



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

*“Determinación de los perfiles de cargos por
competencia del personal administrativo de la
Universidad del Azuay”*

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de

Ingeniero Comercial

Autores:

**Betsabé Navas Brito
Boris Quinde Maldonado**

Director:

Ing. Jaime Velez

**Cuenca, Ecuador
2006**

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mis padres y mis hermanos, con la satisfacción de una meta cumplida luego de un arduo camino que merece ser recorrido, y que sin su apoyo incondicional no me hubiese sido posible franquear.

Betsabé

El presente trabajo esta dedicado a mi Mamá y a mi tía Filita quines con su amor y apoyo incondicional, han permitido que siga adelante en mis estudios académicos. Ayudándome a conseguir mí segundo título universitario, meta por la cual aposté y que la he cumplido de la mejor manera.

Además a todas las personas que de una u otra manera aportaron con un granito de arena para la culminación de este trabajo.

Boris

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos en primer lugar a Dios por darnos esta oportunidad; a nuestro Director de Tesis, el Ingeniero Comercial Jaime Vélez, de una manera especial puesto que con sus conocimientos y experiencia nos ha sabido guiar en el desarrollo de la presente tesis; a la Psicóloga Industrial María Cristina Crespo; y finalmente, a todo el personal que conforma la Universidad del Azuay, debido a que gracias a su colaboración nos fue posible aplicar nuestra tesis en esta prestigiosa institución.

INDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTOS.....	III
INDICE DE CONTENIDOS.....	IV
INDICE DE ILUSTRACIONES Y TABLAS.....	VIII
INDICE DE ANEXOS.....	IX
RESUMEN	X
ABSTRACT	XI
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I	4
1. DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN.....	4
1.1. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY	4
1.1.1. Reseña Histórica de la Universidad del Azuay.....	4
1.1.2. El nombre de la Universidad del Azuay	4
1.2. MISIÓN	6
1.3. VISIÓN	6
1.4. OBJETIVOS.....	7
1.5. PRINCIPIOS Y VALORES	8
1.5.1. Principios	8
1.5.2. Valores.....	8
1.6. ORGANIGRAMA.....	11
1.7. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	11
1.7.1. Gobierno de la Universidad del Azuay	12
3.7.1.1. Consejo Universitario	12
3.7.1.2. Consejo Ejecutivo	13
3.7.1.3. Rector	14
3.7.1.4. Vicerrector	14
3.7.1.5. Los Decanos Generales de Investigaciones y Administrativo- Financiero	15
3.7.1.6. Consejo de Facultad	16
3.7.1.7. Decano de Facultad	16
3.7.1.8. Subdecanos de Facultad.....	17

3.7.1.9. Directores Generales	17
3.7.1.10. Directores de Escuelas, departamentos e institutos.....	17
1.8. ESTRUCTURA FUNCIONAL	18

CAPITULO II **22**

2. ANALISIS Y DESCRIPCION DE CARGOS	22
2.1. CONCEPTO DE CARGO.....	22
2.2. DISEÑO DE CARGOS.....	23
2.2.1. Concepto de Diseño de Cargo.....	23
2.2.2. Modelos de Diseños de Cargos	25
2.2.2.1. Modelo clásico o tradicional.....	25
2.2.2.2. Modelo humanístico	29
2.2.2.3. Modelo situacional o contingente	30
2.3. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS: CONCEPTOS.....	35
2.3.1. Descripción y Análisis de Cargos:.....	35
2.3.2. Descripción de Cargos:.....	35
2.3.3. Análisis de Cargos:.....	36
2.4. ESQUEMA DE LA DESCRIPCIÓN DE CARGOS.....	37
2.4.1. Hoja de descripción de cargos	38
2.5. BENEFICIOS DE LA DESCRIPCIÓN DE CARGOS	41
2.6. INFORMACIÓN NECESARIA PARA EL ANÁLISIS DE CARGOS.....	42
2.7. MÉTODOS PARA REUNIR INFORMACIÓN	42
2.7.1. Método de la entrevista.....	43
2.7.1.1. Pros	44
2.7.1.2. Contras.....	44
2.7.2. Método del cuestionario.....	45
2.7.2.1. Pros	45
2.7.2.2. Contras.....	45
2.7.3. Método de observación	45
2.7.3.1. Pros	45
2.7.3.2. Contras.....	46

CAPITULO III **47**

3. TEORÍA EXPLICATIVA SOBRE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS.....	47
3.1. GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS.....	47
3.1.1. Introducción	47
3.1.2. Cambio de Paradigma de la Administración de Personal	48
3.1.3. Alineación de las Estrategias de la Organización vs. Estrategias de la Gestión Humana.....	51
3.2. TEORÍA EXPLICATIVA SOBRE LAS COMPETENCIAS.....	53
3.3. ANTECEDENTES HISTÓRICOS.....	55
3.4. CONCEPTO DE COMPETENCIA DE ACUERDO AL MODELO DEL ICEBERG CONDUCTUAL	58
3.4.1. Modelo de Boyatzis	60
3.4.2. Modelo de los Comportamientos Observables	61
3.5. CARACTERÍSTICAS DEL MODELO POR COMPETENCIAS.....	62
3.5.1. Énfasis en la empresa.....	62
3.5.2. Referencia en los mejores.....	63

3.5.3.	Competencias diseñadas y competencias consultadas	63
3.6.	COMPONENTES DEL MODELO POR COMPETENCIAS.....	64
3.6.1.	Saber.....	64
3.6.2.	Saber hacer	64
3.6.3.	Saber estar	64
3.6.4.	Querer hacer.....	65
3.6.5.	Poder hacer.....	65
3.7.	VENTAJAS DEL MODELO POR COMPETENCIAS.....	65
3.8.	IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS	67
3.8.1.	Métodos de Identificación de Competencias.....	67
3.8.1.1.	Análisis Funcional	67
3.8.1.2.	Análisis Conductista	68
3.8.1.3.	Análisis Constructivista	68
3.8.2.	Métodos utilizados para el levantamiento de perfiles.....	69
3.8.2.1.	Método de Análisis Ocupacional	69
3.8.2.2.	Método de Análisis DACUM.....	72
3.8.2.3.	Método AMOD	74
3.8.2.4.	Método MPC	79
3.8.2.5.	Método de Análisis de Funciones ANAFUN.....	79

CAPITULO IV..... 85

4.	MÉTODO DE MODELADO DE PERFILES DE COMPETENCIAS (MPC).....	85
4.1.	INTRODUCCIÓN	85
4.1.1.	Beneficios del Método MPC	86
4.1.2.	Metodología	88
4.2.	IDENTIFICAR LAS ACTIVIDADES ESENCIALES DEL PUESTO	89
4.3.	ELABORAR EL PERFIL DE COMPETENCIAS.....	98
4.3.1.	Metodología para identificar los conocimientos	99
4.3.2.	Metodología para identificar las destrezas.....	103
4.3.3.	Metodología para identificar destrezas específicas	105
4.3.4.	Metodología para identificar "otras competencias"	107
4.3.5.	Rasgos de Personalidad.....	108
4.3.5.1.	Modelo de los Cinco Grandes.....	109
4.4.	DETERMINAR COMPETENCIAS PARA SELECCIÓN Y PARA CAPACITACIÓN	111
4.5.	REVISAR LA INFORMACIÓN RECOLECTADA	116
4.5.1.	Sobre las actividades del puesto	116
4.5.2.	Sobre las competencias.....	118
4.5.3.	Sobre otras competencias	121

CAPITULO V..... 122

5.	DETERMINACIÓN DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIA.....	122
5.1.	ACTUALIZACIÓN DEL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS	122
5.2.	IDENTIFICACIÓN DE ACTIVIDADES ESENCIALES.....	124
5.3.	DETERMINACIÓN DE PERFILES POR COMPETENCIAS.....	126
5.3.1.	Metodología para identificar los conocimientos	127
5.3.2.	Metodología para identificar las destrezas.....	128
5.3.3.	Metodología para identificar "otras competencias"	130
5.3.4.	Metodología para identificar los rasgos de personalidad.....	131

5.4. DETERMINACIÓN DE COMPETENCIAS PARA SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN.....	132
<u>CONCLUSIONES GENERALES</u>	<u>134</u>
<u>RECOMENDACIONES GENERALES.....</u>	<u>136</u>
<u>BIBLIOGRAFIA.....</u>	<u>137</u>
<u>ANEXOS</u>	<u>140</u>

INDICE DE ILUSTRACIONES Y TABLAS

Figuras.

Figura 1. Competencias de un Cargo	24
Figura 2. Factores de Especificación	36
Figura 3. Contenido del Cargo	42
Figura 4. Diferencia entre el Enfoque de Dirección de Personal y el de Gestión Humana	49
Figura 5. Planificación Estratégica del Personal	52
Figura 6. Modelo del Iceberg	60
Figura 7. Pasos a seguir en el análisis funcional	80
Figura 8. Teorema de Pareto	91

Tablas.

Tabla 1. Relaciones entre los tres modelos	84
Tabla 2. Lista de actividades del puesto	91
Tabla 3. Estructura básica para la redacción de actividades	92
Tabla 4. Descripciones correctas e incorrectas de tareas	93
Tabla 5. Escalas para la calificación de las actividades de trabajo	95
Tabla 6. Gradación de las escalas	96
Tabla 7. Ejemplo de calificación de actividades	96
Tabla 8. Actividades esenciales de un Asistente de Selección	97
Tabla 9. Criterios de rendimiento superior en diversos niveles de análisis	98
Tabla 10. Hoja de actividades esenciales	99
Tabla 11. Ejemplos sobre como completar la columna conocimientos	100
Tabla 12. Ejercicio para diferenciar entre conocimientos y destrezas	102
Tabla 13. Inquietudes de los expertos para vincular las destrezas con las Actividades esenciales	105
Tabla 14. Ejemplos de cómo llenar la columna de destrezas	107
Tabla 15. Ejemplos de cómo llenar la columna de otras competencias	108
Tabla 16. Grado de modificabilidad de los tipos de competencias	112
Tabla 17. Tabla de conocimientos y destrezas identificadas	114
Tabla 18. Ejemplos de la encuesta de selección y capacitación	115
Tabla 19. Ejemplo sobre la revisión de las competencias	119

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Diccionario de Destrezas y Habilidades laborales	141
Anexo 2. Diccionario de Aptitudes y Capacidades laborales	144
Anexo 3. Actividades Esenciales	147
Anexo 4. Perfiles de cargos por competencia	173
Anexo 5. Determinación de Competencias para selección y capacitación	199

RESUMEN

En el presente documento se describe una metodología práctica para la determinación de perfiles de cargos, mediante la aplicación de la Gestión de Talento Humano por Competencias, una tendencia que crece en importancia en el mundo empresarial, enfocándose en la relevancia del factor humano y por tanto en las características de la persona que ocupa el cargo.

Para el desarrollo práctico de este trabajo, se utilizó el Método de Modelado de Perfiles de Competencias (MPC), con el cual se realizó el levantamiento de los perfiles de los cargos administrativos de la Universidad del Azuay, que constituyen la base para la implementación de un sistema de gestión del recurso humano basado en competencias, el cual proporcionará a la institución una ventaja competitiva en el mercado actual, además de brindarle una herramienta para el proceso de selección de personal.

ABSTRACT

In the present document, it describes a practical method in order to determine the office charge profile, through the application of Competent Human Talent Action; this is a growing tendency and very important for the business concern, focus on the relevant of Human Element and for the personnel characteristic on charge in the company.

For the practical development of this study, we apply the Competent Human Talent Method, which was used for determine the profiles of management employment at "Universidad del Azuay", this represent the base in order to start with the application of the new system of Competent Human Talent Action, thus will give the institution a competitive advantage on the actual market, besides will provide a useful tool at the time of the personnel selection.

AUTORÍA

Las ideas y contenidos de esta tesis, son
de exclusiva responsabilidad de los autores.

Betsabé Navas Brito

Boris Quinde Maldonado

INTRODUCCIÓN

La presente tesis tiene por objeto la determinación de los perfiles de cargos por competencia del Personal Administrativo de la Universidad del Azuay, como una plataforma base que proporciona las herramientas necesarias para la implementación de un sistema de Recursos Humanos por Competencia, para esto se procederá en los primeros capítulos a detallar y analizar la base teórica que fundamentará este trabajo, para finalmente en el último capítulo detallar la metodología aplicada para la elaboración de dichos perfiles de cargos.

En el primer capítulo, se describe la institución en la cual se va a desarrollar el trabajo objeto de esta tesis, con el fin de obtener una mejor idea de los requisitos de la misma. Se detalla inicialmente su reseña histórica, su misión, visión, objetivos, principios y valores organizacionales; posteriormente, se describe tanto su organigrama, como su estructura tanto organizativa como funcional.

El segundo capítulo, se refiere a la base teórica del Análisis y Descripción de Cargos, que constituye la base para todo proceso que implique la administración y manejo del recurso más valioso de una institución que es su capital humano. Se detalla el concepto de cargo, diseño de cargos y se describe sus diferentes modelos; además, se explica el proceso de descripción y análisis de cargos, dentro del cual se analizan los principales métodos utilizados para la recolección de información necesaria para el análisis de cargos.

El tercer capítulo, contiene la teoría explicativa sobre la Gestión del Talento Humano por Competencias, en el cual se aclara la importancia creciente en el mundo empresarial de este concepto. Para esto, se analiza el cambio de paradigma de la administración de personal tradicional, dejando atrás la Dirección de Personal para dar paso a la Gestión del Recurso Humano; además, se analiza la alineación de las estrategias de la Organización vs las de Gestión Humana. En este capítulo también se detallan los antecedentes históricos de esta teoría, el concepto de competencia de acuerdo al modelo del Iceberg Conceptual, sus características, componentes, ventajas y los métodos para su identificación. Una parte importante de este capítulo comprende la descripción de algunos de los métodos existentes para el levantamiento de perfiles por competencias.

En el cuarto capítulo, se realiza un análisis detallado del método de Modelado de Perfiles de Competencias utilizado en esta tesis para el levantamiento de perfiles por competencias, examinando los beneficios de este método y su metodología. Para esto, se describe paso a paso mediante la aplicación de un taller la metodología para identificar las actividades esenciales del puesto, para posteriormente, analizar el procedimiento para elaborar el perfil de competencias, detallando la metodología para la identificación de los conocimientos, destrezas generales y específicas, y "otras competencias" dentro de lo cual se explica la identificación de los rasgos de personalidad requeridos para el perfil. Además, se analiza la determinación de competencias para selección y capacitación; y finalmente, se explica la manera como se debe revisar la información recolectada.

En el quinto capítulo, se describe paso a paso el proceso que se llevó a cabo para la determinación de los perfiles por competencias,

aplicando para esto el método descrito en el capítulo anterior. En otras palabras, en este capítulo se describe la manera en la que se aplicó la metodología del capítulo cuarto para la determinación de los perfiles por competencia de los cargos administrativos de la Universidad el Azuay.

CAPITULO I

1. DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN

1.1. Descripción general de la Universidad del Azuay

1.1.1. Reseña Histórica de la Universidad del Azuay

La Universidad del Azuay es una Universidad, particular y católica, creada por el Gobierno Ecuatoriano al amparo del Modus Vivendi y de acuerdo con la Ley de Universidades y Escuelas Politécnicas.

Inició sus actividades en 1968 y fue, durante algunos años, una sede de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Desde el año 1990 es una Universidad autónoma¹.

1.1.2. El nombre de la Universidad del Azuay²

Para avanzar en la preparación de los documentos era fundamental definir el nombre que tendría la nueva institución de educación superior. Se llegó a un consenso de que se denominará UNIVERSIDAD DEL AZUAY. Es un nombre que evoca una vinculación telúrica, que hace referencia a su propia geografía (aunque desde 1880, por razones políticas, éste fue el Nudo

¹ Página Web de la Universidad del Azuay, www.uazuay.edu.ec

² Ibid

generador del nombre en la provincia del Cañar), que tiene una fecunda historia.

Lo utilizó Fray Vicente Solano para nombrar al primer periódico cuencano editado en 1828. La primera universidad creada en nuestra región, inaugurada en 1868, nació bajo la denominación de Corporación Universitaria del Azuay para llamarse después con el nombre que nosotros hemos retomado y por último como Universidad de Cuenca. La Universidad del Azuay trata de ser como lo traducen del cañari los investigadores: licor o fermento, levadura o estímulo para despertar el espíritu, para dinamizar la acción, para avivar el fuego de la creación.

En la difícil tarea de escoger el nombre, el de Universidad del Azuay fue el más aceptado, aunque hubo sugerencias de añadir un adjetivo: "técnica"; sin embargo se descartó esta opción por no inducir con el nombre hacia una preferencia por ese importante campo del servicio universitario. Universidad, sustantivo que no necesita de otra palabra, que es ya toda una definición y que es historia de casi un milenio. La universidad de su campo incluye, si las circunstancias lo exigen, la opción por la técnica, pero creemos que la Universidad siempre debe ser humanística. Nosotros queremos SER UNIVERSIDAD y en el momento actual equilibrar los dos campos:

- ✦ técnico
- ✦ humanístico

Y atenderlos por igual, pero sin perder jamás el norte de toda acción: el ser humano como fin, destino del progreso y de la técnica. Aspiramos a una universidad en el conocimiento, sin que ninguna área del pensamiento, de la cultura, de las ciencias y de la técnica le esté vedada, bajo el signo de un pleno ejercicio libre

de la razón que busca la verdad para servir ante todo y sobre todo a la vida humana.

Universidad del Azuay, porque dentro del universo de sus inquietudes, hemos optado por razones y circunstancias histórico-geográficas, por estudiar y servir a una entrañable región de la patria. Será su deber el preocuparse de los problemas regionales, el estudiarlos universitariamente, el plantear soluciones por medio de concienzudas investigaciones, el formar profesionales con vocación de servicio y realizar una extensión universitaria funcional y concreta.

1.2. Misión

Formar personas con sólidos valores y conocimientos; y responder a las necesidades de la sociedad, mediante la variada, oportuna y permanente renovación de su oferta académica³.

1.3. Visión

La Universidad del Azuay se propone ser una institución con calidad académica y humanística, que aporte al conocimiento y promueva el desarrollo integral de la persona y su entorno⁴.

³ Departamento de Recursos Humanos, "Manual de Orientación y Sociabilización para los nuevos colaboradores", Universidad del Azuay, Cuenca-Ecuador, Pág. 6

⁴ Ibid

1.4. Objetivos⁵

- ✦ Formar integral y profesionalmente a sus estudiantes, para que con su sólida preparación humana, científica y técnica impulsen el desarrollo económico, social, político y cultural de la región y del país.
- ✦ Ofrecer carreras que respondan a las necesidades de la región y del país dentro de una concepción integral del ser humano, de tal manera que a la sólida preparación profesional se una el compromiso de servir a la sociedad, especialmente a los sectores más necesitados, buscando su superación.
- ✦ Desarrollar acciones que proyecten a la comunidad su acervo cultural, científico, tecnológico y ético.
- ✦ Actualizar permanentemente los conocimientos provenientes del desarrollo científico y cultural y revertirlos a la comunidad universitaria, a los ex alumnos y a la sociedad.
- ✦ Poner en práctica sus principios respetando y defendiendo la multiplicidad cultural del Ecuador y su patrimonio histórico, natural y ecológico.
- ✦ Contribuir al desarrollo de la ciencia, la cultura, la tecnología, las artes y las letras, a través de la docencia, la investigación y las acciones más idóneas dentro y fuera de la comunidad universitaria.
- ✦ Propender a la integración y cooperación interinstitucionales cuando los fines sean coincidentes o complementarios. Todo esto equilibrado en los campos técnico y humanístico.

⁵ Departamento de Recursos Humanos, "Manual de Orientación y Sociabilización para los nuevos colaboradores", Universidad del Azuay, Cuenca-Ecuador, Pág. 6

1.5. Principios y valores⁶

1.5.1. Principios

- ✦ Excelencia Académica
- ✦ Trabajo por una sociedad justa guiada por los principios cristianos.
- ✦ Pluralismo ideológico y ejercicio de la razón para su desenvolvimiento institucional.
- ✦ Búsqueda de la verdad con absoluta libertad y sin prejuicios tanto para la docencia como en la investigación.
- ✦ Apertura a todas las corrientes del pensamiento, que serán expuestas y estudiadas de manera rigurosamente científica.
- ✦ No se privilegiará ni perjudicará a nadie por su ideología.

1.5.2. Valores

- ✦ Honestidad. Significa preocupación por el buen nombre y el honor de nuestros compañeros, así como por los intereses de los estudiantes. Honestidad significa cuidar los bienes de la Universidad, optimizando su utilización para así contribuir al buen funcionamiento de la Organización. Honestidad es trabajar de acuerdo a nuestras capacidades plenas sin escatimar esfuerzo, generando valor agregado en cada una de nuestras acciones.

⁶ Departamento de Recursos Humanos, “Manual de Orientación y Sociabilización para los nuevos colaboradores”, Universidad del Azuay, Cuenca-Ecuador, Pág. 6

- ✦ Responsabilidad. Es actuar con conciencia clara de nuestros actos. Significa responder por nuestras acciones, tratando de superarnos permanentemente como personas. Responsabilidad quiere decir aporte positivo al logro de los objetivos institucionales.

- ✦ Trabajo en equipo. Es la tarea que une capacidades y esfuerzos de todas las personas e instancias de la Organización. El Trabajo en Equipo implica comprender que somos una parte del todo; y, que los objetivos son generales y no únicamente individuales. Significa también la consideración esencial de que debemos ser compañeros y colaboradores, los unos con los otros, apoyándonos mutuamente.

- ✦ Actitud de servicio. Significa atender a todos de la mejor manera y por igual. Actitud de servicio es la obligación de satisfacer los requerimientos de todos quienes lo solicitan, ya sean personas de fuera de la Institución o compañeros internos. La actitud de servicio, significa por fin, eficiencia en la atención y amabilidad en el trato.

- ✦ Innovación. Es el aporte y aplicación de ideas nuevas. Innovación quiere decir mentalidad creativa, emprendedora y perseverancia en la acción. Innovación implica cultivar una mente abierta que busque nuevos enfoques y nuevas interpretaciones que permita mejorar la vida.

- ✦ El desarrollo continuo. Se refiere al perfeccionamiento constante de nuestra condición humana y de nuestros servicios. Significa predisposición para la búsqueda de mejores niveles de trabajo y de vida, así como para el análisis personal y

posicionamiento positivo en la vida. El Desarrollo Continuo implica optimización incesante de nuestros servidores, de nuestra tecnología, de nuestras habilidades profesionales y humanas.

- ✦ Liderazgo. Significa dar ejemplo. El Liderazgo exige que nos constituyamos en referentes para los otros, como estrictos cumplidores de la filosofía que hemos adoptado al vincularnos a la Organización. Implica también el ser, individualmente, ejemplares en el cumplimiento de nuestras responsabilidades y deberes. Liderazgo quiere decir pensar en los otros, para aportar y conducir al grupo hacia caminos de desarrollo y creatividad permanentes.

- ✦ Respeto a la naturaleza. Significa conocerla profundamente y vivir un posicionamiento de integración y cuidado frente a ella. Quiere decir comprensión de que somos parte de un todo y que nuestras acciones influyen de manera determinante en él.

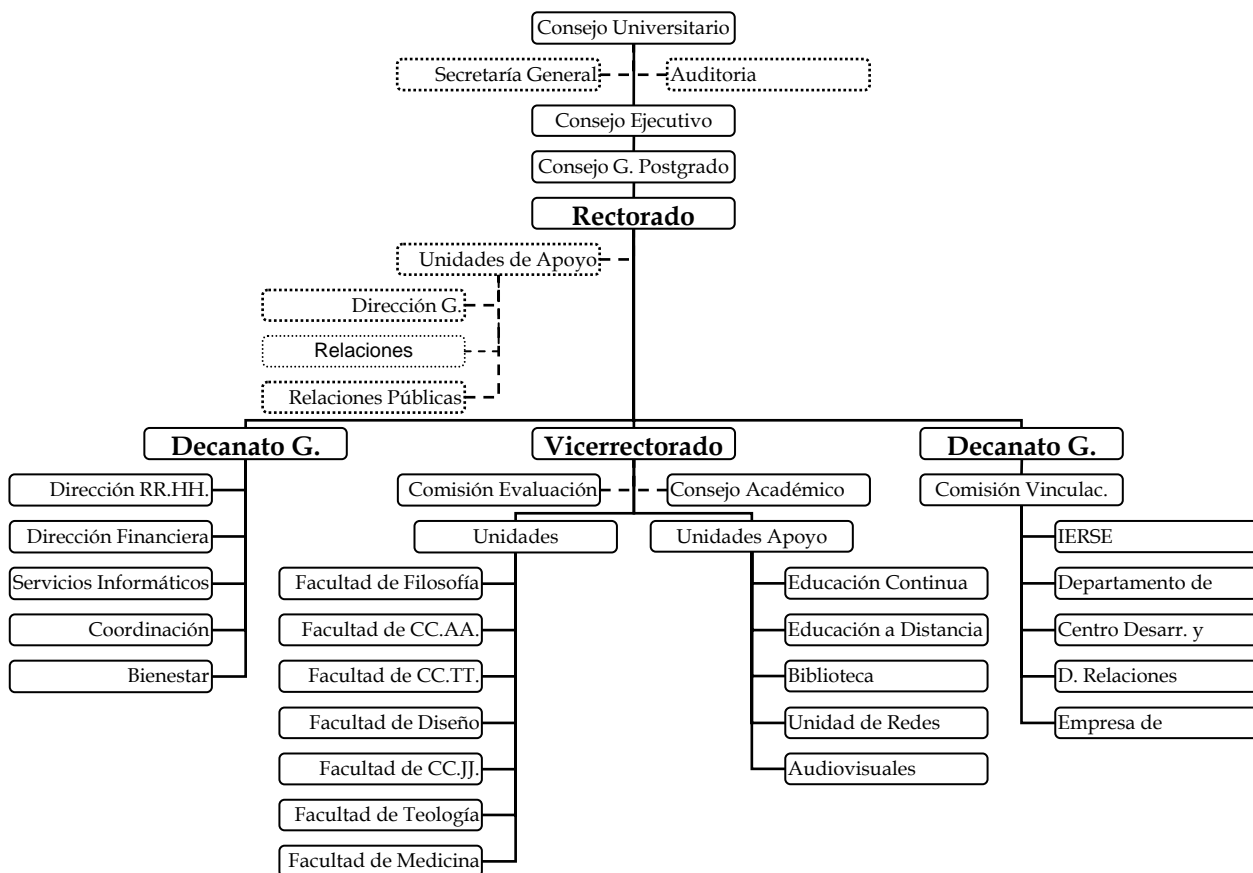
- ✦ Uso adecuado de los recursos. Implica inteligencia en el gasto, así como conciencia del ahorro y responsabilidad en el buen trato y manejo de los bienes institucionales. Significa permanente preocupación por lograr la optimización en el funcionamiento de la Organización sin incurrir en gastos superfluos. Quiere decir cumplimiento de los adecuados niveles de austeridad.

- ✦ Vinculación con la comunidad. Es el fin social por excelencia y significa desarrollar una conciencia clara de nuestra interdependencia con el entorno social y natural en el que nos desenvolvemos. Implica búsqueda permanente del aporte

positivo al bien social en cualquier ámbito en el que nos encontremos... familiar, barrial, grupal o ciudadano.

1.6. Organigrama⁷

UNIVERSIDAD DEL AZUAY Organigrama general



1.7. Estructura organizativa⁸

Para la descripción de la estructura organizativa de la Universidad del Azuay, se ha extraído del: Estatuto de la Universidad del Azuay, Manual de Orientación y Sociabilidad y del Manual Orgánico Funcional, los siguientes fragmentos:

⁷ Departamento de Recursos Humanos, “Manual de Orientación y Sociabilización para los nuevos colaboradores”, Universidad del Azuay, Cuenca-Ecuador, Pág. 31

⁸ “Estatuto de la Universidad del Azuay”, Cuenca-Ecuador, 2001, Pág. 2

1.7.1. Gobierno de la Universidad del Azuay

Art. 5. La Universidad del Azuay se rige por:

- a) La Constitución, las Leyes de la República, su Estatuto y los reglamentos que expida;
- b) El Código de Derecho Canónico, el Modus Vivendi y la Constitución Apostólica de Juan Pablo II sobre Universidades Católicas; y,
- c) Los principios generales del derecho y la equidad.

Art. 7. El gobierno de la Universidad será ejercido jerárquicamente por los siguientes organismos y autoridades:

- a) El Consejo Universitario;
- b) El Consejo Ejecutivo;
- c) El Rector;
- d) El Vicerrector;
- e) Los Decanos Generales de Investigaciones y Administrativo-Financiero;
- f) Los Consejos de Facultad;
- g) Los Decanos de Facultad;
- h) Los Subdecanos de Facultad;
- i) Los Directores Generales.
- j) Los directores de escuelas, departamentos e institutos

3.7.1.1. Consejo Universitario

Art. 8. El Consejo Universitario, máximo organismo colegiado de la Universidad, está integrado por:

- a) El Rector, quien lo presidirá;
- b) El Vicerrector;

- c) El Canciller o su delegado, quien deberá ser profesor principal de esta Universidad;
- d) Los Decanos Generales de Investigaciones y Administrativo-Financiero;
- e) Los Decanos de Facultad;
- f) Los Subdecanos de Facultad, rotativamente, en el número necesario para que se establezca la proporción permitida por la ley respecto de la representación estudiantil;
- g) Un representante docente de las sedes, departamentos, institutos y programas, elegido para un período de dos años por los directores de las unidades mencionadas. Deberá cumplir los requisitos exigidos para ser Decano de Facultad;
- h) Un representante estudiantil elegido por cada una de las Facultades de la Universidad;
- i) Un representante de los trabajadores.

Serán miembros con voz:

- a) El Director General de Estudiantes;
- b) El Presidente de la Federación de Estudiantes;
- c) El Presidente de la Asociación de Docentes; y;
- d) El Presidente de la Asociación de Trabajadores

3.7.1.2. Consejo Ejecutivo

Art. 22. Conforman el Consejo Ejecutivo el Rector de la Universidad, que lo presidirá, el Vicerrector, los Decanos Generales de Investigaciones y Administrativo-Financiero. Asistirán con voz los Decanos de Facultad y las autoridades o funcionarios que sean convocados para tratar temas específicos. Se reunirá cuando menos una vez por semana. Actuará como Secretario el Secretario General.

3.7.1.3. Rector

Art. 11. El Rector es el máximo personero de la Universidad y su representante legal; desempeñará sus funciones a tiempo completo, durará cinco años en su cargo y podrá ser reelegido hasta por dos períodos.

Art. 12. Para ser Rector se requiere ser ecuatoriano, estar en goce de los derechos de ciudadanía, tener treinta y cinco años de edad por lo menos, poseer título profesional y académico de cuarto nivel universitario o politécnico; tener experiencia en gestión educativa, haber realizado o publicado obras de relevancia en el campo de su especialidad y haber ejercido la docencia por lo menos diez años en esta Universidad, de los cuales cinco o más en calidad de profesor principal;

Art. 13. El Rector será elegido por votación universal secreta y directa de todos los profesores titulares, con un año de docencia por lo menos, en esta universidad; de todos los estudiantes matriculados en las carreras que ofrece la institución, con asistencia regular a clases y que hayan aprobado el primer año, ciclos o créditos equivalentes; de todos los trabajadores, que con contrato definitivo hayan trabajado en la Universidad cuando menos un año ininterrumpido. Para el cómputo definitivo, el padrón estudiantil será equivalente al cincuenta por ciento y el de los trabajadores al diez por ciento, del número de docentes con derecho a voto. Para ser elegido o reelegido requerirá superar el cincuenta por ciento del promedio ponderado del padrón electoral.

3.7.1.4. Vicerrector

Art. 15. Habrá un Vicerrector, quien para ser electo deberá cumplir los mismos requisitos establecidos para la función de Rector; durará cinco años en sus funciones y podrá ser reelegido hasta por dos períodos.

Art. 16. El Vicerrector reemplazará al Rector en caso de ausencia temporal y, cuando fuere definitiva, lo sustituirá hasta que sea elegido el titular. Al Vicerrector le sustituirá el Decano de Facultad con mayor antigüedad en su función.

Art. 17. En caso de ausencia definitiva del Rector o del Vicerrector, el Consejo Universitario dispondrá la convocatoria a elecciones para llenar estas vacantes hasta que se cumpla el período, dentro de los treinta días subsiguientes a la fecha en que se produzcan.

Art. 18. El Vicerrector presentará a consideración del Consejo Universitario, en el primer mes de cada año, un informe sobre el cumplimiento del plan de trabajo.

3.7.1.5. *Los Decanos Generales de Investigaciones y Administrativo-Financiero*

Art. 19. Los Decanos Generales serán designados para un período de cinco años, por el Consejo Universitario, de las ternas elaboradas por el Rector.

Art. 20. Para ser designado Decano General, el candidato deberá cumplir con los mismos requisitos exigidos para la función de Decano de Facultad.

Art. 21. El Decano General será designado para trabajar a tiempo completo. Sus funciones son las que constan en este Estatuto y las que constarán en los reglamentos que dicte el Consejo Universitario,

Art. 30. El Decano General de Investigaciones dirigirá el Consejo de Investigaciones y la Comisión de Vinculación con la Sociedad. Sus funciones son las determinadas en este estatuto y en los Reglamentos respectivos.

Art. 39. Las labores administrativas y financieras de la Universidad del Azuay están dirigidas por el Consejo Ejecutivo y ejecutadas por el Decano General Administrativo-Financiero. Bajo la dependencia del

Decanato General Administrativo-Financiero, funcionarán las direcciones departamentales: Financiera y de Recursos Humanos.

Art. 40. El Reglamento del Decanato General Administrativo-Financiero determinará sus funciones, las áreas, competencias y obligaciones de cada una.

3.7.1.6. Consejo de Facultad

Art. 47. El Consejo de Facultad está integrado por el Decano, quien lo presidirá, el Subdecano, dos profesores principales y dos alumnos. Los Directores de unidades dependientes de la Facultad serán convocados a las sesiones del Consejo cuando se traten asuntos relacionados con ellas y tendrán únicamente derecho a voz.

Los Vocales Profesores, principales y suplentes, serán elegidos para períodos de dos años, mediante votación universal secreta y directa de los docentes titulares con un año por lo menos de docencia.

Los Representantes Estudiantiles serán elegidos mediante votación universal secreta y directa por todos los estudiantes matriculados en las carreras que ofrece la facultad, con asistencia regular a clases y que hayan aprobado el primer año, ciclos o créditos equivalentes.

3.7.1.7. Decano de Facultad

Art. 49. El Decano es el representante y máximo personero de la Facultad; será elegido por votación universal, secreta y directa por los profesores titulares con no menos de un año de docencia en la Facultad y por los estudiantes y trabajadores, en las mismas proporciones y con los mismos requisitos que para la elección de Rector.

Art. 50. Para ser Decano se requiere haber ejercido la docencia en esta Universidad, por lo menos cuatro años, dos de los cuales como

mínimo en calidad de Profesor Principal. Durará dos años y podrá ser reelegido, en forma consecutiva, hasta por dos periodos.

El Decano será el responsable de la marcha académica y administrativa de la Facultad. Sus deberes y atribuciones se establecerán en los reglamentos de la Universidad.

3.7.1.8. Subdecanos de Facultad

Art.51. Estatuto. Para ser elegido Subdecano, se requieren los mismos requisitos que para ser elegido Decano. La elección se sujetará al mismo procedimiento que para la elección de Decano. Sus deberes y atribuciones se establecerán en los Reglamentos de la Universidad.

3.7.1.9. Directores Generales

Art. 52.- Los directivos de las demás unidades académicas serán nombrados de acuerdo con los respectivos reglamentos.

3.7.1.10. Directores de Escuelas, departamentos e institutos

Art.10. Reglamento de Facultades: El Director de Escuela es el responsable de la planificación, organización y ejecución de las actividades académicas de su respectiva unidad.

El Director de Escuela deberá ser profesor principal y será nombrado por el Rector de la terna presentada por el Consejo de Facultad; durará dos años en sus funciones y podrá ser reelegido a período seguido hasta por dos veces.

Art. 43. Reglamento. Las sedes, extensiones, departamentos, postgrados o programas que se crearen se registrarán por la Ley de educación Superior y su Reglamento, por el Estatuto y sus propios reglamentos aprobados por el Consejo Universitario de la Universidad del Azuay.

1.8. Estructura funcional⁹

A continuación se detallan las funciones, líneas de autoridad y relaciones de coordinación de los organismos, autoridades y dependencias.

1. El Consejo Universitario;
2. El Consejo Ejecutivo;
3. El Rector;
4. El Vicerrector
5. El Decano General de Investigaciones y Administrativo-Financiero;
6. Decano de Facultad;
7. Director de Recursos Humanos;
8. Director Financiero;
9. Director de Educación Continua;
10. Presidente del IERSE

Su relación funcional, deberes y atribuciones se encuentran establecidos en el Estatuto y Reglamentos de la Universidad del Azuay. Los trabajadores están agrupados en 12 diferentes niveles. Los cargos que se ubican en cada nivel están ordenados ascendentemente:

Nivel 12

- Auditor Interno
- Contador
- Coordinador Administrativo. (Nivel de director)
- Jefe de Sistemas Internos. (Nivel de director)
- Secretario General Procurador

⁹ Departamento de Recursos Humanos, "Manual Orgánico Funcional", Universidad del Azuay, Cuenca-Ecuador, 2003, Pág. 4

Nivel 11

Analista Programador III
Jefe de Laboratorios

Nivel 10

Secretario Abogado

Nivel 9

Técnico Electrónico II
Médico
Secretario Ejecutivo (IERSE)
Tesorero
Administrador de Redes

Nivel 8

Analista Programador II
Coordinador de Proyectos (IERSE)
Laboratorista
Prosecretario de Facultad
Relacionador Público
Jefe de Biblioteca

Nivel 7

Analista de Personal
Coordinador del Departamento de Cultura
Secretaria de Autoridad
Técnico Electrónico I
Trabajadora Social

Nivel 6

Administrador de Unidades Agropecuarias
Asistente Administrativo

Jefe de Audiovisuales
Jefe de Compras
Jefe de Inventarios
Jefe de Mantenimiento
Jefe de Imprenta
Bodeguero
Bibliotecario

Nivel 5

Auxiliar de Biblioteca
Auxiliar de Contabilidad
Auxiliar de Secretaría
Auxiliar de Tesorería
Ayudante de Laboratorio de Comunicación
Enfermera

Nivel 4

Chofer
Electricista
Mecánico Automotriz
Mecánico Industrial

Nivel 3

Auxiliar de Compras
Auxiliar de Inventarios
Ayudante de Mecánica Automotriz
Ayudante de Mecánica Industrial
Ceramista
Joyero
Operador de Audiovisuales
Operador de Imprenta
Recepcionista

Carpintero

Nivel 2

Gasfitero

Jefe de Cuadrilla

Oficinista

Nivel 1

Conserje

Guardián

Jardinero

CAPITULO II

2. ANALISIS Y DESCRIPCION DE CARGOS

2.1. Concepto de cargo

El cargo es: “la descripción de todas las actividades desempeñadas por una persona, englobadas en un todo unificado, el cual ocupa cierta posición formal en el organigrama de la empresa. La posición del cargo en el organigrama define su nivel jerárquico, la subordinación, los subordinados y el departamento o división en el que está situado. Los cargos no existen al azar, sino que se desempeñan, proyectan, delinear, definen y establecen intencionalmente dentro de cierta racionalidad: la búsqueda de la eficiencia de la organización”.¹⁰

El cargo es: “una unidad de la organización que consta de un conjunto de deberes y responsabilidades que los separan y distinguen de los demás cargos. A través de los cargos, la empresa asigna y utiliza los recursos humanos para alcanzar objetivos organizacionales, ayudada por determinadas estrategias. Así mismo, los cargos permiten a las personas ejecutar tareas en la organización para conseguir determinados objetivos individuales”.¹¹

¹⁰ CHIAVENATO, Idalberto, “Gestión del Talento Humano”, McGRAW-HILL INTERAMERICANA S.A., Bogota-Colombia, 2002, Pág. 165.

¹¹ Ibid.

2.2. Diseño de cargos

2.2.1. Concepto de Diseño de Cargo

El diseño de cargo es: “el proceso de organización del trabajo a través de las tareas necesarias para desempeñar un cargo específico”.¹²

El diseño de cargos: “incluye la especificación del contenido de cada cargo, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás cargos”.¹³

El ocupante de un determinado cargo, debe poseer ciertas competencias que varían de acuerdo al nivel jerárquico, área de actuación y al cargo; referente al manejo de recursos, relaciones interpersonales, información, sistemas y tecnología, como se muestra en la Figura 1:

¹² GOMEZ MEJIA, Luis; BALKIN, David; CARDY, Robert, “Administración de Recursos Humanos”, Prentice Hall, New Jersey, 1995, Pág.94

¹³ CHIAVENATO, Idalberto, “Gestión del Talento Humano”, McGRAW-HILL INTERAMERICANA S.A., Bogota-Colombia, 2002, Pág. 167

<p>Recursos</p> <p>Identifica, Organiza, Planifica y asigna recursos</p>	<p>Tiempo: selecciona actividades pertinentes a los objetivos, asigna prioridades, destina el tiempo, prepara y sigue programas.</p> <p>Dinero: elabora y ejecuta presupuestos, hace previsiones, hace registros y ajustes para alcanzar objetivos.</p> <p>Materiales e instalaciones: obtiene, guarda, distribuye y utiliza materiales o espacio con eficiencia.</p> <p>Recursos humanos: enseña habilidades y distribuye el trabajo, evalúa el desempeño y asegura la retroalimentación.</p>
<p>Interpersonal</p> <p>Trabaja con otras personas</p>	<p>Participa como miembro de un equipo: contribuye al esfuerzo grupal, enseña nuevas habilidades a los demás.</p> <p>Sirve a los clientes y consumidores: trabaja para satisfacer expectativas de los clientes.</p> <p>Ejerce liderazgo: comunica ideas, persuade y convence a los demás, asume retos.</p> <p>Negocia: trabaja con acuerdos que incluyen intercambio de recursos; resuelve conflictos diversos.</p> <p>Trabaja con diversidad: junto con hombres y mujeres de diversas procedencias.</p>
<p>Información</p> <p>Obtiene y utiliza información</p>	<p>Obtiene y evalúa información.</p> <p>Organiza y mantiene información.</p> <p>Interpreta y comunica información.</p> <p>Utiliza computadores para procesar información.</p>
<p>Sistemas</p> <p>Comprende interrelaciones complejas</p>	<p>Comprende sistemas: sabe cómo funcionan los sistemas sociales, organizacionales, tecnológicos, y cómo operarlos con eficacia.</p> <p>Monitorea y corrige el desempeño: distingue tendencias, prevé efectos sobre operaciones, diagnostica desvíos en los sistemas y corrige errores o soluciona problemas.</p> <p>Mejora o diseña sistemas: sugiere modificaciones en los sistemas actuales y desarrolla sistemas nuevos o alternativas para mejorar el desempeño.</p>
<p>Tecnología</p> <p>Trabaja con tecnología variada</p>	<p>Selecciona tecnología: escoge procedimientos, herramientas o equipo, incluso computadores o tecnología relacionadas.</p> <p>Aplica tecnología a las tareas: comprende los objetivos y ajusta los procedimientos y operaciones del equipo.</p> <p>Mantiene el equipo: identifica y resuelve problemas con equipos, incluso computadores o tecnologías relacionadas.</p>

Figura 1. Competencias de un Cargo

El diseño de cargos constituye la manera como cada cargo está estructurado y dimensionado; diseñar un cargo significa definir cuatro condiciones básicas:¹⁴

- a) El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá desempeñar (contenido del cargo).
- b) Cómo deben desempeñarse las tareas o las atribuciones (métodos y procesos de trabajo).

¹⁴ CHIAVENATO, Idalberto, “Gestión del Talento Humano”, McGRAW-HILL INTERAMERICANA S.A., Bogota-Colombia, 2002, Pág. 167.

- c) A quién deberá reportar el ocupante del cargo (responsabilidad), es decir, quién es su superior inmediato.
- d) A quién deberá supervisar y dirigir (autoridad) el ocupante del cargo, es decir, quiénes son sus subordinados.

2.2.2. Modelos de Diseños de Cargos

Existen tres modelos de diseños de cargos:

- ✦ Modelo clásico o tradicional
- ✦ Modelo humanístico
- ✦ Modelo situacional

2.2.2.1. Modelo clásico o tradicional

En este modelo la eficiencia de los trabajadores es el objetivo fundamental, los principales aspectos en los que se basa este modelo son:¹⁵

- a) La persona como apéndice de la máquina: la racionalidad es técnica, lógica y determinista. La tecnología es primero, las personas después. La tecnología (equipo, maquinaria, herramientas, instalaciones, distribución física) sirve de base para el diseño de cargos. En otros términos el diseño de cargo sirve exclusivamente a la tecnología y a los procesos de producción. La persona es sólo un recurso productivo. Con la introducción del modelo burocrático el hombre pasó a ser un apéndice de la estructura organizacional.

¹⁵ CHIAVENATO, Idalberto, "Gestión del Talento Humano", McGRAW-HILL INTERAMERICANA S.A., Bogota-Colombia, 2002, Pág. 169

- b) Fragmentación del trabajo: para servir a la racionalidad técnica, el trabajo se divide y fragmenta, con el fin de que cada persona ejecute sólo una subtarea sencilla y repetitiva, es decir, un encargo parcial y fragmentado que se ejecuta de manera rutinaria y monótona, teniendo en cuenta el tiempo estándar para realizarlo y los ciclos de producción que se deben acatar. En conjunto el trabajo de las personas se debe ejecutar de manera armoniosa, acompasada y coordinada. Éste es el concepto de línea de montaje o línea de producción: en el proceso productivo, todo debe funcionar con la regularidad y ritmo de un reloj, y cada persona debe hacer una pequeña contribución al producto que se va desplazando a lo largo de la línea de producción. Toda actividad humana está estandarizada.
- c) Énfasis de la eficiencia: cada obrero trabaja según el método, las reglas y los procedimientos establecidos. Se programa el ritmo del trabajo, y éste se mide a través de los estudios de tiempo y movimientos (tiempo estándar, 100% de eficiencia). El obrero que consigue mayor eficiencia recibe premios de producción, teniendo en cuenta el concepto de homo economicus (hombre económico, movido, motivado por una racionalidad económica). La lógica fría de este enfoque establece que el método proporcionará la eficiencia y ésta aumentará los dividendos de la organización; las ganancias de los trabajadores serán mayores en función de los incentivos salariales.
- d) Permanencia: el diseño clásico descansa en la suposición de estabilidad y mantenimiento del proceso productivo a largo plazo, que es definitivo y está hecho para siempre. No se prevén cambios.

Ventajas:

- ✦ Reducción de costos: obreros con calificaciones y salarios para facilitar la selección y reducir costos de entrenamiento.
- ✦ Estandarización de las actividades: la homogeneidad de las tareas facilita la supervisión y el control, y permite mayor amplitud administrativa (más subordinados por cada supervisor).
- ✦ Apoyo a la tecnología: la aplicación del principio de línea de montaje era la manera de obtener el mejor rendimiento de la tecnología en la época.

Desventajas:

- ✦ Cargos sencillos y repetitivos se tornan monótonos y planos: provocan apatía, fatiga psicológica, desinterés y pérdida de significado del trabajo para el ocupante. En casos muy extremos, traen efectos negativos, como resentimiento, baja moral y resistencia activa de los obreros. Estos efectos negativos provocan rotación de personal, ausentismo y escaso compromiso de las personas. Estos aspectos pesan mucho en la pretendida reducción de costos, e incluso utiliza sólo las habilidades manuales y físicas de las personas y deja a un lado su mayor tesoro: la inteligencia.
- ✦ Desmotivación en el trabajo: por la falta de motivación intrínseca, las personas tienden a concentrarse en las reivindicaciones y expectativas por mayores salarios y mejores condiciones de trabajo como medio de compensar la insatisfacción, el descontento y la frustración con la tarea.

- ✦ Trabajo individualizado y aislado: el ocupante realiza el trabajo de manera aislada. Aunque trabaje con otras personas en la línea de montaje, cada obrero tiene su tarea específica y ningún contacto interpersonal o social con los colegas. La interdependencia corresponde a la tarea y no a los contactos personales. Las personas están físicamente juntas pero socialmente distantes.

- ✦ Monopolio de la jefatura: la relación laboral de cada trabajador es diádica: cada ocupante se relaciona sólo con su superior. El gerente monopoliza los contactos del trabajador con el resto de la organización. Todo pasa a través de él y nada ocurre sin su consentimiento. La programación y el flujo secuencial del trabajo son responsabilidad del gerente. El trabajador sólo ejecuta sin pensar. En este modelo, el trabajador no está interesado ni es capaz de ejercer autodirección ni autocontrol; de ahí que la organización deba controlar, fiscalizar y monitorear su comportamiento.

- ✦ Era de la información: las rápidas transformaciones sociales, culturales y económicas muestran que el diseño clásico tiende a crear o transferir problemas al futuro, por cuatro razones fundamentales:
 - Los jóvenes de la actualidad reciben mejor educación e información y deberán conformar una fuerza laboral en el futuro que deseará cargos más significativos, desafiantes y coherentes con su esquema de formación y de conocimientos.

 - Las actitudes frente a la autoridad cambian en cada generación, y las personas en la actualidad son menos

propensas que sus antecesores a aceptar ciegamente las órdenes dadas por sus superiores.

- Dado el gradual avance de la sociedad en bienestar social y calidad de vida, ciertos cargos rutinarios y cíclicos ya no son deseables y se asignan a robots o equipos electrónicos. La tecnología está eliminando cargos rudimentarios, al mismo tiempo que crea cambios más innovadores y creativos.
- Con la llegada de la era de la información, ocurre la migración de los empleos de las fábricas hacia los empleos en el área de servicios. Mientras cada año disminuyen las oportunidades de empleo en el sector industrial, en el sector de servicios crecen las ofertas de trabajo.

El modelo clásico aportó el concepto tradicional de cargo y propició un gran avance en el diseño de cargos, ya que antes no había nada al respecto. Sin embargo, no siguió el ritmo de los cambios sociales, culturales y tecnológicos del mundo moderno. Aunque todavía se utiliza en muchas organizaciones el diseño tradicional presenta un enfoque superado y obsoleto que requiere replantearse con urgencia.

2.2.2.2. Modelo humanístico

Este modelo nace en el año de 1930, el cual cambió algunos conceptos del modelo clásico como: sustituye la ingeniería industrial por las ciencias sociales, la organización formal por la organización informal, la jefatura por el liderazgo, el incentivo salarial por las recompensas sociales y simbólicas, el comportamiento individual por

el comportamiento en grupo, y el organigrama por el sociograma. Además nace el nuevo concepto de homo social (persona motivada por recompensas sociales). Surgieron además los primeros conceptos sobre el liderazgo, motivación y temas relacionados con las personas y su supervisión.

El modelo humanista pone mayor énfasis en el contexto (condiciones sociales) del cargo que en su contenido, es decir, trata de incrementar la interacción de las personas entre sí y con sus superiores para satisfacer sus necesidades individuales y aumentar la moral del personal.

2.2.2.3. Modelo situacional o contingente

Este modelo, representa el enfoque más amplio y complejo, porque considera tres variables simultáneamente: las personas, la tarea y la estructura de la organización. Debido a que estas tres variables pueden tomar características diferentes, el resultado es relativo y situacional, y no fijo ni rutinario.

En los dos modelos anteriores, el énfasis se hace en la estabilidad de los objetivos organizacionales, en la tecnología y en los factores ambientales, y en consecuencia, en los procesos y productos de la organización. Es por esta razón que el diseño tradicional define al cargo como algo definitivo y permanente, que no debiese ser modificado ni mejorado.

Por el contrario, en el modelo situacional, el diseño del cargo se basa en el dinamismo, el cambio continuo y la revisión del cargo como responsabilidad básica del gerente o de su equipo de trabajo. En consecuencia, el modelo situacional es variable, debido al desarrollo personal del ocupante y al desarrollo tecnológico de la tarea, como

exigencia en un mundo globalizado y de fuerte competencia para alcanzar altos niveles de desempeño a través del mejoramiento continuo en la utilización de los talentos creativos y de la capacidad de autodirección y autocontrol de los miembros, mientras proporciona oportunidades de satisfacción de sus necesidades individuales.

El modelo situacional se basa en cinco dimensiones esenciales que todo cargo debe tener en mayor o menor grado¹⁶:

- a) Variedad: se refiere al número y la variedad de habilidades exigidas por el cargo. Existe variedad cuando el cargo presenta una amplia gama de operaciones o el uso de diversos equipos y procedimientos para que el cargo sea menos repetitivo y menos monótono. La variedad significa utilizar diversas habilidades y conocimientos del ocupante, diversos equipos y procedimientos y ejecutar diversas tareas. Un cargo que proporciona variedad elimina la rutina, la monotonía y se torna desafiante porque el ocupante debe utilizar varias de sus habilidades y capacidades para completar el trabajo con éxito. No existe variedad cuando el cargo es secuencial y monótono, cuando la persona no puede conversar con los colegas, cuando su trabajo es rigidamente programado por terceros, cuando su área de trabajo es limitada y cuando los insumos de su trabajo dependen totalmente del gerente. La variedad se logra a medida que el ocupante suple sus insumos, utiliza diferentes equipos, ambientes, métodos de trabajo y diversas operaciones con creatividad y diversidad.

¹⁶ CHIAVENATO, Idalberto, "Gestión del Talento Humano", McGRAW-HILL INTERAMERICANA S.A., Bogota-Colombia, 2002, Pág. 173.

- b) Autonomía: se refiere al grado de independencia, libertad y criterio personal del ocupante para planear y ejecutar su trabajo, seleccionar el equipo que utilizará y decidir qué métodos o procedimientos seguirá. La autonomía, se relaciona con el lapso de que dispone el ocupante para recibir supervisión directa de su gerente. Cuanto mayor sea la autonomía mayor será el tiempo en que el ocupante deja de recibir supervisión directa y mayor la autogestión de su trabajo. No existe autonomía cuando los métodos de trabajo se determinan previamente, los intervalos de trabajo se controlan con rigidez, se restringe la movilidad física de la persona o los insumos de su trabajo dependen de la gerencia o de otros. La autonomía proporciona libertad de métodos, de programación de trabajo, intervalos de descanso y movilidad física ilimitada cuando la persona deja de depender de la gerencia o de otras personas.
- c) Significado de las tareas: se refiere al conocimiento de la influencia que el cargo ejerce en otras personas o en el trabajo organizacional. Se trata de la noción de las interdependencias del cargo con los demás cargos de la organización y de la contribución del trabajo en la actividad general del departamento o de la organización en conjunto. Cuanto más noción tiene el ocupante del significado de las tareas que ejecuta, mayor es la importancia que percibe en su trabajo, mayor su contribución y más elevada su responsabilidad. Cuando el cargo es significativo, el ocupante puede distinguir lo más importante de lo menos importante y lo esencial de lo accidental, en las tareas que cumple para alcanzar los objetivos organizacionales. Así, el ocupante puede crear condiciones para adecuar su cargo a las necesidades de la organización y del cliente interno o externo.

No hay significado en las tareas cuando las personas reciben sólo órdenes y directrices para cumplir y ninguna orientación sobre la finalidad o los objetivos del trabajo. La significación de las tareas exige una explicación completa del trabajo, de los objetivos, de su utilidad e importancia, de la interdependencia con los demás cargos de la organización y, en especial, del cliente (interno o externo) al que se debe dirigir el trabajo.

- d) Identidad con la tarea: se refiere al grado en que el ocupante del cargo debe ejecutar y completar una unidad integral del trabajo. La identidad se relaciona con la posibilidad de la persona de efectuar un trabajo completo o global e identificar con claridad los resultados de sus actividades. El ocupante del cargo se identifica con la tarea, en la medida en que ejecuta por completo el producto final de su actividad, lo cual le da la noción de la totalidad y la extensión del objetivo por alcanzar. El montaje total de un producto, en lugar de la realización de una simple etapa de la operación, establece una identidad con el trabajo. No existe identidad con la tarea cuando el ocupante ejecuta actividades fragmentadas, parciales e incompletas de las que ignora para qué sirven, así como cuando el ambiente de trabajo está determinado por la gerencia. La persona que aprieta tornillos todo el día no consigue saber con exactitud para qué sirve su trabajo.
- e) Retroalimentación: se refiere a la cantidad de información de retorno que recibe el ocupante para evaluar la eficiencia de sus esfuerzos en la producción de resultados. La retroalimentación funciona como información de retorno que recibe la persona mientras está trabajando, la cual le revela cómo está desempeñando su tarea o cómo marcha en su actividad. La retroalimentación debe mostrarle el resultado de

su trabajo y permitirle una continua y directa autoevaluación del desempeño, sin necesidad del juzgamiento periódico del superior o de cualquier órgano externo. La retroalimentación es un asunto de información. Cuando la producción del ocupante se mezcla con la producción de otras personas o cuando la producción se desplaza o retira con frecuencia, no existe conocimiento de los resultados del trabajo personal. La retroalimentación sólo ocurre cuando el ocupante tiene conocimiento de los resultados de su propio trabajo o cuando su producción diaria o por horas es perfectamente visible y palpable.

Las cinco dimensiones esenciales o dimensiones profundas crean condiciones para la satisfacción intrínseca derivada del cumplimiento de la tarea que realiza el ocupante. Estas condiciones permiten que el cargo se impregne de los llamados factores de motivación o de satisfacción, lo cual permite que:

- a) La persona utilice varias de sus habilidades y competencias personales en la ejecución de sus tareas.
- b) La persona goce de autonomía, independencia y autodirección para ejecutar las tareas.
- c) La persona ejecute algo significativo que tenga cierto sentido o razón de ser.
- d) La persona se sienta responsable del éxito o fracaso de las tareas en función de sus propios esfuerzos.
- e) La persona perciba y evalúe su propio desempeño mientras ejecuta el trabajo sin intervención de terceros ni de la jefatura.

Es necesario rediseñar los cargos, con el fin de actualizarlos debido a las constantes modificaciones tanto en el aspecto organizacional como en el aspecto personal de los ocupantes del cargo, puesto que

estos adquieren destrezas, actitudes y experiencia con el paso del tiempo. En consecuencia, el principal cambio que se debe tener en cuenta es la modificación del comportamiento humano en función de la actualización continua de su potencial.

2.3. Descripción y Análisis de cargos: conceptos

2.3.1. Descripción y Análisis de Cargos:

La descripción, análisis y documentación de puestos es: "una técnica de recursos humanos que, de forma sintética, estructurada, clara, recoge la información básica de un puesto de trabajo en una organización determinada".¹⁷

2.3.2. Descripción de Cargos:

La descripción de cargos es: "relacionar que hace el ocupante, como lo hace, en que condiciones lo hace y por que lo hace. Es un retrato simplificado del contenido y de las principales responsabilidades del cargo; define que hace el ocupante, cuando lo hace, como lo hace, donde lo hace y por que lo hace".¹⁸

La descripción de cargos: "es una definición escrita de lo que hace el ocupante del cargo, como lo hace y en que condiciones desempeña el cargo. Este concepto se utiliza para definir las especificaciones del cargo, las cuales relacionan los conocimientos, habilidades y capacidades necesarias para desempeñar el cargo de manera satisfactoria".¹⁹

¹⁷ ALLES, Martha, "Dirección Estratégica de Recursos Humanos gestión por competencias", Edit. Granita, Buenos Aires-Argentina, 2001, Primera Edición, Pág. 259

¹⁸ CHIAVENATO, Op.cit., Pág. 183

¹⁹ DESLER, Gary, "Administración de Recursos Humanos", New Jersey, Prentice-Hall, 1997, Pág. 96

2.3.3. Análisis de Cargos:

El análisis de puestos es: "el procedimiento sistemático de reunir y analizar información sobre: el contenido de un puesto (tareas a realizar), los requerimientos específicos, el contexto en que las tareas son realizadas y que tipo de personas deben contratarse para esa posición".²⁰

Analizar un cargo significa: "detallar que exige el cargo del ocupante en términos de conocimientos, habilidades y capacidades para desempeñarlo de manera adecuada".²¹

En el análisis de cargos se especifica los requerimientos intelectuales, físicos, responsabilidades y las condiciones de trabajo, que la persona debe cumplir para ocupar un cargo específico. En la Figura 2, se muestran estos requerimientos.

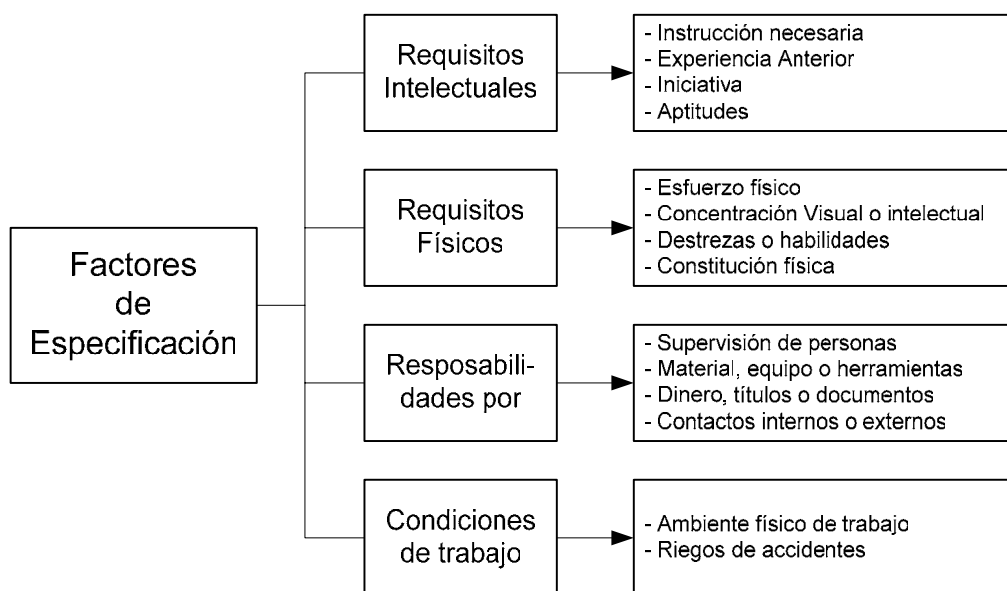


Figura 2. Factores de Especificación

²⁰ALLES, Martha, "Dirección Estratégica de Recursos Humanos gestión por competencias", Edit. Granica, Buenos Aires-Argentina, 2001, Primera Edición, Pág. 262

²¹ CHIAVENATO, Idalberto, "Gestión del Talento Humano", McGRAW-HILL INTERAMERICANA S.A., Bogota-Colombia, 2002, Pág. 184

2.4. Esquema de la descripción de cargos

Para realizar la descripción de los cargos, es necesario recolectar información preliminar sobre el cargo, la misma que será analizada y consolidada. A continuación se detallan los principales aspectos a considerarse²²:

1. Revisar información preliminar sobre el cargo

- a. Verificar los documentos existentes para desarrollar una visión del cargo, su misión, principales deberes o funciones, estándar de trabajo.
- b. Preparar una lista preliminar de deberes que sirva de referencia al conducir la entrevista.
- c. Anotar los principales ítems oscuros o ambiguos que requieran más claridad.

2. Conducir las entrevistas

- a. Localizar al ocupante capaz de proporcionar una visión global del cargo y sus principales deberes; por ejemplo un supervisor o empleado experimentado.
- b. El ocupante del cargo deberá ser un empleado típico que conoce el cargo (nunca un aprendiz o un recién contratado).
- c. Los entrevistados deben ser experimentados (ocupantes) o responsables (supervisor).

²² CHIAVENATO, Idalberto, "Gestión del Talento Humano", McGRAW-HILL INTERAMERICANA S.A., Bogota-Colombia, 2002, Pág. 189

3. Consolidar la información sobre el cargo

- a. Reunir la información obtenida a través de diversas fuentes en una descripción amplia y coherente del cargo.
- b. Un ocupante experimentado del cargo debe ser un recurso accesible al analista de cargos durante la fase de consolidación.
- c. Verificar que todos los ítems de la lista inicial y preliminar de deberes y preguntas, sean respondidos o confirmados.

4. Verificar la descripción del cargo

- a. La fase de verificación se debe hacer en grupo. Copias escritas de la descripción del cargo (descripción narrativa más la lista de tareas) se deben distribuir al supervisor y a los ocupantes del cargo.
- b. La finalidad es verificar si la descripción es precisa y completa.
- c. El analista debe anotar las omisiones, las ambigüedades y las aclaraciones.

2.4.1. Hoja de descripción de cargos

La Hoja de Descripción de Cargos es un formato en el cual se registra la información recolectada de cada uno de los cargos, en la cual consta información referente a: las actividades, tareas, responsabilidades y funciones que el ocupante del cargo deberá desempeñar.

Es recomendable que el ocupante del cargo sea el que llene esta hoja, pues es la persona más idónea para este fin, debido a que posee toda la información requerida para la descripción del cargo.

En el momento de realizar la descripción de cargos es importante que se tome en consideración las siguientes recomendaciones²³:

- ✦ Se trata de detallar lo que se hace, como se hace y por que se hace.
- ✦ Se debe evitar mezclar las virtudes personales con el trabajo en sí.
- ✦ Se debe escribir en tercera persona, en forma impersonal, por ejemplo: revisar en lugar de reviso, analizar en lugar de analizo, asignar en lugar de asigno, controlar en lugar de controlo.
- ✦ La descripción del cargo tal y como es actualmente y no como nos gustaría que fuera, ni tampoco como fue en el pasado, o como será en el futuro.

FORMATO DE DESCRIPCIONES

I. IDENTIFICACION: En esta sección se detallará la siguiente información:

- ✦ Nombre del Cargo: en este campo se coloca el nombre del cargo asignado según el organigrama de la institución.
- ✦ Ocupante: en este campo se pone el nombre de la persona que desempeña el cargo.
- ✦ Reporta a: en este campo se registra el nombre del cargo inmediato superior al puesto que se describe.
- ✦ Centro de Trabajo: en este campo se coloca el nombre del departamento al cual pertenece el cargo descrito.
- ✦ Fecha: corresponde a la fecha en la cual se llena el formulario.

²³ VELEZ, Jaime, Material Didáctico, Recursos Humanos I, Universidad del Azuay.

II. PROPOSITO GENERAL: En esta sección se realiza la descripción general de la razón de existir del cargo.

III. ORGANIGRAMA: En esta sección se grafica la ramificación del organigrama en el cual consta el cargo descrito, el cual debe ser resaltado, identificando claramente a quien reporta y a quien supervisa. Esta ramificación empieza desde el Gerente Departamental.

IV. FINALIDADES: En esta sección se debe indicar los objetivos principales que persigue dicho cargo, es decir, señalar el por que de su trabajo, que es lo que busca.

V. NATURALEZA Y ALCANCE: En esta sección se indica:

- ✦ A quien reporta el titular: en este campo se coloca el nombre del cargo inmediato superior.
- ✦ Otros cargos que reportan al mismo superior: en este campo se escriben los demás cargos que se encuentran bajo la misma supervisión que el cargo descrito.
- ✦ Quienes reportan al titular: en este campo se indican los nombres de los cargos que están subordinados al cargo descrito, con una breve descripción de sus responsabilidades en caso de existir niveles inferiores.
- ✦ Comités en los que participan: en este campo se indica si el ocupante del cargo pertenece a los diferentes comités existentes dentro de la institución.
- ✦ Principales actividades del titular: en este campo se condensan las tareas y funciones que realiza el ocupante del cargo.
- ✦ Principales relaciones internas y para que: en este campo se especifican los departamentos con los cuales tiene relación el

cargo desde el punto de vista de comprador y vendedor interno.

- ✦ Principales relaciones externas y para que: en este campo se especifican las entidades externas con las cuales tiene relación directa el cargo.

VI. DIMENSIONES: esta sección se detalla la información referente al área de responsabilidad, ya sean estos: activos, materiales, ventas, facturación, cobranzas, utilidad bruta, etc.

2.5. Beneficios de la descripción de cargos

Los beneficios principales que una organización obtiene al realizar la descripción de cargos son:

- ✦ Permite comparar cargos y clasificarlos; de este modo las compensaciones son más equitativas.
- ✦ Es una valiosa herramienta para reclutar, seleccionar y contratar personal.
- ✦ Facilita la capacitación, el entrenamiento y el desarrollo del personal.
- ✦ Sirve de base para la evaluación y clasificación de cargos, y para evaluar el desempeño de los ocupantes.
- ✦ Es vital en los planes de sucesión de cargos.
- ✦ Se puede utilizar también para analizar los flujos de información de una compañía.
- ✦ Sirve de base para programas de higiene y seguridad.
- ✦ Sirve de guía para el gerente, brindando la información sobre el contenido de los cargos y el desempeño de los ocupantes.

2.6. Información necesaria para el análisis de cargos

La información necesaria para realizar el análisis de cargos se obtiene de las respuestas a una serie de preguntas que se presentan en la Figura 3.

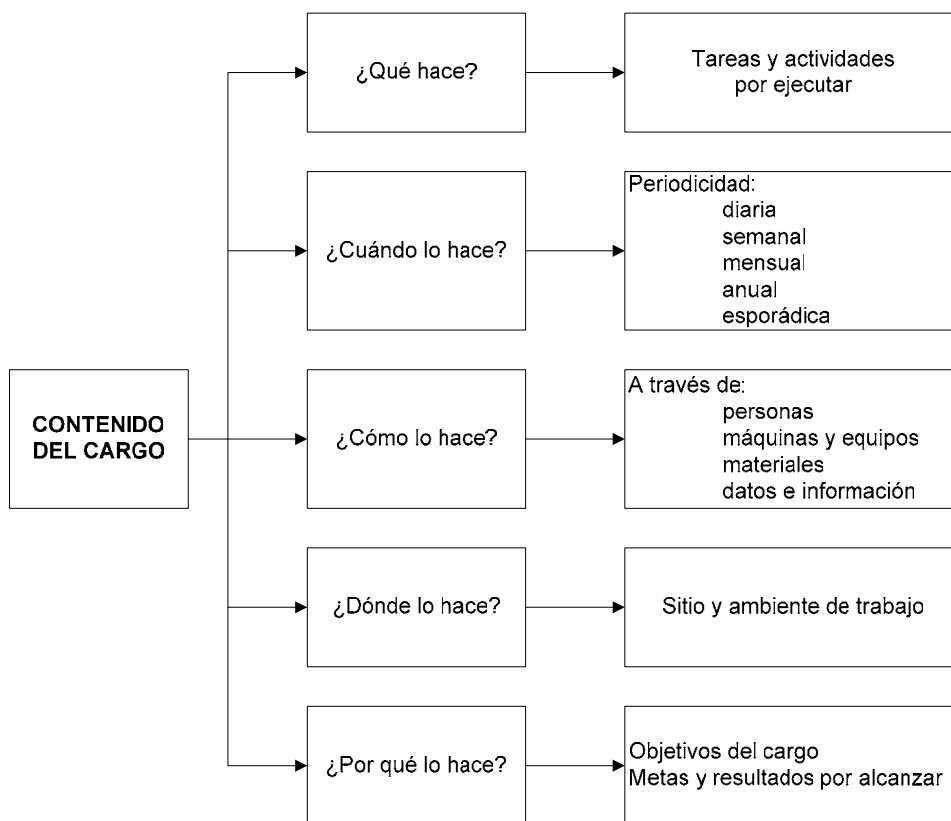


Figura 3. Contenido del Cargo

2.7. Métodos para reunir información

Los métodos empleados para la recolección de información sobre los cargos, son:

- ✦ Entrevista
- ✦ Cuestionario
- ✦ Observación

2.7.1. Método de la entrevista

La entrevista es el método más utilizado para recolectar información acerca de los cargos. Existen tres tipos de entrevistas para obtener datos acerca de los cargos de los cuales se va a hacer la descripción:

- ✦ Entrevista individual con cada empleado.
- ✦ Entrevista grupal con los empleados que ocupan el mismo cargo.
- ✦ Entrevista con el supervisor que conoce los cargos que se deben analizar.

Se utiliza la entrevista grupal cuando varias personas tienen el mismo cargo, por ejemplo: conserjes, auxiliares de secretaria, guardias, etc. El supervisor de estos grupos puede o no conducir las sesiones, y de ser necesario, será entrevistado por separado.

Los principales temas que deben ser tratados en una entrevista para determinar los deberes y responsabilidades del cargo son²⁴:

- ✦ ¿Cuál es el cargo que usted desempeña?
- ✦ ¿Qué hace usted?
- ✦ ¿Cuándo lo hace: diariamente, semanalmente o mensualmente?
- ✦ ¿Cómo lo hace? ¿Cuáles son los métodos y procesos utilizados?
- ✦ ¿Por qué lo hace? ¿Cuáles son los objetivos y resultados de su trabajo?
- ✦ ¿Cuáles son sus principales deberes y responsabilidades?
- ✦ ¿En que condiciones físicas trabaja usted? ¿Cuáles son las exigencias de salud y de seguridad?

²⁴ CHIAVENATO, Idalberto, "Gestión del Talento Humano", McGRAW-HILL INTERAMERICANA S.A., Bogota-Colombia, 2002, Pág. 189

- ✦ ¿Qué nivel de educación, experiencia, y habilidad exige el cargo?
- ✦ ¿Cuáles son los requisitos físicos que el cargo exige? ¿Cuáles son los requisitos intelectuales?
- ✦ ¿Quién es su proveedor interno (entrada) y su cliente interno (salida)?
- ✦ ¿Quién es su superior inmediato? ¿De que le informa?
- ✦ ¿Quiénes son sus subordinados?

2.7.1.1. Pros

- ✦ Es el método de obtención de datos más ampliamente utilizado
- ✦ Permite que el ocupante del cargo relacione las actividades y comportamientos que otros no conseguirían definir
- ✦ Proporciona la oportunidad de demostrar las posibles frustraciones que causa el cargo, y que el supervisor no percibe.
- ✦ Es un método sencillo y rápido para obtener información.

2.7.1.2. Contras

- ✦ Puede presentar distorsión de la información, falsificación o ideas preconcebidas.
- ✦ El ocupante puede exagerar ciertas responsabilidades mientras minimiza otras.
- ✦ El ocupante puede legitimar su visión del cargo para obtener ventajas personales relacionadas con la remuneración o la importancia del cargo.

2.7.2. Método del cuestionario

El cuestionario es un formulario que consta de preguntas, el cual es entregado directamente al ocupante del cargo, al supervisor, o ambos, para ser llenado por éstos sin intervención de terceras personas²⁵.

2.7.2.1. Pros

- ✦ Eficiencia y rapidez para recolectar información de un gran número de empleados.
- ✦ El costo operacional es menor que el de la entrevista.

2.7.2.2. Contras

- ✦ Su plantación y montaje requieren tiempo y pruebas preliminares.

2.7.3. Método de observación

Este método permite recolectar información sobre el cargo de una manera directa, para obtener una mayor cobertura es necesario que el observador llene un cuestionario.

2.7.3.1. Pros

- ✦ Es efectivo para obtener información de cargos sencillos, rutinarios y repetitivos, en los que predomina la actividad física observable (conserjes, jardineros, obreros).

²⁵ CHIAVENATO, Idalberto, "Gestión del Talento Humano", McGRAW-HILL INTERAMERICANA S.A., Bogota-Colombia, 2002, Pág. 188

2.7.3.2. *Contras*

- ✦ Este método no se puede aplicar para obtener información de todos los cargos.
- ✦ No es aplicable para los cargos que implican gran actividad mental, debido a que ésta no se puede medir (ingeniero, administrador, abogado).

CAPITULO III

3. TEORÍA EXPLICATIVA SOBRE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS

3.1. Gestión de talento humano por competencias

3.1.1. Introducción

La adecuada gestión del recurso humano de una empresa, proporcionará una ventaja competitiva para entrar al nuevo milenio, pues el éxito de la organización se basa en la calidad y en la disposición de su equipo humano.

Contar con las personas que posean las características adecuadas se ha convertido en la directriz de la gestión de recursos humanos. El enfoque por competencias, deja de percibir los cargos como unidades fijas, destinadas a cumplir con las responsabilidades funcionales independientemente de las personas que los ocupan e intenta transformarlas en unidades dinámicas que forman parte de los procesos importantes dirigidos a satisfacer expectativas y necesidades tanto de clientes internos como de clientes externos, en donde el mayor énfasis se hace en las características de la persona que ocupa el cargo. Esto quiere decir, realizar una evaluación no del puesto de trabajo, sino de la persona que realiza el trabajo. Los resultados de este proceso proporcionan información que puede ser utilizado como insumo en las diferentes áreas de recursos humanos, ya que crean un punto común de referencia. El modelo de

competencia busca identificar esas características que permiten a las personas desempeñarse exitosamente, lo que se ha denominado competencias.

El concepto de las competencias no es nuevo, pero la gestión por competencias crece en importancia en el mundo empresarial, su aplicación ofrece un nuevo estilo de dirección en el cual prima el factor humano, en el que cada persona, empezando por los propios directivos debe aportar con sus mejores cualidades profesionales a la empresa. Este enfoque se basa en la comprensión de que toda organización está constituida por personas, que darán a la organización su dimensión real, además de marcar las diferencias competitivas.

3.1.2. Cambio de Paradigma de la Administración de Persona²⁶

A medida que la humanidad ha ido evolucionando en sus prácticas, costumbres, creencias y enfoques teóricos; se han modificado las relaciones laborales y las prácticas productivas en las organizaciones. Hemos pasado de un esquema Tayloriano, funcional, de relaciones humanas, empírico y científico; a uno holístico centrado en la persona sin perder la visión de búsqueda de eficiencia y eficacia como elementos que contribuyen a la rentabilidad de las organizaciones.

Hemos pasado de un enfoque de dirección de personal a uno de Administración de Gestión Humana en donde las competencias son el motor que dinamiza el crecimiento y desarrollo de las personas y de las organizaciones, ya que si un grupo humano es competente así mismo, lo será la empresa, siempre y cuando haya orientado y

²⁶ MANOTAS, Eduardo, "Gerencia del Talento Humano por Competencias", TBL Consulting Group, Guayaquil-Ecuador, 2002, Pág. 11

dirigido apropiadamente a estas personas. De esta manera podremos hablar que existen empresas no sólo competitivas sino competentes.

La diferencia entre el enfoque de Dirección de Personal y el de Gestión Humana, es que en el primero las acciones que se desarrollan para las personas son consideradas un gasto que las empresas tratan de minimizar, mientras que en el segundo el talento humano es el principal activo de la empresa, que requiere ser cultivado para que crezca sin deteriorarse y pueda aportar conocimiento sistemático que sirva de base para afrontar los nuevos retos y exigencias a las cuales están sometidas las organizaciones en el mundo de la globalidad.

Figura 4.

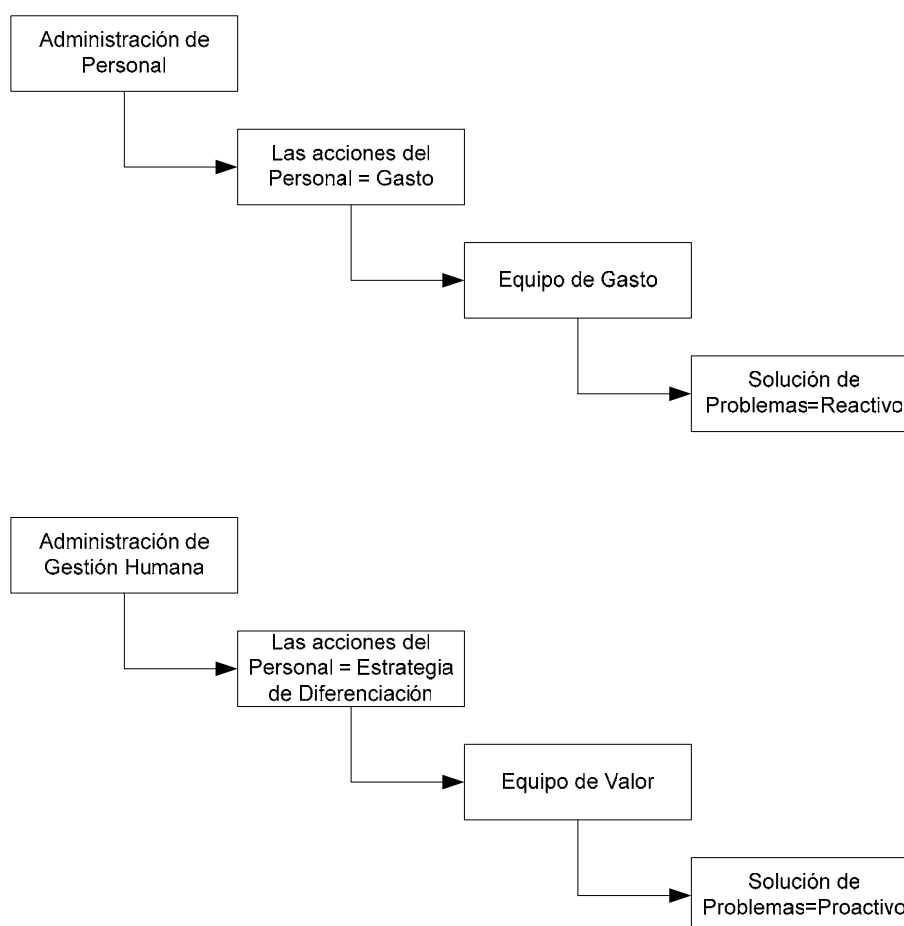


Figura 4. Diferencia entre el Enfoque de Dirección de Personal y el de Gestión Humana.

De esta forma, también, se produce otro cambio importante: mientras las direcciones de personal formaban parte del Equipo de Gasto de la empresa, los segundos forman parte del Equipo de Valor; esto es, de las unidades que generan valor adicional a la empresa.

El enfoque tradicional, trabaja de una manera reactiva; esto es, responden a las peticiones que les plantean las restantes áreas de la empresa, las que verdaderamente se consideran estratégicas, porque generan valor para la organización.

Este planteamiento condiciona no sólo las relaciones de trabajo, sino el estatus y ubicación orgánica de quienes están al frente de las áreas de personal, por lo general no tienen autonomía, presupuesto o plan estratégico. Se encuentran dependiendo orgánicamente de una unidad Administrativa o en el peor de los casos del área de Contabilidad. Situación que lleva a solucionar los problemas de personal una vez que ya están planteados. Por ejemplo, un mando medio solicita al personal un curso de formación para solucionar un problema de manipulación de producto terminado existente en su área, y personal organiza dicho curso.

De esta forma, las direcciones de personal sólo pueden actuar a corto plazo, sin un enfoque estratégico, y por tanto, están acertadamente matriculadas en el Equipo de Gasto de la empresa.

Por el contrario, el área de Gestión Humana, en primer lugar se deberá situar a un nivel estratégico dentro del organigrama de la empresa, de forma que se pueda participar, con voz y voto, en la elaboración de los planes estratégicos de la organización y así poder alinear su plan sectorial en forma coherente y proactiva; contribuyendo al logro de los objetivos corporativos y haciendo parte del equipo que genera valor adicional a la empresa.

3.1.3. Alineación de las Estrategias de la Organización vs. Estrategias de la Gestión Humana²⁷

La estrategia de la Gestión Humana sigue siendo el elemento faltante en las estrategias integrales de la organización. El alineamiento de esta estrategia se inicia en la medida en que participamos como gestores del área de Gestión Humana en la elaboración del Plan Estratégico de la empresa, ya que estos planes serán la base para definir los objetivos estratégicos del área de Gestión Humana.

A partir del Plan Estratégico Corporativo, podemos entrar a definir los objetivos del área humana y proceder a elaborar la Planificación Estratégica de personal; esto es, se definirán los planes y programas que se prevé permitirán alcanzar los objetivos fijados en los plazos establecidos. Por lo tanto, nos encontraremos con que en el enfoque de Gestión Humana se estudia la situación de proyección de la empresa para decidir la estrategia de actuación más adecuada que contribuirá al logro de los objetivos corporativos. Figura 5.

²⁷ MANOTAS, Eduardo, “Gerencia del Talento Humano por Competencias”, TBL Consulting Group, Guayaquil-Ecuador, 2002, Pág. 12

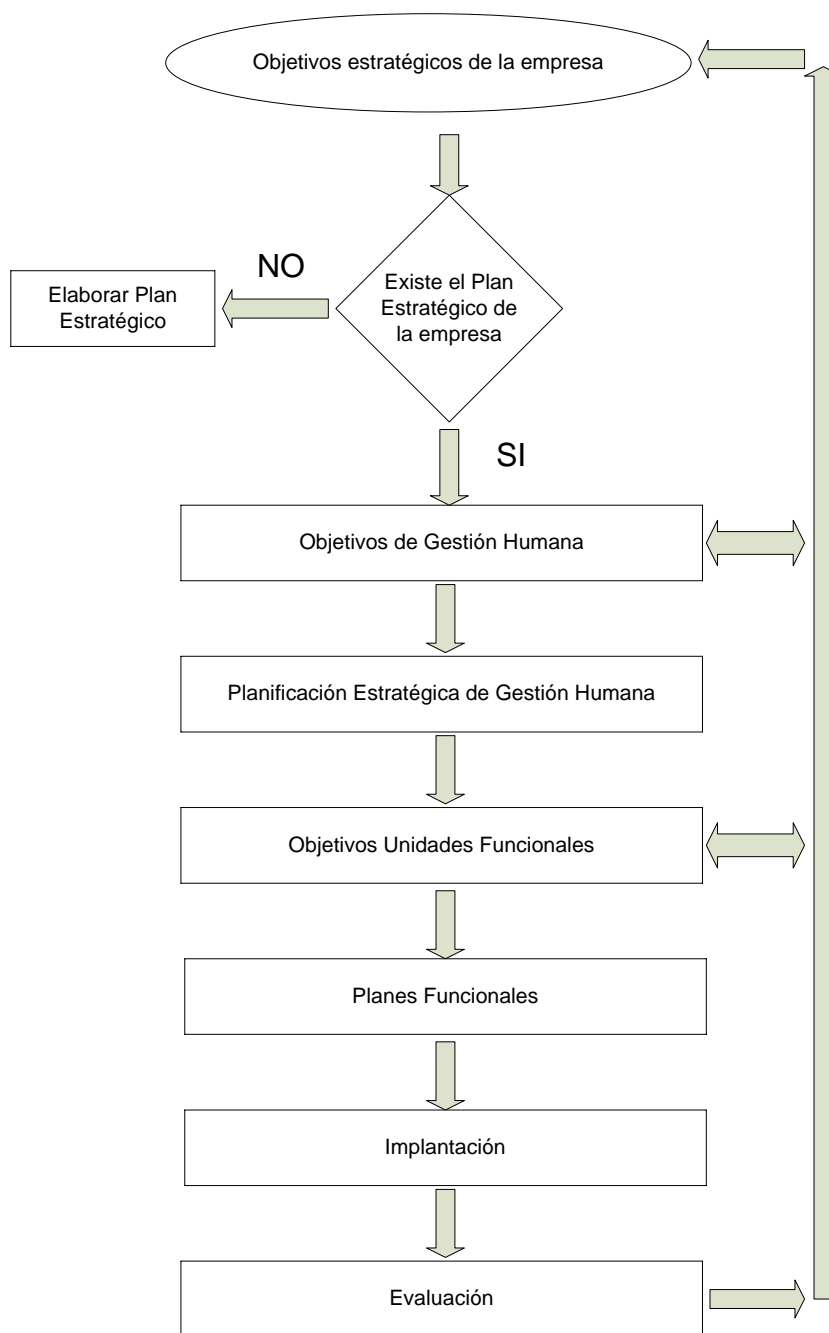


Figura 5. Planificación Estratégica del Personal

El Plan Estratégico de Gestión Humana previamente definido, le sirve de base a cada una de las unidades o procesos de la administración de personal para elaborar a su vez sus objetivos funcionales y planes que le permitirá alcanzar los objetivos en los plazos previstos.

Si en el desarrollo de este proceso, por diversas razones, algunos de los objetivos no se pueden alcanzar, se deberá volver atrás y

redefinirlos, e incluso, se puede llegar a redefinir cualquier otro que tenga relación directa.

Si por el contrario, los objetivos son alcanzables, se llevarán a la práctica los planes elaborados. Una vez iniciadas las acciones previstas, se irán aplicando medidas de control para comprobar que los resultados que se van obteniendo corresponden con los esperados.

Finalmente, al acabar el proceso, se llevarán a cabo las correspondientes evaluaciones para comprobar, por un lado, que la Gestión del área Humana ha conseguido sus objetivos; y, por otro lado, que lo ha hecho dentro de los presupuestos de tiempo, economía y de esfuerzo humano. En resumen, se evaluarían la eficiencia y eficacia de la Gestión del área Humana.

Cuando se despliega un enfoque de esta manera, todas las actividades del área están integradas y relacionadas entre sí y con la estrategia de la organización, lo que hace más coherente y dinámico realizar los procesos básicos de Gestión Humana.

3.2. Teoría explicativa sobre las competencias

Nuñez, Jorge define a las competencias "como el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes cuya aplicación en el trabajo se traduce en un desempeño superior, que contribuye al logro de los objetivos claves del negocio"²⁸.

²⁸<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/annecentrena.htm>, consultada el 27 de junio de 2005

Según Boyatzis, Richard “la competencia se define como una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo”.²⁹

Las competencias son: “las características subyacentes de la persona, que están relacionadas con la correcta actuación en su puesto de trabajo y que pueden basarse en la motivación, en los rasgos de carácter, en el concepto de sí mismo, en actitudes o valores, en una variedad de conocimientos o capacidades cognoscitivas o de conducta”.³⁰

La competencia es: “una característica fundamental de una persona que tiene una relación de causalidad con determinados criterios que permiten obtener unos rendimientos eficaces y/o superiores en un trabajo o una situación concreta”.³¹ Esta definición permite aclarar algunos de los términos:

- ✦ Característica fundamental: se refiere a que la competencia es una parte importante de la personalidad y que se puede predecir su comportamiento en varias situaciones y tareas.
- ✦ Relación causal: significa que una competencia causa o predice el comportamiento y el rendimiento.
- ✦ Basados en criterios: significa que las competencias realmente predicen lo que se hace bien o mal, medido en forma de criterios o estándares.

²⁹<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/annecentrena.htm>, consultada el 27 de junio de 2005

³⁰ “Manual del Director de Recursos Humanos: Gestión por Competencias”, Ernst & Young Consultores, Pág. 5

³¹ SPENCER, Lyle & SPENCER, Signe, “Competencias en el Trabajo: Modelos para un Rendimiento Superior”, John Wiley & Sons, Inc., New York, 1993, Pág. 5

Según Pereda, Santiago “las competencias son un conjunto de comportamientos observables y medibles en cuanto a conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes, motivación y experiencia que llevan a desempeñar en forma eficaz, segura y eficiente un trabajo determinado en una organización concreta”³²

En resumen, las competencias son todas aquellas características personales (conocimientos, destrezas, aptitudes, rasgos, motivaciones, intereses, etc.), requeridas para desempeñar un conjunto de actividades claves en el más alto nivel de rendimiento; es decir, son todos los requisitos para ser competente en la ejecución de un puesto o actividad.

3.3. Antecedentes históricos³³

El concepto de competencia tiene sus orígenes desde 1973, cuando el Departamento de Estado Norteamericano decidió realizar un estudio orientado a mejorar la selección de su personal. Fue entonces cuando se le encomendó al profesor de Harvard David McClelland investigar el camino que permitiera responder a dicha necesidad.

El estudio estuvo orientado a identificar los atributos presentes en las personas a escoger, aspectos que podrían predecir el éxito de su desempeño laboral. Se tomó como variable fundamental, el desempeño en el puesto de trabajo de un grupo de personas consideradas como excelentes. Después de un largo período de estudio se comprobó que “hacerlo bien en el puesto de trabajo” está ligado a características propias de la persona y a sus competencias, más que a aspectos como los conocimientos y habilidades, criterios

³² MANOTAS, Eduardo, “Gerencia del Talento Humano por Competencias”, TBL Consulting Group, Guayaquil-Ecuador, 2002, Pág. 16

³³ Ibid, Pág. 14

ambos utilizados tradicionalmente como principales factores de selección, junto con otros, experiencia, profesión y antecedentes personales y laborales.

En 1981, el Reino Unido inicia su proceso de preparación institucional con miras a afrontar los nuevos retos del mundo comercial de finales del siglo XX y es cuando determina implementar el enfoque por competencia con el fin de:

- ✦ Crear una fuerza laboral más competitiva en el ámbito internacional.
- ✦ Contar con una mano de obra mucho más flexible.
- ✦ Dar crédito y apoyo práctico al concepto de formación continua, sin requisitos de ingreso y con métodos de capacitación más flexibles y accesibles.
- ✦ Pasar de un sistema de capacitación regido por la oferta a uno que refleje las necesidades del mercado laboral y responda a ellas.
- ✦ Desarrollar un sistema de capacitación caracterizado por la eficiencia y la rentabilidad, que goce de una sólida reputación y del mismo nivel que la formación académica.

En 1987, en Australia la primera declaración explícita que proclamó un vínculo estrecho en la educación y la economía surgió del Consejo Australiano de Sindicatos. En este documento se manifestó la necesidad de reformar la estructura de la Certificación existente (la base de las condiciones de trabajo y pago) y la necesidad de un esfuerzo mayor de capacitación en los centros de trabajo. El gobierno australiano, después de estudiar la capacitación al interior de su sistema educativo y obtener asesoría en el extranjero, declaró en su informe COSTAC 1990 que un enfoque de competencia para la educación y la capacitación, basado en las normas dictadas por las

empresas, ayudaría a abordar muchos de los problemas de la formación profesional. Posteriormente se publicaron los lineamientos para la implementación del sistema.

Hacia 1990, en Francia se inicia el esquema de la competencia laboral como orientador de las relaciones del sector productivo y el sector educativo. Parte de: “La necesidad de reconsiderar el conjunto de dispositivos de formación, lo que implica redefinir el papel de las instituciones de formación, involucrar a la empresa en estos programas, convertir la formación en un componente inherente al trabajo, reflexionar sobre las funciones del formador, adaptar los lugares y los procesos de capacitación, definir con precisión las competencias que caracterizan a un oficio, deducir de éstas las capacidades que se ponen en práctica, relacionarlas con los diplomas y desarrollar modalidades de evaluación integradas a objetivos de formación y certificación”.

Para el desarrollo de estos objetivos se estructuró la metodología “Grupos de Oficios para la revisión y renovación de los títulos de la enseñanza técnica. Su objetivo no es someter la formación de las exigencias de los puestos de trabajo, ya que las descripciones que se hacen de éstos se encuentran frecuentemente desvinculadas unas de otras, sino crear un espacio de diálogo entre los diferentes actores del mundo del trabajo y el medio docente”.

En 1995, en México luego de una evaluación de la situación que estaba viviendo el país a raíz de los cambios marcados por las nuevas relaciones económicas del entorno mundial; el gobierno diseñó y formuló el Proyecto de Modernización de la Educación Tecnológica y la Capacitación. Para tal fin instaló el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER). Institución conformada por miembros del gobierno, empresarios y los

trabajadores representados por los sindicatos. Siendo este organismo el principal motor de desarrollo para implementar y mantener el sistema de competencia en los diferentes sectores económicos de México.

En 1997, en Colombia para los cuarenta años del Sena, esta entidad publica el libro "Competencia Laboral: Sistemas, Surgimiento y Modelos" del economista Holandés Leonard Mertens, con el propósito de contribuir a que en Colombia se gesten procesos de reflexión y la toma de dediciones alrededor de la implementación de las competencias laborales. A partir de esta fecha, el Sena viene liderando las mesas sectoriales, mecanismo en el cual se identifican y descubren diferentes ocupaciones laborales en los sectores económicos de la nación; además, se establecen los requisitos de Competencias que deben cumplir los trabajadores para el desempeño eficiente de una ocupación.

Hay que destacar que en Colombia el avance en el estudio e implementación del modelo por competencia, también lo ha venido desarrollando la empresa privada desde hace varios años, lo que ha permitido que el área de Gestión Humana tenga un gran impacto y una contribución efectiva y significativa en el logro de los objetivos organizacionales.

3.4. Concepto de competencia de acuerdo al modelo del iceberg conductual

Las competencias son asimiladas a un iceberg³⁴, en otros términos, ciertas competencias se traducen más fácilmente en un comportamiento observable y son más simples de definir y evaluar

³⁴ SPENCER, Lyle & SPENCER, Signe, "Competencias en el Trabajo: Modelos para un Rendimiento Superior", John Wiley & Sons, Inc., New York, 1993, Pág. 11

que otras. Por ejemplo, los conocimientos y habilidades son situados por arriba de la "línea de flotación" (es decir, que son más observables), mientras que los valores y actitudes así como las consideraciones y los atributos personales son considerados como si estuvieran por debajo de la superficie (es decir sumergidas). Algunos estiman que, ya que las competencias de superficie son más fácilmente adquiridas a través de las competencias sumergidas, es más rentable seleccionar las personas que poseen esas competencias sumergidas que de formar las personas con el fin de que adquieran las habilidades fácilmente observables. De la misma manera, algunos sostienen que sólo las competencias más fuertes deberán ser desarrolladas y que no se debería tener en cuenta las competencias más débiles.

Para que sean juzgadas útiles por la organización, las competencias deberían ser desarrolladas de acuerdo a los principios de gestión de la organización y a las prácticas modernas de la función de control. Para asegurar la eficacia es importante proceder a una validación, la cual debe incluir la intervención de un número razonablemente importante de gestores, de titulares y de profesionales que están familiarizados con el trabajo o el método de validación. Para ser pertinentes y útiles, las competencias deben traducirse por comportamientos mensurables y observables. Estos "indicadores de comportamientos" definen en términos reales la manera en que una competencia agrega valor a la organización así como lo que es considerado como la excelencia en materia de rendimiento. En otros términos, las competencias son las características que distinguen el rendimiento deseable en un empleo. Juntas, las competencias de los empleados representan la capacidad de una organización de concretar sus estrategias. Figura 6.

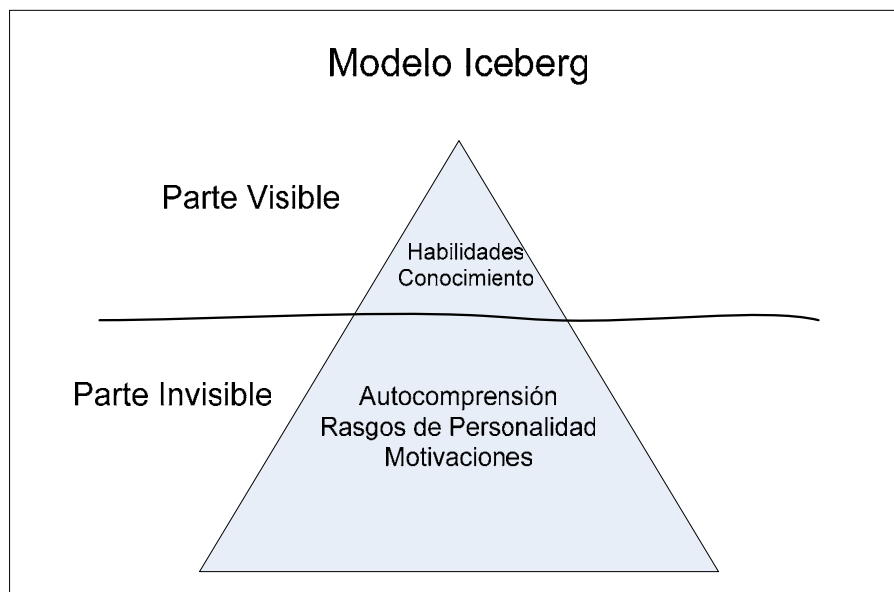


Figura 6. Modelo del Iceberg

3.4.1. Modelo de Boyatzis

Boyatzis (1982) define en su modelo a las competencias como: “una característica subyacente en una persona, que causalmente está relacionada con un desempeño bueno o excelente en un puesto de trabajo concreto y en una empresa concreta”³⁵. En esta definición la característica subyacente, es una cualidad personal que determina los comportamientos que se llevan a cabo; de acuerdo a este planteamiento, las competencias no se evalúan a través de tests o exámenes de conocimientos, sino a través de los comportamientos que lleva a cabo la persona. De esta forma las competencias, al ser características personales que subyacen a los comportamientos, se considera que agrupan a cinco grandes grupos:³⁶

- ✦ Motivos, que son las necesidades y formas de pensar que impulsan u orientan la conducta de una persona.

³⁵ BOYATZIS, R. E, “The Competent Manager: A model for effective performance”, New York, 1982.

³⁶ MITRANI, Dalziel y Suárez de Puga, “Las competencias clave para una gestión integrada de Recursos Humanos”, Deusto, Bilbao, 1992.

- ✦ Rasgos de personalidad, es la predisposición general a comportarse o reaccionar de un modo determinado.
- ✦ Actitudes y valores, es lo que la persona piensa, valora, hace o está interesado en hacer.
- ✦ Conocimientos, tanto técnicos, como los referidos a las relaciones interpersonales que posee la persona.
- ✦ Actitudes y habilidades, capacidad de la persona para llevar a cabo un determinado tipo de actividad.

Todas estas características no se evalúan por medio de un test o pruebas clásicas, sino a partir de comportamientos observables.

3.4.2. Modelo de los Comportamientos Observables

Este modelo se basa en el estudio de los comportamientos observables de las personas que realizan su trabajo con eficacia y se define el puesto en función de los mismos. El enfoque de competencias al centrarse en los comportamientos observables y no en rasgos subyacentes de la persona, facilita el empleo de conceptos más objetivos, operativos y compartidos en la organización.

En consecuencia, es más fácil establecer los perfiles de exigencias de un puesto y definir objetivamente los comportamientos observables requeridos.

Facilita la comparación entre el perfil de exigencias del puesto y el perfil de competencias de las personas y, por tanto, las predicciones son más seguras, válidas y fiables.

Permite emplear pruebas de evaluación diversas (por ejemplo, basadas en la observación conductual), más objetivas, relacionadas

con las actividades del trabajo y con un mayor poder predictivo del éxito en el mismo.

Otras aportaciones de este enfoque de competencias son:

- ✦ Está orientado a los resultados: se buscan rendimientos excelentes, aunque también hay quien plantea la posibilidad de que el desempeño pueda ser simplemente satisfactorio.
- ✦ Se consideran un buen pronosticador del comportamiento futuro de las personas en las organizaciones: comportamientos competentes que se han dado en situaciones similares en el pasado, es muy probable que vuelvan a producirse. En cualquier caso, si eso no ha ocurrido, se deja abierta la posibilidad de que quien no ha actuado de una manera excelente en el pasado pueda hacerlo con posterioridad; en congruencia con el enfoque, se admite (y fomenta) la posibilidad de aprendizaje de los individuos.
- ✦ Es más comprensible para todos los implicados y muestra claramente qué se espera de cada uno: qué competencias y qué resultados.

3.5. Características del modelo por competencias³⁷

3.5.1. Énfasis en la empresa

Una de las principales características de estas experiencias está en no enfocar el proceso de implementación del sistema partiendo de experiencias de otras empresas, cuando debemos hacerlo centrado

³⁷ MANOTAS, Eduardo, "Gerencia del Talento Humano por Competencias", TBL Consulting Group, Guayaquil-Ecuador, 2002, Pág. 17

en nuestra organización. El planteamiento es considerar que las competencias para una misma ocupación, en dos organizaciones diferentes pueden diferir. La filosofía organizacional, de fabricación, de servicio al cliente y de administración varía de empresa a empresa; en ese caso, cada una debe encontrar las competencias clave para que sus empleados alcancen los objetivos deseados.

3.5.2. Referencia en los mejores

El modelo por competencia con orientación conductista identifica a los mejores trabajadores; que están alcanzando los mejores resultados. De ahí derivan el perfil de competencias bajo el supuesto de que, si el mejor desempeño se convierte en un estándar, la organización en su conjunto mejorará su productividad.

3.5.3. Competencias diseñadas y competencias consultadas

Algunas de las competencias que se requieren en la organización, no se obtienen de la sola observación y medición del comportamiento exitoso en un trabajo. Esto en algunos casos no resulta suficiente; hace falta que la dirección mediante el conocimiento del mercado, los clientes y de su negocio, defina que tipo de competencias espera de sus empleados para alcanzar sus metas y las incluya dentro de los estándares para facilitar su conocimiento y capacitación. Bajo esta idea los trabajadores no son todo en la definición de competencias; observarlos es necesario pero no suficiente.

3.6. Componentes del modelo por competencias³⁸

3.6.1. Saber

Es el conjunto de conocimientos teórico-empíricos que le permiten a la persona ejecutar un comportamiento eficaz, seguro y eficiente como una de las conductas de operación dentro de una competencia. Así por ejemplo, para ser técnico electricista es necesario que la persona tenga los conocimientos que son exigidos para la realización del mantenimiento de un tablero de controles o para la distribución del tendido de redes domiciliarias.

3.6.2. Saber hacer

Es la aptitud, habilidad, destreza o práctica que la persona demuestra en la solución de los problemas concretos que plantea el trabajo. Por ejemplo, no es suficiente que una persona tenga todos los conocimientos teóricos que exige la realización de un trabajo de mantenimiento de redes, es preciso que los aplique a cada situación particular y concreta.

3.6.3. Saber estar

Es el comportamiento de adaptación y asimilación que muestra una persona en cuanto a las normas, reglas y cultura de la organización. Es el aporte de una persona a mantener y cultivar un clima y una cultura organizacional en donde la convivencia refleje valores tales como el respeto, confianza, cooperación, trabajo en equipo y unas relaciones interpersonales que favorezcan la integración y cohesión del grupo de trabajo.

³⁸ MANOTAS, Eduardo, "Gerencia del Talento Humano por Competencias", TBL Consulting Group, Guayaquil-Ecuador, 2002, Pág. 17

3.6.4. Querer hacer

Es el interés, disposición y la motivación que una persona debe tener para poder realizar un trabajo en forma competente desde el principio. Muchas veces al no contar con la motivación suficiente, los anteriores saberes no se expresan con plenitud, y en lugar de aportar eficiencia y eficacia, lo que ocurre es que se incrementa el desperdicio por reprocesos en las actividades laborales.

3.6.5. Poder hacer

Es la contribución de la organización en proporcionarle al empleado todos los medios y recursos necesarios de trabajo que le permiten realizar su labor en forma oportuna y con la calidad esperada por el cliente.

3.7. Ventajas del modelo por competencias

Este enfoque facilita la toma de decisiones en el área de Recursos Humanos ésta es una de las principales razones por las que se utiliza este modelo, entre las ventajas de este enfoque podemos anotar:

- ✦ Al hablar de comportamientos observables que permiten un buen rendimiento laboral; se habla de un lenguaje común dentro de la organización y permite que personas se pongan de acuerdo cuando se refiere a la dirección de Recursos Humanos.
- ✦ Focaliza los esfuerzos de todas las personas de la organización a los resultados, ya que las competencias reflejan los comportamientos que una persona lleva a cabo para obtener un resultado óptimo y de relación a su puesto de trabajo, permitiendo así también programar a los sistemas de

evaluación del personal, en la búsqueda de acciones y resultados adecuados. Además por ejemplo al diseñar un curso de formación, se facilita la definición de objetivos operativos y de la posterior evaluación.

- ✦ Este enfoque utiliza predictores de comportamiento, en donde el mejor predictor del comportamiento futuro de las personas dentro de su puesto de trabajo, es su comportamiento pasado, sin dar a entender que las personas sean incapaces de cambiar en determinadas circunstancias, por lo que se podría afirmar que no es un predictor absoluto, es por ello necesario analizar detenidamente cada situación y decir la actuación o comportamiento más adecuado según la circunstancia. Por otro lado es necesario tener en cuenta que las competencias son generalizables, es decir, que no es preciso que la persona haya llevado a cabo el comportamiento en cuestión en una situación exactamente igual, sino que el comportamiento que se ha llevado a cabo en una situación, se puede llevar a cabo en otras similares o distintas.

- ✦ Otra de sus ventajas es que facilita la comparación entre el perfil del puesto y el perfil del individuo, en el enfoque del rasgo se parte de la descripción del puesto y posteriormente se elabora el perfil profesional, este perfil indica las características que deben tener los aspirantes en relación a características poblacionales como edad, sexo, estudios, experiencia, etc. Por lo tanto, es más fácil el sistema de comparación entre los perfiles de puestos y personas, permitiendo definir su adecuación a un empleo determinado así como también la posibilidad de conocer las necesidades de capacitación.

- ✦ Con todo lo antes mencionado el enfoque de competencias facilita la adecuación integrada de la Gestión de Talento Humano, ya que las competencias se convierten en la base de los procesos como selección, formación, retribución, planes de carrera, clima laboral, etc. Además este enfoque permite trabajar en el área de Gestión de Talento Humano en forma eficaz y eficiente desde el proceso inicial, es decir, desde planificación, implantación de planes hasta la evaluación de resultados obtenidos.

3.8. Identificación de las competencias

3.8.1. Métodos de Identificación de Competencias

3.8.1.1. *Análisis Funcional*

Este enfoque es empleado para identificar las competencias de un puesto de trabajo partiendo de lo general a lo particular mediante una estrategia deductiva. Se inicia cuando se establece el propósito clave del puesto en análisis y se continúa desagregando sucesivamente en las funciones que se deben efectuar para permitir que la función principal se logre. Una vez identificado el propósito clave, la desagregación se hace contestando la pregunta ¿Qué hay que hacer para que esto se logre?.

Este procedimiento se efectúa hasta llegar al nivel en el que la función a realizar, que corresponde a la pregunta formulada, debe ser llevada a cabo por una persona. Es ahí cuando aparece la competencia laboral de un trabajador. Normalmente ello ocurre entre el cuarto y el quinto nivel de desagregación en el árbol o mapa funcional.

El análisis funcional se centra en lo que el trabajador logra, en los resultados: nunca en el proceso que sigue para obtenerlos. Esa es su principal diferencia con los análisis de tareas y análisis de puestos.

3.8.1.2. Análisis Conductista

Este enfoque permite observar y evaluar el comportamiento modelo manifiesto para el logro de unos resultados en el puesto de trabajo en un contexto concreto. La determinación de que comportamientos observar, está condicionado por la observación e identificación de las conductas modelo, y exitosas en el logro de los resultados, que son válidos en la evaluación o comprobación de qué y el cómo se debe realizar una actividad; acción que previamente se ha estudiado a través de las diferentes técnicas del estudio del trabajo.

Este enfoque permite establecer indicadores de gestión y resultado de cada uno de los puestos de trabajo en una empresa. Aspectos que son muy importantes para efectuar el seguimiento en el desarrollo del desempeño laboral y estructurar estrategias para seleccionar el personal y diseñar currículos de formación ocupacional.

3.8.1.3. Análisis Constructivista

Este enfoque consiste en estructurar las competencias de un cargo teniendo en cuenta los objetivos laborales, el entorno y las posibilidades de cada una de las personas que realizan un trabajo.

Esta metodología incluye en la construcción de competencias no sólo a trabajadores y gerentes más aptos o de empresas de más alto desempeño, sino a personas de menor nivel educativo, pues

considera que su aporte es valioso y fundamental para el desempeño de una capacitación efectiva y al brindarle confianza e importancia se puede obtener grandes resultados.

3.8.2. Métodos utilizados para el levantamiento de perfiles

3.8.2.1. *Método de Análisis Ocupacional*³⁹

La identificación de los contenidos de las ocupaciones derivó de los intentos por lograr clasificaciones de los trabajos, a fin de establecer diferentes niveles de remuneración. Los primeros antecedentes en la identificación de contenidos del trabajo produjeron las categorías de clasificaciones utilizadas a los efectos de la negociación colectiva. En los años de comienzos del siglo XX, las diferenciaciones más descriptivas no pasaban de referirse a categorías como "trabajador", "empleado", "capataz", "supervisor", "gerente"; reflejando así, el estado de la organización del trabajo. Posteriormente las descripciones aparecieron muy ligadas a la lógica de los puestos de trabajo descritos; apegadas a la descripción exhaustiva pero también incluyendo un alto ingrediente jerárquico; diferenciando el trabajo de planta, del trabajo de oficina; y el trabajo de hacer, del trabajo de pensar.

Con el tiempo, las clasificaciones fueron adquiriendo complejidad; su creciente importancia en la negociación salarial ocasionó la intervención del Estado para su definición. Cada vez más, nuevas ramas de producción fueron objeto de clasificación y la mayor cantidad de definiciones disponibles desembocó en el perfeccionamiento de técnicas de análisis de puestos de trabajo. Se

³⁹<http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/vii.htm#2>, consultada el 21 de julio de 2005

diseñaron y establecieron un conjunto de métodos para ponderar diferentes factores de incidencia que pretendían establecer la complejidad y profundidad de un puesto de trabajo, de modo que se pudieran especificar las características educativas, habilidades, destrezas y aun, condiciones físicas de los candidatos. Así mismo las técnicas de análisis de puestos fueron utilizadas para diseñar escalas salariales que tomaban en consideración aspectos como la responsabilidad, el esfuerzo físico, el esfuerzo mental, el ambiente de trabajo, etc.

Los cambios en los contenidos ocupacionales y en las formas de organización del trabajo, así como las nuevas exigencias en el desempeño competente de los trabajadores, han delatado la obsolescencia de los métodos "científicos" de análisis de puestos. La alta especificación de tales análisis riñe con la flexibilidad requerida en el desempeño eficiente. La fragmentación de actividades propia del análisis de puestos, no se lleva bien con la polivalencia y mayor participación exigida. La tradicional diferenciación entre quien hace y quien decide se diluye en las nuevas formas de organización de equipos de trabajo autónomos y en la disminución de los niveles medios, típica de las estrategias de aplanamiento organizacional.

Se han perfeccionado actualmente varias metodologías para el análisis ocupacional que pretenden identificar contenidos ocupacionales y facilitar la descripción de las competencias requeridas para el desempeño en una ocupación. A partir de tal descripción se siguen sustentando muchas de las actividades de gestión de recursos humanos (selección, promoción, remuneración, capacitación, certificación, evaluación).

A continuación se citan algunas definiciones de análisis ocupacional de Cinterfor/OIT, INEM de España, Secretaría del Trabajo y Previsión

Social de México, SENA de Colombia y American College Testing (ACT):

Cinterfor/OIT: Proceso de identificación a través de la observación, la entrevista y el estudio, de las actividades y requisitos del trabajador y los factores técnicos y ambientales de la ocupación. Comprende la identificación de las tareas de la ocupación y de las habilidades, conocimientos, aptitudes y responsabilidades que se requieren del trabajador para la ejecución satisfactoria de la ocupación, que permiten distinguirla de todas las demás.

También, Pujol (1980) lo definió como “el proceso de recolección, ordenamiento y valoración de la información relativa a las ocupaciones, tanto en lo que se refiere a las características del trabajo realizado, como a los requerimientos que estas plantean al trabajador para un desempeño satisfactorio”.

El análisis ocupacional fue muy utilizado en la década de los ochenta y aún hoy se aplica en algunos casos. Su fórmula básica radica en definir la sentencia inicial del trabajo: ¿Qué hace el trabajador, para qué lo hace y cómo lo hace? Incluye también el enunciado de las habilidades y destrezas necesarias, así como los conocimientos aplicados. Un aspecto notorio es la inclusión de características físicas tales como la coordinación, la destreza y los diferentes tipos de esfuerzo o desplazamiento físico en una determinada labor.

La OIT en su glosario de términos define el análisis ocupacional como la “acción que consiste en identificar, por la observación y el estudio, las actividades y factores técnicos que constituyen una ocupación. Este proceso comprende la descripción de las tareas que hay que cumplir, así como los conocimientos y calificaciones requeridos para desempeñarse con eficacia y éxito en una ocupación determinada”.

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social de México define el análisis ocupacional como una “metodología enfocada a la obtención, ordenación y valoración de datos relativos a los puestos de trabajo, los factores técnicos y ambientales característicos en su desarrollo y las habilidades, conocimientos, responsabilidades y exigencias requeridos a los trabajadores para su mejor desempeño. Por ello, se recaba la información en los centros de trabajo, se clasifican en ocupaciones los puestos relacionados entre sí y se integran, una vez clasificados, en un catálogo”.

SENA de Colombia define el concepto de “estudio ocupacional” como: “la recopilación sistemática, procesamiento y valoración de la información referente al contexto empresarial, económico, laboral, tecnológico y educativo de un sector ocupacional, a las funciones que desarrollan las empresas de ese sector para lograr su propósito, a las estructuras ocupacionales y a las competencias laborales asociadas a cada área ocupacional”.

3.8.2.2. Método de Análisis DACUM⁴⁰

Es un método de Análisis Ocupacional, que permite determinar las funciones y tareas que realizan los trabajadores en un trabajo o área ocupacional dada. Las siglas DACUM provienen de la contracción de las palabras en inglés Developing A Curriculum, que significa desarrollando un currículo.

Consiste: en reunir un panel o taller a un grupo de 8 a 12 trabajadores expertos en el trabajo a analizar y mediante técnicas de animación grupal, establecer las funciones y tareas, conocimientos y otros elementos del trabajo que desempeñan.

⁴⁰<http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/evento/seminars/dacum.htm>, consultada el 27 de junio de 2005

El Panel o Taller dura de 2 a 3 días y es conducido por 2 facilitadores, expertos en dinámica y conducción de grupos.

Las ventajas del DACUM:

- ✦ Permite identificar Tareas y Funciones.
- ✦ Es efectivo, rápido y de bajo costo, es muy eficaz para el Análisis Ocupacional en la Formación Profesional y Educación Técnica.
- ✦ Promueve las relaciones públicas y la interacción con otras instituciones.
- ✦ La industria juega un rol importante en la adecuación del currículo.
- ✦ Las universidades e industrias reportan transferencias en tecnologías, recursos humanos, equipos y suministros.

La razón principal de utilizar el DACUM ha sido la necesidad de establecer una base curricular que responda a la relación social:

- ✦ La empresa: porque recibe técnicos mejor capacitados.
- ✦ El trabajador: se le certifican sus competencias ampliando su campo de acción, teniendo mayores posibilidades de estabilidad laboral.
- ✦ El alumno: con un currículo adecuado a sus necesidades.
- ✦ La escuela: con una oferta educativa adaptada a la demanda laboral.

Se utiliza para:

- ✦ Dar respuesta a las necesidades actuales de empresas, industrias y servicios públicos.

- ✦ Generar y mantener los currículos pertinentes y renovados, debido al surgimiento de nuevas necesidades ocupacionales y a la cantidad de cambios tecnológicos.

Y para Cambios de Acciones:

- ✦ Para la investigación de las competencias que deben tratarse en el desarrollo de un programa de formación nuevo.
- ✦ En la revisión de programas existentes y de los materiales curriculares.

3.8.2.3. Método AMOD⁴¹

Antecedentes teórico-metodológicos

El método AMOD (sigla en inglés de *Un Modelo*) igual que el SCID (sigla en inglés de Desarrollo Sistemático de un Currículo) son métodos complementarios del DACUM.

El método AMOD al igual que el DACUM, parten de los siguientes supuestos que encuentran sustento teórico en las perspectivas conductista y funcionalista:

- ✦ Los trabajadores expertos describen su trabajo mejor que cualquier otra persona,
- ✦ Para definir una función, se deben describir en forma detallada las tareas que la componen,
- ✦ Para la adecuada ejecución de las tareas, es necesario comprender los conocimientos, habilidades, instrumentos y actitudes que permiten un desempeño destacado.

⁴¹ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/amod.htm>, consultada el 27 de junio de 2005

El DACUM es un método participativo que permite, fundamentalmente, identificar las tareas y funciones que un trabajador debe ser capaz de realizar para alcanzar un desempeño exitoso. Sin embargo, teniendo en cuenta sus limitaciones:

- ✦ No permite establecer una relación entre aspectos comportamentales y actitudinales.
- ✦ No construye criterios de desempeño,
- ✦ No permite desarrollar estrategias de formación y evaluación.

Se utilizan dos métodos complementarios el SCID y el AMOD que permiten definir criterios y evidencias de desempeño, a fin de evaluar a la persona y guiarla en el proceso de aprendizaje. Los criterios de evaluación en ambos métodos difieren: en el SCID se describen a partir de indicadores mensurables, mientras que en el AMOD la referencia es solamente subjetiva.

Pese a que el método AMOD parte de los mismos supuestos que el DACUM, se diferencia de éste, al igual que el SCID, ya que busca establecer una relación directa entre los elementos del currículo y la secuencia de formación y evaluación del proceso de aprendizaje, siendo sus principales características, la rapidez y la facilidad de aplicación. Además, se caracteriza por poner especial énfasis en la relación entre la autoevaluación y la evaluación del instructor/supervisor.

Ejercitación del método AMOD

En primer lugar, se debe conformar un panel de discusión con la participación de trabajadores con probada experiencia y algunos de sus supervisores. La experiencia es guiada por un facilitador quien cuenta con la ayuda de un colaborador, que redacta los enunciados correspondientes a las competencias evocadas por los expertos, y

preferentemente, con otra persona que registra los puntos críticos que surgen a lo largo de la ejercitación.

Además, participan otras personas en calidad de observadores (instructores de capacitación, diseñadores de guías didácticas). La construcción de un mapa de Competencias Laborales con el método AMOD, consta de cinco etapas.

a) Primera etapa: Tormenta de ideas.

Una vez constituido el panel de expertos, se promueve la discusión entre los participantes, en torno a la identificación de las competencias o habilidades críticas que debería poseer el perfil laboral examinado.

Conforme el facilitador guía la discusión, el colaborador registra en tarjetas las competencias evocadas por los expertos, las que, preferentemente, deben traducirse en enunciados que correspondan al formato: Verbo + Objeto + Condición. Estas tarjetas se colocan en una pared, para su mejor visualización sin otro criterio que el de su orden de aparición.

Las preguntas orientadoras del debate estarán dirigidas a indagar sobre los "problemas" y "dificultades" considerados como más significativos para el perfil abordado, es conveniente que el otro colaborador vaya registrando las dificultades, que servirán como información para las fases posteriores. Finalmente, se procede a una revisión de lo producido a fin de lograr el consenso de los panelistas.

b) Segunda etapa: Primer agrupamiento de los enunciados.

Finalizado el torbellino de ideas, se realiza un primer agrupamiento de los enunciados, suprimiéndose aquellas tarjetas cuyos contenidos se superponen o no son lo suficientemente distintivos.

c) Tercera etapa: Identificación de las principales áreas de competencias.

Esta etapa consiste en la identificación de áreas de competencias lo suficientemente generales como para poder reagrupar las habilidades o subcompetencias identificadas y ordenadas en los pasos anteriores. Posteriormente, se ubicarán bajo cada título las tarjetas con los enunciados asociados a la categoría, teniendo como criterio un ordenamiento de arriba hacia abajo desde las habilidades más simples a las más complejas. Este proceso se repetirá tantas veces como áreas generales se hayan identificado.

A su vez, este proceso permitirá realizar una segunda depuración de aquellas tarjetas, cuyos enunciados no resulten ser lo suficientemente distintivos. El producto final de esta etapa será una representación que permite visualizar rápidamente los diferentes niveles de complejidad, tanto dentro de un área como entre áreas diferentes de competencias.

d) Cuarta etapa: Construcción del Currículo de Formación

Se procede a un último reordenamiento, comparando todos los enunciados y reagrupándolos en módulos de formación. Para esto, se tendrá en cuenta el siguiente criterio: con qué comienza, con qué sigue, y con qué termina la formación, y teniendo en cuenta como restricción: que sólo se puede seleccionar una subcompetencia, si previamente se ha seleccionado la que la precede en la columna.

Lo que se busca en esta fase es construir grupos o familias de subcompetencias pertenecientes a las diferentes áreas generales, de forma tal de poder establecer un orden jerárquico, que puede ir de lo más simple a lo más complejo o de lo práctico a lo teórico, según lo considere pertinente el panel de expertos.

e) Quinta etapa: proceso de evaluación y autoevaluación.

Luego de construido el mapa AMOD se procede al desarrollo de la autoevaluación, aplicando una escala que varía entre 3 y 6 niveles:

- 0:** no puede desarrollar la competencia.
- 1:** puede desarrollar la competencia, pero bajo constante supervisión.
- 2:** puede desarrollar la competencia, pero con eventual asistencia.
- 3:** puede desarrollar la competencia sin supervisión.
- 4:** puede desarrollar la competencia *sin* supervisión, con un buen nivel de calidad.
- 5:** puede desarrollar la competencia con calidad y velocidad, mostrando iniciativa y adaptabilidad frente a situaciones imprevistas.
- 6:** puede desarrollar la competencia con calidad y velocidad, mostrando iniciativa, adaptabilidad y pudiendo conducir a otros en el desarrollo del trabajo.

Se entrega el mapa AMOD a los trabajadores, quienes se autocalifican con la escala antes mencionada, cada trabajador coteja luego su calificación con la del supervisor, y, a partir de allí, comienzan las acciones de capacitación.

Cada vez que el operario siente que ha mejorado o alcanzado un logro, procede a recalificarse y lo confirma con el supervisor, cada vez que ha cumplido con el aprendizaje de una subcompetencia, el comité de expertos que por otra parte, son las mismas personas que conformaron el panel de discusión, lo evalúa a partir de la observación del desempeño y valida el aprendizaje, otorgándole un certificado de las competencias adquiridas.

3.8.2.4. Método MPC

El método Modelado de Perfiles de Competencias MPC, sirve para elaborar los perfiles integrales de competencia laboral de cargos, áreas u otras unidades organizativas (procesos, equipos, etc.)⁴²

Objetivo General:

- ✦ Recolectar los datos necesarios para implantar un sistema de Recursos Humanos, basado en competencias en el menor tiempo posible. Esto lo logra realizando un taller donde se convoca a expertos de cada cargo que se busca analizar.

Este método será desarrollado en el siguiente capítulo, explicando la metodología para la determinación de perfiles por competencias, pues se utilizará como base para la aplicación práctica de la presente tesis.

3.8.2.5. Método de Análisis de Funciones ANAFUN⁴³

Por medio del análisis funcional:

- ✦ Se muestra las operaciones de los objetos y su dependencia de datos por medio de los diagramas de flujo de datos.
- ✦ Se descompone las operaciones hasta que se obtienen funciones sencillas.
- ✦ Se provee una descripción de la funcionalidad y limitaciones de cada función sencilla.
- ✦ Se identifican las restricciones entre objetos.
- ✦ Se especifica un criterio de optimización.

⁴² MORENO, Jaime, "Selección de Personal: Enfoque Clásico y de Competencias", 2001, folleto.

⁴³ <ftp.itam.mx/pub/alfredo/OBJETOS/OMT/Anafun.pdf>, consultada el 27 de junio de 2005

Para lograr el análisis funcional se requiere que se haya completado previamente:

- ✦ La descripción del problema
- ✦ El diccionario de datos
- ✦ El análisis de objetos
- ✦ El análisis dinámico

El proceso de análisis para el modelo funcional se muestra en la Figura 7.

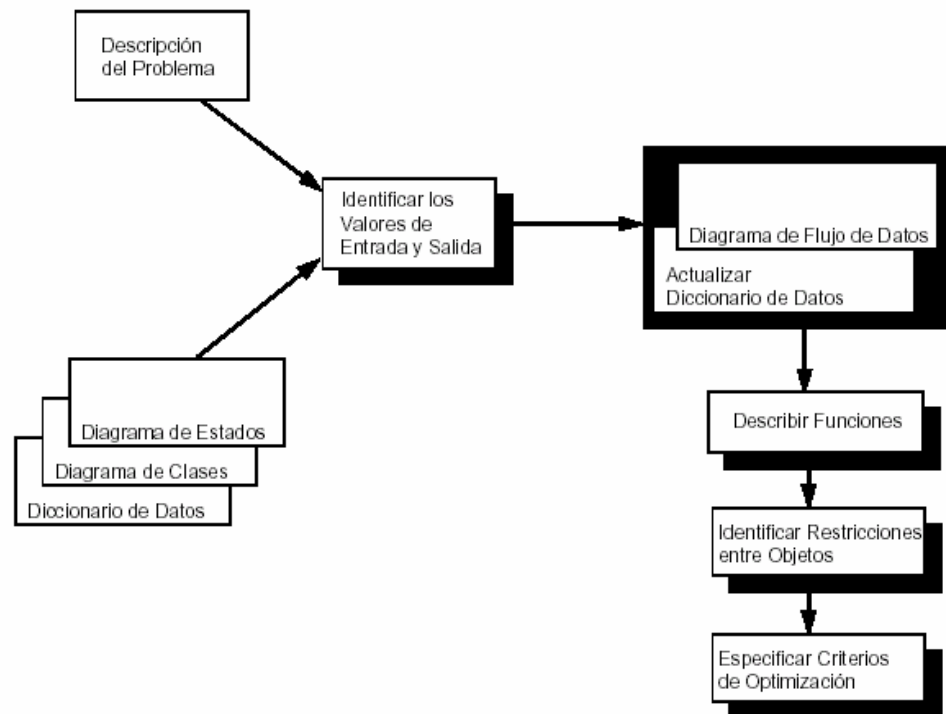


Figura 7. Pasos a seguir en el análisis funcional

Pasos a seguir en el análisis funcional

a) Establecer los Bordes del Sistema

Para establecer los bordes del sistema se debe identificar cuales objetos pertenecen al sistema y cuales son externos a él, los mismos

que aparecerán en el diagrama de contexto.

b) Identificar los Datos de Entrada y Salida

Se examina los bordes del sistema y se lista los valores de entrada y salida, los cuales corresponden a parámetros de los posibles eventos entre el sistema y el mundo exterior. Estos valores luego aparecerán en el diagrama de contexto.

- ✦ Se busca transacciones, mensajes, e interacciones de interfaces entre el sistema y el mundo externo.
- ✦ Se examina la descripción del problema por cualquier valor que no se haya incluido.

c) Construir el Diagrama de Contexto

Tomando en cuenta los dos pasos anteriores, se puede construir el diagrama de contexto para el sistema, el que corresponde al diagrama de flujo de datos de más alto nivel de las clases con interacción externa.

d) Construir los Diagramas de Flujo de Datos

Se debe construir los diagramas de flujo de datos, un diagrama por clase, mostrando cómo los valores de salida se calculan de los valores de entrada.

- ✦ Se construyen los diagramas de flujos de datos correspondiendo a las capas intermedias.
- ✦ Dentro de cada capa se debe determinar los valores de salida. Se debe hacer el trazo de variables hacia atrás de cada valor de salida para determinar la operación que lo calcula.
- ✦ Se debe determinar las operaciones necesarias para producir los valores de salida.

- ✦ Se debe determinar los valores de entrada necesarios para ejecutar las operaciones.
- ✦ Si los valores de entrada a las operaciones corresponden a todas las entradas del diagrama entonces ya se ha terminado. Algunas de las entradas de las operaciones son valores intermedios que deben ser trazados hacia atrás hasta llegar a las entradas del diagrama. También se pueden trazar hacia adelante, de entradas a salidas, pero es más complicado.
- ✦ Se debe añadir las operaciones necesarias y continuar el trazo de valores hacia atrás.
- ✦ Se debe expandir cada proceso no trivial en el diagrama, de arriba hacia abajo, en diagramas de flujo de datos de más bajo nivel.
- ✦ Se debe expandir los diagramas hasta un nivel que produzca funciones simples.

e) Describir los Procesos y Funciones

Cuando el diagrama de flujo de datos ya ha sido refinado lo suficiente, se debe escribir una descripción para cada función, usando el formato más apropiado.

f) Identificar las Restricciones

Se debe identificar las restricciones en las funciones impuestas por los requisitos del problema, estableciendo tiempos y condiciones correspondientes. El analista debe incorporar las restricciones en los modelos dinámicos y funcionales.

g) Actualizar el Diccionario de Datos

El diccionario de datos debe ser actualizado con todos los datos, definidos en los flujos de datos y flujos de control, definiendo entradas, salidas, y datos intermedios, incluyendo almacenamiento de datos.

h) Comparar Modelos

Se debe comparar el modelo funcional con el modelo de objetos y el modelo dinámico, actualizando el diccionario de datos.

- ✦ Se debe tratar de simplificar las operaciones lo máximo posible.
- ✦ Se debe buscar operaciones similares.
- ✦ Se debe buscar variaciones en una sola operación. Las partes comunes se deben reemplazar con una nueva operación más generalizada.
- ✦ Se debe usar herencia para reducir el número de operaciones distintas.
- ✦ Se debe ubicar las operaciones lo más alto posible en la jerarquía de herencia.
- ✦ Se debe definir operaciones más generales para incluir variaciones y casos especiales.
- ✦ Se deben definir operaciones generales que provean una base para la definición de un objeto más allá del problema inmediato.
- ✦ Se debe añadir al modelo de objetos cualquier objeto o atributos que se hayan identificado durante la etapa del análisis funcional.
- ✦ Se debe verificar si existen transformaciones funcionales del modelo dinámico que hayan sido omitidas.
- ✦ Se debe verificar si existen restricciones funcionales que requieran la introducción de acciones condicionales en el modelo dinámico.

En la Tabla1 se muestra una tabla de relaciones entre los tres modelos.

Modelo de Objetos	Modelo Dinámico	Modelo Funcional
Clases		Actores Almacenamiento de datos
Atributos		Flujos de datos Almacenamiento de datos
Operaciones Métodos	Actividades Acciones Eventos	Procesos Funciones Flujos de Control

Tabla 1. Relaciones entre los tres modelos.

i) Especificar Criterios de Optimización

El analista debe decidir si es necesario especificar algún criterio de optimización al sistema.

- ✦ Se debe examinar la descripción del problema nuevamente.
- ✦ Se debe especificar qué aspectos del sistema deben ser maximizados, minimizados, u optimizados.
- ✦ Si hay varios criterios de optimización conflictivos, se debe indicar cómo decidir entre ellos.

CAPITULO IV

4. MÉTODO DE MODELADO DE PERFILES DE COMPETENCIAS (MPC)

4.1. Introducción

El propósito de este capítulo es explicar el método de Modelado de Perfiles de Competencias (MPC), para lo cual hemos recurrido como fuente bibliográfica al folleto de Jaime Moreno, "Selección de personal: enfoque clásico y de competencias", en el mismo que se describe en forma detallada la aplicación de este método por medio de un taller. Por este motivo a lo largo de este capítulo se transcribe casi en su totalidad la manera en la que se deberá desarrollar el taller para identificar los perfiles de competencias.

El método MPC, sirve para elaborar los perfiles integrales de competencia laboral de cargos, áreas u otras unidades organizativas (procesos, equipos, etc.). Los perfiles o modelos de competencias son el núcleo o punto de partida de la administración de recursos humanos por competencias. Las siglas MPC, significan:

M = modelado

P = perfiles

C = competencias

El objetivo general del método MPC es recolectar los datos necesarios para implantar un sistema de recursos humanos basado en competencias en el menor tiempo posible.

Esencialmente el método MPC se desarrolla en un taller donde un grupo de expertos en los puestos y con la guía de un facilitador:

- ✦ Identifican las tareas esenciales del puesto (criterios de rendimiento superior).
- ✦ Levantan el perfil de competencias al puesto (desglosado en conocimientos, destrezas y otras competencias).
- ✦ Determinan las competencias que serán evaluadas en selección y desarrolladas en capacitación.

La gran ventaja es que estos resultados se generan en un máximo de tres horas y para un gran número de puestos. Por ejemplo: 2 facilitadores pueden dirigir el trabajo de un grupo de 45 personas y suponiendo 3 expertos por puesto, en cuatro horas se puede contar con los criterios de rendimiento y los perfiles de al menos 15 puestos diferentes.

4.1.1. Beneficios del Método MPC

- a) Acelera significativamente los procesos de selección.
- b) Proporciona insumos para el sistema de capacitación, entrenamiento y desarrollo.
- c) Proporciona insumos para el sistema de evaluación y retroalimentación del rendimiento.
- d) Puede ser adaptado para establecer criterios de rendimiento y modelos de competencias para roles, áreas, departamentos, grupos ocupacionales, estrategias corporativas e incluso modelos de competencias para toda la organización.

- e) Debido a su cobertura (al menos 15 puestos en un solo taller), puede ser realizado periódicamente, sin mayores costos, para actualizar las tareas esenciales de los puestos, los criterios de rendimiento y los perfiles de competencias.
- f) Utiliza el concepto de “competencias integrales”; ésto es, define tanto los criterios de rendimiento como las características personales necesarias para desempeñar esos criterios en el máximo nivel de eficacia.
- g) Aclara las expectativas de rendimiento de los puestos.
- h) Materializa la participación de los miembros de la organización en la gestión por competencias.
- i) Capacita a los miembros de la organización en los conceptos esenciales de la gestión por competencias.
- j) Ofrece herramientas de recursos humanos para los diversos miembros de la organización (criterios de rendimiento, tareas esenciales, perfiles de competencias, fichas de destrezas, etc.), materializando la idea de que la gestión de recursos humanos es una actividad compartida por todas las áreas.
- k) Difunde el tema de competencias en toda la organización aportando con insumos para la consolidación de nuevos patrones culturales.

El método MPC, está pensado no sólo para generar perfiles con la mayor rapidez posible, sino que además se basa en el uso de conceptos y técnicas de validez comprobada encaminadas a asegurar la calidad de los resultados. Así, el método MPC, logra adaptarse fácilmente a las necesidades prácticas de las organizaciones, sin sacrificar la rigurosidad metodológica ni la calidad de los resultados.

4.1.2. Metodología

El método MPC, se desarrolla en un taller que tiene la finalidad de obtener la información esencial para diseñar un sistema de recursos humanos basado en competencias.

El taller es conducido por analistas del área de recursos humanos de la organización, quienes ofrecen las guías e instrucciones necesarias para que los expertos proporcionen la información pertinente.

Los informantes o expertos en el puesto deben cumplir dos requisitos básicos:

- ✦ Conocer a fondo la posición: usualmente los ocupantes de mejor desempeño, los supervisores directos del puesto y el personal involucrado en el diseño del puesto cumplen esta condición.
- ✦ Tener un nivel educativo superior: como mínimo los expertos requieren cierta educación superior. Esto asegura que los expertos posean tres habilidades básicas que requerirán en el taller: comprensión de instrucciones, lectura y escritura.

Lo ideal es que formen grupos de tres expertos por posición a analizar, ya que el método está diseñado para aprovechar las ventajas del trabajo en equipo. No obstante, si no existe el número suficiente de expertos, no hay inconveniente en tener un solo informante por puesto. Sin embargo, en este caso es altamente recomendable que se revise con mayor detalle la información proporcionada por el informante en la fase de validación, una vez concluido el taller.

En el caso de que los potenciales informantes no tengan el nivel educativo recomendado, es preferible trabajar con los supervisores

de los informantes. Lo importante es que los informantes reúnan las destrezas básicas de comprensión de instrucciones, lectura y escritura.

Por su parte los requisitos que deben cumplir los facilitadores de los talleres son:

- ✦ Conocimiento de la metodología MPC.
- ✦ Conocimiento del fundamento teórico del enfoque.
- ✦ Habilidad para dirigir y organizar grupos.

4.2. Identificar las actividades esenciales del puesto

El primer paso que los expertos deben proporcionar son los “criterios de rendimiento”, los cuales son definiciones explícitas sobre las actividades que se deben realizar y los resultados de trabajo que se deben lograr en un puesto de trabajo o área funcional, para ser considerada de alto rendimiento. Los criterios de rendimientos son las actividades y los resultados que tienen el mayor impacto para la organización. Incluyen tanto las acciones (comportamientos) como los resultados de trabajo (productos tangibles). Sin embargo, dado que las competencias son los antecedentes del comportamiento laboral, es necesario identificar solamente aquellos criterios de rendimiento de carácter conductual (actividades). Así, las actividades esenciales de un puesto de trabajo son los criterios de rendimiento superior.

Nuestra recomendación es que NO se utilice la expresión “criterios de rendimiento” con un grupo de personas que si bien son expertas en la posición que analizan, no tienen un conocimiento experto en administración de recursos humanos. Más bien se sugiere que se diga lo siguiente a los expertos:

“Antes de levantar el perfil de competencias, les voy a pedir que listemos las actividades o funciones del cargo que están analizando. Una vez listadas las actividades, procederemos a identificar las más importantes.”

Se puede observar que se está pidiendo dos cosas a los expertos:

- a) Que listen las actividades del cargo.
- b) Que identifiquen las más importantes.

Un puesto de trabajo puede tener muchas actividades, pero no todas ellas tienen el mismo nivel de importancia o impacto para la organización. Por ejemplo, la tarea más importante de un vendedor es vender; en cambio, “elaborar informes de visitas a clientes” es una actividad que no tiene el mismo nivel de impacto que la labor de ventas. En otras palabras, no todas las actividades de un cargo tienen la misma importancia para la consecución de los objetivos corporativos. Así, el perfil de competencias se elabora únicamente a partir de las actividades esenciales.

La identificación de actividades esenciales es una aplicación del Teorema de Pareto en los puestos de trabajo. En su forma más general el teorema dice: “el 80% de los resultados dependen del 20% de las causas y el 80% de las causas secundarias genera apenas un 20% de los resultados”. La idea es que los expertos identifiquen ese 20% de actividades críticas (causas) que generan el 80% de los resultados para la organización. La siguiente figura ilustra el Teorema de Pareto.

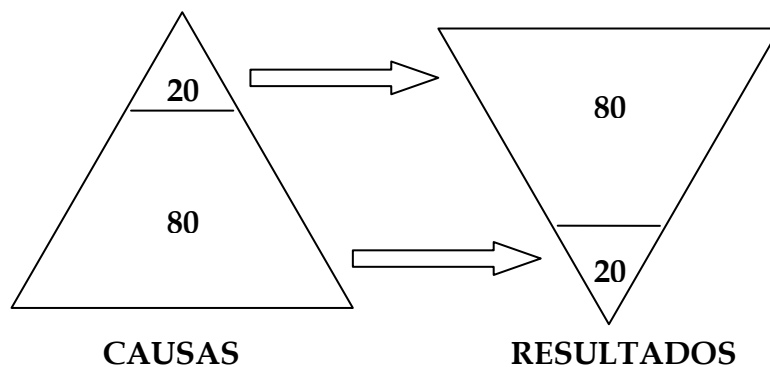


Figura 8. Teorema de Pareto

Para aplicar el Teorema de Pareto a los puestos de trabajo, se debe entregar a los expertos en una hoja la siguiente matriz.

Liste todas las actividades del puesto	F	C	D	Total
1.				
2.				
n.				

Tabla 2. Lista de actividades del puesto.

Y se procede a dar la siguiente instrucción:

“Les estoy entregando una hoja donde una de las columnas dice: “Liste todas las actividades del puesto”. Por favor listen todas las actividades o funciones que se ejecutan en el puesto. Listen lo que debería ser. Las otras columnas las trabajaremos posteriormente. Por favor les voy a solicitar que cuando redactemos las descripciones de las funciones, lo hagamos según el siguiente formato: empezamos siempre con un verbo en indicativo o infinitivo (revisa o revisar, planea o planear, ingresa o ingresar, etc.) y posteriormente, escribamos el objeto del verbo (qué/quién). Observen los siguientes ejemplos que ilustran la manera de redactar las funciones:”

Verbo en indicativo	Objeto del verbo(qué/quién)
1.Asiste	a las reuniones semanales de área
2.Atiende	a los clientes que llegan al mostrador
3.Elabora	los balances de situación general
4.Redacta	las funciones de los puestos
5.Inspecciona	la calidad de los productos

Tabla 3. Estructura básica para la redacción de actividades.

Se deberá realizar algunos comentarios resaltando la estructura de la redacción (verbo+objeto del verbo) y posteriormente distribuya la siguiente tabla para asegurarse que los informantes no cometan otros errores durante la redacción de actividades. Al igual que la tabla anterior, comente y resalte los puntos importantes.

Ejemplos de descripciones incorrectas	Problemas detectados en la descripción	Descripciones corregidas
Se mantiene actualizado en los avances del área.	El verbo ser no describe conductas o acciones observables.	Estudia los nuevos avances del área.
Visita y vende a los clientes.	Las acciones de visita y venta no son necesariamente consecutivas. Son dos tareas separadas.	Visita a los clientes asignados. Vende los productos X, Y, Z
Elabora informes.	Demasiado genérico. Falta especificar el tipo de reportes.	Elabora los informes de producción mensual.
Control operativo.	Confuso, falta un verbo. Además esa forma describe funciones y no tareas.	Controla el proceso operativo de planta.
Contesta rápidamente las llamadas telefónicas o contesta las llamadas antes de los tres primeros segundos.	Las descripciones no deben contener adverbios o adjetivos (rápidamente, adecuadamente, bien, etc.) ni tampoco indicadores de logro o eficacia.	Contesta las llamadas telefónicas.
Conoce las solicitudes de préstamos.	El verbo conocer no es observable. El análisis de puestos describe solamente conductas observables.	Estudia las solicitudes de préstamos.

Todas las demás funciones que le asignen.	Falta un verbo.	Ejecuta cualquier otra función asignada.
Redacto los informes de venta mensuales.	Los verbos no deben estar en primera persona. Se debe usar el tiempo indicativo (redacta) o también el infinitivo (redactar) aunque esta última forma en la descripción de procesos de trabajo y en la descripción de funciones, no de tareas.	Redacta los informes de ventas mensuales.
Está al tanto de los pedidos de los clientes.	El verbo estar no describe conductas o acciones observables.	Atiende los pedidos de los clientes.
No abandona la recepción durante la jornada.	Las descripciones no deben empezar con frases en negativo.	Permanece en la recepción durante la jornada.
Concreta cinco ventas del producto X al mes.	Es una descripción de resultados y no de actividades.	Vende el producto X.
Realiza diariamente los despachos efectuados.	Las descripciones no deben contener adverbios de lugar o tiempo (diariamente, mensualmente, etc.)	Revisa los despachos efectuados.
Instala el sistema eléctrico de los vehículos.	La descripción es correcta en su aspecto formal. Sin embargo, cuando se trata de una actividad que es ejecutada por un grupo de personas en el contexto de equipo, la descripción debe reflejar esa característica con verbos como colabora, apoya, soporta, participa, etc.	Colabora en la instalación del sistema eléctrico de vehículos.

Tabla 4. Descripciones correctas e incorrectas de tareas: ejemplos.

Adicionalmente, cuando se redactan tareas, es recomendable evitar el uso de los siguientes verbos: administrar, gestionar, procesar, supervisar, planificar, organizar, dirigir, controlar. Estos verbos por lo general se utilizan para agrupar varias tareas, de modo que hay que tener cuidado con su uso.

Tampoco se deben utilizar verbos que hagan referencia a conductas interiorizadas como: conoce, comprende, conciencia, sabe, aprecia,

estima, valora, piensa, etc. Sólo se deben usar verbos de conducta observable.

Luego de realizar la explicación y atendidas las preguntas de los informantes se debe concluir esta parte indicando:

“Por favor tienen 30 minutos para listar todas las actividades”.

Si bien desde un punto de vista técnico las actividades se distinguen por su nivel de especificidad (funciones, tareas, elementos), no es conveniente discutir estos aspectos con los expertos. Discutir cual es la diferencia entre una función y una tarea puede ser fuente de confusiones para los expertos. Simplemente se debe utilizar la expresión “actividades de trabajo” enfatizando que ésto se refiere a lo que las personas hacen en su puesto de trabajo.

Una vez que los expertos han listado las actividades de los puestos, se les explicará lo siguiente:

“Ahora que ya hemos listado todas las actividades del puesto, les voy a pedir que califiquemos cada una de las actividades sobre la base de las siguientes escalas: frecuencia, consecuencias de los errores y dificultad.”

Luego de ésto se debe entregar a los expertos la matriz de la Tabla 2 (Lista de actividades del puesto), y se procede a dar la siguiente instrucción:

“Ustedes han recibido unas escalas de calificación. Su tarea consiste en calificar cada una de las actividades del puesto que ustedes han descrito, con las escalas que acaban de recibir. La calificación deben anotarla en las columnas que

dicen "F" para frecuencia, "C" para consecuencias de los errores y "D" para dificultad. Una vez concluida la calificación obtenga el total de la columna "Total" aplicando la fórmula que consta en el ejemplo. Las actividades cuya puntuación total es la más alta son las actividades esenciales del puesto"

Escalas para la calificación de actividades de trabajo

Las siguientes escalas sirven para identificar las "actividades esenciales" de puestos, procesos, operaciones, etc.

Escalas / definición	Para aplicar esta escala hágase la siguiente pregunta
Frecuencia: cuál es la frecuencia esperada de esta actividad.	¿Con qué frecuencia se ejecuta esta tarea? Si la frecuencia es variable pregúntese: ¿Cuál es la frecuencia típica de ejecución de esta actividad?
Consecuencias de los errores: qué tan graves son las consecuencias por un incorrecto desempeño de la actividad en el contexto típico donde se ejecutará (usualmente una organización).	¿Qué consecuencias tiene un mal desempeño de la actividad?.
Dificultad: qué tan difícil es la ejecución de la actividad en comparación con las demás actividades analizadas.	¿Qué tan difícil es la ejecución de esta actividad comparada con las demás del mismo puesto/proceso?

Tabla 5. Escalas para la calificación de las actividades de trabajo.

Gradación de las escalas

Grado	Frecuencia	Consecuencia de los errores	Dificultad
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: pueden afectar a toda la organización.	Muy difícil
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar a los procesos o áreas funcionales de la organización.	Difícil
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: pueden afectar al trabajo de otros.	Moderada
2	Una vez al mes	Consecuencias de menor magnitud: afectan la ejecución de otras actividades que pertenecen al mismo puesto/carrera.	Fácil

1	Otro (bimestral, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias menores, fácilmente controlables.	Tarea muy fácil de ejecutar en comparación con las demás actividades
---	---	---	--

Tabla 6. Gradación de las escalas.

Ejemplo

Cargo: Asistente de Selección	F	C	D	Total
1. Atiende las solicitudes de contratación de personal.	2	3	2	8
2. Llama a agencias de empleo y consultoras.	3	3	2	9
3. Difunde anuncios de reclutamiento interno.	2	3	2	8
4. Recibe las hojas de vida de los aspirantes.	5	3	2	11
5. Indaga referencias de trabajo.	3	4	3	15
6. Solicita datos faltantes de las hojas de vida.	3	4	2	11
7. Informa sobre la indagación de referencias.	3	3	2	9
8. Colabora con la selección de métodos de evaluación.	3	3	3	12
9. Convoca a los candidatos a entrevista.	3	4	1	7
10. Aplica las pruebas de evaluación a los candidatos.	4	4	3	16
11. Entrevista a los candidatos en la fase preliminar.	4	3	4	16
12. Elabora reportes de evaluación de pruebas y entrevistas.	3	3	5	18
13. Solicita los trámites de contratación.	2	2	1	4
14. Entrega al jefe de selección las requisiciones de personal.	2	2	1	4

Tabla 7. Ejemplo de calificación de actividades.

F = frecuencia C = consecuencias errores D = dificultad

$$\text{Total} = \text{frecuencia} + (\text{consecuencias} \times \text{dificultad})$$

La frecuencia es un término aditivo y tiene esta característica para quitarle peso en el cálculo; ésto, debido a que existen algunas tareas que se hacen todos los días y no tienen mayor relevancia, mientras que otras, aunque se realizan esporádicamente son muy importantes. Para tener en cuenta esta situación se le quita peso a la frecuencia convirtiéndola en un término aditivo.

Las consecuencias o errores (consecuencias por omisión) intentan medir el grado de relevancia o impacto de la tarea; si la tarea se omite y tiene repercusiones considerables, indica una tarea de alta relevancia estratégica. La dificultad o complejidad trata de determinar el grado de conocimientos, habilidades y esfuerzo que demanda la ejecución de la tarea. La interacción de estos dos términos (de ahí su multiplicación), integran el principal criterio para determinar la importancia de una actividad.

Cómo identificar las actividades esenciales:

- ✦ El número máximo de actividades esenciales será 4.
- ✦ Las 3 o 4 actividades con las puntuaciones totales más altas son las esenciales.

Cargo: Asistente de Selección	F	C	D	Total
5. Indaga referencias de trabajo.	3	4	3	15
10. Aplica las pruebas de evaluación a los candidatos.	4	4	3	16
11. Entrevista a los candidatos en la fase preliminar.	4	3	4	16
12. Elabora reportes de evaluación de pruebas y entrevistas.	3	3	5	18

Tabla 8. Actividades esenciales de un Asistente de Selección.

Identificadas las actividades esenciales (que no deben ser más de 4), se procederá con la siguiente fase del taller (levantamiento del perfil de competencias). Los expertos deberán identificar qué conocimientos y destrezas se requieren para desempeñar las actividades esenciales en el máximo nivel de rendimiento.

Conviene destacar que los criterios de rendimiento dependen del nivel de análisis. En el caso de los puestos de trabajo los criterios son las actividades esenciales del cargo. La siguiente tabla identifica cuales son los criterios de rendimiento para otros niveles de análisis.

Nivel de análisis	Criterios de rendimiento superior
1. Puestos individuales de trabajo	Actividades esenciales del puesto.
2. Áreas o departamentos	Funciones permanentes del área.
3. Procesos de trabajo	Principales operaciones y puntos de decisión del proceso.
4. Planes estratégicos	Estrategias del plan.
5. Toda la organización	Combinación de los criterios de rendimiento de las áreas y planes estratégicos.

Tabla 9. Criterios de rendimiento superior en diversos niveles de análisis.

Esta fase puede acelerarse si la organización cuenta con descripciones actualizadas de funciones. En este caso se debe entregar impresas las funciones a los expertos y pedirles que las califiquen con las escalas comentadas. No obstante se debe tener en cuenta que una de las ventajas del método MPC es la identificación de las actividades del puesto y consecuentemente, la obtención de la información necesaria para elaborar el manual de funciones de la organización. Por otra parte, si la organización ya cuenta con descripciones de funciones, el MPC permitirá actualizarlas.

4.3. Elaborar el perfil de competencias

Un perfil de competencias es una descripción de los conocimientos, las destrezas y otras características requeridas para desempeñar un puesto o actividad con competencia.

Un perfil debe derivarse del análisis de las actividades esenciales del puesto (criterios de rendimiento), por esta razón, la identificación de criterios de desempeño superior es el primer paso a la construcción de un perfil de competencias.

Se debe tener en cuenta que en la Gestión de Recursos Humanos por Competencias el perfil o modelo, es el núcleo alrededor del cual giran todas las aplicaciones de recursos humanos. Si el perfil está mal elaborado, las aplicaciones resultantes incorporarán algún margen de error.

A diferencia de la administración tradicional de recursos humanos donde el perfil era una cuestión secundaria sin mayor relevancia, en la gestión por competencias los perfiles son de máxima importancia para el éxito del sistema. Por esta razón, la metodología de competencias enfatiza la construcción de los perfiles de competencias.

Para este punto los expertos ya han identificado las actividades esenciales de la posición. Ahora tendrán la tarea de identificar los conocimientos y las destrezas requeridas. Para este efecto se usará la siguiente metodología.

4.3.1. Metodología para identificar los conocimientos

Se debe entregar a los expertos una hoja con los siguientes datos:

Liste solamente las actividades esenciales	Conocimientos requeridos	Destrezas requeridas	Otras competencias
1.			
2.			
3.			

Tabla 10. Hoja de actividades esenciales.

Se debe solicitar a los expertos que transcriban solamente las actividades esenciales que identificaron en la primera parte del taller y se indica lo siguiente:

“Ahora que ya hemos transcrito las actividades esenciales del puesto, les voy a solicitar que completemos la columna “conocimientos”. Ustedes deben hacerse la siguiente pregunta en cada una de las actividades del puesto: para desempeñar esta actividad ¿qué conocimientos se requieren?; a fin de que tengamos claridad sobre qué es un conocimiento me permito enseñarles el siguiente ejemplo. Debo destacar que no todas las actividades de un puesto requieren conocimientos. Si ese es el caso, dejen vacío el casillero y prosigan con la siguiente actividad.”

A continuación se les entregará un ejemplo sobre lo que se espera de los expertos y una pequeña hoja donde se aclara el concepto de conocimientos. A renglón seguido se presentan estos ejemplos:

Recepcionista – Telefonista

Actividades esenciales	Conocimientos
1. Responde a las llamadas telefónicas.	Áreas, personas, productos y servicios de la institución.
2. Atiende a los clientes y al público.	Áreas, personas, productos y servicios de la institución.
3. Llega y sale del trabajo según el horario establecido.	Horarios de trabajo.
4. Permanece en la recepción durante la jornada	

Vendedor

Actividades esenciales	Conocimientos
1. Vende el producto X.	Conocimiento mercado y la competencia.
2. Realiza seguimiento de postventa.	Datos del cliente.
3. Entrega los reportes de ventas y visitas durante la última semana de cada mes.	Datos de ventas y visitas.

Tabla 11. Ejemplos sobre como completar la columna conocimientos.

En la misma hoja se indicará la siguiente información con el objeto de que los expertos dominen la definición de conocimientos lo cual mejorará la calidad de la información que éstos proporcionen.

Definición de conocimientos: los conocimientos son conjuntos de informaciones adquiridas vía educación formal, capacitación o análisis de información.

Que NO son conocimientos: en la gestión por competencias es muy importante no confundir conocimientos con otras competencias como las destrezas, las capacidades, etc. La mejor manera de no confundir conocimientos con otras competencias es aplicar la siguiente regla:

- ✦ Por lo general los conocimientos empiezan con sustantivos (economía, contabilidad, finanzas, etc.).
- ✦ Por lo general las destrezas empiezan con un verbo (negociar, inspeccionar, manejar, etc.).

Se sugiere que los expertos realicen el siguiente ejercicio para afianzar la noción de conocimientos y destrezas:

Ejemplos	¿Es un conocimiento o una destreza?	Respuestas
Economía y finanzas	Conocimiento	Son áreas que requieren estudio formal.
Elaborar balances contables	Destreza	Es una destreza. Las destrezas son conocimientos en acción.
Principios y técnicas de ventas	Conocimiento	Porque las técnicas de venta se las estudia.
Aplicar estrategias de ventas	Destreza	Porque las estrategias se las pone en práctica.
Técnicas de entrevista	Conocimiento	Porque las técnicas requieren estudio formal.
Manejo de entrevistas	Destreza	Porque para manejar una entrevista hay que ejecutarla.
Ventas y mercadeo	Conocimiento	Es un área de conocimientos
Estadísticas sobre clientes	Conocimiento	Porque hay que indagar para conocer las estadísticas sobre clientes.

Elaborar estadísticas de clientes	Destreza	Si bien hay que saber de estadística, la elaboración ya es un conocimiento aplicado, es decir, una destreza.
Manejar Excel	Destreza	Es una destreza, por ser un conocimiento en acción.

Tabla 12. Ejercicio para diferenciar entre conocimientos y destrezas.

Para esto el facilitador deberá proporcionar esta hoja sin los datos de la segunda y tercera columna a fin de que los expertos las completen y se familiaricen con el concepto de conocimientos. Se dará un máximo de cinco minutos para que los expertos completen la hoja. Inmediatamente el analista procederá a realizar y explicar las respuestas.

También es útil decir a los expertos que hay dos tipos de conocimientos:

- ✦ Conocimientos técnicos: conocimientos que se adquieren mediante educación formal, por ejemplo: administración, finanzas, medicina, circuitos electrónicos.
- ✦ Conocimientos informativos: conocimientos que se adquieren por simple escucha o lectura del material informativo, por instancia, horario de la empresa, políticas de la organización, nombre de las personas que laboran en el lugar de trabajo, etc.

Una vez que los expertos tengan claro que son y que no son los conocimientos se les pedirá que procedan a establecer los conocimientos de la posición analizada. Se les dará entre 20 y 25 minutos para ejecutar esta tarea.

4.3.2. Metodología para identificar las destrezas

Concluida la identificación de los conocimientos, los expertos procederán a la identificación de las destrezas. La mejor manera de identificar destrezas o habilidades es mediante el uso de fichas o tarjetas que contengan las destrezas y sus definiciones. Cada ficha contiene una destreza y su definición; las destrezas que se utilizan en nuestro caso corresponden al diccionario de destrezas y habilidades laborales de Jaime Moreno (Anexo 1), el mismo que fue traducido y adaptado de: Mumford, M, Peterson, N., & Childs, R., "Basic and cross – functional skills", 1999.

Ejemplo:

Destreza Habilidad	Definición	Nivel	Ejemplos
Escucha activa	Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas	Alto	Actuar como juez en un complejo litigio legal.
		Medio	Responder preguntas sobre referencias de crédito.
		Bajo	Tomar una orden de compra.
Hablado	Hablar con los demás de manera clara y comprensible	Alto	Exponer un caso legal ante la Corte Suprema.
		Medio	Entrevistar a candidatos con el objeto de tener referencias personales y de trabajo
		Bajo	Saludar a un grupo de turistas y explicarles acerca de las atracciones turísticas.
Monitoreo y control	Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo	Alto	Revisar la productividad corporativa y desarrollar un plan para mejorarla.
		Medio	Monitorear el progreso de una reunión y revisar la agenda para asegurarse que se discutan los temas más importantes .
		Bajo	Leer y corregir una carta.

Cada grupo de expertos recibe un paquete de 52 fichas. En realidad, no es necesario entregar todas las fichas a los expertos. Los analistas pueden preseleccionar y descartar aquellas destrezas que

evidentemente carecen de relevancia para el puesto. Por ejemplo: las destrezas técnicas no son aplicables a puestos administrativos.

Los expertos tienen que leer cada tarjeta y decidir si la destreza es imprescindible para desempeñar el puesto. Los facilitadores deberán ponderar la diferencia entre imprescindible y deseable.

Al final los expertos tendrán dos grupos de tarjetas, las seleccionadas y las descartadas. Los facilitadores pedirán a los expertos que prioricen las tarjetas seleccionadas poniendo en primer lugar la que consideran más importante y así sucesivamente. También se les puede decir a los expertos lo siguiente:

“Del grupo de tarjetas seleccionadas les voy a pedir que prioricen y escojan las 5 más importantes. La razón por la cual establecemos el número de 5 es que los perfiles de competencias para ser prácticos no deben contener demasiadas competencias; un número excesivo de competencias vuelve poco práctico al perfil. Además tengan en cuenta que esas 5 destrezas escogidas deberán ser ubicadas en alguna de las celdas que se encuentran en la columna “Destrezas” a fin de vincularlas con las actividades esenciales del cargo. No hay ningún inconveniente en que una misma destreza se repita en más de una actividad esencial; tenemos 20 minutos para esta tarea”

Una vez que los expertos han seleccionado las 5 destrezas, se les pedirá que las ubiquen en la columna “Destrezas”, que está junto a la columna de “Conocimientos”. La ubicación de las destrezas en alguna de las celdas de la columna, tiene por finalidad asegurar que las destrezas son necesarias para desempeñar alguna o algunas de las actividades esenciales de la posición. Si la destreza no puede ser

ubicada o vinculada a alguna de las tareas esenciales del puesto puede significar que:

- ✦ Falta identificar alguna actividad esencial de la posición.
- ✦ La destreza ha sido erróneamente escogida por una inadecuada priorización.
- ✦ La destreza requiere adaptación al puesto.
- ✦ La destreza está vinculada a una tarea o criterio de rendimiento extra – puesto.

La siguiente tabla presenta las soluciones en el caso de dudas o inquietudes de los expertos para vincular las destrezas con las actividades esenciales.

Posibles inquietudes para vincular las destrezas con las actividades esenciales	Soluciones recomendadas
Falta identificar alguna actividad esencial de la posición	a) Revisar las actividades planteadas. b) Agregar actividades si es necesario.
La destreza ha sido erróneamente escogida por una inadecuada priorización.	a) Revisar la priorización efectuada. b) Volver a seleccionar las destrezas.
La destreza requiere adaptación al puesto.	a) Cambiar el nombre de la destreza. b) Ajustar la definición de la destreza. c) Crear una nueva destreza.
La destreza está vinculada a una tarea o criterio de rendimiento extra – puesto.	a) Describir la tarea o criterio extra – puesto (puede ser una función departamental o corporativa en la cual el cargo tiene incidencia).

Tabla 13. Inquietudes de los expertos para vincular las destrezas con las actividades esenciales.

4.3.3. Metodología para identificar destrezas específicas

Concluida la labor de selección de las fichas se indicará lo siguiente:

“Ahora procederemos a determinar si existen destrezas específicas. Por favor, tomando como referencia las actividades esenciales, establezcamos si estas requieren destrezas como:”

- ✦ Dominio de idiomas escritos y hablados (inglés, francés, alemán, etc.).
- ✦ Manejo de programas informáticos (Word, Excel, Power Point, etc.).
- ✦ Operación de equipos (fax, computadores, teléfonos, etc.).
- ✦ Operación de máquinas o herramientas (taladros, sierras, sopletes, etc.).

El resultado final de otro grupo de expertos debe ser la matriz de actividades esenciales y competencias debidamente complementada.

Antes de entregar las fichas a los expertos, se recomienda proporcionar un ejemplo de lo que se espera de ellos para que tengan claro el resultado que deben generar.

Recepcionista – Telefonista

Actividades esenciales	Conocimientos	Destrezas
1. Responde a las llamadas telefónicas.	Áreas, personas, productos y servicios de la institución.	Operación de central telefónica.
2. Atiende a los clientes y al público.	Áreas, personas, productos y servicios de la institución.	Orientación de servicios.
3. Llega y sale del trabajo según el horario establecido.	Horarios de trabajo.	
4. Permanece en la recepción durante la jornada		

Vendedor

Actividades esenciales	Conocimientos	Destrezas
1. Vende el producto X.	Conocimiento mercado y la competencia.	Persuasión, orientación de servicio.
2. Realiza seguimiento de postventa.	Datos del cliente.	Persuasión, orientación de servicio.
3. Entrega los reportes de ventas y visitas durante la última semana de cada mes.	Datos de ventas y visitas.	Elaboración de reportes.

Tabla 14. Ejemplos de cómo llenar la columna de destrezas.

4.3.4. Metodología para identificar “otras competencias”

Una vez que los expertos han completado la mayor parte del perfil de competencias. Ahora ya están establecidos las actividades esenciales, los conocimientos y las destrezas genéricas y específicas requeridas por la posición. Sin embargo, existen otras competencias que pueden agregarse al perfil, éstas son: aptitudes, rasgos de personalidad, motivaciones y actitudes. Dado que estas competencias son más psicológicas y a la mayoría de personas les cuesta trabajo derivarlas, es preferible que un experto en psicología industrial u organizacional identifique estas competencias. En otras palabras, en aras de la sencillez, se recomienda que los expertos no sean solicitados para establecer estas otras competencias. Sin afán de usar criterios de exclusión, los únicos profesionales debidamente calificados para hacer este tipo de análisis son los psicólogos industriales, de modo que es recomendable contar con el aporte de un profesional de esta disciplina para que identifique esas otras competencias. Evidentemente, la identificación de esas otras competencias o características tiene que realizarse una vez concluido el taller, mediante la aplicación del diccionario de aptitudes y capacidades laborales de Jaime Moreno (Anexo 2).

De cualquier manera la columna “otras competencias” puede ser usada si los expertos consideran es necesario agregar alguna característica que no es conocimiento ni destreza. Posteriormente los analistas revisarán esos aportes para estimar su relevancia.

Se considera que los conocimientos y destrezas son competencias “duras”; es decir, constituyen los requerimientos profesionales y técnicos para ejecutar el trabajo. En cambio, las “otras competencias” (aptitudes, rasgos, motivos, etc.) son competencias “blandas” esto es, características que se relacionan más con la disposición o motivación del individuo para ejecutar la tarea, que con su capacidad profesional.

Recepcionista – Telefonista

Actividades esenciales	Conocimientos	Destrezas	Otras competencias
1. Responde a las llamadas telefónicas.	Áreas, personas, productos y servicios de la institución.	Operación de central telefónica.	Amabilidad, expresión verbal.
2. Atiende a los clientes y al público.	Áreas, personas, productos y servicios de la institución.	Orientación de servicios.	Amabilidad, expresión verbal.
3. Llega y sale del trabajo según el horario establecido.	Horarios de trabajo.		Escrupulosidad.
4. Permanece en la recepción durante la jornada			Escrupulosidad.

Tabla 15. Ejemplos de cómo llenar la columna de otras competencias.

4.3.5. Rasgos de Personalidad⁴⁴

Las primeras indagaciones en la estructura de la personalidad giraron en torno de los intentos por identificar y nombrar características

⁴⁴ ROBBINS, Stephen P, “Comportamiento Organizacional”, PRENTICE HALL, México – México, 2004, Pág. 96

duraderas que describieran el comportamiento de un individuo. La cautela, agresividad, sumisión, desidia, ambición, lealtad y timidez son características conocidas. Estas características, cuando se manifiestan en muchas situaciones, se denominan rasgos de personalidad. Cuanto más constante sea una característica y más a menudo se presente en situaciones diversas, más importante es como rasgo que describe al individuo.

4.3.5.1. *Modelo de los Cinco Grandes*⁴⁵

En los últimos años, un conjunto impresionante de investigaciones brinda apoyo al concepto de que hay cinco dimensiones fundamentales de la personalidad humana. Los cinco grandes factores son:

- ✦ **Extroversión:** Esta dimensión comprende el grado de comodidad en las relaciones con las personas. Los extrovertidos son gregarios, afirmativos y sociables. Los introvertidos son reservados, tímidos y apacibles.
- ✦ **Conformidad:** Esta dimensión se refiere a la propensión del individuo a plegarse a los demás. Las personas más conformes son cooperadoras, afectuosas y confiadas. Quienes obtienen una calificación baja en este factor son fríos, inconformes y antagónicos.
- ✦ **Escrupulosidad:** Esta dimensión es una medida de confiabilidad, una persona muy escrupulosa es responsable, organizada, confiable y persistente. Quienes tienen una

⁴⁵ ROBBINS, Stephen P, "Comportamiento Organizacional", PRENTICE HALL, México - México, 2004, Pág. 96

calificación baja son distraídos, desorganizados y poco confiables.

- ✦ **Estabilidad emocional:** Esta dimensión atañe a la capacidad de una persona de soportar las tensiones. Las personas de más estabilidad emocional son calmadas, confiadas y seguras. Quienes tienen una puntuación negativa son nerviosos, ansiosos, deprimidos e inseguros.
- ✦ **Apertura a la experiencia:** la última dimensión concierne a la gama de intereses personales y el encanto de lo novedoso. Las personas muy abiertas son creativas, curiosas y poseen sensibilidad artística. Las que están en el otro extremo de la categoría de apertura son convencionales y se sienten a gusto con lo conocido.

Además de ofrecer un marco teórico uniforme sobre la personalidad, en la investigación de los cinco grandes también se han encontrado relaciones importantes entre estas dimensiones de la personalidad y el desempeño en el trabajo. Se han estudiado numerosas ocupaciones: profesionistas (ingenieros, arquitectos, contadores, abogados), policías, administradores, vendedores y empleados capacitados y no capacitados. El desempeño laboral ha sido definido según puntuaciones de trabajo, destreza en la capacitación (el desempeño en los programas de capacitación) y datos de expediente, como el nivel salarial. En los resultados se mostró que la escrupulosidad pronostica el desempeño laboral de todos los grupos de ocupación. “De la preponderancia de las pruebas, se desprende que los individuos de los que se puede depender y que son confiables, cuidadosos, esmerados, capaces de planear, organizados, esforzados, persistentes y orientados a las metas tienen un desempeño mayor en todas o casi todas las ocupaciones”.

Además, los empleados que tienen una calificación elevada en escrupulosidad alcanzan un mayor conocimiento de su trabajo, probablemente porque las personas escrupulosas son las que ejercen mayores niveles de esfuerzo en su trabajo. Este mayor bagaje de conocimientos incrementa también el desempeño. En concordancia con estos resultados, también hay pruebas de una relación relativamente fuerte y constante entre escrupulosidad y comportamiento ciudadano organizacional.

En cuanto a las otras dimensiones de la personalidad, su función de pronóstico depende del criterio de desempeño y del grupo de ocupación. Por ejemplo, la extroversión predice el desempeño en los puestos gerenciales y de ventas. Este resultado es lógico porque tales puestos imponen mucho trato social. Del mismo modo, la apertura a la experiencia es importante para pronosticar la destreza en la capacitación, lo que también tiene sentido. Lo que no está tan claro es por qué la estabilidad emocional positiva no se relaciona con el desempeño laboral. Intuitivamente, parecería que las personas apacibles y seguras se desenvolverían mejor en cualquier puesto que aquellas ansiosas e inseguras.

Quizá la respuesta radica en que sólo las personas que tienen una gran estabilidad emocional conservan su trabajo. Así, el índice obtenido en esta dimensión por las personas estudiadas, todas ellas con empleo, tenía que ser bastante pequeño.

4.4. Determinar competencias para selección y para capacitación

Establecido el perfil de competencias, es necesario determinar qué competencias deben evaluarse en selección y cuáles adquirirse en capacitación. Es importante resaltar que las competencias pueden

clasificarse respecto a su grado de modificabilidad. Existen ciertas competencias, como los conocimientos que se pueden adquirir en cualquier momento de la vida; en cambio, hay otras competencias que tienen una base hereditaria por lo que su nivel de cambio mediante la capacitación es más difícil. La siguiente tabla indica en qué medida la capacitación y el entrenamiento modifican a diversos tipos de competencias.

Tipos de competencias	Grado de modificabilidad
Conocimientos	Fácilmente modificables.
Destrezas o habilidades	Fácilmente modificables.
Aptitudes o capacidades	Poco modificables.
Rasgos de personalidad	Poco modificables.
Motivaciones	Poco modificables.
Actitudes	Medianamente modificables.
Intereses	Medianamente modificables.
Creencias	Poco modificables.
Valores	Poco modificables.

Tabla 16. Grado de modificabilidad de los tipos de competencias.

El siguiente ejemplo aclara aún más esta noción sobre la modificabilidad de las competencias:

En el baloncesto profesional los entrenadores no “entrenan” la estatura de los jugadores, la misma que es un rasgo físico que no se puede modificar. Lo único que se puede hacer es seleccionar a los jugadores por ese rasgo. En cambio, los lanzamientos de la bola al aro si pueden ser mejorados con entrenamiento y tienen estándares de rendimiento bien aceptados. Por ejemplo, en un juego de baloncesto el jugador tiene que anotar al menos el 50% de todos los lanzamientos que efectúa, los lanzamientos son una destreza, porque las destrezas se las adquiere y desarrolla con la práctica y la experiencia. La conclusión es que en una situación de selección es

preferible seleccionar por aquellas características que no pueden ser modificadas y entrenar o capacitar aquellas que si lo pueden ser.

Según este ejemplo no se debería seleccionar por conocimientos o por destrezas, sino por aquellas competencias poco modificables: aptitudes, rasgos de personalidad, motivaciones, etc. Sin embargo, en la práctica las organizaciones no pueden capacitar en todos los cargos que seleccionan, ya sea porque la organización no tiene los recursos o porque simplemente se necesita una persona que empiece a trabajar inmediatamente en la posición sin ningún tipo de entrenamiento previo. Por esta razón, es necesario preguntar a los expertos qué conocimientos y qué destrezas serán adquiridas por la persona una vez que ingresa por primera vez a la organización. Evidentemente, las competencias que la persona debe traer consigo serán evaluadas en procesos de selección.

Para establecer qué competencias serán evaluadas en selección se debe entregar la siguiente encuesta a los expertos:

Encuesta de Requerimientos de Selección y Capacitación

En procesos de selección de personal, NO todas las competencias del perfil deben ser evaluadas en los candidatos, ya que algunas de ellas *se adquieren o aprenden* una vez que el candidato seleccionado está dentro de la organización.

El propósito de esta encuesta es que usted, como experto en el puesto, identifique qué conocimientos y destrezas se adquieren o aprenden en la organización y cuáles se adquieren o aprenden antes de ingresar a la organización. Su respuesta será de utilidad para desarrollar herramientas de selección y capacitación para el cargo.

Le corresponde calificar cada uno de los conocimientos y destrezas del puesto que acaba de analizar, según la siguiente escala:

Esta competencia se la adquiere o aprende principalmente:

1 = durante el desempeño del puesto (la organización capacita a la persona).

2 = antes y durante el desempeño del puesto.

3 = antes de desempeñar el puesto (la persona debe tener la competencia).

Para esto se debe escribir en la siguiente tabla los conocimientos y las destrezas identificadas para el puesto y se procede a calificarlas según la escala presentada.

Liste los conocimientos identificados	Calificación
1.	
2.	
3.	
n.	
Liste las destrezas identificadas	
1.	
2.	
3.	
n.	

Tabla 17. Tabla de conocimientos y destrezas identificadas.

Finalmente las competencias que hayan sido calificadas con 3 (antes de desempeñar el puesto) deben ser evaluadas en un proceso de selección. Las competencias calificadas con 1 son metas de capacitación y las competencias calificadas con 2 pueden opcionalmente ser evaluadas en selección. Adicionalmente estas competencias también pueden ser objeto de capacitación.

Es importante destacar que el procedimiento de calificación de las competencias sólo se hace con los conocimientos y destrezas. Como se explicó, las demás competencias son difíciles de modificar con capacitación y entrenamiento, de modo que carece de sentido evaluarlas con esta encuesta. Más bien, si estas otras competencias están presentes en el perfil, deben ser evaluadas en la selección.

Los siguientes ejemplos se pueden proporcionar a los expertos para que tengan claro el producto que deben entregar.

Recepcionista - telefonista

Conocimientos	Calificación
Areas, personas, productos y servicios de la institución	1
Destrezas	
Operación de la central telefónica	1
Orientación al servicio	3

Vendedor

Conocimientos	Calificación
Mercado y la competencia	2
Datos del cliente	1
Datos de ventas	1
Destrezas	
Persuasión	3
Orientación de servicio	3
Elaboración de reportes	2

Tabla 18. Ejemplos de la encuesta de selección y capacitación.

Con la entrega de estos datos termina el taller y consecuentemente el trabajo de los expertos. Posteriormente, los analistas de competencias tienen la labor de revisar y depurar la información obtenida.

4.5. Revisar la información recolectada

Pese a que el método MPC, está diseñado para obtener la información más completa y exacta por parte de los expertos, es necesario revisar y depurar la misma, para ello se describen a continuación los aspectos que requieren revisión.

4.5.1. Sobre las actividades del puesto

Si bien desde el punto de vista técnico se distinguen tres tipos de actividades laborales: funciones, tareas y elementos; lo importante es que las actividades escritas por los expertos cumplan las siguientes condiciones:

- ✦ Empiecen con verbo (en indicativo o en infinitivo).
- ✦ Especifiquen el objeto del verbo con un razonable grado de claridad y detalle.

En el taller a los expertos no se les explica la distinción entre funciones y tareas porque simplemente esta instrucción les puede confundir y, consecuentemente, dificultar su labor. En varias experiencias se pudo confirmar esta actividad por parte de los expertos cuando se les explicaba la diferencia entre funciones y tareas.

Los analistas deben revisar las actividades redactadas por los expertos con el objeto de asegurar que:

- ✦ Empiecen siempre con un verbo (ejemplo: asiste a las reuniones semanales).
- ✦ No sean excesivamente genéricas (ejemplo: ejecuta los procesos a su cargo).
- ✦ No proporcionen detalles excesivos innecesarios.
- ✦ No existan duplicaciones en las explicaciones.
- ✦ Que cada descripción mencione solamente una actividad o acción.

También es recomendable revisar todas las actividades que empiecen con los siguientes verbos: administrar, gestionar, procesar, supervisar, planificar, organizar, dirigir, controlar.

Estos verbos por lo general describen funciones o actividades muy amplias, de modo que existe la probabilidad de que estas descripciones sean muy genéricas.

El objetivo de esta revisión es que estas funciones estén redactadas con claridad y un razonable grado de detalle (ni muy genérico, ni muy detallado). Lo ideal es que las descripciones empiecen siempre con un verbo y especifiquen el objeto del verbo de manera precisa. Esto es suficiente.

En ocasiones, las organizaciones ya cuentan con descripción de funciones. Si las descripciones están desactualizadas, no hay inconveniente en entregar estas descripciones a los expertos para que trabajen con ellos. No obstante, en ocasiones estas descripciones son muy genéricas y pueden dar dificultad al momento de su calificación. Para superar esta dificultad se recomienda:

- ✦ Identificar de manera cualitativa las actividades esenciales: se pide a los expertos que simplemente señalen las actividades esenciales.
- ✦ Descomponer las funciones en sus tareas: en este caso se les indicará lo siguiente:

“Puede ser que algunas de las funciones sean muy genéricas y engloben tareas más específicas que tienen distintos grados de frecuencia, consecuencias de los errores y dificultades. Si ese es el caso, por favor desglosen la función en sus tareas constitutivas y procedan a clasificar las mismas. Si, por el contrario, la función tiene unas tareas con demandas similares en términos de frecuencia, consecuencia y dificultad, califiquen directamente la función. Deseo enfatizar que debemos partir del principio de “no abrir” las funciones. Háganlo solamente en los casos estrictamente necesarios”

Respecto al contenido de las actividades, es recomendable que las descripciones sean revisadas por los supervisores o los jefes de los cargos descritos con la finalidad de asegurar que los expertos han reportado las actividades formalmente requeridas o asignadas por la organización al puesto.

4.5.2. Sobre las competencias

Los analistas deberán verificar:

- ✦ Si los conocimientos son realmente conocimientos.
- ✦ Si las destrezas son realmente destrezas.
- ✦ Si las competencias propuestas tienen sentido.

Los siguientes ejemplos ilustran estos puntos:

Ejemplo 1: puesto A

Conocimientos requeridos:

- a) Administración financiera
- b) Sistemas de información
- c) Manejo de recursos humanos.

De los tres conocimientos propuestos, el tercero es incorrecto porque las destrezas empiezan con un verbo, todo lo que sea “manejo” de algo, implica una destreza o habilidad.

Ejemplo 2: puesto B

Destrezas requeridas

- a) Negociación
- b) Políticas de distribución
- c) Construcción de relaciones

Evidentemente, la segunda “destreza” es un conocimiento porque se trata de un sustantivo y los sustantivos por lo general hacen referencia a los conocimientos.

Ejemplo 3: varios puestos

Actividades esenciales de varios cargos (ejemplos)	Conocimientos	Destrezas
Atiende a los clientes	Productos de la organización	Juicio y toma de decisiones (?)
Elabora programas informáticos	Políticas de la empresa (?)	Programación
Revisa el contenido de las programaciones mensuales	Planes y proyectos institucionales	Hablado (?)

Tabla 19. Ejemplo sobre la revisión de las competencias.

La interrogante (?) señala aquellas competencias que no tienen un vínculo o una relación clara con la actividad esencial. Por ejemplo, no está claro por qué la destreza de “juicio y toma de decisiones” aparece vinculada a la actividad “atiende a los clientes”. A lo mejor un experto puede argumentar que durante la atención a un cliente es importante tomar decisiones para orientar mejor la atención. A fin de evitar estas “ilaciones muy finas”, lo recomendable es tomar en cuenta el tipo de destreza. Juicio y toma de decisiones es una destreza que pertenece al grupo de las destrezas organizacionales. Por tanto, su relevancia está en actividades relacionadas con el manejo de componentes organizacionales; obviamente, la atención a clientes es una actividad puntual que no tiene relación con el manejo de componentes organizacionales, de modo que la destreza “juicio y toma de decisiones” no es procedente.

En el segundo caso, el conocimiento “políticas de la empresa” no tiene ninguna relación con la actividad, en otras palabras, para “elaborar programas informáticos” no es una condición imprescindible conocer las políticas de la empresa. Indudablemente este conocimiento es importante en el puesto, pero en sentido estricto no es requerido por la actividad técnica. Por tanto, este conocimiento debe ser eliminado o convertido en una competencia departamental o de rol.

En el tercer caso también hay un desfase entre la destreza “hablado” y la actividad. La labor de revisión no demanda comunicación verbal ¿por qué, entonces, se plantea el hablado? Si los expertos dicen que durante la revisión el ocupante debe solicitar aclaraciones sobre las programaciones, debería entonces constar una actividad separada donde se describa esto.

Los ejemplos mencionados, ilustran algunas de las inconsistencias que pueden cometer los informantes. Las mejores estrategias para minimizar estos errores son: a) seleccionar expertos con nivel educativo superior, y b) hacerlos trabajar en grupo (lo ideal es tres expertos por puesto). En suma, estos errores son más probables si los expertos tienen un nivel educativo bajo y si trabajan individualmente durante el taller MPC.

4.5.3. Sobre otras competencias

Los expertos también proporcionan información sobre “otras competencias” (aptitudes, rasgos de personalidad, motivos, actitudes, intereses, etc.).

De toda la información que proporcionan los expertos ésta es seguramente la menos confiable, dado que requiere conocimientos profesionales en psicología. Durante la revisión un profesional en psicología debe revisar y/o completar la columna “otras competencias” agregando las actitudes, rasgos de personalidad, etc., que son pertinentes para las actividades esenciales.

CAPITULO V

5. DETERMINACIÓN DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIA

5.1. Actualización del análisis y descripción de cargos

Como se indicó en el capítulo anterior, el análisis y descripción de cargos es la base para iniciar el proceso de la determinación de cargos por competencia. Debido a que el Departamento de Recursos Humanos de la Universidad del Azuay, actualmente cuenta con la descripción de los diferentes cargos que posee, información que nos fue proporcionada por el Ing. Jaime Vélez, Director de dicho departamento, para iniciar la determinación de perfiles de cargos, mediante el Método de Modelado de Perfiles por Competencia (MPC).

Con el fin de verificar y actualizar la información suministrada, se procedió a realizar entrevistas a los ocupantes de los diferentes cargos comprendidos en los niveles del 1 al 5, como se detalla a continuación:

NIVEL 5

- ✦ Auxiliar de Biblioteca
- ✦ Auxiliar de Contabilidad
- ✦ Auxiliar de Secretaría
- ✦ Auxiliar de Tesorería
- ✦ Ayudante de Laboratorio de Comunicación
- ✦ Enfermera

NIVEL 4

- ✦ Chofer
- ✦ Electricista
- ✦ Mecánico Automotriz
- ✦ Mecánico Industrial

NIVEL 3

- ✦ Auxiliar de Compras
- ✦ Auxiliar de Inventarios
- ✦ Ayudante de Mecánica Automotriz
- ✦ Ayudante de Mecánica Industrial
- ✦ Ceramista
- ✦ Joyero
- ✦ Operador de Audiovisuales
- ✦ Operador de Imprenta
- ✦ Recepcionista
- ✦ Carpintero

NIVEL 2

- ✦ Gasfitero
- ✦ Jefe de Cuadrilla
- ✦ Oficinista

NIVEL 1

- ✦ Conserje
- ✦ Guardián
- ✦ Jardinero

En la información facilitada por el departamento de Recursos Humanos, constan los siguientes datos:

NOMBRE DEL PUESTO:

NIVEL:

UNIDAD ADMINISTRATIVA:

DEPARTAMENTO:

REPORTA A:

SUPERVISA A:

LISTADO DE ACTIVIDADES

- ✦ En el nombre del puesto, se identifica el cargo que se describe.
- ✦ En el nivel, se indica la ubicación dentro de la cual se encuentra un cargo, es decir, la categoría que de acuerdo a la evaluación de los diferentes cargos de la organización se asigna a un determinado puesto dependiendo de sus funciones y responsabilidades que implique el mismo.
- ✦ En la unidad administrativa, indica a que dependencia corresponde el cargo descrito, la misma que puede ser: facultades, decanatos generales, rectorado, vicerrectorado, etc.
- ✦ En el departamento, se indica el nombre del departamento al que el cargo pertenece, se debe tener claro que el departamento siempre debe pertenecer a una dependencia.
- ✦ En reporta a, se coloca el cargo que supervisa al descrito.
- ✦ En supervisa a, se llena si es que el cargo descrito, tiene que supervisar a otro cargo de menor nivel.

En base a esta información se procedió a entrevistar a los diferentes ocupantes de los cargos con la finalidad de verificar y actualizar la descripción de los puestos. Para los cargos en los que existían más de 5 personas, se procedió a entrevistar a los ocupantes de los mismos que tenían mayor experiencia y con un nivel de formación adecuado para comprender y responder a las preguntas formuladas.

5.2. Identificación de actividades esenciales

Con la información obtenida con las entrevistas, se procedió a llenar las dos primeras columnas de la matriz que se indica a continuación:

IDENTIFICACION DE ACTIVIDADES ESENCIALES

NOMBRE DEL PUESTO:

NIVEL:

UNIDAD ADMINISTRATIVA:

DEPARTAMENTO:

REPORTA A:

SUPERVISA A:

LISTADO DE ACTIVIDADES	F	C	D	TOTAL
1.				
2.				
3.				

Cada actividad realizada por el ocupante del cargo, se ejecuta con cierta frecuencia que puede ser diariamente (5) hasta una vez cada dos meses o en un lapso mayor de tiempo (1); la gradación de la misma se encuentra en la tabla 6. Gradación de Escalas del capítulo IV.

Debido a que por dificultades de logística de los ocupantes de los cargos (horarios, turnos, obligaciones), nos fue imposible realizar el taller del Modelado de Perfiles por Competencias, se procedió a llenar las tres columnas faltantes aplicando nuestros conocimientos obtenidos en el desarrollo de esta tesis en conjunto con nuestro Director de tesis, Ingeniero Jaime Vélez, que además, al ser el Director del Departamento de Recursos Humanos de la institución, constituyó un apoyo importante para esta fase.

Para ésto, se procedió a obtener la valoración de la consecuencia de errores, que provocaría realizar de manera inadecuada cada actividad, considerando un rango de errores que pueden implicar desde consecuencias muy graves (5) hasta consecuencias menores (1), descritas en la tabla 6 del capítulo anterior.

Además de la frecuencia y consecuencia de errores, se determina el grado de dificultad de cada actividad realizada, que puede ir desde una tarea muy difícil (5) hasta una tarea muy fácil (1), que de igual manera se obtiene de la tabla 6.

Una vez llenadas las cuatro columnas es decir: el listado de actividades, frecuencia (F), consecuencias (C) y dificultad (D) de cada cargo, aplicamos la fórmula: **Total = frecuencia + (consecuencias x dificultad)**, para llenar la columna total, y así determinar cual de todas las actividades listadas por los empleados, son las esenciales de cada cargo.

Para poder determinar las actividades esenciales del listado de tareas generales, se estableció como parámetro que las labores que tengan en el campo total un valor igual o superior a 10, serán consideradas como esenciales. Además de acuerdo al método seleccionado, no puede haber más de 4 actividades esenciales para cada cargo.

Una vez establecidas las actividades esenciales (Anexo 3), se continúa con la siguiente etapa, del proceso.

5.3. Determinación de perfiles por competencias

Una vez obtenidas las actividades esenciales del puesto como el primer paso para la determinación de perfiles por competencias, y conociendo que de éstos depende el éxito o fracaso del sistema, se procedió a identificar qué conocimientos, destrezas o rasgos de personalidad se requieren para el desempeño de estas actividades en el máximo nivel de rendimiento.

Para ésto se procedió con la siguiente metodología basada en el folleto de Jaime Moreno descrita en el capítulo anterior:

5.3.1. Metodología para identificar los conocimientos

Debido a que no se procedió a realizar un taller para la determinación de los perfiles por competencia, para la obtención de estos datos se procedió a llenar la tabla 10. Hoja de Actividades Esenciales, con los conocimientos requeridos para las diferentes actividades esenciales identificadas.

Para ésto, se utilizó la tabla del Anexo 3: "Listado de Actividades esenciales", de la cual se extrajo únicamente aquellas actividades identificadas como esenciales, con las cuales se procedió al análisis.

Una vez obtenida esta nueva base de datos, se realizó el análisis para la determinación de los diferentes conocimientos básicos, que se requieran para un desempeño eficiente de la determinada actividad analizada. Para esta fase se consideró dentro de los conocimientos no únicamente los teóricos formales, como los de Contabilidad, Economía, Matemáticas avanzadas, etc.; además, se incluyeron conocimientos referentes al desarrollo de su actividad e incluso algunos que pueden ser adquiridos en forma posterior al ingreso del postulante en el cargo analizado, tales como: predios e instalaciones de la institución, base de datos de los proveedores, etc. En otras palabras, dentro de los conocimientos requeridos se ha incluido tanto los de educación formal como aquellos relacionados con la ejecución de una determinada actividad (conocimientos informativos), con el fin de que ésta sea desempeñada en el nivel máximo de rendimiento.

Luego de haber establecido los conocimientos requeridos para cada una de las actividades esenciales de los diferentes cargos, esta base fue revisada por el Director de Recursos Humanos de la institución con el fin de obtener cualquier comentario o recomendación aplicable al análisis realizado. Esto debido a que los cargos analizados comprendidos en los niveles desde el 1 al 5, si bien mantienen una supervisión directa de los jefes departamentales, sería el funcionario encargado de la administración del recurso humano de la institución el que está al tanto y conoce las necesidades requeridas en el análisis del mismo.

5.3.2. Metodología para identificar las destrezas

Luego de haber determinado los conocimientos requeridos para cada una de las actividades esenciales, se procedió a la identificación de las destrezas (segunda columna Tabla 10); para ésto, se utilizó el “Diccionario de Destrezas Generales según el Tipo de Elementos de Interacción Primaria”⁴⁶ (Anexo 1), procediendo de la siguiente manera:

- ✦ Una vez asignado el tipo de interacción a cada actividad esencial, se ubicó la sección pertinente y se escogió la destreza más relevante para la actividad.
- ✦ El número total de destrezas generales escogidas para todas las actividades, no deberá sobrepasar las cinco.

Este diccionario se encuentra dividido y organizado de varias maneras, sin embargo, se escogió aquel que nos permitía escoger una destreza dependiendo de la interacción que generaba esa actividad, así, este diccionario está dividido de la siguiente manera:

⁴⁶ MORENO, Jaime, “Selección de Personal: Enfoque Clásico y de Competencias”, 2001, folleto.

- ✦ Interacción con personas
- ✦ Interacción con cosas: dentro de esta clasificación se encuentran “Otras competencias”, las cuales se refieren a aquellas que deben colocarse en la columna de otras competencias, y que corresponden a aptitudes y capacidades del ocupante del cargo.
- ✦ Interacción con datos e informaciones.

Entonces, dependiendo si esa actividad implicaba una interacción con personas, cosas o datos e información, se procedió a elegir las destrezas requeridas para esa actividad, estableciendo además el nivel (alto, medio o bajo), para lo cual se tomaba en cuenta los diferentes cargos dentro de la organización, correspondiendo mayormente el nivel alto para los cargos de nivel superior (jefes, supervisores, directores, etc.), principalmente en las destrezas referentes a la capacidad intelectual y de decisión.

Se eligieron un máximo de cinco destrezas para cada cargo, sin importar que éstas se repitan para las diferentes actividades esenciales, debido a que esto permite que los perfiles de competencia sean prácticos y verdaderamente aplicables.

En esta fase se prefirió realizar directamente la determinación de las destrezas y no entregar fichas para que los ocupantes del cargo proporcionen esta información principalmente por el nivel de cargos analizados, ya que se refieren en su mayoría a niveles técnicos y aquellos en los que predomina lo físico ante lo intelectual, pudiendo obtener datos erróneos por parte de los mismos.

De igual manera luego de haber obtenido esta nueva base de datos, fue proporcionada al Director de Recursos Humanos de la institución para su respectiva revisión, para verificar la información y obtener una opinión objetiva y mucho más apegada a la realidad,

disminuyendo así el riesgo de errores en las consideraciones realizadas.

No se consideró necesario la determinación de destrezas específicas por lo que se procedió con la identificación de otras competencias.

5.3.3. Metodología para identificar “otras competencias”

Luego de identificados los conocimientos y destrezas generales, se procedió a establecer “otras competencias” para las diferentes actividades esenciales del cargo, para lo cual se utilizó el “Diccionario de Aptitudes y Capacidades Laborales”⁴⁷ (Anexo 2).

Conociendo que las aptitudes o capacidades son el potencial latente de un individuo para desempeñar un conjunto de actividades que tienen las mismas demandas aptitudinales; y que las capacidades son más innatas y a diferencia de las destrezas, son difíciles de adquirir o modificar con capacitación o entrenamiento, este diccionario las divide de la siguiente manera:

- ✦ Capacidades Cognitivas: aptitudes que implican procesamiento mental de la información.
- ✦ Capacidades Psicomotrices: aptitudes que coordinan las capacidades manuales con las cognitivas.
- ✦ Capacidades Físicas: capacidades para el desempeño físico.
- ✦ Capacidades Sensoriales: aptitudes basadas en los sentidos.

Entonces, dependiendo si una determinada actividad esencial, requería de capacidades cognitivas, psicomotrices, físicas o sensoriales, se procedió a elegir las capacidades y aptitudes que

⁴⁷ MORENO, Jaime, “Selección de Personal: Enfoque Clásico y de Competencias”, 2001, folleto.

exigía esa actividad, estableciendo además el nivel (alto o bajo), para lo cual se tomaba en cuenta los diferentes cargos dentro de la organización, predominando el nivel alto en los cargos de nivel técnico (mecánico, carpintero, etc.) principalmente en las destrezas referentes a la capacidad física.

Se eligieron un máximo de cinco destrezas para cada cargo, sin importar que éstas se repitan para las diferentes actividades esenciales, debido a que esto permite que los perfiles de competencia sean prácticos y verdaderamente aplicables.

Debido a que como lo recomienda Jaime Moreno en su folleto, estas otras competencias deberían ser identificadas por un psicólogo laboral preferentemente, se contó con el valioso aporte de la Psicóloga Industrial María Cristina Crespo, como apoyo y guía para la determinación de las mismas.

De igual manera luego de haber obtenido esta nueva base de datos, fue proporcionada al Director de Recursos Humanos de la institución para su respectiva revisión, para verificar la validez de esta información y relevancia de la misma.

5.3.4. Metodología para identificar los rasgos de personalidad

Si bien los rasgos de personalidad son una parte integrante de la columna "otras competencias", para la determinación de los perfiles de cargos por competencias se decidió analizar como otra columna aparte los rasgos de personalidad requeridos para el cargo, es decir, para el conjunto de las diversas actividades esenciales, con el fin de ofrecer información más completa y por tanto de mayor utilidad para el manejo del recurso humano.

Para ésto se procedió a identificar tres niveles, dentro de los cinco factores analizados como fundamentales; entonces, dependiendo de si el conjunto de actividades esenciales requería de un determinado rasgo de personalidad, luego de haber elegido el adecuado se estableció además su nivel (alto, medio o bajo), para lo cual se tomaba en cuenta los diferentes cargos dentro de la organización.

Para la determinación de los rasgos de personalidad, al igual que para la identificación de "otras competencias", y como lo recomienda Jaime Moreno en su folleto, se contó con el valioso aporte de la Psicóloga Industrial María Cristina Crespo, como apoyo y guía para el establecimiento de los mismos.

De igual manera luego de haber obtenido esta nueva base de datos, con los perfiles por competencia determinados (Anexo 4) fue proporcionada al Director de Recursos Humanos de la institución para su respectiva revisión, con el fin de validar esta información y la relevancia de la misma.

5.4. Determinación de competencias para selección y capacitación

Una vez obtenidos los perfiles por competencias de los diferentes cargos para los niveles comprendidos entre el 1 y 5, se procedió a determinar cuáles de estas competencias deben evaluarse en el proceso de selección y cuáles pueden adquirirse mediante capacitación.

Para ésto se procedió a elaborar una tabla en la cual se deben listar tanto los conocimientos como las destrezas identificadas (tabla 17. Tabla de conocimientos y destrezas identificadas, del capítulo IV),

para cada uno de los cargos y luego calificarlas de acuerdo a la siguiente valoración:

- 1 = durante el desempeño del puesto (la organización capacita a la persona).
- 2 = antes y durante el desempeño del puesto.
- 3 = antes de desempeñar el puesto (la persona debe tener la competencia).

Esta última fase, proporciona la información básica (Anexo 5) para que el Departamento de Recursos Humanos pueda en un futuro implementar procesos de Selección y Capacitación mediante competencias.

CONCLUSIONES GENERALES

Luego de finalizada la presente tesis cuyo objeto era la determinación de perfiles de cargos por competencias, hemos concluido que éstos constituyen la base para la implementación de un sistema de gestión del recurso humano basado en competencias, el cual proporcionará a la institución una ventaja competitiva en el mercado actual, pues como se ha mencionado anteriormente y en varias ocasiones, el éxito de una organización se basa en la calidad y en la disposición de su equipo humano.

Concluimos además, que el enfoque por competencias, busca transformar los cargos en unidades dinámicas que forman parte de los procesos de la organización dirigidos a satisfacer las expectativas tanto internas como externas de la misma, haciendo énfasis en las características de las personas que ocupan el cargo. De este modo, este enfoque busca identificar las competencias que no son más que las características que requieren los ocupantes de un determinado cargo para que su desempeño en el mismo sea de mayor rendimiento. Esto, asegura a la organización contar con las personas que posean las características adecuadas para el eficiente desenvolvimiento de sus funciones en su puesto de trabajo, y a su vez asegura el éxito, desarrollo, y crecimiento de la institución.

Si bien este concepto no es nuevo, su impacto en el mundo empresarial es importante, ya que permite mediante un nuevo estilo de dirección que el factor humano de una institución aporte con sus mejores cualidades profesionales a la empresa, es decir, materializa la

idea de que la gestión de recursos humanos es una actividad compartida por todas las áreas de la organización.

Debemos finalmente, insistir en la relevancia de los perfiles por competencias, puesto que constituyen el núcleo alrededor del cual giran todas las aplicaciones de recursos humanos, por lo que si éstos son mal elaborados, las aplicaciones resultantes incorporarán algún margen de error. Es así, que a diferencia de la administración tradicional de recursos humanos donde el perfil era una cuestión secundaria sin mayor relevancia, en la gestión por competencias los perfiles son de máxima importancia para el éxito del sistema.

RECOMENDACIONES GENERALES

- ✦ Profundizar el análisis de los rasgos de personalidad y otras competencias requeridas para los perfiles de competencia, con el fin de implementar sistemas de selección y capacitación basados en competencias.
- ✦ Instruir al personal en el concepto de competencias y su relevancia para un mejor rendimiento.
- ✦ Implementar sistemas de evaluación mediante competencias.

BIBLIOGRAFIA

- ✦ ALLES, Martha, "Dirección Estratégica de Recursos Humanos gestión por competencias", Edit. Granita, Buenos Aires-Argentina, 2001, Primera Edición.
- ✦ BOYATZIS, R. E, "The Competent Manager: A model for effective performance", New York, 1982.
- ✦ CHIAVENATO, Idalberto, "Gestión del Talento Humano", McGRAW-HILL INTERAMERICANA S.A., Bogota-Colombia, 2002.
- ✦ Departamento de Recursos Humanos, "Manual de Orientación y Sociabilización para los nuevos colaboradores", Universidad del Azuay, Cuenca-Ecuador.
- ✦ Departamento de Recursos Humanos, "Manual Orgánico Funcional", Universidad del Azuay, Cuenca-Ecuador, 2003.
- ✦ DESLER, Gary, "Administración de Recursos Humanos", New Jersey, Prentice-Hall, 1997.
- ✦ "Estatuto de la Universidad del Azuay", Cuenca-Ecuador, 2001.
- ✦ GOMEZ MEJIA, Luis; BALKIN, David; CARDY, Robert, "Administración de Recursos Humanos", Prentice Hall, New Jersey, 1995.
- ✦ MANOTAS, Eduardo, "Gerencia del Talento Humano por Competencias", TBL Consulting Group, Guayaquil-Ecuador, 2002.

- ✦ “Manual del Director de Recursos Humanos: Gestión por Competencias”, Ernst & Young Consultores.
- ✦ MITRANI, Dalziel y Suárez de Puga, “Las competencias clave para una gestión integrada de Recursos Humanos”, Deusto, Bilbao, 1992.
- ✦ MORENO, Jaime, “Selección de Personal: Enfoque Clásico y de Competencias”, 2001, folleto.
- ✦ ROBBINS, Stephen P, “Comportamiento Organizacional”, PRENTICE HALL, México – México, 2004.
- ✦ SPENCER, Lyle & SPENCER, Signe, “Competencias en el Trabajo: Modelos para un Rendimiento Superior”, John Wiley & Sons, Inc., New York, 1993.
- ✦ VELEZ, Jaime, “Manual de Orientación y Sociabilización para los nuevos colaboradores”, Universidad del Azuay, Cuenca-Ecuador.
- ✦ VELEZ, Jaime, Material Didáctico, Recursos Humanos I, Universidad del Azuay.

INTERNET

- ✦ Página Web de la Universidad del Azuay, www.uazuay.edu.ec
- ✦ <ftp://ftp.itam.mx/pub/alfredo/OBJETOS/OMT/Anafun.pdf>, consultada el 27 de junio de 2005
- ✦ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/amod.htm>, consultada el 27 de junio de 2005

- ✦ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/annecentrena.htm>, consultada el 27 de junio de 2005

- ✦ http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/evento/sem_ins/dacum.htm, consultada el 27 de junio de 2005

- ✦ <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/vii.htm#2>, consultada el 21 de julio de 2005

ANEXOS

DICcionario DE DESTREZAS GENERALES SEGÚN EL TIPO DE ELEMENTOS DE INTERACCIÓN PRIMARIA

1. INTERACCION CON PERSONAS

Destreza Habilidad	Definición	Nivel	Ejemplos
Escucha activa	Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas	Alto	Actuar como juez en un complejo litigio legal.
		Medio	Responder preguntas sobre referencias de crédito.
		Bajo	Tomar una orden de compra.
Hablado	Hablar con los demás de manera clara y comprensible	Alto	Exponer un caso legal ante la Corte Suprema.
		Medio	Entrevistar a candidatos con el objeto de tener referencias personales y de trabajo
		Bajo	Saludar a un grupo de turistas y explicarles acerca de las atracciones turísticas.
Monitoreo y control	Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo	Alto	Revisar la productividad corporativa y desarrollar un plan para mejorarla.
		Medio	Monitorear el progreso de una reunión y revisar la agenda para asegurarse que se discutan los temas más importantes .
		Bajo	Leer y corregir una carta.
Identificación de problemas	Identificar la naturaleza de un problema	Alto	Analizar las finanzas corporativas para desarrollar un plan de reestructuración.
		Medio	Identificar y solucionar las quejas de los clientes.
		Bajo	Comparar las facturas de artículos entrantes para asegurar que cumplan los requerimientos especificados.
Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás	Alto	Trabajar como director de un proyecto donde es necesario relacionarse con muchos subcontratistas.
		Medio	Trabajar en forma conjunta con otras personas para colocar un techo en una vivienda.
		Bajo	Organizar citas médicas para una clínica.
Negociación	Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos	Alto	Trabajar como embajador en las negociaciones de un conflicto fronterizo.
		Medio	Lograr acuerdos con un comerciante mayorista para vender productos a un precio convenido.
		Bajo	Presentar al gerente una justificación por alterar un plazo de trabajo.
Instrucción	Enseñar a otros como realizar alguna tarea	Alto	Demostrar procedimientos quirúrgicos a internos en un hospital universitario.
		Medio	Instruir a una colega sobre la forma de operar un programa de computación.
		Bajo	Instruir a un nuevo empleado sobre el uso de un reloj registrador de asistencia.
Orientación de servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás	Alto	Dirigir las operaciones de una organización de rescate en una zona de desastre.
		Medio	Reservar cupos de vuelo a clientes cuando se maneja el sistema de reservaciones.
		Bajo	Preguntar a un cliente si desea servirse una tasa de café.

2. INTERACCION CON COSAS

Destreza Habilidad	Definición	Nivel	Ejemplos
Destrezas científicas	Utilizar métodos científicos para solucionar problemas	Alto	Analizar sistemas aerodinámicos para determinar la viabilidad del diseño de un prototipo.
		Medio	Basarse en especificaciones escritas para probar productos y verificar que cumplan con estándares de seguridad.
		Bajo	Conducir pruebas estandarizadas para determinar la calidad del suelo.
Diseño de tecnología	Generar o adaptar equipos y tecnología para atender las necesidades del usuario	Alto	Crear nueva tecnología para la producción industrial de diamantes.
		Medio	Rediseñar el mango de una herramienta manual para mejorar el agarre.
		Bajo	Ajustar equipos de gimnasia para uso del usuario.
Selección de equipo	Determinar el tipo de equipos y herramientas necesarias para realizar un trabajo	Alto	Identificar el equipo necesario para producir una nueva línea de productos.
		Medio	Escoger un nuevo programa de computación para la realización de un trabajo.
		Bajo	Seleccionar una llave para desarmar la pieza de un vehículo.
Instalación	Instalar equipos, maquinaria, cableado o programas que cumplan con las especificaciones requeridas.	Alto	Instalar maquinaria específica para un proceso de producción tecnológicamente avanzado.
		Medio	Instalar interruptores en un sistema telefónico.
		Bajo	Instalar un filtro de aceite en un vehículo.
Comprobación	Conducir pruebas y ensayos para determinar si los equipos, programas de computación o procedimientos están funcionando correctamente.	Alto	Diseñar procedimientos para probar el prototipo de un nuevo sistema de computación.
		Medio	Encender una máquina por primera vez para verificar tolerancias dimensionales.
		Bajo	Aplicar un test de estación, para estimar si un vehículo cumple con los requerimientos de salida de planta.
Control de operaciones	Observar medidores, dispositivos, paneles u otros indicadores para comprobar si una máquina o equipo funciona correctamente	Alto	Chequear controles de retroalimentación en una fábrica de procesamiento petroquímico para mantener el flujo de producción.
		Medio	Inspeccionar el funcionamiento de la maquinaria en una línea automática de producción.
		Bajo	Verificar el cumplimiento de tiempos o ciclos en una rutina de computación.
Operación y control	Controlar la operación de equipos o sistemas	Alto	Controlar el descenso de un avión y aterrizar en un aeropuerto grande durante horas de congestión de tráfico.
		Medio	Ajustar la velocidad del equipo de una línea de ensamblaje a base del tipo de producto a ser ensamblado.
		Bajo	Ajustar los controles de una máquina copiadora para lograr fotocopias de menor tamaño.
Inspección de productos	Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos	Alto	Establecer y vigilar procedimientos de control de calidad para un proceso de manufactura.
		Medio	Medir los requerimientos de nuevas piezas para estimar su tolerancia con las especificaciones.
		Bajo	Chequear el borrador de un memorándum para detectar errores mecanográficos.
Mantenimiento de equipos	Ejecutar rutinas de mantenimiento y determinar cuándo y qué tipo de mantenimiento es requerido	Alto	Realizar chequeos de mantenimiento en un avión experimental.
		Medio	Despejar las partes móviles en maquinaria de producción.
		Bajo	Hechar aceite en un motor cuando la luz del indicador se encienda.

Detección de averías	Determinar qué causa un error de operación y decidir qué hacer al respecto	Alto	Depurar el código de control de un nuevo sistema operativo.
		Medio	Identificar el circuito causante de una falla eléctrica.
		Bajo	Buscar la fuente de una fuga inspeccionando debajo de una máquina.
Reparación	Reparar máquinas o sistemas utilizando las herramientas necesarias	Alto	Reparar el daño estructural de un edificio causado por un terremoto
		Medio	Reemplazar una válvula hidráulica defectuosa.
		Bajo	Ajustar un tornillo para que una puerta se cierre apropiadamente.
Manejo de recursos materiales	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos	Alto	Determinar las necesidades informáticas de una gran corporación y monitorear el uso de los equipos.
		Medio	Evaluar un contrato anual para la provisión de uniformes a los choferes de entregas.
		Bajo	Arrendar un local para reuniones de la gerencia.

3. INTERACCION CON DATOS E INFORMACIONES

Destreza Habilidad	Definición	Nivel	Ejemplos
Destreza matemática	Utilizar las matemáticas para solucionar problemas	Alto	Desarrollar un modelo matemático para simular y resolver un problema de ingeniería.
		Medio	Calcular los metros cuadrados de una casa en construcción.
		Bajo	Contar el cambio para entregar a un cliente.
Destrezas científicas	Utilizar métodos científicos para solucionar problemas	Alto	Analizar sistemas aerodinámicos para determinar la viabilidad del diseño de un prototipo.
		Medio	Basarse en especificaciones escritas para probar productos y verificar que cumplan con estándares de seguridad.
		Bajo	Conducir pruebas estandarizadas para determinar la calidad del suelo.
Recopilación de información	Conocer cómo localizar e identificar información esencial	Alto	Analizar índices industriales y los reportes anuales de los competidores para determinar la viabilidad de un plan de expansión.
		Medio	Aplicar una encuesta de opinión entre los empleados.
		Bajo	Buscar procedimientos en un manual.
Organización de la información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información	Alto	Desarrollar el prototipo para un nuevo sistema de base de datos.
		Medio	Clasificar libros en una biblioteca según su tema.
		Bajo	Clasificar las herramientas necesarias para completar un trabajo.
Síntesis / Reorganización	Reorganizar la información para lograr una mejor aproximación a problemas y tareas	Alto	Determinar el mejor orden en que se deben presentar las evidencias en un juicio penal.
		Medio	Rediseñar los planos de un piso con el fin de sacar el mejor provecho de nuevas técnicas de construcción.
		Bajo	Reordenar un archivo con el fin de mejorar la búsqueda del material requerido.
Manejo del tiempo	Manejar el propio tiempo y el de los demás	Alto	Estimar el tiempo que requerirán un grupo de científicos para trabajar en varios proyectos.
		Medio	Repartir el tiempo de los subalternos en proyectos de la siguiente semana.
		Bajo	Mantener un calendario mensual de citas.

DICCIONARIO DE APTITUDES Y CAPACIDADES LABORALES

Capacidades Aptitudes	Definición Operacional	Nivel	Ejemplos
-----------------------	------------------------	-------	----------

Capacidades Cognitivas

Aptitudes que implican procesamiento mental de la información

Capacidades verbales

Comprensión Oral	Escuchar y comprender información o ideas presentadas en forma oral.	Alto	Comprender una conferencia de física avanzada.
		Bajo	Comprender un comercial de TV.
Comprensión Escrita	Leer y entender información e ideas presentadas de manera escrita	Alto	Comprender un manual de instrucciones para la reparación de motores de aviones.
		Bajo	Comprender las señales de una autopista.
Expresión Oral	Comunicar información o ideas en forma hablada de manera que otros puedan entender	Alto	Explicar principios avanzados de genética a estudiantes de universidad.
		Bajo	Cancelar por teléfono la entrega de un pedido.
Expresión Escrita	Comunicar información o ideas por escrito de modo que otros entiendan	Alto	Escribir un texto de Economía avanzada.
		Bajo	Escribir una nota notificando sobre una llamada telefónica.

Generación de Ideas y Capacidades de Razonamiento

Fluidez de Ideas	Expresar muchas ideas acerca de un tópico dado. Esto se refiere a la cantidad y no a la calidad, validez o creatividad de las ideas producidas.	Alto	Nombrar todas las estrategias aplicables en una batalla militar.
		Bajo	Nombrar cuatro usos diferentes de un destornillador.
Reconocimiento de Problemas	Reconocer cuando algo tiene una falla o predecir el surgimiento de un problema. No implica resolver el problema, sino reconocerlo.	Alto	Reconocer una enfermedad en una etapa temprana cuando existen pocos síntomas.
		Bajo	Reconocer que una lámpara no funciona por estar desconectada.
Ordenar Información	Seguir correctamente una regla o una serie de reglas o instrucciones con el fin de	Alto	Ensamblar un misil dirigido.
		Bajo	Ordenar cosas en orden numérico.
Flexibilidad Categorical	Producir numerosas reglas de manera que cada una de ellas diga cómo agrupar (o combinar) un grupo de cosas de un modo diferente	Alto	Clasificar fibras artificiales en razón de su dureza, costo, puntos de soldadura, etc.
		Bajo	Ordenar clavos en una caja de herramientas según su longitud.

Capacidades Cuantitativas

Facilidad numérica	Sumar, restar, multiplicar o dividir rápida y correctamente	Alto	Calcular en forma manual la ruta de un avión, tomando en cuenta la velocidad, combustible, viento y altura.
		Bajo	Sumar 2 + 7

Memoria

Memorizar	Recordar información tal como palabras, números, cuadros, nombres y procedimientos	Alto	Repetir un poema largo después de memorizarlo por 15 minutos.
		Bajo	Recordar el número de un bus para asegurarse de retornar en el bus correcto.

Capacidades Perceptivas

Velocidad Perceptiva	Compara en forma rápida y exacta letras, números, objetos, cuadros o modelos. Las cosas a ser comparadas pueden ser presentadas al mismo tiempo o una después de otra. Esta capacidad	Alto	Inspeccionar defectos en piezas eléctricas mientras se mueven rápidamente en una cinta transportadora.
		Bajo	Clasificar correspondencia según su destino sin presiones de tiempo.

Capacidades Psicomotrices

Aptitudes que coordinan las capacidades manuales con las cognitivas

Capacidades de manipulación fina

Firmeza brazo-mano	Mantener la mano y el brazo firmes mientras se realiza un movimiento con el brazo o mientras se mantiene el brazo.	Alto	Cortar las facetas (caras) de un diamante.
		Bajo	Encender una vela.
Habilidad manual	Realizar con rapidez movimientos coordinados de una mano, una mano con el brazo o dos manos para	Alto	Realizar una operación de corazón abierto utilizando instrumental quirúrgico.
		Bajo	Ajustar un foco en la boquilla.

Capacidades de control de movimientos

Control de Precisión	Realizar ajustes precisos de manera rápida y repetitiva, moviendo los controles de una máquina o vehículo a un	Alto	Perforar una pieza dental.
		Bajo	Ajustar la luz de una habitación con un regulador de intensidad.
Coordinación de extremidades	Coordinar movimientos de dos o más extremidades juntas (por ejemplo: dos brazos, dos	Alto	Tocar la batería de una banda de rock.
		Bajo	Remar un bote.
Orientación de respuesta	Escoger rápida y correctamente entre dos o más movimientos en respuesta a dos o más señales distintas (luces, sonidos, figuras, etc). Incluye la velocidad con que se da la respuesta correcta con la mano, el pie u otra parte del	Alto	En un avión en problemas, reaccionar rápidamente a cada señal de daño con los movimientos correctos de ajuste.
		Bajo	Cuando el timbre de la puerta y el teléfono suenan al mismo tiempo, escoger rápidamente cuál contestar primero.

Tiempo de reacción y capacidades de velocidad

Tiempo de reacción	Responder rápida o proporcionalmente (con la mano, dedo o pie) a una señal (sonido, luz, pintura, etc) cuando aparezca	Alto	Utilizar freno cuando un transeúnte aparece frente al automóvil.
		Bajo	Disminuir la velocidad del vehículo cuando se enciende la luz amarilla del semáforo.
Velocidad dedos-muñecas	Realizar movimientos rápidos, simples y repetitivos de dedos, manos y muñecas	Alto	Tipear un documento a una velocidad de noventa palabras por minuto.
		Bajo	Utilizar un sacapuntas manual.
Velocidad del movimiento de los miembros	Mover rápidamente brazos o piernas	Alto	Lanzar golpes en una pelea de box.
		Bajo	Serruchar una plancha delgada de madera.

Capacidades Físicas

Capacidades para el desempeño físico

Capacidades de fuerza física

Fuerza Estática	Ejercer una fuerza muscular máxima para levantar, empujar, halar o acarrear objetos	Alto	Levantar sacos de cemento de 100 libras de peso y colocarlos en un camión.
		Bajo	Empujar coches de compra vacíos.
Fuerza Dinámica	Ejercer fuerza muscular repetida o continua. Implica resistencia muscular y resistencia a la fatiga	Alto	Realizar rutinas de gimnasia con anillos y barras.
		Bajo	Utilizar tijeras para podar un arbusto.

Resistencia

Vigor físico	Ejercitarse por un período de tiempo largo soportando el cansancio y la fatiga	Alto	Correr una carretera de 10 kilómetros.
		Bajo	Caminar un kilómetro para entregar una carta.

Flexibilidad, Balance y Coordinación

Equilibrio Grueso del Cuerpo	Mantener o recuperar el equilibrio del cuerpo y mantenerse firme en una posición inestable	Alto	Caminar por andamios angostos en una construcción elevada.
		Bajo	Permanecer parado en una escalera.

Capacidades Sensoriales

Aptitudes basadas en los sentidos

Capacidades Visuales

Visión nocturna	Mirar bajo condiciones de poca luz	Alto	Encontrar el camino a través de un bosque, en una noche sin luna.
		Bajo	Leer letreros en la calle mientras se conduce en penumbra (justo después del atardecer).
Visión periférica	Mirar objetos en movimiento que están a un costado de uno cuando los ojos están mirando hacia delante	Alto	Distinguir aviones amigos o enemigos cuando se pilota un avión de combate aéreo.
		Bajo	Coordinar el paso durante una marcha militar.

Capacidades Sensoriales en auditorios o ambientes

Localización de sonidos	Identificar la proveniencia de un sonido	Alto	Determinar la dirección de una ambulancia guiándose por su sirena.
		Bajo	Escuchar un equipo de sonido para determinar qué parlante está trabajando.

NOMBRE DEL PUESTO: Auxiliar de Biblioteca
NIVEL: 5
UNIDAD ADMINISTRATIVA: Vicerrectorado
DEPARTAMENTO: Biblioteca
REPORTA A: Jefe de Biblioteca
SUPERVISA A: No tiene

LISTADO DE ACTIVIDADES	F	C	D	TOTAL
1. Ingresar los datos de los libros y de las tesis, en el programa Winisis.	5	3	3	14
2. Colocar las signaturas topográficas en las tesis y libros.	1	3	3	10
3. Atender al público tanto interno como externo.	5	3	2	11
4. Llevar el registro del material bibliográfico suministrado al público tanto interno como externo.	5	3	2	11
5. Velar por el mantenimiento y conservación del material bibliográfico.	5	2	2	9
6. Custodiar los bienes asignados a su cargo.	5	2	2	9
7. Cumplir con los reglamentos internos.	5	1	2	7
8. Ejecutar las demás funciones que le fueren asignadas por su jefe.	1	1	2	3
9. Elaborar estadísticas de los libros solicitados	2	2	3	8

NOMBRE DEL PUESTO: Auxiliar de Contabilidad
NIVEL: 5
UNIDAD ADMINISTRATIVA: Decanato General Administrativo
y Financiero
DEPARTAMENTO: Dirección Financiera
REPORTA A: Contador
SUPERVISA A: No tiene

LISTADO DE ACTIVIDADES	F	C	D	TOTAL
1. Realizar conciliaciones de los mayores auxiliares con las cuentas de control general.	5	3	4	17
2. Recibir, tramitar y archivar la correspondencia y demás documentos que se generan en el departamento.	4	2	2	8
3. Llevar el registro del movimiento de las cuentas y efectuar las conciliaciones bancarias.	5	3	3	14
4. Registrar las operaciones contables y presupuestarias en el sistema computarizado.	5	3	3	14
5. Elaborar comprobantes de pago y anticipos, según las disposiciones de las autoridades competentes.	5	4	2	13
6. Ejecutar las demás funciones que le asigne el Contador o Director Financiero de la Universidad.	4	1	2	6
7. Elaborar liquidaciones de compras.	4	3	2	10
8. Recopilar las facturas para recuperar el IVA.	2	3	2	8
9. Realizar la revisión de los requisitos y validez de las facturas	5	2	2	9

NOMBRE DEL PUESTO: Auxiliar de Secretaría
NIVEL: 5
UNIDAD ADMINISTRATIVA: Facultades, Decanato General
 Administrativo y Financiero
DEPARTAMENTO: Dependencias de la Universidad
REPORTA A: Secretario Facultad, Titular de la
 dependencia
SUPERVISA A: Conserje

LISTADO DE ACTIVIDADES	F	C	D	TOTAL
1. Tramitar la correspondencia interna y externa de la dependencia.	4	3	1	7
2. Llevar la agenda de trabajo de la oficina y organizar las sesiones de trabajo y demás actividades de la correspondiente autoridad.	5	3	3	14
3. Atender al público en asuntos relacionados con su departamento.	5	3	3	14
4. Organizar, clasificar y mantener el archivo de documentos de su departamento.	4	2	3	10
5. Colaborar en los eventos y actividades que se realicen tanto en la dependencia como en la Universidad.	3	1	2	5
6. Gestionar la provisión oportuna de materiales, suministros y demás bienes que se requieran en la dependencia.	3	2	2	7
7. Custodiar los materiales, suministros y demás bienes asignados a su cargo.	5	2	2	9
8. Ejecutar las demás funciones que le fueren asignadas por su jefe, de acuerdo a la naturaleza de su dependencia.	4	1	2	6
9. Cumplir con los reglamentos internos.	5	1	2	7
10. Registrar las notas de los alumnos.	5	3	2	11
11. Registrar la asistencia de los profesores.	2	3	2	8

NOMBRE DEL PUESTO: Auxiliar de Tesorería
NIVEL: 5
UNIDAD ADMINISTRATIVA: Decanato General Administrativo
y Financiero
DEPARTAMENTO: Dirección Financiera
REPORTA A: Tesorero
SUPERVISA A: No tiene

LISTADO DE ACTIVIDADES	F	C	D	TOTAL
1. Recaudar los valores por: Pensiones, derechos de exámenes, certificados, letras de cambio y otros.	5	4	4	21
2. Elaborar los comprobantes de caja.	5	4	3	17
3. Organizar y mantener actualizado los archivos de Tesorería.	4	2	2	8
4. Realizar los pagos de las obligaciones de la Universidad, de acuerdo con instrucciones del Tesorero o Director Financiero.	1	4	3	13
5. Custodiar el buen uso y manejo de los equipos a su cargo.	5	2	2	9
6. Cumplir con los reglamentos internos pertinentes.	5	1	2	7
7. Ejecutar las demás funciones que le fueren encomendadas por el Tesorero.	4	1	2	6

NOMBRE DEL PUESTO: Ayudante de Lab. de Comunicación

NIVEL: 5

UNIDAD ADMINISTRATIVA: Facultad Relacionada

DEPARTAMENTO: Laboratorios.

REPORTA A: Laboratorista

SUPERVISA A: No tiene

LISTADO DE ACTIVIDADES	F	C	D	TOTAL
1. Custodia, mantenimiento, ordenamiento y buen uso de los inmuebles, muebles, equipos, accesorios, instrumentos, herramientas, material bibliográfico y demás bienes de la unidad.	5	2	2	9
2. Llevar un control documentado del uso de los materiales, suministros y demás insumos requeridos.	5	3	2	11
3. Solicitar los materiales requeridos en su unidad.	1	2	1	3
4. Coordinar las prácticas para los estudiantes.	4	3	3	13
5. Ejecutar las demás funciones que le fueren encomendadas.	1	1	2	3
6. Apoyar a los estudiantes en la presentación de sus trabajos que requieran la utilización de algún equipo.	5	3	3	14

NOMBRE DEL PUESTO: Enfermera
NIVEL: 5
UNIDAD ADMINISTRATIVA: Decanato General Administrativo
 Financiero
DEPARTAMENTO: Departamento Médico
REPORTA A: Médico, Jefe del Depto. Médico
SUPERVISA A: No tiene

LISTADO DE ACTIVIDADES	F	C	D	TOTAL
1. Realizar las actividades de preconsulta: toma de signos vitales, peso, talla, apertura de fichas.	5	3	3	14
2. Realizar las actividades de posconsulta: entrega de medicamentos e indicaciones de como administrarse; administrar inyecciones y vacunas.	5	3	3	14
3. Atender emergencias de estudiantes, docentes y administrativos.	5	3	4	17
4. Tramitar pases del anexo hacia los médicos especialistas del IESS.	NO			
5. Tramitar turnos de laboratorios y RX para el personal del IESS.	NO			
6. Elaborar un listado de medicamentos y envío de recetas al IESS para reposición de medicamentos.	5	2	2	9
7. Efectuar la limpieza y preparación de equipos y materiales para atención.	5	3	4	17

NOMBRE DEL PUESTO: Electricista
NIVEL: 4
UNIDAD ADMINISTRATIVA: Decanato General Administrativo
 Financiero
DEPARTAMENTO: Mantenimiento
REPORTA A: Jefe de Mantenimiento
SUPERVISA A: No tiene

LISTADO DE ACTIVIDADES	F	C	D	TOTAL
1. Realizar las instalaciones eléctricas nuevas en las construcciones de la Universidad.	1	4	5	21
2. Efectuar las instalaciones de los equipos y maquinarias eléctricas.	4	3	4	16
3. Realizar el mantenimiento preventivo y correctivo de las instalaciones eléctricas, equipos y maquinarias.	1	1	3	4
4. Coordinar con la Empresa Eléctrica el mantenimiento de los transformadores y medidores.	1	1	1	2
5. Administrar el sistema de emergencia eléctrica.	5	5	3	20
6. Solicitar las partes y piezas requeridas para la reparación de equipos.	5	1	1	6
7. Presentar los informes de reparación.	4	1	2	6
8. Atender llamadas de atención de servicio eléctrico dentro de la Universidad.	4	3	3	13
9. Custodiar los equipos asignados.	5	2	1	7
10. Ejecutar las demás funciones que le asignare el Jefe de Construcciones.	1	1	2	3

NOMBRE DEL PUESTO: Chofer
NIVEL: 4
UNIDAD ADMINISTRATIVA: Decanato General Administrativo
 Financiero
DEPARTAMENTO: Coordinación Administrativa
REPORTA A: Coordinador Administrativo
SUPERVISA A: No tiene

LISTADO DE ACTIVIDADES	F	C	D	TOTAL
1. Realizar la movilización planificada.	5	3	3	14
2. Reportar los desperfectos de los Vehículos.	4	2	2	8
3. Realizar el mantenimiento correspondiente de los vehículos asignados.	1	2	3	7
4. Mantener limpios los vehículos que le fueron asignados.	4	2	2	8
5. Colaborar en la entrega de correspondencia.	5	3	1	8
6. Realizar pagos fuera de la Universidad.	4	3	2	10
7. Custodiar las herramientas y el vehículo asignado.	5	2	3	11
8. Presentar periódicamente el reporte de actividades.	5	1	1	6
9. Ejecutar las demás funciones que le fueron encomendadas por las autoridades de la Universidad.	1	1	2	3
10. Realizar recorridos nocturnos	3	3	3	12

NOMBRE DEL PUESTO: Mecánico Automotriz
NIVEL: 4
UNIDAD ADMINISTRATIVA: Facultad CC.TT.
DEPARTAMENTO: Mecánica
REPORTA A: Decano de Facultad.
SUPERVISA A: No tiene

LISTADO DE ACTIVIDADES	F	C	D	TOTAL
1. Planificar, organizar y coordinar las actividades que se desarrollan en el taller automotriz.	5	2	2	9
2. Prestar el apoyo logístico necesario a los profesores asignados para las prácticas de los estudiantes.	5	3	3	14
3. Prestar apoyo logístico a los estudiantes en las prácticas y trabajos que deban realizar.	5	3	3	14
4. Realizar el pedido de los materiales que requieran en el taller automotriz.	4	3	2	10
5. Realizar el mantenimiento y reparación de la maquinaria agrícola y vehículos de la Universidad.	5	4	4	21
6. Realizar el mantenimiento de la maquinaria y herramientas del taller automotriz.	1	3	4	13
7. Custodiar los equipos asignados.	5	2	2	9
8. Presentar el reporte de actividades.	4	1	1	5
9. Ejecutar las demás funciones que le fueren encomendadas por las autoridades de la Universidad.	1	1	2	3
10. Dar asesoría para la tesis de los estudiantes	1	3	3	10

NOMBRE DEL PUESTO: Mecánico Industrial
NIVEL: 4
UNIDAD ADMINISTRATIVA: Facultad CC.TT.
DEPARTAMENTO: Mecánica
REPORTA A: Decano de Facultad.
SUPERVISA A: No tiene

LISTADO DE ACTIVIDADES	F	C	D	TOTAL
1. Planificar, organizar y coordinar las actividades que se desarrollan en el taller industrial.	5	2	2	9
2. Prestar el apoyo logístico necesario a los profesores asignados para las prácticas de los estudiantes.	5	3	3	14
3. Prestar apoyo logístico a los estudiantes en las prácticas y trabajos que deban realizar.	5	3	3	14
4. Realizar el pedido de los materiales que requieran en el taller industrial.	4	3	2	10
5. Realizar el mantenimiento de la maquinaria y herramientas del taller industrial.	1	3	4	13
6. Custodiar los equipos asignados.	5	2	2	9
7. Presentar el reporte de actividades.	4	1	1	5
8. Ejecutar las demás funciones que le fueren encomendadas por las autoridades de la Universidad.	1	1	2	3
9. Dar asesoría para la tesis de los estudiantes	1	3	3	10

NOMBRE DEL PUESTO: Auxiliar de Compras
NIVEL: 3
UNIDAD ADMINISTRATIVA: Decanato General Administrativo
 Financiero
DEPARTAMENTO: Dirección Financiera
REPORTA A: Jefe de Compras
SUPERVISA A: No tiene

LISTADO DE ACTIVIDADES	F	C	D	TOTAL
1. Ingresar al sistema las facturas de proveedores.	NO			
2. Realizar la reposición de Caja Chica.	NO			
3. Tramitar la correspondencia interna y externa de la dependencia.	3	3	2	9
4. Prestar atención al resto de dependencias y a los proveedores.	5	3	3	14
5. Realizar las compras aprobadas para las diferentes dependencias.	5	4	3	17
6. Solicitar cotizaciones a los diferentes proveedores.	5	3	3	14

NOMBRE DEL PUESTO: Auxiliar de Inventarios
NIVEL: 3
UNIDAD ADMINISTRATIVA: Decanato General Administrativo
 Financiero
DEPARTAMENTO: Dirección Financiera
REPORTA A: Jefe de Inventarios
SUPERVISA A: No tiene

LISTADO DE ACTIVIDADES	F	C	D	TOTAL
1. Realizar el levantamiento y toma física de inventarios de los bienes muebles e inmuebles de la Universidad.	1	4	4	17
2. Efectuar la codificación de los bienes muebles de la Universidad.	1	4	3	13
3. Digitar los inventarios de activos fijos codificados en el computador.	5	3	2	11
4. Llevar el control de los bienes por dependencias.	1	3	3	10
5. Revisar y conciliar los inventarios físicos con los auxiliares en contabilidad.	NO			
6. Realizar el registro de traspaso, ingresos, donaciones y bajas de bienes, previa autorización del Coordinador Administrativo.	5	3	2	11
7. Custodiar los bienes asignados a su cargo.	5	2	2	9
8. Ejecutar las demás funciones que el Contador General le asignare.	NO			

NOMBRE DEL PUESTO: Operador de Audiovisuales
NIVEL: 3
UNIDAD ADMINISTRATIVA: Vicerrectorado
DEPARTAMENTO: Audiovisuales
REPORTA A: Jefe de Audiovisuales
SUPERVISA A: No tiene

LISTADO DE ACTIVIDADES	F	C	D	TOTAL
1. Prestar el apoyo necesario a los profesores en el manejo de los equipos.	5	3	3	14
2. Apoyar a los estudiantes en la presentación de sus trabajos que requieran la utilización de algún equipo.	5	3	3	14
3. Realizar grabaciones de videos requeridos.	4	3	3	13
4. Efectuar la instalación y reinstalación de equipos de audiovisuales.	5	3	4	17
5. Coordinar el uso de las aulas de Audiovisuales.	5	3	2	11
6. Proporcionar información solicitada sobre los equipos y videos disponibles.	5	3	2	11
7. Ejecutar las demás funciones que le fueren encomendadas por el Jefe de Audiovisuales.	5	1	2	7

NOMBRE DEL PUESTO: Operador de Imprenta
NIVEL: 3
UNIDAD ADMINISTRATIVA: Decanato General administrativo
 Financiero
DEPARTAMENTO: Imprenta
REPORTA A: Jefe de Imprenta
SUPERVISA A: No tiene

LISTADO DE ACTIVIDADES	F	C	D	TOTAL
1. Efectuar el levantamiento y matrizado de textos.	4	3	4	16
2. Realizar la impresión, compaginación, numerada, engrapada de libros, facturas membretes, etc. de todos los trabajos efectuados en la imprenta de la Universidad.	5	3	4	17
3. Ejecutar las demás funciones que le fueren solicitadas por el Jefe de Imprenta.	1	1	2	3
4. Llevar el registro de las órdenes de trabajo realizadas.	4	2	2	8

NOMBRE DEL PUESTO: Recepcionista
NIVEL: 3
UNIDAD ADMINISTRATIVA: Decanato General Administrativo
 Financiero
DEPARTAMENTO: Recepción
REPORTA A: Coordinador Administrativo
SUPERVISA A: No tiene

LISTADO DE ACTIVIDADES	F	C	D	TOTAL
1. Receptar llamadas telefónicas.	5	3	4	17
2. Realizar la venta de especies valoradas de la Universidad.	5	3	2	11
3. Realizar la recepción y distribución de la correspondencia de la Universidad.	5	3	3	14
4. Atender al público para dar la información requerida.	5	4	4	21
5. Custodiar la central telefónica.	5	2	2	9

NOMBRE DEL PUESTO: Ceramista
NIVEL: 3
UNIDAD ADMINISTRATIVA: Facultad CC.TT.
DEPARTAMENTO: Facultad CC.TT.
REPORTA A: Decano de Facultad.
SUPERVISA A: No tiene

LISTADO DE ACTIVIDADES	F	C	D	TOTAL
1. Prestar el apoyo necesario a los profesores asignados para las prácticas de los estudiantes.	5	3	3	14
2. Apoyar a los estudiantes en las prácticas y trabajos que deban realizar.	5	3	3	14
3. Preparar los materiales para la elaboración de objetos.	5	2	4	13
4. Realizar el mantenimiento de la maquinaria y herramientas del taller.	1	3	4	13
5. Custodiar los equipos asignados a su cargo.	5	2	2	9
6. Ejecutar las demás funciones que le fueren encomendadas por las autoridades de la Universidad.	1	1	2	3
7. Realizar la limpieza del taller	5	1	2	7

NOMBRE DEL PUESTO: Joyero
NIVEL: 3
UNIDAD ADMINISTRATIVA: Facultad Diseño
DEPARTAMENTO: Joyería
REPORTA A: Decano de Facultad
SUPERVISA A: No tiene

LISTADO DE ACTIVIDADES	F	C	D	TOTAL
1. Prestar el apoyo necesario a los profesores asignados para las prácticas de los estudiantes.	5	3	3	14
2. Apoyar a los estudiantes en las prácticas y trabajos que deban realizar.	5	3	3	14
3. Preparar los materiales para la elaboración de objetos.	5	2	4	13
4. Realizar el mantenimiento de la maquinaria y herramientas del taller.	3	3	4	15
5. Custodiar los equipos asignados a su cargo.	5	2	2	9
6. Ejecutar las demás funciones que le fueren encomendadas por las autoridades de la Universidad.	1	1	2	3
7. Realizar la limpieza del taller	5	1	2	7
8. Controlar el ingreso de personas al taller	5	2	2	9
10. Dar asesoría para la tesis de los estudiantes	1	3	3	10

NOMBRE DEL PUESTO: Carpintero
NIVEL: 3
UNIDAD ADMINISTRATIVA: Facultad de Diseño
DEPARTAMENTO: Carpintería
REPORTA A: Decano de Facultad
SUPERVISA A: No tiene

LISTADO DE ACTIVIDADES	F	C	D	TOTAL
1. Prestar el apoyo necesario a los profesores asignados para las prácticas de los estudiantes.	5	3	3	14
2. Apoyar a los estudiantes en las prácticas y trabajos que deban realizar.	5	3	3	14
3. Realizar el mantenimiento de la maquinaria y herramientas del taller.	1	3	4	13
4. Custodiar los equipos asignados a su cargo.	5	2	2	9
5. Ejecutar las demás funciones que le fueren encomendadas por las autoridades de la Universidad.	1	1	2	3
6. Hacer estantes y carteleras	1	1	3	4

NOMBRE DEL PUESTO: Mant. en Mecánica Automotriz

NIVEL: 3

UNIDAD ADMINISTRATIVA: Decanato General Ad. Fin., Facultad de CC.TT

DEPARTAMENTO: Mecánica

REPORTA A: Jefe de Mantenimiento

SUPERVISA A: No tiene

LISTADO DE ACTIVIDADES	F	C	D	TOTAL
1. Realizar el mantenimiento de la maquinaria agrícola y vehículos que posee la Universidad.	5	3	4	17
2. Realizar el mantenimiento de la maquinaria y herramientas del taller automotriz.	4	3	4	16
3. Custodiar los equipos asignados a su cargo.	5	2	2	9
4. Presentar el reporte de actividades.	5	1	1	6
5. Ejecutar las demás funciones que le fueren encomendadas por el Jefe de Mantenimiento y el Mecánico.	1	1	2	3
6. Ayudar a los estudiantes en las prácticas que realizan.	5	3	3	14

NOMBRE DEL PUESTO: Mant. en Mecánica Industrial

NIVEL: 3

UNIDAD ADMINISTRATIVA: Decanato General Ad. Fin., Facultad de CC.TT

DEPARTAMENTO: Mecánica

REPORTA A: Jefe de Mantenimiento

SUPERVISA A: No tiene

LISTADO DE ACTIVIDADES	F	C	D	TOTAL
1. Realizar las diferentes órdenes de trabajo (trabajos en suelda, en pintura, corte, etc.)	5	3	3	14
2. Realizar el mantenimiento de la maquinaria y herramientas del taller industrial.	4	3	4	16
3. Custodiar los equipos asignados a su cargo.	5	2	2	9
4. Presentar el reporte de actividades.	5	1	1	6
5. Ayudar a los estudiantes en las prácticas que realizan.	5	3	3	14
6. Ejecutar las demás funciones que le fueren encomendadas por el Jefe de Mantenimiento y el Mecánico.	1	1	2	3

NOMBRE DEL PUESTO: Oficinista
NIVEL: 2
UNIDAD ADMINISTRATIVA: Decanato General Administrativo
 Financiero
DEPARTAMENTO: Bienestar Universitario
REPORTA A: Trabajadora Social
SUPERVISA A: No tiene

LISTADO DE ACTIVIDADES	F	C	D	TOTAL
1. Receptar solicitudes de becas.	1	3	2	7
2. Llenar el informe social de cada solicitud de becas.	1	3	3	10
3. Elaborar y tramitar oficios relacionados con los trámites de becas.	1	3	3	10
4. Solicitar útiles de oficina para el departamento.	NO			
5. Solicitar formularios para solicitudes de becas.	1	2	2	5
6. Entregar solicitudes de becas a los estudiantes.	1	1	1	2
7. Recabar información referente a la situación de los diferentes estudiantes becados.	1	3	3	10
8. Realizar el ingreso de las solicitudes de beca.	1	3	3	10

NOMBRE DEL PUESTO: Gasfitero
NIVEL: 2
UNIDAD ADMINISTRATIVA: Decanato General Administrativo
 Financiero
DEPARTAMENTO: Mantenimiento
REPORTA A: Jefe de Mantenimiento
SUPERVISA A: No tiene

LISTADO DE ACTIVIDADES	F	C	D	TOTAL
1. Realizar los trabajos de gasfitería de los locales de la Universidad.	5	5	4	25
2. Ejecutar trabajos de iluminación de locales y construcciones de la Universidad.	5	4	4	21
3. Custodiar el buen uso de los bienes asignados para el cumplimiento de sus funciones.	5	2	2	9
4. Ejecutar las demás funciones que le fueren asignadas de acuerdo a la naturaleza de su dependencia.	1	1	2	3
5. Realizar los trabajos de cerrajería de los locales de la Universidad.	5	3	4	17

NOMBRE DEL PUESTO: Jefe de Cuadrilla
NIVEL: 2
UNIDAD ADMINISTRATIVA: Decanato General Administrativo
 Financiero
DEPARTAMENTO: Mantenimiento
REPORTA A: Jefe de Mantenimiento
SUPERVISA A: Peones

LISTADO DE ACTIVIDADES	F	C	D	TOTAL
1. Dirigir a la cuadrilla de obreros de la construcción para la ejecución de las obras de la Universidad.	5	4	4	21
2. Realizar trabajos de albañilería y gasfitería.	5	3	4	17
3. Efectuar el mantenimiento de los edificios y demás construcciones de la Universidad.	5	5	4	25
4. Efectuar trabajos de repintado de pupitres y locales.	1	3	2	7
5. Manejar la camioneta designada para las construcciones.	NO			
6. Solicitar el material requerido.	4	2	1	6
7. Custodiar y realizar el mantenimiento de la maquinaria y equipos designados para las construcciones.	5	2	2	9
8. Ejecutar las demás funciones que el Jefe de Construcciones le asigne.	1	1	2	3

NOMBRE DEL PUESTO: Conserje
NIVEL: 1
UNIDAD ADMINISTRATIVA: Decanato General Administrativo
 Financiero
DEPARTAMENTO: Dependencias de la Universidad
REPORTA A: Aux. de Secretaría, Jefes Depart
SUPERVISA A: No tiene

LISTADO DE ACTIVIDADES	F	C	D	TOTAL
1. Realizar el aseo y limpieza de oficinas, corredores, baños, mobiliarios y otros locales y bienes que utilice la dependencia.	5	5	4	25
2. Distribuir la correspondencia y otros documentos de la dependencia.	5	4	2	13
3. Colaborar en los actos académicos, sociales, culturales y deportivos que realice la institución.	3	3	3	12
4. Receptar las firmas de convocatorias y dependiendo del caso la asistencia de profesores.	5	3	2	11
5. Custodiar el buen uso de los bienes asignados para el cumplimiento de sus funciones.	5	2	2	9
6. Controlar el ingreso y salida de personas dentro de su dependencia.	5	3	1	8
7. Ejecutar las demás funciones que le fueren asignadas de acuerdo a la naturaleza de su dependencia.	1	1	2	3

NOMBRE DEL PUESTO: Guardián
NIVEL: 1
UNIDAD ADMINISTRATIVA: Decanato General Administrativo
 Financiero
DEPARTAMENTO: Administrativo
REPORTA A: Administrador de Servicios
SUPERVISA A: No tiene

LISTADO DE ACTIVIDADES	F	C	D	TOTAL
1. Vigilar los locales asignados para su seguridad.	5	5	5	30
2. Cuidar y realizar el mantenimiento de las áreas y animales asignados.	5	5	4	25
3. Custodiar el buen uso de los bienes asignados para el cumplimiento de sus funciones.	5	2	2	9
4. Controlar el ingreso y salida de personas.	5	3	4	17
5. Ejecutar las demás funciones que le fueren asignadas por el Administrador de Servicios.	1	1	2	3
6. Recorrer los predios	5	4	3	17

NOMBRE DEL PUESTO: Jardinero
NIVEL: 1
UNIDAD ADMINISTRATIVA: Decanato General Administrativo
 Financiero
DEPARTAMENTO: Mantenimiento
REPORTA A: Jefe de Mantenimiento
SUPERVISA A: No tiene

LISTADO DE ACTIVIDADES	F	C	D	TOTAL
1. Efectuar el aseo y limpieza de espacios verdes y patios.	5	5	4	25
2. Realizar el mantenimiento del césped y jardines.	4	4	4	20
3. Recolectar y enviar la basura en los camiones del Municipio.	4	4	4	20
4. Custodiar el buen uso de los bienes asignados para el cumplimiento de sus funciones.	5	2	2	9
5. Ejecutar las demás funciones que le fueren asignadas de acuerdo a la naturaleza de su dependencia.	1	1	2	3

NOMBRE DEL PUESTO: Auxiliar de Biblioteca
NIVEL: 5

#	ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	DESTREZAS REQUERIDAS	OTRAS COMPETENCIAS	RASGOS DE PERSONALIDAD
1.	Ingresar los datos de los libros y de las tesis, en el programa Winisis.	Sistema Winisis	Organización de la información (Nivel Medio)		Extroversión Media / Escrupulosidad Alta / Amabilidad Alta
2.	Colocar las firmas topográficas en las tesis y libros.	Codificación Bibliográfica / Bachiller en Ciencias Sociales	Organización de la información (Nivel Medio)	Ordenar información (Nivel Bajo)	
3.	Atender al público tanto interno como externo.	Material bibliográfico / Relaciones Humanas	Orientación de servicio (Nivel Medio)	Expresión oral (Nivel Bajo)	
4.	Llevar el registro del material bibliográfico suministrado al público tanto interno como externo.	Material bibliográfico	Organización de la información (Nivel Medio) / Recopilación de información (Nivel Bajo)		

NOMBRE DEL PUESTO: Auxiliar de Contabilidad
NIVEL: 5

#	ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	DESTREZAS REQUERIDAS	OTRAS COMPETENCIAS	RASGOS DE PERSONALIDAD
1.	Realizar conciliaciones de los mayores auxiliares con las cuentas de control general.	Contabilidad General	Destreza matemática (Nivel Medio) / Destrezas científicas (Nivel Bajo)	Velocidad Perceptiva (Nivel Bajo) / Facilidad Numérica (Nivel Bajo)	Estabilidad Emocional Alta / Escrupulosidad Alta / Extroversión Baja /
2.	Llevar el registro del movimiento de las cuentas y efectuar las conciliaciones bancarias.	Contabilidad General	Recopilación de información (Nivel Bajo) / Destreza matemática (Nivel Medio) / Destrezas científicas (Nivel Bajo)	Facilidad Numérica (Nivel Bajo)	Amabilidad Alta
3.	Registrar las operaciones contables y presupuestarias en el sistema computarizado.	Sistema Informático Contable / Contabilidad General	Organización de la información (Nivel Medio) / Destrezas científicas (Nivel Bajo)	Facilidad Numérica (Nivel Bajo)	
4.	Elaborar comprobantes de pago y anticipos, según las disposiciones de las autoridades competentes.	Sistema Informático Contable	Organización de la información (Nivel Medio)	Facilidad Numérica (Nivel Bajo) / Velocidad de dedos - muñecas (Nivel Alto)	

NOMBRE DEL PUESTO: Auxiliar de Secretaría
NIVEL: 5

#	ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	DESTREZAS REQUERIDAS	OTRAS COMPETENCIAS	RASGOS DE PERSONALIDAD
1.	Llevar la agenda de trabajo de la oficina y organizar las sesiones de trabajo y demás actividades de la correspondiente autoridad.	Secretariado Básico	Manejo del tiempo (Nivel Bajo)	Ordenar información (Nivel Bajo) / Memorizar (Nivel Bajo)	Extroversión Alta / Escrupulosidad Media / Conformidad Alta / Estabilidad Emocional Medio / Amabilidad Alta
2.	Atender al público en asuntos relacionados con su departamento.	Areas, personas, productos y servicios del departamento / Relaciones Humanas	Orientación de servicio (Nivel Medio) / Escucha Activa (Nivel Medio)	Expresión oral (Nivel Bajo)	
3.	Organizar, clasificar y mantener el archivo de documentos de su departamento.	Secretariado Básico	Síntesis-Reorganización (Nivel Bajo)	Ordenar información (Nivel Bajo)	
4.	Registrar las notas de los alumnos.	Sistema Informático Académico	Organización de la información (Nivel Medio)	Velocidad de dedos - muñecas (Nivel Alto)	

NOMBRE DEL PUESTO: Auxiliar de Tesorería
NIVEL: 5

#	ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	DESTREZAS REQUERIDAS	OTRAS COMPETENCIAS	RASGOS DE PERSONALIDAD
1.	Recaudar los valores por: Pensiones, derechos de exámenes, certificados, letras de cambio y otros.	Valores de especies / Sistema Informático de Tesorería / Relaciones Humanas	Destreza matemática (Nivel Bajo) / Organización de la información (Nivel Medio)	Facilidad Numérica (Nivel Bajo) / Velocidad de dedos - muñecas (Nivel Alto)	Estabilidad Emocional Alta / Escrupulosidad Alta / Extroversión Medio / Amabilidad Alta
2.	Elaborar los comprobantes de caja.	Valores de especies / Sistema Informático de Tesorería	Organización de la información (Nivel Medio)	Velocidad de dedos - muñecas (Nivel Alto)	
3.	Realizar los pagos de las obligaciones de la Universidad, de acuerdo con instrucciones del Tesorero o Director Financiero.	Sistema Informático de Tesorería	Organización de la información (Nivel Medio)		

NOMBRE DEL PUESTO: Ayudante de Laboratorio de Comunicación
NIVEL: 5

#	ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	DESTREZAS REQUERIDAS	OTRAS COMPETENCIAS	RASGOS DE PERSONALIDAD
1.	Apoyar a los estudiantes en la presentación de sus trabajos que requieran la utilización de algún equipo.	Radiodifusión	Instrucción (Nivel Medio) / Orientación de servicio (Nivel Medio) / Destrezas científicas (Nivel Medio)	Fluidez de ideas (Nivel Bajo) / Sensibilidad auditiva (Nivel Alto)	Extroversión Alta / Conformidad Alta / Amabilidad Alta
2.	Llevar un control documentado del uso de los materiales, suministros y demás insumos requeridos.		Organización de la información (Nivel Bajo)		
3.	Coordinar las prácticas para los estudiantes.	Horario de profesores y estudiantes	Manejo del tiempo (Nivel Bajo)		

NOMBRE DEL PUESTO: Enfermera
NIVEL: 5

#	ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	DESTREZAS REQUERIDAS	OTRAS COMPETENCIAS	RASGOS DE PERSONALIDAD
1.	Realizar las actividades de preconsulta: toma de signos vitales, peso, talla, apertura de fichas.	Enfermería	Identificación de problemas (Nivel Medio) / Orientación de servicio (Nivel Medio) / Destrezas científicas (Nivel Medio)	Reconocimiento de problemas (Nivel Alto)	Extroversión Alta / Conformidad Alta / Estabilidad Emocional Alta / Amabilidad Alta
2.	Realizar las actividades de posconsulta: entrega de medicamentos e indicaciones de como administrarse; administrar inyecciones y vacunas.	Enfermería	Instrucción (Nivel Medio) / Destrezas científicas (Nivel Medio)		
3.	Atender emergencias de estudiantes, docentes y administrativos.	Primeros auxilios / Enfermería	Identificación de problemas (Nivel Medio) / Orientación de servicio (Nivel Medio) / Destrezas científicas (Nivel Medio)	Reconocimiento de problemas (Nivel Alto)	
4.	Efectuar la limpieza y preparación de equipos y materiales para atención.	Enfermería	Mantenimiento de equipos (Nivel Medio)		

NOMBRE DEL PUESTO: Electricista
NIVEL: 4

#	ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	DESTREZAS REQUERIDAS	OTRAS COMPETENCIAS	RASGOS DE PERSONALIDAD
1.	Realizar las instalaciones eléctricas nuevas en las construcciones de la Universidad.	Predios e instalaciones de la universidad / Instalaciones eléctricas	Destrezas científicas (Nivel Medio) / Instalaciones (Nivel Medio)	Habilidad manual (Nivel Medio) / Equilibrio grueso del cuerpo (Nivel Bajo)	Conformidad Alta / Escrupulosidad Alta / Estabilidad Emocional Alta
2.	Efectuar las instalaciones de los equipos y maquinarias eléctricas.	Tecnología eléctrica	Destrezas científicas (Nivel Medio) / Instalaciones (Nivel Medio) / Operación y control (Nivel Medio)	Compresión escrita (Nivel Alto)	
3.	Administrar el sistema de emergencia eléctrica.	Predios e instalaciones de la universidad / Central de emergencia	Control de operaciones (Nivel Bajo)		
4.	Atender llamadas de atención de servicio eléctrico dentro de la Universidad.	Predios e instalaciones de la universidad / Instalaciones eléctricas	Detección de averías (Nivel Medio)	Reconocimiento de problemas (Nivel Bajo)	

NOMBRE DEL PUESTO: Chofer

NIVEL: 4

#	ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS	DESTREZAS	OTRAS	RASGOS DE
		REQUERIDOS	REQUERIDAS	COMPETENCIAS	PERSONALIDAD
1.	Realizar la movilización planificada.	Leyes de tránsito / Calles de la ciudad / Funcionamiento del vehículo / Educación Básica	Manejo de recursos materiales (Nivel Bajo)	Coordinación de extremidades (Nivel Alto) / Orientación de respuesta (Nivel Alto) / Tiempo de reacción (Nivel Alto)	Conformidad Alta / Escrupulosidad Alta / Extroversión Media / Estabilidad Emocional Media
2.	Realizar pagos fuera de la Universidad.	Leyes de tránsito / Calles de la ciudad / Funcionamiento del vehículo / Educación Básica	Orientación de Servicio (Nivel Bajo)	Coordinación de extremidades (Nivel Alto) / Orientación de respuesta (Nivel Alto) / Tiempo de reacción (Nivel Alto)	
3.	Custodiar las herramientas y el vehículo asignado.	Normas de seguridad	Manejo de recursos materiales (Nivel Bajo)		
4.	Realizar recorridos nocturnos	Leyes de tránsito / Calles de la ciudad / Funcionamiento del vehículo		Coordinación de extremidades (Nivel Alto) / Orientación de respuesta (Nivel Alto) / Tiempo de reacción (Nivel Alto) / Visión Nocturna (Nivel Bajo)	

NOMBRE DEL PUESTO: Mecánico Automotriz
NIVEL: 4

#	ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	DESTREZAS REQUERIDAS	OTRAS COMPETENCIAS	RASGOS DE PERSONALIDAD
1.	Prestar el apoyo logístico necesario a los profesores asignados para las prácticas de los estudiantes.	Mecánica Automotriz	Destrezas científicas (Nivel Medio) / Instrucción (Nivel Medio)	Fluidez de ideas (Nivel Bajo)	Extroversión Alta / Conformidad Alta / Escrupulosidad Alta
2.	Prestar apoyo logístico a los estudiantes en las prácticas y trabajos que deban realizar.	Mecánica Automotriz	Destrezas científicas (Nivel Medio) / Instrucción (Nivel Medio)	Fluidez de ideas (Nivel Bajo)	
3.	Realizar el mantenimiento y reparación de la maquinaria agrícola y vehículos de la Universidad.	Mecánica Automotriz / Especificaciones de maquinarias y vehículos	Selección de equipos (Nivel Bajo) / Mantenimiento de equipos (Nivel Medio) / Reparación (Nivel Medio)	Reconocimiento de problemas (Nivel Bajo)	
4.	Realizar el mantenimiento de la maquinaria y herramientas del taller automotriz.	Mecánica Automotriz / Especificaciones de maquinarias y herramientas	Selección de equipos (Nivel Bajo) / Mantenimiento de equipos (Nivel Bajo) / Reparación (Nivel Medio)	Reconocimiento de problemas (Nivel Bajo)	

NOMBRE DEL PUESTO: Mecánico Industrial

NIVEL: 4

#	ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	DESTREZAS REQUERIDAS	OTRAS COMPETENCIAS	RASGOS DE PERSONALIDAD
1.	Prestar el apoyo logístico necesario a los profesores asignados para las prácticas de los estudiantes.	Mecánica Industrial	Destrezas científicas (Nivel Medio) / Instrucción (Nivel Medio)	Fluidez de ideas (Nivel Bajo)	Extroversión Alta / Conformidad Alta / Escrupulosidad Alta
2.	Prestar apoyo logístico a los estudiantes en las prácticas y trabajos que deban realizar.	Mecánica Industrial	Destrezas científicas (Nivel Medio) / Instrucción (Nivel Medio)	Fluidez de ideas (Nivel Bajo)	
3.	Realizar el mantenimiento de la maquinaria y herramientas del taller industrial.	Mecánica Industrial / (Especificaciones de maquinarias y herramientas)	Selección de equipos (Nivel Bajo) / Mantenimiento de equipos (Nivel Bajo) / Reparación (Nivel Medio)	Reconocimiento de problemas (Nivel Bajo)	

NOMBRE DEL PUESTO: Auxiliar de Compras
NIVEL: 3

#	ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	DESTREZAS REQUERIDAS	OTRAS COMPETENCIAS	RASGOS DE PERSONALIDAD
1.	Prestar atención al resto de dependencias y a los proveedores.	Dependencias de la Universidad / Base de datos Proveedores	Organización de la información (Nivel Medio) / Orientación de servicio (Nivel Medio)	Comprensión Oral (Nivel Bajo)	Escrupulosidad Media / Extroversión Alta / Conformidad Media
2.	Realizar las compras aprobadas para las diferentes dependencias.	Contabilidad Básica	Destrezas científicas (Nivel Bajo) / Negociación (Nivel Medio)	Comprensión Oral (Nivel Bajo) / Expresión Oral (Nivel Bajo)	
3.	Solicitar cotizaciones a los diferentes proveedores.	Base de datos Proveedores	Organización de la información (Nivel Medio) / Negociación (Nivel Medio)	Comprensión Oral (Nivel Bajo) / Expresión Oral (Nivel Bajo) / Ordenar información (Nivel Bajo)	

NOMBRE DEL PUESTO: Auxiliar de Inventarios
NIVEL: 3

#	ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	DESTREZAS REQUERIDAS	OTRAS COMPETENCIAS	RASGOS DE PERSONALIDAD
1.	Realizar el levantamiento y toma física de inventarios de los bienes muebles e inmuebles de la Universidad.	Predios de la universidad Contabilidad Básica	Organización de la información (Nivel Medio) / Destrezas científicas (Nivel Bajo)	Flexibilidad categorial (Nivel Alto) / Ordenar información (Nivel Alto)	Escrupulosidad Alta / Estabilidad Emocional Media
2.	Efectuar la codificación de los bienes muebles de la Universidad.	Sistema Informático de Inventarios Contabilidad Básica	Organización de la información (Nivel Medio) / Destrezas científicas (Nivel Bajo)	Flexibilidad categorial (Nivel Alto) / Ordenar información (Nivel Alto)	
3.	Digitar los inventarios de activos fijos codificados en el computador.	Sistema Informático de Inventarios	Organización de la información (Nivel Medio)	Velocidad de dedos - muñecas (Nivel Bajo)	
4.	Realizar el registro de traspaso, ingresos, donaciones y bajas de bienes, previa autorización del Coordinador Administrativo.	Sistema Informático de Inventarios Contabilidad Básica	Organización de la información (Nivel Medio) / Destrezas científicas (Nivel Bajo)	Velocidad de dedos - muñecas (Nivel Bajo)	

NOMBRE DEL PUESTO: Operador de Audiovisuales
NIVEL: 3

#	ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	DESTREZAS REQUERIDAS	OTRAS COMPETENCIAS	RASGOS DE PERSONALIDAD
1.	Prestar el apoyo necesario a los profesores en el manejo de los equipos.	Catálogo de equipos / Bachillerato	Orientación de Servicio (Nivel Alto) / Instrucción (Nivel Medio)		Extroversión Media / Conformidad Alta / Amabilidad Media
2.	Apoyar a los estudiantes en la presentación de sus trabajos que requieran la utilización de algún equipo.	Catálogo de equipos / Bachillerato	Orientación de Servicio (Nivel Alto) / Diseño de tecnología (Nivel Bajo)		
3.	Realizar grabaciones de videos requeridos.	Catálogo de equipos / Edición de videos	Operación y control (Nivel Medio)		
4.	Efectuar la instalación y reinstalación de equipos de audiovisuales.	Catálogo de equipos / Especificaciones de equipos / Bachiller	Instalación (Nivel Medio)	Compresión escrita (Nivel Alto)	

NOMBRE DEL PUESTO: Operador de Imprenta
NIVEL: 3

#	ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	DESTREZAS REQUERIDAS	OTRAS COMPETENCIAS	RASGOS DE PERSONALIDAD
1.	Efectuar el levantamiento y matrizado de textos.	Procesadora de matrices / Bachiller	Operación y control (Nivel Bajo)	Habilidad manual (Nivel Bajo)	Escrupulosidad Alta / Conformidad Alta / Estabilidad Emocional
2.	Realizar la impresión, compaginación, numerada, engrapada de libros, facturas membretes, etc. de todos los trabajos efectuados en la imprenta de la Universidad.	Offset / Duplicadoras digitales / Bachiller	Operación y control (Nivel Bajo) / Organización de la Información (Nivel Bajo) / Inspección de Productos (Nivel Bajo)	Habilidad manual (Nivel Bajo) / Control de precisión (Nivel Alto)	Media

NOMBRE DEL PUESTO: Recepcionista

NIVEL: 3

#	ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	DESTREZAS REQUERIDAS	OTRAS COMPETENCIAS	RASGOS DE PERSONALIDAD
1.	Receptar llamadas telefónicas.	Areas, personas, productos y servicios de la universidad / Relaciones Humanas / Bachiller	Escucha Activa (Nivel Medio) / Hablado (Nivel Medio)	Comprensión oral (Nivel Bajo) / Expresión oral (Nivel Bajo)	Extroversión Alta / Conformidad Alta / Estabilidad Emocional Media
2.	Realizar la venta de especies valoradas de la Universidad.	Valor de especies	Destreza matemática (Nivel Bajo) / Orientación de Servicio (Nivel Medio)	Facilidad numérica (Nivel Bajo)	
3.	Realizar la recepción y distribución de la correspondencia de la Universidad.	Personal, horarios, áreas e instalaciones de la universidad / Bachiller	Orientación de Servicio (Nivel Medio)	Velocidad perceptiva (Nivel Bajo)	
4.	Atender al público para dar la información requerida.	Areas, personas, productos y servicios de la universidad / Relaciones Humanas / Bachiller / Inglés Básico	Instrucción (Nivel Bajo) / Orientación de Servicio (Nivel Medio)	Comprensión oral (Nivel Bajo) / Expresión oral (Nivel Bajo)	

NOMBRE DEL PUESTO: Ceramista
NIVEL: 3

#	ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	DESTREZAS REQUERIDAS	OTRAS COMPETENCIAS	RASGOS DE PERSONALIDAD
1.	Prestar el apoyo necesario a los profesores asignados para las prácticas de los estudiantes.	Moldeado de cerámica / Funcionamiento de horno	Orientación de Servicio (Nivel Medio) / Instrucción (Nivel Medio)	Habilidad manual (Nivel Alto) / Fluidez de ideas (Nivel Bajo)	Extroversión Media / Conformidad Alta / Apertura a la Experiencia Media
2.	Apoyar a los estudiantes en las prácticas y trabajos que deban realizar.	Moldeado de cerámica / Funcionamiento de horno	Orientación de Servicio (Nivel Medio) / Instrucción (Nivel Medio)	Habilidad manual (Nivel Alto) / Fluidez de ideas (Nivel Bajo)	
3.	Preparar los materiales para la elaboración de objetos.	Propiedades y composición de materiales	Destrezas científicas (Nivel Bajo)	Habilidad manual (Nivel Alto)	
4.	Realizar el mantenimiento de la maquinaria y herramientas del taller.	Especificaciones de maquinaria y herramientas	Mantenimiento de equipos (Nivel Bajo) / Detección de averías (Nivel Bajo)	Reconocimiento de problemas (Nivel Bajo)	

NOMBRE DEL PUESTO: Joyero

NIVEL: 3

#	ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	DESTREZAS REQUERIDAS	OTRAS COMPETENCIAS	RASGOS DE PERSONALIDAD
1.	Prestar el apoyo necesario a los profesores asignados para las prácticas de los estudiantes.	Joyería	Orientación de Servicio (Nivel Medio) / Instrucción (Nivel Medio) / Destrezas científicas (Nivel Medio)	Habilidad dactilar (Nivel Alto) / Fluidez de ideas (Nivel Bajo)	Extroversión Media / Conformidad Alta / Apertura a la Experiencia Media / Escrupulosidad Alta
2.	Apoyar a los estudiantes en las prácticas y trabajos que deban realizar.	Joyería	Orientación de Servicio (Nivel Medio) / Instrucción (Nivel Medio) / Destrezas científicas (Nivel Medio)	Habilidad dactilar (Nivel Alto) / Fluidez de ideas (Nivel Bajo)	
3.	Preparar los materiales para la elaboración de objetos.	Propiedades y composición de materiales / Aleaciones de materiales	Destrezas científicas (Nivel Medio)	Habilidad manual (Nivel Alto)	
4.	Realizar el mantenimiento de la maquinaria y herramientas del taller.	Especificaciones de maquinaria y herramientas	Mantenimiento de equipos (Nivel Bajo) / Detección de averías (Nivel Bajo)	Reconocimiento de problemas (Nivel Bajo)	

NOMBRE DEL PUESTO: Carpintero
NIVEL: 3

#	ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	DESTREZAS REQUERIDAS	OTRAS COMPETENCIAS	RASGOS DE PERSONALIDAD
1.	Prestar el apoyo necesario a los profesores asignados para las prácticas de los estudiantes.	Carpintería y ebanistería	Orientación de Servicio (Nivel Medio) / Instrucción (Nivel Medio) / Destrezas científicas (Nivel Bajo)	Habilidad manual (Nivel Alto) / Fluidez de ideas (Nivel Bajo) / Velocidad del movimiento de los miembros (Nivel Bajo)	Extroversión Media / Conformidad Alta / Apertura a la Experiencia Media
2.	Apoyar a los estudiantes en las prácticas y trabajos que deban realizar.	Carpintería y ebanistería	Orientación de Servicio (Nivel Medio) / Instrucción (Nivel Medio) / Destrezas científicas (Nivel Bajo)	Habilidad manual (Nivel Alto) / Fluidez de ideas (Nivel Bajo) / Velocidad del movimiento de los miembros (Nivel Bajo)	
3.	Realizar el mantenimiento de la maquinaria y herramientas del taller.	Especificaciones de maquinaria y herramientas	Mantenimiento de equipos (Nivel Bajo) / Detección de averías (Nivel Bajo)	Reconocimiento de problemas (Nivel Bajo)	

NOMBRE DEL PUESTO: Mantenimiento en Mecánica Automotriz
NIVEL: 3

#	ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS	DESTREZAS	OTRAS	RASGOS DE
		REQUERIDOS	REQUERIDAS	COMPETENCIAS	PERSONALIDAD
1.	Ayudar a los estudiantes en las prácticas que realizan.	Mecánica Automotriz	Destrezas científicas (Nivel Medio) / Instrucción (Nivel Bajo)	Fluidez de ideas (Nivel Bajo)	Extroversión Media / Conformidad Alta / Escrupulosidad Media
2.	Realizar el mantenimiento de la maquinaria agrícola y vehículos que posee la Universidad.	Mecánica Automotriz/ Especificaciones de maquinarias y vehículos	Selección de equipos (Nivel Bajo) / Mantenimiento de equipos (Nivel Bajo) / Reparación (Nivel Bajo) / Detección de averías (Nivel Medio)	Reconocimiento de problemas (Nivel Bajo)	
3.	Realizar el mantenimiento de la maquinaria y herramientas del taller automotriz.	Mecánica Automotriz/ Especificaciones de maquinarias y herramientas	Mantenimiento de equipos (Nivel Bajo) / Detección de averías (Nivel Medio)	Reconocimiento de problemas (Nivel Bajo)	

NOMBRE DEL PUESTO: Mantenimiento en Mecánica Industrial

NIVEL: 3

#	ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	DESTREZAS REQUERIDAS	OTRAS COMPETENCIAS	RASGOS DE PERSONALIDAD
1.	Realizar las diferentes órdenes de trabajo (trabajos en suelda, en pintura, corte, etc.)	Metal mecánica	Destrezas científicas (Nivel Bajo)	Habilidad manual (Nivel Alto) / Velocidad del movimiento de los miembros (Nivel Bajo)	Extroversión Media / Conformidad Alta / Escrupulosidad Media
2.	Ayudar a los estudiantes en las prácticas que realizan.	Mecánica Industrial	Destrezas científicas (Nivel Medio) / Instrucción (Nivel Bajo)	Fluidez de ideas (Nivel Bajo)	
3.	Realizar el mantenimiento de la maquinaria y herramientas del taller industrial.	Mecánica Industrial / Especificaciones de maquinarias y herramientas	Mantenimiento de equipos (Nivel Bajo) / Detección de averías (Nivel Medio)	Reconocimiento de problemas (Nivel Bajo)	

NOMBRE DEL PUESTO: Oficinista
NIVEL: 2

#	ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	DESTREZAS REQUERIDAS	OTRAS COMPETENCIAS	RASGOS DE PERSONALIDAD
1.	Receptar solicitudes de becas.	Políticas y reglamentos / Relaciones Humanas / Bachiller Secretariado	Orientación de Servicio (Nivel Medio)	Compresión escrita (Nivel Bajo)	Extroversión Alta / Escrupulosidad Media / Estabilidad Emocional Alta / Amabilidad Alta
2.	Llenar el informe social de cada solicitud de beca.	Redacción / Bachiller Secretariado	Escritura (Nivel Medio) / Organización de la información (Nivel Medio)	Expresión escrita (Nivel Bajo)	
3.	Elaborar y tramitar oficios relacionados con los trámites de becas.	Redacción / Procedimientos / Bachiller Secretariado	Escritura (Nivel Medio)		
4.	Recabar información referente a la situación de los diferentes estudiantes becados.	Relaciones Humanas / Bachiller Secretariado	Recopilación de información (Nivel Medio)		
5.	Realizar el ingreso de las solicitudes de beca.	Sistema Informático de Becas	Organización de la información (Nivel Medio)	Velocidad de dedos - muñecas (Nivel Alto)	

NOMBRE DEL PUESTO: Gasfitero
NIVEL: 2

#	ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	DESTREZAS REQUERIDAS	OTRAS COMPETENCIAS	RASGOS DE PERSONALIDAD
1.	Realizar los trabajos de gasfitería de los locales de la Universidad.	Gasfitería / Areas e instalaciones de la universidad	Destrezas científicas (Nivel Bajo) / Comprobación (Nivel Medio)	Firmeza brazo - mano (Nivel Alto)	Conformidad Alta / Escrupulosidad Media
2.	Ejecutar trabajos de iluminación de locales y construcciones de la Universidad.	Instalaciones eléctricas / Areas e instalaciones de la universidad	Destrezas científicas (Nivel Bajo) / Instalaciones (Nivel Bajo)	Habilidad manual (Nivel Bajo)	
3.	Realizar los trabajos de cerrajería de los locales de la Universidad.	Cerrajería / Areas e instalaciones de la universidad		Habilidad manual (Nivel Alto)	

NOMBRE DEL PUESTO: Jefe de Cuadrilla
NIVEL: 2

#	ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	DESTREZAS REQUERIDAS	OTRAS COMPETENCIAS	RASGOS DE PERSONALIDAD
1.	Dirigir a la cuadrilla de obreros de la construcción para la ejecución de las obras de la Universidad.	Albañilería	Monitoreo y control (Nivel Medio) / Trabajo en equipo (Nivel Medio) / Destrezas científicas (Nivel Bajo)	Equilibrio grueso del cuerpo (Nivel Alto) / Fuerza estática (Nivel Alto)	Conformidad Alta / Extroversión Media / Escrupulosidad Media
2.	Realizar trabajos de albañilería y gasfitería.	Albañilería / Gasfitería	Destrezas científicas (Nivel Bajo)	Equilibrio grueso del cuerpo (Nivel Alto) / Firmeza brazo - mano (Nivel Alto) / Fuerza estática (Nivel Alto)	
3.	Efectuar el mantenimiento de los edificios y demás construcciones de la Universidad.	Albañilería / Gasfitería	Detección de averías (Nivel Medio) / Reparación (Nivel Medio)	Equilibrio grueso del cuerpo (Nivel Alto) / Reconocimiento de problemas (Nivel Bajo) / Fuerza estática (Nivel Alto)	

NOMBRE DEL PUESTO: Conserje
NIVEL: 1

#	ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	DESTREZAS REQUERIDAS	OTRAS COMPETENCIAS	RASGOS DE PERSONALIDAD
1.	Realizar el aseo y limpieza de oficinas, corredores, baños, mobiliarios y otros locales y bienes que utilice la dependencia.	Áreas e instalaciones de la universidad	Orientación de Servicio (Nivel Medio) / Selección de Equipo (Nivel Bajo)	Habilidad Manual (Nivel Bajo) / Coordinación de extremidades (Nivel Bajo)	Extroversión Media / Conformidad Alta / Escrupulosidad Media
2.	Distribuir la correspondencia y otros documentos de la dependencia.	Personal, horarios, áreas e instalaciones de la universidad / Educación Primaria	Orientación de Servicio (Nivel Medio)		
3.	Colaborar en los actos académicos, sociales, culturales y deportivos que realice la		Orientación de Servicio (Nivel Medio)		
4.	Receptar las firmas de convocatorias y dependiendo del caso la asistencia de profesores.	Personal, horarios, áreas e instalaciones de la universidad / Educación Primaria	Orientación de Servicio (Nivel Medio)		

NOMBRE DEL PUESTO: Guardián

NIVEL: 1

#	ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	DESTREZAS REQUERIDAS	OTRAS COMPETENCIAS	RASGOS DE PERSONALIDAD
1.	Vigilar los locales asignados para su seguridad.	Áreas e instalaciones de la universidad / Educación Primaria	Monitoreo y control (Nivel Medio)	Visión periférica (Nivel Alto) / Orientación de respuesta (Nivel Bajo)	Extroversión Baja / Estabilidad Emocional Alta / Escrupulosidad Alta
2.	Cuidar y realizar el mantenimiento de las áreas y animales asignados.	Áreas e instalaciones de la universidad	Monitoreo y control (Nivel Medio) / Selección de Equipo (Nivel Bajo)	Localización de sonidos (Nivel Alto)	
3.	Controlar el ingreso y salida de personas.	Personal, horarios, áreas e instalaciones de la universidad / Educación Primaria	Monitoreo y control (Nivel Medio)	Orientación de respuesta (Nivel Bajo)	
4.	Recorrer los predios	Áreas e instalaciones de la universidad	Monitoreo y control (Nivel Medio)	Vigor físico (Nivel Alto)	

NOMBRE DEL PUESTO: Jardinero
NIVEL: 1

#	ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	DESTREZAS REQUERIDAS	OTRAS COMPETENCIAS	RASGOS DE PERSONALIDAD
1.	Efectuar el aseo y limpieza de espacios verdes y patios.	Jardinería / Areas e instalaciones de la universidad	Orientación de Servicio (Nivel Bajo)	Habilidad Manual (Nivel Bajo) / Coordinación de extremidades (Nivel Bajo)	Conformidad Alta / Apertura a la Experiencia Media
2.	Realizar el mantenimiento del césped y jardines.	Jardinería / Areas e instalaciones de la universidad	Selección de Equipo (Nivel Bajo)	Fuerza dinámica (Nivel Bajo) / Habilidad Manual (Nivel Bajo) / Coordinación de extremidades (Nivel Bajo)	
3.	Recolectar y enviar la basura en los camiones del Municipio.	Áreas e instalaciones de la universidad / Horarios de recolección / Educación Primaria	Orientación de Servicio (Nivel Bajo)	Fuerza estática (Nivel Alto)	

NOMBRE DEL PUESTO:

Auxiliar de Biblioteca

NIVEL 5

#	Liste los conocimientos identificados	Calificación
1	Sistema Winisis	1
2	Codificación Bibliográfica	2
3	Relaciones Humanas	3
4	Bachiller en Ciencias Sociales	3
5	Material bibliográfico	1
	Liste las destrezas identificadas	
1	Organización de la información (Nivel Medio)	2
2	Orientación de servicio (Nivel Medio)	3
3	Recopilación de información (Nivel Bajo)	1
4	Ordenar información (Nivel Bajo)	2
5	Expresión oral (Nivel Bajo)	3
6	Extroversión Media	3
7	Escrupulosidad Alta	3
8	Amabilidad Alta	3

NOMBRE DEL PUESTO:

Auxiliar de Contabilidad

NIVEL 5

#	Liste los conocimientos identificados	Calificación
1	Contabilidad General	3
2	Sistema Informático Contable	1
	Liste las destrezas identificadas	
1	Destreza matemática (Nivel Medio)	3
2	Destrezas científicas (Nivel Bajo)	3
3	Recopilación de información (Nivel Bajo)	2
4	Organización de la información (Nivel Medio)	2
5	Velocidad Perceptiva (Nivel Bajo)	3
6	Facilidad Numérica (Nivel Bajo)	3
7	Velocidad de dedos - muñecas (Nivel Alto)	3
8	Estabilidad Emocional Alta	3
9	Extroversión Baja	3
10	Escrupulosidad Alta	3
11	Amabilidad Alta	3

NOMBRE DEL PUESTO:

Auxiliar de Secretaría

NIVEL 5

#	Liste los conocimientos identificados	Calificación
1	Secretariado Básico	3
2	Areas, personas, productos y servicios del departamento	1
3	Relaciones Humanas	3
4	Sistema Informático Académico	1
	Liste las destrezas identificadas	
1	Manejo del tiempo (Nivel Bajo)	2
2	Orientación de servicio (Nivel Medio)	3
3	Escucha Activa (Nivel Medio)	3
4	Síntesis-Reorganización (Nivel Bajo)	2
5	Organización de la información (Nivel Medio)	2
6	Ordenar información (Nivel Bajo)	2
7	Memorizar (Nivel Bajo)	3
8	Expresión oral (Nivel Bajo)	3
9	Velocidad de dedos - muñecas (Nivel Alto)	3
10	Extroversión Alta	3
11	Escurpulosidad Media	3
12	Conformidad Alta	3
13	Estabilidad Emocional Medio	3
14	Amabilidad Alta	3

NOMBRE DEL PUESTO:

Auxiliar de Tesorería

NIVEL 5

#	Liste los conocimientos identificados	Calificación
1	Valores de especies	1
2	Sistema Informático de Tesorería	1
3	Relaciones Humanas	3
	Liste las destrezas identificadas	
1	Destreza matemática (Nivel Bajo)	3
2	Organización de la información (Nivel Medio)	2
4	Facilidad Numérica (Nivel Bajo)	3
5	Velocidad de dedos - muñecas (Nivel Alto)	3
6	Estabilidad Emocional Alta	3
7	Escurpulosidad Alta	3
8	Extroversión Medio	3
9	Amabilidad Alta	3

NOMBRE DEL PUESTO:
Ayudante de Laboratorio de Comunicación
NIVEL 5

#	Liste los conocimientos identificados	Calificación
1	Radiodifusión	3
2	Horario de profesores y estudiantes	1
	Liste las destrezas identificadas	
1	Instrucción (Nivel Medio)	2
2	Organización de la información (Nivel Bajo)	2
3	Orientación de servicio (Nivel Medio)	3
4	Destrezas científicas (Nivel Medio)	3
5	Manejo del tiempo (Nivel Bajo)	2
6	Fluidez de ideas (Nivel Bajo)	3
7	Sensibilidad auditiva (Nivel Alto)	3
8	Extroversión Alta	3
9	Conformidad Alta	3
10	Amabilidad Alta	3

NOMBRE DEL PUESTO:
Enfermera
NIVEL 5

#	Liste los conocimientos identificados	Calificación
1	Enfermería	3
2	Primeros auxilios	3
	Liste las destrezas identificadas	
1	Identificación de problemas (Nivel Medio)	3
2	Orientación de servicio (Nivel Medio)	3
3	Destrezas científicas (Nivel Medio)	3
4	Instrucción (Nivel Medio)	2
5	Mantenimiento de equipos (Nivel Medio)	2
6	Reconocimiento de problemas (Nivel Alto)	3
7	Extroversión Alta	3
8	Conformidad Alta	3
9	Estabilidad Emocional Alta	3
10	Amabilidad Alta	3

NOMBRE DEL PUESTO:

Electricista

NIVEL 4

#	Liste los conocimientos identificados	Calificación
1	Predios e instalaciones de la universidad	1
2	Tecnología eléctrica	3
3	Central de emergencia	1
4	Instalaciones eléctricas	3
	Liste las destrezas identificadas	
1	Destrezas científicas (Nivel Medio)	3
2	Instalaciones (Nivel Medio)	3
3	Operación y control (Nivel Medio)	2
4	Control de operaciones (Nivel Bajo)	2
5	Detección de averías (Nivel Medio)	3
6	Equilibrio grueso del cuerpo (Nivel Bajo)	3
7	Habilidad manual (Nivel Manual)	3
8	Compresión escrita (Nivel Alto)	2
9	Reconocimiento de problemas (Nivel Bajo)	3
10	Conformidad Alta	3
11	Escrupulosidad Alta	3
12	Estabilidad Emocional Alta	3

NOMBRE DEL PUESTO:

Chofer

NIVEL 4

#	Liste los conocimientos identificados	Calificación
1	Leyes de tránsito	3
2	Calles de la ciudad	2
3	Normas de seguridad	3
4	Funcionamiento del vehículo	3
5	Educación Básica	3
	Liste las destrezas identificadas	
1	Manejo de recursos materiales (Nivel Bajo)	2
2	Orientación de Servicio (Nivel Bajo)	3
3	Coordinación de extremidades (Nivel Alto)	3
4	Tiempo de reacción (Nivel Alto)	3
5	Orientación de respuesta (Nivel Alto)	2
6	Visión Nocturna (Nivel Bajo)	3
7	Conformidad Alta	3
8	Escrupulosidad Alta	3
9	Estabilidad Emocional Media	3
10	Extroversión Media	3

NOMBRE DEL PUESTO:

Mecánico Automotriz

NIVEL 4

#	Liste los conocimientos identificados	Calificación
1	Mecánica Automotriz	3
2	Especificaciones de maquinarias y vehículos	2
	Liste las destrezas identificadas	
1	Destrezas científicas (Nivel Medio)	3
2	Instrucción (Nivel Medio)	2
3	Selección de equipos (Nivel Bajo)	2
4	Reparación (Nivel Medio)	3
5	Mantenimiento de equipos (Nivel Bajo)	2
6	Reconocimiento de problemas (Nivel Bajo)	3
7	Fluidez de ideas (Nivel Bajo)	3
8	Conformidad Alta	3
9	Extroversión Alta	3

NOMBRE DEL PUESTO:

Mecánico Industrial

NIVEL 4

#	Liste los conocimientos identificados	Calificación
1	Mecánica Industrial	3
2	Especificaciones de maquinarias y herramientas	2
	Liste las destrezas identificadas	
1	Destrezas científicas (Nivel Medio)	3
2	Instrucción (Nivel Medio)	2
3	Selección de equipos (Nivel Bajo)	2
4	Mantenimiento de equipos (Nivel Bajo)	2
5	Reparación (Nivel Medio)	3
6	Fluidez de ideas (Nivel Bajo)	3
7	Reconocimiento de problemas (Nivel Bajo)	3
8	Extroversión Alta	3
9	Conformidad Alta	3
10	Escrupulosidad Alta	3

NOMBRE DEL PUESTO:

Auxiliar de Compras

NIVEL 3

#	Liste los conocimientos identificados	Calificación
1	Dependencias de la Universidad	1
2	Contabilidad Básica	3
3	Base de datos Proveedores	1
	Liste las destrezas identificadas	
1	Organización de la información (Nivel Medio)	2
2	Destrezas científicas (Nivel Bajo)	3
3	Negociación (Nivel Medio)	2
4	Orientación de servicio (Nivel Medio)	3
5	Comprensión Oral (Nivel Bajo)	3
6	Expresión Oral (Nivel Bajo)	3
7	Ordenar información (Nivel Bajo)	2
8	Extroversión Alta	3
9	Escrupulosidad Media	3
10	Conformidad Media	3

NOMBRE DEL PUESTO:

Auxiliar de Inventarios

NIVEL 3

#	Liste los conocimientos identificados	Calificación
1	Predios de la universidad	1
2	Sistema Informático de Inventarios	1
3	Contabilidad Básica	3
	Liste las destrezas identificadas	
1	Organización de la información (Nivel Medio)	2
2	Destrezas científicas (Nivel Bajo)	3
3	Ordenar información (Nivel Alto)	2
4	Flexibilidad categorial (Nivel Alto)	2
5	Velocidad de dedos - muñecas (Nivel Bajo)	3
6	Estabilidad Emocional Media	3
7	Escrupulosidad Alta	3

NOMBRE DEL PUESTO:

Operador de Audiovisuales

NIVEL 3

#	Liste los conocimientos identificados	Calificación
1	Catálogo de equipos	1
2	Edición de videos	2
3	Especificaciones de equipos	2
4	Bachiller	3
	Liste las destrezas identificadas	
1	Orientación de Servicio (Nivel Alto)	3
2	Diseño de tecnología (Nivel Bajo)	2
3	Operación y control (Nivel Medio)	2
4	Instalación (Nivel Medio)	2
5	Instrucción (Nivel Medio)	2
6	Compresión escrita (Nivel Alto)	3
7	Extroversión Media	3
8	Conformidad Alta	3
9	Amabilidad Media	3

NOMBRE DEL PUESTO:

Operador de Imprenta

NIVEL 3

#	Liste los conocimientos identificados	Calificación
1	Procesadora de matrices	3
2	Offset	3
3	Duplicadoras digitales	3
4	Bachiller	3
	Liste las destrezas identificadas	
1	Operación y control (Nivel Bajo)	2
2	Organización de la Información (Nivel Bajo)	2
3	Inspección de Productos (Nivel Bajo)	2
4	Habilidad manual (Nivel Bajo)	3
5	Control de precisión (Nivel Alto)	3
6	Conformidad Alta	3
7	Escrupulosidad Alta	3
8	Estabilidad Emocional Media	3

NOMBRE DEL PUESTO:

Recepcionista
NIVEL 3

#	Liste los conocimientos identificados	Calificación
1	Areas, personas, productos y servicios de la universidad	1
2	Valor de especies	1
3	Relaciones Humanas	3
4	Personal, horarios, áreas e instalaciones de la universidad	1
5	Inglés Básico	2
6	Bachiller	3
	Liste las destrezas identificadas	
1	Escucha Activa (Nivel Medio)	3
2	Destreza matemática (Nivel Bajo)	3
3	Orientación de Servicio (Nivel Medio)	3
4	Instrucción (Nivel Bajo)	2
5	Hablado (Nivel Medio)	3
6	Expresión oral (Nivel Bajo)	3
7	Comprensión oral (Nivel Bajo)	3
8	Facilidad numérica (Nivel Bajo)	3
9	Velocidad perceptiva (Nivel Bajo)	3
10	Conformidad Alta	3
11	Estabilidad Emocional Media	3
12	Extroversión Alta	3

NOMBRE DEL PUESTO:

Ceramista
NIVEL 3

#	Liste los conocimientos identificados	Calificación
1	Moldeado de cerámica	3
2	Funcionamiento de horno	3
3	Propiedades y composición de materiales	3
4	Especificaciones de maquinaria y herramientas	2
	Liste las destrezas identificadas	
1	Orientación de Servicio (Nivel Medio)	3
2	Instrucción (Nivel Medio)	2
3	Destrezas científicas (Nivel Bajo)	3
4	Mantenimiento de equipos (Nivel Bajo)	2
5	Detección de averías (Nivel Bajo)	2
6	Habilidad manual (Nivel Alto)	3
7	Fluidez de ideas (Nivel Bajo)	3
8	Reconocimiento de problemas (Nivel Bajo)	3
9	Conformidad Alta	3
10	Extroversión Media	3
11	Apertura a la Experiencia Media	3

NOMBRE DEL PUESTO:

Joyero

NIVEL 3

#	Liste los conocimientos identificados	Calificación
1	Joyería	3
2	Propiedades y composición de materiales	3
3	Aleaciones de materiales	3
4	Especificaciones de maquinaria y herramientas	2
	Liste las destrezas identificadas	
1	Orientación de Servicio (Nivel Medio)	3
2	Instrucción (Nivel Medio)	2
3	Destrezas científicas (Nivel Medio)	3
4	Mantenimiento de equipos (Nivel Bajo)	2
5	Detección de averías (Nivel Bajo)	2
6	Habilidad dactilar (Nivel Alto)	3
7	Fluidez de ideas (Nivel Bajo)	3
8	Habilidad manual (Nivel Alto)	3
9	Reconocimiento de problemas (Nivel Bajo)	3
10	Conformidad Alta	3
11	Extroversión Media	3
12	Apertura a la Experiencia Media	3
13	Escrupulosidad Alta	3

NOMBRE DEL PUESTO:

Carpintero

NIVEL 3

#	Liste los conocimientos identificados	Calificación
1	Carpintería y ebanistería	3
2	Especificaciones de maquinaria y herramientas	2
	Liste las destrezas identificadas	
1	Orientación de Servicio (Nivel Medio)	3
2	Instrucción (Nivel Medio)	2
3	Detección de averías (Nivel Bajo)	2
4	Mantenimiento de equipos (Nivel Bajo)	2
5	Destrezas científicas (Nivel Bajo)	3
6	Habilidad manual (Nivel Alto)	3
7	Reconocimiento de problemas (Nivel Bajo)	3
8	Velocidad del movimiento de los miembros (Nivel Bajo)	3
9	Fluidez de ideas (Nivel Bajo)	3
10	Extroversión Media	3
11	Apertura a la Experiencia Media	3
12	Conformidad Alta	3

NOMBRE DEL PUESTO:
Mantenimiento en Mecánica Automotriz
NIVEL 3

#	Liste los conocimientos identificados	Calificación
1	Especificaciones de maquinarias y vehículos	2
2	Mecánica Automotriz	3
3	Especificaciones de maquinarias y herramientas	2
	Liste las destrezas identificadas	
1	Destrezas científicas (Nivel Medio)	3
2	Selección de equipos (Nivel Bajo)	2
3	Reparación (Nivel Bajo)	3
4	Mantenimiento de equipos (Nivel Bajo)	2
5	Detección de averías (Nivel Medio)	2
6	Instrucción (Nivel Bajo)	2
7	Fluidez de ideas (Nivel Bajo)	3
8	Reconocimiento de problemas (Nivel Bajo)	3
9	Conformidad Alta	3
10	Extroversión Media	3
11	Escrupulosidad Media	3

NOMBRE DEL PUESTO:
Mantenimiento en Mecánica Industrial
NIVEL 3

#	Liste los conocimientos identificados	Calificación
1	Metal mecánica	3
2	Mecánica Industrial	3
3	Especificaciones de maquinarias y herramientas	2
	Liste las destrezas identificadas	
1	Destrezas científicas (Nivel Bajo)	3
2	Instrucción (Nivel Bajo)	2
3	Mantenimiento de equipos (Nivel Bajo)	2
4	Detección de averías (Nivel Medio)	2
5	Habilidad manual (Nivel Alto)	3
6	Fluidez de ideas (Nivel Bajo)	3
7	Reconocimiento de problemas (Nivel Bajo)	3
8	Velocidad del movimiento de los miembros (Nivel Bajo)	3
9	Extroversión Media	3
10	Conformidad Alta	3
11	Escrupulosidad Media	3

NOMBRE DEL PUESTO:

Oficinista

NIVEL 2

#	Liste los conocimientos identificados	Calificación
1	Políticas y reglamentos	1
2	Relaciones Humanas	3
3	Redacción	3
4	Procedimientos	1
5	Sistema Informático de Becas	1
6	Bachiller Secretariado	3
	Liste las destrezas identificadas	
1	Orientación de Servicio (Nivel Medio)	3
2	Escritura (Nivel Medio)	3
3	Organización de la información (Nivel Medio)	2
4	Recopilación de información (Nivel Medio)	2
5	Compresión escrita (Nivel Bajo)	3
6	Expresión escrita (Nivel Bajo)	3
7	Velocidad de dedos - muñecas (Nivel Alto)	3
8	Escrupulosidad Media	3
9	Estabilidad Emocional Alta	3
10	Extroversión Alta	3
11	Amabilidad Alta	3

NOMBRE DEL PUESTO:

Gasfitero

NIVEL 2

#	Liste los conocimientos identificados	Calificación
1	Gasfitería	3
2	Instalaciones eléctricas	3
3	Cerrajería	3
4	Areas e instalaciones de la universidad	1
	Liste las destrezas identificadas	
1	Destrezas científicas (Nivel Bajo)	3
2	Instalaciones (Nivel Bajo)	3
3	Comprobación (Nivel Medio)	3
4	Firmeza brazo - mano (Nivel Alto)	3
5	Habilidad manual (Nivel Bajo)	3
6	Escrupulosidad Media	3
7	Conformidad Alta	3

NOMBRE DEL PUESTO:

Jefe de Cuadrilla

NIVEL 2

#	Liste los conocimientos identificados	Calificación
1	Albañilería	3
2	Gasfitería	3
	Liste las destrezas identificadas	
1	Monitoreo y control (Nivel Medio)	2
2	Destrezas científicas (Nivel Bajo)	3
3	Detección de averías (Nivel Medio)	2
4	Reparación (Nivel Medio)	3
5	Trabajo en equipo (Nivel Medio)	2
6	Equilibrio grueso del cuerpo (Nivel Alto)	3
7	Firmeza brazo - mano (Nivel Alto)	3
8	Reconocimiento de problemas (Nivel Bajo)	3
9	Fuerza estática (Nivel Alto)	3
10	Conformidad Alta	3
11	Extroversión Media	3
12	Escrupulosidad Media	3

NOMBRE DEL PUESTO:

Conserje

NIVEL 1

#	Liste los conocimientos identificados	Calificación
1	Areas e instalaciones de la universidad	1
2	Personal, horarios, áreas e instalaciones de la universidad	1
3	Educación Primaria	3
	Liste las destrezas identificadas	
1	Orientación de Servicio (Nivel Medio)	3
2	Selección de Equipo (Nivel Bajo)	2
3	Habilidad Manual (Nivel Bajo)	3
4	Coordinación de extremidades (Nivel Bajo)	3
5	Conformidad Alta	3
6	Extroversión Media	3
7	Escrupulosidad Media	3

NOMBRE DEL PUESTO:

Guardián

NIVEL 1

#	Liste los conocimientos identificados	Calificación
1	Areas e instalaciones de la universidad	1
2	Personal, horarios, áreas e instalaciones de la universidad	1
3	Educación Primaria	3
	Liste las destrezas identificadas	
1	Monitoreo y control (Nivel Medio)	2
2	Selección de Equipo (Nivel Bajo)	2
3	Visión periférica (Nivel Alto)	3
4	Orientación de respuesta (Nivel Bajo)	3
5	Localización de sonidos (Nivel Alto)	3
6	Vigor físico (Nivel Alto)	3
7	Estabilidad Emocional Alta	3
8	Extroversión Baja	3
9	Escrupulosidad Alta	3

NOMBRE DEL PUESTO:

Jardinero

NIVEL 1

#	Liste los conocimientos identificados	Calificación
1	Jardinería	3
2	Areas e instalaciones de la universidad	1
3	Horarios de recolección	2
4	Educación Primaria	3
	Liste las destrezas identificadas	
1	Orientación de Servicio (Nivel Bajo)	3
2	Selección de Equipo (Nivel Bajo)	2
3	Habilidad Manual (Nivel Bajo)	3
4	Coordinación de extremidades (Nivel Bajo)	3
5	Fuerza dinámica (Nivel Bajo)	3
6	Fuerza estática (Nivel Alto)	3
7	Conformidad Alta	3
8	Apertura a la Experiencia Media	3