicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Habilidad Tecnológica</li> <li>- Calculo y análisis</li> <li>- Costo de Producción Tributaria</li> <li>- Plan de Cuentas</li> <li>- Planificación y control</li> <li>- Toma de decisiones</li> <li>- Estabilidad emocional</li> <li>- Orientación al logro</li> <li>- Actitud de servicio</li> <li>- Rigor profesional</li> </ul>

**Realizado por:** Autores



**FORMATO DE JOB DESCRIPTION  
Y ANÁLISIS DE PUESTOS POR COMPETENCIAS**

**NOMBRE DEL CARGO:** Comunicador Social

**DATOS DE IDENTIFICACIÓN**

Código:	IMG005COMS
Reporta a:	Gerente de responsabilidad social y ambiente
Supervisa a:	Auxiliar

**DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

Elaborar material destinado a instruir, informar, recrear e influenciar a la colectividad. Redacta para los medios de comunicación social artículos, noticias, reseñas y reportajes que obtiene mediante ruedas de prensa, entrevistas y encuestas de los acontecimientos que constituyen la noticia. Redacta y corrige reportajes sobre noticias generales, cumple con la función de realizar estudios para la creación y ampliación de condiciones favorables en la publicidad de manera original, eficaz y persuasiva.

**DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES**

- Elaborar mensajes públicos noticiosos o de opinión, para transmitirlos a través de los medios de comunicación masiva
- Manejar y procesar información en periódicos, diarios, revistas, publicaciones, al igual que en radio, cine y televisión
- Desempeñarse como reportero, diagramador, diseñador, fotógrafo y gerente de información y redacción en el medio impreso y audiovisual
- Laborar en oficinas públicas y privadas, como relacionista público y gerente de comunicación
- Procesar textos en editoriales
- Planificar, producir y elaborar mensajes de carácter informativo y de opinión
- Planificar, programar, desarrollar e implementar estrategias comunicacionales que le permitan influir en la opinión pública y aceptación masiva de las ideas que genera.
- Planificación y ejecución de proyectos de Marketing y Publicidad.
- Diseño de presentación de informes para las diferentes entidades competentes gubernamentales.

**PERFIL MÍNIMO REQUERIDO:**

Perfil mínimo requerido	Educación Mínima: Título Superior
	Especialización: Licenciado en Comunicación Social
Conocimientos específicos	En instrumentos y técnicas operacionales de la publicidad y las relaciones públicas
	Realidad política, social y cultural de una sociedad.



	Idiomas: Bilingüe fluido
Experiencia mínima	3 años
Competencias Institucionales	<ul style="list-style-type: none"><li>- Compromiso</li><li>- Ética</li><li>- Compromiso en la Calidad del Trabajo</li><li>- Sencillez</li><li>- Adaptabilidad al Cambio</li><li>- Perseverancia en la consecución de objetivos</li><li>- Integridad</li><li>- Iniciativa</li><li>- Conciencia Organizacional</li><li>- Responsabilidad Social</li></ul>
Competencias específicas	<ul style="list-style-type: none"><li>- Originalidad</li><li>- Creatividad</li><li>- Dinamismo</li><li>- Soltura</li><li>- Relajación</li><li>- Compromisos con las ideas</li><li>- Actitud receptiva</li><li>- La mirada</li><li>- Los gestos</li><li>- La voz</li><li>- La dicción</li></ul>

**Realizado por:** Autores



		<p align="center"><b>FORMATO DE JOB DESCRIPTION Y ANÁLISIS DE PUESTOS POR COMPETENCIAS</b></p>	
<p><b>NOMBRE DEL CARGO:</b> Coordinador Social</p>			
<p><b>DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b></p>			
Código:		IMG006CORS	
Reporta a:		Gerencias, Coordinación	
Supervisa a:		Promotores Sociales	
<p><b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b></p>			
<p>Le corresponde realizar una serie de actividades, que debe desarrollar para el óptimo funcionamiento del proyecto. La experiencia que va adquiriendo en su actividad de coordinación, nos lleva a concluir que, muchas de esas actividades y responsabilidades las implementa sin tener elementos teóricos o de formación académica, más bien, es el ejercicio práctico de su rol de coordinador lo que le va dando destrezas, aprendizaje y conocimientos. En consecuencia el Coordinador Social, se forma en la práctica, con estilo y gestión propia.</p>			
<p><b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b></p>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verificar que se apliquen los estándares de calidad y se ejecuten los planes de mejoramiento.</li> <li>- Coordinar y controlar las actividades del ámbito social.</li> <li>- Coordinar los acuerdos comunitarios.</li> <li>- Coordinar convocatorias a campañas de movilización de las familias para eventos locales y culturales relacionados con el proyecto.</li> <li>- Capacitar al personal de campo, al comité y a sus comunidades en los temas que la Empresa ha establecido en su proyecto.</li> <li>- El Coordinador social, se sujetará a las disposiciones técnicas y administrativas que se emane desde la Gerencia del proyecto.</li> <li>- Será responsabilidad del Coordinador Social el cumplimiento o incumplimiento de las actividades previstas. El incumplimiento ocasionará amonestaciones o solicitud de salida del cargo por parte del Gestor social.</li> <li>- Mantener una relación estrecha con las comunidades aledañas al proyecto.</li> </ul>			
<p><b>PERFIL MÍNIMO REQUERIDO:</b></p>			
Perfil mínimo requerido		Educación Mínima: Bachillerato o Superior	
		Especialización: Comunicador Social.	
Conocimientos específicos		Leyes y reformas vigentes	
		Estrategias de planeación de proyectos	
		Idiomas: Español	



Experiencia mínima	3 años
Competencias Institucionales	<ul style="list-style-type: none"><li>- Compromiso</li><li>- Ética</li><li>- Compromiso en la Calidad del Trabajo</li><li>- Sencillez</li><li>- Adaptabilidad al Cambio</li><li>- Perseverancia en la consecución de objetivos</li><li>- Integridad</li><li>- Iniciativa</li><li>- Conciencia Organizacional</li><li>- Responsabilidad Social</li></ul>
Competencias específicas	<ul style="list-style-type: none"><li>- Facilitador de procesos</li><li>- Compromiso</li><li>- Orientador</li><li>- Conductor de procesos</li><li>- Motivador</li><li>- Poseer habilidad conceptual</li><li>- Habilidad y sensibilidad para trabajar con grupos humanos</li></ul>

**Realizado por:** Autores



		<p align="center"><b>FORMATO DE JOB DESCRIPTION Y ANÁLISIS DE PUESTOS POR COMPETENCIAS</b></p>	
<p><b>NOMBRE DEL CARGO:</b> Asistente General</p>			
<p><b>DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b></p>			
Código:	IMG007AG		
Reporta a:	Gerente general, Coordinador social, Contador General		
Supervisa a:	Auxiliar		
<p><b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b></p> <p>Efectúa las actividades de apoyo administrativos las diferentes actividades y requerimientos de IAMGOLD Ecuador S.A., ejecuta los procesos administrativos del área, aplicando normas y procedimientos definidos, elaborando la documentación necesaria, revisando y realizando cálculos, a fin de dar cumplimiento a cada uno de esos procesos, lograr resultados oportunos y garantizar la prestación efectiva del servicio.</p>			
<p><b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Pleno cumplimiento de las actividades administrativas de acuerdo a las reglas, regulaciones, políticas y objetivos de la organización.</li> <li>– Mantener los registros de la gestión de recursos para la preparación de informes.</li> <li>– Apoyar en la preparación de presupuestos de los proyectos y en el seguimiento de su ejecución y disponibilidad de fondos.</li> <li>– Apoyar en los procesos de selección de personal para el proyecto de acuerdo a las normas vigentes.</li> <li>– Realizar el apoyo administrativo y logístico para las reuniones de trabajo, seminarios, conferencias, talleres, etc.</li> <li>– Apoyar la planificación y ejecución de las inspecciones de seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente.</li> <li>– Elaboración y/o reporte de documentos, información y estadísticas solicitadas por el coordinador.</li> <li>– Coordinar con el personal del área requerimientos de bienes y servicios de acuerdo a la normatividad vigente.</li> <li>– Mantener el sistema de archivado para garantizar la conservación de los documentos del proyecto, revisiones presupuestarias y planes de trabajo.</li> <li>– Otras funciones que le asigne el gerente en al ámbito de su competencia.</li> </ul>			
<p><b>PERFIL MÍNIMO REQUERIDO:</b></p>			
Perfil mínimo requerido	<b>Educación Mínima:</b> Título Superior		
	<b>Especialización:</b> Administración de Empresas, Contabilidad.		
Conocimientos	Conocimientos en gestión de proyectos.		



específicos	Servicios de apoyo administrativo
	Paquetes de software de oficina
	<b>Idiomas:</b> Español e Ingles
Experiencia mínima	3 años
Competencias Institucionales	<ul style="list-style-type: none"><li>- Compromiso</li><li>- Ética</li><li>- Compromiso en la Calidad del Trabajo</li><li>- Sencillez</li><li>- Adaptabilidad al Cambio</li><li>- Perseverancia en la consecución de objetivos</li><li>- Integridad</li><li>- Iniciativa</li><li>- Conciencia Organizacional</li><li>- Responsabilidad Social</li></ul>
Competencias específicas	<ul style="list-style-type: none"><li>- Capacidad de planificación y organización</li><li>- Trabajo en equipo</li><li>- Comunicación eficaz</li><li>- Conocimientos técnicos</li><li>- Iniciativa- Autonomía</li><li>- Responsabilidad</li><li>- Pensamiento estratégico</li></ul>

**Realizado por:** Autores



		<p align="center"><b>FORMATO DE JOB DESCRIPTION Y ANÁLISIS DE PUESTOS POR COMPETENCIAS</b></p>	
<p><b>NOMBRE DEL CARGO:</b> Secretaria</p>			
<p><b>DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b></p>			
Código:	IMG008S		
Reporta a:	Gerente General, Gerente de Responsabilidad social y ambiente, Coordinador Social, Contador general		
Supervisa a:	Mensajero		
<p><b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b> Realizar actividades de secretariado y proporcionar apoyo logístico a su jefe inmediato, cumpliendo con los procedimientos y políticas fijados por IAMGOLD Ecuador S.A. de manera efectiva y con ética profesional.</p>			
<p><b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Efectuar seguimiento de los documentos emitidos por la Gerencia.</li> <li>– Atender en coordinación del equipo administrativo los requerimientos de los usuarios con respecto a la Información Pública.</li> <li>– Elaborar memorándums, oficios y comunicaciones, tramitarlos en las áreas correspondientes o en mensajería, controlar y archivar la documentación emitida y recibida.</li> <li>– Hacer seguimiento de las respuestas a oficios de la organización y de las entidades competentes a ella.</li> <li>– Recepcionar la correspondencia interna y externa y derivarla a las personas adecuadas.</li> <li>– Atender en forma personalizada y por teléfono a los usuarios, personas y empresas.</li> <li>– Mantener y custodiar los archivos de la Gerencia (documentos internos y externos).</li> <li>– Elaborar y mantener actualizada la base de datos de los contactos institucionales.</li> </ul>			
<p><b>PERFIL MÍNIMO REQUERIDO:</b></p>			
Perfil mínimo requerido	<b>Educación Mínima:</b> Título Superior		
	<b>Especialización:</b> Secretaria Ejecutiva o profesión afín		
Conocimientos específicos	Relaciones Humanas		
	Manejo de paquetes utilitarios de oficina		
	Redacción comercial y técnicas de archivo		
	<b>Idiomas:</b> Español e Inglés		
Experiencia mínima	2 años		
Competencias Institucionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Compromiso</li> <li>– Ética</li> <li>– Compromiso en la Calidad del Trabajo</li> <li>– Sencillez</li> <li>– Adaptabilidad al Cambio</li> <li>– Perseverancia en la consecución de objetivos</li> </ul>		



	<ul style="list-style-type: none"><li>– Integridad</li><li>– Iniciativa</li><li>– Conciencia Organizacional</li><li>– Responsabilidad Social</li></ul>
Competencias específicas	<ul style="list-style-type: none"><li>– Capacidad de planificación y organización</li><li>– Comunicación eficaz</li><li>– Iniciativa- Autonomía</li><li>– Responsabilidad</li><li>– Colaboración</li><li>– Dinamismo – energía</li></ul>

**Realizado por:** Autores



		<p align="center"><b>FORMATO DE JOB DESCRIPTION Y ANÁLISIS DE PUESTOS POR COMPETENCIAS</b></p>	
<p><b>NOMBRE DEL CARGO:</b> Mensajero</p>			
<p><b>DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b></p>			
Código:	IMG009M		
Reporta a:	Gerencia, Coordinadores		
Supervisa a:	Ninguno		
<p><b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b></p> <p>Apoyar a la administración en el traslado de documentos, los cuales debe hacer llegar con prontitud y seguridad a las personas indicadas y en los lugares señalados, dentro y fuera del establecimiento para el cual labora, así como mantener en buenas condiciones el vehículo asignado.</p>			
<p><b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recibir y entregar correspondencia a las distintas instituciones y organizaciones con las que IAMGOLD Ecuador S.A. mantiene relaciones.</li> <li>- Llevar el control de los documentos y recabar las firmas de recibido cuando le es solicitado.</li> <li>- Realizar pagos derivados de las obligaciones de IAMGOLD Ecuador S.A.</li> <li>- Revisar el adecuado funcionamiento del vehículo asignado y velar por el mantenimiento del mismo</li> <li>- Otras funciones que le sean asignadas y contribuyan al logro de objetivos de la organización.</li> </ul>			
<p><b>PERFIL MÍNIMO REQUERIDO:</b></p>			
Perfil mínimo requerido	<b>Educación Mínima:</b> Bachiller		
	<b>Especialización:</b> Cualquier especialidad		
Conocimientos específicos	Manejo de paquetes utilitarios Office		
	Mecánica en general		
	Poseer licencia tipo B		
	Reglamento de tránsito		
	<b>Idiomas:</b> Español		
Experiencia mínima	1 año		
Competencias Institucionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compromiso</li> <li>- Ética</li> <li>- Compromiso en la Calidad del Trabajo</li> <li>- Sencillez</li> <li>- Adaptabilidad al Cambio</li> <li>- Perseverancia en la consecución de objetivos</li> <li>- Integridad</li> <li>- Iniciativa</li> <li>- Conciencia Organizacional</li> <li>- Responsabilidad Social</li> </ul>		



Competencias específicas	<ul style="list-style-type: none"><li>– Capacidad de planificación y organización</li><li>– Trabajo en equipo</li><li>– Disposición</li><li>– Discreción</li><li>– Comunicación eficaz</li><li>– Iniciativa- Autonomía</li><li>– Responsabilidad</li></ul>
--------------------------	--

**Realizado por:** Autores



		<b>FORMATO DE JOB DESCRIPTION Y ANÁLIS DE PUESTOS POR COMPETENCIAS</b>
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> Cocinero		
<b>DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b>		
Código:	IMG010C	
Reporta a:	Coordinadores y Gerencia	
Supervisa a:	Ninguno	
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>		
Ejecución de actividades de manipulación, preparación, conservación y presentación de toda clase de alimentos, consiguiendo la calidad y aplicando en todo momento las normas practica de seguridad e higiene laboral.		
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Proporcionar el servicio de alimentación al personal en forma oportuna y observando las condiciones higiénicas que requiere el servicio.</li> <li>– Preparar los alimentos de acuerdo al menú establecido.</li> <li>– Solicitar, efectuar la recepción y almacenar los insumos siguiendo los procedimientos adecuados.</li> <li>– Realizar el aseo de la planta física, implementos y utensilios que se utilizan en el comedor de la organización.</li> <li>– Poner en práctica las normas de higiene personal para precautelar la salud de los usuarios.</li> <li>– Verificar que los productos utilizados para preparar los alimentos se encuentre en buen estado y cantidades óptimas.</li> </ul>		
<b>PERFIL MÍNIMO REQUERIDO:</b>		
Perfil mínimo requerido	<b>Educación Mínima:</b> Nivel Básico	
	<b>Especialización:</b> No indispensable	
	Equipos Industriales de Cocina	
	Técnicas básicas de servicio y de preparación de alimentos y bebidas.	
	Normas básicas de manipulación, preparación y conservación de alimentos.	
	<b>Idiomas:</b> Español	
Experiencia mínima	1año	
Competencias Institucionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Compromiso</li> <li>– Ética</li> <li>– Compromiso en la Calidad del Trabajo</li> <li>– Sencillez</li> <li>– Adaptabilidad al Cambio</li> <li>– Perseverancia en la consecución de objetivos</li> <li>– Integridad</li> <li>– Iniciativa</li> </ul>	



	<ul style="list-style-type: none"><li>– Conciencia Organizacional</li><li>– Responsabilidad Social</li></ul>
Competencias específicas	<ul style="list-style-type: none"><li>– Trabajo en equipo</li><li>– Comunicación eficaz</li><li>– Responsabilidad</li><li>– Limpieza y orden</li><li>– Minuciosidad en la preparación</li></ul>

**Realizado por:** Autores



		<p align="center"><b>FORMATO DE JOB DESCRIPTION Y ANÁLISIS DE PUESTOS POR COMPETENCIAS</b></p>	
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> Chofer			
<b>DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b>			
Código:	IMG011CF		
Reporta a:	Gerencia General y coordinadores		
Supervisa a:	Ninguno		
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>			
Apoyar en el traslado de personal administrativo con la finalidad de cumplir con las actividades programadas, así como mantener en buenas condiciones el vehículo asignado de por la empresa.			
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trasladar a los miembros del personal administrativo de la organización para diligencias relacionadas con el quehacer y trabajo de IAMGOLD Ecuador S.A. cuando esta lo requiera.</li> <li>- Verificar que el vehículo cuenta con la documentación necesaria, con el mantenimiento preventivo y correctivo, a través, de revisiones periódicas, a fin de evitar incidentes.</li> <li>- Solicitar oportunamente los combustibles y lubricantes necesarios.</li> <li>- Cuidar del vehículo mientras permanece estacionado.</li> <li>- Retirar y guardar el vehículo como le haya sido indicado y en el lugar asignado.</li> </ul>			
<b>PERFIL MÍNIMO REQUERIDO:</b>			
Perfil mínimo requerido	<b>Educación Mínima:</b> Chofer Profesional, Bachiller		
	<b>Especialización:</b> Cualquier especialidad		
Conocimientos específicos	Mecánica General		
	Reglamento de tránsito		
	Poseer licencia tipo E		
	<b>Idiomas:</b> Español		
Experiencia mínima	2 años		
Competencias Institucionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compromiso</li> <li>- Ética</li> <li>- Sencillez</li> <li>- Adaptabilidad al Cambio</li> <li>- Perseverancia en la consecución de objetivos</li> <li>- Integridad</li> <li>- Conciencia Organizacional</li> <li>- Responsabilidad Social</li> </ul>		
Competencias específicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicación eficaz</li> <li>- Iniciativa- Autonomía</li> <li>- Responsabilidad</li> <li>- Colaboración</li> </ul>		



	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Temple y dinamismo</li> <li>- Discreción</li> </ul>
--	--

**Realizado por:** Autores

		<p align="center"><b>FORMATO DE JOB DESCRIPTION Y ANÁLIS DE PUESTOS POR COMPETENCIAS</b></p>	
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> Obrero de Campo			
<b>DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b>			
Código:	IMG012OC		
Reporta a:	Jefe de Campo		
Supervisa a:	Ninguno		
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>			
<p>Apoyar todas las actividades encomendadas para su función, con exigencia de esfuerzo y dedicación hacia un objetivo orientado, debe poseer la responsabilidad y efectividad para la ejecución de las actividades.</p>			
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Llevar a cabo con eficiencia y responsabilidad las tareas encomendadas y reportar anomalías al jefe de campo.</li> <li>- Realizar las siembras y prácticas generales de campo.</li> <li>- Realizar actividades de ayudante de campo en el ámbito de exploración y prospección.</li> <li>- Dar el uso y correcto manejo de las herramientas y equipo que se le asigne, entregarlas y recogerlas al término de las jornadas.</li> </ul>			
<b>PERFIL MÍNIMO REQUERIDO:</b>			
Perfil mínimo requerido	<b>Educación Mínima:</b> Educación Básica		
	<b>Especialización:</b> Ninguna		
Conocimientos específicos	Seguridad		
	Medio Ambiente		
	Manejo de Herramientas		
	<b>Idiomas:</b> Español		
Experiencia mínima	2 años		
Competencias Institucionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compromiso</li> <li>- Ética</li> <li>- Compromiso en la Calidad del Trabajo</li> <li>- Sencillez</li> <li>- Adaptabilidad al Cambio</li> <li>- Perseverancia en la consecución de objetivos</li> <li>- Integridad</li> <li>- Iniciativa</li> </ul>		



	<ul style="list-style-type: none"><li>– Conciencia Organizacional</li><li>– Responsabilidad Social</li></ul>
Competencias específicas	<ul style="list-style-type: none"><li>– Trabajo en equipo</li><li>– Comunicación eficaz</li><li>– Esfuerzo</li><li>– Adaptabilidad</li><li>– Iniciativa- Autonomía</li><li>– Responsabilidad</li></ul>

**Realizado por:** Autores



ANEXO 6.- Formato de Solicitud de Trabajo para IAMGOLD Ecuador S.A.



SOLICITUD DE TRABAJO
Sistema de Administración de Recursos Humanos por Competencias
Suplemento del Registro Oficial N° 321 Año II

Formulario for personal data: Nombre del postulante, Fecha de nacimiento, Nacionalidad, C.I., Dirección, Comunidad, Teléfono, Nivel de Instrucción, Título Académico, Colegio en que curso sus estudios, Universidad donde curso sus estudios, Año de graduación.

Área de competencia solicitada: (inscribirse en sólo una)
List of job roles with checkboxes: Contador General, Promotor Social, Cocinero, Comunicador Social, Asistente General, Chofer, Coordinador Social, Secretaria, Obrero, Mensajero.

Sírvase Leer:
Ley de Minería Art. 75.- Empleo de personal nacional.-"Los titulares de derechos mineros están obligados a emplear personal ecuatoriano en una proporción no menor del 80% para el desarrollo de sus operaciones mineras. En el porcentaje restante se preferirá al personal técnico especializado ecuatoriano, de no existir se contratará personal extranjero, el cual deberá cumplir con la legislación ecuatoriana vigente"

Fecha

Firma del Postulante

Realizado por: Autores

52 Registro Oficial, Administración del Eco. Rafael Correa Delgado – Presidente Constitucional de la Republica del Ecuador, Ley de Minería, 2009, Ecuador



**ANEXO 7.- Formato de Curriculum Vitae para IAMGOLD Ecuador S.A.**



**CURRICULUM VITAE**  
**(Actualizado al .../.../.....)**

<b>Antecedentes Personales</b>
Nombres / Apellidos.....
Fecha ..... de
Nacimiento.....
Dirección: .....
Ciudad:.....
Teléfono:..... Celular.....
Título Profesional.
.....
Universidad.
.....

Estudios	Año de egreso	Establecimiento Educativo
Enseñanza Básica		
Enseñanza Media		

<b>Estudios Superiores</b>		
Universidad	Año de egreso	Título
Enseñanza Básica		
Enseñanza Media		

<b>Cursos de Especialización</b>		
Fecha	Instituto que otorga	Curso

1) Desde..... Hasta.....
Nombre ..... de ..... la ..... Empresa ..... o ..... Institución
.....
Dirección.....
Cargo ..... que
desempeño.....
Descripción de responsabilidades
(¿Qué hacia?
antes).....
.....



2) Desde..... Hasta.....  
 Nombre de la Empresa o Institución  
 Dirección.....  
 Cargo que desempeño.....  
 Descripción de responsabilidades (¿Qué hacía antes).....  
 .....

3) Desde..... Hasta.....  
 Nombre de la Empresa o Institución  
 Dirección.....  
 Cargo que desempeño.....  
 Descripción de responsabilidades (¿Qué hacía antes).....  
 .....

4) Desde..... Hasta.....  
 Nombre de la Empresa o Institución  
 Dirección.....  
 Cargo que desempeño.....  
 Descripción de responsabilidades (¿Qué hacía antes).....  
 .....

Trabajos que respaldan la competencia solicitada		
Fecha	Empresa	Trabajo

Referencias Profesionales: tres personas relacionadas con la actividad que respaldan la competencia solicitada, a lo menos dos de ellos que sean personas competentes.			
Nombres y Apellidos	Profesión	E-mail	Teléfonos

Referencias Personales: tres personas que ameriten conocerle y den fe de su persona.			
Nombres y Apellidos	Profesión	E-mail	Teléfonos




**Otros** (Competencias que desea destacar sobre Ud.)

--

**Realizado por:** Autores



**ANEXO 8.-** Ejemplo de convocatoria de vacante para Reclutamiento Interno

**CONVOCATORIA PARA CUBRIR  
VACANTE**



Cuenca, \_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

La empresa IAMGOLD Ecuador S.A solicita a todo el personal que desee postularse para cubrir el puesto de **Promotor social** el mismo que deberá presentar la buena imagen de la organización, de hacer llegar la información a cada uno de los individuos de los diferentes lugares que están junto al proyecto, de potencializar sus valores y sus ganas de salir adelante.

Las principales competencias específicas requeridas son:

- Sencillez
- Valor para el riesgo
- Esfuerzo
- Conducción de procesos
- Motivador
- Poder de convencimiento
- Poseer habilidad conceptual
- Habilidad y sensibilidad para trabajar con grupos humanos
- Dinamismo

**Nota:** La fecha máxima de postulación será de 30 días a partir de la publicación.

**Realizado por:** Autores



**ANEXO 9.- Guía para la preparación de la entrevista**

Fecha	...../...../.....	Nombre:
		Puesto:
Temas a relevar		Comentarios
<b>Estudios (formales y otros)</b> Máximo nivel alcanzado, por qué estudió esa carrera, desempeño como estudiante (tiempo y notas). Materias preferidas. Cursos y seminarios pertinentes para el puesto. Idiomas		
<b>Historial laboral</b> Empresas, puestos, funciones y niveles. Salario. Motivo de cambio. Trayectoria. Antigüedad en el empleo actual. Si esta desempleado (tiempo). Relaciones con jefes.		
<b>Experiencia para el puesto</b> Que experiencia contribuye para el puesto requerido		
<b>Motivación para el puesto</b> Que tipo de motivación: económica, profesional, etc. Determinar las reales motivaciones más allá de lo que se dice.		
<b>Relaciones Interpersonales</b> En función del perfil buscado, cómo es la adaptación del candidato.		
<b>Habilidades gerenciales</b> Experiencia de conducción de grupos humanos. Estilo de conducción. Capacidad para tomar decisiones, organizar, planificar, delegar, desarrollar personal y motivar.		
<b>Apariencia Exterior</b> Aspectos físicos y modales. Comunicación verbal: voz claridad, vocabulario. Actitud general: Seguro, tímido, agresivo, entre otros.		

**Adaptado de:** ALLES, Martha

**Realizado por:** Autores



**ANEXO 10.-** Ejemplo de preguntas que permitan averiguar acerca de las competencias del postulante.

 E C U A D O R S . A .	
Preguntas sugeridas	Definición de la competencia
a) ¿Cómo se siente cuando debe enfrentar algo nuevo o diferente? b) Pudierame relatar una situación a modo de ejemplo c) Frente a una situación en que haya tenido que presentar una propuesta, y antes de hacerlo ¿Cómo pensaba que le iba a ir? ¿Cómo le resultó al final? d) Cuando uds tiene un problema extremadamente complejo ¿siente que uds podrá resolverlo? Pudierame relatar una situación a modo de ejemplo e) Relateme alguna situación que usted considere como muy difícil, esas que son casi imposibles, ¿Pensó que uds de todos modos lo podía resolver? f) Frente a la situación anterior y poniendo en ejemplo de que la aya resuelto ¿Por qué uds pensaba que era tan difícil?	Confianza en sí mismo Convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema. Esto incluye abordar nuevos y crecientes retos con una actitud de confianza en las propias posibilidades, decisiones o puntos de vista.

**Adaptado de:** ALLES, Martha, Diccionario de preguntas, gestión por competencias, 2006



**ANEXO 11.- Registro para la entrevista por competencias**

<b>IAMGOLD</b>						
ECUADOR S.A.						
Fecha: ...../...../.....						
Entrevistado:			Edad:			
Titulo:		Idiomas:		Puesto requerido:		
<b>Trabajo actual o último</b>			Empresa:			
# empleados:			Otros:			
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>						
Funcional:			Sectores o cargos:			
Dibujo del Organigrama						
Principales funciones:						
<b>PLAN DE CARRERA</b>						
Personal			En la organización			
En .....años						
<b>EXPERIENCIA ANTERIORMENTE RELEVANTE (tipo de empresa, funciones, # años)</b>						
<b>RESPONSABILIDAD DEL CARGO</b>						
	Informar	Colaborar	Controlar	Persuadir		
Superiores						
Colegas						
Colaboradores						
Proveedores						
<b>EDUCACIÓN</b>						
Secundaria:		Universitaria:		Postgrado:		
<b>Conocimientos especiales</b>						
Idiomas	Lee	Escribe	Habla	Bilingüe		
Inglés						
Indicar: Muy bien/ bien / regular						
Lugar de residencia:		Disponibilidad para viajar:		Disponibilidad para mudarse:		
Movilidad Propia:		Estado Civil:		Número de hijos		
<b>COMENTARIOS FINALES</b>						
Presentación general:			Expresión verbal:			
<b>COMPETENCIAS EVIDENCIADAS</b>						
	Requerida por el perfil	Grado				No evidencia
		A	B	C	D	
1.						



<b>A: alto</b>	<b>B: bajo</b>	<b>C: mínimo necesario</b>	<b>D: insatisfactorio</b>
<b>MOTIVACIÓN PARA EL CAMBIO:</b>			
Económica		Problemas con el jefe	
Desarrollo de la carrera		La empresa se muda lejos de su domicilio	
Tipo de empresa		Excesivos viajes	
Esta sin trabajo		No está buscando trabajo	
Teme quedarse sin trabajo		Otros	
Comentarios:			
Disponibilidad para el cambio:			
<b>ASPECTOS ECONÓMICOS</b>			
Remuneración actual:	Salario Mensual/anual:	Variable:	
Auto	Gastos Pagos	Bonos	Otros
Si	No		
<b>PRETENSIONES</b>			
<b>CONCLUSIONES</b>			
Entrevistó	Fecha	2da. Entrevista	Fecha:

Adaptado de: ALLES, Martha, 2005



**ANEXO 12.- Evaluación psicológica aplicada al proceso de selección<sup>53</sup>**



**EVALUACIÓN 1  
TEST PSICOMÉTRICO WONDERLIC**

Nombre:

Fecha:

(Por favor llenar en letra imprenta)

LEA ESTA PÁGINA CON TODO CUIDADO, HAGA EXACTAMENTE LO QUE SE LE DICE, NO PASE LA PÁGINA HASTA QUE NO SE LE INDIQUE QUE ASÍ LO HAGA.

Esto es un exámen para probar la habilidad individual, para resolver un problema. El cual contiene varios tipos de preguntas. A continuación presentamos una pregunta modelo con su respectiva solución:

**Cosechar es lo opuesto de:**

- 1. Obtener 2. Animar 3. Continuar 4. Salir 5. Sembrar.....(5)

La respuesta correcta "Sembrar". (Ayuda mucho subrayar la palabra que es correcta). La palabra que es correcta esta numerada con el 5. Por lo tanto escriba el número 5 entre paréntesis al final de la línea.

Conteste la siguiente pregunta modelo usted mismo:

**La gasolina se vende por 23 ctvs. por cada galón. ¿Cuánto costará cuatro galones? ( )**

La contestación correcta es 92 ctvs. No hay nada que subrayar, de manera que ponga únicamente 92 ctvs. Entre los paréntesis.

A continuación presentamos otro ejemplo:

**MINERO MENOR ¿Tiene estas palabras?**

- 1. Significado similar 2. Contradictorio 3. No significa ni lo mismo ni lo opuesto ( )

La contestación correcta es "no significa ni lo mismo ni lo opuesto" la que es el número 3, de manera que lo único que hay que hacer es poner el número "3" entre los paréntesis al final de la línea.

Cuando la contestación a una pregunta es una letra o un número, ponga la letra o el número entre los paréntesis.

Todas las letras deben ser escritas en mayúsculas.

Esta prueba contiene 50 preguntas. Es improbable que Ud. pueda acabar todas las

<sup>53</sup> BURBANO CADENA, Guillermo, BUSTAMANTE, Marco, Técnicas de Exploración de la personalidad, Quito.



50 preguntas, pero trate de contestar las mas que pueda. Luego que el examinador, le diga que conteste muy rápidamente, lo que quizá sea causa para equivocaciones, a pesar de que hay que tratar de contestar correctamente el mayor número posible de ellas. Las preguntas son mas difíciles cada vez a medida que el examen progresa, por esa razón no para por alto ninguna de ellas si le es posible. No pierda mucho tiempo en un solo problema. El examinador no le contestará ninguna pregunta, una vez que el examen haya empezado.

Ahora ponga su lápiz sobre la mesa y espera el momento en el que el examinador le diga que empiece.

*No voltee la página hasta que no se le diga*

1. El último mes del año es: 1. Enero 2. Marzo 3. Julio 4. Diciembre 5. Octubre	( )
2. CAPTURA es lo opuesto: 1. Lugar 2. Soltar 3. Riesgo 4. Ventar 5. Degradar	( )
3. La mayor parte de las palabras que siguen, son parecidas. ¿Cuál es la que no tiene relación con las otras? 1. Enero 2. Agosto 3. Miércoles 4. Octubre 5. Diciembre	( )
4. La mayor parte de las palabras que siguen, son parecidas. ¿Cuál es la que no tiene relación con las otras? 1. Enero 2. Agosto 3. Miércoles 4. Octubre 5. Diciembre	
5. Conteste SI O NO – si es que R.S.V.P significa “contestación necesaria”	( )
6. USUAL es lo opuesto de: 1. Rato 2. Habitual 3. Participar 4. Fardo 5. Cuadrilla	( )
7. ¿Cuál figura puede ser hecha de estas dos partes?	( )
8. Fíjese en la línea de números que siguen. ¿Qué número debe seguir? 8 4 2 1 ½ ¼	( )
9. CLIENTE PARROQUIANO --- Estas palabras tienen: 1. significado similar 2. Contradictorio 3. No significa lo mismo ni lo opuesto	( )
10. ¿Qué palabra debajo esta relacionada a oler como masticar los dientes? 1. Dulce 2. Hediondez 3. Olor 4. Nariz 5. Limpio	( )
11. OTOÑO es lo opuesto de: 1. Vacación 2. Verano 3. Primavera 4. Invierno 5. Otoño	( )
12. Un tren viaja 300 pies en ½ segundo. A la misma velocidad ¿Cuántos pies viajará en 10 segundos?	( )



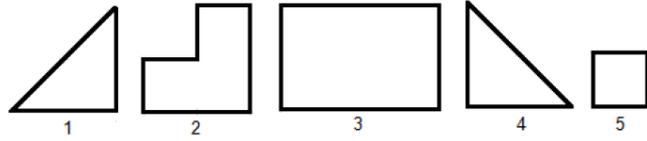
13. Asumiendo que los dos primeros enunciados son verdaderos ¿Es el último?: 1. Verdadero 2. Falso 3. Incierto Estos muchachos son niños normales. Todos los niños normales son activos. Estos muchachos son activos.	( )
14. REMOTO es lo opuesto de: 1. Recluido 2. Cerca 3. Lejos 4. Irreflexivo 5. Exacto	( )
15. Limones se venden a 3 por 10 ctvs. ¿Cuánto costará 1 ½ docena?	( )
16. ¿Cuántos de los varios artículos enumerados abajo son el exacto duplicado del mismo?	( )
84721 84721 9210651 9210561 14201201 14210210 96101101 96101060 88884444 88884444	
17. Supongamos que usted arregla las siguientes palabras de tal manera que formen un enunciado verdadero. Y luego escriba la última letra de la última palabra, como respuesta a este problema. Siempre una Verbo frase tiene.....	( )
18. Un muchacho tiene 5 años y su hermana es el doble de edad. Cuando el niño tenga 8 años de edad ¿Qué edad tendrá la hermana?	( )
19. SUS LOS --- Estas palabras tienen: 1. Significado similar 2. Contradictorio 3. No significa lo mismo ni lo opuesto	( )
20. Asumiendo que los dos primeros enunciados son verdaderos. Es el último enunciado: 1. ¿Verdadero? 2. ¿Falso? 3. ¿incierto? Juan tiene la misma edad que Patricia. Patricia es más joven que Pepe.	( )
21. Un agente de negocios compró algunos carros por \$4000. El los vendió por \$5000, ganando 50\$ en cada automóvil. ¿Cuántos carros tuvo la transacción?	( )
22. Supongamos que Ud. arregla las siguientes palabras, de tal manera que formen una frase completa. Si es un enunciado verdadero ponga entre los paréntesis un (V), pero si es falso ponga entre los paréntesis una (F). Huevos ponen todas gallinas.	( )
23. Dos de los siguientes proverbios, tienen el mismo significado. ¿Cuáles son ellos?	( )
a. Muchas vacas buenas tuvieron terneros malos b. De tal padre tal hijo c. Un error vale tanto como una milla d. Al hombre se le conoce por la clase de amistades que tiene e. Esas semillas de la misma fuente	
24. Un reloj perdió un minuto 18 segundos en 39 días. ¿Cuántos segundos perdió en cada día?	( )
25. LORENA ENCUESTA --- ¿Tiene esas palabras? 1. Un significado similar 2. Contradictorio 3. No significa lo mismo ni lo	( )



opuesto	
26. Asumiendo que los dos primeros enunciados ¿Es el ultimo? 1. Verdadero 2. Falso 3. Incierto Todos los cuáqueros son pacifistas. Algunas de las personas en este cuarto son cuáqueros. Algunas de las personas son pacifistas en este cuarto.	( )
27. En 30 días un muchacho ahorro \$100 ¿Cuál fue su ahorro promedio diario?	( )
28. INGENIOSO INGENUOSO --- Estas palabras tienen 1. Significado similar 2. Contradictorio 3. No significa lo mismo ni lo opuesto	( )
29. Dos hombres cogieron 36 pescados; X capturó 5 veces más que Y. ¿Cuántos pescados cogió Y?	( )
30. Un recipiente rectangular completamente lleno, contiene 800 pies cúbicos de grano. Si el recipiente tiene 8 pies de ancho y 10 pies de largo, ¿Cuál es la profundidad del recipiente?	( )
31. Uno de los números en la serie siguiente, no está de acuerdo con la forma hecha por los otros ¿Cuál debe ser el número? $\frac{1}{2}$ $\frac{1}{4}$ $\frac{1}{6}$ $\frac{1}{8}$ $\frac{1}{12}$	( )
32. Conteste las preguntas escribiendo SI o NO ¿A.D. significa "En el año de nuestro Señor"?	( )
33. CENSOR CENSURA --- Estas palabras tienen 1. Significado similar 2. Contradictorio 3. No significa lo mismo ni lo opuesto	( )
34. Una falda requiere $2 \frac{1}{4}$ yardas de material ¿Cuántas faldas pueden ser cortadas de una pieza de 45 yardas?	( )
35. Un reloj estaba exactamente a tiempo el medio día del lunes. A las 2pm del día miércoles estaba 25 segundos atrasado. Al perder tiempo en esta forma ¿Nos puede decir cuánto se atrasó en $\frac{1}{2}$ hora?.....	( )
36. Nuestro equipo de baseball perdió 9 juegos en esta temporada. Esto fue $\frac{3}{5}$ de todo lo que jugaron. ¿En cuántos juegos participaron en esta temporada?	( )
37. ¿Cuál es el siguiente número en esta serie? 1,5 25 125	( )
38. Esta figura geométrica puede ser dividida por una línea recta en dos partes, las que se juntarán en cierta forma y para así formar un cuadro perfecto. Dibuje esa línea al unir dos de los números. Y luego escriba los números como respuesta	
39. Es el significado de las siguientes frases o enunciados: 1. Similar 2. Contradictorio 3. Ni similar ni contradictorio	( )



Una escoba nueva limpia bien – zapatos viejos son confortables	
40. Cuantos de los cinco nombres escritos abajo son los exactos duplicados de cada uno?	( )
41. Dos de los siguientes proverbios tienen un significado similar. ¿Cuáles de ellos son?	( )
<p>a. Usted no puede hacer una cartera de seda de una oreja de marrana</p> <p>b. Quien roba un huevo también robará un buey</p> <p>c. Una piedra rodante no tiene debajo de ella musgo</p> <p>d. Usted no puede hacer daño a un barco por hundirse</p> <p>e. Es imposible que eso pase</p>	
<p>42. Esta figura geométrica puede dividirse en dos partes, de tal manera que al unirla de cierto modo hace un cuadro perfecto. Dibuje dicha línea mentalmente juntado dos de los números, después escriba los números que den el resultado correcto.</p>	
<p>43. ¿Cuál de los números de este grupo representa la cantidad más pequeña? 10 1 .99 .33 11</p>	( )
<p>44. Los significados de las siguientes oraciones son: 1. Semejantes 2. Contradictorios 3. No son iguales ni contradictorios Ningún hombre honrado se arrepintió de su honradez La honradez conduce al fracaso, aunque es ensalzada</p>	( )
<p>45. Un vendedor compra un cajón que contiene 12 docenas de manzanas a \$1,80 sabe que dos docenas se pudrirán antes que las venda ¿A qué precio por docena deberá vender las buenas para ganar un tercio del costo total?</p>	( )
<p>46. En las siguientes palabras ¿Cuál de ellas es diferente a las demás? 1. Colonia 2. Compañero 3. Bandada 4. Manojó 5. Constelación</p>	( )
<p>47. Suponga que las dos primeras afirmaciones son ciertas. La última es: 1. verdadera 2. Falsa 3. No muy cierta Algunos grandes hombres son ridiculizados. Yo he sido ridiculizado. Yo soy un hombre</p>	( )
<p>48. Tres hombres forman una sociedad y acuerdan dividir las ganancias por igual. “X” invierte \$4500, “Y” invierte \$3500 y “Z” invierte \$2000. Si las ganancias son de \$1500 ¿Cuánto menos recibe “X” de lo que debería haber recibido, si las ganancias hubieran sido proporcionales a los que invirtió cada uno?</p>	( )
<p>49. Cuatro de las siguientes 5 partes pueden colocarse juntas de tal manera que formen un triángulo ¿Cuáles cuatro son?</p>	



50. Al imprimir un artículo de 30000 palabras, el impresor decide usar dos tamaños de tipos, usando el tipo más grande, página contiene 1200 palabras. Usando el tipo chico, una página contiene 1500 palabras. El artículo deberá repartirse en 22 hojas de una revista. ¿Cuántas páginas deberán usarse para el tipo chico?

**Realizado por:** Autores



Anexo 13.- Ejemplo de Programa de Inducción de Personal


<b>PROGRAMA DE INDUCCIÓN DE PERSONAL</b>
<b>Duración:</b> Dos días <b>Horarios:</b> 8:00 – 18:00
<b>PRIMER DÍA</b> <b>8:00 am – 10:00</b> Presentación del compañero guía, luego el empleador recibirá una charla que incluye bienvenida, historia de la empresa, estructura, misión, visión, reglas de conducta y un folleto que incluye la información mencionada.
<b>10:00 am – 12:00 pm</b> Recorrido general por las instalaciones de la empresa.
<b>12:00 pm – 12:30 pm</b> Reunión para realizar la presentación del nuevo empleado al gerente, subgerente, jefes, compañero guía, personal del departamento que corresponda a su puesto y demás equipo humano que conforma la empresa.
<b>12:00 pm – 14:00 pm</b> Almuerzo
<b>14:00 pm – 18:00 pm</b> Asignación del puesto en cuanto a espacio físico, breve explicación de funciones, responsabilidad y condiciones de trabajo. Inicio de capacitación de puesto
<b>SEGUNDO DÍA</b>
<b>8:00 am – 12:30 pm</b> Capacitación acerca del puesto.
<b>12:00 pm – 14:00 pm</b> Almuerzo
<b>14:00 pm – 18:00 pm</b> Capacitación acerca del puesto. Al finalizar la inducción el empleador deberá evaluar el programa a través de un cuestionario, luego de lo cual se realizará la entrega algo representativo con el logotipo de la empresa, como un incentivo.
<b>Nota:</b> <i>El nuevo empleado podrá hacer cualquier pregunta durante el periodo de inducción</i>

Realizado por: **Autores**



**Anexo 14.- Folleto de inducción**

 <b>FOLLETO DE INDUCCIÓN</b>	
<b>Puesto a ocupar:</b>	
<b>BIENVENIDA</b>	
<p>Expresamos una cordial bienvenida a quien consideramos un importante miembro para nuestra empresa. Es para nosotros una gran satisfacción contar con un nuevo talento quien acertadamente nos brindará toda su voluntad para desempeñar las funciones del puesto a ocupar y estamos seguros cubrirá todas las expectativas, obteniendo óptimos resultados.</p>	
<b>BREVE HISTORIA DE LA EMPRESA</b> <i>(Realizar una breve descripción de historia empresarial)</i>	
<b>MISIÓN</b>	
<b>VISIÓN</b>	
<b>REGLAS DE CONDUCTA</b> <i>(Según R.I.T.IMG)</i>	
<ul style="list-style-type: none"><li>a) <i>Apariencia personal</i></li><li>b) <i>Asistencia y puntualidad</i></li><li>c) <i>Confidencialidad</i></li><li>d) <i>Relaciones con los empleados</i></li><li>e) <i>Permisos</i></li></ul>	
<b>CONDICIONES DE TRABAJO Y BENEFICIOS</b> <i>(Según R.I.T.IMG)</i>	
<ul style="list-style-type: none"><li>a) <i>Horario de trabajo</i></li><li>b) <i>Registro de asistencia</i></li><li>c) <i>Justificaciones</i></li><li>d) <i>Días de descanso obligatorio</i></li><li>e) <i>Vacaciones</i></li><li>f) <i>Sueldo y beneficios</i></li></ul>	

**Realizado por:** Autores





Anexo 16.- Formato de instructivo para la entrevista



**Instructivo para la entrevista de eventos conductuales**

**Nombre del puesto:** \_\_\_\_\_ **Fecha:** \_\_\_\_\_  
**Nombre del candidato:** \_\_\_\_\_

**1. Competencia a evaluar**

*(nombre de competencias y sus respectivas definiciones)*

**2. Estructura de la entrevista**

**2.1 Introducción**

Tiempo recomendado: 5 minutos

- a) Crear un ambiente agradable para lograr reducir la tensión del aspirante. Se sugiere preguntar temas como: situación del país, deportes, culturas, turismo, etc.
- b) Expresar los objetivos de la entrevista  
Estos pueden ser:
  - Saber acerca de sus comportamientos frente a determinadas circunstancias con el objetivo de determinar el nivel de desempeño.
  - Obtener información sobre sus experiencias laborales para deducir si las características están acorde con las requeridas por el puesto.
  - Conocer habilidades, conocimientos y destrezas que aplica al ejercer actividades relacionadas con el puesto.

**2.2 Recorrido profesional**

Tiempo recomendado: 5 minutos

Solicite a la personal a manera de síntesis explique cada uno de los puestos que ha desempeñado en el pasado.

**2.3 Descripción de sus funciones actuales.**

Tiempo recomendado: 5 minutos

Pídale al candidato que comente las funciones que realiza en el actual puesto de trabajo.

**2.4 Exploración de situaciones de trabajo.**

Tiempo recomendado: 45 minutos

Se sugiere realizar preguntas de acuerdo a las competencias requeridas para desempeñar las actividades del puesto. Se recomienda que para cada competencia se deba realizar cuatro preguntas como mínimo y deben ir de lo general a lo específico para obtener respuestas claras.

**2.5 Evaluación**

Las respuestas obtenidas se califican según la siguiente escala:

- 1 = no existe manifestación alguna de esta competencia
- 2 = cierta manifestación de esta competencia
- 3 = notable manifestación de esta competencia

**Cálculos para cada competencia**





**Anexo 17.- Formato de Evaluación de Entrevista de Eventos Conductuales**

 <b>EVALUACION DE ENTREVISTA DE EVENTOS CONDUCTUALES</b>											
<p><i>Escala para calificar la manifestación de una competencia en las respuestas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ <b>1:</b> no existe manifestación alguna de competencia</li> <li>⇒ <b>2:</b> cierta manifestación de esta competencia</li> <li>⇒ <b>3:</b> notable manifestación de esta competencia</li> </ul>											
Competencia	N°	Respuestas	Puntuación obtenida								
<b>Total:</b>											
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 80%;"></td> <td style="width: 20%;"></td> </tr> <tr> <td><b>Puntuación maxima</b></td> <td></td> </tr> <tr> <td><b>Puntuación obtenida</b></td> <td></td> </tr> <tr> <td><b>Porcentaje</b></td> <td></td> </tr> </table>						<b>Puntuación maxima</b>		<b>Puntuación obtenida</b>		<b>Porcentaje</b>	
<b>Puntuación maxima</b>											
<b>Puntuación obtenida</b>											
<b>Porcentaje</b>											
Competencia	N°	Respuestas	Puntuación obtenida								
<b>Total:</b>											
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 80%;"></td> <td style="width: 20%;"></td> </tr> <tr> <td><b>Puntuación maxima</b></td> <td></td> </tr> <tr> <td><b>Puntuación obtenida</b></td> <td></td> </tr> <tr> <td><b>Porcentaje</b></td> <td></td> </tr> </table>						<b>Puntuación maxima</b>		<b>Puntuación obtenida</b>		<b>Porcentaje</b>	
<b>Puntuación maxima</b>											
<b>Puntuación obtenida</b>											
<b>Porcentaje</b>											

**Realizado por:** Elaboración Propia



**Anexo 18.-** Formato de Comparación del nivel obtenido con el requerido

			
Comparación nivel obtenido con requerido			
<b>INSTRUCCIÓN</b>			
Se compara el total del nivel obtenido de cada persona evaluada con el requerido para el puesto, entonces el individuo con mejor desempeño es quien haya obtenido el mayor nivel que supere al requerido			
<b>APLICACIÓN</b>			
Departamento/Sección: _____			
Nombre del puesto: _____			
Nombre de la persona evaluada: _____			
Competencia	N° requerido	N° obtenido	Desviación
<b>Total</b>			
Nombre de la persona evaluada: _____			
Competencia	N° requerido	N° obtenido	Desviación
<b>Total</b>			
Nombre de la persona evaluada: _____			
Competencia	N° requerido	N° obtenido	Desviación
<b>Total</b>			
Elaboró	_____	Fecha	_____
Revisó	_____	Fecha	_____
Aprobó	_____	Fecha	_____

**Realizado por:** Autores





Anexo 20.- Formato de informe de desempeño

<b>INFORME DE DESEMPEÑO</b>			
Fecha: ...../...../.....			
De: _____			
Para: _____			
Asunto:			
<b>Detalle</b> <i>(se pide especifica r claramente el proceso de evaluación tanto estos sean positivos o negativos)</i>			
<b>Conclusiones y recomendaciones</b>			
Elaboró		Fecha	
Revisó		Fecha	
Aprobó		Fecha	

**Realizado por:** Autores



## **DISEÑO DE TESIS**



Universidad de Cuenca



**UNIVERSIDAD DE CUENCA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DISEÑO DE TESIS**

***Propuesta de un Diseño de Gestión por competencias para el Talento Humano en el Proyecto de Exploración Minera de IAMGOLD ECUADOR S.A período 2012.***

**AUTORES:**

Jhoanna Avila Villa

Raúl Orellana Criollo

Cuenca – Ecuador

Marzo 2012



DISEÑO DE TESIS  
PROPUESTA DE UN DISEÑO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL  
TALENTO HUMANO EN EL PROYECTO DE EXPLORACIÓN MINERA DE  
IAMGOLD ECUADOR S.A. PERIODO 2012.

## 1. ANTECEDENTES

Los primeros reportes de la existencia de mineralización en el área vienen del año 1.969, año en el que se descubrió rastros de metales minerales con importancia económica a 5km al sur de la Caldera Quimsacocha. La empresa COGEMA en base al muestreo de sedimentos y varias perforaciones encontró rastros de oro cercanas a este lugar entre 1.992 y 1.993.

En 1.993 se estableció un acuerdo entre las compañías COGEMA, NEWMONT y TVX para continuar con inversiones para los trabajos de exploración. Desde el año 2.002 hasta enero del 2.008 IAMGOLD realizó trabajos de exploración del cuerpo mineralizado de Oro, Plata y Cobre, con una reserva aproximada de 3 millones de onzas de oro. A partir de la promulgación del Mandato Minero, las actividades de exploración se han suspendido y actualmente IAMGOLD se ajusta a los requerimientos que la Nueva Ley de Minería exige a los concesionarios mineros para desarrollar su proyecto.

## 2. IMPORTANCIA Y MOTIVACIÓN

**Actualidad:** En la actualidad se puede gestionar las competencias para un buen desarrollo del talento humano dentro del entorno de la organización, la gestión por competencias ofrece un nuevo estilo de dirección donde lo que prima es el factor humano, en el que cada persona, empezando por los directivos, debe aportar sus mejores cualidades profesionales a la organización. El personal es el corazón de una empresa por lo tanto un personal comprometido es vital para el óptimo progreso de esta.

**Transcendencia:** Se pretende lograr que la gestión de la organización se ajuste al activo humano, utilizando las características clave que tiene cada persona y aquellas que hacen que un determinado puesto de trabajo se desarrolle lo más eficiente y eficaz posible. La consecuencia de todo esto es la integración de un



equipo de trabajo que conseguirá alcanzar los objetivos a corto, medio y largo plazo de una manera efectiva.

**Pertinencia:** IAM GOLD siendo una empresa minera motivadora de veeduría social debe manejar de manera objetiva su equipo de trabajo, por lo tanto, mediante esta propuesta de un diseño de gestión por competencias la empresa tendrá una herramienta de apoyo con la cual pueda propiciar el desarrollo de talento y cumplir efectivamente sus actividades en un marco ambiental y social.

**Factibilidad:** Con la respectiva autorización del Ingeniero Jorge Barreno, Gerente General, del Proyecto de Exploración Minera de la Empresa IAM GOLD haremos uso de la información disponible para llevar a cabo nuestra tesis.

### 3. DELIMITACIÓN

- **CONTENIDO:** Talento Humano
- **CAMPO DE APLICACIÓN:** Gestión por Competencias
- **ESPACIO:** Proyecto de exploración minera IAMGOLD ECUADOR S.A
- **PERIODO:** Año institucional 2012.
- **TEMA:** Propuesta de un Diseño de Gestión por Competencias para el Talento Humano en Proyecto de exploración minera IAMGOLD ECUADOR S.A.-Año 2012

### 4. JUSTIFICACIÓN

**ACADÉMICA:** Nuestra tesis se justifica por los conocimientos adquiridos en las aulas universitarias y porque brindará información necesaria para los compañeros (as) de la facultad como una herramienta de estudio y una guía para posteriores tesis aplicables sobre el Talento Humano, además; nos permitirá especializarnos para un futuro ejercicio profesional.

**INSTITUCIONAL:** A través de la Propuesta de un Diseño de Gestión por Competencias para el Talento Humano del proyecto de exploración minera IAM GOLD S.A., estamos proporcionando beneficios tanto para los empresarios, trabajadores y empleados ya que al contar con esta propuesta se podría mejorar el desempeño de labores a cada dependencia y agilizar todas las actividades de cada



una de ellas, con un participación colectiva y efectiva de su talento humano en la empresa.

**IMPACTO SOCIAL:** Al proponer este tema se promoverá la debida y adecuada gestión de talento humano, tomando en cuenta sus competencias, habilidades y destrezas creando una adecuada remuneración de manera que beneficie al personal y a la empresa en una forma justa.

**ACTITUD:** Queremos realizar esta tesis porque tenemos el interés de aportar de una manera positiva el mejoramiento institucional y social, además poseemos la capacidad de desenvolvemos con facilidad para llevar a cabo este tema.

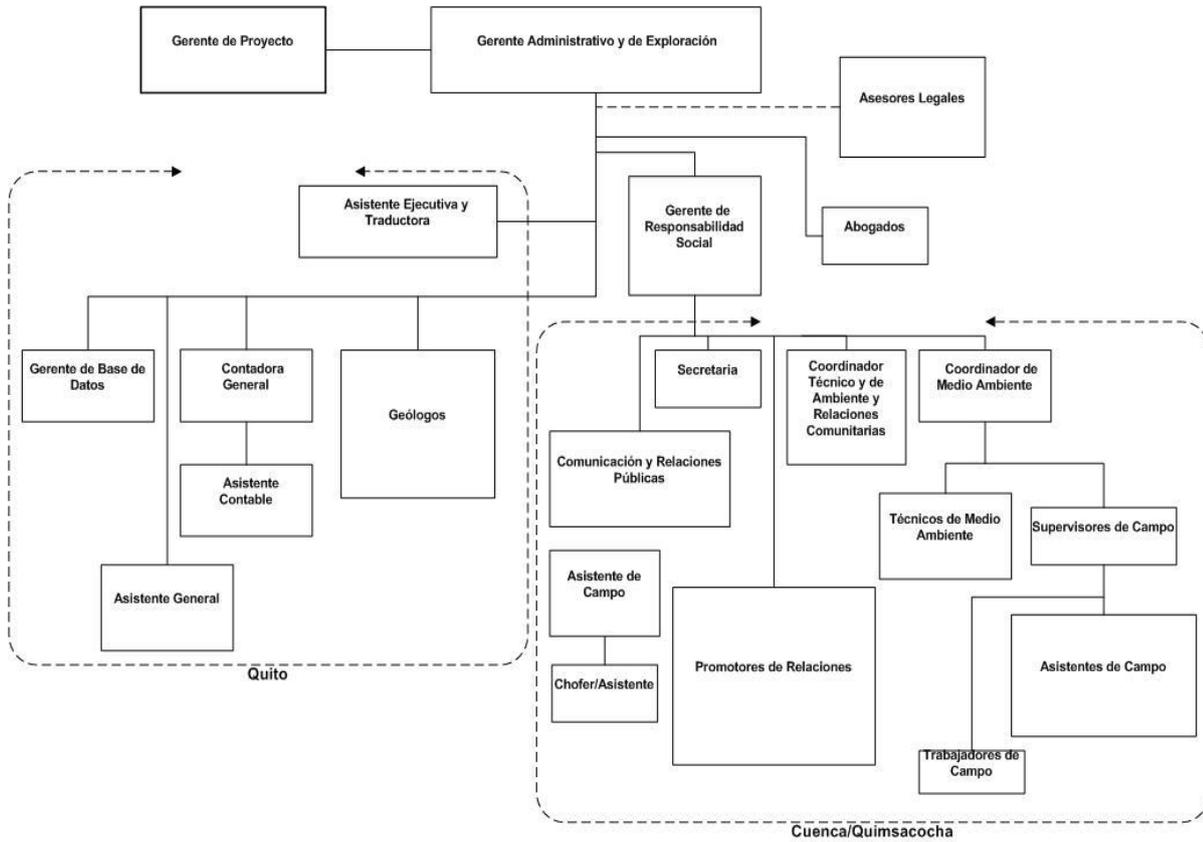
**APTITUD:** lo realizaremos en el periodo delimitado, con un previo cronograma de actividades debido a que contamos con los conocimientos académicos necesarios para realizar esta tesis.

## 5. DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

- **Razón Social:** Compañía IAM GOLD ECUADOR S.A.
- **Nombre Comercial:** Proyecto de Exploración minera IAMGOLD ECUADOR S.A.
- **Dirección: IAMGOLD ECUADOR S.A:** Ciudad de Cuenca, calles Padre Julio Matovelle 7-55 y Miguel Díaz.
- **Proyecto IAM GOLD:** Provincia del Azuay, a 40 km de la Ciudad de Cuenca, en el Cantón Girón – Parroquia San Gerardo.
- **Teléfono:** 072815161
- **Página Web:** [www.iamgold.com](http://www.iamgold.com)
- **Estructura Orgánica** <sup>54</sup>:

---

<sup>54</sup>Tomado de la Empresa IAM GOLD ECUADOR S.A.



### Objetivos de la Organización

Los esfuerzos de IAMGOLD ECUADOR S.A están dirigidos a los siguientes objetivos:

**Garantizar** que la actividad minera desde la fase de exploración sea compatible con la conservación del recurso hídrico dentro de un marco de concertación y propiciar una minería técnicamente sustentable y socialmente responsable.

**Apoyar** el mejoramiento de la calidad de la vida integral, de desarrollo social y humano en las zonas de influencia del proyecto mediante programas de cooperación para que el beneficio de la actividad productiva se evidencie con la población del sector.

**Autores:** Jhoanna Avila Villa - Ignacio Orellana Criollo



**Incluir** tecnología moderna garantizando la cooperación minera y el correcto manejo ambiental en la ejecución del proyecto.

**Objetivo Institucional:** Ser una empresa minera moderna que cumple con todas las regulaciones ambientales y sociales en todas sus actividades de exploración y producción innovadora en sus políticas y procedimientos, generadora de referentes nacionales, motivadora de la veeduría social.

**Movimiento Económico de la Organización**

**Resultados Financieros y Posición:** Las presentes cifras y porcentajes representan la Información Económica del Proyecto de Exploración Minera de la

Información Económica del Proyecto Quimsacocha EN FASE DE PRODUCCION (ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD)	
<b>LA INVERSION PRELIMINAR</b>	
Inversion en la fase de exploracion (hasta concluir el estudio de factibilidad)	33M usd
<b>LA CONSTRUCCION DE LA MINA</b>	
Inversion para la construcción de la planta, y arranque de la mina	340M usd
Tiempo estimado de construcción	18-24 meses
Empleos directos para fase de construcción	800-1200
<b>LA MINA EN PRODUCCION</b>	
Tiempo estimado de Vida de la mina	7.5 años
Tiempo estimado para la fase de cierre	3 años +
Empleos directos para la fase de producción	500
Empleos con contratistas y subcontratistas	50-100
Empleos indirectos	2500
Inversion total para todo el tiempo de vida de la mina	1.100M usd
Ingresos directos al estado por impuestos, aduanas, y beneficios sociales de trabajadores (NO INCLUYEN REGALIAS)	230M usd
Inyección de capital a la economía nacional en empleo, manufacturas y provisiones locales, contratistas, Comunidades y Agencias Gubernamentales	660M usd
Regalías por producción de metales no menor al 5% del valor total a negociarse.	

**Detalle de Actividades**

El proyecto de minería IAM GOLD se encuentra en la fase de exploración, no se ha realizado ninguna minería. Los resultados del trabajo de exploración han sido muy prometedores y están ahora planeando pasar a la segunda etapa del proyecto la Extracción, esta etapa involucrará una consulta extensa a los miembros de la comunidad y representantes del gobierno además de un trabajo técnico de consideración.

<sup>55</sup> Lámina Económica del Área de Comunicación IAM GOLD, año 2007.



En la segunda etapa, el equipo completará planes de desarrollo para la propiedad de la mina. Esto incluye diseñar sistemas de mitigación y manejo del medio ambiente y finalizar planes de Desarrollo Comunitario.

## **Relaciones que mantiene la Organización**

### **• Con Gobiernos locales – Juntas Parroquiales**

El Proyecto de Exploración Minera IAMGOLD S.A. es uno de los más grandes del país y se encuentra dentro del área jurisdiccional de la Parroquia Victoria del Portete y Tarqui del Cantón Cuenca, San Gerardo del Cantón Girón y Chumblín de San Fernando.

San Gerardo es la parroquia más cercana al proyecto. Ahí la comunidad y la empresa trabajan de manera conjunta desde el 2003. Actualmente la empresa da dinero en alcuotas mensuales a la junta parroquial y ésta a su vez pasa informes mensuales.

### **• Con la comunidad:**

- ✓ Realización de trabajo con las mujeres de las comunidades cercanas para construir y expandir sus negocios propios como panaderías y elaboración de conservas.
- ✓ Proporcionar programas de capacitación en la agricultura enfocado en el manejo de residuos y crianza de animales.
- ✓ Aumentar la infraestructura en la región al contribuir con la construcción de vías; y,
- ✓ Apoyo a la educación y salud pública, contribuyendo con la construcción de escuelas locales, parques y juegos infantiles.

### **• Con Universidades Locales:**

- 1.- Convenio Macro de Cooperación Interinstitucional con la Universidad del Azuay.
- 2.- Estudios para el Levantamiento de la Línea Base Hidrológica de los Paramos de Quimsacocha y su área de Influencia. Ejecutados por el PROMAS-U.de Cuenca (4 años) bajo convenio interinstitucional de renovación anual; y que comprende tres



componentes de Investigación: Estudios Edafológicos, de Clima, y de Calidad y Cantidad de Agua.

### **Perspectivas de la Organización**

**Misión:** IAMGOLD ECUADOR S.A. es una empresa nacional de riqueza minera sustentable que opera con la mejor y más moderna tecnología, que recurre a la investigación científica multidisciplinaria permanente e innovadora de conceptos y procesos que evidencia en cada una de sus acciones la compatibilidad entre minería, ambiente y la conservación del recurso hídrico; que participa y ejerce abiertamente la inclusión

**Visión:** Desarrollar la minería moderna sustentable como una actividad productiva articulada al beneficio de sus socios, las comunidades locales y el país incorporándonos de forma decidida en la dinámica del desarrollo armónico y generador del bienestar integral de las poblaciones de las zonas de influencia directa de nuestros proyectos; demostrando científicamente la compatibilidad con el ambiente y la conservación del recurso hídrico evidenciando transparencia en sus acciones, motivando la permanente veeduría y participación social en los diferentes momentos del proceso productivo. De la aplicación de las políticas de sustentabilidad destacan varias prácticas en el proyecto minero:

- La generación de fuentes de trabajo justo y digno que mejora la calidad de vida de la región.
- Contribución para el fortalecimiento de los Gobiernos Locales.
- Fortalecimiento de las actividades productivas de la zona.
- Prácticas que conllevan a la equidad de género.
- Participación social y rescate cultural de la zona.
- Conservación del Recurso Hídrico.
- Protección Ambiental

## **6. MARCO TEORICO CONCEPTUAL**

### **SELECCIÓN DE CONCEPTOS**

- ❖ Talento Humano.
- ❖ Gestión por Competencias
- ❖ Competencias Laborales



❖ Evaluación del Desempeño

## DEFINICIÓN DE CADA UNO DE LOS CONCEPTOS

### TALENTO HUMANO

**Concepto.-** “Conjunto de dones naturales o sobre naturales con que Dios enriquece a los hombres”, y en su acepción tercera “dotes intelectuales, como ingenio, capacidad, prudencia, etc., que resplandecen en una persona” <sup>56</sup>

**Comentario.-** En la definición dada por la real academia podríamos casi encontrar un sinónimo de la palabra *competencia*, y si partimos de este sinónimo cuando se dice “Gestión del talento” se hace referencia a “gestión de las competencias”, además; tener talento quiere decir poseer un cierto número de competencias, en un grado o nivel determinado, según lo requerido para el puesto de trabajo, pues este será el factor diferenciador entre un profesional exitoso y otro que no lo es “entendiendo por un profesional no sólo a aquél con estudios de un determinado rango sino a cualquier persona que sea capaz en su puesto de trabajo” <sup>57</sup>

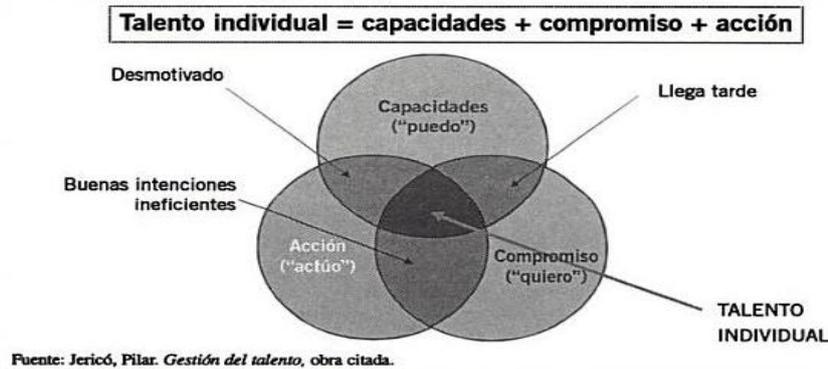
**Aplicación.-** En una obra titulada Gestión del talento, su autora menciona la importancia de la voluntad para la puesta en práctica de las capacidades: El talento requiere capacidades juntamente con compromiso y acción, los tres al mismo tiempo. Y luego continúa: si el profesional tiene compromiso y actúa, pero no dispone de las capacidades necesarias, no alcanzará resultados aunque haya tenido buenas intenciones. Si, por el contrario, dispone de capacidades y actúa en el momento, pero no se compromete con el proyecto, puede que alcance resultados. El único inconveniente es que su falta de motivación le impedirá innovar o proponer cosa más allá de las impuestas por su jefe. Si, por el contrario, el profesional tiene capacidades y compromiso, pero cuando actúa ya ha pasado el momento, tampoco obtendrá los resultados deseados por la sencilla razón de que alguna se le ha podido adelantar. Estas ideas se ven plasmadas en el gráfico siguiente. <sup>58</sup>

---

<sup>56</sup> Academia Española, Diccionario de la Lengua Española, 2001, Disponible en: [www.rae.es](http://www.rae.es)

<sup>57</sup> Alles, Martha, 2008, *Selección por Competencias*, 1º Edición, Edit. Granica, Buenos Aires

<sup>58</sup> ALLES, Martha, 2008, *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias*, 3º Edición, Edit. Granica, Buenos Aires.



## GESTIÓN POR COMPETENCIAS

**Concepto.-** “Se relaciona con la mejor manera de lograr los objetivos, los diferentes subsistemas de la empresa diseñados a su vez en función de esas competencias que los llevarán al éxito serán el vehículo para lograrlo. Por lo tanto, gestión de recursos humanos por competencias no es nada más ni nada menos que el medio para tener éxito. Las competencias – a su vez – son aquellos comportamientos que nos ayudaran a alcanzar los resultados.”<sup>59</sup>

**Comentario.-** Gestión por competencias ofrece un nuevo estilo de dirección donde lo que prima es el factor humano, en el que cada persona, empezando por los directivos, debe aportar sus mejores cualidades profesionales a la organización. El personal es el corazón de una empresa por lo tanto un personal comprometido es vital para el óptimo progreso de esta.

**Aplicación .-** Mediante este enfoque de competencias se pretende lograr que la gestión de la organización se ajuste al activo humano, utilizando las características clave que tiene cada persona y aquellas que hacen que un determinado puesto de trabajo se desarrolle lo más eficazmente posible. La consecuencia de todo esto es la integración de un equipo de trabajo que conseguirá alcanzar los objetivos a corto, medio y largo plazo de una manera efectiva. Para que todo esto se pueda llevar a cabo, es necesario desarrollar el perfil de los puestos de trabajo desde la perspectiva de las competencias.<sup>60</sup>

## COMPETENCIAS LABORALES

<sup>59</sup> ALLES, Martha, 2008, *Selección Por Competencias*, 1º Edición, Edit. Granica, Buenos Aires

<sup>60</sup> ERNEST AND YOUN CONSULTORS, 2008, *Gestión por Competencias*, DISPONIBLE EN: <http://formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias.pdf>



**Conceptos:** “Capacidad de un trabajador para movilizar los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para alcanzar los resultados pretendidos en un determinado contexto profesional, según patrones de calidad y productividad”<sup>61</sup>

“Un concepto generalmente aceptado la establece como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada”<sup>62</sup>

**Comentario:** La mayoría de las definiciones de competencias laborales plantean una mezcla de conceptos necesarios para desempeñarse adecuadamente en un puesto de trabajo: conocimientos específicos y habilidades necesarias.

**Aplicación:** Si bien las competencias laborales se relacionan con oficios, las personas que obtienen la certificación en competencias laborales pueden trabajar bajo la modalidad de auto empleo o como empleados en relación de dependencia dentro de una organización. Al igual que sucede con las competencias propiamente dichas las competencias laborales requeridas serán aquellas que permitan alcanzar los objetivos estratégico de la organización.

## EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

**Concepto.-** “Es un proceso sistemático y periódico que sirve para estimar cuantitativa y cualitativamente el grado de eficacia y eficiencia de las personas en el desempeño de sus puestos de trabajo, mostrándoles sus puntos fuertes y débiles con el fin de ayudarles a mejorar”<sup>63</sup>

**Comentario:** Una organización necesita medir la eficacia del trabajo ejecutado y realizar ajustes que le permitan lograr sus objetivos, entonces, lo que pretende la evaluación es identificar los aspectos que necesitan ser mejorados para establecer planes de formación, reforzar sus técnicas de trabajo y gestionar el desarrollo profesional de sus trabajadores.

---

<sup>61</sup> GLOSARIO DE COLECTIVO DE EDUCACION COMUNITARIA, Disponible en: [ecomunitaria.es.tl/Glosario-.-.html](http://ecomunitaria.es.tl/Glosario-.-.html)

<sup>62</sup> Definición dada por el Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional- Cinterfor- perteneciente a la OIT.

<sup>63</sup> ÁGORA SOCIAL, SERVICIOS INTEGRALES PARA EL TERCER SECTOR - Qué es y para qué sirve la evaluación del desempeño – Disponible en:  
[http://www.agorasocial.com/infos/que\\_es\\_evaluacion.pdf](http://www.agorasocial.com/infos/que_es_evaluacion.pdf)



**Aplicación:** “En ocasión de la evaluación anual (o con cualquier otra frecuencia) del desempeño- en nuestra metodología lo combinamos con la fijación de objetivos - , es altamente recomendable incluir una instancia de evaluación de competencias, con tres miradas: la del propio individuo, autoevaluación, la del jefe del jefe.”<sup>64</sup>

## 7. PROBLEMATIZACIÓN

### LISTADO DE PROBLEMAS “DEBER SER”

Los problemas que se han detectado en la Gestión del Talento Humano en el Proyecto de Exploración Minera de la Empresa IAMGOLD.

1. Debería tener información sobre los principales perfiles de funciones o labores que realicen cada una de las unidades que vayan a ser representadas en el Diseño.
2. Debería tener una estructura dinámica, fácil de entender y de interpretar.
3. Debería tener una actualización constante frente a la evolución empresa.
4. Debería estructurarse la Gestión del Talento Humano bajo criterios sistematizados correlacionados con la estructura orgánica de la empresa.
5. Debería indicar necesidades en cuanto a puestos y número de plazas existentes o necesarias en la empresa.
6. Debería ayudar a mejorar las actividades encomendadas a cada funcionario de la empresa.
7. Debería servir como un instrumento de eficiencia para el desempeño de las funciones.
8. Debería servir como una base histórica de las funciones para posteriores cambios.
9. Debería indicar algunas de las particularidades importantes de la estructura de la empresa, sus puntos fuertes y débiles.
10. Debería ser una guía para delegar funciones tanto a nuevos como antiguos talentos basados en sus competencias.
11. Debería estudiar los cambios que se dan para una futura reorganización funcional de la empresa.

---

<sup>64</sup> ALLES, Martha, 2008, Desempeño por Competencias: Evaluación de 360°, 2° Edic., Edit. Granica, Buenos Aires.



12. Debería tener información condensada de cada una de las funciones a desempeñarse en la empresa.
13. Debería servir para formular planes de acción o estrategias a corto y largo plazo.

## **INTEGRACIÓN DE LOS PROBLEMAS**

### **PROBLEMA 1:**

La Gestión de Talento Humano de IAMGOLD no posee información sobre los principales perfiles o labores que realiza cada uno de los departamentos, esta no está presentada de una manera condensada para que sea fácil su interpretación, por lo tanto da a conocer que no presenta una estructura dinámica indicando las necesidades en cuanto a puestos y plazas existentes o necesarias y pudiendo estos no estar sistematizados según la estructura orgánica de la empresa. (1+2+4+5+12)

### **PROBLEMA 2:**

Al no tener una adecuada Gestión del talento humano se podría dar deficiencia en las actividades encomendadas a cada funcionario de la empresa, disuadiéndole para el desempeño de las funciones y a posteriores impidiendo delegación de actividades a los nuevos y antiguos talentos por sus competencias al presentarse estas circunstancias no brindará un servicio de base histórica de las funciones para futuros cambios. (6+7+8+10).

### **PROBLEMA 3:**

Debería estudiar los cambios que se dan en lo referente a los perfiles por competencia, para una futura estructuración de funciones contemplando el talento humano por sus competencias, habilidades y destrezas, para lo cual es necesario tener una actualización constante frente a las particularidades que se presenten, así como para analizar las fortalezas y debilidades para formular planes de acción a corto y largo plazo. (3+9+11+13)



## UBICACIÓN DE LOS PROBLEMAS

### PROBLEMA CENTRAL:

El problema central se basa en que no existe una correcta Gestión de Talento Humano basado en perfiles por competencias de cada persona por consiguiente esto lleva a una mala distribución de funciones asumidas por cada funcionario o empleado de la organización.

### PROBLEMA SECUNDARIO 1:

No existe un diseño histórico basado en Gestión de talento Humano para determinar las funciones frente a los diferentes cambios que se podrían dar a futuro en la empresa

### PROBLEMA SECUNDARIO 2:

Debería estudiar los cambios que se dan en los perfiles para destinar funciones para una futura reorganización de la empresa.

## 8. OBJETIVOS

### OBJETIVO GENERAL

Proponer un Diseño de Gestión por competencias para el Talento Humano del Proyecto de Exploración Minera IAMGOLD S.A. período 2012 con el propósito de dar a conocer un nuevo estilo de dirección para gestionar de manera integral el Talento Humano de una forma efectiva en la Organización, generando un proceso de mejora continua fomentando la acción, compromiso y capacidad para el logro de objetivos individuales y empresariales.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Objetivos específicos	Capítulos
1. Conocer la situación actual a través de una descripción y diagnostico actual de toda la empresa tomando en cuenta que el factor fundamental en cualquier	EVALUACIÓN ACTUAL EN EL PROYECTO DE EXPLORACIÓN MINERA- EMPRESA IAMGOLD S.A.



organización es el Talento humano	
2. Proponer un diseño de gestión por competencias que permita mejorar los subsistemas de gestión de personas bajo un enfoque coherente y basado en mejores prácticas.	PROPUESTA DE UN DISEÑO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL TALENTO HUMANO EN EL PROYECTO DE EXPLORACIÓN MINERA DE IAMGOLD ECUADOR S.A.

## 9. ESQUEMA TENTATIVO

Objetivos Específicos	Capítulos
Conocer la situación actual a través de una descripción y diagnóstico actual de toda la empresa tomando en cuenta que el factor fundamental en cualquier organización es el Talento humano	<p><b>INTRODUCCIÓN</b></p> <p><b>CAPÍTULO 1: EVALUACIÓN ACTUAL EN EL PROYECTO DE EXPLORACIÓN MINERA- EMPRESA IAMGOLD S.A.</b></p> <p>1.1. Antecedentes</p> <p>1.1.1 Reseña Histórica</p> <p>1.1.2 Ubicación de la Empresa</p> <p>1.2 Filosofía Empresarial</p> <p>1.2.1 Misión</p> <p>1.2.2 Visión</p> <p>1.2.3 Principios</p> <p>1.2.4 Objetivo Institucional</p> <p>1.2.5 Valores</p> <p>1.3 ANÁLISIS FODA</p> <p>1.3.1 Identificación de Fortalezas y Debilidades</p> <p>1.3.2 Identificación de Oportunidades y Amenazas</p> <p>1.4 ANÁLISIS DE LOS PROCESOS ACTUALES DE LA ADMINISTRACION DE TALENTO HUMANO</p> <p>1.4.1 Organigrama Institucional</p> <p>1.4.2 Reclutamiento y Selección.</p>



	<ul style="list-style-type: none"><li>1.4.3 Identificación de Puestos y Cargos</li><li>1.4.4 Descripción de funciones por cargos de la empresa.</li><li>1.4.5 Identificación de Perfiles actuales.</li><li>1.4.6 Aspectos Motivacionales</li></ul>
Contextualizar la información recopilada en un marco teórico conceptual con el propósito de realizar la propuesta de un Diseño de Gestión por Competencias para el Talento Humano.	<p><b>CAPITULO 2: MARCO CONCEPTUAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>2.1 Competencias<ul style="list-style-type: none"><li>2.1.1 Tipos de competencias</li></ul></li><li>2.2 Gestión del Talento Humano<ul style="list-style-type: none"><li>2.2.1 Gestión del Talento Humano por Competencias</li><li>2.2.2 Pasos necesarios de un sistema de gestión por competencias</li><li>2.2.3 Criterios en la definición de competencias</li></ul></li><li>2.3 Análisis y Descripción de puestos<ul style="list-style-type: none"><li>2.3.1 Métodos de análisis y descripción de puestos</li><li>2.3.2 Levantamiento de Perfiles<ul style="list-style-type: none"><li>2.3.2.1 Definición de perfiles</li><li>2.3.2.2 Levantamiento de perfiles por competencias</li></ul></li></ul></li><li>2.4 Reclutamiento de personal por competencias.<ul style="list-style-type: none"><li>2.4.1 Tipos de reclutamiento</li><li>2.4.2 Técnicas de reclutamiento</li></ul></li><li>2.5 Selección del Personal por competencias<ul style="list-style-type: none"><li>2.5.1 Pasos para el proceso de selección por competencias.</li><li>2.5.2 Técnicas utilizadas para el proceso de selección</li></ul></li><li>2.6 Inducción del nuevo Talento Humano</li></ul>



	<p>2.6.1 Objetivos de la inducción</p> <p>2.6.2 Métodos de inducción</p> <p>2.6 Evaluación del desempeño por competencias</p> <p>2.6.1 Métodos de evaluación del desempeño</p> <p>2.6.2 Pasos para evaluar el desempeño</p>
<p>Proponer un diseño de gestión por competencias que permita mejorar los subsistemas de gestión de personas bajo un enfoque coherente y basado en mejores prácticas.</p>	<p><b>CAPITULO 3: PROPUESTA DE UN DISEÑO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL TALENTO HUMANO EN EL PROYECTO EXPLORACIÓN MINERA DE IAMGOLD ECUADOR S.A.</b></p> <p>3.1 Objetivo de la propuesta</p> <p>3.3 Pasos necesarios para definir las Competencias</p> <p>3.3.1 Definir competencias institucionales</p> <p>3.3.2 Recolección de Información</p> <p>3.3.3 Propuesta de una descripción de Puestos o <i>Job description</i> .</p> <p>3.4 Propuesta de Perfiles para cada puesto basados en las competencias</p> <p>3.5 Propuesta de un Plan de Reclutamiento por competencias</p> <p>3.5.1 Plan de Reclutamiento.</p> <p>3.5.2 Reclutamiento interno.</p> <p>3.5.3 Reclutamiento Externo</p> <p>3.5 Propuesta de un plan de Selección por competencias</p> <p>3.5.1 Pasos de la selección por competencias</p> <p>3.5.1.1 Entrevista inicial</p>



	<ul style="list-style-type: none"><li>3.5.1.2 Confirmación de referencias por competencias</li><li>3.5.1.3 Entrevista por competencias<ul style="list-style-type: none"><li>3.5.1.3.1 Preparación de la entrevista</li><li>3.5.1.3.2 Desarrollo de la entrevista</li></ul></li><li>3.5.1.4 Evaluación Psicológica</li><li>3.5.1.5 Elaboración del informe</li><li>3.5.1.6 Entrevista con el Jefe inmediato</li><li>3.5.1.7 Selección del nuevo talento</li><li>3.5.2 Contratación - incorporación de candidatos<ul style="list-style-type: none"><li>3.5.2.1 Realizar trámites de ingreso</li><li>3.5.2.2 Comunicar a los candidatos no seleccionados</li></ul></li><li>3.6 Propuesta para la Inducción del personal.<ul style="list-style-type: none"><li>3.6.1 Creación de un ambiente favorable.</li><li>3.6.2 Planteamiento del programa de inducción</li><li>3.6.3 Selección de compañero guía</li><li>3.6.4 Participación del nuevo miembro de la empresa.</li><li>3.6.5 Folleto de inducción</li></ul></li><li>3.7 Evaluación de Desempeño por Competencias propuesta<ul style="list-style-type: none"><li>3.7.1 Determinar las personas que serán evaluadas.</li><li>3.7.2 Establecer cada qué tiempo se realizara la evaluación.</li><li>3.7.3 Comunica a los evaluadores de su participación.</li><li>3.7.4 Entrena a los evaluadores.</li><li>3.7.5 Aplica la entrevista de Eventos</li></ul></li></ul>
--	--



	<p>Conductuales</p> <p>3.7.6 Analiza la información contenida y compara el nivel obtenido con el requerido.</p> <p>3.7.7 Elabora una lista de empleados con mejor desempeño de cada departamento.</p> <p>3.7.8 Enviar el informe a gerencia</p>
	<p><b>CAPITULO 4: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b></p>



## 10. LISTADO DE VARIABLES Y CATEGORÍAS

VARIABLES	CATEGORÍAS
Adecuación persona-puesto	Aprendizaje- mejora continua
Análisis del rendimiento	Autocontrol
Aprendizaje	Colaboración
Descripción de Puestos	Compromiso
Codesarrollo	Comunicación
Competencias	Confianza
Tipos de competencias	Creatividad
Comportamientos	Eficacia
Contenidos	Eficiencia
Selección	Dinamismo
Perfil de Puesto	Empoderamiento
Planificación	Ética
Nivel de Educación	Flexibilidad
Género	Fortalezas
Edad	Oportunidades
Experiencia	Iniciativa
Rendimiento	Integridad
Evaluación	Orientación
Incentivos	Pensamiento Analítico
Productividad	Perseverancia
Entrevistas	Puntualidad
Herramientas de Evaluación	Responsabilidad
Preselección	Prudencia
Puntuación	Sencillez
Resultados	Temple
Recepción de Candidatos	Trabajo en equipo
Contenidos	Sinergia



## 11. DISEÑO METODOLÓGICO

### RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Para la recolección, clasificación, análisis y evaluación de la información existente utilizaremos las siguientes técnicas:

- **Diseño Instrumental.-** diseño de formularios y guías para trabajar en la elaboración de la propuesta de un diseño de gestión por competencias para el talento humano en donde se registrará cada una de las actividades realizadas por los miembros de la empresa.
- **Diseño de Trabajo de Campo.-** recolección de la información a y documentación existente del personal actual de la empresa IAMGOLD S.A. a través de técnicas FODA, entrevistas a directivos, entrevistas y encuestas al talento humano.
- **Métodos de observación directa.-** se realizará en el lugar donde se dan las operaciones, es decir, en los diferentes departamentos de la empresa con el propósito de utilizar información necesaria que nos permita la ejecución de nuestro trabajo en forma efectiva.

## 12. CRONOGRAMA DE TRABAJO



ACTIVIDADES	TIEMPOS																							
	MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOST			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<b>PRESENTACION Y DENUNCIA</b>	x																							
<b>APROBACIÓN DEL DISEÑO</b>		x	x																					
<b>CAPÍTULO 1</b>																								
1. Diseño Instrumental: diseño de formularios, guías y				x																				
2. Diseño del trabajo de campo: recolección de información,					x	x																		
3. Diseño del procesamiento de la información: cuadros, gráficos,						x	x																	
4. Desarrollo del capítulo							x																	
5. Revisión y reajustes								x																
<b>CAPITULO 2</b>																								
1. Recolección de Información Bibliográfica									x															
2. Desarrollo del capítulo										x														
3. Revisión y reajustes											x	x												
<b>CAPÍTULO 3</b>																								
1. Procesamiento de la información												x	x											
2. Redacción														x	x									
3. Modificación																x								
4. Revisión y Reajustes																x	x							
<b>CAPÍTULO 4</b>																								
1. Redacción del capítulo																			x					
2. Modificación																				x				
3. Revisión y reajuste																					x			
<b>ELABORACION DEL TEXTO</b>																								
1. Redacción del Texto				x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
2. Revisión y reajuste																							x	
3. Elaboración del texto definitivo																						x	x	
4. Presentación del texto																								x
<b>Tiempo de holgura para imprevistos</b>																								x



## BIBLIOGRAFÍA

- ALLES, Martha, 2008, Desempeño por Competencias: Evaluación de 360°, 2° Edic., Edit. Granica, Buenos Aires.
- ALLES, Martha, 2008, Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias, 3° Edición, Edit. Granica, Buenos Aires.
- Alles, Martha, 2008, Selección por Competencias, 1° Edición, Edit. Granica, Buenos Aires
- LOYOLA, María, PUGO, Myriam, 2011, Organización de Recursos Humanos en base a Competencias requeridas aplicados: Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical “Leopoldo Izquieta Pérez”, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de Cuenca, Cuenca-Ecuador
- CORONEL, Tania, FÁREZ, María, 2010, Gestión del Talento Humano en base a Competencias Laborales requeridas aplicadas a la empresa “Duramas CIA. LTDA.”, Facultad Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de Cuenca, Cuenca-Ecuador
- SÁNCHEZ, José, 2008, Diseño de un Sistema de Gestión del Talento Humano por Competencias en la empresa “Supermercados Santa Cecilia”, Facultad de Ciencias Químicas, Universidad de Cuenca, Cuenca-Ecuador
- ACADEMIA ESPAÑOLA, Diccionario de la Lengua Española, 2001, Disponible en: [www.rae.es](http://www.rae.es)
- ÁGORA SOCIAL, Servicios Integrales para el Tercer Sector - Qué es y para qué sirve la Evaluación del Desempeño – Disponible en: [http://www.agorasocial.com/infos/que\\_es\\_evaluacion.pdf](http://www.agorasocial.com/infos/que_es_evaluacion.pdf)
- ERNEST AND YOUNG CONSULTORS, Gestión por Competencias, Disponible en: <http://formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias.pdf>



GLOSARIO COLECTIVO DE EDUCACION COMUNITARIA, Disponible en:  
[ecomunitaria.es.tl/Glosario-.-.htm](http://ecomunitaria.es.tl/Glosario-.-.htm)

*AMBIGEST CÍA LTDA, 2005, Antecedentes Mineros, Disponible en:*  
[quimsacocha.com/pdf/EsIA%202005.pdf](http://quimsacocha.com/pdf/EsIA%202005.pdf)

IAMGOLD ECUADOR S.A., 2011, Operaciones, Disponible en: [www.iamgold.com/](http://www.iamgold.com/)