

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA
EDUCACION

Escuela de Psicología Laboral y Organizacional

“ Elaboración, Aplicación y Evaluación de un plan de capacitación,
con el tema de Gestión de RR.HH. por Competencias, en la
Empresa Municipal de Aseo de Cuenca “E.M.A.C.” (durante el
período agosto-octubre de 2005)”

Proyecto de graduación Previo a la obtención del
título de Psicóloga Laboral y Organizacional

DIRECTOR: PSC. MARIO ALEMAN CALDERON

AUTORA: TANIA ALVARADO MALDONADO

CUENCA-ECUADOR

2005

DEDICATORIA

Mi título de Psicóloga Laboral-Organizacional va dedicada especialmente para mi esposo Fernando Cárdenas Ochoa, para mis queridos hijitos, Paula Fernanda y Jared Sebastián Cárdenas Alvarado quienes han sido mi mayor inspiración, mi mayor empuje y mi mayor fortaleza, a mi mami Manuela, quien me dio la vida, supo cuidarme y hacer de mí una mujer sencilla, humilde, respetuosa y con valores que sabré inculcar también a mis hijos.

Con amor, mamita Ta

AGRADECIMIENTO

Aprendí a lo largo de mi vida que siempre debemos ser gratos, gratos con la vida, gratos con nuestra familia y amigos y gratos sobretodo con Dios; Él nos enseña que tengamos un espíritu de gratitud en todo lo que hagamos y digamos. Viviendo con un espíritu de agradecimiento sé que tendremos más felicidad y satisfacción en la vida. Incluso en los momentos más difíciles, podemos encontrar muchas razones para sentirnos agradecidos; el hacerlo nos fortalecerá.

Esta fortaleza espiritual me da la pauta para agradecer a mi Padre Celestial por haberme permitido encontrarme conmigo misma y saber cuál es mi propósito en esta vida y dónde debo canalizar todo mi potencial. Estoy muy agradecida con mi amado esposo Fernando quién fue el que me ayudó y me apoyo desde el primer momento que ingresé a la Universidad del Azuay. Agradezco a mi mami Manuela por su apoyo y por dar parte de su tiempo al cuidado de mis dos hijos, Paula Fernanda y Jared Sebastián a quienes también va mi gratitud por regalarme el tiempo que debía ser para ellos ya que pasaba en la UDA, como solían decir.

No olvidaré la inmensa gratitud hacia todos mis maestros que impartieron sus conocimientos quienes fueron además mis buenos amigos, gracias por su paciencia para conmigo sobre todo cuando con mis inquietantes preguntas llenaba mis expectativas. Un especial reconocimiento al Ingeniero Miguel Crespo y al Psicólogo Mario Alemán, quienes dieron de su tiempo, no sólo como maestros sino como buenos seres humanos interesados por el bienestar tanto académico como personal.

Con sentimiento de gratitud, TANIA

ABSTRACT

El tema del proyecto esta relacionado a la Gestión de Recursos Humanos por Competencias, cuyo objetivo general es: “Elaborar, aplicar y evaluar un plan de capacitación con el tema Gestión de Recursos Humanos por Competencias en la Empresa Municipal de Aseo de Cuenca (“E.M.A.C.”) durante el período agosto-octubre de 2005. Cuyo fin será cumplir con el objetivo y ser un aporte para el Plan Estratégico de la empresa.

ABSTRACT

The theme of the project is related to the Gestion by Competition, whose general objective is: “Elaborate, apply and evaluate a Plan Capacitation with the Gestion of Human Resources of Competitions in the Empresa Municipal de Aseo de Cuenca (“E.M.A.C.”) during the period of august thru October 2005, wich end result will be to comply with the objective and be an aid to the strategic Plan of the Empresa.

INDICE

Página

INTRODUCCION	1
---------------------------	----------

CAPITULO 1

FUNDAMENTO TEORICO

LA GESTION DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS

1. Qué es capacitación?	3
1.1. Alcance de la capacitación	4
1.2. Cómo beneficia la capacitación a las organizaciones?	5
2. Antecedentes de la Gestión por Competencias	6
2.1. ¿Cómo definir Competencias?	10
2.2. Clasificación de las Competencias	11
2.3. La Función de la Capacitación dentro del Area de Recursos Humanos	12
2.4. Las Competencias y la Práctica de la Inteligencia Emocional	14
2.5. ¿Cómo aplicar Gestión por Competencias en cada proceso de Recursos Humanos?	17
a. Análisis de Puestos	18
b. Selección	18
c. Capacitación y Entrenamiento	19
d. Evaluación de Desempeño	20
3. El Mercado de Trabajo y los Recursos Humanos	21

CAPITULO 2

APLICACIÓN PRACTICA

1. Ejecución, Evaluación y Validación del Plan de Capacitación	22
(Remitirse a los anexos)	
Conclusiones	24
Recomendaciones	25
Bibliografía	
Anexos	

INTRODUCCION

La “Gestión de Recursos Humanos por Competencias”, es una nueva herramienta de gestión para las organizaciones, considera al capital humano como el factor clave en la creación de valor, por lo tanto, la gestión de ese recurso deja de ser una mera administración para convertirse en un aporte estratégico a la organización, no debe asociarse solamente a las grandes corporaciones ni tampoco a empresas multinacionales.

Gestión de Recursos Humanos se relaciona con aquellas empresas, cualquiera sea su tamaño y que quieran ser exitosas. Esta relacionada básicamente con el COMPORTAMIENTO que una persona debe tener para ser exitoso en su puesto de trabajo y los COMPORTAMIENTOS que todos los empleados de una empresa deben tener para que esa empresa en particular sea exitosa. Definirlos es responsabilidad de la máxima conducción de una compañía.

Justamente el proyecto tiene que ver con este tema, cuyo objetivo general es de “Elaborar, aplicar y evaluar un plan de capacitación con el tema Gestión de Recursos Humanos por Competencias en la Empresa Municipal de Aseo de Cuenca (“E.M.A.C.”) durante el período agosto-octubre de 2005”.

Para su cumplimiento se utilizó la técnica bibliográfica, la encuesta, la entrevista y el levantamiento de un Taller para la aplicación del MPC.

El primer capítulo contiene temas relacionados con la Capacitación y la Gestión de Recursos Humanos por Competencias.

El segundo capítulo, lo práctico, ayuda a comprender la metodología del plan de capacitación, utilizando herramientas como el cronograma, diapositivas sirvieron como parte del refuerzo teórico y como material para los participantes, un formato del MPC y por último la evaluación y la validación de la por

“Elaboración, Aplicación y Evaluación de un Plan de Capacitación con el tema Gestión por Competencias en la Empresa Municipal de Aseo de Cuenca “E.M.A.C.” (durante el período agosto-octubre de 2005)

“Elaboración, Aplicación y Evaluación de un Plan de Capacitación, con el tema Gestión de RR.HH. por Competencias, en la parte de dos profesionales.

Finalmente, las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

Este proyecto se ha podido cumplir a cabalidad y han dado resultados muy positivos:

Primero, se cumplió con el objetivo general, es decir se elaboró, se aplicó y se evaluó el plan de capacitación mediante un Taller, de lo que se obtuvo el levantamiento de tres perfiles por competencias: de una Trabajadora Social, de un Chofer Recolector y de un Técnico Residente del Relleno Sanitario.

Segundo, este proyecto pasó de ser una simple capacitación para convertirse en un aporte estratégico de la Empresa Municipal de Aseo de Cuenca “E.M.A.C”

Tercero, el tema Gestión por Competencias fue de interés para los jefes y supervisores de la empresa “E.M.A.C”, en vista de ello el departamento de Recursos Humanos consideró implementar el subsistema de análisis y Descripción de Puestos.

CAPITULO 1

FUNDAMENTO TEORICO

CAPITULO 1

FUNDAMENTO TEORICO

GESTION DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS

1. QUE ES CAPACITACION?

“Capacitación (del adjetivo capaz y éste a su vez, del verbo latino: capere: dar cabida) es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes de personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo”¹

“Desempeño de corto plazo y de desarrollo que se orienta a la expansión de las habilidades de una persona en función de sus responsabilidades futuras”²

“Se entiende por capacitación actividades estructuradas, generalmente bajo la forma de un curso, con fechas y horarios conocidos y objetivos predeterminados. Por lo tanto debe ser una transmisión de conocimientos y habilidades: organizada, planificada, evaluable”³

En la actualidad las empresas enfrentan nuevos retos derivados de la tecnología, la globalización de los mercados y los cambios constantes. Por ello requieren, además de nuevos sistemas y formas de organización productiva, personas competentes capaces de asumir estos retos, que aporten sus conocimientos, habilidades y destrezas en beneficio de la organización para elevar la productividad y competitividad, y de esta manera sentar las bases que

¹ PRINCE WATERHOUSE

² MUÑOZ, Arturo, “Selección de Personal por Competencias”, material del curso de graduación dictado en Cuenca, año 2005

³ ALLES, Martha, “Dirección Estratégica de Recursos Humanos” Ediciones Granica S.A. Cuarta Edición, año 2003. pág. 308

permitan el mejoramiento sostenido de los niveles de bienestar en nuestro país. Por ello, es necesario mejorar los sistemas y programas de capacitación dentro de las propias empresas.

La capacitación debe constituir un medio para hacer más competitivos a los trabajadores y a la organización.

1.1. ALCANCE DE LA CAPACITACION

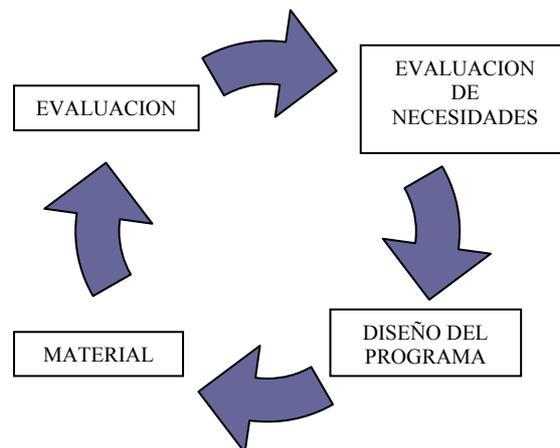
“El término “capacitación” se utiliza comúnmente para referirse a la generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros.

Sin embargo, por capacitación se tiende a considerar de manera más estrecha y a orientarse a hacia cuestiones de desempeño a corto plazo”²

Siendo que el objetivo primario de la capacitación es aportar al cumplimiento de los objetivos de la organización es necesario desarrollar planes de acción que no pierdan de vista las estrategias organizacionales y las metas de la empresa.

² Muñoz, Arturo, referencia citada.

A fin de asegurar su alcance y valía de lo que significa invertir en capacitación y que éste tenga un impacto máximo en el desempeño personal y organizacional, es necesario utilizar un enfoque sistemático objetivo:



1.2. CÓMO BENEFICIA LA CAPACITACION A LAS ORGANIZACIONES

“Las razones para brindar capacitación son muchas. A todas esas razones puede agregarse un breve comentario acerca de uno de los fenómenos más notables de nuestra época, llamado por los sociólogos actuales “la explosión del conocimiento”; signo de que el siglo XXI experimenta una sed inagotable de conocimiento”⁴ :

- ❖ Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- ❖ Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- ❖ Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- ❖ Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- ❖ Crea una mejor imagen.

⁴ WERTHER, William y DAVIS, Keith, “Administración de Personal y Recursos Humanos” 5ta. Edición, McGRAW HILL Ed.México, D.F. año 2000. Pág. 242

- ❖ Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza.
- ❖ Mejora las relaciones jefes-subordinados.
- ❖ Ayuda en la preparación de guías para el trabajo.
- ❖ Es un poderoso auxiliar para la comprensión y adopción de nuevas políticas.
- ❖ Proporciona información respecto a necesidades futuras a todo nivel.
- ❖ Agilita la toma de decisiones y la solución de problemas.
- ❖ Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- ❖ Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- ❖ Incrementa la productividad y la calidad del trabajo.
- ❖ Ayuda a mantener bajos los costos en muchas áreas.
- ❖ Elimina los costos de recurrir a consultores externos.
- ❖ Promueve la comunicación en toda la organización.
- ❖ Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto.

Estos beneficios alentará al trabajador el deseo de saber, le otorgará enriquecimiento personal y beneficiará a la empresa a la cual pertenece.

2. ANTECEDENTES A LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

El hombre en su evolución humana nunca a perdido su valía siempre ha sido un poseedor de grandes aptitudes, destrezas, habilidades que han sido canalizadas en sus respectivos lugares de trabajo o donde se hayan complementado de la mejor manera para poner a prueba todos sus conocimientos, por ejemplo tenemos a Tomás Alba Edison, su potencial se cetro en la investigación y gracias a ello tenemos el foco eléctrico; Madre Teresa de Calcuta centro su potencial en el servicio humanitario, así tenemos a Jesucristo, Newton, Lincon, Beethoven, Mc.Donald's, Mickey Mouse, Gandi, Jeferson Pérez, etc... reconociendo en cada uno de ellos algo que los caracterizaba y en algo que los diferenciaba pero iguales en un mismo fin, ser excelentes. Esa excelencia de que se habla no hubiera sido posible si sus habilidades, dones, destrezas, conocimientos no se hubiesen desarrollado y dado a

conocer.

Ahora, todos esos dones, habilidades, destrezas, conocimientos no bien canalizados pueden llevar a la destrucción, a la frustración, a la decepción, al fracaso, a la desdicha de la persona, de una empresa, de una generación, de una nación, por el simple hecho de no utilizarlas correctamente. Por ejemplo el caso de Charles Cross³ un gran inventor del siglo XIX, Cross llegó, más lejos que ningún otro con sus extraños hallazgos. Lo malo fue que siempre lo hizo demasiado temprano o sin que nadie lo supiera. Su ambición era imaginar la realidad virtual en la que cada paso de la vida pudiera ser vivido por segunda vez, tenía una lista de impresionantes antecedentes científicos: a los 24 años, ideó la síntesis artificial de las piedras preciosas. A los 27, estableció los principios de la fotografía en colores. A los 32, estudió varios sistemas para comunicarse con los demás planetas a través de un espejo cóncavo con un foco de longitud igual a la distancia entre Marte y la Tierra; intentó contrarrestar la “molesta lentitud” de la energía eléctrica y que anunciaba la superconductividad; registró otros inventos: un cronómetro, un sistema de taquigrafía musical llamado “mélotropo” y un telégrafo automático.

Su dejadez, el no dar a conocer su capacidad, su conformismo, no hizo valer sus derechos, fueron algunas conductas que lo llevarían a la derrota. Por esa época ya nadie le daba importancia, era una especie de payaso al que le tiraban piedras en la calle. Se presume que murió con el hígado destrozado el 10 de Agosto de 1888.

La historia, que jamás les hace justicia a los vencidos, ha sido cruel con Charles Cross. Lo hundió en la miseria, le negó la gloria de sus numerosos inventos y ni siquiera le permitió morir su propia muerte.

Que pasa con el hombre entonces: en la vida se tiene que enfrentar situaciones peligrosas, otras veces con seguridad, en ocasiones con felicidad. Siempre hay un propósito. Por tanto, hay oportunidad para instruirse, para crecer y desarrollarse

³ ALLES, Martha, pág. 50, obra citada.

hacia una meta final. Vemos a algunas personas que viven la vida y carecen de objetivo, dirección, destino o propósito. Faltándoles mapas de carreteras para guiarse, simplemente pasan por el camino de la vida, y en diversos grados van recogiendo las cosas que agradan al ojo, halagan las vanidades, satisfacen apetitos, etc. Y cuando se aproxima el final de la vida han recorrido, pero sólo se encuentran desubicados más que antes, vacíos lamentablemente, es decir algunos se han extraviado del camino por completo⁵ .

Es de suma importancia entender estos dos opuestos en cuanto al hombre ya que la gestión por competencias tiene mucho que ver en estos enfoques. ¿Preguntémonos: por qué hay personas que no logran cumplir sus objetivos, metas o propósitos en la vida? Y por qué otros sí..... La respuesta esta en LAS CONDUCTAS o COMPORTAMIENTOS (competencias) de las personas.

En el caso de Cross sus conductas le impidieron ser exitoso, demostrar al mundo sus conocimientos y la validez de sus descubrimientos. Por tanto sus capacidades naturales fueron anuladas por sus conductas. Es decir, si una persona tiene capacidades naturales estas pueden ser potenciadas o anuladas según sus conductas.

ELLIOT JAQUES “plantea la capacidad potencial y la capacidad aplicada de los individuos. La capacidad para el trabajo o para resolver problemas es la capacidad de usar un razonamiento discrecional en la toma de decisiones que hace posible alcanzar los resultados (realizar la tarea)”³.

Además, nos señala tres elementos en la capacidad para el trabajo:

1. El nivel de complejidad de los procesos mentales
2. Los valores y los intereses de la persona o el compromiso con el trabajo
3. Los conocimientos y habilidades requeridos para ese trabajo en particular

⁵ KIMBALL, Spencer, “El Milagro del Perdón”. Derechos reservados por BOOKCRAFT, año 2000. Pág. 1

³ ALLES, Martha, pág. 52, obra citada.

Para Jaques los dos últimos elementos se relacionan con un trabajo en particular, acotando que *ninguno de nosotros es competente para todas las tareas y no está igualmente interesado en todas las clases de tareas*. Por otra parte los *procesos mentales sí son genéricos*. Existe la complejidad mental como parte del carácter de una persona sin considerar el tipo de trabajo.

Sin embargo, valores, habilidades y conocimientos reunidos para el desarrollo de una tarea en particular, influyen sobre el grado de aprovechamiento del potencial de los procesos mentales de una persona.

En síntesis, el hombre es un ser en potencia, lo que necesita es guiar mejor sus capacidades, saber qué es lo que puede hacer, qué no puede hacer, sus limitaciones, sus fortalezas, sus debilidades, sus intereses, sus motivaciones, etc... es decir, debería partir del conocimiento de sí mismo y del conocimiento de una visión que le permita vislumbrar su propósito en esta vida.

Este nuevo enfoque del hombre en la actualidad hace que los empresarios empiecen a gestionar no sólo centrándose en mejorar su tecnología, los sistemas de comunicación, la calidad de producto y/o servicio, sino que "la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa". Por tanto, la empresa de hoy no es la misma de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada empresa; con esto, cada uno de los componente de ella debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios.

Es así que la Gestión por Competencias pasa a ser una herramienta de continua comunicación entre los trabajadores y la empresa; involucrándose directamente en las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un desarrollo personal y profesional capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador.

Las empresas que tendrán una ventaja competitiva en este milenio serán

aquellas que gestionen estratégicamente sus Recursos Humanos. El éxito de una organización está en función de la calidad y disposición de su equipo humano; el más potente será aquel que aproveche al máximo las capacidades de cada uno de sus integrantes, en este principio se basa la Gestión por competencias. En el futuro, triunfarán las empresas que sepan desarrollar su potencial: su personal, sus métodos y sus sistemas⁶ .

2.1. ¿CÓMO DEFINIR COMPETENCIAS?

David Mc.Clelland³ analiza la motivación humana y es la base sobre la que se desarrolla la Gestión por Competencias. Comprender la motivación humana a partir de este método lleva a la definición de un motivo como el interés recurrente para el logro de un objetivo basado en un incentivo natural; un interés que energiza, orienta y selecciona comportamientos.

- a. Para Spencer & Spencer la competencias son: “características fundamentales del hombre e indican las formas de comportamiento o de pensar que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo”²
- b. Ernst & Young define competencias como: “la característica de una persona, ya sea innata o adquirida, que está relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo”³.
- c. Mavesa dice: “Características personales que diferencian el desempeño adecuado del excelente, en un cargo, en una organización o cultura específica. Son ciertas maneras de hacer las cosas; son aquellas conductas y

⁶ www.competencias.com

³ ALLES, Martha, pág. 53, obra citada.

² MUÑOZ, Arturo, referencia citada.

³ ALLES, Martha, pág. 59, obra citada

habilidades que las personas demuestran cuando realizan un trabajo con excelencia”⁶.

- d. Mc. Clelland dice: “Las Competencias son el conjunto de características intrínsecas del individuo, que se demuestran a través de conductas y que están relacionadas con un desempeño superior / exitoso en el trabajo”²

Estas definiciones nos pueden aclarar que, todas las personas tienen un conjunto de atributos y conocimientos, adquiridos o innatos, que definen sus competencias para una cierta actividad. Sin embargo, descubrir las competencias no requiere estudiar exhaustivamente el perfil físico, psicológico o emocional de cada persona. Solamente interesan aquellas características que hagan eficaces a las personas dentro de la empresa.

Nos da a entender además que, en cada trabajo algunas personas se desempeñan mucho más eficientemente que otras utilizando diferentes formas y conductas para realizarlo; de modo que, la mejor forma de definir las competencias que conducen a un desempeño superior sería estudiar a los trabajadores más exitosos o los llamados trabajadores estrellas.

Definir competencias no es sencillo ni tampoco al azar de la empresa, es necesario que éstas sean definidas por los gerentes o jefes, por ningún motivo puede otorgarse esta labor a los mandos de menor nivel.

Las competencias así definidas se aplican a las diferentes funciones y procesos de recursos humanos⁷.

² MUÑOZ, Arturo. Referencia citada.

⁷ www.marthaalles.com

⁶ Dirección de Internet citada

2.2. CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIAS

Para Marha Alles las competencias se clasifican en Cardinales y Específicas⁷ .

- a. **CARDINALES:** todas aquellas que tienen que ver con las capacidades o de gestión / competencias conductuales o habilidades.

Por ejemplo: iniciativa-autonomía, orientación al cliente, relaciones públicas, comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, capacidad de síntesis, etc.

- b. **ESPECIFICAS:** todas aquellas competencias técnicas o de conocimiento

Por ejemplo: informática, contabilidad financiera, impuestos, leyes laborales, cálculo matemático, idiomas, etc.

Una compañía define cuáles de ellas serán las que llevarán a una gestión exitosa y a partir de allí, con lo que técnicamente se denomina El Diccionario de Competencias, de esa compañía en particular, se definen o se rediseñan los distintos subsistemas de recursos humanos.

2.3. LA FUNCIÓN DE LA CAPACITACIÓN DENTRO DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Los países desarrollados e industrializados, hace años que concedieron extraordinario relieve a la capacitación, por ejemplo Alemania estableció escuelas en que se enseñaban oficios a los jóvenes. Francia siguió este ejemplo. Canadá, Suecia, Inglaterra y EE.UU, tal vez vean su bienestar actual a la visión de sus gobernantes que concedieron apoyo pleno y protegieron el desarrollo de escuelas de este tipo en los comienzos de la era industrial.

⁷ Dirección de Internet citada

Desde este punto de vista económico, los programas de capacitación impartidos por una empresa, son quizá una de sus más sanas inversiones⁸ .

Tradicionalmente³ la función de la Capacitación se orientó a difundir entre los miembros de la organización conocimientos, habilidades y actitudes que provocaron ser exitosos para enfrentar y resolver situaciones conocidas.

En el mejor de los casos, las respuestas eficaces y probadas se transmitían a todos los integrantes, aumentando la efectividad de la organización en su conjunto.

Procedimientos exitosos se convertían en normas y se comunicaban a quienes correspondía para su aplicación efectiva ante determinadas circunstancias. Esta secuencia lógica era aplicable en formas estandarizadas de producción e incluso en modelos de toma de decisiones o resoluciones de problemas. Era la transmisión de *“la forma en que se hacen aquí las cosas”*.

Este esquema trae interrogantes: ¿qué sucede cuando se tiene que enfrentar situaciones diferentes? ¿qué hacer cuando las respuestas habituales no dan el resultado esperado? ¿cómo enfrentar respuestas a situaciones para las cuales no haya respuestas probadas?

Por tanto, la capacitación no sólo es reproducir el conocimiento adquirido, sino reproducir nuevos conocimientos, de prepararse para aprender ante lo desconocido, generando sistemas que permitan la fluida circulación, aplicación y revisión del conocimiento con objeto de mejorarlo permanentemente.

Es así que la capacitación se convierte en un medio para incrementar la competitividad.

⁸ PEÑA BAZTAN, Manuel, “Dirección de Personal” . Tercera Edición, Editorial Hispano Europea, S.A., año 1999. Pág. 434

³ ALLES, Martha, pág. 309, obra citada.

En la actualidad las empresas enfrentan nuevos retos derivados de la tecnología, la globalización de los mercados y el cambio constante. Por ello requieren, además de nuevos sistemas y formas de organización productiva, personas competentes capaces de asumir estos retos, que aporten sus conocimientos, habilidades y destrezas en beneficio de la organización para elevar la productividad y competitividad, y de esta manera sentar las bases que permitan el mejoramiento sostenido de los niveles de bienestar en nuestro país. Por ello, es necesario mejorar los sistemas y programas dentro de la empresa.

Ahora, ya no se trata de capacitar por capacitar o de llenar vacíos, o por cumplir con un programa anual, ahora la verdadera capacitación está focalizada en las verdaderas necesidades de la empresa encaminada a ser un punto de apoyo para el desarrollo de las personas y para el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Todo esto será posible siempre que los mandos sean los primeros convencidos de las ventajas de todo orden que reporta la capacitación sistematizada en programas convenientemente estructurados. Sin este convencimiento previo, difícilmente podrá conseguirse el “Clima” de aceptación y de vinculación que se precisa por parte del personal.

Queriendo de este modo destacar que el patrimonio mayor que la empresa posee es el grado de formación del personal; en relación con esto, una empresa será tanto más eficiente, cuanto más elevada sea la preparación y la calidad de los empleados.

2.4. LAS COMPETENCIAS Y LA PRÁCTICA DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

La frase de Sócrates “conócete a ti mismo”, podría decirse, es la piedra angular de la inteligencia emocional, en otras palabras es tener la conciencia de nuestros propios sentimientos en el momento en que se experimenten.

La inteligencia emocional es un desafío a los argumentos en los que se creía que un alto cociente intelectual CI determinaba un gran desempeño de una persona. Hoy se sabe que personas que tienen un alto CI tienen dificultades en su desempeño, frente a quienes tienen un modesto CI, y sin embargo, se desempeñan sorprendentemente, la diferencia está en lo que hoy se llama inteligencia emocional IE que incluye habilidades como el autodominio, la perseverancia, la capacidad de automotivarse, la capacidad de interpretar las emociones de los demás.

Salovey y Mayer definieron a la IE como “la capacidad de controlar y regular los sentimientos de uno mismo y de los demás, y utilizarlos como guía del pensamiento y la acción”; quienes nos dan a conocer cinco habilidades emocionales y sociales básicas⁹ :

- a. **CONCIENCIA DE SI MISMO:** capacidad de saber lo que estamos sintiendo en un determinado momento y de utilizar nuestras preferencias para guiar la toma de decisiones basada en una evaluación realista de nuestras capacidades y en una sensación bien asentada de confianza en nosotros mismos.
- b. **AUTORREGULACIÓN:** manejar nuestras emociones para que faciliten la tarea que estemos llevando a cabo y no interfieran con ella; ser concientes y demorar la gratificación en nuestra búsqueda de objetivos; ser capaces de recuperarnos prontamente del estrés emocional.
- c. **MOTIVACIÓN:** utilizar nuestras preferencias más profundas para encaminarnos hacia nuestros objetivos, ayudarnos a tomar iniciativas, ser más eficaces y perseverar a pesar de los contratiempos y las frustraciones que se presenten.

⁹ GOLEMAN, Daniel, “La Práctica de la Inteligencia Emocional”, 14ava Edición, Ed. Kairós, Barcelona- España, año 2004. Pág. 431. (Psicólogos de la Universidad de New Hampshire. Sus aportes sobre la IE han sido de gran valía para las investigaciones de Daniel Goleman).

- d. EMPATIA: darse cuenta de lo que están sintiendo las personas, ser capaces de ponerse en su lugar y cultivar la relación y el ajuste con una amplia diversidad de personas.
- e. HABILIDADES SOCIALES: manejar bien las emociones en las relaciones, interpretando adecuadamente las situaciones y las redes sociales; interactuar fluidamente; utilizar estas habilidades para persuadir, dirigir, negociar y resolver disputas; cooperar y trabajar en equipo.

Pero la (IE) va más allá de estas habilidades, implica ser capaz, por ejemplo de refrenar el impulso emocional; interpretar los sentimientos del otro, manejar las relaciones de una manera fluida, en palabras de Aristóteles, la rara habilidad de “ponerse furioso con la persona correcta, en la intensidad correcta, en el momento correcto, por el motivo correcto, y de la forma correcta”.

Sin embargo, nuestro desempeño en la vida está determinado como dice Goleman por las dos inteligencias la racional y la emocional, cuando estos dos socios interactúan positivamente, la (IE) aumenta, lo mismo que la capacidad intelectual, se trata pues, de encontrar un equilibrio entre la razón y la emoción, en otras palabras, un equilibrio entre la cabeza y el corazón.

Desdichadamente, se trata de un aspecto de la naturaleza humana que en nuestra cultura es descuidada con frecuencia.

Durante siglos, la cultura impulsó el cultivo de la inteligencia racional y, con el pretendido propósito de que esta funcionara mejor, desalentó y reprimió la vivencia y la expresión de emociones y pasiones.

En la época actual, tanto las ciencias –especialmente las humanas- como la

filosofía y la ética promueven y auspician la comprensión que:

- ❖ Sólo como socias, la IR e IE se enriquecen una a otra y proporcionan una vida mejor.
- ❖ No existe la posibilidad de que la IR se desarrolle o funcione aislada de la IE. Por el contrario, ese aislamiento empobrece el desarrollo y funcionamiento de ambas.

Por otro lado, es necesario asumir que vivimos en una cultura agobiada por la poca presencia y casi nula expresión de sentimientos y actitudes positivas, y por la presencia y expresión casi descarada de sentimientos y actitudes negativas. Una lista (de ningún modo completa) de estos últimos incluirá: mal humor, ambiente taciturno, gesto indiferente o ausente, descortesía, ineptitud emocional, desesperación, imprudencia, rabia, violencia contenida o desencadenada, soledad, amargura, vacío, aburrimiento, desgano, falta de iniciativa, tendencia a echarle la culpa a los demás, depresión, estrés, agresividad ante pequeñas provocaciones, excesiva familiaridad y retiro de los afectos.

Esta agobiante condición de nuestra cultura es manifestación del poco desarrollo de la IE y su divorcio de la IR.

La IE aplicada en el ámbito laboral, en investigaciones realizadas a miles de trabajadores de todo tipo, evidencian con suma precisión los rasgos que caracterizan a los “trabajadores estrellas”, que ponen de manifiesto los comportamientos humanos (competencias) que contribuyen a la excelencia en el mercado laboral.

Mc.Clelland proponía que los rasgos que diferencian a los trabajadores más sobresalientes de aquellos otros que simplemente hacen bien las cosas había que

buscarlos en competencias tales como la empatía, autodisciplina y la iniciativa mediante una observación minuciosa de los comportamientos que mostraban.

Por tanto, las competencias desde este enfoque es un rasgo personal o un conjunto de hábitos que llevan a un desempeño laboral superior o más eficaz.

Se trata de un criterio que se aplica cada vez con mayor frecuencia y que acabará determinando quién será contratado y quién no, quién será despedido y quién conservará su trabajo, quién será relegado al mismo puesto durante años y, por último, quién terminará siendo ascendido⁹

En conclusión, las normas que gobiernan el entorno del mundo laboral globalizado, están cambiando, no sólo se nos juzga por lo más o menos inteligentes que podamos ser ni por nuestra formación o experiencia, sino también por nuestros comportamientos (habilidades, destrezas), por el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos y con los demás.

2.5. CÓMO APLICAR GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN CADA PROCESO DE RECURSOS HUMANOS

La Gestión de Recursos Humanos ha ampliado su campo y ha dejado de ser una simple administración de las actividades tradicionales de empleo, relaciones laborales, remuneración y prestaciones. Hoy, la GRH está mucho más integrada en la gerencia y en el proceso de planificación estratégica y políticas de la organización¹⁰ .

La planificación estratégica de la empresa debe estar bien estructurada³ :

⁹ GOLEMAN, Daniel, pág. 15, obra citada.

¹⁰ BYARS, Lloyd, “Gestión de Recursos Humanos”, Cuarta Edición, Ed. Mc.Graw-Hill. España, año 1997. Pág. 10

³ ALLES, Martha, pág. 73, obra citada.

1. Definir la visión: hacia dónde vamos.
2. Los objetivos y la misión: qué hacemos.
3. Participación e involucramiento: cómo lo hacemos.
4. Definición de Competencias.
5. Validación de las Competencias.
6. Diseño de los proceso de Recursos Humanos por Competencias .

Si la empresa cuenta con su Planificación Estratégica, el departamento de recursos humanos ha de ocuparse de una mano de obra cada día más exigente en lo que atañe a la satisfacción en el empleo y a la calidad de vida laboral.

Al ser la Gestión por Competencias una herramienta estratégica y no una herramienta de moda, pasa a ser indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio laboral.

Generar resultados utilizando la Gestión por Competencias implica, impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas y que “peguen” a los objetivos estratégicos de la empresa, garantizando el desarrollo y administración del potencial de las personas.

Valorado la importancia y la valía de esta herramienta, se indicará cómo se aplica la gestión por competencias en cada proceso de recursos humanos:

- a. ANÁLISIS DE PUESTOS: se inicia haciendo la Descripción del puesto, involucra al jefe de RR.HH y el Jefe del área.

Es la piedra fundamental, ya que a partir de esta descripción por competencias es posible implementar todos los demás procesos de recursos humanos.

- b. SELECCIÓN³ : a partir del perfil, el puesto a cubrir tendrá competencias derivadas del conocimiento y de las competencias de gestión o derivadas

³ALLES, Martha, pág. 308, obra citada.

de las conductas. Una correcta selección deberá contemplar ambos tipos de requerimientos, ya que el conjunto conforma el perfil requerido .

Esta es una actividad de clasificación donde se escoge aquellos que tengan mayor probabilidad de adaptarse al cargo ofrecido para satisfacer las necesidades de la organización y perfil, previo al proceso de reclutamiento.

Los candidatos pueden ser personas desempleadas o, por el contrario, pueden tener empleo, en la misma organización o en otras empresas.

Entre los candidatos que pertenecen a la empresa –reclutamiento interno- es factible encontrar personas que cumplen hoy con el perfil requerido o que pueden cubrirlo luego de un período de adaptación o entrenamiento.

Igual clasificación de candidatos, con perfil requerido actual o potencial, es aplicable en el reclutamiento externo.

Uno de los problemas clásicos en el desarrollo de este proceso es la *determinación de sobre quién recae la responsabilidad de la selección*, y la formación del proceso.

Sobre este tema la práctica aconseja que la selección es una responsabilidad compartida ya que, si bien el desarrollo del proceso suele recaer sobre *los especialistas de personal*, la decisión última y con la información suministrada por *el supervisor o el gerente*.

- c. CAPACITACION Y ENTRENAMIENTO³: se entiende por capacitación actividades estructuradas, generalmente bajo la forma de un curso, con fechas y horarios conocidos y objetivos predeterminados. Por lo

³ ALLES, Martha, pág. 308, obra citada.

tanto debe ser una trasmisión de conocimientos y habilidades: organizada, planificada, evaluable.

Entrenamiento, es un proceso de aprendizaje en el que se adquieren habilidades y conocimientos necesarios para alcanzar objetivos definidos, siempre en relación con la visión y la misión de la empresa, sus objetivos de negocios y los requerimientos de la posición que se desempeña o a desempeñar: transmisión de información, desarrollo de habilidades, desarrollo o modificación de actitudes, desarrollo de conceptos.

Para implementar programas de capacitación y entrenamiento por competencias, además de definir las competencias será necesario conocer las del personal.

Ello es posible por distintos caminos, a partir de evaluaciones por competencias o evaluaciones de potencial por competencias, o como derivado de las evaluaciones de desempeño y a partir de ellas, habrá brechas de capacitación o entrenamiento de acuerdo a las necesidades más urgentes que se presten a fortalecer el crecimiento personal y por sobre todo a los objetivos estratégicos de la empresa.

Si no sabe qué competencias tiene el personal no es posible entrenar por competencias.

Las funciones de capacitación y entrenamiento están en constante interacción con el desarrollo del personal. Constituyen la herramienta básica para lograrlo.

Ernst & Young dice: *“un plan de formación se puede definir como un conjunto coherente y ordenado de acciones de formación, concretado en un período determinado de tiempo y encaminado a dotar y perfeccionar la competencias*

*necesarias para conseguir los objetivos estratégicos predeterminados*³ .

- d. **EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO** : para evaluar el desempeño por competencias, primero es necesario tener la descripción de puestos por competencias. Sólo se podrá decir que una persona se desempeña bien o mal, en relación con lo que se espera de él en el puesto.

Confrontando el perfil de un puesto con el de la persona evaluada se establece una relación entre ambos, la *adecuación persona – puesto*³ .

A partir de allí será posible evaluar el desempeño, el potencial, y *definir cuáles* son las estrategias de capacitación y entrenamiento necesarias para una más correcta adecuación persona – puesto.

El otro elemento fundamental para un exitoso proceso de evaluación de desempeño es el entrenamiento de los evaluadores en la herramienta a utilizar.

3. EL MERCADO DE TRABAJO Y LOS RECURSOS HUMANOS

Actualmente, el mercado laboral se ha vuelto mucho más exigente a la hora de escoger el personal adecuado, ya no solamente se centra en fijar un perfil lleno de conocimientos únicamente técnicos además busca en el colaborador requisitos que complementen una integridad de ser, entre lo que puede y debe hacer y entre lo que

³ ALLES, Martha, pág. 318, obra citada.

³ ALLES, Martha, pág. 81, obra citada.

es y lo que puede ser, es decir busca la persona apta para el cargo y que al mismo tiempo sea capaz de enfrentarse ante situaciones imprevistas, que sepa controlar la situación, que sea creador de un ambiente agradable a la hora de emprender su tarea.

Ya se dice que la formación aparece como un instrumento facilitador para tener un puesto de trabajo, y no todos los que reciban formación tendrán empleo, sino aquellos que estén mejor formados.

CAPITULO 2

APLICACIÓN PRACTICA

CAPITULO 2

APLICACIÓN PRACTICA

1. EJECUCION, EVALUACION Y VALIDACION DEL PLAN DE CAPACITACION

Es necesario poner a consideración cada uno de los pasos y recursos que se utilizaron para la ejecución del Plan de Capacitación:

- a. Conjuntamente con el Departamento de Recursos Humanos, específicamente con la jefa de Personal, Ing. Inés Espinoza se realizó la logística.

Se dio inicio convocando mediante memorandum a cada uno de los jefes departamentales, de esta forma se da mayor formalidad al proceso.

ANEXO No. 2

- b. Se elaboró el Taller con su respectivo cronograma, esto ayuda para que la capacitación sea ordenada y no se pierdan detalles.

ANEXO No. 3

- c. Se elaboró un formato de control de asistencia, documento de importancia para la empresa, permite registrar la presencia de los jefes y supervisores.

ANEXO No. 4

- d. Se utilizó el formato del MPC (Método por Competencias) y los respectivos diccionarios para el levantamiento de perfiles.

ANEXOS No. 5

- e. Se levantó tres perfiles: de una Trabajadora Social, de un Chofer Recolector y de un Técnico Residente del Relleno Sanitario.

ANEXO No. 6

- f. Se utilizó diapositivas para clarificar y ampliar conceptos, estas presentaciones también se utilizaron como material para los participantes, permitiendo reforzar la parte teórica.

ANEXO No. 7

- g. Se realizó un formato de encuestas para los participantes a fin de evaluar el plan de capacitación.

ANEXO No. 8

- h. La técnica de la entrevista se la utilizó para validar el plan de capacitación.

ANEXO No. 9

A N E X O S

ANEXO No.1

DISEÑO DEL PROYECTO DE GRADUACION

1. TITULO:

“ ELABORACIÓN, APLICACIÓN Y EVALUACIÓN DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN CON EL TEMA DE GESTIÓN DE RR.HH. POR COMPETENCIAS EN LA EMPRESA MUNICIPAL DE ASEO DE CUENCA (E.M.A.C.) DURANTE EL PERÍODO JUNIO-AGOSTO DE 2005 ”

2. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN:

ANTECEDENTES

La Empresa Municipal de Aseo de Cuenca (E.M.A.C.) fue creada el 15 de diciembre de 1998, mediante Ordenanza Municipal que tiene entre sus principios básicos el orientar y conseguir mayor eficiencia en la prestación de los servicios de aseo y limpieza de la ciudad. Sus instalaciones están ubicadas en el Edificio San Vicente de Paul cuarto piso en la Ave. Solano y Ave. 12 de Abril.

La Empresa Municipal de Aseo de Cuenca (E.M.A.C.), es una institución destinada a servir a la comunidad cuencana cumpliendo las funciones de barrido, recolección y transporte de desechos y mantenimiento de las áreas verdes de la ciudad. Igualmente impulsa programas como el manejo de escombros, desechos biopeligrosos, reciclaje y producción de Compost y Humus.

Estos servicios los controla y ejecuta el Departamento Técnico, apoyado siempre por los Departamentos Administrativo y de Recursos Humanos, quienes colaboran y velan por el buen desempeño de la E.M.A.C.

Actualmente la E.M.A.C, prevé en la nueva administración del Gobierno local, liderada por el Ing. Marcelo Cabrera Palacios Alcalde de Cuenca y Presidente del Directorio, conjuntamente con el Directorio unido, el Econ. Esteban Bernal Bernal, Gerente, y su personal, cuentan con un Plan Estratégico y un Sistema Operativo 2005-2009, para lo cual han elaborado los cronogramas de acción dentro de tres ejes: Territorial, Económico-Social y Político Institucional.

JUSTIFICACION

Si bien es cierto, en los momentos actuales gerentes o propietarios de las empresas están cada vez más convencidos que el surgimiento y el crecimiento de sus negocios no sólo tienen que ver con que posean tecnología de punta, sino que, además se dan cuenta que deben poseer personal calificado y cualificado eficientemente para llegar a los niveles esperados dentro del mercado.

El Nuevo Paradigma: La Gestión de Recursos Humanos por Competencias: Este “problema” empezó a sobresalir a fines de los años 50, las competencias

representan un enfoque que dice: “Nosotros tenemos que preguntarnos, cuáles son aquellas conductas que se desempeñan de forma extraordinaria o de forma excelente dentro de la realización de las actividades que se basan en competencias humanas, y cómo estas están relacionadas con los objetivos de la organización y cómo podemos desarrollarlas individual y organizacional”^{TRAM}.

Si bien antes nos organizábamos con organigramas, poníamos sistemas, que estaban claramente definidos; esto no significa que debemos olvidarnos de estas estructuras sino que también debemos saber por qué, para qué, cuándo y cómo las usamos.

Esta es una de las razones para que mi propuesta monográfica vaya encaminada al aporte del crecimiento personal y por ende organizacional; convencida de que ningún ser humano podrá alcanzar su más alto grado de desarrollo si no cuenta con una herramienta que le sirva de guía o de apoyo para conseguir sus más grandes anhelos personales, laborales, sociales, espirituales o familiares.

Por lo tanto, si logramos implantar en la mente de los empresarios y de sus colaboradores la **importancia** de un Modelo de Gestión por Competencias para su empresa, podremos decir que estamos aportando con conocimientos claves que coadyuvará a tener una visión más amplia de cómo obtener resultados generadores de alta competitividad, calidad y consecuentemente un enfoque nuevo hacia un estilo de vida laboral satisfactorio.

Cabe mencionar también que mi aporte será de gran ayuda para fortalecer las acciones del Programa “Desarrollo Institucional”, Eje Político-Institucional de la empresa.

El objetivo planteado se logrará a través de un proceso de capacitación que permita difundir las enseñanzas y promover su aplicación práctica para la obtención de cambios que generen resultados óptimos y que le permitan avanzar hacia un horizonte más promisorio dentro del mercado.

3. OBJETIVOS:

OBJETIVO GENERAL:

1. Elaborar, aplicar y evaluar un plan de capacitación con el tema Gestión de Recursos Humanos por Competencias en la Empresa Municipal de Aseo de Cuenca (E.M.A.C.) durante el período junio-agosto 2005.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Elaborar el material para el curso.
2. Aplicar el MPC el momento de la capacitación.
3. Evaluar el plan de capacitación por parte de los asistentes, del capacitador y de un profesional.

4. MARCO TEORICO:

Al querer elaborar un plan de capacitación en Gestión de Recursos Humanos por Competencias, debemos empezar por conocer el concepto así como los subsistemas que lo componen.

La Gestión por Competencias no es algo nuevo, pero aún no muy difundido en países de Latinoamérica. Ha llegado –en general- de la mano de las grandes multinacionales que han implementado primero estos sistemas en sus casas matrices

La expresión Gestión por Competencias hace referencia a la Gestión de Recursos Humanos por Competencias y no debe asociarse solamente a las grandes corporaciones ni tampoco a empresas multinacionales.

Como todos los que de un modo u otro han trabajado en organizaciones saben, *usualmente se contrata a una persona por sus conocimientos y se la despide por su comportamiento*. Gestión por competencias hace referencia justamente a eso, al comportamiento.

- *¿Cuál es el comportamiento que una persona debe tener para ser exitoso en su puesto de trabajo?*
- *¿Cuál es el comportamiento que todos los empleados de una empresa deben tener para que esa empresa en particular sea exitosa?*

Esos comportamientos no son iguales para todos los puestos ni para todas las empresas. Definirlos es responsabilidad de la máxima conducción de una compañía.

Esta nueva herramienta de recursos humanos no es una moda para los especialistas del área. No. Está concebida como una herramienta competitiva en los negocios. ^{TRAM}

Por la gran importancia que significa la Gestión de RR.HH. por Competencias es necesario conocer los subsistemas como parte de la herramienta de recursos humanos:

- Análisis de puestos
- Selección de personal
- Evaluación de Desempeño
- Capacitación

Porque no es bueno:

- Tomar a la persona equivocada,
- tener alta rotación de personal o tener personal insatisfecho,
- que la gente no esté comprometida,
- que los empleados piensen que su salario es injusto,
- que el personal no esté capacitado o que estándolo en el momento de la incorporación pierda su nivel.^{TRAM}

Al referirnos al Análisis de Puestos, como la piedra fundamental, a partir de esta descripción es posible implementar todos los demás procesos de recursos humanos. **(Pág. 81. Martha Alicia Alles, libro citado)**

Selección de Personal, que permita diferenciar las Competencias técnicas o de conocimientos con las Competencias conductuales o habilidades / capacidades o de gestión, una correcta selección deberá contemplar ambos tipos de requerimientos, ya que el conjunto conforma el perfil requerido. **(Pág. Web citada)**

Para Evaluar el Desempeño, como una herramienta de desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos. **(Pág. 383. Martha Alicia Alles, libro citado)**

La Capacitación enfocada como la herramienta que permite promover la generación de conocimientos y ponerlo a disposición de todos los actores de una organización y desarrollar habilidades y actitudes que faciliten el trabajo así como el aprendizaje en entornos virtuales.^{TRAM}

La aplicación del MPC, modelo de Jaime Moreno, que servirá para elaborar los perfiles integrales de competencias laborales de cargos.^{TRAM}

Finalmente, la Evaluación, todo curso al concluir, se debe evaluar a través de una formato de preguntas a fin de medir su éxito y el grado de asimilación, así como para que sirva de base para determinar posteriormente necesidades de capacitación. Es una forma de medir la eficacia y resultados de un programa

^{TRAM} www.marthaalles.com (miércoles 8/junio/2005)

^{TRAM} Martha Alicia Alles. Dirección Estratégica de RR.HH. Gestión por Competencias. Cuarta edición-junio2003. Págs. 309-310

^{TRAM} Jaime Moreno Villegas. 2002

formativo y de la labor de un instructor para obtener la información que permita mejorar habilidades y corregir eventuales errores.

5. METODOLOGÍA:

Para el cumplimiento de los objetivos en este proyecto utilizaré las siguientes técnicas:

- Bibliográficas: para la elaboración del plan necesitaremos sustento teórico que permitirá ir desarrollando los conceptos de una manera sistemática, para luego proporcionar una herramienta práctica y eficaz en la resolución de los objetivos.
- Entrevistas: que en este caso se realizará al personal
- Taller: que servirá para capacitación y para la aplicación del MPC
- Otras según las necesidades que se vayan presentando.

6. ESQUEMA DE CONTENIDOS:

CAPITULO 1

FUNDAMENTO TEORICO

LA GESTION DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS

- Ubicación del área de Recursos Humanos dentro de la organización
- Introducción a la Gestión por Competencias
- ¿Cómo definir competencias?
- Clasificación de Competencias
- La función de la Capacitación dentro del Área de Recursos Humanos (RR.HH)
- Las competencias y la práctica de la inteligencia emocional
- Cómo aplicar gestión por competencias en cada proceso de recursos humanos
- El mercado de trabajo y los recursos humanos

CAPITULO 2

APLICACIÓN PRACTICA

- Preparación del material para la capacitación:
 - En diapositivas
 - Revisión y ajustes
 - Aplicación del MPC en el Taller:

- Evaluación
 - Elaboración del formato de preguntas para los participantes, al capacitador y al profesional.
 - Aplicación
 - Informe

- Recomendaciones
- Conclusiones
- Anexos

7. CRONOGRAMA:

		JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEP.			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
PLANIFICACION																	
No.	ACTIVIDADES																
1	Recopilación bibliográfica																
2	Selección del material																
3	Elaboración del fundamento teórico																
4	Revisión del fundamento teórico																
5	Correcciones																
EJECUCION																	
No.	ACTIVIDADES																
1	Elaboración de diapositivas																
2	Elaboración del material del taller																
3	Promoción del taller: cartelera, inscripciones invitaciones, e-mail																
4	Arreglo del salón del evento																
5	Realización del taller																
6	Evaluación																
7	Informe																
INFORME																	
No.	ACTIVIDADES																
1	Recomendaciones y anexos																
2	Corrección																
3	Presentación definitiva																
4	Empastado																
5	Sustentación																
6	Imprevistos																

NOTA: sujeto a modificaciones.

8. BIBLIOGRAFÍA:

- GUERRA, Annabel y NARVÁEZ, Araceli. “Implementación de los subsistemas de RRHH basados en Competencias, Biblioteca de la PUCE, Quito, 2001 (Tesis de Grado)
- MORENO, Jaime, “Selección de Personal: Enfoque Clásico y de Competencias, PUCE, Quito, 2000 (Trabajo de Principalización). (Gestión de Competencias)
- BOB, Nelson. “1001 Formas de Motivar a los Empleados” (incentivos). Editorial Norma S.A. Apartado Aéreo 53550, Bogotá, Colombia. 2000. 210 págs.
- ALLES, Martha. “Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por Competencias” . Ediciones Granica S.A. 2003 Buenos Aires, Argentina.
- ALLES, Martha. “Desempeño por competencias, evaluación de 360°”. Ediciones Granica S.A. 2002. Buenos Aires, Argentina
- DAVIS, Keith “Comportamiento Humano en el Trabajo” 8va. Edición. Ed. Graaw Hill/Interamericana de México S.A.
- GOLEMAN, Daniel “Inteligencia Emocional”. Javier Vergara editor S.A. Buenos Aires, Argentina. 1998
- RISO, Walter. “Pensar bien, sentirse bien”. Bogotá. Grupo Editorial Norma, 2004
- MORENO VILLEGAS, Jaime. 2002.
- GOLEMAN, Daniel. “La Inteligencia Emocional en la Empresa”. Javier Vergara Editor. 1999. España.
- GOLEMAN, Daniel. “La Práctica de la Inteligencia Emocional”. Editorial Kairós. Décima Cuarta edición: marzo 2004, Barcelona España
- SWAN, William S. “Cómo escoger el personal adecuado”. Bogotá-Colombia: Grupo Editorial NORMA. 1991
- EL COMERCIO / www.elcomercio.com
- www.codec.com.ar/articulos/art9808.html
- Página WEB del: Quality Center, México y de la OIT (Organización Internacional del Trabajo) (CINTERFOR)
- [http/ www.inteligencia-emocional.org](http://www.inteligencia-emocional.org)
- www.marthaalles.com

ANEXO No. 2

MEMORANDUM



MEMORANDUM NO. 0233-EMAC-JP-2005

DE: Ing. Com. Inés Espinoza Naranjo

PARA: Econ. Ligia Gutiérrez Alvarez
JEFE ADMINISTRATIVA FINANCIERA
Ing. César Arévalo Vélez
JEFE DEL DEPARTAMENTO TECNICO

FECHA: 07 de Octubre del 2005

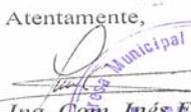
De mis consideraciones:

De acuerdo a conversación mantenida con usted, para su conocimiento y asistencia, adjunto al presente remito el detalle del Taller “Gestión de Recursos Humanos por Competencias”, que será dictado por la Lcda. Tania Alvarado Maldonado, durante los días Miércoles 12 de octubre del 2005, de 09h00 a 10h30, Sábado 15 de Octubre del 2005, de 09h00 a 12h00, y Miércoles 19 de Octubre del 2005 de 09h00 a 10h30, en las oficinas del Departamento de Personal.

Por cuanto este taller tiene como objetivo final el levantamiento de perfiles por competencias dentro de la EMAC, pido comedidamente se sirva coordinar con el personal a su cargo a fin de definir la asistencia de los funcionarios responsables de cada servicio, así como de la supervisión en los casos pertinentes, pidiéndole comedidamente se sirva informar el nombre de los participantes hasta el día lunes 10 de octubre del 2005, para reproducir el material didáctico necesario.

Segura de contar con su apoyo y colaboración en esta solicitud, suscribo.

Atentamente,


Ing. Com. Inés Espinoza Naranjo
JEFE DE PERSONAL Y RR CC


Adj. Copia de contenido de Taller.

0233.
7-10-05
Recibido
9-10-05
14h55
Ⓢ

ANEXO No. 3

CRONOGRAMA DEL TALLER

PRIMER DIA FECHA: 12-10-05 HORA: 09h00 a 10h30 LUGAR: DEPARTAMENTO DE PERSONAL

TEMA	DESCRIPCION DEL TEMA	OBJETIVO	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSOS	OBSERVACIONES	RETROALIMENTACION
1. BIENVENIDA			ING. INES ESPINOZA	5 MIN.			
2. “ROMPER EL HIELO”	“Palabras positivas y negativas”. Los participantes mencionarán palabras positivas y negativas en un tiempo de 30s c/u	Integrar a los participantes – instructora	TANIA ALVARADO MALDONADO	20 MIN.	- Pizarra - Marcador	- Habrá una pregunta al final:	- ¿Cómo se sienten en estos momentos?
3. INTRODUCCION A LA GESTION DE RR.HH POR COMPETENCIAS	Explicación del tema, utilizando diapositivas	Conocer términos y conceptos del tema	TANIA ALVARADO MALDONADO	25 MIN	- Infocus - Computadora - Material a los participantes - Diapositivas	- Preguntas y respuestas al final	- Solicitadas por los participantes - Instructora: ¿Qué es GRHC? ¿Qué son competencias?
4. “ESCUDO DE ARMAS”	Los participantes tendrán la oportunidad de “Conocerse a sí mismos” para presentarse a los demás	Identificar atributos Personales	TANIA ALVARADO MALDONADO	25 MIN.	- Copia del escudo	- Exposición de los “Escudos de Armas” - Opiniones	- 3 voluntarios - Por parte de los participantes
5. MENSAJE FINAL: “CONCEPTOS”	Será un tema de reflexión, utilizando diapositivas	- Motivar	TANIA ALVARADO MALDONADO	3 MIN.	- Infocus - Computadora - Diapositivas		
6. DESPEDIDA Y AGRADECIMIENTO			ING. INES ESPINOZA	3 MIN.			1

“Elaboración, Aplicación y Evaluación de un Plan de Capacitación con el tema Gestión por Competencias en la Empresa Municipal de Aseo de Cuenca “E.M.A.C.” (durante el período agosto-octubre de 2005)

SEGUNDO DIA: FECHA: 15-10-05

HORA: 09h a 12h00

LUGAR: DEPARTAMENTO DE PERSONAL

TEMA	DESCRIPCION DEL TEMA	OBJETIVO	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSOS	OBSERVACIONES	RETROALIMENTACION
1. BIENVENIDA			ING. INES ESPINOZA	3 MIN.			
2. ELABORACION DE LA NORMATIVA	Elaborar una lista de normas conjuntamente con los participantes como un medio para adquirir compromiso	Dar mayor seriedad al programa	TANIA ALVARADO MALDONADO	10 MIN.	- Pizarrón - Marcadores	- Participación - Pregunta al final:	- Todos los participantes - ¿Estamos todos de acuerdo con las normas establecidas?
3. ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS	Exponer el tema, utilizando diapositivas	Conocer conceptos y el tema en general	TANIA ALVARADO MALDONADO	17 MIN.	- Computadora - Infocus - Material a los participantes - Diapositivas	- Preguntas al final	- Por parte de los participantes
4. APLICACIÓN DEL METODO POR COMPETENCIAS (MPC) I PARTE	- Explicar cómo se utiliza la herramienta del MPC - Dividir en grupos de acuerdo al No. De asistentes. - La división se realizará de acuerdo a cargos similares o por departamentos - Utilizar el diccionario de competencias	Aplicar el MPC	TANIA ALVARADO MALDONADO	60 MIN.	- Copias de MPC - Computadora - Hojas blancas	- Preguntas	- Se presentarán en el transcurso del levantamiento del MPC

“Elaboración, Aplicación y Evaluación de un Plan de Capacitación con el tema Gestión por Competencias en la Empresa Municipal de Aseo de Cuenca “E.M.A.C.” (durante el período agosto-octubre de 2005)

TEMA	DESCRIPCION DEL TEMA	OBJETIVO	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSOS	OBSERVACIONES	RETROALIMENTACION
5. DESCENSIBILIZACION MUSCULAR I PARTE	Ejercicios de relajación,	- Relajar la zona más afectada, la espalda	TANIA ALVARADO MALDONADO	12 MIN.	- Grabadora - CD	- Ver que el ejercicio sea realizado adecuadamente - Preguntas al final:	- ¿Cómo se sienten? - ¿Qué opinan del ejercicio? - ¿Lo aplicarían en otra ocasión?
6. RECESO				15 MIN.			
7. APLICACIÓN DEL METODO POR COMPETENCIAS (MPC) II PARTE	Continuar con la actividad del levantamiento del MPC	Terminar con el / los perfiles de cargos	TANIA ALVARADO MALDONADO	40 MIN.	- Copias de MPC - Computadora - Hojas blancas	Controlar que se este trabajando correctamente	Perfiles terminados
8. DESCENSIBILIZACION MUSCULAR II PARTE	Se realizará un ejercicio de movimientos de: - cabeza - hombros - brazos	Relajar el cuerpo y la mente para conseguir equilibrio emocional	TANIA ALVARADO MALDONADO	12 MIN.	- Grabadora - CD	- Que los ejercicios sean realizados con el debido cuidado - Preguntas:	- ¿Cómo se sienten? - ¿Qué opinan del ejercicio? - ¿Lo aplicarán en otra ocasión?
9. PRESENTACION COMICA: “FELICIDAD”	Serán presentadas mediante diapositivas	Cambiar emociones	TANIA ALVARADO MALDONADO	2 MIN.		Ver actitudes al final de la presentación	

“Elaboración, Aplicación y Evaluación de un Plan de Capacitación con el tema Gestión por Competencias en la Empresa Municipal de Aseo de Cuenca “E.M.A.C.” (durante el período agosto-octubre de 2005)

TEMA	DESCRIPCION DEL TEMA	OBJETIVO	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSOS	OBSERVACIONES	RETROALIMENTACION
10. AGRADECIMIENTO Y DESPEDIDA			ING. INES ESPINOZA	5 MIN.			

TERCER DIA

FECHA: 19-10-05

HORA: 09h00 a 10h30

LUGAR: DEPARTAMENTO DE PERSONAL

TEMA	DESCRIPCION DEL TEMA	OBJETIVO	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSOS	OBSERVACIONES	RETROALIMENTACION
1. BIENVENIDA			ING. INES ESPINOZA	5 MIN.			
2. SELECCIÓN POR COMPETENCIAS	- Explicar el tema, utilizando diapositivas - Mostrar un ejemplo	Conocer conceptos y el proceso de selección	TANIA ALVARADO MALDONADO	25 MIN.	- Computadora - Infocus - Material a los participantes - Diapositivas	Preguntas y respuestas al final de la presentación	- Solicitadas por los participantes. - Conclusión
3. EVALUACION POR COMPETENCIAS	- Explicar el tema, utilizando diapositivas - Mostrar un ejemplo	Conocer conceptos e importancia del tema	TANIA ALVARADO MALDONADO	25 MIN.	- Computadora - Infocus - Material a los participantes - Diapositivas	Preguntas y respuestas al final de la presentación	- Solicitadas por los participantes - Conclusión
4. VIDEO		Reforzar conocimientos	TANIA ALVARADO MALDONADO	20 MIN.	- TV - VHS	Opiniones al finalizar el video	Por parte de los participantes
5. CAPACITACION POR COMPETENCIAS	- Explicar el tema, utilizando diapositivas - Mostrar un ejemplo	- Conocer el proceso de capacitación		25 MIN.	- Computadora - Infocus - Material a los participantes - Diapositivas	Preguntas y respuestas al final de la presentación	- Solicitadas por los participantes - Conclusión
6. DESPEDIDA			TRAM	5 MIN			

NOTA: Facilitar a los participantes una copia del programa

ANEXO No. 4 FORMATO DE ASISTENCIA



EMPRESA MUNICIPAL DE ASEO DE CUENCA ASISTENCIA A CAPACITACIONES

Curso: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIA
 Instructor: LCOA. TADIA ALVARADO
 Fecha: 12/10/05
 Hora: 9:00
 Duración: 1 hora y media

Código: FDP-002
 Número de Asistentes: 13

No.	Nombres	Firma
1	Juan Carlos Sosa	[Firma]
2	GIORGIO OLMAZA	[Firma]
3	Ma Elizabeth Juca Castro	[Firma]
4	Juonne Serrano Ramos	[Firma]
5	Willy Bermeo Rodriguez	[Firma]
6	Ligia Gutiérrez Munez	[Firma]
7	César Arévalo Velaz	[Firma]
8	FERNANDO MUÑOZ PAUTA	[Firma]
9	Inés Espinoza Naranjo	[Firma]
10	Javier Jarama J.	[Firma]
11	FERNANDA ANDRADE	[Firma]
12	Leopoldo Purrero	[Firma]
13	Nuvia Cruz	[Firma]



ANEXO No. 5

FORMATO DEL MPC

NOMBRE DEL CARGO

I. IDENTIFICACION DEL CARGO

Código: Código del cargo	Número ocupantes: del cargo
Area: Area a la cual pertenece el cargo	Unidad: Unidad a la cual pertenece el cargo
Supervisado por: Cargo (s) por el cual es supervisado el cargo directamente	Supervisa a: Cargo (s) al cual supervisa directamente

II. MISION DEL CARGO

Resumen corto y general de la principal actividad del cargo

III. ACTIVIDADES DEL CARGO

Listado de todas las actividades que se desempeñen en la posición

No.	Actividades de la posición	F	CE	CM	Total
1					
2					
3					
4					

Donde:

F = Frecuencia

CE = Consecuencia del error

CM = Complejidad

Total = Importancia de la actividad / 30 puntos

IV. ACTIVIDADES ESENCIALES

Son las que tienen un mayor puntaje en el listado de actividades y que cumplen con los siguientes criterios:

1. Tiene el mayor impacto para la organización porque genera resultados que agregan valor.
2. Demanda los mayores recursos psicológicos del ocupante (conocimientos, destrezas, habilidades, etc.).
3. La organización debe asegurarse que el ocupante de la posición desempeñe con competencia las actividades esenciales.

No.	Actividades de la posición	F	CE	CM	Total
1					
2					
3					
4					

V. INTERFAZ DEL CARGO

Hace referencia al cargo o cargos que se benefician directamente de las actividades esenciales del cargo; el Interfaz del cargo es de mucha utilidad e importancia cuando se va a desarrollar el subsistema de evaluación del desempeño, puesto que en este apartado se puede conocer a quien se debe recurrir para evaluar determinadas actividades.

Actividades del cargo	Interfaz del cargo

VI. EDUCACION FORMAL REQUERIDA

Señala la educación requerida, no la preferida o deseable. La formación es desde el punto de vista de los requerimientos del puesto; no se refiere a la formación del o de los ocupantes actuales de la posición.

Nivel de educación	Título requerido	Areas de conocimiento formal

VII. CONOCIMIENTOS ACADEMICOS

Los conocimientos académicos se adquieren con educación formal y capacitación; dichos conocimientos se obtuvieron del diccionario denominado DICCIONARIO DE AREAS GERENCIALES DE CONOCIMIENTO ACADEMICOS.

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación

VIII. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

Estos conocimientos no se adquieren con educación formal, sino a través de medios semiformales o informales como explicaciones verbales, lecturas, socialización, y observaciones

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación

IX. DESTREZAS ESPECIFICAS REQUERIDAS

Son comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de alguna tarea específica

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación

X. DESTREZAS / HABILIDADES GENERALES

Estos tipos de destrezas generales provienen a partir de las destrezas específicas y de acuerdo a las actividades del cargo; se las obtuvieron del diccionario denominado: DICCIONARIO DE DESTREZAS Y HABILIDADES LABORALES.

Destrezas / habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación

XI. OTRAS COMPETENCIAS

Las aptitudes o capacidades son el potencial latente de un individuo para desempeñar un conjunto de actividades que tienen las mismas demandas aptitudinales. Las capacidades son más innatas y a diferencia de las destrezas, son difíciles de adquirir o modificar con capacitación y entrenamiento.

Se las obtuvieron del diccionario denominado: DICCIONARIO DE APTITUDES Y CAPACIDADES LABORALES.

Aptitudes / capacidades laborales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación

XII. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Experiencia laboral requerida para desempeñar un determinado cargo

Dimensión de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de la experiencia	
2. Especificidad de la experiencia	
3. Contenido de la experiencia	

XIII. CARACTERÍSTICAS MAS RELEVANTES ANTES DEL ENTORNO LABORAL

Se seleccionaron las características más relevantes y determinantes en los distintos cargos de una encuesta que se aplicó a cada experto del cargo, este apartado nos permite conocer aspectos únicos del cargo y será de mucha importancia en el momento que se apliquen o desarrollen planes de seguridad industrial y también en procesos de selección de personal, entre otros subsistemas.

CARACTERÍSTICAS MAS RELEVANTES	ESCALA
1. RELACIONES INTERPERSONALES	
2. CONDICIONES FISICAS DEL TRABAJO	
3. CARACTERÍSTICAS ESTRUCTURALES DE LA POSICION	

ESCALA PARA LA CALIFICACION DE ACTIVIDADES

Las siguientes escalas sirven para identificar las actividades esenciales de (puestos, ocupaciones, etc) donde:

F: frecuencia

CE: consecuencia del error

CM: complejidad

Escalas / definición	Para aplicar esta escala hágase la siguiente pregunta
<ul style="list-style-type: none"> Frecuencia: cuál es la frecuencia esperada de esta actividad 	¿Con qué frecuencia se ejecuta esta tarea?
<ul style="list-style-type: none"> Consecuencia de los errores: qué tan graves son las consecuencias por un incorrecto desempeño de la actividad 	¿Qué tan graves son las consecuencias por un incorrecto desempeño de la actividad?
<ul style="list-style-type: none"> Complejidad: se refiere al grado de esfuerzos y al nivel de conocimientos y destrezas requeridas para desempeñar la actividad 	¿Qué tanto esfuerzo supone desempeñar la actividad?

GRADACION DE LAS ESCALAS

Grado	Frecuencia	Consecuencia de errores	Complejidad
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzos / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimestral, trimestral, semestral, etc)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

Total = frecuencia + (consecuencias x complejidad)

Estabilidad de las actividades esenciales

Identificadas las actividades esenciales, por favor proceda a estimar la estabilidad temporal (o permanencia en el tiempo), utilizando las siguientes escala:

Sé prevé que esta actividad: (escoja solo una posición por actividad)

A = Estará vigente dentro de dos años

B = Estará vigente dentro de un año

C = No estará vigente dentro de un año

Si alguna de las actividades recibe la letra “C” deberá descartarla como actividad esencial y seleccionar la siguiente actividad con la puntuación total más alta.

Qué significa una actividad esencial:

1. Tiene el mayor impacto para la organización porque genera resultados que agregan valor.
2. Demanda los mayores recursos psicológicos del ocupante (conocimientos, destrezas, habilidades, etc).
3. La organización debe asegurarse que el ocupante de la posición desempeñe con competencia las actividades esenciales.

DICCIONARIO DE AREAS GERENCIALES DE CONOCIMIENTOS ACADEMICOS

Los conocimientos académicos se adquieren con educación formal y capacitación.

Favor lea e identifique las áreas de conocimiento que se aplican a cada una de las actividades esenciales. Tenga en cuenta que el número de áreas de conocimiento por actividad esencial rara vez excede de una.

AREAS DE CONOCIMIENTO	DEFINICION	EJEMPLOS DE ACTIVIDADES
ADMINISTRACION DE NEGOCIOS		
1. Administración y gestión	Conocimiento de los principios y procesos involucrados en el negocio y la planificación, coordinación y ejecución organizacional. Esto incluye planificación estratégica, asignaciones de recursos, modelado de la fuerza de trabajo, técnicas de liderazgo y métodos de producción.	Gerenciar una compañía de USD \$10 millones. Firmas un recibo de pago

2. Oficina	Conocimiento de procedimiento y sistemas administrativos y de oficina, como por ejemplo, sistemas de procesamiento de palabras, sistemas de archivo y registros, agendas, transcripciones, principios para el diseño de formularios, procedimientos y terminología de oficina.	Organizar un sistema de archivo para formularios de compañía. Archivar cartas en orden alfabético.
3. Economía y Contabilidad	Conocimientos de principios y prácticas de economía y contabilidad	Manejar los recursos financieros de una gran corporación
4. Ventas y Mercadeo	Conocimientos de los principios y métodos involucrados en mostrar, promocionar y vender productos o servicios. Esto incluye estrategias y tácticas de mercadeo, demostraciones de producto y técnicas de ventas y sistemas de control de ventas	Desarrollar un plan de mercadeo para un sistema de teléfonos en el ámbito nacional. Vender pasteles en un lugar muy concurrido.
5. Atención personal y al cliente	Conocimiento de principios y procedimientos para proporcionar servicios personales y a clientes incluye técnicas de asesoramiento de necesidades, estándares de calidad de servicio, sistemas alternos de entrega y técnicas para medir la satisfacción del cliente	Responder a un pedido de asistencia de un ciudadano después de una gran desastre natural
6. Recursos Humanos y Personal	Conocimiento de las políticas prácticas involucradas en las funciones del personal y recursos humanos. Esto incluye los reglamentos y procedimientos en cuanto a reclutamiento, selección, entrenamiento y promoción; paquetes de compensaciones y beneficios, relaciones laborales y estrategias de negociación; y sistemas de información al personal	Diseñar un nuevo sistema para selección de personal y promociones para el Ejército Llenar un reclamo médico
INGENIERIA Y TECNOLOGIA		
7. Computadores y Electrónica	Conocimiento de tableros de circuitos eléctricos, procesadores, chips y software / hardware para computadoras. Incluye aplicaciones y programación.	Crear un programa para detectar virus en los discos de computadoras.
8. Ingeniería y Tecnología	Conocimiento de equipos, herramientas, aparatos mecánicos y sus usos para producir movimiento, luz, energía, tecnología y otras aplicaciones.	Diseñar una planta de energía eléctrica. Instalar la chapa de una puerta.

9. Diseño	Conocimiento de técnicas de diseño, principios, herramientas de instrumentos involucrados en la producción y utilización de planes técnicos de precisión, planos, dibujos y modelos.	Desarrollar planos para un complejo de edificios.
10. Construcción y Edificación	Conocimiento de materiales, métodos y de las herramientas apropiadas para construir objetos, estructuras y edificios.	Construir un rascacielos Cortar una tabla por la mitad.
11. Mecánica	Conocimiento de maquinaria y herramientas, incluyendo sus diseños, usos, beneficios, reparaciones y mantenimiento.	Desarmar y componer un motor de un avión. Remplazar los filtros de un horno.

CIENCIAS Y MATEMATICAS

12. Psicología	Conocimiento del rendimiento y comportamiento humano, proceso mentales, métodos de investigación psicológica al igual que el asesoramiento y tratamiento de desórdenes comportamentales y afectivos.	Tratar a una persona con un desorden mental severo. Monitorear y cuidar a un grupo de niños de jardín
13. Sociología y Antropología	Conocimiento de la dinámica y el comportamiento grupal; influencias y tendencias sociales, culturales, su historia, migraciones, etnicidad y orígenes.	Desarrollar una nueva teoría acerca del desarrollo de las primeras civilizaciones. En una historia, identificar a dos culturas como diferentes.

SEVICIOS DE SALUD

14. Terapia y Consejería	Conocimiento de información y técnicas necesarios para rehabilitar enfermedades físicas y mentales y para proveer servicios de orientación vocacional. Incluye tratamientos alternos, equipos de rehabilitación y su uso correcto, y métodos para evaluar los efectos del tratamiento.	Tratar a un niño maltratado. Poner hielo en un tobillo torcido.
---------------------------------	--	--

EDUCACION Y CAPACITACION

15. Educación y Capacitación	Conocimiento de métodos de instrucción y técnicas de entrenamiento. Incluye principios de diseño de currículos, teorías del aprendizaje, técnicas de enseñanza individual y grupal, desarrollo de planes de desarrollo individual y principios para el diseño de pruebas.	Diseñar una programa de entrenamiento para empleados nuevos. Enseñar a alguien a jugar bolos.
-------------------------------------	---	--

LEYES Y SEGURIDAD PUBLICA

12. Seguridad Pública	Conocimiento de armas, seguridad pública y operaciones de seguridad, reglas, reglamentos, precauciones, prevención y protección de persona, información y propiedad.	Dirigir una operación militar. Utilizar el cinturón de seguridad.
------------------------------	--	--

13. Leyes, Gobierno y Jurisprudencia	Conocimiento de leyes, códigos legales, procedimientos de corte, precedentes, reglamentos del gobierno, órdenes ejecutivas, reglas de agencia y el proceso político democrático.	Actuar como juez en una corte federal. Registrarse para votar en las elecciones nacionales.
---	--	--

COMUNICACIONES

14. Telecomunicaciones	Conocimiento de transmisiones, difusiones, control y operación de sistemas de telecomunicaciones.	Desarrollar una nueva red de telecomunicaciones a nivel mundial. Marcar un número telefónico.
15. Comunicaciones y medios de comunicación	Conocimiento de las técnicas de producción, comunicación y difusión de los medios. Incluye formas alternas de informar y entretener la forma escrita, oral y visual.	Producir una campaña para informar al público de la hambruna mundial utilizando diferentes medios como: televisión, radio y periódicos. Escribir una nota de agradecimiento.

TRANSPORTACION

16. Transporte	Conocimiento de principios y métodos para movilizar personas o bienes / productos por aire, mar o tierra, incluyendo sus costos relativos, ventajas y limitaciones.	Controlar el tráfico aéreo en un aeropuerto internacional de gran magnitud. Tomar un tren para llegar al trabajo.
-----------------------	---	--

DICCIONARIO DE DESTREZAS Y HABILIDADES LABORALES

Definición de destrezas

Las destrezas o habilidades son comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de alguna tarea específica.

Destreza Habilidad	Definición	Nivel	Ejemplos
-------------------------------	-------------------	--------------	-----------------

Destrezas / habilidades básicas o de contenido

Destrezas desarrolladas por los sistemas educativos

1. Comprensión lectora (D)	Comprender oraciones y párrafos escritos con documentos de trabajo.	Alto	Leer un artículo sobre procedimientos quirúrgicos en una revista científica.
		Medio	Leer un memorándum de gerencia donde se describen las nuevas políticas de personal.
		Bajo	Leer paso a paso las instrucciones para llenar un formulario.
2. Escucha activa (P)	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 compra.

3. Escritura (D)	Comunicarse en forma efectiva por escrito con otras personas.	Alto Medio Bajo	Escribir una novela para su publicación. Escribir un momorándum para el personal indicando nuevas directivas. Anotar un mensaje telefónico.
4. Hablado (P)	Hablar con los demás de manera clara y comprensible.	Alto Medio Bajo	Exponer un caso legal ante la corte suprema. Entrevistar a candidatos con objeto de obtener referencias personales y de trabajo. Saludar a un grupo de turistas y explicarles acerca de las atracciones turísticas.
5. Destreza matemática (D)	Utilizar las matemáticas para solucionar problemas.	Alto Medio Bajo	Desarrollar un modelo matemático para simular y resolver un problema de ingeniería. Calcular los metros cuadrados de una casa en construcción. Contar el cambio para entregar a un cliente.
6. Destrezas científicas (D)	Utilizar métodos científicos para solucionar problemas.	Alto Medio Bajo	Analizar sistemas aerodinámicos para determinar la viabilidad del diseño de un prototipo. Basarse en especificaciones escritas para probar productos y verificar que cumplan con estándares de seguridad. Conducir pruebas estandarizadas para determinar la calidad del suelo.

Destrezas / Habilidades de proceso

Destrezas que actúan en la ejecución de procesos en general

7. Aprendizaje activo (D)	Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias.	Alto Medio Bajo	Identificar las implicaciones de una nueva teoría científica en el diseño de productos. Determinar el impacto que el cambio de menú en un restaurante tiene sobre los requerimientos de compra de alimentos. Analizar las consecuencias de la publicación de un artículo en el periódico,
8. Estrategias de aprendizaje (D)	Utilizar varios enfoques o alternativas en el aprendizaje o enseñanza de nuevos temas.	Alto Medio Bajo	Aplicar principios de Psicología educativa para desarrollar nuevos métodos de enseñanza. Identificar una propuesta alternativa que ayude a practicantes o estudiantes que experimentan dificultades de aprendizaje. Aprender de un colaborador un método diferente de hacer las cosas.
9. Monitoreo y control (P,C,D)	Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.	Alto Medio Bajo	Revisar la productividad corporativa y desarrollar un plan para mejorarla. Monitorear el progreso de una reunión y revisar la agenda para asegurarse que se discutan los temas más importantes. Leer y corregir una carta.

Destrezas / Habilidades para la solución de problemas complejos

Destrezas implicadas en la solución de problemas variados

10. Pensamiento crítico (D)	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones .	Alto Medio Bajo	Escribir un reporte jurídico cuestionando una ley nacional. Evaluar las quejas de los clientes y determinar las acciones apropiadas. Determinar si la excusa de un subalterno por llegar tarde es aceptable.
11. Identificación de problemas (P,D,C)	Identificar la naturaleza de un problema.	Alto Medio Bajo	Analiza las finanzas corporativas para desarrollar un plan de reestructuración. Identificar y solucionar las quejas de los clientes. Comparar las facturas de artículos entrantes para asegurar que se cumplan los requerimientos especificados.
12. Generación de ideas (D)	Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas.	Alto Medio Bajo	Desarrollar planes alternativos de transporte para un área urbana en crecimiento. Desarrollar estrategias de reclutamiento de personal. Encontrar rutas alternativas para entregar mercaderías.
13. Evaluación de ideas (D)	Evaluar al posible éxito de una idea con relación a las demandas de la situación.	Alto Medio Bajo	Analizar los probables resultados, políticas de salud pública para combatir una epidemia. Evaluar y seleccionar las sugerencias de los empleados con el fin de proceder a su posible implementación. Determinara el procedimiento a aplicar para transcribir un reporte de forma más rápida.
14. Evaluación de resultados (D)	Observar y evaluar los éxitos logrados en la solución de problemas e identificar las lecciones aprendidas o redirigir esfuerzos.	Alto Medio Bajo	Revisar, evaluar y modificar la implementación de un nuevo plan de negocios. Evaluar la satisfacción del cliente después de la implementación de un nuevo procedimiento de facturación. Identificar y corregir un error cometido en la preparación de reporte.
15. Pensamiento conceptual (D)	Aplicar o crear nuevos conceptos para la solución de problemas complejos.	Alto Medio Bajo	Elaborar una nueva teoría sobre el comportamiento de los consumidores Utilizar los conceptos de una teoría para solucionar un problema. Aplicar conceptos elementales en la solución de problemas.
16. Pensamiento analítico (D)	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.	Alto Medio Bajo	Detectar inconsistencias en un balance general de resultados de un grupo corporativo. Aislar los patrones principales que se repiten en un conjunto de datos e indicadores financieros. Identificar las variables básicas en un conjunto de datos.

Destrezas / Habilidades sociales

Habilidades para interactuar con las personas

17. Percepción social (P)	Darse cuenta de las relaciones de los demás y comprender porque reaccionan de esa manera	Alto	Aconsejar a pacientes depresivos durante un período de crisis.
		Medio	Darse cuenta de cómo el ascenso de un compañero de trabajo puede afectar al grupo.
		Bajo	Notar que los clientes están enojados porque se los hace esperar demasiado.
18. Trabajo en equipo (P)	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	Alto	Trabajar como director de un proyecto donde es necesario relacionar con los muchos subcontratistas.
		Medio	Trabajar en forma conjunta con otras personas para colocar el techo en una vivienda.
		Bajo	Organizar citas médicas para una clínica.
19. Persuasión (P)	Persuadir a otras personas para que vean las cosas de manera diferente.	Alto	Cambiar la opinión de un jurado en un caso legal complicado.
		Medio	Convencer al supervisor para adquirir una nueva máquina copiadora.
		Bajo	Solicitar donaciones para una obra de caridad.
20. Orientación de servicio (P)	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 taza de café.
21. Construcción de relaciones (P)	Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas.	Alto	Establecer contactos de alto nivel con personas de otros países.
		Medio	Mantener una red de contactos externos a la organización.
		Bajo	Establecer contactos con personas de otras áreas de la organización.
22. Asertividad / firmeza (P)	Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defender con firmeza las condiciones	Alto	Decir a un grupo social de poder que nos es posible atender sus demandas.
		Medio	Sancionar un grupo de empleados que hicieron fracasar el proyecto.
		Bajo	Pedirle a un empleado que deje de llegar tarde al trabajo.

Destrezas / Habilidades técnicas

Destrezas relativas al uso, mantenimiento, o manejo de cosas, objetos y equipos

23. Selección de equipo (C)	Determinar el tipo de equipos y herramientas necesarias para realizar un trabajo	Alto	Identificar el equipo necesario para producir una nueva línea de producto.
		Medio	Escoger un nuevo programa de computación para la realización de un trabajo.
		Bajo	Seleccionar una llave para desarmar la pieza de un vehículo.

24. Instalación (C)	Instalar equipos, maquinarias, cableado o programas que cumplan con las especificaciones requeridas.	Alto Medio Bajo	Instalar maquinaria específica para un proceso de producción tecnológicamente avanzado. Instalar interruptores en un sistema telefónico. Instalar un filtro de aceite en un vehículo.
25. Control de operaciones (C)	Observar medidores, dispositivos, paneles u otros indicadores para comprobar si una máquina o equipo funcionan correctamente.	Alto Medio Bajo	Chequear controles de retroalimentación en una fábrica de procesamiento petroquímico para mantener el flujo de producción. Inspeccionar el funcionamiento de la maquinaria en una línea automática de producción. Verificar el cumplimiento de tiempos o ciclos en una rutina de computación.
26. Operación y control (C)	Controlar la operación de equipos o sistemas.	Alto Medio Bajo	Controlar el descenso de un avión y aterrizar en un aeropuerto grande durante horas de congestión de tráfico. Ajustar la velocidad del equipo de una línea de ensamblaje a base del equipo de producto a ser ensamblado. Ajustar los controles de una máquina copiadora para lograr fotocopias de menos tamaño.
27. Mantenimientos de equipos (C)	Ejecutar rutinas de mantenimiento y determinar cuándo y qué tipo de mantenimientos es requerido.	Alto Medio Bajo	Realizar chequeos de mantenimiento en un avión experimental. Despegar las parte móviles en maquinaria de producción. Echar aceite en un motor cuando la luz del indicador se enciende.
28. Reparación (C)	Reparar máquinas o sistemas utilizando las herramientas necesarias.	Alto Medio Bajo	Reparar el daño estructural de un edificio causado por un terremoto. Reemplazar una válvula hidráulica defectuosa. Ajustar un tornillo para que una puerta se cierre apropiadamente.

Destrezas / Habilidades sistémicas

Habilidades en la gestión y manejo de sistemas y componentes organizacionales

29. Percepción de sistemas y entornos (D)	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.	Alto Medio Bajo	Identificar la manera en cómo un cambio de leyes tributarias afectará a ciertos sectores de la industria. Observar condiciones que pueden impedir el flujo de trabajo en una línea de ensamblaje y notificar al personal para que efectúe las acciones correctivas necesarias. Identificar cómo una discusión entre los miembros de un equipo de trabajo podría alterar el trabajo del día.
30. Identificar consecuencias ulteriores (D)	Determinar las consecuencia a largo plazo en la organización por un cambio en las operaciones o actividades.	Alto Medio Bajo	Determinar los cambios que pueden ocurrir en el sector industrial si se aprueba un nuevo conjunto de leyes. Determinar cómo la introducción de un equipo puede afectar los índices de producción. Determinar cómo la ausencia de un miembro del equipo afectaría el cumplimiento del trabajo.

31. Juicio y toma de decisiones (D)	Valorar los probables costos y beneficios de una acción potencial.	Alto Medio Bajo	Decidir si una industria debería invertir en nueva tecnología robótica. Evaluar una solicitud de préstamo por su grado de riesgo. Decidir programar un receso sin que afecte en volumen de producción.
32. Evaluación de sistemas organizacionales (D)	Observar diferentes indicadores de rendimiento de un sistema organizacional, teniendo en cuenta su exactitud.	Alto Medio Bajo	Evaluar a largo plazo los problemas de rendimiento de una compañía. Determinar por qué un gerente ha subestimado los costos de producción. Determinar por qué un empleado fue demasiado optimista acerca de la duración de un trabajo.
33. Organización de sistemas (D)	Diseñar tareas, estructuras y flujos de trabajo.	Alto Medio Bajo	Diseñar la estructura en los procesos de industria de alta tecnología. Diseñar las funciones de áreas de trabajo de una organización. Establecer las funciones y tareas de un puesto de trabajo.

Destrezas / Habilidades para manejo de recursos

Habilidades para manejar y gestionar recursos en general

34. Manejo del tiempo (D)	Manejar el propio tiempo y el de los demás.	Alto Medio Bajo	Estimar el tiempo que requerirán un grupo de científicos para trabajar en varios proyectos. Repartir el tiempo de los subalternos en proyectos de la siguiente semana. Mantener un calendario mensual de citas.
35. Manejo de recursos materiales (C)	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos.	Alto Medio Bajo	Determinar las necesidades informáticas de una gran corporación y monitorear el uso de los equipos. Evaluar un contrato anual para la provisión de uniformes a los chóferes de entregas. Arrendar un local para reuniones de la gerencia.
36. Manejo de recursos humanos (P)	Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan, e identificar los mejores para la realización de un trabajo.	Alto Medio Bajo	Planificación, implementación y manejo de reclutamiento; entrenamiento y programas de incentivos para una empresa de gran rendimiento. Dirigir las actividades de una cuadrilla de reparación de vías evitando interrumpir el flujo del tráfico. Estimular a un colaborador que tiene dificultades en la terminación de un trabajo.

DICCIONARIO DE APTITUDES Y CAPACIDADES LABORALES

Definición de Aptitud o Capacidad

Las aptitudes o capacidades son el potencial latente de un individuo para desempeñar un conjunto de actividades que tienen las mismas demandas aptitudinales. Las capacidades son más innatas y a diferencia de las destrezas, son difíciles de adquirir o modificar con capacitación y entrenamiento.

Capacidades Aptitudes	Definición operacional	Nivel	Ejemplos
Capacidades Cognitivas			
Aptitudes que implican procesamiento mental de la información			
Capacidades verbales			
1. Comprensión oral	Escuchar y comprender información o ideas presentadas en forma oral	Alto Bajo	Comprender una conferencia de física avanzada. Comprender un comercial de T.V.
2. Comprensión escrita	Leer y entender información e ideas presentadas de manera escrita	Alto Bajo	Comprender un manual de instrucciones para reparación de motores de aviones. Comprender las señales de una autopista.
3. Expresión oral	Comunicar información o ideas en forma hablada de manera que otros puedan entender.	Alto Bajo	Explicar principios avanzados de genética a estudiantes de universidad. Cancelar por teléfono la entrega de un pedido.
4. Expresión escrita	Comunicar información o ideas por escrito de modo que otros entiendan	Alto Bajo	Escribir un texto de Economía avanzada. Escribir una nota notificando sobre una llamada telefónica.
Generación de Ideas y Capacidades de Razonamiento			
5. Reconocimiento de problemas	Reconocer cuando algo tiene una falta o predecir el surgimiento de un problema. No implica resolver el problema, sino reconocerlo.	Alto Bajo	Reconocer una enfermedad en una etapa temprana cuando existen pocos síntomas. Reconocer que una lámpara no funciona por estar desconectada.
6. Razonamiento Deductivo	Aplicar reglas generales a problemas para lograr respuestas lógicas. Involucra decidir si la respuesta tiene sentido	Alto Bajo	Diseñar el ala de un avión utilizando principios de aerodinámica. Conocer que, debido a la ley de la gravedad, un coche puede rodar colina abajo.
7. Ordenar información	Seguir correctamente una regla o una serie de reglas o instrucciones con el fin de colocar cosas o acciones de un cierto orden.	Alto Bajo	Ensamblar un misil dirigido. Ordenar cosas con un orden numérico.
Memoria			
8. Memorizar	Recordar información tal como palabras, números, cuadros, nombres y procedimientos	Alto Bajo	Repetir un poema largo después de memorizar por 15 minutos Recordar el número de un bus para asegurarse de retornar en el bus correcto.

Capacidades Perceptivas

9. Velocidad de clausura	Dar sentido de manera rápida, a información que parece no tener sentido y organización. Esto involucra una rápida combinación y organización de diferentes piezas de información en un patrón con significado.	Alta	Interpretara los patrones de un radar de clima para decidir el tiempo está cambiando.
		Baja	Reconocer una canción después de haber escuchado sólo las primeras notas.
10. Velocidad Perceptiva	Comparar en forma rápida y exacta, letras, números, objetos, cuadros o modelos. Las cosas a ser comparadas al mismo tiempo o una después de otra. Esta capacidad incluye también comparar objetos actuales con objetos recordables.	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 Espaciales

11. Orientación Espacial	Conocer la propia ubicación con relación al entorno, o saber la posición de objetos con relación a uno mismo.	Alto	Navegar guiándose solamente por la posición del sol y las estrellas.
		Bajo	Utilizar un plano informativo para localizar un almacén en un centro comercial.
12. Visualización	Imaginar como lucirá alguna cosa después de ser movida o cuando sus partes sean desplazadas o reagrupadas.	Alto	Anticipar los movimientos futuros del oponente en un juego de ajedrez.
		Bajo	Visualizar cómo colocar el papel en una impresora, de modo que se imprima el reverso de la hoja.

Capacidades de Atención

13. Atención Selectiva	Concentrarse y no distraerse mientras se realice una tarea durante un período de tiempo en un ambiente con estímulos variados.	Alto	Estudiar un manual técnico en una sala muy ruidosa.
		Bajo	Responder una llamada telefónica mientras los compañeros de trabajo conversan muy cerca.
14. Repartición Temporal	Cambiar en forma eficiente entre dos o más actividades o fuentes de información de manera alterna (tales como sonidos, conversaciones u otras fuentes)	Alto	Monitorear transmisiones de radio y radar para detectar un avión en periodos de intenso tráfico.
		Bajo	Escuchar música mientras se archiva documentos.

Capacidades Psicomotrices

Aptitudes que coordinan las capacidades manuales con las cognitivas

Capacidades de manipulación fina

15. Firmeza brazo / mano	Mantener la mano y el brazo firmes mientras se realiza un movimiento con el brazo y la mano en una misma posición.	Alto	Cortar las facetas (caras) de un diamante.
		Bajo	Encender una vela.
16. Habilidad Manual	Realizar con rapidez movimientos coordinados precisos de los dedos de una mano o ambas manos para sujetar, manipular o ensamblar objetos muy pequeños.	Alto	Realizar una operación de corazón abierto utilizando instrumental quirúrgico.
		Bajo	Ajustar un foco en la boquilla.

17. Habilidad Dactilar	Realizar con rapidez movimientos coordinados precisos de los dedos de una mano o ambas manos para sujetar, manipular o ensamblar objetos muy pequeños.	Alto	Ensamblar, el interior de un reloj de pulsera.
		Bajo	Poner monedas en un parquímetro.

Capacidades de control de movimientos

18. Control de precisión	Realizar ajustes precisos de manera rápida y repetitiva, moviendo los controles de una máquina o vehículo a una posición exacta.	Alto	Perforar una pieza dental.
		Bajo	Ajustar la luz de una habitación con un regulador de intensidad.
19. Coordinación de Extremidades	Coordinar movimientos de dos o más extremidades juntas (por ejemplo, dos brazos, dos piernas, o una pierna y un brazo) mientras se sienta, se para o se acuesta. No incluye ejecución de actividades mientras el cuerpo está en movimiento.	Alto	Tocar batería en una banda de rock.
		Bajo	Remar un bote.
20. 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 cuerpo.	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 primero.
21. Control de rapidez	Ajustar un movimiento o equipo de control en anticipación a cambios de velocidad y/o dirección de un objeto en continuo movimiento.	Alto	Operar los controles de un avión, en condiciones climáticas desfavorables, para aterrizar en un portaaviones.
		Bajo	Maniobrar una bicicleta en presencia de varios peatones.

Tiempo de reacción y capacidades de velocidad

22. Tiempo de Reacción	Responder rápida o proporcionalmente (con la mano, dedo o pie) a una señal (sonido, luz, pintura, etc) cuando aparezca.	Alto	Utilizar el freno cuando un transeúnte aparece frente a automóvil.
		Bajo	Disminuir la velocidad del vehículo cuando se enciende luz amarilla del semáforo.
23. Velocidad dedos-muñecas	Realizar movimientos rápidos, simples y repetitivos de dedos manos y muñecas.	Alto	Tipear un documento a una velocidad de 90 palabras por minuto.
		Bajo	Utilizar un sacapuntas manual.
24. 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 de desempeño físico

Capacidades de fuerza física

25. Fuerza estática	Ejercer una fuerza muscular máxima para levanta, 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.

26. Fuerza explosiva	Ejercer períodos cortos de fuerza muscular para impulsarse uno mismo (tal como saltar o correr) o lanzar un objeto.	Alto Bajo	Realizar lanzamiento de bala en una pista atlética. Clavar un clavo con un martillo.
27. Fuerza dinámica	Ejercer fuerza muscular repetida o continua. Implica resistencia muscular y resistencia a la fatiga muscular.	Alto Bajo	Realizar rutinas de gimnasia con anillo de barras. Utilizar tijeras para podar un arbusto.
28. Fuerza del tronco	Utilizar los músculos abdominales y de la espalda baja para soportar alguna parte del cuerpo en forma repetida o continua sin darse por vencido o fatigarse	Alto Bajo	Realizar 100 flexiones de pecho. Sentarse en un sillón de escritorio.

Resistencia

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

Flexibilidad Balance y Coordinación

30. Flexibilidad de extensión	Doblar, estirar, torcer o alcanzar con el cuerpo brazos y/o piernas.	Alto Bajo	Trabajar debajo del tablero de un auto para reparar el calefactor. Tomar el micrófono en un auto de policía.
31. Flexibilidad dinámica	Doblar, estirar, torcer o alcanzar algo con el cuerpo, brazos y/o piernas de manera rápida y repetitiva.	Alto Bajo	Maniobrar un kayak en un río con rápidos. Alcanzar una rama de manzanas de un árbol.
32. Coordinación gruesa del cuerpo	Coordinar el movimiento de brazos, piernas y el torso en actividades donde todo el cuerpo está en movimiento.	Alto Bajo	Ejecutar una danza de ballet. Subirse y bajarse del autobús.
33. Equilibrio grueso del cuerpo	Mantener y recuperar el equilibrio del cuerpo y mantenerse firme en una posición inestable.	Alto Bajo	Caminar por andamios angostos en una construcción elevada. Permanecer parado en una escalera.

Capacidades Sensoriales

Aptitudes basadas en los sentidos

Capacidad visual

34. Visión Cercana	Ver detalles en objetos a corta distancia (a pocos centímetros)	Alto Bajo	Detectar pequeños defectos en una diamante. Leer los indicadores en el panel de un vehículo.
35. Visión Lejana	Ver detalles a gran distancia.	Alto Bajo	Detectar las diferencias en barcos que se ven el horizonte. Leer un letrero en el camino.
36. Visión Cromática	Relacionar o detectar diferencias entre colores, incluyendo sombras de color y brillo.	Alto Bajo	Pintar un retrato a color de un ser viviente. Separar ropa de lavar de color de la blanca
37. Visión Nocturna	Mirar bajo condiciones de poca luz.	Alto Bajo	Encontrar el camino a través de un bosque, en una noche sin luna. Leer letrero en la calle mientras se conduce en penumbra. (Justo después del atardecer).

38. Percepción de profundidad	Juzgar cual de los varios objetos está más cerca o más lejos del observador, o estimar la distancia entre un objeto y el observador.	Alto Bajo	Lanzar un pase largo a un compañero de equipo que está rodeado de varios contrincantes. Entrar con un automóvil dentro del tráfico en una calle de la ciudad.
39. Sensibilidad al Resplandor	Ver objetos bajo el resplandor o brillo de la luz.	Alto Bajo	Esquiar en la nieve bajo el brillo de la luz solar. Manejar en una carretera conocida en un día nublado.

Capacidades sensoriales en auditorios o ambientes

40. Sensibilidad auditiva	Detectar o decir las diferencias entre sonidos que varían en amplios rasgos de tono o volumen.	Alto Bajo	Armonizar una orquesta. Notar cuándo la alarman de un reloj despertador se enciende.
41. Atención en auditorios o ambientes	Enfocar o escuchar una fuente de información proveniente del auditorio, en presencia de otros sonidos que distraen.	Alto Bajo	Escuchar, en un taller, las instrucciones de un compañero con el ruido de una cierra. Escuchar una conferencia mientras la gente que está cerca susurra.
42. Localización de sonidos	Identificar la proveniencia de un sonido.	Alto Bajo	Determinar la dirección de una ambulancia guiándose por su sirena. Escuchar un equipo de sonido para determinar que parlante está trabajando.
43. Reconocimiento de un discurso	Identificar y entender la exposición de otra persona.	Alto Bajo	Entender el discurso presentado por alguien con fuerte acento extranjero. Reconocer la voz de una colaborador.
44. Claridad del discurso	Hablar claramente de modo que sea comprensible para los que escuchan.	Alto Bajo	Dictar una conferencia para un público numeroso. Cantar número en un juego de bingo.

Capacidades Olfativas

45. Sensibilidad olfativa	Distinguir el olor de distintas sustancias.	Alto Bajo	Catar el aroma de varios vinos. Percibir el olor de una habitación recién pintada.
----------------------------------	---	--------------	---

Capacidades Gustativas

46. Sensibilidad gustativa	Diferenciar el sabor de sustancias.	Alto Bajo	Probar varios alimentos y determinar si falta algún ingrediente. Establecer si le falta sal a la comida.
-----------------------------------	-------------------------------------	--------------	---

LEVANTAMIENTO DE PERFILES

ANEXO 6					
ANALISIS Y DESCRIPCION DEL CARGO POR COMPETENCIAS					
NOMBRE DEL CARGO			OCUPANTE DEL CARGO		
TECNICO RESIDENTE DEL RELLENO SANITARIO			1		
DEPARTAMENTO			FECHA		
TECNICO			15-10-05		
SUPERVISADO POR					
TECNICO DEL RELLENO SANITARIO 2					
MISIÓN DEL CARGO					
Ejecutar, supervisar e informar los trabajos de Operación y Disposición final de Residuos Sólidos en el Relleno Sanitario de Pichacay de acuerdo con la normativa interna y externa de la EMAC, así como a lo establecido en el Sistema Ambiental y de Seguridad y Salud Ocupacional, con el fin de conseguir una azechada gestión en el manejo del Relleno Sanitario					
ACTIVIDADES DEL CARGO					
N'.	ACTIVIDADES DE LA POSICIÓN	F	CE	CM	TOTAL
1	Diseñar las plataformas	1	4	3	13
2	Levantamiento topográfico	1	3	2	7
3	Asignar tareas específicas al personal a su cargo	5	2	3	11
4	Supervisar los niveles de lixiviados en los tanque de almacenamiento	5	4	3	17
5	Controlar la operación del equipo pesado	5	4	4	21
6	Elaborar planillas de ejecución de trabajo	2	3	3	11
7	Llenar formularios de acuerdo a la normativa aplicable	5	3	2	11
8	Atender visitar previamente autorizadas	4	2	2	8
9	Controlar la construcción y manejo de los ductos de biogás	5	3	2	11
10	Coordinar con la unidad de recolección la cantidad de vehículos a ingresar diariamente	4	4	3	16

11	Coordinar con la unidad de áreas verdes el mantenimiento de las áreas verdes	2	1	1	4
12	Controlar el desalojo y transporte de lixiviados	5	4	2	13
13	Reportar al departamento de personal la asistencia y horas extras de los obreros	2	3	2	8
14	Reportar al jefe inmediato las novedades presentadas en el relleno sanitario	5	5	1	10
15	Elaborar informes de las cantidades de desechos recibidos diariamente en el relleno sanitario	4	3	2	10
16	Asistir en representación de la EMAC a reuniones en las juntas de agua	2	3	1	5
17	Supervisar la colocación de la geomembrana	1	5	5	26
18	Supervisar la construcción de los drenes y subdrenes	1	5	5	26
19	Entregar los EPP a los obreros a su cargo	4	3	1	7
ACTIVIDADES ESENCIALES					
N'.	ACTIVIDADES DE LA POSICIÓN	F	CE	CM	TOTAL
17	Supervisar la colocación de la geomembrana	1	5	5	26
18	Supervisar la construcción de los drenes y subdrenes	1	5	5	26
5	Controlar la operación del equipo pesado	5	4	4	21
4	Supervisar los niveles de lixiviados en los tanque de almacenamiento	5	4	3	17
10	Coordinar con la unidad de recolección la cantidad de vehículos a ingresar diariamente	4	4	3	16

INTERFAZ DEL CARGO		
N.º	ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO	INTERFAZ DEL CARGO
17	Supervisar la colocación de la geomembrana	Obreros del proveedor, Técnico proveedor, Técnico responsable de la disposición final
18	Supervisar la construcción de los drenes y subdrenes	Obreros, Operador de Equipo Pesado
5	Controlar la operación del equipo pesado	Contratista, Operadores, Responsable de la disposición final
4	Supervisar los niveles de lixiviados en los tanque de almacenamiento	Obreros, Choferes de transporte de lixiviados, Responsable de la disposición final
10	Coordinar con la unidad de recolección la cantidad de vehículos a ingresar diariamente	Técnico de recolección
EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA		
NIVEL DE EDUCACIÓN	TÍTULO REQUERIDO	ÁREAS DE CONOCIMIENTO FORMAL
Superior	Ingeniero Civil	Ingeniería Sanitaria
CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS		
CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS	REQUERIDOS DE SELECCIÓN	REQUERIDOS DE CAPACITACIÓN
Manejo de autocontrol	X	
Manejo de Microsoft office	X	
Conducción de vehículos	X	
Ley de Contratación pública		X
Manejo de Rellenos Sanitarios		X
Gestión Ambiental		X
Conocimiento de las normas ISO		X
Conocimiento del Sistema de Gestión Ambiental y Salud Ocupacional	X	X

CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS					
CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS	DESCRIPCIÓN	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN		
Relaciones interpersonales	Buen contacto con el equipo de trabajo		X		
COMPETENCIAS RELEVANTES					
N.º	DESTREZAS / HABILIDADES	DEFINICIÓN	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN	NIVEL
17	METODOLOGIA PARA LA CALIDAD	Utiliza los procedimientos de la fima para asegurar eficacia interna y un constante estándar de calida de servicio al cliente		X	B
18	METODOLOGIA PARA LA CALIDAD	Utiliza los procedimientos de la fima para asegurar eficacia interna y un constante estándar de calida de servicio al cliente		X	B
5	DIRECCION DE EQUIPOS DE TRABAJO	Capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad y fijando objetivos que requieran supervisión personal directa para fomentar las nuevas formas de trabajo	X		B
4	RESPONSABILIDAD	Esta asociada al compromiso con que las personas realiza las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero		X	A
10	MODALIDADES DE CONTACTO	(Tipo de vínculo, nivel de vocabulario, lenguaje verbal y no verbal, persuasión, comunicación oral, impacto): Capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegurar una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información, habla por todos y valora las contribuciones de los demás	X		B

DESTREZAS / HABILIDADES GENERALES				
DESTREZAS / HABILIDADES	DEFINICIÓN	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN	
PLANIFICACION	Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea	X		
ATENCION SELECTIVA	Concentración en el trabajo	X		
GENERACION DE IDEAS	Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas	X		
TRABAJO EN EQUIPO	Coordinar con los colaboradores	X		
PERSUASION	Persuadir para que las cosas sean vistas de manera diferente		X	
COMPETENCIAS CARDINALES				
COMPETENCIAS	DEFINICIÓN	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN	NIVEL
ETICA	Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector / organización a los que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la empresa así lo desea y lo comprende	X		A
COMPROMISO	Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto personales como profesionales		X	A
CONCIENCIA ORGANIZACIONAL	Reconocer los atributos y las modificaciones de la organización. Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia empresa o en otras organizaciones, clientes, proveedores, etc. Ello implica la capacidad de identificar tanto a aquellas personas que toman las decisiones como a las que pueden influir sobre las anteriores; asimismo, significa ser capaz de prever la forma en que los acontecimientos o las situaciones afectarán a las personas y grupos de la organización		X	B
INICIATIVA	Actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Es la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas, no sólo de palabras. Los niveles de acción van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de problemas	X		B

OTRAS COMPETENCIAS			
APTITUDES / CAPACIDADES LABORALES	DEFINICIÓN	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN
RECONOCIMIENTO DE PROBLEMAS	Reconocer cuando algo tiene una falta o predecir el surgimiento de un problema. No implica resolver el problema, sino reconocerlo	X	
VIGOR FISICO	Resistencia física para recorrer periódicamente los predios de la Empresa en Pichacay	X	
CLARIDAD DE DISCURSO	Hablar claramente de modo que sea comprensible para los que escuchan	X	
EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
DIMENSIONES DE LA EXPERIENCIAS		DETALLE	
TIEMPO DE LA EXPERIENCIA		No indispensable	
ESPECIFICIDAD DE LA EXPERIENCIA		Disponibilidad de tiempo completo	
CONTENIDO DE LA EXPERIENCIA		No relevante	

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL CARGO POR COMPETENCIAS					
NOMBRE DEL CARGO			OCUPANTE DEL CARGO		
CHOFER RECOLECTOR			1		
DEPARTAMENTO			FECHA		
TECNICO			15-10-05		
SUPERVISADO POR					
TECNICO DE ASEO					
MISIÓN DEL CARGO					
Conducir y operar el vehículo, dirigir, supervisar la cuadrilla a su cargo e informar los hechos y situaciones que se presenten de acuerdo con el reglamento interno y disposiciones departamentales con el fin de prestar un servicio eficiente velando por la seguridad de sus ocupantes					
ACTIVIDADES DEL CARGO					
N'.	ACTIVIDADES DE LA POSICIÓN	F	CE	CM	TOTAL
1	Chequeo previo de rutina del vehículo (combustible, aceite, agua, limpieza, etc.)	5	4	3	17
2	Llenar la hoja de ruta y entregar conjuntamente con las llaves	5	3	2	11
3	Dirigirse a las rutas de recolección para realizar el trabajo	5	5	4	25
4	Supervisar que la cuadrilla realice eficientemente el trabajo	5	5	3	18
5	Arreglar desperfectos mecánicos leves	3	3	3	12
6	Custodiar los imperfectos y herramientas de trabajo	5	2	1	7
7	Informar al jefe inmediato sobre las novedades que se presente	5	4	2	13
8	Desalojar los desechos en el lugar determinado	5	5	2	15
9	Pesaje antes y después de realizar el desalojo	5	2	1	7
10	Conducir a velocidades determinadas por la empresa	5	4	4	21
11	Guardar el vehículo en los lugares fijados previo revisión	5	1	2	7
12	Mantener aseado los vehículos	5	1	1	6
13	Asistir a los cursos de capacitación organizados por la EMAC	1	3	3	10
14	Registrar en los puestos de control	5	3	1	8

EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA			
NIVEL DE EDUCACIÓN	TITULO REQUERIDO	ÁREAS DE CONOCIMIENTO FORMAL	
Bachiller	Sociales	Cultura general	
	Chofer Profesional (Tipo E)	Mecánica, Ley de tránsito, Leyes Gobierno y Jurisprudencia, Transporte	
CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS			
CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS	REQUERIDOS DE SELECCIÓN	REQUERIDOS DE CAPACITACIÓN	
Manejo de vehículos pesados	X		
Operación mandos hidráulicos	X		
CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS			
CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS	DESCRIPCIÓN	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN
No se requiere	XXX	X	

COMPETENCIAS RELEVANTES					
N.º	DESTREZAS / HABILIDADES	DEFINICIÓN	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN	NIVEL
3	DINAMISMO-ENERGIA	Habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad	X		C
10	RESPONSABILIDAD	Compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero	X		A
4	TRABAJO EN EQUIPO	Habilidad para participar activamente de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés personal. Supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito de las acciones de equipo		X	C
1	HABILIDAD ANALITICA	(análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común). Tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza conjuntamente el trabajo. Es la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico. La capacidad de identificar los problemas		X	C
8	PERCEPCION SOCIAL	Darse cuenta de las relaciones de los demás y comprender por qué reaccionan de esa manera		X	A
7	MODALIDAD DE CONTACTO	(tipo de vínculo, nivel de vocabulario, lenguaje verbal y no verbal, persuasión, comunicación oral, impacto). Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegurar una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información, habla con todos y valora las contribuciones de los demás		X	C

OTRAS COMPETENCIAS			
APTITUDES / CAPACIDADES LABORALES	DEFINICIÓN	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN
COMPRESION ORAL	Escuchar y comprender información o ideas presentadas en forma oral	X	
EXPRESION ORAL	Comunicar información o ideas en forma hablada de manera que otros puedan entender		X
MEMORIZAR	Recordar información tal como palabras, números, cuadros, nombres y procedimientos	X	
ATENCION SELECTIVA	Concentrarse y no distraerse mientras se realice una tarea durante un período de tiempo en un ambiente con estímulos variados	X	
PERCEPCION DE PROFUNDIDAD	Juzgar cual de varios objetos está más cerca o más lejos del observador, o estimular la distancia entre un objeto y el observador	X	
EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
DIMENSIONES DE LA EXPERIENCIAS		DETALLE	
TIEMPO DE LA EXPERIENCIA		2 años de experiencia	
ESPECIFICIDAD DE LA EXPERIENCIA		Manejo de vehículos pesados	
CONTENIDO DE LA EXPERIENCIA		Mecánica, manejo de mandos hidráulicos	

ANALISIS Y DESCRIPCION DEL CARGO POR COMPETENCIAS					
NOMBRE DEL CARGO			OCUPANTE DEL CARGO		
TRABAJADORA SOCIAL			1		
DEPARTAMENTO			FECHA		
DEPARTAMENTO DE PERSONAL			15-10-05		
SUPERVISADO POR					
JEFE DE PERSONAL					
MISIÓN DEL CARGO					
Gestionar, valorar e implementar los programas de Trabajo Social de acuerdo con la política de la "EMAC" con el fin de conseguir el bienestar laboral de todos los colaboradores					
ACTIVIDADES DEL CARGO					
N'.	ACTIVIDADES DE LA POSICIÓN	F	CE	CM	TOTAL
1	Entrevistar a los colaboradores	5	2	4	13
2	Visitar los hogares y a los enfermos	2	3	5	17
3	Tramitar con el IESS	5	4	3	17
4	Gestionar apoyos con entidades sociales (INNFA, fundaciones, ONG'S)	1	3	4	13
5	Seguimiento del ausentismo del personal	5	3	3	14
6	Coordinar actividades con el médico	1	3	2	7
7	Elaborar programas e informes de trabajo	1	4	4	17
8	Coordinar acciones con el Comité de Empresa	2	4	4	18
9	Brindar apoyo a personas o entidades externas en asuntos sociales	1	2	5	11

ACTIVIDADES ESENCIALES					
N°	ACTIVIDADES DE LA POSICIÓN	F	CE	CM	TOTAL
8	Coordinar acciones con el Comité de Empresa	2	4	4	18
2	Visitar los hogares y a los enfermos	2	3	5	17
3	Tramitar con el IESS	5	4	3	17
7	Elaborar programas e informes de trabajo	1	4	4	17
5	Seguimiento del ausentismo del personal	5	3	3	14
INTERFAZ DEL CARGO					
N°	ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO	INTERFAZ DEL CARGO			
8	Coordinar acciones con el Comité de Empresa	Obreros			
2	Visitar los hogares y a los enfermos	Obreros			
3	Tramitar con el IESS	Gerencia			
7	Elaborar programas e informes de trabajo	Dptos: Técnico-Financiero-Personal			
5	Seguimiento del ausentismo del personal	Departamento Técnico			
EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA					
NIVEL DE EDUCACIÓN		TÍTULO REQUERIDO		ÁREAS DE CONOCIMIENTO FORMAL	
Superior		Licenciada en Trabajo Social		Orientación-Planificación	

COMPETENCIAS RELEVANTES					
N.º	DESTREZAS / HABILIDADES	DEFINICIÓN	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN	NIVEL
8	LIDERAZGO	Habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo.	X		B
2	EMPATIA	Sentir, valorar y comprender la situación de la otra persona	X		A
3	CAPACIDAD DE PLANIFICACION Y DE ORGANIZACIÓN	Capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información		X	B
7	PENSAMIENTO ESTRATEGICO	Habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica.		X	A
5	PENSAMIENTO ANALITICO	Analizar y descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc		X	B

DESTREZAS / HABILIDADES GENERALES			
DESTREZAS / HABILIDADES	DEFINICIÓN	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN
ESCUCHA ACTIVA	Escuchar lo que otra persona esta hablando y realizar preguntas adecuadas	X	
HABLADO	Hablar con los demás de manera clara y comprensible		X
MONITOREO Y CONTROL	Evaluar cuan bien esta algo o alguien aprendiendo o haciendo algo		X
ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACION	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información		X
ORIENTACION DE SERVICIO	Buscar activamente manera de ayudar a los demás	X	

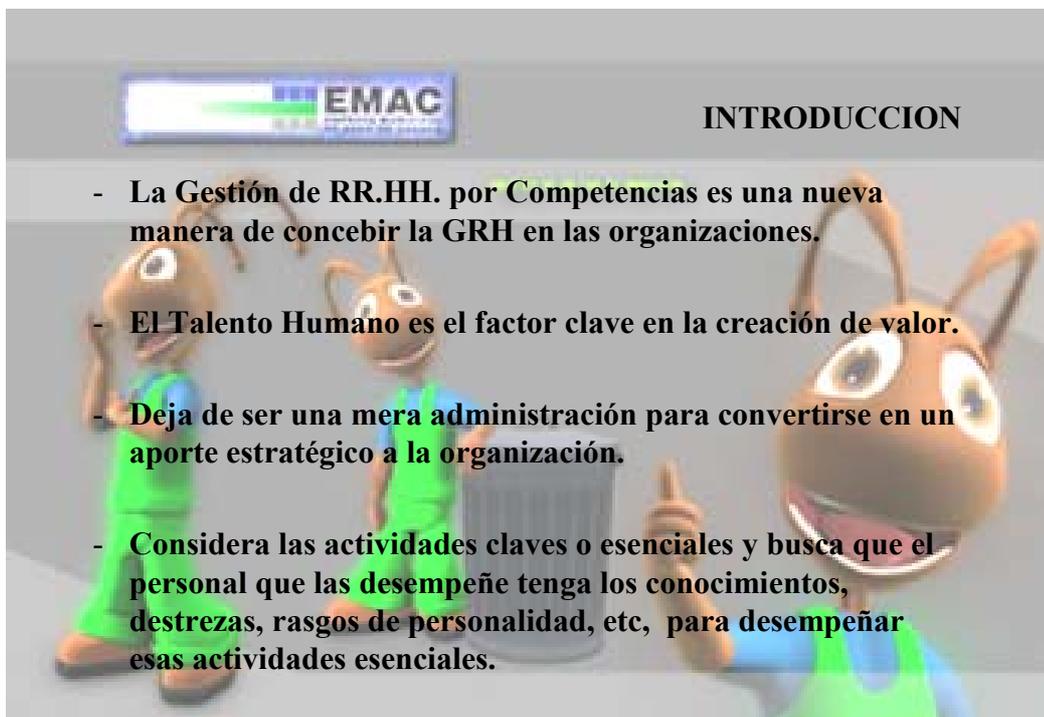
COMPETENCIAS CARDINALES				
COMPETENCIAS	DEFINICIÓN	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN	NIVEL
ETICA	Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o del serctor / organización a los que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la empresa así lo desea y lo comprende	X		A
COMPROMISO	Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto personales como profesionales		X	A
CONCIENCIA ORGANIZACIONAL	Reconocer los atributos y las modificaciones de la organización. Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia empresa o en otras organizaciones, clientes, proveedores, etc. Ello implica la capacidad de identificartanto a aquellas personas que toman las decisiones como a las que pueden influir sobre las anteriores; asimismo, significa ser capaz de preveer la forma en que los acontecimientos o las situaciones afectarán a las personas y grupos de la organización		X	B

OTRAS COMPETENCIAS			
APTITUDES / CAPACIDADES LABORALES	DEFINICIÓN	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN
RECONOCIMIENTO DE PROBLEMAS	Reconocer cuando algo tiene una falta o predecir el surgimiento de un problema. No implica resolver el problema, sino reconocerlo	X	
CLARIDAD DE DISCURSO	Hablar claramente de modo que sea comprensible para los que escuchan		X
EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
DIMENSIONES DE LA EXPERIENCIAS		DETALLE	
TIEMPO DE LA EXPERIENCIA		2 años	
ESPECIFICIDAD DE LA EXPERIENCIA		Area Laboral	
CONTENIDO DE LA EXPERIENCIA		Trabajo Social	
OTRAS COMPETENCIAS			
APTITUDES / CAPACIDADES LABORALES	DEFINICIÓN	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN
RECONOCIMIENTO DE PROBLEMAS	Reconocer cuando algo tiene una falta o predecir el surgimiento de un problema. No implica resolver el problema, sino reconocerlo	X	
CLARIDAD DE DISCURSO	Hablar claramente de modo que sea comprensible para los que escuchan		X
EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
DIMENSIONES DE LA EXPERIENCIAS		DETALLE	
TIEMPO DE LA EXPERIENCIA		2 años	
ESPECIFICIDAD DE LA EXPERIENCIA		Area Laboral	
CONTENIDO DE LA EXPERIENCIA		Trabajo Social	

ANEXO No. 7

DIAPOSITIVAS

ANALISIS DE PUESTOS





Según Jaime Moreno,
los beneficios del modelo de competencias son:

- **Contribuye a mejorar la productividad organizacional**
- **Es de naturaleza integral: enlaza varios subsistemas de RR.HH**
- **Ayuda a mejorar productos y servicios, relacionado con normas ISO**
- **Comunican claramente las expectativas de rendimiento**
- **Identifican los factores claves de éxito en un puesto o actividad**
- **Clarifican las metas de capacitación y desarrollo de personal**
- **Favorece el cambio de cultura**



Para Moreno:

Las competencias son todas aquellas características personales (conocimiento, destrezas, rasgos de personalidad), requeridas para desempeñar un conjunto de actividades claves en el más alto nivel de rendimiento.



Componentes de la Definición

- **Características Personales:** conocimientos, destrezas, motivos, rasgos, et
- **Actividades Claves:** aquellas que conducen al logro de resultados de impacto
- **Alto Nivel de Eficacia:** desempeñar la actividad no de cualquier manera, sino del modo más favorable para la organización

Son todos los requisitos para ser competentes en la ejecución de un puesto o actividad



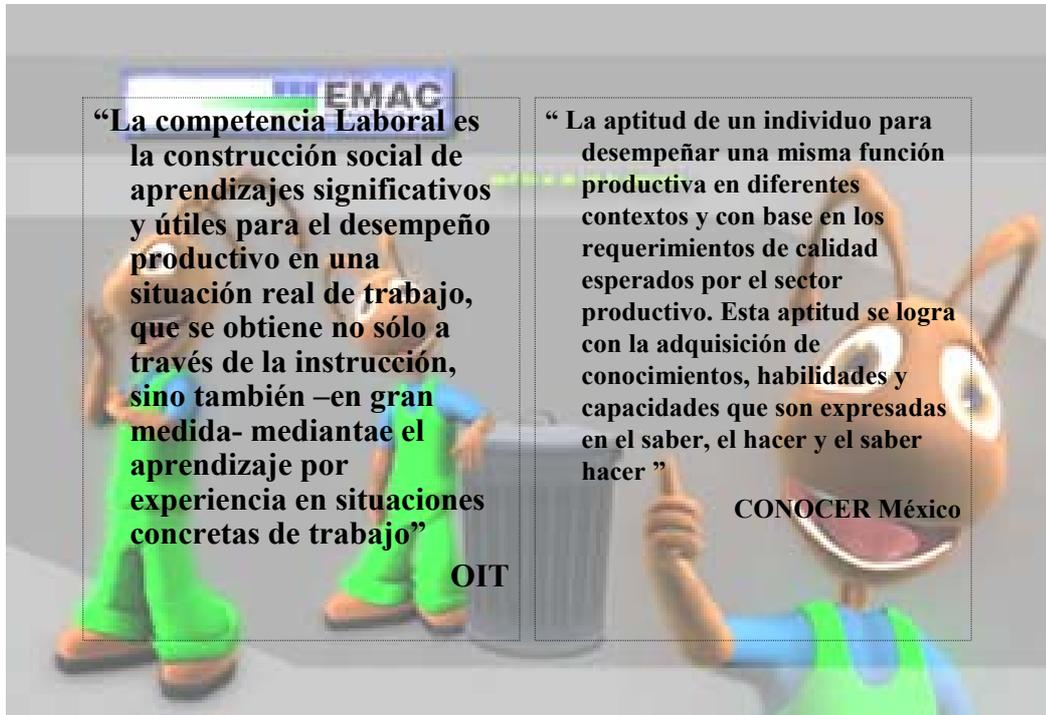
Algunos conceptos de Competencias

“ Es una capacidad laboral medible, necesaria para realizar un trabajo eficazmente, es decir, para producir los resultados deseados para la organización. Está conformada por conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos que los trabajadores deben demostrar para que la organización alcance sus metas y objetivos ”

Marelli

“ La capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral y no solamente de conocimientos, habilidades y destrezas en abstracto; es decir, la competencia es la integración entre el saber, saber hacer y el saber ser”

Ibarra Agustín



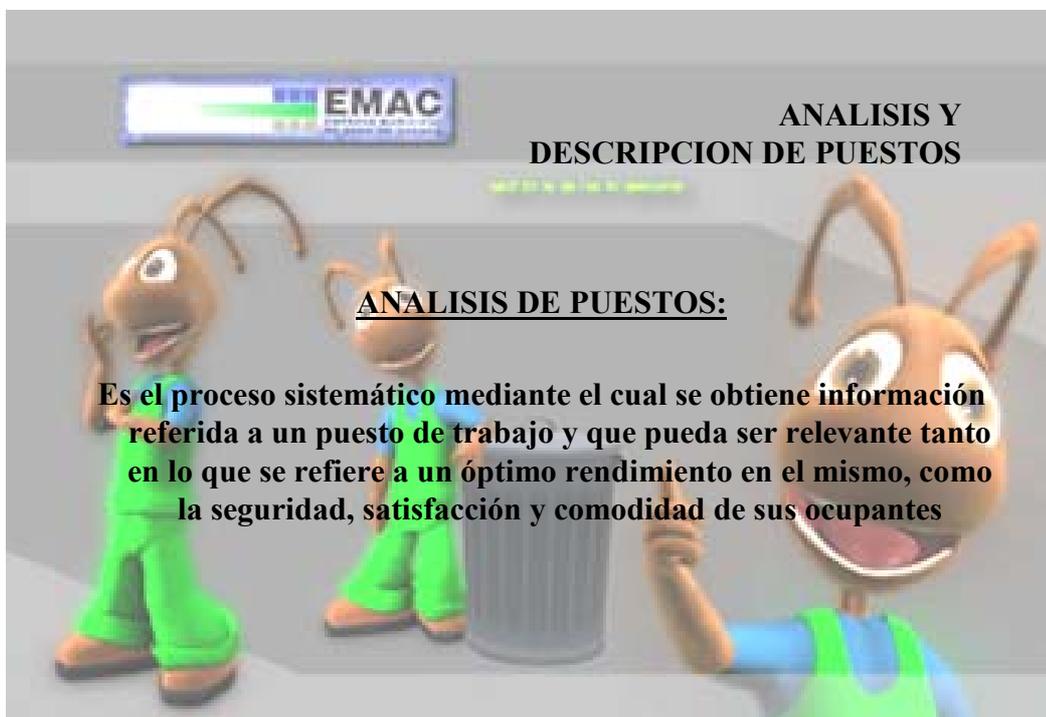
EMAC

“La competencia Laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo, que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también –en gran medida- mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo”

OIT

“ La aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud se logra con la adquisición de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresadas en el saber, el hacer y el saber hacer ”

CONOCER México

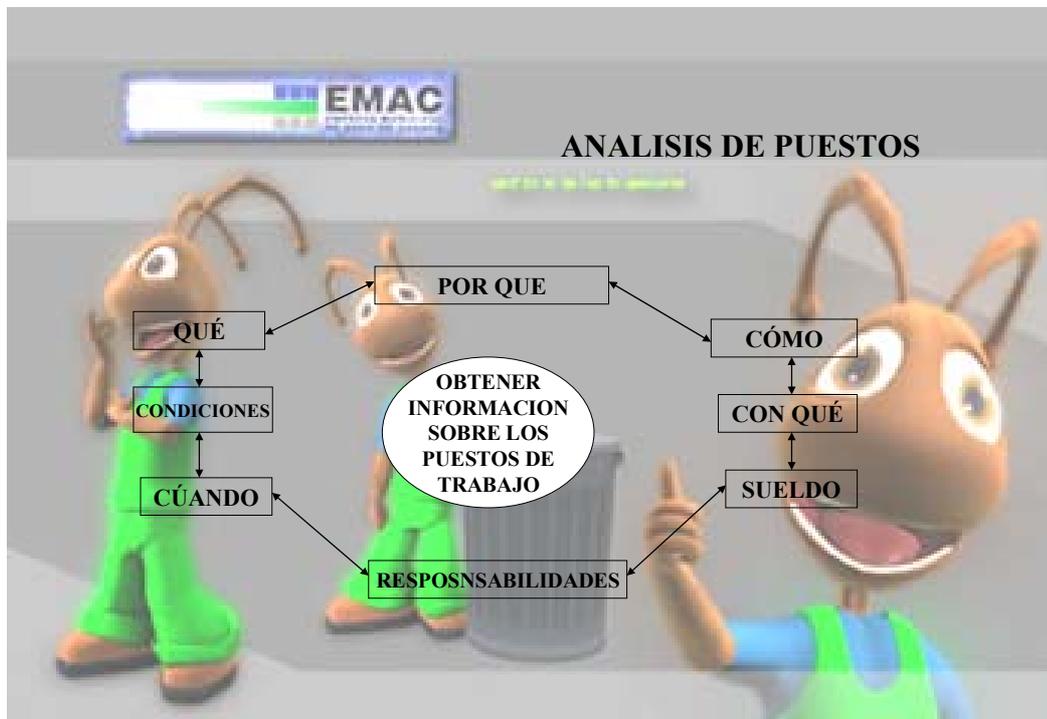


EMAC

ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS

ANALISIS DE PUESTOS:

Es el proceso sistemático mediante el cual se obtiene información referida a un puesto de trabajo y que pueda ser relevante tanto en lo que se refiere a un óptimo rendimiento en el mismo, como la seguridad, satisfacción y comodidad de sus ocupantes



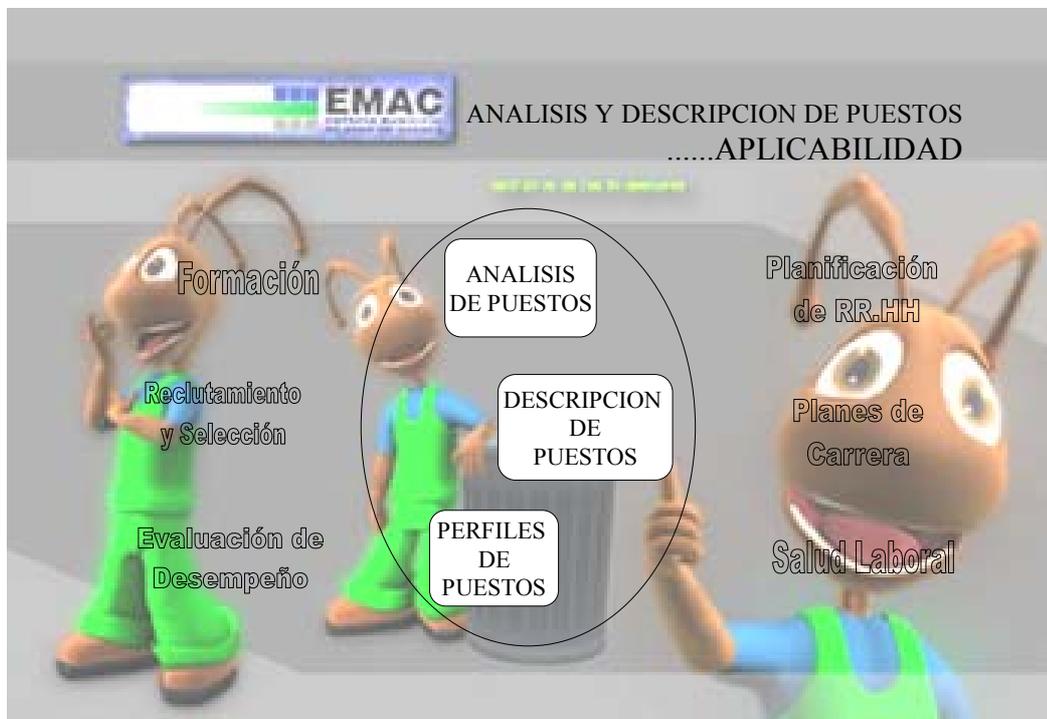
EMAC

DESCRIPCION DE PUESTOS:

La descripción de puestos de trabajo consiste en un resumen de toda la información recopilada a lo largo de un proceso de análisis de puesto de trabajo.

Se trata de un documento escrito en el cual se identifica, define y describe un puesto de trabajo en función de su misión, responsabilidades, condiciones de trabajo y especificaciones

(David Balkin & Luis Gómez)





METODOS DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS

METODO DE LA ENTREVISTA:

La entrevista se refiere a la conversación cara a cara entre el analista del cargo con los empleados y supervisores y la información se obtiene a través de un diálogo y acercamiento directo.

Es importante que la comunicación sea clara y bien dirigida



METODOS DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS

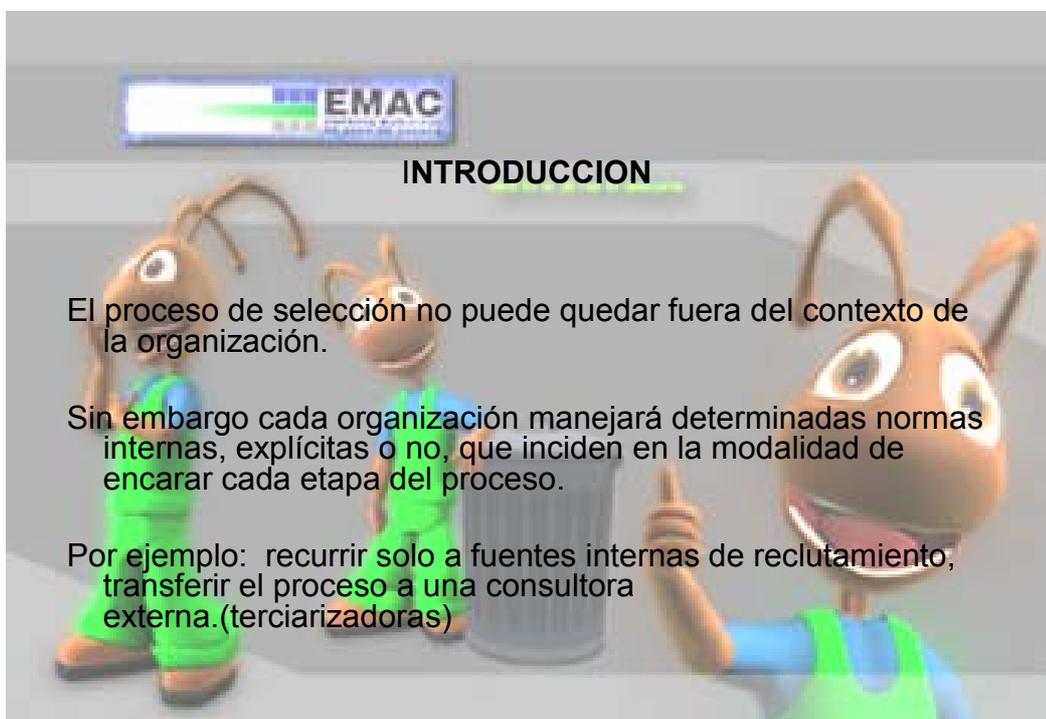
EL METODO DE CUESTIONARIO

El analista de puestos pide a los empleados y supervisores llenar de manera individual un cuestionario elaborado donde se especifiquen las características del puesto





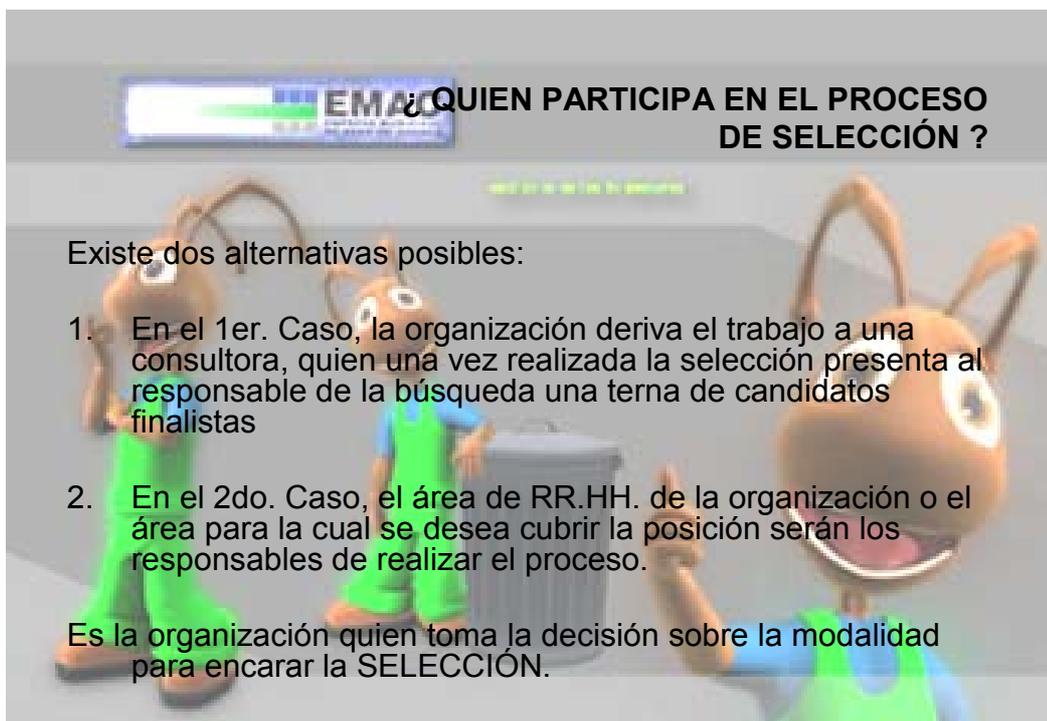
SELECCIÓN DE PERSONAL





OBJETIVO PRINCIPAL DE LA SELECCION

Cubrir la posición con quien más se adecue a los requerimientos definidos.



¿QUIEN PARTICIPA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN ?

Existe dos alternativas posibles:

1. En el 1er. Caso, la organización deriva el trabajo a una consultora, quien una vez realizada la selección presenta al responsable de la búsqueda una terna de candidatos finalistas
2. En el 2do. Caso, el área de RR.HH. de la organización o el área para la cual se desea cubrir la posición serán los responsables de realizar el proceso.

Es la organización quien toma la decisión sobre la modalidad para encarar la SELECCIÓN.



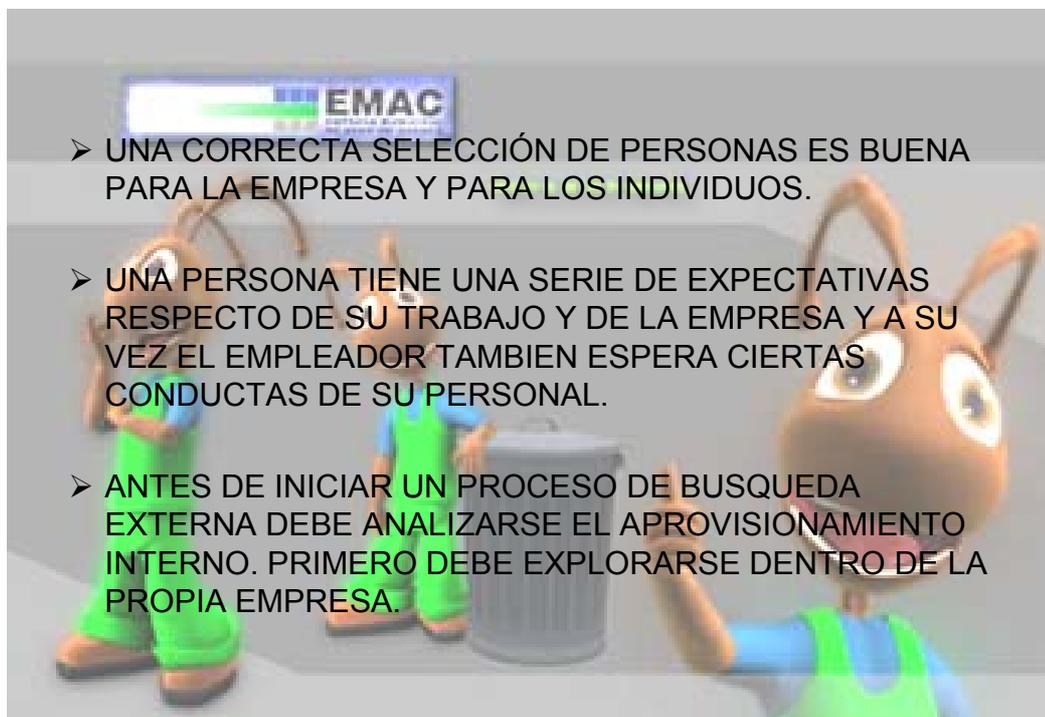
EMAC

ASPECTOS A CONSIDERAR EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL

LA CLAVE DEL ÉXITO DE TODO EL PROCESO CONSISTE, BASICAMENTE, EN QUE SEA SENCILLO Y CORTO, CUBRIENDO, DESDE YA, LOS REQUISITOS DE LA ORGANIZACIÓN:

- CONTRATAR A LA PERSONA INDICADA
- EN EL MOMENTO INDICADO
- Y CON EL SALARIO INDICADO.

Y ESTO..NO ES FACIL !



EMAC

- UNA CORRECTA SELECCIÓN DE PERSONAS ES BUENA PARA LA EMPRESA Y PARA LOS INDIVIDUOS.
- UNA PERSONA TIENE UNA SERIE DE EXPECTATIVAS RESPECTO DE SU TRABAJO Y DE LA EMPRESA Y A SU VEZ EL EMPLEADOR TAMBIEN ESPERA CIERTAS CONDUCTAS DE SU PERSONAL.
- ANTES DE INICIAR UN PROCESO DE BUSQUEDA EXTERNA DEBE ANALIZARSE EL APROVISIONAMIENTO INTERNO. PRIMERO DEBE EXPLORARSE DENTRO DE LA PROPIA EMPRESA.

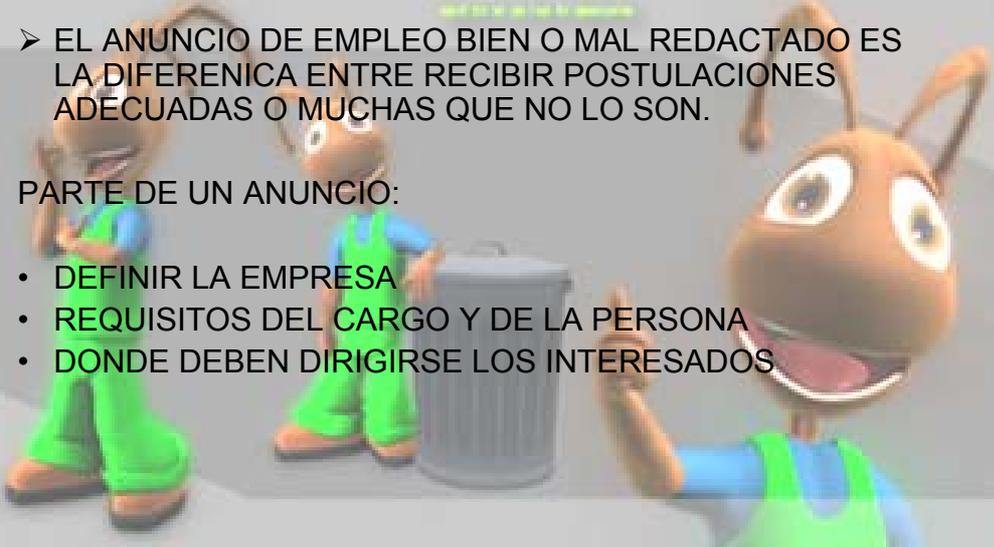


ASPECTOS A CONSIDERAR EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL

➤ EL ANUNCIO DE EMPLEO BIEN O MAL REDACTADO ES LA DIFERENCIA ENTRE RECIBIR POSTULACIONES ADECUADAS O MUCHAS QUE NO LO SON.

PARTE DE UN ANUNCIO:

- DEFINIR LA EMPRESA
- REQUISITOS DEL CARGO Y DE LA PERSONA
- DONDE DEBEN DIRIGIRSE LOS INTERESADOS

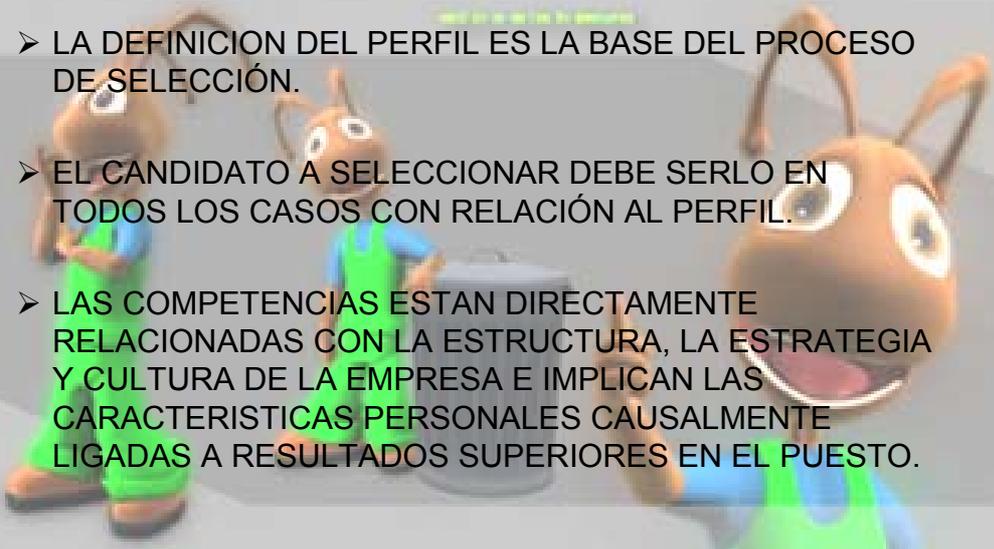


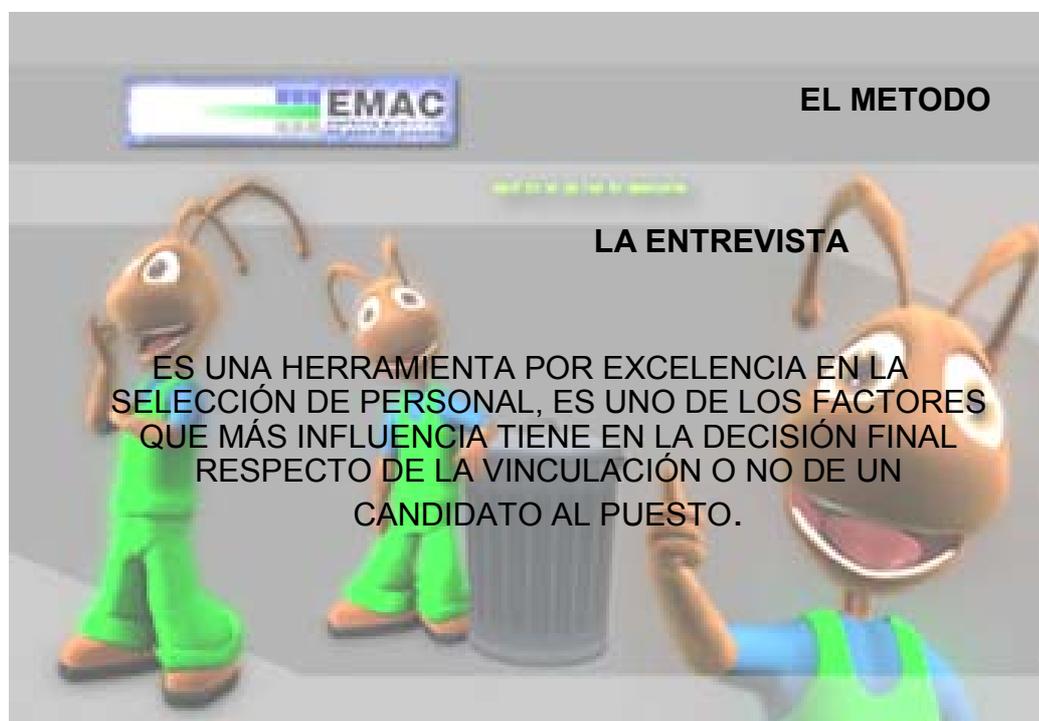
ASPECTOS A CONSIDERAR EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL

➤ LA DEFINICION DEL PERFIL ES LA BASE DEL PROCESO DE SELECCIÓN.

➤ EL CANDIDATO A SELECCIONAR DEBE SERLO EN TODOS LOS CASOS CON RELACIÓN AL PERFIL.

➤ LAS COMPETENCIAS ESTAN DIRECTAMENTE RELACIONADAS CON LA ESTRUCTURA, LA ESTRATEGIA Y CULTURA DE LA EMPRESA E IMPLICAN LAS CARACTERISTICAS PERSONALES CAUSALMENTE LIGADAS A RESULTADOS SUPERIORES EN EL PUESTO.







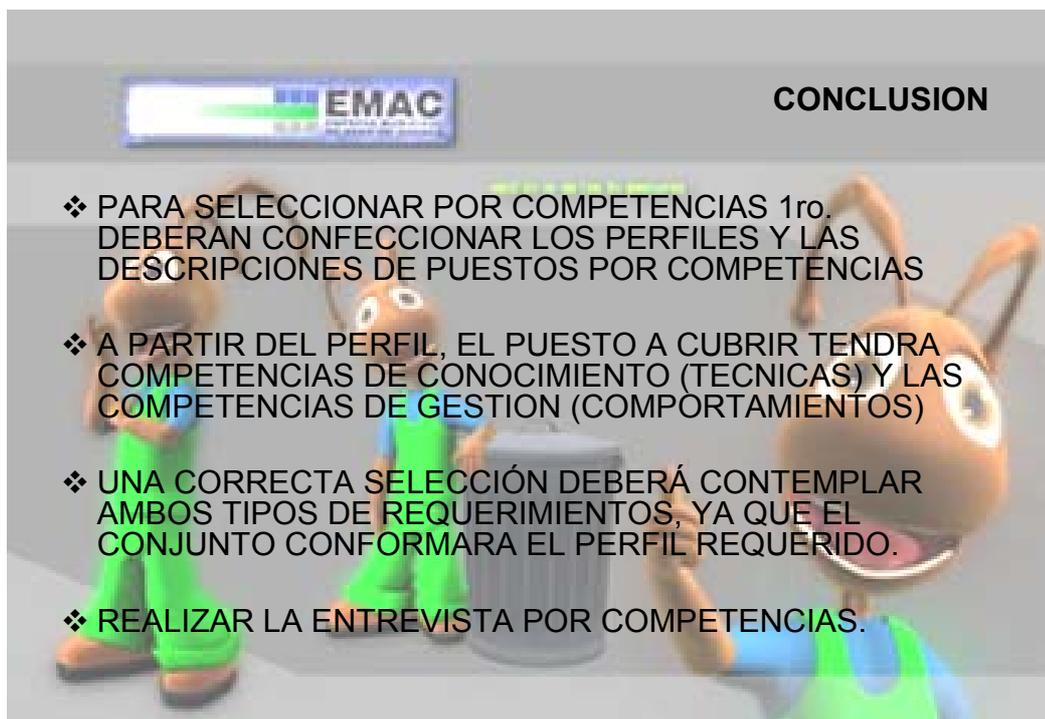
EMAC

ENTREVISTA POR COMPETENCIAS

ENTREVISTAR POR COMPETENCIAS PRESUPONE QUE PRIMERO SE DEBERÁN DESPEJAR DEL PERFIL LOS CONOCIMIENTOS TECNICOS NECESARIOS PARA CUBRIR EL PUETO.

A CONTINUACION,

EN LA MISMA ENTREVISTA O EN OTRA, SE ANALIZARAN LAS COMPETENCIAS.

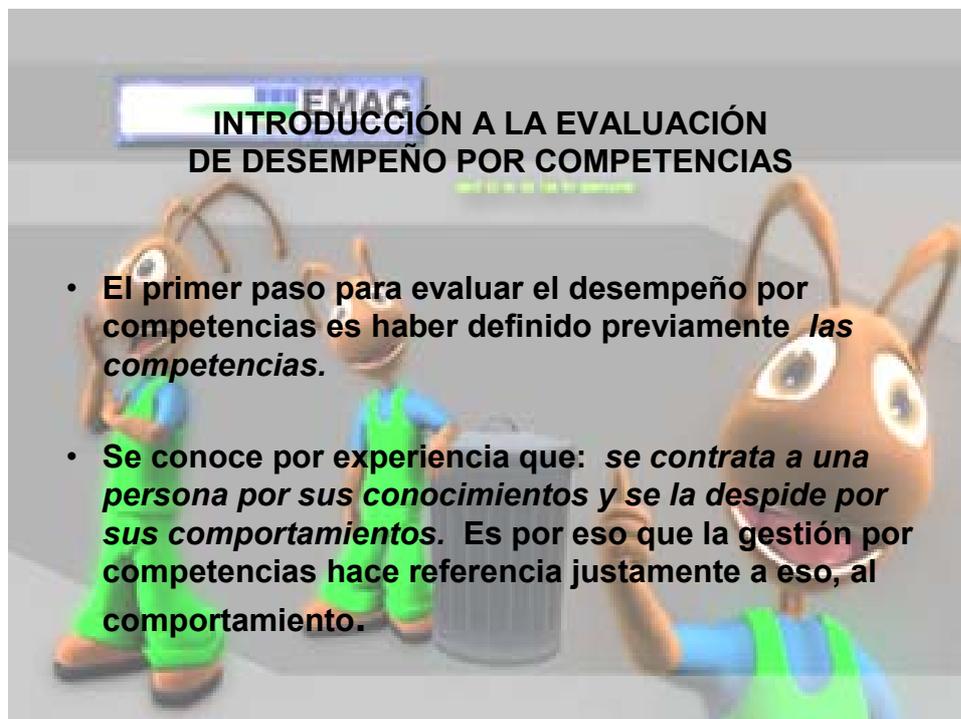


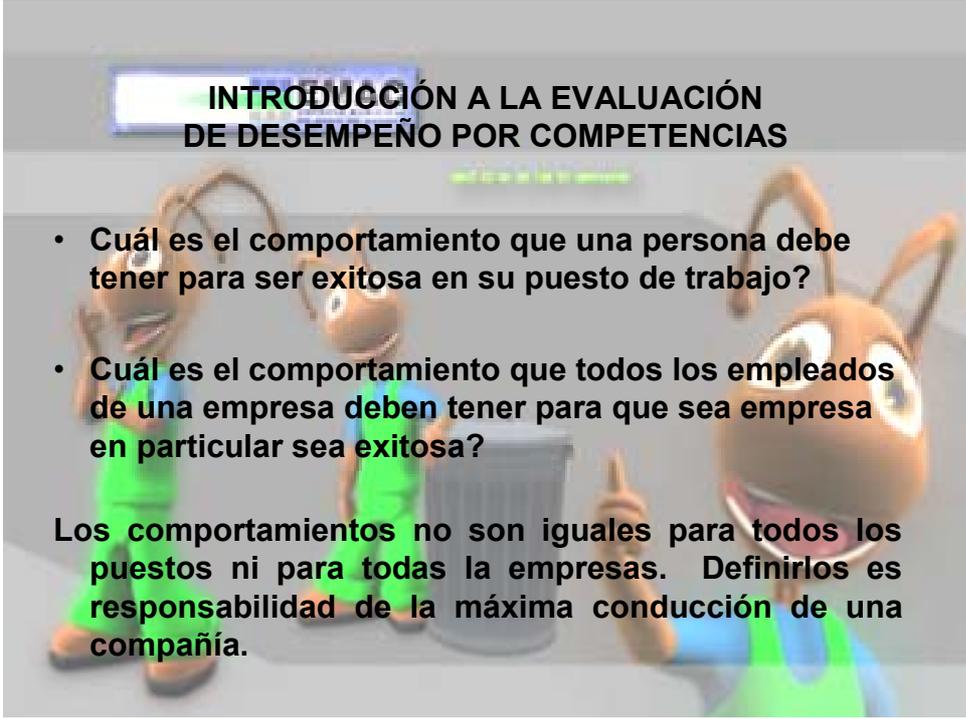
EMAC

CONCLUSION

- ❖ PARA SELECCIONAR POR COMPETENCIAS 1ro. DEBERAN CONFECCIONAR LOS PERFILES Y LAS DESCRIPCIONES DE PUESTOS POR COMPETENCIAS
- ❖ A PARTIR DEL PERFIL, EL PUESTO A CUBRIR TENDRA COMPETENCIAS DE CONOCIMIENTO (TECNICAS) Y LAS COMPETENCIAS DE GESTION (COMPORTAMIENTOS)
- ❖ UNA CORRECTA SELECCIÓN DEBERÁ CONTEMPLAR AMBOS TIPOS DE REQUERIMIENTOS, YA QUE EL CONJUNTO CONFORMARA EL PERFIL REQUERIDO.
- ❖ REALIZAR LA ENTREVISTA POR COMPETENCIAS.

EVALUACION DE DESEMPEÑO





INTRODUCCIÓN A LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

- **Cuál es el comportamiento que una persona debe tener para ser exitosa en su puesto de trabajo?**
- **Cuál es el comportamiento que todos los empleados de una empresa deben tener para que sea empresa en particular sea exitosa?**

Los comportamientos no son iguales para todos los puestos ni para todas la empresas. Definirlos es responsabilidad de la máxima conducción de una compañía.



EJEMPLOS

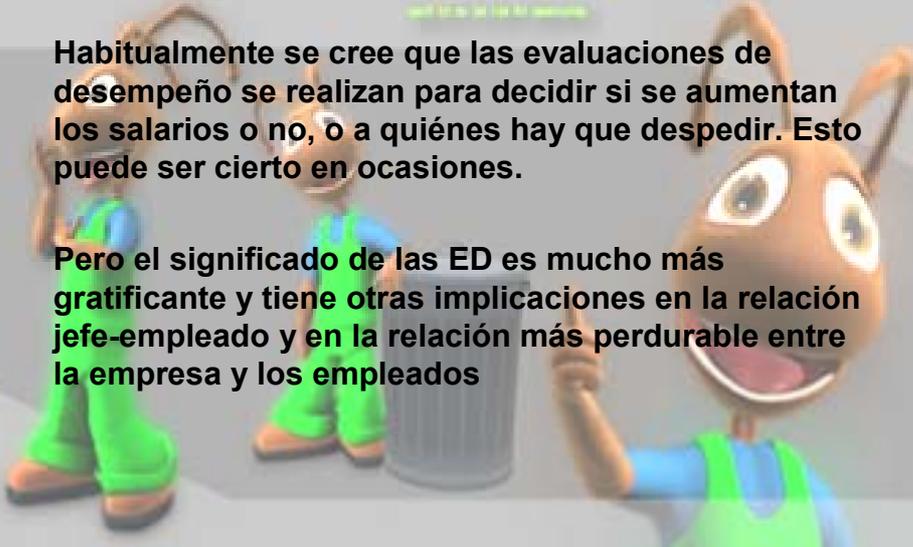
COMPETENCIAS TECNICAS O DE CONOCIMIENTO	COMPETENCIAS CONDUCTUALES O HABILIDADES
<ul style="list-style-type: none">➤ Informática➤ Contabilidad financiera➤ Impuestos➤ Leyes Laborales➤ Cálculo matemático➤ Idiomas	<ul style="list-style-type: none">➤ Iniciativa – autonomía➤ Orientación al cliente➤ Relaciones públicas➤ Comunicación➤ Trabajo en equipo➤ Liderazgo➤ Capacidad de síntesis



¿Qué es la ED?

Habitualmente se cree que las evaluaciones de desempeño se realizan para decidir si se aumentan los salarios o no, o a quiénes hay que despedir. Esto puede ser cierto en ocasiones.

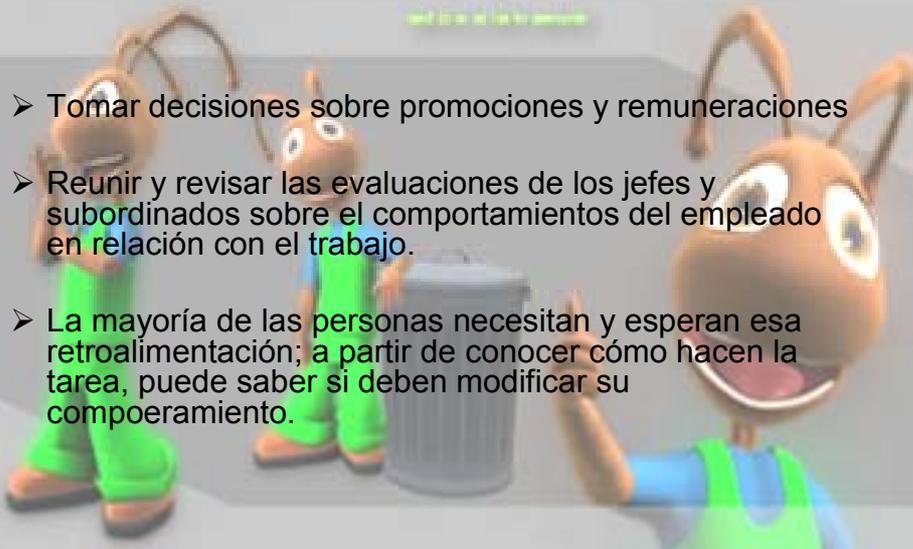
Pero el significado de las ED es mucho más gratificante y tiene otras implicaciones en la relación jefe-empleado y en la relación más perdurable entre la empresa y los empleados

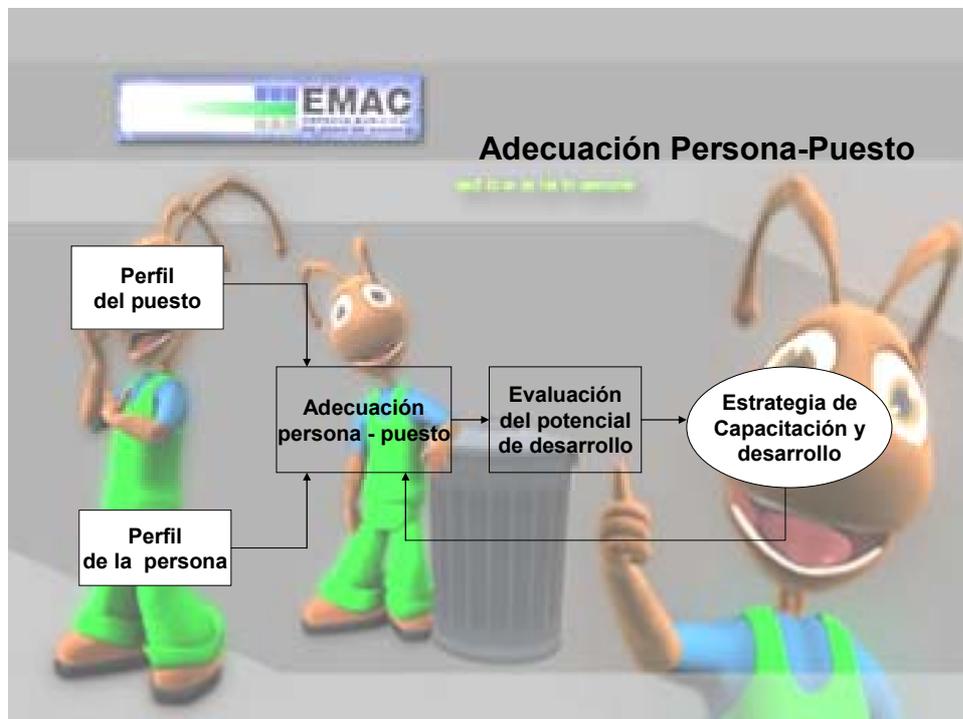


**EN FORMA SINTÉTICA,
LAS ED SON ÚTILES Y NECESARIAS PARA:**

¿Qué es la ED?

- Tomar decisiones sobre promociones y remuneraciones
- Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamientos del empleado en relación con el trabajo.
- La mayoría de las personas necesitan y esperan esa retroalimentación; a partir de conocer cómo hacen la tarea, puede saber si deben modificar su compoeramiento.





EMAC

LA EVALUACION PERMITE

- Detectar necesidades de capacitación (brechas)
- Descubrir personas clave para la organización
- Descubrir que su colaborador desea hacer otra vez
- Encontrar a la persona que estaba buscando para otra posición
- Motivar a las personas al comunicarles un favorable e involucrarlos en los objetivos de la empresa

Mejora la actuación futura de las personas

Mejora los resultados de la empresa

This slide features a background with a grey wall and a floor. At the top left is the EMAC logo. In the center, two cartoon ants in green overalls are talking. On the right, a larger cartoon ant in a blue shirt and green overalls is pointing upwards. A speech bubble above it says 'Mejora la actuación futura de las personas' and a thought bubble below it says 'Mejora los resultados de la empresa'. The main text is enclosed in a large oval.

EMAC

LOS PROBLEMAS MÁS COMUNES EN LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

- Carencia de normas
- Criterios subjetivos o poco realistas
- Falta de acuerdo entre el evaluado y el evaluador
- Errores del evaluador
- Mala retroalimentación
- Comunicaciones negativas

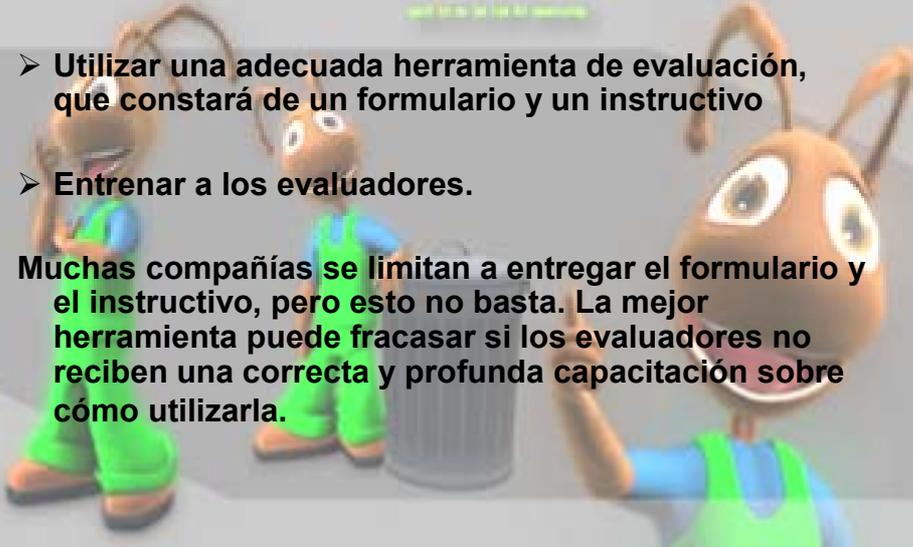
This slide features a background with a grey wall and a floor. At the top left is the EMAC logo. In the center, two cartoon ants in green overalls are talking. On the right, a larger cartoon ant in a blue shirt and green overalls is pointing upwards. The main text is enclosed in a large oval.

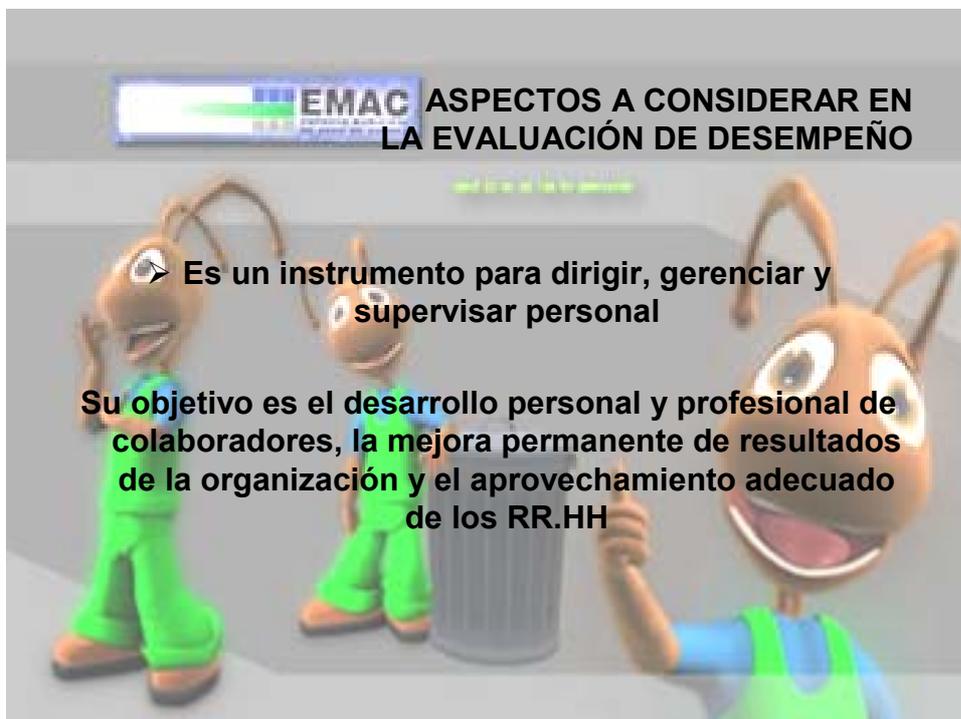
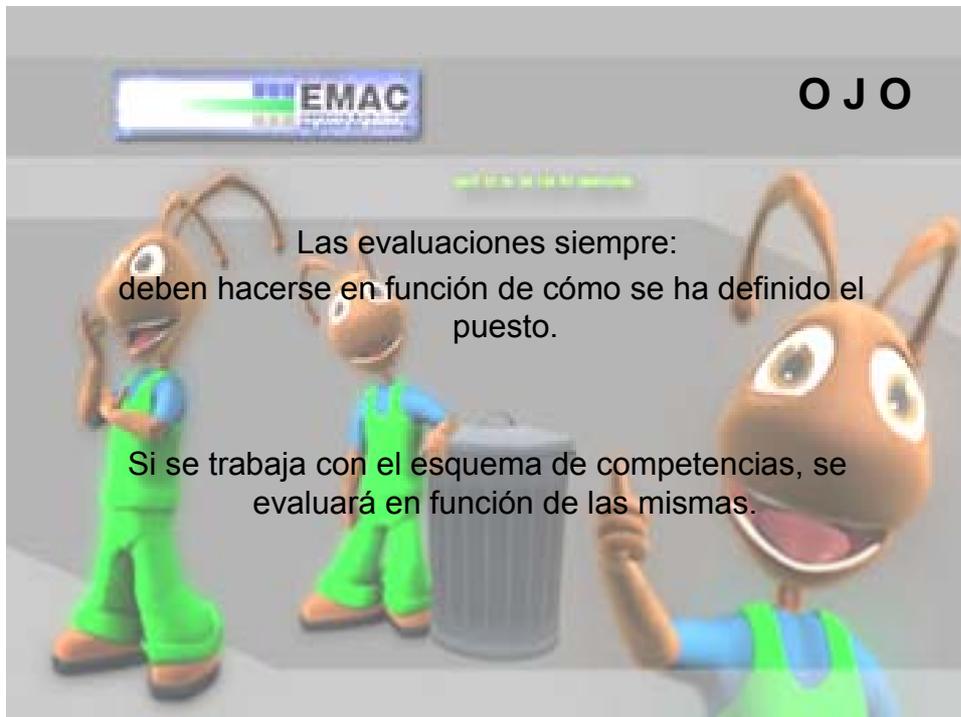


PARA EVITAR ESTOS PROBLEMAS

- Utilizar una adecuada herramienta de evaluación, que constará de un formulario y un instructivo
- Entrenar a los evaluadores.

Muchas compañías se limitan a entregar el formulario y el instructivo, pero esto no basta. La mejor herramienta puede fracasar si los evaluadores no reciben una correcta y profunda capacitación sobre cómo utilizarla.







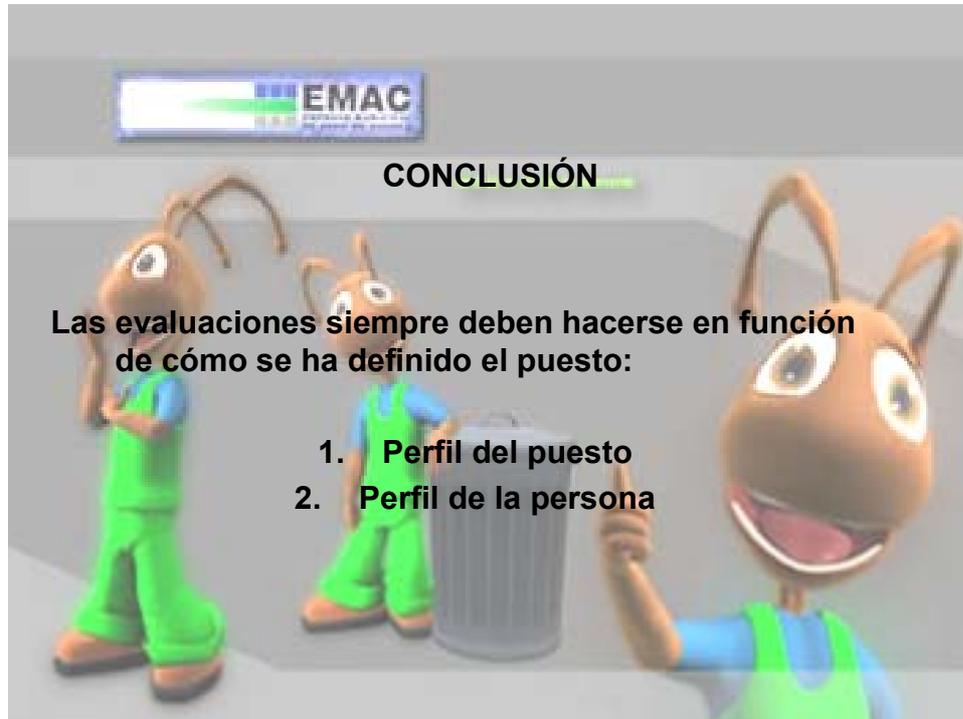
EMAC ASPECTOS A CONSIDERAR EN LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

- Tiene un puente entre el responsable y sus colaboradores de mutua comprensión y adecuado diálogo en cuanto a lo que se espera de cada uno, la forma en que se satisfacen las expectativas y cómo hacer para mejorar resultados
- Herramienta que sirve para decirles a los empleados cómo están haciendo su tarea



EMAC ASPECTOS A CONSIDERAR EN LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

- A partir de las evaluaciones, los jefes y sus subordinados pueden reunirse y revisar el comportamiento del empleado en relación con el trabajo, recordando que la mayoría de las personas necesitan y esperan retroalimentación.



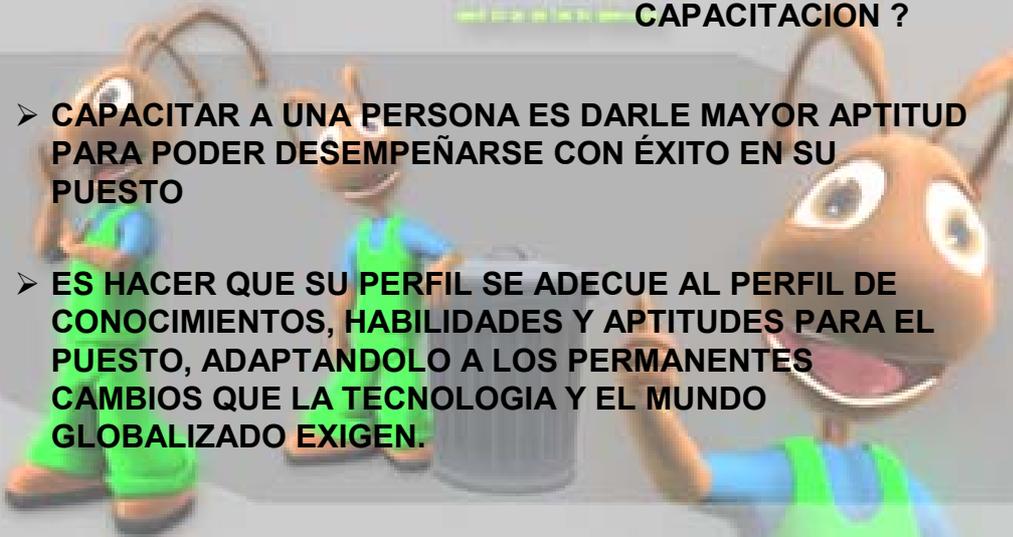
CAPACITACION





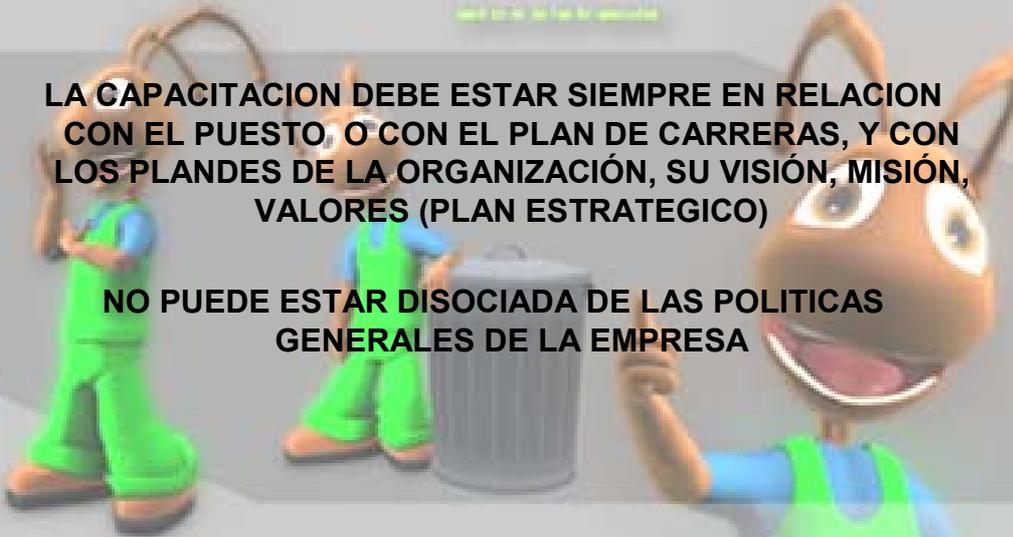
¿ QUE ENTENDEMOS POR CAPACITACION ?

- **CAPACITAR A UNA PERSONA ES DARLE MAYOR APTITUD PARA PODER DESEMPEÑARSE CON ÉXITO EN SU PUESTO**
- **ES HACER QUE SU PERFIL SE ADECUE AL PERFIL DE CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y APTITUDES PARA EL PUESTO, ADAPTANDOLO A LOS PERMANENTES CAMBIOS QUE LA TECNOLOGIA Y EL MUNDO GLOBALIZADO EXIGEN.**



LA CAPACITACION DEBE ESTAR SIEMPRE EN RELACION CON EL PUESTO, O CON EL PLAN DE CARRERAS, Y CON LOS PLANDES DE LA ORGANIZACIÓN, SU VISIÓN, MISIÓN, VALORES (PLAN ESTRATEGICO)

NO PUEDE ESTAR DISOCIADA DE LAS POLITICAS GENERALES DE LA EMPRESA





ELEMENTOS BASICOS DE LA CAPACITACION

<h3>LA CAPACITACION</h3> <p>SON ACTIVIDADES ESTRUCTURADAS, GENERALMENTE BAJO LA FORMA DE UN CURSO, CON FECHAS Y HORARIOS CONOCIDOS Y OBJETIVOS PREDETERMINADOS</p> <p>ES UNA TRANSMISION DE CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES</p>	<h3>ENTRENAMIENTO</h3> <p>ES UN <i>PROCESO DE APRENDIZAJE</i> EN EL QUE SE ADQUIEREN HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS NECESARIOS PARA ALCANZAR OBJETIVOS DEFINIDOS, SIEMPRE EN RELACION CON LA VISION Y MISION DE LA EMPRESA, SUS OBJETIVOS DE NEGOCIOS Y LOS REQUERIMIENTOS DE LA POSICION QUE SE DESEMPEÑA O A DESEMPEÑAR</p>
---	--



LA CAPACITACION IMPLICA QUE DEBE SER:

<ul style="list-style-type: none">• ORGANIZADA• PLANIFICADA• EVALUABLE	<h3>EL ENTRENAMIENTO IMPLICA:</h3> <ul style="list-style-type: none">• TRANSMISION DE INFORMACION• DESARROLLO DE HABILIDADES• DESARROLLO O MODIFICACION DE ACTITUDES• DESARROLLO DE CONCEPTOS
--	--





RESPONSABLES DEL PROCESO

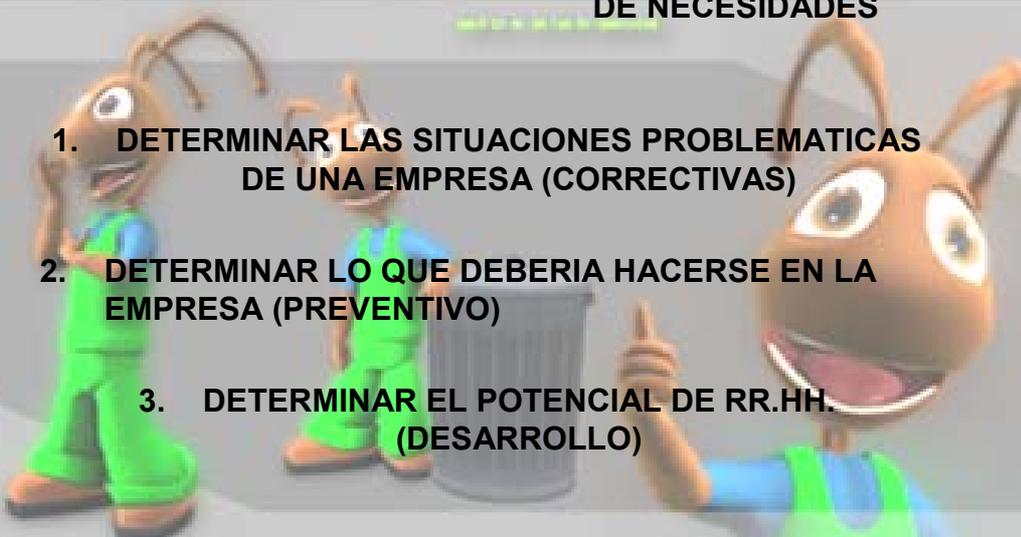
SEGÚN SIKULA y McKENNA (1992)

- 1. Responsabilidad de la Alta Gerencia**
- 2. Responsabilidad de Recursos Humanos**
- 3. Responsabilidad de los Supervisores**

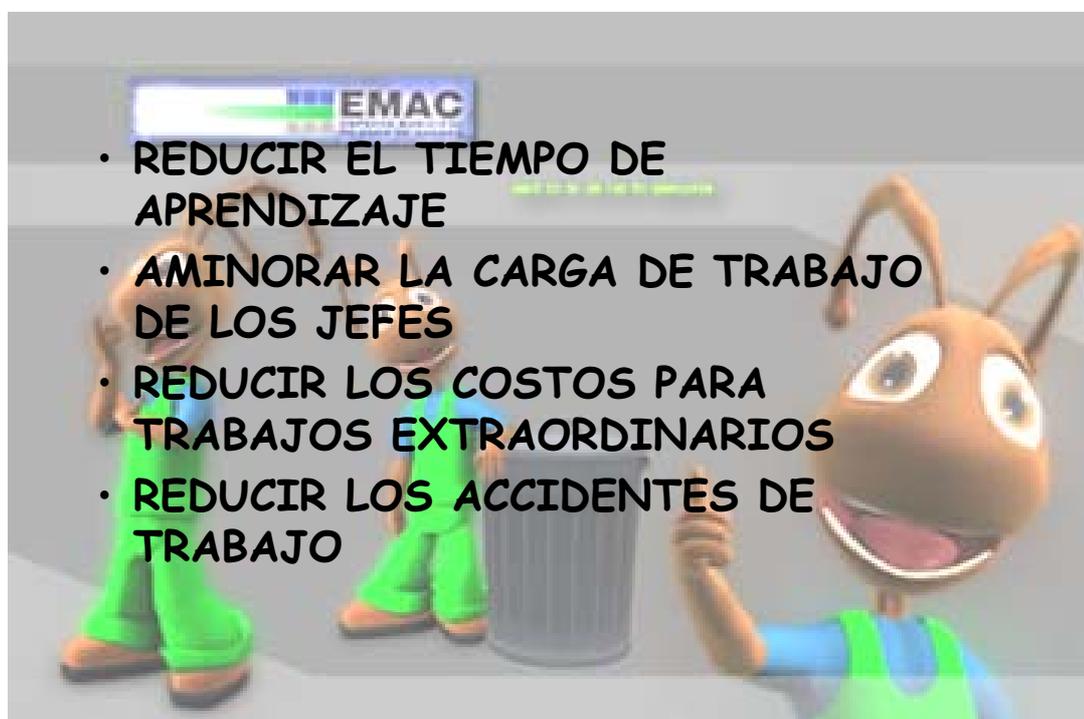


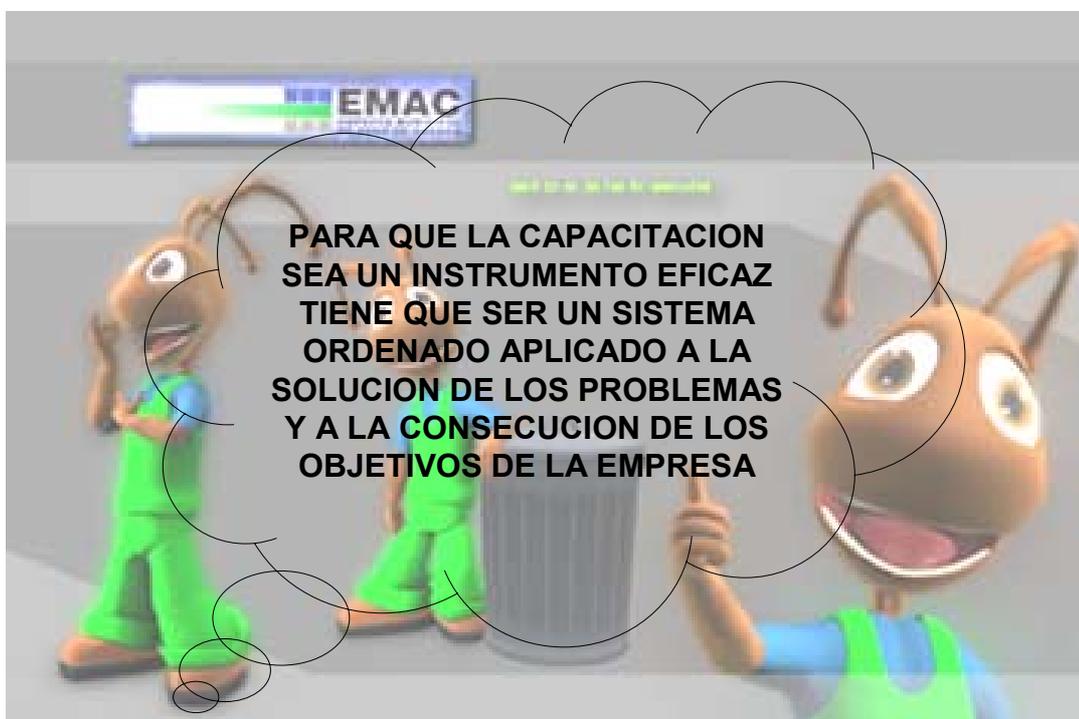
DETECCION DE NECESIDADES

- 1. DETERMINAR LAS SITUACIONES PROBLEMATICAS DE UNA EMPRESA (CORRECTIVAS)**
- 2. DETERMINAR LO QUE DEBERIA HACERSE EN LA EMPRESA (PREVENTIVO)**
- 3. DETERMINAR EL POTENCIAL DE RR.HH. (DESARROLLO)**





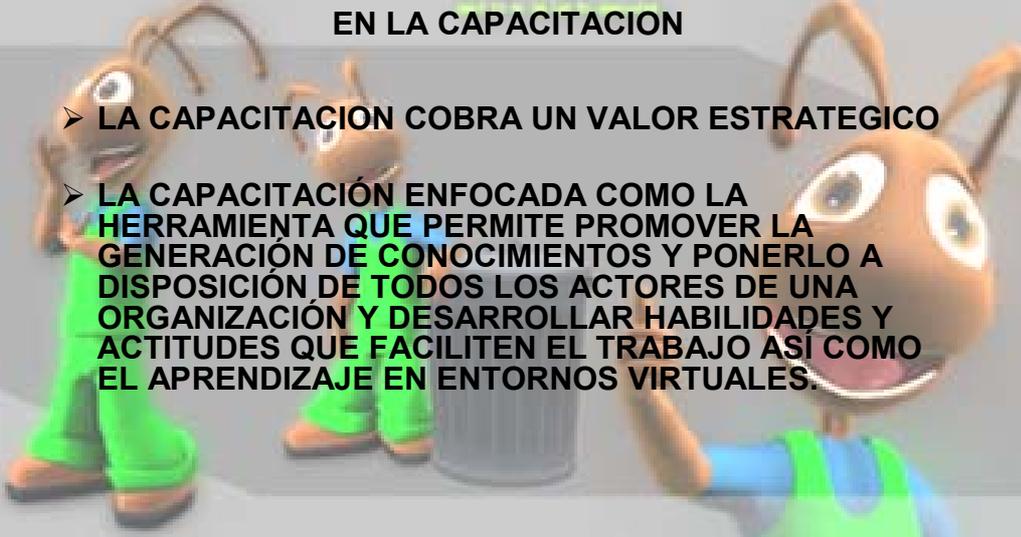






ASPECTOS A CONSIDERAR EN LA CAPACITACION

- **LA CAPACITACION COBRA UN VALOR ESTRATEGICO**
- **LA CAPACITACION ENFOCADA COMO LA HERRAMIENTA QUE PERMITE PROMOVER LA GENERACION DE CONOCIMIENTOS Y PONERLO A DISPOSICION DE TODOS LOS ACTORES DE UNA ORGANIZACION Y DESARROLLAR HABILIDADES Y ACTITUDES QUE FACILITEN EL TRABAJO ASI COMO EL APRENDIZAJE EN ENTORNOS VIRTUALES.**

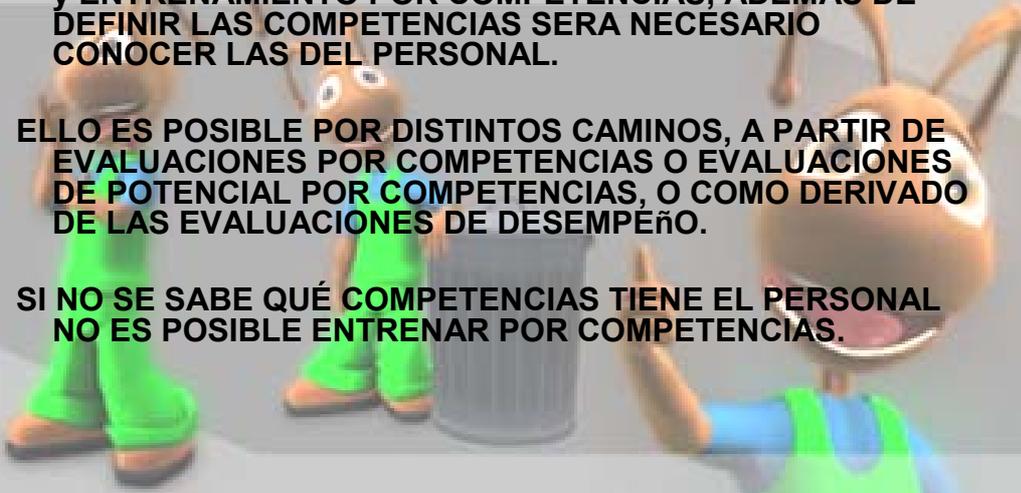


EN CONCLUSION

PARA IMPLEMENTAR LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION y ENTRENAMIENTO POR COMPETENCIAS, ADEMAS DE DEFINIR LAS COMPETENCIAS SERA NECESARIO CONOCER LAS DEL PERSONAL.

ELLO ES POSIBLE POR DISTINTOS CAMINOS, A PARTIR DE EVALUACIONES POR COMPETENCIAS O EVALUACIONES DE POTENCIAL POR COMPETENCIAS, O COMO DERIVADO DE LAS EVALUACIONES DE DESEMPEÑO.

SI NO SE SABE QUÉ COMPETENCIAS TIENE EL PERSONAL NO ES POSIBLE ENTRENAR POR COMPETENCIAS.



ANEXO No. 8

FORMATO DE LA ENCUESTA

Estimado amigo, a continuación encontrará algunas preguntas que tienen por objetivo evaluar la Capacitación que han recibido durante los días 12, 15 y 19 de Octubre de 2005, con el tema, Gestión de Recursos Humanos por Competencias. Gracias por su colaboración

RELACIONADO AL ESPACIO FISICO

1. El lugar donde recibió el Taller tuvo:

- | | | |
|---|----------|----------|
| - Suficiente espacio físico | SI | NO |
| - La suficiente iluminación | SI | NO |
| - La suficiente ventilación | SI | NO |
| - Hubo ruido que dificulte el desarrollo del Taller | SI | NO |

RELACIONADO AL TEMA DE LA CAPACITACION

2. ¿El tema aprendido ayudó para que la empresa y ud. como jefe actualicen sus herramientas de trabajo?

SI NO

3. ¿De acuerdo con el Plan Estratégico de la “EMAC”, el tema de GPC aportará al desarrollo de objetivos?

SI NO

Cuál será el aporte?.....

4. Qué subsistema cree que debe implantar la empresa? Por qué?

5. Cuáles fueron sus expectativas de la capacitación?.....
..... Se cumplieron o no?.....

RELACIONADO A LA EXPOSITORA

- | | | | |
|--------------------------------|---------|--------------|-------|
| - ¿Fue clara en su exposición? | Siempre | Casi siempre | Nunca |
| - ¿Conocía del tema? | SI | NO | |
| - ¿Utilizó bien los recursos? | Siempre | Casi siempre | Nunca |
| - ¿Supo dirigir el Taller? | Bien | Mal | |
| - La calidad del material fue | Buena | Mala | |

ANEXO No. 9

FORMATO DE LA ENTREVISTA

Esta entrevista tiene por objetivo validar el Taller de Capacitación a un profesional. A continuación las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es su opinión sobre el tema del Taller: Gestión de Recursos Humanos por Competencias?
2. ¿Cree que lo tratado fue suficiente o se debería ampliar el tema?
3. ¿Cuál sería el aporte para la empresa?
4. Su punto de vista del Taller
5. ¿Cree que hayan aspectos que se tengan que mejorar?
6. ¿Qué opinión le da al proceso del levantamiento de perfiles con el Método por Competencias (MPC) ?
7. Aplicaría la herramienta en su empresa?
8. En conclusión: ¿Se cumplieron los objetivos del Taller?

VALIDACION



I. MUNICIPALIDAD DE CUENCA

GOBIERNO LOCAL
2005 - 2009



ENTREVISTA A UN PROFESIONAL

Como aporte para el cumplimiento del proyecto de graduación, esta entrevista esta dirigida a la Ing. Inés Espinoza, quien es funcionaria de la EMPRESA MUNICIPAL DE ASEO DE CUENCA, “EMAC”, cumple con la función de JEFE DE PERSONAL, cabe mencionar que la Ing. participó en todo el proceso del Taller de Capacitación, Gestión de Recursos Humanos por Competencias.

1. ¿Cuál es su opinión sobre el Tema Gestión de Recursos Humanos por Competencias?

Considera que es una herramienta útil, acertada para realizar la selección y la contratación del personal, acorde a las necesidades de la empresa y así considerar al colaborador como una integración de la parte laboral y del campo humano.

2. ¿Cree que lo tratado fue suficiente o se debería ampliar el tema?

Considera que se debería ampliar el resto de subsistemas, especialmente en Evaluación de Desempeño.

3. ¿Cuál sería el aporte para la empresa?

El aporte para la empresa es de mucha importancia ya que permite reorientar las actividades a cumplir, puesto que se tenía previsto revisar y actualizar el manual de funciones y con este taller se va a poder definir mejor las funciones de los puestos.



PATRIMONIO CULTURAL DE LA HUMANIDAD
Registro 863 - UNESCO - 1 de diciembre de 1999

Dir. Edificio San Vicente de Paúl. 4to piso
Av. Solano y Av. 12 de Abril
Telefax. 139 / 2817435 / 2888459 / 2888414
email. emac@emac.gov.ec / emac@cuenca.gov.ec
web. www.emac.gov.ec
Cuenca.Ecuador



I. MUNICIPALIDAD DE CUENCA

GOBIERNO LOCAL
2005 - 2009



4. Su punto de vista del taller

Interesante, de utilidad, fue satisfactorio porque además generó interés a los demás participantes, la motivación a todos causó impacto porque se sintieron involucrados en la gestión empresarial.

5. ¿Cree que hayan aspectos que se tengan que mejorar?

Mejorar la logística relacionado al espacio físico, se debería desarrollar cualquier actividad en un ambiente ajena a la empresa para evitar interrupciones a los asistentes.

6. ¿Qué opinión le da al proceso de levantamiento de perfiles utilizando el MPC?

Es un proceso de integración ya que involucra a todos los departamentos, no es un proceso por lo tanto que recaiga a una sola persona y al ser participativo es más realista y objetivo, además involucra a todas las jerarquías y a todos los funcionarios que ejecutan las actividades y que conocen su trabajo.

7. ¿Aplicarían la herramienta en su empresa?

Sí, es una herramienta de mucha utilidad.

8. En conclusión: se cumplieron los objetivos del taller?

Sí. Además generó compromiso ya que todos se sintieron involucrados.



PATRIMONIO CULTURAL DE LA HUMANIDAD
Registro 863 - UNESCO - 1 de diciembre de 1999

Dir. Edificio San Vicente de Paúl. 4to piso
Av. Solano y Av. 12 de Abril
Telefax. 139 / 2817435 / 2888459 / 2888414
email. emac@emac.gov.ec / emac@cuencia.gov.ec
web. www.emac.gov.ec
Cuenca, Ecuador



I. MUNICIPALIDAD DE CUENCA

GOBIERNO LOCAL
2005 - 2009



Esta entrevista es muy importante para el cumplimiento del proyecto, los resultados han sido satisfactorios, sobre todo se ha cumplido con el objetivo central del Taller, aplicar el MPC.

Vale recalcar que el taller genero que la EMPRESA MUNICIPAL DE ASEO DE CUENCA “EMAC”, implementará esta herramienta GESTION DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS con su subsistema: ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS

Estos resultados me llenan de satisfacción, el aportarte que dejo ayudó a reforzar el PLAN ESTRATEGICO DE LA EMPRESA dentro del EJE POLITICO- INSTITUCIONAL

Para dar validez a esta entrevista, solicite a la Ing. Espinoza, Jefe de Personal de la EMPRESA MUNICIPAL DE ASEO DE CUENCA firmarla y sellarla.



Ing. Com. Inés Espinoza Naranjo

JEFE DE PERSONAL Y RR CC

Cuenca, 21 de octubre de 2005.



PATRIMONIO CULTURAL DE LA HUMANIDAD
Registro 863 - UNESCO - 1 de diciembre de 1999

Dir. Edificio San Vicente de Paúl, 4to piso
Av. Solano y Av. 12 de Abril
Telefax. 139 / 2817435 / 2888459 / 2888414
email. emac@emac.gov.ec / emac@cuenca.gov.ec
web. www.emac.gov.ec
Cuenca.Ecuador



I. MUNICIPALIDAD DE
CUENCA

GOBIERNO LOCAL
2005 - 2009



ENTREVISTA A UN PROFESIONAL

Como aporte para el cumplimiento del proyecto de graduación, esta entrevista esta dirigida a la Econ. Ligia Gutiérrez, quien es funcionara de la EMPRESA MUNICIPAL DE ASEO DE CUENCA, “EMAC”, cumple con la función de JEFE ADMINISTRATIVA FINANCIERA, cabe mencionar que la Economista participó en el Taller de Capacitación, Gestión de Recursos Humanos por Competencias.

1. ¿Cuál es su opinión sobre el Tema Gestión de Recursos Humanos por Competencias?

Considera que es una herramienta que permite definir de una forma técnica los perfiles del personal de la empresa y no un análisis en función de subjetividades o de otro tipo de intereses.

2. ¿Cree que lo tratado fue suficiente o se debería ampliar el tema?

Considerando que es un tema de suma importancia que permite detectar las falencias y las fortalezas de los empleados de la empresa, es necesario ampliar y profundizar el tratamiento del tema para conseguir un personal eficiente, eficaz, debidamente capacitado y motivado.

3. ¿Cuál sería el aporte para la empresa?

Nos ha permitido visualizar de forma objetiva y técnica las falencias que se dan en la empresa respecto a la selección de personal, a las competencias de los funcionarios, son algunas áreas y buscar el mejoramiento cotidiano.



PATRIMONIO CULTURAL DE LA HUMANIDAD
Registro 863 - UNESCO - 1 de diciembre de 1999

Dir. Edificio San Vicente de Paúl. 4to piso
Av. Solano y Av. 12 de Abril
Telefax. 139 / 2817435 / 2888459 / 2888414
email. emac@emac.gov.ec / emac@cuena.gov.ec
web. www.emac.gov.ec
Cuenca, Ecuador



I. MUNICIPALIDAD DE CUENCA

GOBIERNO LOCAL
2005 - 2009



EMAC
EMPRESA MUNICIPAL
DE ASEO DE CUENCA

4. Su punto de vista del taller

Interesante, la exposición permitió conocer las técnicas para realizar un trabajo eficiente y ceñido a lo que manda la ciencia y el conocimiento.

5. ¿Cree que hayan aspectos que se tengan que mejorar?

Ampliar algunos temas para quedar capacitados para que en el proceso de aplicación no se encuentre obstáculos.

6. ¿Qué opinión le da al proceso de levantamiento de perfiles utilizando el MPC?

Es una buena herramienta que permite hacer una aplicación técnica y beneficia a todos los procesos.

7. ¿Aplicaría la herramienta en su empresa?

Sí, es más, queremos levantar los perfiles de los puestos de la empresa para detectar falencias y mejorar, incluso para poder levantar planes de capacitación que permitan mejorar a los funcionarios.

8. En conclusión: se cumplieron los objetivos del taller?

El taller cumplió con los objetivos planteados, logro abrir nuevos proyectos que mejoren las competencias y el rendimiento de los empleados y trabajadores.



PATRIMONIO CULTURAL DE LA HUMANIDAD

Dir. Edificio San Vicente de Paúl. 4to piso
Av. Solano y Av. 12 de Abril

Telefax. 139 / 2817435 / 2888459 / 2888414

email. emac@emac.gov.ec / emac@cuenca.gov.ec

web. www.emac.gov.ec

Cuenca, Ecuador



I. MUNICIPALIDAD DE CUENCA

GOBIERNO LOCAL
2005 - 2009



Esta entrevista es muy importante para el cumplimiento y sobre todo para la validación del Plan de Capacitación que es el tema central del proyecto, los resultados han sido satisfactorios, sobre todo se ha cumplido con el objetivo central del Taller, aplicar el MPC.

Para dar validez y constancia de este documento consta la firma de la Eco. Ligia Gutiérrez y el sello de la EMPRESA MUNICIPAL DE ASEO DE CUENCA.

EMPRESA MUNICIPAL DE ASEO DE CUENCA

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO FINANCIERO

Econ. Ligia Gutiérrez Alvarez

JEFE ADMINISTRATIVA FINANCIERA

Cuenca, 10 de noviembre de 2005



PATRIMONIO CULTURAL DE LA HUMANIDAD
Registro 863 - UNESCO - 1 de diciembre de 1999

Dir. Edificio San Vicente de Paúl. 4to piso
Av. Solano y Av. 12 de Abril
Telefax. 139 / 2817435 / 2888459 / 2888414
email. emac@emac.gov.ec / emac@cuena.gov.ec
web. www.emac.gov.ec
Cuenca.Ecuador