

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE: QUITO**

CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Tesis previa a la obtención del Título de: INGENIERO COMERCIAL CON
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:
“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR
COMPETENCIAS PARA LA CONSTRUCTORA MALDONADO FIALLO
HERMANOS CIA. LTDA. UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO”**

**AUTOR
Mauricio Valverde**

**DIRECTOR
Dr. Rodrigo Arroyo**

Quito, Marzo de 2012

Declaratoria de Responsabilidad

Los conceptos desarrollados, análisis realizados y las conclusiones del presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de Mauricio Alejandro Valverde Eldredge.

Quito, 25 de Marzo de 2012.

F()-----

AGRADECIMIENTO

Deseo dar gracias primero a Dios, luego a mis padres, a mi esposa y a mis hijos que han sido pilar fundamental y de inspiración en el desarrollo de este trabajo y en mi formación profesional.

Quiero también agradecer a mi Director de tesis, Dr. Rodrigo Arroyo, quien me ha apoyado con su guía para la culminación de este trabajo.

No quiero terminar este agradecimiento sin antes mencionar a los funcionarios de la Constructora Maldonado Fiallo Hnos. Cia. Ltda., quienes me han facilitado todo tipo de información para el desarrollo de mi tesis.

Gracias.

INDICE

CAPÍTULO I TALENTO HUMANO

1.1	El cuidado del talento humano.....	7
1.2	La gestión del talento humano.....	7
1.3	Teoría de recursos y capacidades.....	10
1.4	Recursos, capacidades y aptitudes centrales.....	11
1.5	Cadena de Valor.....	13

CAPÍTULO II TALENTO HUMANO DESDE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

2.1	Historia de la empresa.....	16
2.2	Misión.....	16
2.3	Visión.....	16
2.4	Valores de la empresa.....	17
2.5	Estructura actual de la empresa.....	17
2.6	La Gestión por Competencias.....	20
2.7	Elementos que componen las Competencias.....	24
2.8	Ventajas y Limitaciones de la Gestión por Competencias.....	26
2.9	Clasificación de las Competencias.....	28
2.10	Grados de Competencias.....	39
2.11	Pasos para la implementación para un sistema de Gestión por Competencias.....	43
2.12	Revisión y actualización de los elementos estratégicos.....	43
2.13	Revisión de la estructura social del trabajo.....	44
2.14	La determinación de las Competencias.....	45
2.15	Selección de la muestra.....	45
2.16	Las técnicas de determinación de Competencias.....	46
2.17	Inventario General de Competencias.....	51

2.18	Construcción de un Directorio de Competencias.....	60
2.19	Métodos para reunir información.....	61
2.20	Gradación de los factores de especificaciones.....	66
2.21	Perfiles de Competencias.....	66
2.22	Evaluación sistemática y redefinición de los perfiles.....	66

CAPÍTULO III

MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN LA CONSTRUCTORA

MALDONADO FIALLO HERMANOS CIA. LTDA.

3.1	Análisis FODA.....	68
3.2	Matriz de evaluación de Factores Internos EFI.....	70
3.3	Matriz de evaluación de Factores Externos EFE.....	71
3.4	Relación con la matriz de aprovechamiento y vulnerabilidad.....	72
3.5	Matrices de aprovechamiento y vulnerabilidad.....	75
3.6	Diseño del modelo.....	77
3.7	Las ventajas esperadas con la implantación del modelo.....	80
3.8	Planificación del modelo de gestión de Talento Humano por Competencias.....	81
3.9	Proceso de gestión de Talento Humano por Competencias.....	82
3.10	Fases del proceso de selección del personal.....	84
3.11	Identificación de las Competencias.....	85
3.12	Perfil de Competencias corporativas para la Constructora Maldonado Fiallo Hnos. Cia. Ltda.....	86
3.13	La determinación de las Competencias para la Constructora Maldonado Fiallo Hnos. Cia. Ltda.....	89
3.14	Análisis y descripción de puestos por Competencias.....	100
3.15	Descripción de puestos para la Constructora Maldonado Fiallo.....	102

CAPÍTULO IV
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR
COMPETENCIAS.

4.1.Reclutamiento de personal.....	187
4.2.Reclutamiento interno.....	189
4.3.Reclutamiento externo.....	190
4.4.Ventajas y desventajas del reclutamiento interno y externo.....	192
4.5.La selección del Talento Humano por Competencias.....	193
4.6.Introducción a la variable competencias.....	195
4.7.Objetivos del proceso de selección del Talento Humano.....	197
4.8.Entrevista por Competencias.....	201
4.9.Aplicación de la entrevista por Competencias.....	203
4.10. Aplicación de pruebas.....	209
4.10.1 Aplicación de pruebas psicológicas.....	210
4.10.2 Aplicación de pruebas de conocimiento técnico.....	211
4.11 Elaboración de informes finales.....	211
4.12 Proceso de Contratación.....	212
4.13 La Inducción.....	214
4.13.1 Propósitos de la inducción.....	215
4.13.2 Etapas de la Inducción.....	216
4.14 Evaluación del desempeño por competencias.....	217
4.15 Análisis del rendimiento.....	222
4.16 Análisis del desempeño.....	228
4.17 Evaluación de 360°.....	230
4.18 Capacitación por Competencias.....	251
4.18.1 La Capacitación.....	255
4.18.2 El Entrenamiento.....	256
4.18.3 Objetivos del Entrenamiento.....	258
4.18.4 Importancia del Entrenamiento.....	258
4.18.5 Responsables de la Capacitación y el Entrenamiento.....	259
4.18.6 ¿Cómo iniciar la Capacitación por Competencias.....	260

4.18.7	Método de desarrollo de personas en el trabajo.....	262
4.18.8	Técnicas de entrenamiento.....	264
4.18.9	Diseño de un plan de Capacitación por Competencias.....	266
4.18.10	Diagnóstico de las necesidades de Capacitación.....	267
4.19	Análisis del perfil requerido versus habilidades y conocimientos del participante.....	274
4.20	Planificación de la capacitación y entrenamiento.....	278
4.21	Elección de los métodos para impartir Capacitación.....	282
4.22	Ejecución de la Capacitación.....	285
4.23	Evaluación de la Capacitación.	287
4.24	Procedimiento para el diseño del programa de Capacitación anual en la Constructora.....	292

CAPITULO V
EVALUACIÓN FINANCIERA

5.1	Presupuesto de la propuesta.....	297
5.2	Proyección financiera sin propuesta.....	300
5.3	Proyección financiera con propuesta.....	301

CAPÍTULO VI
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

6.1	Conclusiones.....	320
6.2	Recomendaciones.....	324

CAPÍTULO I

TALENTO HUMANO

1.1 El cuidado del Talento Humano.

Hoy en día, los proyectos de investigación desarrollados por numerosas instituciones académicas y las prácticas empresariales en el ámbito del talento humano reflejan el enorme interés que existe por aplicar la Gestión por Competencias como una herramienta indispensable para profundizar en el desarrollo e involucramiento de su capital humano.

Así se entiende como Talento Humano a “todas las personas que ingresan, permanecen y participan en la Organización, sin importar cual sea su nivel jerárquico o su tarea. Constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización y es el que decide el manejo de los demás. Es un tipo de recurso que posee vocación encaminada hacia el crecimiento y desarrollo”.¹

En nuestro medio, el Talento Humano se lo ve como la fracción de la fuerza de trabajo altamente calificada, en virtud tanto de la educación formal en instituciones educativas como por la experiencia adquirida en el puesto de trabajo.

Por esta razón, este debe ser valorado como el eje fundamental para las transformaciones ínter e intra empresa. De nada vale los esfuerzos por transformar la gestión financiera, comercial y tecnológica – productiva, si no se completa y complementa con la gestión de recursos humanos.

1.2 La Gestión del Talento Humano.

Muchos autores al hacer referencia a la gestión del conocimiento señalan con toda razón que la ventaja competitiva de las empresas no está en poseer unos

¹ CARPIO, José, *El Talento Humano en las Organizaciones*, Ediciones Tecnia, San José de Costa Rica, 2003, pp. 48.

determinados activos, sino en la capacidad de saber utilizarlos para dar respuesta adecuada, ahora y en el futuro, a los requerimientos del mercado.

En cálculos efectuados recientemente por el Banco Mundial, en relación a los 29 países que concentran el 80% de la riqueza del planeta, se estimó que los mismos deben su bienestar en un 67% al capital humano o intelectual, lo que evidencia por qué se hace necesario tenerlo identificado y contabilizado de algún modo para que pueda ser gestionado.

Para este análisis utilizamos el Principio de Pareto o también conocido como la regla del 80-20, donde el 80% de la riqueza a nivel mundial está concentrado en apenas 29 países y el otro 20% está distribuida entre el resto de países del mundo. No obstante, el principio de Pareto permite utilizar herramientas de gestión, como el diagrama de Pareto, que se usa ampliamente en temas de control de calidad (el 80% de los defectos radican en el 20% de los procesos). Así de forma relativamente sencilla, aparecen los distintos elementos que participan en un fallo y se puede identificar los problemas relevantes, que acarrearán el mayor porcentaje de errores.

El principio de Pareto, según el cual la mayor parte de cualquier cosa proviene de la menor parte de otra o, en otras palabras, el 20% de las acciones logra el 80% de los resultados, mientras que el 80% restante sólo causa un 20% de los efectos deseados.

Es entonces cuando hablamos de crear valor como objetivo permanente y de hacerlo de forma sostenida mediante aprendizaje organizacional, esto es, a través de estructuras y procedimientos que favorezcan la adquisición y acumulación de conocimiento. Se trata en definitiva de comprobar que conocimiento en el momento de su uso es capaz de transformar una entrada (información, material, etc.) en una salida con valor añadido.

Al segmentar el conocimiento estaremos en mejores condiciones de decidir con relación a las personas y su contribución al valor creado o por crear. Es decir:

¿Cuánto saben las personas de la organización acerca de los conocimientos que constituyen ventaja competitiva? (Profundidad).

¿Cuántos conocimientos se saben a un nivel que constituye ventaja competitiva? (Amplitud).

Reconocer la amplitud y profundidad de conocimiento de cada persona supone inventariar su contribución a la creación de valor de la empresa.

Para decidir con relación al valor organizativo creado o por crear en la empresa sería necesario preguntarnos:

¿Está nuestra organización en condiciones de crear nuevos paradigmas, es decir, de ofrecer productos y/o servicios que resulten de difícil copia para la competencia y que, por lo tanto, constituye una ventaja competitiva?

Ante los productos y servicios que consumen los clientes, ¿tiene nuestra organización la cartera de conocimientos necesarios para ofertarlos?

¿Cómo están distribuidos los conocimientos por la organización? ¿Se acumula mucho conocimiento en pocos puestos (profundidad)? ¿Están dispersos en muchos puestos (amplitud)?

Para llegar a ser una empresa avanzada en cuanto a dominio, generación y utilización del conocimiento se precisa determinadas características, como una visión clara de su misión como empresa o cuanta información y conocimiento tiene disponibles.

Deben estar socialmente bien orientados, es decir, que realicen una buena gestión de las expectativas sociales y de la de sus clientes. Han de estar bien estructuradas, concebidas por procesos orientados a generar valor. Tendrán un alto componente de equipos auto dirigidos, casi sin niveles intermedios y entre otras razones, los especialistas han de caracterizarse por una formación integral, con un alto grado de profesionalidad.

Gran parte del éxito de la estrategia de una empresa dependerá de la contribución a la creación de valor de cada miembro de la organización. Para que esta contribución mantenga su característica de sostenida han de cumplirse dos condiciones:

Una válida y fiable evaluación de la amplitud y profundidad que cada miembro de la organización posee en cada competencia conductual.

Una inversión en tiempo y esfuerzos por parte de jefes y mandos en el desarrollo de sus colaboradores como si se tratara de una inversión financiera.

De cualquier manera el conocimiento es generador de riquezas, y este reside en las personas, quienes son consideradas en la actualidad, como la unidad organizativa básica de la empresa y se les evalúa no solo en función de lo que saben (sus conocimientos), sino, y sobre todo, por lo que saben hacer (sus habilidades) y por lo que quieren hacer (sus actitudes).

Al conjunto de estos aspectos es a lo que se le ha denominado en los últimos años “modelo de gestión por competencias”; llegando a establecerse como una práctica esencial para la optimización del valor del talento humano en las organizaciones.

Es por ello que la gestión de Talento Humano no debe estar separada de la estrategia de la empresa; y estrategia implica futuro. El eslabón perdido entre la estrategia y la gestión lo constituyen las competencias.

1.3 Teoría de Recursos y Capacidades.

La teoría de recursos y capacidades² nos introduce en analizar cada uno de los recursos y capacidades de la organización y su posibilidad de constituirse en ventajas competitivas.

La Teoría de Recursos y Capacidades nos acerca a entender el recurso humano como “una capacidad desarrollable, susceptible de transformarse en una ventaja competitiva de la empresa”.³ Es importante destacar que esta teoría el autor determina que los únicos intangibles son las capacidades, sin embargo es importante destacar que no son los únicos activos intangibles de una organización, existiendo

² Juan Carrión Maroto, Conocimiento, 2000, www.gestiondelconocimiento.com

otros que no tienen relación con la gestión del conocimiento o con las capacidades, ejemplo de ello sería la marca corporativa, el derecho de llaves, entre otros.

Actualmente la competencia de los mercados, las condiciones y factores tradicionales, como la mano de obra, el acceso a recursos financieros y la materia prima, ofrecen ventajas competitivas menores que en el pasado. Las tendencias actuales exigen que los ejecutivos superiores de las empresas se planteen nuevos conceptos para sus organizaciones, es necesario que se cambie la actual forma de ver a las organizaciones.

Utilizando las aptitudes centrales, las empresas pueden desarrollar mejor sus actividades que sus competidores. En esencia, esta nueva panorámica basa la estrategia en términos de una posición competitiva única, más que en la eficacia operativa.

1.4 Recursos, Capacidades y Aptitudes Centrales.

Para comprender mejor esta teoría es necesario definir los recursos, las capacidades y las aptitudes centrales que son la base de la ventaja competitiva.

Recursos

“Son los insumos en el proceso de producción de la empresa, que pueden ser tangibles o intangibles”⁴. Los recursos tangibles son los activos que se pueden ver y contar, la capacidad de pedir dinero prestado, las condiciones de su planta, etc. Generalmente el valor de los recursos tangibles se establece a través de los estados financieros. Los recursos intangibles van desde el derecho de propiedad intelectual, las patentes, las marcas registradas o dependen de ciertas personas con conocimientos prácticos, etc.

³ Juan Carrión Maroto, Conocimiento, 2000, www.gestiondelconocimiento.com

⁴ www.ados.com

El valor estratégico de los recursos está determinado por el grado en que pueden contribuir al desarrollo de capacidades y aptitudes centrales y, finalmente, al logro de una ventaja competitiva. Debido a que son menos visibles, y más difíciles de comprender o imitar, generalmente se utilizan los recursos intangibles como base de las capacidades y aptitudes centrales.

Capacidades

Representan la habilidad de una empresa para aprovechar los recursos que se han integrado en forma intencional para lograr una condición deseada.

Las capacidades base de una empresa están dadas por las habilidades y conocimientos de sus empleados, por ello no se debe subestimar el valor del Capital humano en el desarrollo y aplicación de las capacidades y obviamente en la creación de las aptitudes centrales. Algunas compañías han entendido que una de las ventajas competitiva más poderosas es el conocimiento absoluto. Algunas incluso consideran que el conocimiento es "la suma de lo que saben todos los empleados de una compañía y le da un margen competitivo en el mercado"⁵.

Aptitudes centrales

Como fuente de ventaja competitiva, las aptitudes centrales distinguen a una empresa en el nivel competitivo y reflejan su personalidad, "... constituyen la esencia de lo que hace que una organización sea única por sus habilidades para ofrecer valor a los clientes durante un largo periodo"⁶.

Existen cuatro criterios específicos que nos ayudan a determinar cuáles recursos y capacidades son aptitudes centrales.

Valiosa: Ayuda a la empresa a neutralizar peligros o aprovechar las oportunidades.

⁵ CARPIO, José, *El Talento Humano de las Organizaciones*, Ediciones Tecnia, San José de Costa Rica, 2003, pp. 24.

⁶ CHIAVENATO, Idalberto, , *Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones*- 3ra Edición, Editorial Mc Graw Hill, México D.F., pp. 99.

Costosa de Imitar: las otras empresas no pueden desarrollarlas con facilidad.

Rara: son poseídas por algunos de los competidores actuales o potenciales.

Insustituible: no tienen equivalente estratégicos.

Si una capacidad cumple con estos cuatro criterios entonces estamos frente a una ventaja competitiva sostenible.

1.5 Cadena de Valor.

La cadena de valor se utiliza para identificar y evaluar los recursos y capacidades de la empresa. Estudiando sus actividades primarias y de apoyo, las compañías entienden mejor su estructura de costos y las actividades mediante las cuales pueden crear y captar valor. Las cadenas del valor son muy diferentes entre empresas del mismo sector; las diferencias entre las cadenas del valor de los competidores son una fuente clave de la ventaja competitiva.

Mi estudio se ha basado en las actividades de valor de la empresa para entender mejor su potencial ventaja competitiva. Esta de cadena de valor es la siguiente:

Actividades Primarias

Logística interna: Se trata de las actividades encargadas de la entrada de inputs para el proyecto a realizar. Dicha logística es cuidada de forma exhaustiva por la Constructora ya que supone la compra de materiales de calidad, su transporte, y por tanto, la buena consecución del proyecto. Por ello intentamos permanentemente adoptar una política de relaciones excelentes con nuestros proveedores, intentando aumentar nuestro poder de negociación.

Producción: Es la transformación de estos inputs en outputs o el resultado del proyecto. Para ello la Constructora cuenta con una serie de profesionales dotados de un alto grado de

experiencia y profesionalidad, que desarrollan los proyectos a convenir. Cuando se trata de subcontratistas la atención a la calidad de los mismos también es máxima.

Logística externa: Es la forma de hacer llegar el producto al cliente; Podríamos considerar en este apartado las actividades realizadas en la red de oficinas que realizan el permanente contacto con el cliente, así como la consecución de actividades que hacen que el consumidor conozca el proceso.

Servicio Post Proyecto: La información y asesoramiento post-proyecto la lleva a cabo directo el Presidente de la Constructora, ya que el maneja directamente toda la relación comercial con el cliente.

Actividades de Apoyo:

Gestión de los recursos humanos: Aprovechar de forma eficiente el capital humano del que disponemos en la compañía. Pieza esencial de nuestro desarrollo y crecimiento.

Desarrollo tecnológico: Inversión en Investigación y Desarrollo para incluir mayor calidad en los procesos y utilización de los medios más vanguardistas, que doten al proyecto de la eficiencia requerida por el Grupo.

Servicios Generales: Consultoría, Asesoría, planificación, viabilidad, etc.

Esta cadena tiene como objetivo principal la creación de valor para el cliente, analizando las ventajas competitivas que aporta cada una de las actividades que la Constructora realiza de forma eficaz.

Thomas Stewart⁷ dice que es difícil encontrar una rama de actividad, una empresa, una organización de cualquier tipo, que no se haya vuelto más dependiente de la "información intensiva" que antes; el conocimiento como recurso para atraer clientes y de la tecnología informática para su gestión. Volviéndose importante las capacidades, así, Elliott Jaques⁸ plantea que la capacidad para el trabajo o para

⁷ STEWART, Thomas A., *Intellectual Capital*, Ediciones Garnica, Buenos Aires, 1998, Pág. 52.

⁸ JAQUES Elliot y Cason, Kathryn, *Human Capability*, 2da Edición, Editorial Gower, Londres, 2000, pp. 8

resolver problemas, “es la capacidad de usar un razonamiento discrecional en la toma de decisiones que hace posible alcanzar una meta o realizar una tarea”.

Así, para que una empresa pueda cumplir con su cadena de valor necesita:

- ❖ El nivel de complejidad de los procesos mentales;
- ❖ Los valores y los intereses de la persona o compromiso con el trabajo; y
- ❖ Los conocimientos y habilidades requeridos para ejecutar el trabajo referido.

Siendo importante saber que competencias debe tener el personal de nuestra empresa para ejecutar sus actividades y tareas y cumplir con la cadena de valor de la empresa.

CAPÍTULO II

TALENTO HUMANO DESDE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS.

2.1 Historia de la empresa.

La Constructora Maldonado Fiallo Cia. Ltda., tiene 30 años de historia, viene funcionando en la ciudad de Quito desde 1980, se han dedicado 100% a la construcción de hospitales públicos y privados a nivel nacional. Los fundadores de la empresa son los Arquitectos Jorge Maldonado Fiallo y Patricio Maldonado Fiallo, es una empresa familiar.

La Constructora Maldonado Fiallo Hnos. Cia. Ltda. en estos 30 años de exitosa labor ha realizado la construcción de los Hospitales del IESS en Riobamba, Latacunga, Loja, Babahoyo y Cuenca, además de hospitales públicos solicitado por el Gobierno a nivel nacional.

Los Arquitectos Maldonado Fiallo siempre están en constante capacitación e implementación de nuevas técnicas que diferencien a su empresa de los demás competidores. Para este logro siempre hemos trabajado con personas capacitadas para la mejor administración.

2.2 Misión

Proporcionar a nuestros clientes servicios de construcción con calidad superando sus expectativas usando la mejor tecnología, materiales y nuestro personal altamente calificado.

2.3 Visión

Posicionarnos en el ámbito nacional como la mejor empresa en el ramo de la construcción especializada en hospitales y mantenernos a la vanguardia en cuanto a

las nuevas tecnologías de construcción, basándonos en la especialización y capacitación de nuestro personal, respetando las normas para la conservación del medio ambiente.

2.4 Valores de la empresa.

COMPROMISO.- Estar permanentemente dispuestos a dar lo mejor de cada uno de los miembros de la organización para el cumplimiento de los objetivos.

HONESTIDAD.- Ofrecer un servicio basado en la ética, calidad, precio justo y puntualidad.

PRODUCTIVIDAD.- Optimizar los recursos tecnológicos, humanos y materiales para lograr los objetivos de la empresa, tales como: mayor rentabilidad, fidelidad de los clientes externos y mejor calidad de vida de los clientes internos.

MEJORAMIENTO CONTINUO.- Buscar con persistencia el mejoramiento humano, tecnológico, ambiental, social y económico, dentro de su entorno.

RESPONSABILIDAD.- Realizar con empeño y compromiso las actividades propias de la empresa.

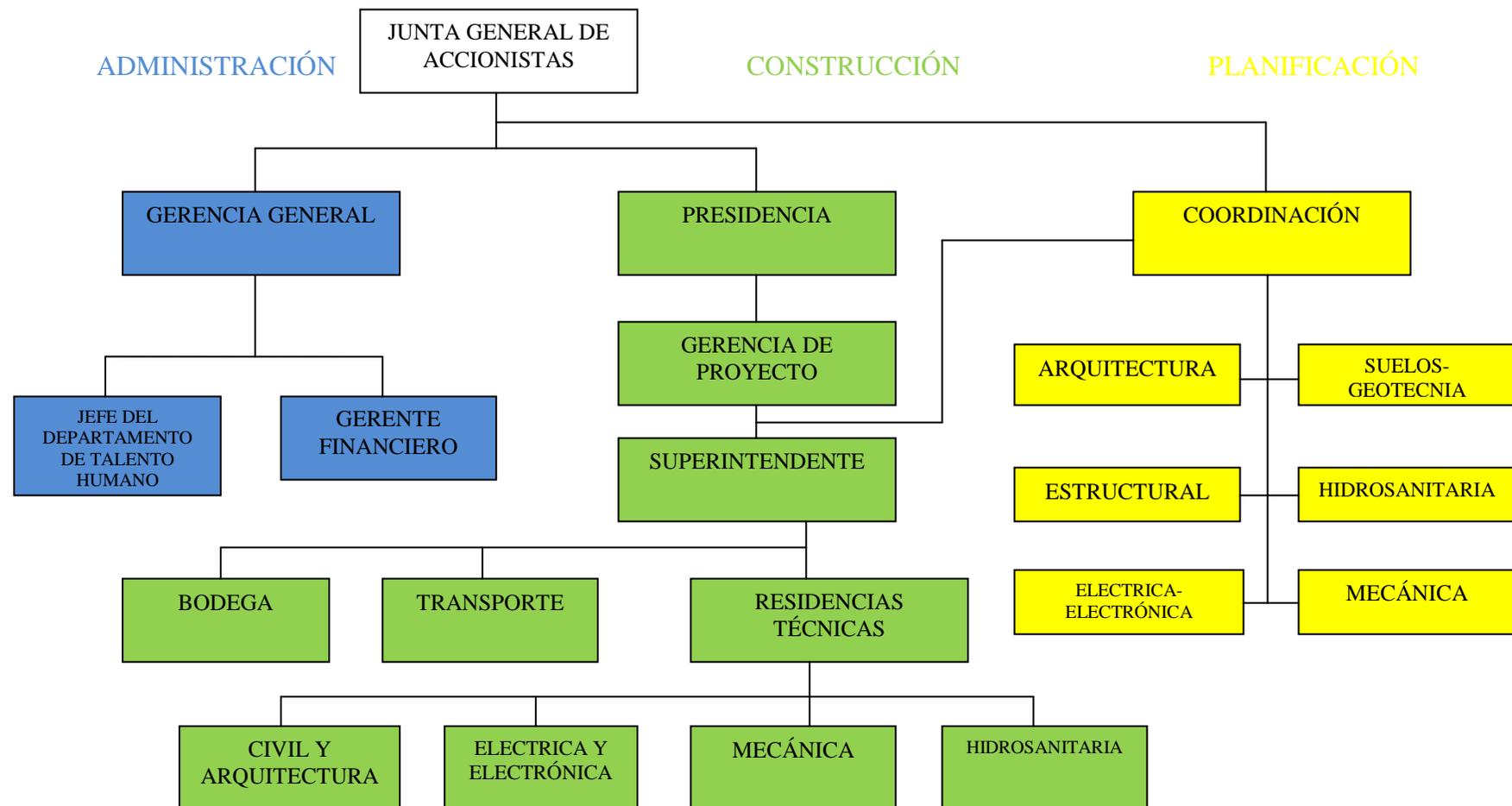
2.5 Estructura actual de la Compañía.

La empresa actualmente tiene una estructura vertical que se divide en 3 áreas: administrativa, planificación y construcción.

- **Area Administrativa.** Está a cargo de la parte administrativa y financiera de la empresa. Sus principales funciones son:
 - Llevar el registro de los movimientos contables de la empresa.
 - Controlar los ingresos y egresos de la empresa.

- Asesorar en aspectos contables y financieros a Gerencia cuando este lo requiera.
 - Llevar el proceso de selección y contratación del personal a través del Jefe del Talento Humano.
- **Area de Planificación:** A cargo de elaborar todos los anteproyectos y proyectos para la construcción.
 - Presentar los proyectos a la presidencia de la constructora para poder entrar a concurso público.
 - Elaborar las maquetas de los proyectos.
 - Elaborar los planos y aprobar los mismos a través de presidencia.
 - Diseño de todo el proyecto para su ejecución.
- **Area de Construcción.** A cargo de ejecutar en obra los proyectos de construcción.
 - Construir lo establecido por el area de planificación.
 - Vigilar que el control de calidad de las prendas este bien realizado antes de enviar al cliente.
 - Cumplir con los tiempos establecidos por Planificación.
 - Informar constantemente a Gerencia y Presidencia.

**Organigrama Funcional para Planificación y Construcción de Unidad Médica de la Constructora Maldonado Fiallo Hermanos Cia.
Ltda.**



2.6 La Gestión por competencias.

El inicio del siglo XX fue escenario del surgimiento de un nuevo enfoque dentro de las teorías del mundo empresarial: las competencias, pero no es hasta la década del 70, que resurge con fuerza en los Estados Unidos, siendo uno de sus principales voceros, el profesor de psicología de la Universidad de Harvard, David McClelland, quien postuló que “era preciso buscar otras variables en la formación –las competencias– que pudieran predecir cierto grado de éxito o al menos ser menos desviados”⁹.

Esta concepción fue tomando con auge en las organizaciones las cuales consideraron como objetivo la gestión eficaz de su talento humano.

Así tenemos diferentes enfoques sobre competencias.

- a) **Enfoque conductista:** Las competencias se conciben como habilidades que reflejan la capacidad de individuos y describen lo que éste puede hacer y no lo que necesariamente hace. Este enfoque resalta la conducta de los individuos en el desempeño de la tarea y va a observar resultados específicos en una esfera determinada. Una limitante crítica de este enfoque se refleja en la observación de la conducta de las personas en el desafío a la tarea a partir de lo que se puede hacer y no lo que realmente hace, sin tomar en cuenta otras dimensiones personales.

- b) **Enfoque funcionalista:** Se crean las competencias a partir de las funciones esenciales del individuo que apoyan en los resultados deseados. La función del trabajador debe entenderse en relación con el entorno y con otras funciones. Para determinar las competencias se comparan las diferentes relaciones que se producen en la organización laboral, entre los resultados de los trabajadores y sus habilidades, conocimientos y actitudes, se busca identificar los elementos principales para la solución de problemas.

⁹ www.pilarjerico.com

c) **Enfoque constructivista:** Crea las competencias no solo a partir de la función sino también desde la dimensión personal por lo que destaca en la capacitación de las personas y en la organización de la actividad laboral. En este enfoque el prestigio es la necesidad de generar confianza en los individuos, para lograr el mejor desarrollo, el valor del perfeccionamiento personal, la participación de cada individuo en la capacitación y la elección de tareas. Los individuos son los actores de su propia formación y adquieren las competencias en la medida en que participan activamente en este proceso.

d) **Enfoque Cognitivo:** Las competencias son atribuidas a la actividad cognoscitiva tomando el concepto de N. Chomsky en el campo de la lingüística quien la define como “capacidad y disposición para la actuación y la interpretación”.¹⁰

Por otro lado al identificar las competencias y sus indicadores se basa en la taxonomía de N. Bloom (1986), realizada por el autor para categorizar el conocimiento. El hecho de enmarcar el análisis de las competencias humanas sólo en el conocimiento y la actuación, sin tener en cuenta otros recursos personales y el entorno en el que el individuo actúa, constituye una limitación de este enfoque.

e) **Enfoque Hermenéutico reflexivo (Crítico):** En este enfoque se desarrolla el “Modelo del profesional reflexivo”. La competencia es vista como “una habilidad relacionada con el conocimiento puesto en práctica en condiciones de reflexión conjunta. La formación de la persona crítica y reflexiva, el aprendizaje significativo e innovador en condiciones de colaboración, el coprotagonismo del que aprende y enseña, el desarrollo de competencias fundamentales, transferibles y transversales, entre otros, son aspectos esenciales de este significativo enfoque.

f) **Enfoque Humanista:** Aquí se habla del desarrollo integral humano y se refiere a la formación de la persona reflexiva, creativa e íntegra. La competencia es concebida como habilidades humanas generales que se

¹⁰ www.wikipedia.com

forman a partir del potencial que tiene la persona en su relación con el entorno.

g) Enfoque de Rasgos.

Se basa en los rasgos que deben tener las personas para ocupar un puesto determinado. Entre sus principales inconvenientes tenemos que las personas son distintas y sus rasgos dependen de su conducta. Por esta razón, es difícil predecir el comportamiento en el trabajo porque su evaluación depende de los rasgos de personalidad.

De todos los enfoques antes mencionados, el que más se aplica a la empresa, es el **Hermenéutico reflexivo (Crítico)**, porque se busca desarrollar a la persona como un ser crítico y reflexivo capaz de aplicar lo aprendido a su entorno laboral.

Para entender mejor la gestión por competencias tengo algunas definiciones de las mismas.

- ❖ “Es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño constructivo en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también – y en gran medida – mediante el aprendizaje por experiencias en situaciones concretas de trabajo”.¹¹
- ❖ “Característica subyacente y relativamente estable de una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en el trabajo”.¹²
- ❖ “Es una compleja combinación de atributos (conocimientos, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en determinadas situaciones”.¹³

¹¹ www.monografias.com

¹² www.elprisma.com

¹³ CHRUDEN y SHERMAN, *Administración de Personal*, Editorial South-Western Publishing, Nueva York, 1987, pp. 222.

- ❖ “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, destrezas y actitudes; estas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo”.¹⁴
- ❖ “Las competencias pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, contenido de conocimiento, o capacidades cognoscitivas o de conducta: cualquier característica individual que se pueda medir de un modo fiable, y que se pueda demostrar que diferencia de una manera significativa entre los trabajadores que mantienen un desempeño excelente de los adecuados o entre los trabajadores eficaces e ineficaces”.¹⁵

Así, entiendo que **Competencia** son todas aquellas habilidades, cualidades, conocimientos, actitudes que permitan al trabajador tener un desempeño superior (sobre la media) en cualquier puesto de trabajo, que pueda ser medidas y controladas y que de esta forma diferencie a un trabajador distinguido de un trabajador meramente hacedor de su trabajo.

Habilidades / Destrezas: es la capacidad adquirida de ejecutar labores, tareas o acciones en forma destacada, producto de la práctica y del conocimiento.

Cualidades: rasgos del carácter de los individuos que le predisponen a realizar determinado tipo de tareas, acciones o labores en forma excelente.

Conocimiento: es la información que se adquiere en forma teórica o empírica y que es procesada en el ámbito mental de acuerdo a las experiencias anteriores del sujeto poseedor de este conocimiento y que son la base cognitiva que le permiten desarrollar labores, acciones o tareas.

¹⁴ SILICEO, Alfonso, *Capacitación y Desarrollo del Personal*, Ediciones Garnica, Madrid, 2002, pp. 82

¹⁵ WERTHER, Jr. y Davis, Keith, *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Quinta edición. Editorial McGraw Hill. México 2000, pp. 38.

Actitudes: inclinación de las personas a realizar determinado tipo de labores, tareas o acciones, que se generan por las motivaciones y conocimientos del individuo.

Gestión por competencias: entenderemos por Gestión por Competencias al gerenciamiento que:

- Detectará las competencias que requiere un puesto de trabajo para que quien lo desarrolle mantenga un rendimiento elevado o superior a la media.
- Determinar a la persona que cumpla con estas competencias.
- Favorecer el desarrollo de competencias tendientes a mejorar aún más el desempeño superior (sobre la media) en el puesto de trabajo.
- Permitir que el recurso humano de la organización se transforme en una aptitud central y de cuyo desarrollo se obtendrá una ventaja competitiva para la empresa.

2.7 Elementos que componen las Competencias.

Para que una persona muestre los comportamientos que componen las competencias se necesita la unión de cinco elementos fundamentales:

Saber

Conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en la competencia. Pueden ser de carácter técnico (orientados a la realización de tareas) y de carácter social (orientados a las relaciones interpersonales).

Saber Hacer

Conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se puede hablar de habilidades técnicas (para realizar tareas diversas -por ejemplo, hacer una pared de ladrillos, operar a un paciente o realizar un balance contable), habilidades sociales (para relacionarnos con los demás en situaciones heterogéneas -trabajar en equipo, ejercer liderazgo, negociar, hablar en público, etc),

habilidades cognitivas (para procesar la información que nos llega y que debemos utilizar para analizar situaciones, tomar decisiones), etc.

Saber Estar

Conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social (cultura, normas, etc.). En un sentido amplio, se trata de tener en cuenta nuestros valores, creencias y actitudes en tanto elementos que favorecen o dificultan determinados comportamientos en un contexto dado.

Querer Hacer

Conjunto de aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia. Se trata de factores de carácter interno (motivación por ser competente, identificación con la tarea, etc.) y/o externo (dinero "extra", días libres, beneficios sociales, etc.) a la persona, que determinan que ésta se esfuerce o no por mostrar una competencia

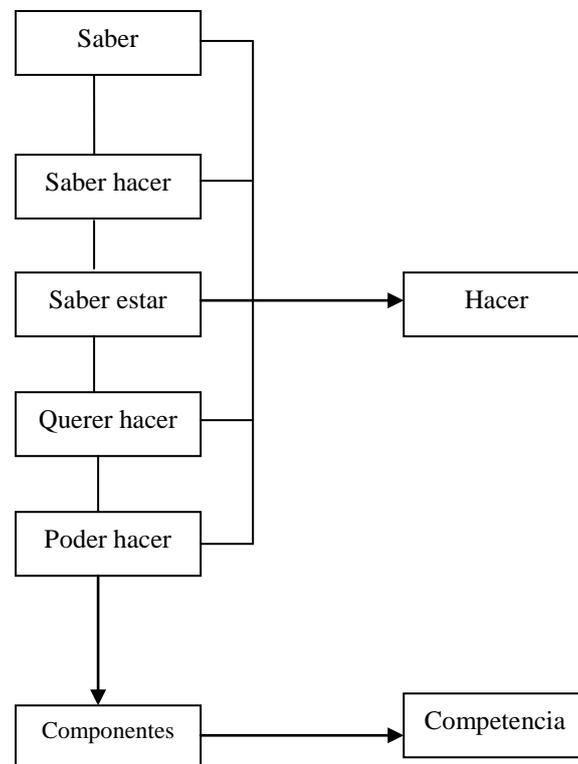
Poder Hacer

Conjunto de factores relacionados con:

Desde el punto de vista individual: la capacidad personal. Las aptitudes y rasgos personales, dos temas de gran tradición en Psicología, se contemplan aquí como potencialidades de la persona, como variables que pueden aportar información respecto a la facilidad con que alguien mostrará un comportamiento determinado, o sobre su potencial de aprendizaje. A diferencia de concepciones tradicionales, desarrollos más recientes (por ejemplo, el concepto de "inteligencias múltiples" o el enfoque interactivo de la personalidad) aportan una visión más flexible y operativa de estos elementos, y los sitúan en consonancia con su papel de meros componentes de las competencias.

Desde el punto de vista situacional: el grado de "favorabilidad" del medio. Diferentes situaciones pueden marcar distintos grados de dificultad para mostrar un

comportamiento dado; por ejemplo, la presencia de un grupo que nos "presiona", la interacción con un jefe autoritario u ocupar un nivel jerárquico o un rol concreto.



Fuente: Mauricio Valverde

Todos estos elementos nos llevan, en conjunto, a la competencia, al "hacer", que resulta observable para los demás y que permite establecer diferentes niveles de desempeño (regular, bueno, excelente) de las personas en su ámbito personal y/o profesional, ya sea durante la realización de tareas diversas o en sus interacciones sociales.

Uno de los fundamentos en los que se basa un modelo de gestión por competencias es que funciona como elemento integrador de los diferentes procesos de gestión de los recursos humanos y persigue que todos ellos se articulen en torno de las competencias como unidad de gestión.

2.8 Ventajas y limitaciones de la Gestión por Competencias.

Ventajas

Según Domingo J. Delgado M¹⁶., existen algunas razones que justifican el hecho de tener que pasar a la Gestión por Competencias en una organización, entre las que se encuentran:

“La Gestión por Competencias alinea la gestión de recursos humanos a la estrategia de la organización (aumenta su capacidad de respuesta ante nuevas exigencias del mercado).

Los puestos, cargos, roles o posiciones se diseñan partiendo de las competencias que se requieren para que los procesos alcancen el máximo desempeño.

El aporte de valor agregado vía competencias, puede ser cuantificado incluso en términos monetarios”.¹⁷

Un estudio sobre la aplicación de la gestión por competencia en el entorno empresarial español, realizado recientemente por la firma Arthur Andersen reafirma lo anteriormente expuesto por Domingo J. Delgado al arrojar como resultado, una elevada uniformidad de criterios respecto a los beneficios que aporta la aplicación del modelo, entre otros se consideró válido señalar los siguientes:

- La gestión por competencia ayuda a gestionar el desempeño de forma más eficaz,
- Facilita la alineación de los profesionales con la estrategia del negocio,
- Mejora el desarrollo de carreras y
- Orienta la inversión en formación.

El mismo estudio concluyó como factor esencial para implantar exitosamente dicho modelo, la importancia de los objetivos estratégicos de la organización para identificar y definir las competencias.

¹⁶ DELGADO J. Domingo, Modelos de Gestión por Competencias, 2004, www.gestiondelconocimiento.com

¹⁷ WERTHER, Jr. y Davis, Keith, *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Quinta edición. Editorial Mc Graw Hill, México, 2000, pp. 51

Se deben establecer los perfiles de exigencias de un puesto y definir objetivamente los comportamientos observables requeridos. Se puede emplear pruebas de evaluación diversas (por ejemplo, basadas en la observación conductual), más objetivas, relacionadas con las actividades del trabajo y con un mayor poder predictivo del éxito en el mismo.

Limitaciones

Para implementar un modelo de Gestión por Competencias, encontramos problemas como:

- Diversos criterios para aplicar un modelo de gestión por competencias.
- Empleo inadecuado de los métodos, técnicas o herramientas disponibles.

Por lo tanto no es suficiente adoptar la nueva terminología sino que la empresa defina que tipo de modelo de gestión de competencias es el más adecuado para implementar en su empresa.

2.9 Clasificación de las Competencias.

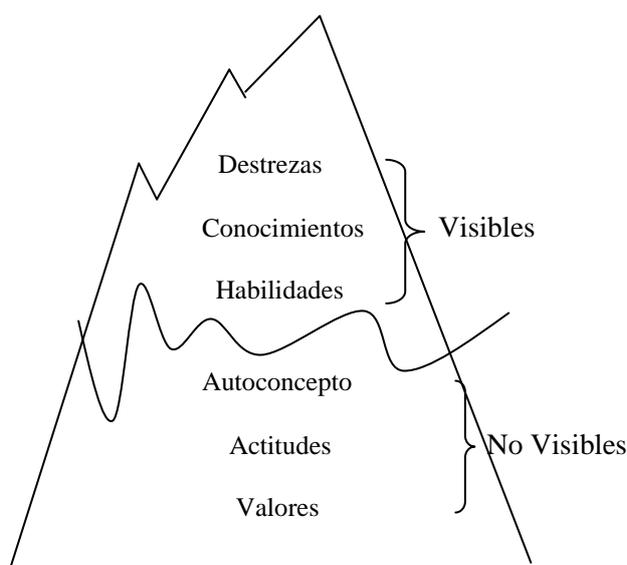
Para iniciar la implementación de un modelo de gestión por competencias, debemos analizar cómo vamos a clasificar las competencias así para Martha Alles: “se puede hacer referencia al modelo del Iceberg, estructura en dos grandes grupos a las competencias, las más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos, y las menos fáciles de detectar y luego desarrollar, como el concepto de uno mismo, las actitudes y los valores, es decir, el núcleo mismo de la personalidad del individuo”.¹⁸

En este esquema las competencias son centrales y superficiales, entendiéndose como superficiales aquellas que se encuentran en la superficie del funcionario.

¹⁸ ALLES, Martha Alicia, *Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias* - 1ra. Edición, Ediciones Granica S.A., Buenos Aires, 2000, Pág. 22.

En este esquema las competencias son centrales y superficiales, entendiéndose como superficiales aquellas que se encuentran en la superficie del funcionario.

Los conocimientos, las destrezas y las habilidades están más en la superficie y son más fáciles de detectar, en cambio las actitudes y valores, conceptos de uno mismo y los rasgos más profundos de personalidad, están debajo de la superficie y son más difíciles de evaluar.



Modelo del Iceberg

Fuente: www.monografias.com

En los puestos complejos, las competencias son más importantes que las habilidades relacionadas con las tareas, la inteligencia o las credenciales, para producir un desarrollo superior. Esto se debe al “efecto restringido de rango”. Lo que distinguen a los que se desempeñan mejor en estos puestos en la motivación y las habilidades interpersonales y políticas.

Por la capacidad predictiva:

Tomando en consideración la capacidad predictiva del desempeño superior podemos clasificar las competencias en:

- Competencias umbral: aquellas que predicen el comportamiento promedio en determinada función.
- Competencias diferenciadoras: aquellas que predicen el comportamiento superior.

Por su grado de especificidad superior organizacional:

También es posible la identificación de las competencias según su grado de aplicabilidad y especificidad organizacional, por lo que se establece 4 niveles:

- Competencias corporativas de la organización, comunes a todos los cargos y líneas de negocios.
- Competencias comunes de un área, gerencia o línea de negocios.
- Competencias de familias de cargos con responsabilidades similares.
- Competencias específicas del cargo.

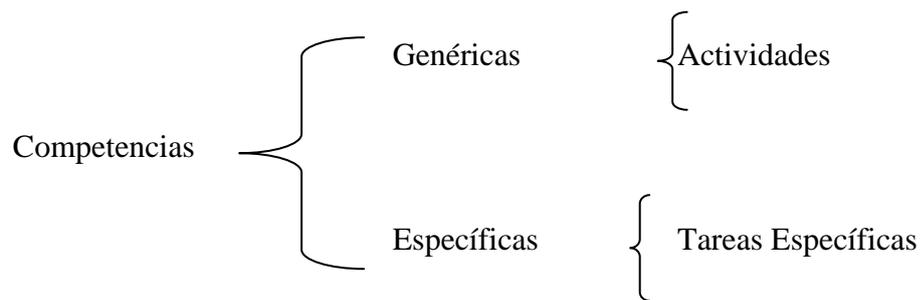
Por su grado de facilidad de desarrollo:

Las competencias también se clasifican según su facilidad ó dificultad de desarrollo, aspecto fundamental a la hora de tomar decisiones de inversión en recursos humanos, pues se evalúa el costo-beneficio de emprender una acción de desarrollo versus otras alternativas.

La clasificación es:

- Competencias fácilmente entrenables, por ejemplo, pensamiento analítico.
- Competencias medianamente entrenables, por ejemplo, iniciativa.
- Competencias difícilmente entrenables, por ejemplo, autoconfianza o flexibilidad.

Partiendo de las consideraciones realizadas en los enfoques de competencias, estas pueden clasificarse en genéricas y específicas. Las primeras referidas a un conjunto ó grupo de actividades y las segundas destinadas a funciones o tareas específicas.



Otra clasificación es la que realiza Cardona y Chinchilla (1999) quienes refieren dos tipos de competencias:

Las competencias técnicas o de puesto, y las competencias directivas o genéricas.

Las competencias técnicas se refieren a aquellos atributos o rasgos distintivos que requiere un trabajador excepcional en un puesto de trabajo determinado. Las competencias técnicas suelen influir conocimientos, habilidades, o actitudes específicas necesarias para desempeñar una tarea concreta. Por ejemplo, determinados puestos pueden requerir cierto dominio del inglés o de escribir a máquina. En estos casos, dominio del inglés o saber escribir a máquina serían competencias técnicas para esos puestos.

Las competencias directivas son aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva. Estas competencias son más genéricas y, aunque cada empresa pueda enfatizar más unas u otras, pueden estudiarse de manera conjunta a partir del análisis de la función directiva. La función directiva consiste en diseñar estrategias que produzcan valor económico, desarrollando las capacidades de sus empleados y uniéndolos con la misión de la empresa. Una estrategia que consiguiera valor económico empobreciendo las capacidades de sus empleados o disminuyendo su unidad con la empresa no sería una estrategia válida, puesto que, entre otras cosas, debilitaría la capacidad de la empresa para conseguir valor económico en el futuro. Por tanto, la función directiva incluye, además de una dimensión estratégica, otra dimensión que llamamos dimensión intratécnica.

La intrategia se dirige al desarrollo de los empleados y al incremento de su grado de Compromiso con la misión de la empresa. Mientras que la estrategia se mide por la eficacia de sus resultados económicos, la intrategia se mide por la unidad, esto es, el grado de compromiso y confianza de los empleados con la empresa.

De este análisis de la función directiva se deducen dos tipos de competencias directivas: las competencias estratégicas, que son aquellas competencias necesarias para obtener buenos resultados económicos, y las competencias intratéticas, que son aquellas competencias necesarias para desarrollar a los empleados e incrementar su compromiso y confianza con la empresa. A estos dos tipos de competencias directivas propiamente empresariales, hay que añadir unas competencias que llamamos de eficacia personal.

Las competencias de eficacia personal son aquellos hábitos que facilitan una relación eficaz de la persona con su entorno. Estos hábitos se refieren tanto al equilibrio y desarrollo personal, como al mantenimiento de una relación activa, realista y estimulante con el entorno. Las competencias de eficacia personal miden la capacidad de autodirección, imprescindible para dirigir a otras personas. Por ello estas competencias potencian la eficacia de las competencias estratégicas e intratéticas y deben considerarse también como competencias directivas.

Técnicas o del Puesto	<p>Conocimientos</p> <p>Habilidades</p> <p>Actitudes</p>	
Directivas o Genéricas	Estratégicas	<p>Visión de negocio</p> <p>Resolución de problemas</p> <p>Gestión de Recursos</p> <p>Orientación al Cliente</p> <p>Red de relaciones efectivas</p> <p>Negociación</p>
	Intratégicas	<p>Empatía</p> <p>Delegación</p> <p>Coaching</p> <p>Trabajo en equipo</p>
	Empresariales de eficacia personal	<p>Pro-actividad</p> <p>Auto-gobierno</p> <p>Desarrollo del personal</p>

Fuente. Clasificación según Cardona y Chinchilla. www.gestiopolis.com

Competencias Estratégicas

Es el grupo de competencias directivas que se refiere a la capacidad estratégica de un directivo y a su relación con el entorno externo de la empresa. Para este grupo proponemos las siguientes competencias básicas:

Visión de negocio

Reconoce y aprovecha las oportunidades, los peligros y las fuerzas externas que repercuten en la competitividad y efectividad del negocio.

Resolución de problemas

Identifica los puntos clave de una situación o problema complejo, y tiene capacidad de síntesis y de toma de decisiones.

Gestión de recursos

Utiliza los recursos del modo más idóneo, rápido, económico y eficaz para obtener los resultados deseados.

Orientación al cliente

Responde con prontitud y eficacia a las sugerencias y necesidades del cliente.

Red de relaciones efectivas

Desarrolla y mantiene una amplia red de relaciones con personas clave dentro de la Empresa y del sector.

Negociación

Consigue el apoyo y la conformidad de las personas y grupos clave que influyen en su área de responsabilidad.

Competencias Intratégicas

Es el grupo de competencias directivas que se refiere a la capacidad intratécnica de un directivo y a su relación con el entorno interno de la empresa. Para este grupo, proponemos las siguientes competencias básicas:

Comunicación

Comunica de manera efectiva, empleando tanto procedimientos formales como informales, y proporciona datos concretos para respaldar sus observaciones y conclusiones

Organización

Asigna objetivos y tareas a las personas adecuadas para realizar el trabajo y planifica su seguimiento.

Empatía

Escucha, tiene en cuenta las preocupaciones de los demás y respeta sus sentimientos.

Delegación

Se preocupa de que los integrantes de su equipo dispongan de la capacidad de tomar decisiones y de los recursos necesarios para lograr sus objetivos.

Coaching

Ayuda a sus colaboradores a descubrir sus áreas de mejora y a desarrollar sus habilidades y capacidades profesionales.

Trabajo en equipo

Fomenta un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros de su equipo y los estimula hacia el logro de los objetivos comunes.

Competencias de Eficacia Personal

Es el grupo de competencias directivas que se refiere a los hábitos básicos de una persona con ella misma y con su entorno. Estas competencias potencian la eficacia de los otros dos grupos de competencias directivas: las estratégicas y las intratégicas. Proponemos una lista de cuatro competencias básicas cada una de las cuales se divide en tres subcompetencias.

Proactividad

Iniciativa

Muestra un comportamiento emprendedor, iniciando y empujando los cambios necesarios con tenacidad.

Creatividad

Genera planteamientos y soluciones innovadoras a los problemas que se le presentan.

Autonomía personal

Toma decisiones con criterio propio, no como resultado de una simple reacción a su entorno.

Autogobierno

Disciplina

Hace en cada momento lo que se ha propuesto realizar, sin abandonar su propósito a pesar de la dificultad de llevarlo a cabo.

Concentración

Mantiene un alto grado de atención ante uno o varios problemas durante un largo período de tiempo.

Autocontrol

Controla sus emociones y actúa de manera apropiada ante distintas personas y situaciones.

Gestión personal

Gestión del tiempo

Prioriza sus objetivos, programando sus actividades de manera adecuada y ejecutándolas en el tiempo previsto.

Gestión del estrés

Mantiene el equilibrio personal ante situaciones de especial tensión.

Gestión del riesgo

Toma decisiones adecuadas en situaciones de gran responsabilidad y alto grado de incertidumbre.

Desarrollo personal

Autocrítica

Para Spencer y Spencer¹⁹ las competencias se pueden clasificar en:

Competencias de logro y acción.

¹⁹ SPENCER, Lyle y Spencer M, *Competence at Work for Superior Performance*, 2da Edición, Editorial John Wiley & Sons, Nueva York 1993, pp. 12.

Orientación al logro.

Preocupación por el orden, la calidad y la precisión.

Iniciativa.

Búsqueda de información.

Competencias de ayuda y servicio.

Entendimiento interpersonal.

Orientación al cliente.

Competencias de influencia.

Influencia e impacto.

Construcción de relaciones.

Conciencia organizacional.

Competencias gerenciales.

Desarrollo de personas.

Dirección de personas.

Trabajo en equipo y cooperación.

Competencias cognoscitivas.

Pensamiento Analítico.

Razonamiento conceptual.

Experiencia técnica/ profesional/ de dirección.

Competencias de eficacia personal.

Autocontrol.

Confianza en sí mismo.

Comportamiento ante los fracasos.

Flexibilidad.

En el caso de nuestra empresa, escogeremos las competencias que más se aplique a los puestos de trabajo y para esto utilizaremos la clasificación de Cardona y Chinchilla.

2.10 Grados de Competencias.

De acuerdo a lo expresado por Martha Alles²⁰, además de definir las competencias, es necesario fijar distintos grados, por ejemplo:

A: Alto: Genera en todos los ámbitos y actividades un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso de las personas hacia la organización. Es un modelo para los demás con la máxima credibilidad y reputación.

B: Bueno: Es reconocido en su entorno laboral como un líder y un modelo a seguir. Transmite a las personas los valores y visión del negocio y estos depositan su confianza en él.

²⁰ ALLES, Martha Alicia, *Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias* - 1ra. Edición, Ediciones Granica S.A., Buenos Aires, 2000, Pág. 31

C: Mínimo necesario: Mantiene la motivación de las personas y asegura que sus necesidades son cubiertas. Sus colaboradores reconocen su liderazgo en el grupo.

Para las competencias genéricas:

Gradación	Impacto de la competencia en la ejecución de la tarea.
Bajo	No presenta mayor incidencia de la competencia en el puesto.
Medio	Un mediano impacto de la competencia en el puesto.
Alto	Un significativo impacto de la competencia en el puesto.
Muy alto	El mayor impacto en el puesto.

Para las competencias técnicas de formación:

Gradación	Preparación
Bajo	Preparación formal de nivel intermedio.
Medio	Preparación formal de nivel técnico superior,
Alto	Profesional.
Muy alto	Cuarto nivel o de posgrado.

Para las competencias Técnicas de Conocimientos Específicos:

Gradación	Capacitación
Bajo	Poca capacitación.
Medio	Capacitación medianamente especializada.
Alto	Capacitación especializada.
Muy alto	Capacitación muy especializada.

Para las Competencias Técnicas de Conocimientos Generales:

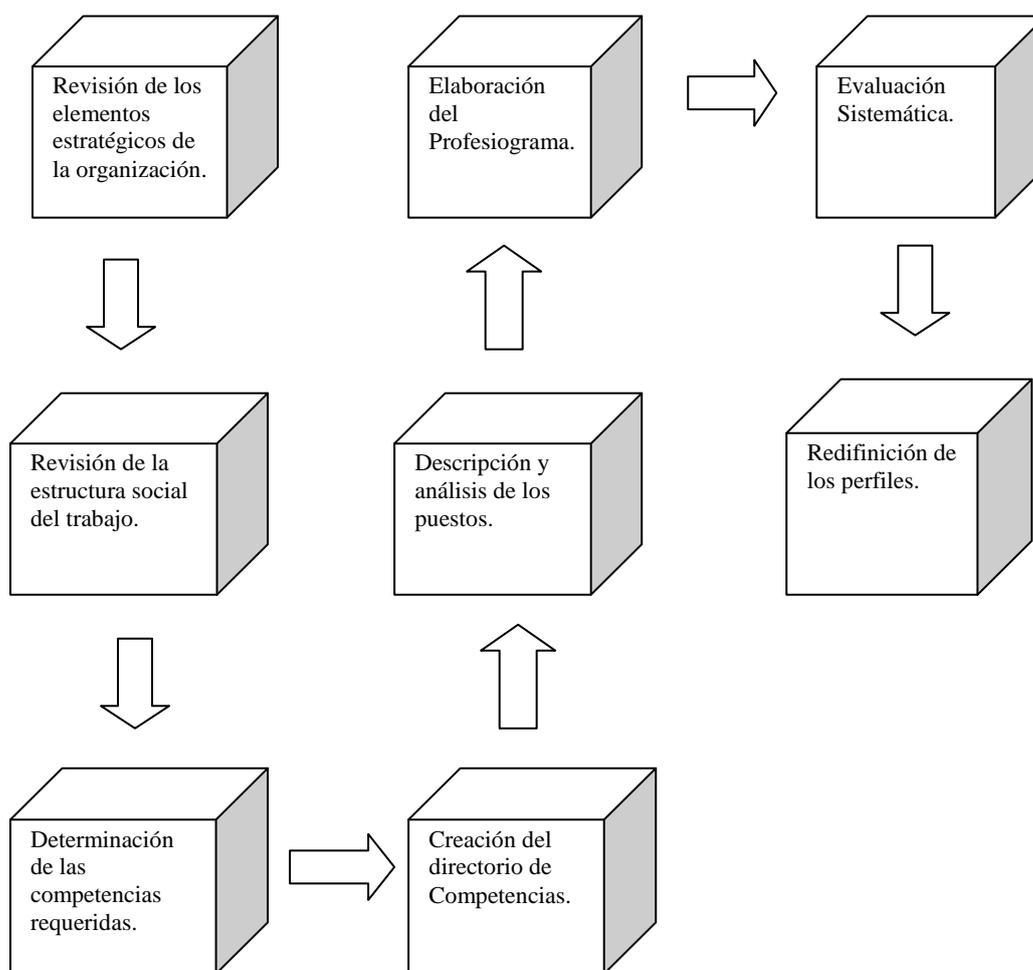
Gradación	Conocimiento
Bajo	Conocimientos básicos de herramientas informáticas.
Medio	Manejo apropiado de paquetes informáticos generales e Internet.
Alto	Manejo apropiado de paquetes informáticos generales incluido manejo de programas de presentación e Internet, lee y comprende un idioma extranjero.
Muy alto	Dominio de paquetes informáticos especializados, internet, presentadores y generales, habla, lee y escribe un idioma extranjero.

Para competencias Técnicas de Experiencia:

Gradación	Experiencia
Bajo	Principiante.
Medio	Considerable experiencia.
Alto	Mucha experiencia.
Muy alto	Experiencia muy considerable.

2.11 Pasos para la implementación de un sistema de Gestión por Competencias.

Para empezar a trabajar con un esquema de Gestión por Competencias debemos seguir los siguientes pasos:



Fuente: Deloitte & Touche. Consultora de Recursos Humanos.

2.12. Revisión y actualización de los elementos estratégicos.

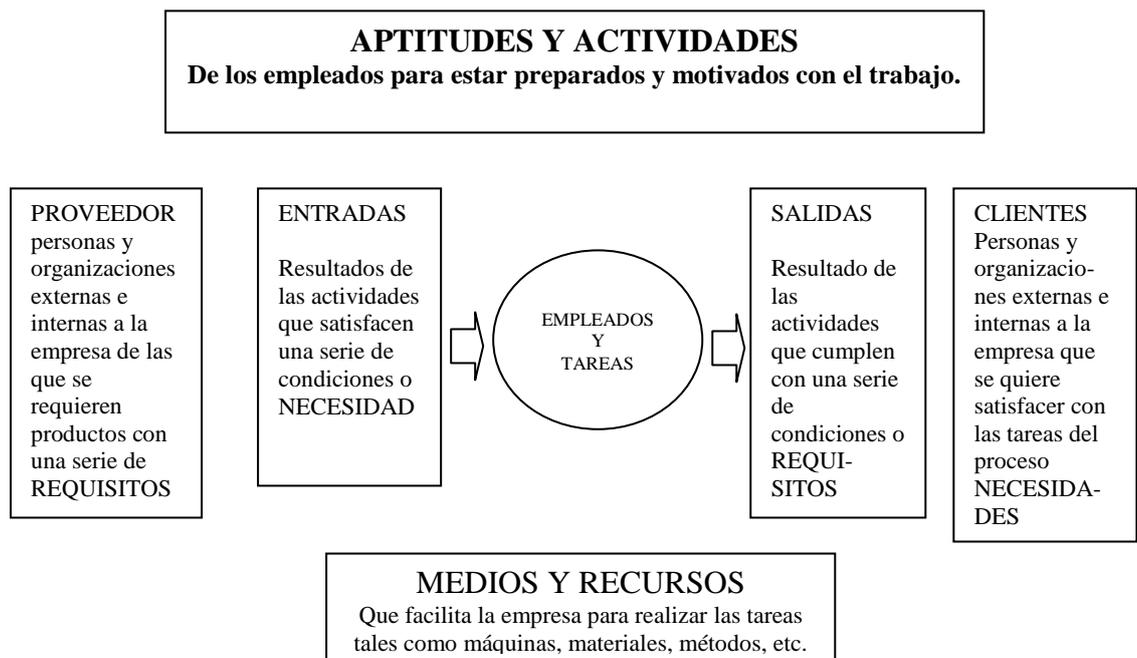
Se debe revisar los elementos estratégicos de la empresa como son la visión y la misión antes de implementar un modelo de gestión por competencias.

2.13 Revisión de la estructura social del trabajo.

Para que las organizaciones operen de manera eficaz, tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados. Esta identificación y gestión sistemática de los procesos se conocen como “enfoque basado en procesos”.

La gestión de procesos involucra a todos los departamentos que componen la organización y la responsabilidad de cada uno. En los procesos se definen los pasos necesarios para obtener un producto o servicio.

Una representación gráfica para entender los procesos es la que tenemos a continuación:



Fuente: Elementos componentes de un proceso. CPCONSULTORES.

Cuando esta representación se aplica a los subprocesos o tareas se puede formar la cadena de valor.

Los beneficios de la orientación por procesos son,

- Otros departamentos son vistos como socios y no como competidores.

- Los individuos son medidos por su contribución a la eficacia y eficiencia del proceso.
- Las medidas de rendimiento de los procesos son seguidas a lo largo de la cadena de éste y al final.
- Los recursos son asignados sobre la base de las necesidades de los procesos.
- Los empleados entienden quiénes son los clientes y suministradores de sus departamentos y cómo ese encaja dentro del esquema global de la organización.
- Los empleados son animados a comunicarse directamente con sus colegas de otros departamentos.
- La solución de los problemas se enfoca en encontrar y eliminar las causas de raíz de desconexiones en el sistema.
- Las necesidades e insatisfacciones de los clientes son el norte de las principales decisiones y acciones de negocio.

2.14 La determinación de las Competencias.

Dado que la identificación de competencias debe ser específica para la organización en particular, es necesario identificar un conjunto de comportamientos reales y observados que corresponden a comportamientos “deseados” y probadamente exitosos para la organización. Esto obliga a identificar personas que ya han demostrado por medio de sus acciones que poseen las “competencias” requeridas y tratar de identificar qué características poseen esas personas que las hacen ser diferentes del resto.

2.15 Selección de la muestra.

Dado que las competencias son aquellas que explican el desempeño superior, es básico dividir la muestra de personas entrevistadas en 2 grupos: las personas de buen desempeño y las personas de desempeño bajo de lo esperado.

Esta clasificación del desempeño la efectúan los ejecutivos de la organización, quienes se apoyan en los sistemas existentes de dirección del desempeño o, en caso que no existan, en una decisión consensuada respecto de los mismos.

De este modo, cuando se efectúe el análisis de competencias se comparará en cuáles competencias existen diferencias significativas entre ambos grupos y en cuáles no.

El número de personas a entrevistar varía sustancialmente según el total de ocupantes por cargo. El criterio usado es que en cargos con menos de 3 ocupantes se debe entrevistar a todas las personas y en cargos con 4 ocupantes o más, se debe considerar un porcentaje no inferior al 70 % de las personas. Ello ya que, dado que será necesario comparar las competencias demostradas por los 2 grupos de personas, se debe contar con una muestra representativa.

2.16 Las técnicas de determinación de competencias.

- Entrevista de incidentes críticos;
- Assessment de competencias;
- Método Delphi
- Panel de expertos; y
- Focus group.

De estas, sólo son recomendables las tres primeras, por cuanto su foco es identificar las conductas reales, y desde esa base, conceptualizar competencias.

- **Entrevista de incidentes críticos:**

De las técnicas que van desde lo conductual a lo conceptual, esta es la más exhaustiva.

Para la identificación y levantamiento de las competencias. Dicha técnica está orientada a conocer en detalle las conductas efectivamente trabajadas por las personas en situaciones críticas de trabajo, tanto las positivas como las negativas.

La base conceptual de ello es que es la conducta la que refleja el nivel de destreza y competencia de una persona, y no el concepto u opinión que la persona tenga sobre ésta.

El objetivo de las entrevistas es identificar las habilidades y conductas claves y determinantes en la distinción entre desempeños normales y excepcionales. Es preguntarse qué conductas o comportamientos son distintivos para el éxito en el desempeño entre un ocupante de los cargos y otro. La orientación es pensar en las conductas reales y actuales, y no en las ideales o posibles (Spencer & Spencer, 1993).

La entrevista se estructura en dos partes:

1. Preguntas estructuradas sobre eventos críticos de trabajo exitosos e inexitosos del entrevistado, enfatizando cómo se trabajó, quién estuvo involucrado y los resultados medibles y operacionalizables de la conducta. El objetivo es conocer el detalle de las conductas desempeñadas, y no lo que el entrevistado conceptualiza del incidente crítico.
2. Presentar a cada entrevistado un set de las conductas claves de cada competencia, y solicitarle la elección y jerarquización de las mismas para el éxito de su trabajo. Aquí se apela a la conceptualización de cada entrevistado.

Mediante el cuestionario se recaba información acerca de la eficacia laboral.

En el formulario a utilizar se pueden incluir las siguientes interrogantes:

- Descripción del incidente.
- ¿Cuáles fueron las circunstancias generales que condujeron a ese incidente?
- Descripción lo más exacta posible de lo que hizo que le pareció tan eficiente.
- ¿Cuándo se produjo?
- ¿Cuánto tiempo hace que el operario está en ese puesto de trabajo?
- ¿Cuánto tiempo lleva ese trabajador en la empresa?

Aunque por definición una competencia será específica para un cargo, en una organización en particular y en un momento en particular, se da que una misma competencia puede estar transversalmente presente en distintos cargos y niveles organizacionales, por lo que la mayor especificidad asociada al cargo está en cuál conducta da cuenta de la competencia. En otras palabras, una competencia se operacionaliza al traducirse en un esquema de niveles de conductas concretas, desde las conductas inexitosas a las exitosas. Así tenemos que, por ejemplo, la competencia de “orientación al cliente” puede aparecer como deseable en todos los niveles de una organización.

- **Assessment de competencias:**

“Es una técnica desarrollada con la intencionalidad de detectar, en forma precisa y objetiva las diversas **competencias** con las que cuentan las personas que a través de ella se evalúan, así como el nivel de desarrollo que las mismas han alcanzado”.²¹

¿Qué es y de dónde viene?

El Assessment Center nace durante la segunda Guerra Mundial en el campo de la selección de personal para el ejército. A través de ella, los psicólogos buscaban evaluar las conductas de los candidatos en situaciones complejas.

El Assessment Center es un método que pretende predecir el rendimiento de una persona en un puesto de trabajo. Consta de diferentes pruebas que pueden variar en función de las características del puesto y en consecuencia, lo que se considere necesario evaluar, pero para que un conjunto de pruebas sea considerado Assessment Center, siempre deberá haber un ejercicio de simulación del puesto lo más próximo a la realidad posible, en el que el candidato será evaluado por observadores entrenados que registrarán minuciosamente el rendimiento de éste. Lo que observan estos profesionales es el grado en que el candidato posee y utiliza eficazmente las competencias que previamente se han definido como necesarias para el puesto de trabajo.

²¹ www.imageninstitucional.com

¿Para qué sirve?

El objetivo del Assessment Center es prever el rendimiento que va a tener una persona en un puesto de trabajo, contemplando a ésta globalmente, y no sólo determinados factores que intervienen en el desempeño de un puesto; considerando pues, a la persona, el puesto y la empresa en su totalidad, y teniendo en cuenta todos los posibles aspectos que van a influir en el desempeño del mismo, con la intención de averiguar qué candidato va a encajar mejor con un puesto concreto en una organización concreta.

- **Método Delphi.**

Linston y Turoff²² definen la técnica Delphi como un método de estructuración de un proceso de comunicación grupal que es efectivo a la hora de permitir a un grupo de individuos, como un todo, tratar un problema complejo. Una Delphi consiste en la selección de un grupo de expertos a los que se les pregunta su opinión sobre cuestiones referidas a acontecimientos del futuro. Las estimaciones de los expertos se realizan en sucesivas rondas, anónimas, al objeto de tratar de conseguir consenso, pero con la máxima autonomía por parte de los participantes.

Por lo tanto, la capacidad de predicción de la Delphi se basa en la utilización sistemática de un juicio intuitivo emitido por un grupo de expertos. Es decir, el método Delphi procede por medio de la interrogación a expertos con la ayuda de cuestionarios sucesivos, a fin de poner de manifiesto convergencias de opiniones y deducir eventuales consensos. La encuesta se lleva a cabo de una manera anónima (actualmente es habitual realizarla haciendo uso del correo electrónico o mediante cuestionarios web establecidos al efecto) para evitar los efectos de "líderes". El objetivo de los cuestionarios sucesivos, es "disminuir el espacio intercuartil precisando la mediana".

Las preguntas se refieren, por ejemplo, a las probabilidades de realización de hipótesis o de acontecimientos con relación al tema de estudio (que en nuestro caso

²² LINSTONE, H. Turoff M, *The Delphi Method, Techniques and Applications*, Editorial Addison Wesley, 1975, pp. 3.

sería el desarrollo futuro del sector que estamos analizando). La calidad de los resultados depende, sobre todo, del cuidado que se ponga en la elaboración del cuestionario y en la elección de los expertos consultados.

Por lo tanto, en su conjunto el método Delphi permitirá prever las transformaciones más importantes que puedan producirse en el fenómeno analizado en el transcurso de los próximos años.

Los pasos del método Delphi son los siguientes:

Fase 1: formulación del problema.

Se trata de elaborar el cuestionario, las preguntas deben ser precisas, cuantificables (versan por ejemplo sobre probabilidades de realización de hipótesis y/o acontecimientos, la mayoría de las veces sobre datos de realización de acontecimientos) e independientes (la supuesta realización de una de las cuestiones en una fecha determinada no influye sobre la realización de alguna otra cuestión).

Fase 2: elección de expertos.

El experto será elegido por su capacidad de encarar el futuro y posea conocimientos sobre el tema consultado. La falta de independencia de los expertos puede constituir un inconveniente; por esta razón los expertos son aislados y sus opiniones son recogidas por vía postal o electrónica y de forma anónima; así pues se obtiene la opinión real de cada experto y no la opinión más o menos falseada por un proceso de grupo (se trata de eliminar el efecto de los líderes).

Fase 3: Elaboración y lanzamiento de los cuestionarios (en paralelo con la fase 2).

Los cuestionarios se elaborarán de manera que faciliten, en la medida en que una investigación de estas características lo permite, la respuesta por parte de los consultados. Preferentemente las respuestas habrán de poder ser cuantificadas y ponderadas (año de realización de un evento, probabilidad de realización de una hipótesis, valor que alcanzará en el futuro una variable o evento).

Se formularán cuestiones relativas al grado de ocurrencia (probabilidad) y de importancia (prioridad), la fecha de realización de determinados eventos relacionadas

con el objeto de estudio: necesidades de información del entorno, gestión de la información del entorno, evolución de los sistemas, evolución en los costes, transformaciones en tareas, necesidad de formación.

En ocasiones, se recurre a respuestas categorizadas (Si/No; Mucho/Medio/Poco; Muy de acuerdo/ De acuerdo/ Indiferente/ En desacuerdo/Muy en desacuerdo) y después se tratan las respuestas en términos porcentuales tratando de ubicar a la mayoría de los consultados en una categoría.

Fase 4: desarrollo práctico y explotación de resultados.

El cuestionario es enviado a cierto número de expertos (hay que tener en cuenta las no-respuestas y abandonos. Se recomienda que el grupo final no sea inferior a 25). Naturalmente el cuestionario va acompañado por una nota de presentación que precisa las finalidades, el espíritu del Delphi, así como las condiciones prácticas del desarrollo de la encuesta (plazo de respuesta, garantía de anonimato). Además, en cada cuestión, puede plantearse que el experto deba evaluar su propio nivel de competencia.

2.17 Inventario general de competencias

Una vez que se ha determinado las competencias, es necesario elaborar un Inventario General de Competencias para la Organización, donde no sólo figuran todas las competencias consideradas relevantes, sino que también se encuentra definidos distintos grados o niveles de comportamiento para cada una de ellas. Estos niveles están expresados en términos de comportamientos concretos, reales y observables, y permiten definir con precisión la presencia o ausencia de determinada competencia.

Una herramienta adicional para estructurar el Inventario es el Diccionario de Competencias, que toda organización debe elaborar como ayuda al nivel ejecutivo para la determinación de las competencias requeridas para su organización.

Estructura del Inventario

El Directorio General de Competencias de una organización se la puede estructurar de la siguiente manera:

Primer Nivel: Tipos de competencias: (tomando como referencia la clasificación de Spencer & Spencer)²³

- Competencias de logro y acción.
- Competencias de ayuda y servicio.
- Competencias de influencia.
- Competencias gerenciales.
- Competencias cognoscitivas.
- Competencias de eficacia personal.

Segundo nivel: Denominación de las competencias y su descripción.

- Profundidad del conocimiento.
- Extensión del conocimiento.
- Adquisición de los conocimientos.
- Distribución de los conocimientos.
- Orientación de servicio al cliente.
- Comprensión interpersonal.
- Trabajo en equipo y colaboración.
- Dar instrucciones.
- Liderazgo en el equipo.
- Desarrollo de otros.
- Autocontrol.
- Autoconfianza.
- Manejo del fracaso.
- Flexibilidad.
- Compromiso organizacional.

Tercer nivel: descripción de los comportamientos por cada competencia.

²³ SPENCER, L.M. y Spencer, S.M, *Competence at work: models for superior performance*, Editorial Wiley & Sons, 1ra Edición, 1993, pp. 56.

Otra clasificación, es la del diccionario de competencias de Hay / McBer²⁴.

- Gestión Personal.
 1. Flexibilidad.
 2. Autoconfianza.
 3. Integridad.
 4. Identificación con la Compañía.

- Pensamiento.
 5. Pensamiento Analítico.
 6. Pensamiento conceptual.
 7. Búsqueda de información.

- Logro.
 8. Orientación al logro.
 9. Iniciativa.

- Influencia.
 10. Orientación al cliente.
 11. Comprensión interpersonal.
 12. Comprensión de la Organización.
 13. Impacto e influencia.
 14. Desarrollo de interrelaciones.

- Gestión del Equipo.
 15. Desarrollo de personas.
 16. Dirección de personas.
 17. Liderazgo.
 18. Trabajo en equipo.

- Complementarias.

²⁴ HAY, McBer, *Diccionario de competencias aplicado a Banco Pichincha C.A.*, 2003, pp. 6

19. Preocupación por el orden y la calidad.

20. Autocontrol.

Las competencias universales.

El siguiente es un esquema referencial de las dieciséis competencias universales²⁵ en las áreas de liderazgo y gerenciamiento.

1. **Ser una persona de muchos recursos:** saber adaptarse a los cambios y situaciones ambiguas, ser capaz de pensar estratégicamente y poder tomar decisiones correctas en situaciones de mucha presión; liderar sistemas de trabajo complejos y adoptar conductas flexibles en la solución de problemas; capacidad de trabajo con los superiores en problemas complejos de gestión.
2. **Hacer lo que conoce:** ser perseverante, concentrarse a pesar de los obstáculos, asumir responsabilidades, ser capaz de trabajar solo y también con los demás cuando es necesario.
3. **Aprender rápido:** dominar rápidamente nuevas tecnologías.
4. **Tener espíritu de decisión:** actuar con rapidez, de forma apropiada y con precisión.
5. **Administrar equipos con eficacia:** saber delegar, ampliar oportunidades y ser justos en sus actuaciones.
6. **Crear un clima propicio para el desarrollo:** ampliar los desafíos y oportunidades para crear un clima que favorezca el desarrollo de su equipo.
7. **Saber lidiar con sus colaboradores cuando tienen problemas:** actuar con decisión y equidad cuando se presentan problemas con sus colaboradores.

²⁵ McCauley, Gestión por Competencias, 1989, www.gestiopolis.com

- 8. Estar orientado hacia el trabajo en equipo:** Formar un equipo de talentos: invertir en el desarrollo del potencial de sus colaboradores, identificando y ofreciendo nuevos desafíos y responsabilidad compartida.
- 9. Establecer buenas relaciones en la empresa:** saber establecer buenas relaciones de trabajo, negociar cuando existan problemas, conseguir cooperación.
- 10. Tener sensibilidad:** demostrar interés por los demás y sensibilidad ante las necesidades de sus colaboradores.
- 11. Enfrentar los desafíos con tranquilidad:** poseer actitud firme, evitar censurar a los otros por los errores cometidos, ser capaz de salir de situaciones difíciles.
- 12. Mantener el equilibrio entre el trabajo y la vida personal:** ser capaz de establecer prioridades en la vida personal y profesional de manera armoniosa.
- 13. Autoconocerse:** tener una idea exacta de sus puntos débiles y sus puntos fuertes y estar dispuesto a invertir en uno mismo.
- 14. Tener buen relacionamiento:** ser agradable y dar muestras de buen humor.
- 15. Actuar con flexibilidad:** capacidad para adoptar actitudes opuestas, –ejercer liderazgo y dejarse liderar– opinar y aceptar opiniones de los demás.

Otras Competencias.

Es obvio que las empresas deben asegurar a su cuenta resultados por propia supervivencia y según ellas, esto se consigue a través de una serie de cualidades que a continuación se describen:

Motivación por el logro: preocupación por trabajar bien o por competir para superar un estándar de excelencia.

Preocupación por el orden y la calidad: preocupación por disminuir la incertidumbre mediante controles y comprobaciones, y establecimiento de sistemas claros y ordenados.

Iniciativa: predisposición para emprender acciones mejorar resultados o crear oportunidades.

Búsqueda de información: curiosidad y deseo por obtener información amplia y también concreta.

Polivalencia: capacidad de simultear diversas tareas, y de pasar de una misión a otra, sin excesivos bloqueos ni frustraciones.

Rapidez de ejecución: tiempo en que el candidato es capaz de realizar una determinada tarea. Se encuentra también vinculado a la concentración y atención, mientras dure la realización.

Ambición: es la disposición a superar obstáculos en la consecución de objetivos, tanto profesionales como de desarrollo y progreso personal.

Tenacidad: es la continuidad en la dirección y la intensidad en el esfuerzo, por la consecución de los objetivos profesionales o personales.

Calidad Relacional

Este aspecto es básico en la empresa, ya que estando formada por personas, directamente depende del buen grado de comunicación para la obtención eficaz de sus objetivos.

Los aspectos más relevantes, se centran en:

Sensibilidad interpersonal: capacidad para escuchar adecuadamente, para comprender, y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás, sin que estos los hayan expresado o los expresen sólo parcialmente.

Orientación al servicio al cliente: deseo de ayudar o servir a los demás a base de averiguar sus necesidades y después satisfacerlas. Entre los clientes debe incluirse a los clientes internos dentro de la empresa.

Trabajo en equipo: implica la intención genuina de colaboración y cooperación para el logro de los objetivos del grupo del cual se forma parte, el trabajar juntos, como opuesto a hacerlo individual o competitivamente. Se considera siempre que el ocupante del puesto sea miembro de un equipo.

Influencia

No solo se trabaja con personas dentro de la empresa, también se relaciona el propio personal con las personas del exterior y para que la relación sea fluida es preciso:

Impacto e influencia: implica la intención de persuadir, convencer, influir o impresionar a los demás para que contribuyan a alcanzar sus objetivos. Está basado en el deseo de causar un efecto específico en los demás, una impresión determinada o una actuación concreta cuando se persigue un objetivo.

Conocimiento organizativo: capacidad de comprender y utilizar la dinámica existente dentro de las organizaciones.

Construcción de relaciones: capacidad para crear y mantener contactos amistosos con personas que son o serán útiles para alcanzar metas relacionadas con el trabajo.

Gestión

Los aspectos dedicados expresamente a las cualidades humanas, encuentran su exponente en:

Motivación: es el recurso natural que permite poder transmitir y generar interés o entusiasmo a los demás.

Desarrollo de personas: implica un esfuerzo constante por mejorar el desarrollo o el aprendizaje de los demás a partir de un apropiado análisis de sus necesidades y de la Organización. Se centra en el interés por desarrollar a las personas, no en el proporcionar educación formal.

Planificación: es la capacidad para trabajar de forma sistemática, racional y efectiva con objetivos. Incluye el sentido de organización y capacidad para dar prioridades.

Liderazgo: supone la intención de asumir el papel de líder de un grupo o equipo de trabajo. Implica el deseo de guiar a los demás. El liderazgo suele estar, pero no lo está siempre, asociado a las posiciones que tiene una autoridad formal. El “equipo” debe considerarse en sentido amplio como cualquier grupo en el que la persona asume el papel de líder.

Intelectuales

Con respecto a su capacidad intelectual se valora lo siguiente:

Pensamiento analítico: es la capacidad de entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye el organizar las partes de un problema o situación de forma sistemática, el realizar comparaciones entre diferentes elementos o aspectos y establecer prioridades de una forma racional. También incluye el entender las secuencias temporales y las relaciones causa-efecto de los hechos.

Razonamiento Verbal: es la aptitud para transmitir conceptos,, ideas, instrucciones o demandas con claridad y efectividad, a nivel oral.

Pensamiento Conceptual: es la habilidad para identificar en las situaciones, pautas o relaciones que no son obvias, o identificar puntos clave en situaciones complejas. Incluye la utilización de un razonamiento creativo, inductivo o conceptual.

Razonamiento numérico: aprecia la rapidez de cálculo, la facilidad para operar con números y símbolos aritméticos.

Conocimiento y experiencia: capacidad de utilizar y ampliar el conocimiento técnico o de conseguir que los demás adquieran conocimientos relacionados con el trabajo.

Aptitudes perceptivas y atención: aptitud para captar detalles visuales y observar semejanzas y diferencias entre objetos.

Esfera Personal En los aspectos estrictamente personales, se da la máxima importancia a:

Sentido de la responsabilidad: es una disposición natural o social que obliga a actuar con criterios de seriedad y profesionalidad.

Honestidad: consistencia de valores y merecedor de la confianza de los demás.

Autocontrol: capacidad de mantener el control de uno mismo en situaciones estresantes o que provocan fuertes emociones.

Equilibrio emocional: tendencia a mantenerse estable la conducta del individuo, a pesar de las situaciones inesperadas que puedan presentarse. Está relacionada con la madurez y la resistencia a la frustración.

Autoconfianza: es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para realizar un trabajo o resolver un problema. Incluye el mostrar confianza en las propias capacidades, decisiones y opiniones.

Apertura a la experiencia: mide la disposición a aceptar y asimilar los cambios impuestos por las nuevas tecnologías y métodos de trabajo. Está relacionado con la facilidad de aprendizaje y la actitud de continua alerta mental.

Comportamiento ante fracasos: capacidad para racionalizar o explicar los problemas surgidos, los fracasos o los acontecimientos negativos.

Compromiso con la organización: capacidad y deseo de orientar su comportamiento en la dirección indicada por las necesidades, prioridades y objetivos de la organización.

Capacidad para trabajar con autonomía: es la aptitud para plantearse objetivos y metas, así como resolver problemas en el ámbito laboral, sin depender de una dirección y control inmediatos y de modo permanente.

2.18 Construcción de un Directorio de Competencias.

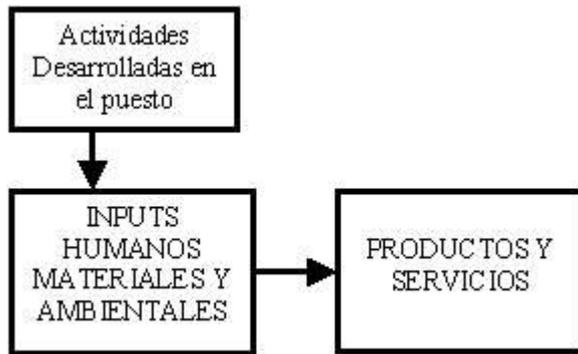
La clasificación de las competencias de este Directorio se las ha agrupado en las categorías que mundialmente son las más aceptadas, en donde se describe el concepto de cada una con sus propios niveles y una pregunta clave que ayuda a entender la naturaleza de la misma. El uso de estas competencias tiene que estar relacionado con el perfil determinado de cada función para lo cual se necesita una buena descripción y análisis de los puestos de la empresa.

Según LOUART²⁶ puesto de trabajo no es más que: "punto de encuentro entre una posición, que es a la vez geográfica, jerárquica y funcional, y un nivel profesional, que se refiere a competencia, formación y remuneración. Conjunto de actividades relacionadas con ciertos objetivos y supone en su titular ciertas aptitudes generales, ciertas capacidades concretas y ciertos conocimientos prácticos relacionados con las maneras internas de funcionar y con los modos externos de relacionarse".

Insistiendo un poco más en el puesto de trabajo, señalaremos que NOE, HOLLEBECK, GERHART y WRIGHT²⁷ presentan esta figura desde una perspectiva de proceso; es decir, inputs concurren en un puesto de trabajo para dar lugar a una serie de outputs.

²⁶ LOUART, Pierre, *Gestión de los Recursos Humanos*, 2da Edición, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 1994, pp. 18.

²⁷ NOE, Raymond A; HOLLEBECK, John R; GERHART, Barry y WRIGTH, Patrick M, *Human Resource Management*, Editorial Homewood, New York, 1994, pp. 22.



Proceso que ocurre en los puestos de trabajo

Efectivamente, en una estructura organizativa correctamente diseñada todo puesto de trabajo responde a una necesidad de la organización, por consiguiente ha de esperarse una aportación de dicho puesto para con la organización; además debe superar ciertos criterios de productividad y calidad.

2.19 Métodos para reunir información.

Existen 3 métodos para obtener los datos sobre los puestos: entrevista, cuestionario y observación directa.

La entrevista: La obtención de datos sobre la incidencia de las competencias determinadas anteriormente sobre los puestos se puede realizar a través de entrevistas.

Podemos determinar la existencia de tres tipos de entrevistas:

- Con cada empleado;
- Con un grupo de empleados que ocupan un puesto similar; ó
- Con el coordinador del proceso.

Característica:

- La recolección de datos se hace mediante una entrevista del funcionario del departamento de Talento Humano con el ocupante del puesto, en el que se hacen preguntas y se dan respuestas verbales.
- La participación del funcionario del departamento de Talento Humano es activa.
- La entrevista se efectúa con la ficha de Descripción del puesto.

Ventajas:

- Los datos relativos a un puesto se obtienen a partir de quienes lo conocen mejor.
- Hay posibilidad de dialogar y aclarar todas las dudas.
- Este método es el de mejor calidad y el que proporciona mayor rendimiento en el análisis, debido a la manera racional como se reúnen los datos.
- No se presenta contraindicaciones. Puede aplicarse a cualquier tipo de puesto.

Desventajas:

- Una entrevista mal dirigida puede conducir a que el personal reaccione negativamente, lo que resulta en falta de comprensión y no aceptación de sus objetivos.
- Puede generar confusión entre opiniones y hechos.
- Si el funcionario del departamento de Talento Humano no se preparó bien para realizarla, se pierde demasiado tiempo.

- El costo operativo es elevado, exige de personal adiestrado y que el entrevistado deje de hacer su trabajo.

El cuestionario: El análisis se realiza solicitando al personal que llene un cuestionario de análisis o que responda las preguntas relacionadas con todas las indicaciones posibles acerca del puesto, su contenido y sus características.

Cuando se trata de una cantidad de puestos similares y de naturaleza rutinaria y administrativa, es más rápido y económico elaborar un cuestionario que se distribuya a todos los ocupantes de esos puestos. El cuestionario debe ser preparado de manera que permita obtener respuestas correctas e información útil. Antes de aplicarlo, deben conocerlo al menos un ocupante y su superior para establecer la pertinencia y adecuación de las preguntas y eliminar los detalles innecesarios, las distorsiones, los saltos o las posibles ambigüedades de las preguntas.

Característica:

- La recolección de datos se efectúa mediante la Ficha de Descripción del Puesto que llena el ocupante o su superior.
- La participación del funcionario del departamento del Talento Humano en la recolección de datos es pasiva (recibe el cuestionario); la del ocupante es activa (llenar el cuestionario).

Ventajas:

- Los ocupantes del puesto y sus jefes inmediatos pueden llenar el cuestionario conjunta o secuencialmente: de esta manera se proporciona una visión más amplia de su contenido y sus características, además de que participan varias dependencias de la organización.
- Este método es el más económico para el análisis de los puestos.

- También es el que más abarca, pues el cuestionario puede ser distribuido a todos los ocupantes de los puestos, y devuelto con la relativa rapidez tan pronto como lo hayan respondido. Esto no ocurre con los otros métodos.
- Es el método ideal para analizar puestos de alto nivel, sin afectar el tiempo ni las actividades de los ejecutivos.

Desventajas:

- No se recomienda su aplicación en puestos de bajo nivel en el que el ocupante tiene dificultad para interpretarlo y responder por escrito.
- Exige que se planee y se elabore con cuidado.
- Tiende a ser superficial o distorsionado, en lo que se refiere a la calidad de las respuestas escritas.

La observación directa: es uno de los métodos más utilizados, tanto por ser el más antiguo como por su eficiencia. Su aplicación resulta muy eficaz cuando se considera estudios de micro movimientos., de tiempos y de métodos. El análisis del puesto se efectúa mediante la observación directa dinámica del ocupante del puesto, en pleno ejercicio de sus funciones, en tanto que el funcionario del departamento de Talento Humano anota los puntos clave de su observación en la hoja de análisis del puesto. Es lo más recomendable para aplicarlo a los trabajos que comprenden operaciones manuales o que sean de carácter simple y repetitivo. Algunos puestos rutinarios permiten la observación directa pues el volumen de contenido manual puede verificarse con facilidad mediante la observación. Como no siempre responde todas las preguntas ni disipa todas las dudas, por lo general la observación va acompañada de entrevistas y discusión con el ocupante o con su jefe inmediato.

Característica:

- El funcionario del departamento de Talento Humano recolecta los datos acerca de un puesto mediante la observación de las actividades que realiza el ocupante.
- La participación del funcionario del departamento de Talento Humano en la recolección de la información es activa; la del ocupante es pasiva.

Ventajas:

- Veracidad de los datos obtenidos, debido a que se originan en una sola fuente (funcionario del departamento de Talento Humano) y al hecho de que éste sea ajeno a los intereses de quien ejecuta el trabajo.
- No requiere que el ocupante deje de realizar sus labores.
- Método ideal para aplicarlo en cargos simples y repetitivos.
- Correspondencia adecuada entre los datos obtenidos y la fórmula básica del análisis de puestos (que hace, como lo hace y por qué lo hace).

Desventajas:

- Costo elevado, pues para que el método sea completo, el funcionario del departamento de Recursos Humanos requiere invertir bastante tiempo.
- La simple observación, sin el contacto directo y verbal con el ocupante, no permite obtener datos realmente importantes para el análisis.
- No se recomienda que se aplique en puestos que no sean simples y repetitivos.

2.20 Gradación de los factores de especificaciones.

Consiste en transformar los factores de la variable continua (que puede asignársele cualquier valor a lo largo de su amplitud de variación) a variable discreta o discontinua (que puede asignársele sólo determinados valores que representan segmentos o franjas de su amplitud de variación). Un factor o competencia se gradúa para facilitar y simplificar su aplicación.

2.21 Perfiles de Competencia.

El profesiograma es el resultado gráfico del análisis del puesto de trabajo que se necesita cubrir. Su objetivo es: definirlo gráficamente, determinar las exigencias del puesto, actualizar los conocimientos del mismo y su marco dentro de la empresa y estudiar, a partir de él, el ajuste de cada candidato a dicho perfil, estableciendo sistemas comparativos.

El profesiograma contempla la siguiente información:

- Denominación del puesto;
- Código;
- Descripción del rol que desempeña el puesto en la organización;
- La misión del puesto;
- Descripción de actividades del puesto;
- Competencias técnicas con su gradación; y,
- Competencias genéricas con su respectiva gradación.

2.22 Evaluación sistemática y redefinición de los perfiles.

El proceso de evaluación y redefinición de perfiles es fundamental para el éxito del modelo. La plana gerencial será responsable del acompañamiento y desarrollo de sus equipos, identificando los puntos de excelencia y los de insuficiencia. Los

colaboradores que demuestren un desempeño acorde o encima del perfil exigido, recibirán nuevos desafíos y serán estimulados a desarrollar nuevas competencias. Los colaboradores que presente un desempeño por debajo del perfil exigido, serán entrenados y participarán de programas de capacitación y desarrollo.

CAPÍTULO III

DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN LA CONSTRUCTORA MALDONADO FIALLO HERMANOS criCIA. LTDA.

3.1 Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar una evaluación de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas de la compañía.

Dentro de cada una de los ambientes (externo e interno) se analizan las principales variables que la afectan; en el ambiente externo están las amenazas que son todas las variables negativas que perjudican directa o indirectamente a la organización y además las oportunidades que nos señalan las variables externas positivas a la organización. Y dentro del ambiente interno se encuentran las fortalezas que benefician a la organización y las debilidades, aquellos factores que menoscaban las potencialidades de la empresa.

De lo anterior se indica que el análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa.

1.- La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de la compañía, aspectos sobre los cuales se tiene algún grado de control.

2.- La parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar la compañía en el mercado seleccionado. Aquí se tiene que desarrollar todas las capacidades y habilidades para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas.

<u>FACTORES INTERNOS</u> <i>Controlables</i>	<u>FACTORES EXTERNOS</u> No Controlables
<i>FORTALEZAS</i> <i>Deben utilizarse</i> (+)	<i>OPORTUNIDADES</i> Deben aprovecharse (+)
<i>DEBILIDADES</i> <i>Deben eliminarse</i> (-)	<i>AMENAZAS</i> Deben neutralizarse (-)

Perfil de capacidad interna de la Compañía.

La situación interna: está constituida por factores o elementos que forman parte de la misma Organización.

Fortalezas.

Son los elementos positivos que posee la organización, estos constituyen los recursos para la consecución de sus objetivos.

Las fortalezas de la organización son algunas funciones que éstas realizan de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal con atributos psicológicos y su evidencia de competencias.

Debilidades.

Son los factores negativos que posee la organización y que son internos constituyéndose en barreras u obstáculos para la obtención de las metas u objetivos propuestos.

Oportunidades

Son los elementos del ambiente que la organización puede aprovechar para el logro efectivo de sus metas y objetivos. Pueden ser de tipo social, económico, político, tecnológico, etc.

Amenazas.

Son los aspectos del ambiente que pueden llegar a constituir un peligro para el logro de los objetivos. Entre estas tenemos: falta de aceptación, antipatía de otros hacia lo que se hace, malas relaciones interpersonales, competencia, rivalidad, falta de apoyo y cooperación.

3.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos EFI

Con esta matriz se va a evaluar e identificar las fortalezas y debilidades más importantes en la empresa y las que están relacionadas con el área de Talento Humano.

Se asigna un peso a cada factor (fortalezas y debilidades):

0	No importante
1	Importante

Se asigna una calificación para determinar el valor del factor:

1	debilidad mayor
2	debilidad menor
3	fuerza menor
4	fuerza mayor

FORTALEZAS	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
Que el personal tiene más de 30 años de experiencia en la planificación y construcción de hospitales.	0,5	3	1,5
Personal altamente calificado para la planificación y ejecución de este tipo de obras.	0,5	3	1,5
Existe un alto grado de compañerismo en la empresa	0,5	3	1,5
Se inscribió a la empresa en la Secretaría Nacional de capacitación	1	3	3
Auditoría del Ministerio de Relaciones Laborales todavía no la hacen a la empresa	0,1	3	0,3
DEBILIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
No tiene un sistema adecuado para la contratación y selección del personal.	1	1	1
No tiene definidos los puestos de trabajo ni tampoco las responsabilidades	0,7	2	1,4
No existe un plan de carrera.	0,5	1	0,5
Falta de flexibilidad por parte de la empresa para realiza otro tipo de construcciones o proyectos.	0,8	1	0,8
El personal realiza su trabajo de forma aislada.	0,5	2	1

3.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE

Con esta matriz se va a evaluar la información competitiva del Área de Recursos Humanos frente a otras empresas.

Se asigna un peso a cada factor (oportunidades y amenazas):

- 0 No importante
- 1 Importante

Se asigna una calificación para determinar si las estrategias implementadas están respondiendo con éxito al factor analizado.

- 1 respuesta mala
- 2 respuesta media

3

respuesta superior a la media

4

respuesta superior

<u>OPORTUNIDADES</u>	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
La competencia no cuenta tampoco con departamentos de recursos humanos	0,1	2	0,2
La empresa ha iniciado la creación del departamento de recursos humanos	0,2	2,5	0,5
Contratación de un psicólogo industrial para evaluar las pruebas que se toman.	1	3	3
La empresa puede utilizar los fondos de la Secretaría Nacional de capacitación para su personal	0,8	2,8	2,24
Implementar el departamento antes de que el Ministerio de Relaciones Laborales visite la empresa	0,5	1	0,5
<u>AMENAZAS</u>	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
No cuenta con personal competente.	0,5	0,7	0,4
Al no contar con un perfil de los puestos no se puede actualizar ni capacitar al personal.	1	1	1,0
Alta rotación del personal.	0,5	1	0,5
No tiene personal actualizado ni debidamente capacitado para realizar otro tipo de proyectos que no sean hospitalares.	0,6	0,6	0,4
Falta de puntualidad en la entrega de trabajos a los clientes.	0,5	0,7	0,4

3.4 Relación con la Matriz de aprovechamiento y de vulnerabilidad.

Una vez que se realizó el análisis con un auditor utilizando la Matriz EFE y la matriz EFI, se procedió a relacionar los resultados con la Matriz de Aprovechamiento y de Vulnerabilidad. Esta estrategia se hizo con la finalidad relacionar que fortalezas hacen mayor impacto y las oportunidades más relevantes que me permitirán implementar el Sistema de Gestión por Competencias.

Se construye cuatro cuadrantes:

1ero. Fortalezas + Oportunidades

FORTALEZAS	PESO	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO	7,8	OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO	6,44	F+O	14,2
Que el personal tiene más de 30 años de experiencia en la planificación y construcción de hospitales.	0,5	3	1,5			La competencia no cuenta tampoco con departamentos de recursos humanos	0,1	2		0,2	
Personal altamente calificado para la planificación y ejecución de este tipo de obras.	0,5	3	1,5		La empresa ha iniciado la creación del departamento de recursos humanos	0,2	2,5	0,5		2,0	
Existe un alto grado de compañerismo en la empresa	0,5	3	1,5		Contratación de un psicólogo industrial para evaluar las pruebas que se toman.	1	3	3		4,5	
Se inscribió a la empresa en la Secretaría Nacional de capacitación	1	3	3		La empresa puede utilizar los fondos de la Secretaría Nacional de capacitación para su personal	0,8	2,8	2,24		5,2	
Auditoría del Ministerio de Relaciones Laborales todavían no la hacen a la empresa	0,1	3	0,3		Implementar el departamento antes de que el Ministerio de Relaciones Laborales visite la empresa	0,5	1	0,5		0,8	

2do. Fortalezas + Amenazas

FORTALEZAS	PESO	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO	7,8	AMENAZAS	PESO	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO	2,6	F+A	10,4
Que el personal tiene más de 30 años de experiencia en la planificación y construcción de hospitales.	0,5	3	1,5			No cuenta con personal competente.	0,5	0,7		0,4	
Personal altamente calificado para la planificación y ejecución de este tipo de obras.	0,5	3	1,5		Al no contar con un perfil de los puestos no se puede actualizar ni capacitar al personal.	1	1	1,0		2,5	
Existe un alto grado de compañerismo en la empresa	0,5	3	1,5		Alta rotación del personal.	0,5	1	0,5		2,0	
Se inscribió a la empresa en la Secretaría Nacional de capacitación	1	3	3		No tiene personal actualizado ni debidamente capacitado para realizar otro tipo de proyectos que no sean hospitales.	0,6	0,6	0,4		3,4	
Auditoría del Ministerio de Relaciones Laborales todavían no la hacen a la empresa	0,1	3	0,3		Falta de puntualidad en la entrega de trabajos a los clientes.	0,5	0,7	0,4		0,7	

3ero. Debilidades + Oportunidades

DEBILIDADES	PESO	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO	4,7	OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO	6,4	D+O	11,1
No tiene un sistema adecuado para la contratación y selección del personal.	1	1	1			La competencia no cuenta tampoco con departamentos de recursos humanos	0,1	2		0,2	
No tiene definidos los puestos de trabajo ni tampoco las responsabilidades	0,7	2	1,4		La empresa ha iniciado la creación del departamento de recursos humanos	0,2	2,5	0,5		1,9	
No existe un plan de carrera.	0,5	1	0,5		Contratación de un psicólogo industrial para evaluar las pruebas que se toman.	1	3	3		3,5	
Falta de flexibilidad por parte de la empresa para realiza otro tipo de construcciones o proyectos.	0,8	1	0,8		La empresa puede utilizar los fondos de la Secretaría Nacional de capacitación para su personal	0,8	2,8	2,24		3,0	
El personal realiza su trabajo de forma aislada.	0,5	2	1		Implementar el departamento antes de que el Ministerio de Relaciones Laborales visite la empresa	0,5	1	0,5		1,5	

4to. Debilidades + Amenazas

DEBILIDADES	PESO	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO		AMENAZAS	PESO	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO	2,6	D+A	
No tiene un sistema adecuado para la contratación y selección del personal.	1	1	1	4,7	No cuenta con personal competente.	0,5	0,7	0,4	2,6		7,3
No tiene definidos los puestos de trabajo ni tampoco las responsabilidades	0,7	2	1,4		Al no contar con un perfil de los puestos no se puede actualizar ni capacitar al personal.	1	1	1,0		1,4	
No existe un plan de carrera.	0,5	1	0,5		Alta rotación del personal.	0,5	1	0,5		2,4	
Falta de flexibilidad por parte de la empresa para realiza otro tipo de construcciones o proyectos.	0,8	1	0,8		No tiene personal actualizado ni debidamente capacitado para realizar otro tipo de proyectos que no sean hospitales.	0,6	0,6	0,4		1,0	
El personal realiza su trabajo de forma aislada.	0,5	2	1		Falta de puntualidad en la entrega de trabajos a los clientes.	0,5	0,7	0,4		1,2	
											1,4

Después de realizadas estas operaciones se ubica a la empresa en el cuadrante cuya suma aritmética es mayor.

Aplicación de la Matriz DAFO

F+O $7,8 + 6,4 = 14,2$	D+O $4,7 + 6,4 = 9,4$
F+A $7,8 + 2,6 = 10,4$	D+A $4,7 + 6,4 = 11,1$

3.5 Matriz de aprovechamiento y vulnerabilidad.

FORTALEZAS	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO	OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO	F+O
Que el personal tiene más de 30 años de experiencia en la planificación y construcción de hospitales.	0,5	3	1,5	La competencia no cuenta tampoco con departamentos de recursos humanos	0,1	2	0,2	1,7
Personal altamente calificado para la planificación y ejecución de este tipo de obras.	0,5	3	1,5	La empresa ha iniciado la creación del departamento de recursos humanos	0,2	2,5	0,5	2,0
Existe un alto grado de compañerismo en la empresa	0,5	3	1,5	Contratación de un psicólogo industrial para evaluar las pruebas que se toman.	1	3	3	4,5
Se inscribió a la empresa en la Secretaría Nacional de capacitación	1	3	3	La empresa puede utilizar los fondos de la Secretaría Nacional de capacitación para su personal	0,8	2,8	2,24	5,2
Auditoría del Ministerio de Relaciones Laborales todavían no la hacen a la empresa	0,1	3	0,3	Implementar el departamento antes de que el Ministerio de Relaciones Laborales visite la empresa	0,5	1	0,5	0,8
DEBILIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO	AMENAZAS	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO	D+A
No tiene un sistema adecuado para la contratación y selección del personal.	1	1	1	No cuenta con personal competente.	0,5	0,7	0,4	1,4
No tiene definidos los puestos de trabajo ni tampoco las responsabilidades	0,7	2	1,4	Al no contar con un perfil de los puestos no se puede actualizar ni capacitar al personal.	1	1	1,0	2,4
No existe un plan de carrera.	0,5	1	0,5	Alta rotación del personal.	0,5	1	0,5	1,0
Falta de flexibilidad por parte de la empresa para realiza otro tipo de construcciones o proyectos.	0,8	1	0,8	No tiene personal actualizado ni debidamente capacitado para realizar otro tipo de proyectos que no sean hospitales.	0,6	0,6	0,4	1,2
El personal realiza su trabajo de forma aislada.	0,5	2	1	Falta de puntualidad en la entrega de trabajos a los clientes.	0,5	0,7	0,4	1,4
FORTALEZAS	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO	AMENAZAS	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO	F+A
Que el personal tiene más de 30 años de experiencia en la planificación y construcción de hospitales.	0,5	3	1,5	No cuenta con personal competente.	0,5	0,7	0,4	1,9
Personal altamente calificado para la planificación y ejecución de este tipo de obras.	0,5	3	1,5	Al no contar con un perfil de los puestos no se puede actualizar ni capacitar al personal.	1	1	1,0	2,5
Existe un alto grado de compañerismo en la empresa	0,5	3	1,5	Alta rotación del personal.	0,5	1	0,5	2,0
Se inscribió a la empresa en la Secretaría Nacional de capacitación	1	3	3	No tiene personal actualizado ni debidamente capacitado para realizar otro tipo de proyectos que no sean hospitales.	0,6	0,6	0,4	3,4
Auditoría del Ministerio de Relaciones Laborales todavían no la hacen a la empresa	0,1	3	0,3	Falta de puntualidad en la entrega de trabajos a los clientes.	0,5	0,7	0,4	0,7
DEBILIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO	OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO	D+O
No tiene un sistema adecuado para la contratación y selección del personal.	1	1	1	La competencia no cuenta tampoco con departamentos de recursos humanos	0,1	2	0,2	1,2
No tiene definidos los puestos de trabajo ni tampoco las responsabilidades	0,7	2	1,4	La empresa ha iniciado la creación del departamento de recursos humanos	0,2	2,5	0,5	1,9
No existe un plan de carrera.	0,5	1	0,5	Contratación de un psicólogo industrial para evaluar las pruebas que se toman.	1	3	3	3,5
Falta de flexibilidad por parte de la empresa para realiza otro tipo de construcciones o proyectos.	0,8	1	0,8	La empresa puede utilizar los fondos de la Secretaría Nacional de capacitación para su personal	0,8	2,8	2,24	3,0
El personal realiza su trabajo de forma aislada.	0,5	2	1	Implementar el departamento antes de que el Ministerio de Relaciones Laborales visite la empresa	0,5	1	0,5	1,5

¿Cuál es la zona de poder?

La zona de poder es el puntaje más alto de la Fortaleza + Oportunidad.

¿Permite esa fortaleza aprovechar esa oportunidad?

Sí, porque la empresa utilizaría fondos del gobierno para capacitar a su personal y no tendría que invertir tanto en los mismos.

¿Protege esta fortaleza contra esta amenaza específica?

Sí porque se puede utilizar los programas de capacitación que ofrecen las instituciones inscritas en al secretaría para actualizar y hacer que su personal sea competente.

¿Cuál es la zona vulnerable?

La zona vulnerable es el puntaje más alto entre Debilidad y Amenaza.

¿Afecta esta debilidad el aprovechamiento de la oportunidad correspondiente?

No porque justamente la contratación de los psicólogos industriales es un cumplimiento a la legislación del SART, y esta contratación permite a la organización crear un verdadero plan de carrera que no solo tome en cuenta la parte económica sino también la parte afectiva y emocional de los trabajadores.

¿Hace vulnerable a la organización esta debilidad ante la amenaza en cuestión?

No, porque si la corrigen estarían cumpliendo la legislación.

Al interrelacionar está información se obtuvo la siguiente matriz FODA:

<u>FORTALEZAS</u>	<u>OPORTUNIDADES</u>
Que el personal tiene más de 30 años de experiencia en la planificación y construcción de hospitales.	La competencia no cuenta tampoco con departamentos de recursos humanos
Personal altamente calificado para la planificación y ejecución de este tipo de obras.	La empresa ha iniciado la creación del departamento de recursos humanos
Existe un alto grado de compañerismo en la empresa	Contratación de un psicólogo industrial para evaluar las pruebas que se toman.
Se inscribió a la empresa en la Secretaría Nacional de capacitación	La empresa puede utilizar los fondos de la Secretaría Nacional de capacitación para su personal
Auditoría del Ministerio de Relaciones Laborales todavía no la hacen a la empresa	Implementar el departamento antes de que el Ministerio de Relaciones Laborales visite la empresa
<u>DEBILIDADES</u>	<u>AMENAZAS</u>
No tiene un sistema adecuado para la contratación y selección del personal.	No cuenta con personal competente.
No tiene definidos los puestos de trabajo ni tampoco las responsabilidades	Al no contar con un perfil de los puestos no se puede actualizar ni capacitar al personal.
No existe un plan de carrera.	Alta rotación del personal.
Falta de flexibilidad por parte de la empresa para realiza otro tipo de construcciones o proyectos.	No tiene personal actualizado ni debidamente capacitado para realizar otro tipo de proyectos que no sean hospitales.
El personal realiza su trabajo de forma aislada.	Falta de puntualidad en la entrega de trabajos a los clientes.

3.6 Diseño del modelo.

El objetivo general en este capítulo es explicar porque se escogió aplicar un Modelo de Gestión basado en Competencias. Para transformar a la Constructora Maldonado Fiallo Hermanos Cia. Ltda., en una organización eficiente y eficaz de mejorar la cultura de ejecución y calidad de los resultados de los objetivos estratégicos es necesario implementar la gestión basada en competencias por que está nos permite:

- Cambio de actitud y de la cultura laboral.
- Obligación de desarrollar al personal.
- Aplicar un proceso de aprendizaje permanente, individual y colectivo para asimilar nuevas y olvidar aquellas que ya no funcionan.
- Mejorar la efectividad de la Organización a través de intervenciones que potencien su capacidad para cambiar de manera proactiva, frente a los retos que se enfrentará.

Antes de establecer el modelo de gestión por competencias que se adoptará, se hará un análisis comparativo con otros modelos de gestión:

La Administración es una rama que permite utilizar al máximo los recursos que tiene la empresa para alcanzar sus objetivos, de allí, que la Administración de Recursos Humanos es considerada uno de los pilares más importantes, por ser un proceso estratégico y dinámico obligando a los niveles directivos a establecer nuevas estructuras organizacionales flexibles dentro del campo de recursos humanos. Por esta razón en la Constructora Maldonado Fiallo Hermanos Cía. Ltda., ha decidido implementar un modelo de Gestión del Talento Humano que le permita establecer un proceso adecuado de contratación de personal, para reclutar y seleccionar tomando en cuenta las necesidades y perfiles de cada puesto de trabajo. Para seleccionar el modelo de gestión de talento humano más adecuado para la empresa, analicé varios modelos de gestión, a continuación describo los mismos:

Modelo de Gestión	Ventajas
Gestión de Werther y Davis	Orientado a la gestión estratégica de la empresa mejorando su efectividad y eficiencia. Este modelo posee carácter funcional ya que muestra todos los elementos del sistema de Talento Humano vinculados con los objetivos que se pueden lograr.
Gestión de Idalberto Chiavenato	Parte de la cultura de la empresa para establecer políticas y objetivos del sistema a través de la implementación de cinco subsistemas que son alimentación, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control del talento humano.
Gestión por Competencias laborales	Hace énfasis en la motivación humana como un marco que entrelaza los conocimientos que tiene un trabajador con lo que debe hacer y como lo debe hacer. El enfoque cambia en los procesos de reclutamiento y selección, la dirección ya no es la de buscar a una persona que ocupe un puesto de trabajo o de alentar los aspirantes para

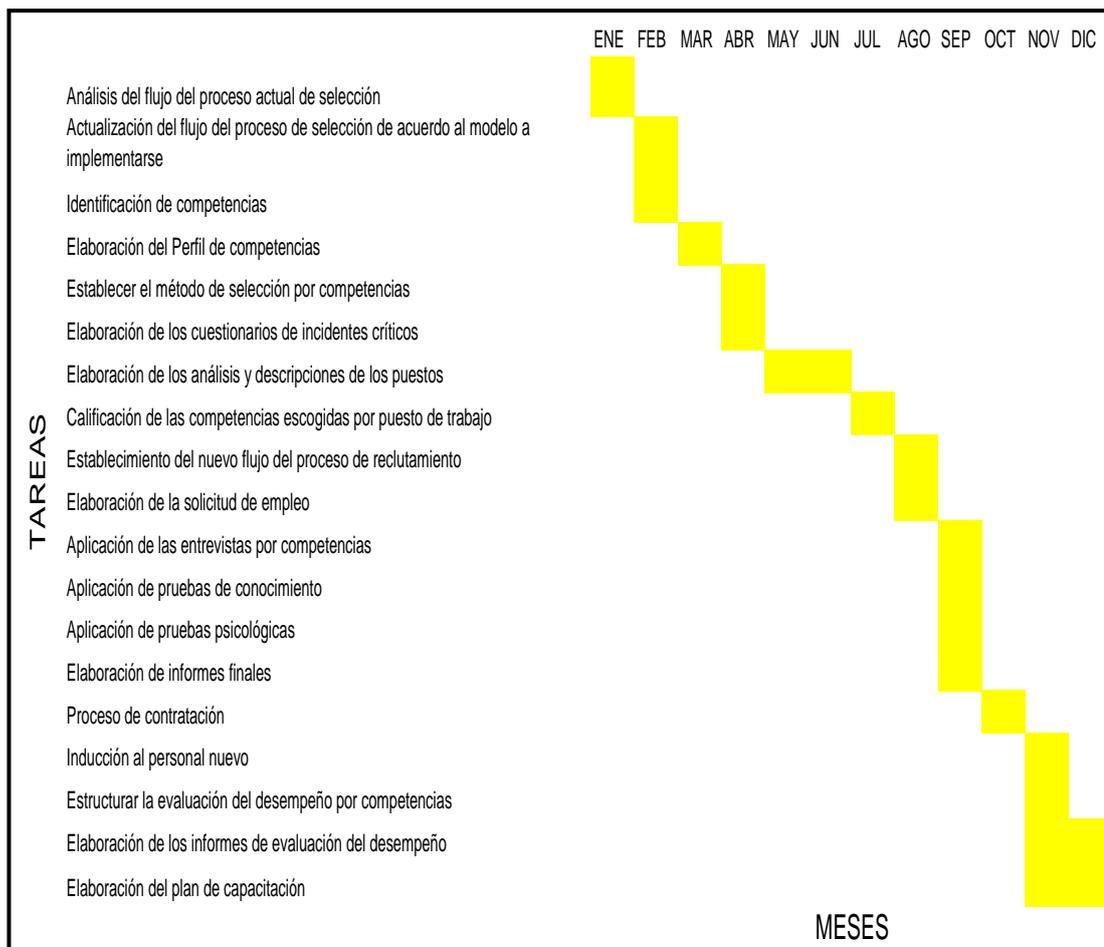
	que pertenezcan a la organización, la misión va más allá, es esencial el captar a la persona más adecuada que se ajuste a las necesidades del cargo pero que también se acople a la organización en su conjunto.
--	--

Fuente: Mauricio Valverde.

Para establecer un modelo de gestión por competencias, se debe adoptar algunas premisas básicas que avalarán las acciones gerenciales:

- Determinar los perfiles de cada puesto de trabajo existente en la empresa tiene características y condiciones propias y debe ser ocupado por personas que posean un específico perfil de competencias.
- Reconocer que aquellos que ocupan puestos gerenciales, son responsables de ofrecer oportunidades que permitan el desarrollo y adquisición de nuevas competencias.
- Estar convencidos de que siempre habrá espacio para el desarrollo de nuevas competencias, y que a lo que hoy se exige como buen desempeño de una tarea, mañana podrá agregársele nuevos desafíos.
- Estas premisas básicas deben ser difundidas hasta que sean parte de la cultura general y sean interiorizadas en las actitudes y comportamiento de todos.

A continuación detallo con el Diagrama de Gantt que pasos seguí para implementar este modelo:



3.7 Las ventajas esperadas con la implantación del modelo.

La mayoría de empresas invierte de forma muy tímida en el desarrollo de sus equipos, por motivos que varían desde la inexistencia de estrategias sistematizadas de evaluación de desempeño, hasta el conocimiento de la importancia de la formación de un capital intelectual como factor diferencial.

La gestión por competencias, además de suplir estas lagunas, aportará innumerables ventajas al interior de la Constructora tales como:

- La posibilidad real de definir perfiles profesionales que favorecerán la productividad.
- El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.

- La identificación de puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garanticen mejores resultados.
- El gerenciamiento del desempeño en base a objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad de observación directa.
- El aumento de la productividad y la optimización de los resultados.
- La concientización de los equipos para que asuman la co-responsabilidad de su auto desarrollo. Tornándose un proceso de ganar-ganar, desde el momento en que las expectativas de todos están atendidas.
- Cuando se instala la gerencia por competencias, se evita que los directores y sus colaboradores pierdan el tiempo en programas de entrenamiento y desarrollo que no tienen que ver con las necesidades de la institución o las necesidades particulares de cada puesto de trabajo.

3.8 Planificación del modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias.

El proceso de planificación de la gestión del talento humano consiste en identificar las estrategias que deben ser implementadas a través de diferentes procesos y mecanismos de administración de personal con el objeto de garantizar que las personas posean y perfeccionen las competencias requeridas para cumplir con los propósitos de cada una de las áreas y que las políticas favorezcan la permanencia y constante desarrollo de las personas en la organización.

La planificación debe cubrir los siguientes procesos y políticas:

- La formación orientada a fortalecer y perfeccionar las competencias requeridas para el óptimo desempeño en cada rol de empleo.

- La política de promoción que le permita a cada persona proyectar su desarrollo (plan de carrera) en la organización elevando el nivel de sus competencias y desarrollando aquellas indispensables para ejercer cargos de mayor complejidad y/o responsabilidad. Lo que permite contar con referentes objetivos que ayuden a evaluar las posibilidades de éxito de una persona en cargos diferentes al actual.
- La política de rotación y reubicación de las personas de acuerdo a sus competencias, para garantizar el mejor nivel de ajuste persona-cargo, sin tener que prescindir de ellas.
- La política de remuneración e incentivos, mediante la cual se puedan establecer estímulos, no solamente de carácter económico, orientadas a estimular a quienes se empeñen en incrementar su nivel de competencia y por ende su desempeño y calidad de la gestión.
- La selección, en los casos de expansión de la organización o en los cuales no se cuenta con perfiles idóneos para desarrollar cierto tipo de actividades con el nivel requerido. Empieza con el reclutamiento, identificando dónde están los recursos humanos que se quieren atraer a la organización.



3.9 Proceso de Gestión de Talento Humano por Competencias.

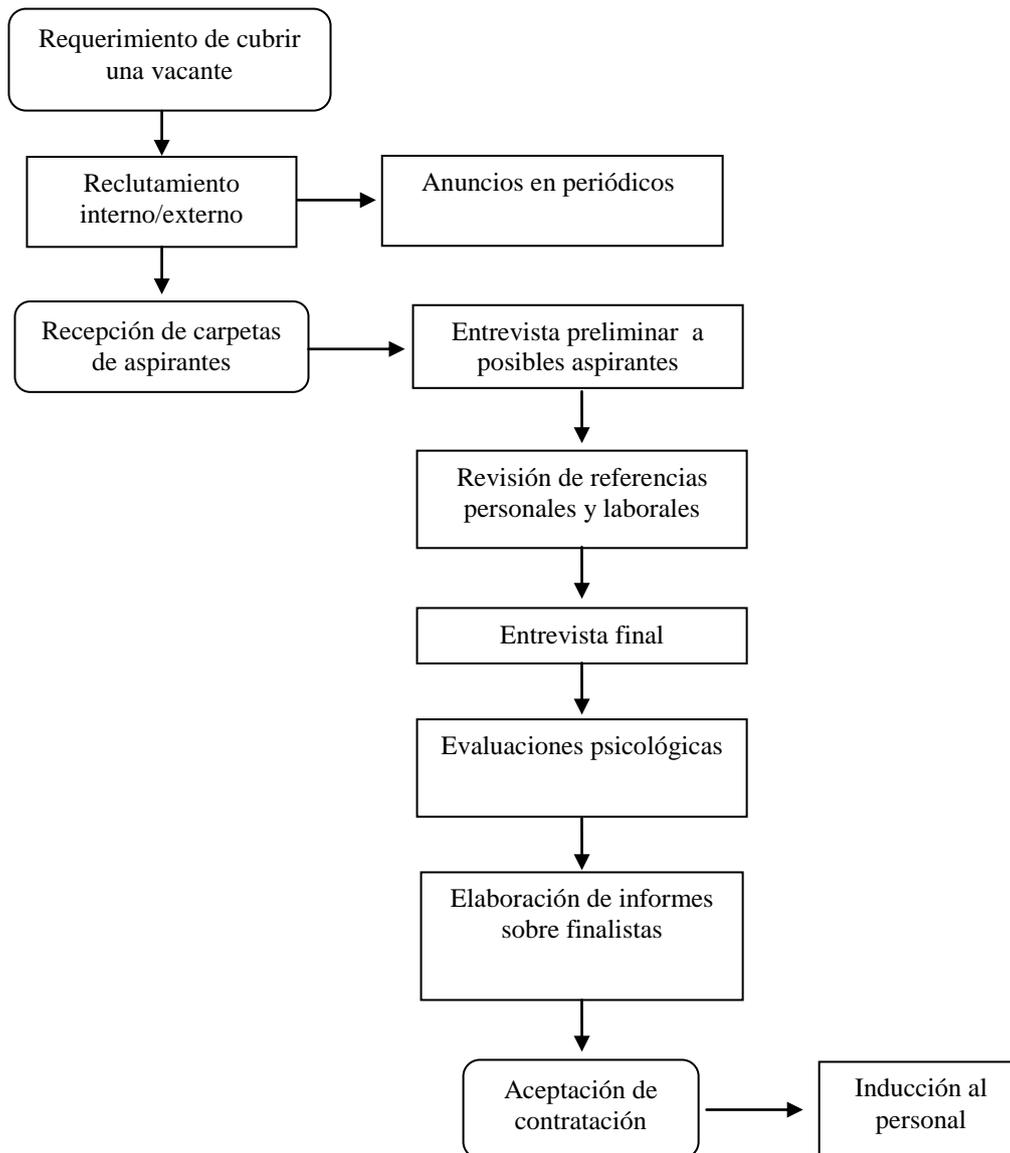
Para implementar el modelo de Gestión de Talento Humano se realizó las siguientes actividades:

Se realizó un análisis del flujo del proceso actual de reclutamiento y selección de personal en la Constructora Maldonado Fiallo Hermanos Cia. Ltda. para proceder a cambiarlo y adaptarlo a lo que se necesita:

Proceso actual.

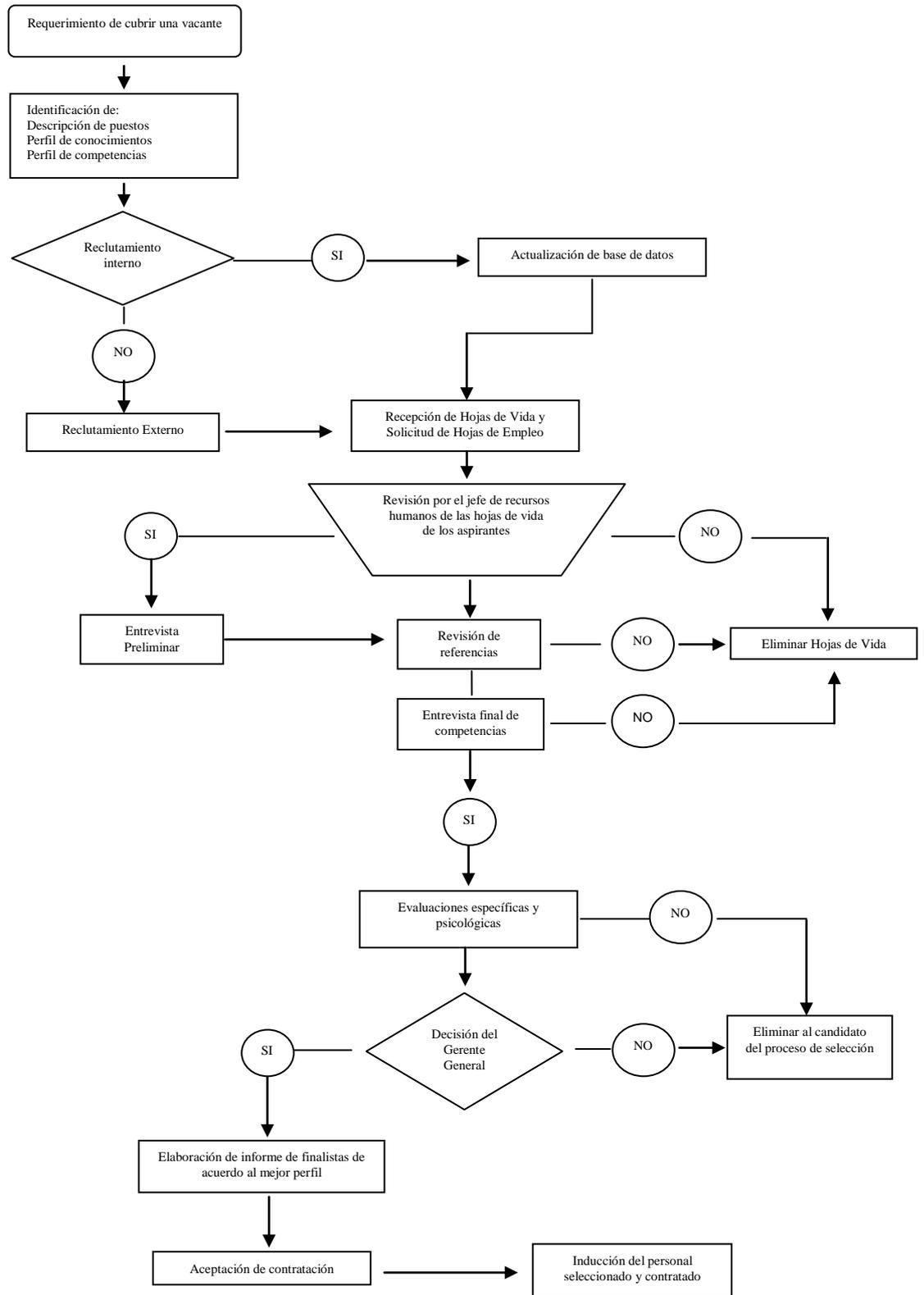
1. Se detecta la necesidad de requerir personal.
2. Se hace una publicación en algún periódico de circulación nacional.
3. Se recibe las hojas de vida de los aspirantes y se les comunica en qué áreas se necesita personal.
4. Se llama a los aspirantes para una entrevista preliminar.
5. Se verifica los datos de los aspirantes como referencias personales y laborales.
6. Si cumplió con lo anterior se le realiza pruebas psicológicas y de conocimiento.
7. Se realiza el informe final, el cual es entregado al Gerente General quién toma la decisión final de contratación de nuevo personal.
8. Con el nuevo personal contratado se realiza la inducción del mismo.

Flujograma actual del proceso de selección de talento humano de la Constructora Maldonado Fiallo Hermanos Cia. Ltda.



3.10 Fases del proceso de selección del personal

El siguiente proceso de selección es el que se va a incluir en el diseño del modelo de gestión por competencias para la Constructora Maldonado Fiallo Hermanos Cia. Ltda.



3.11 Identificación de las Competencias.

Se identificó a las competencias que “deberían” tener las personas para lograr resultados sobresalientes, a aquellas competencias presentes en las personas, que

permiten un desempeño superior al considerado “normal”: en esta relación se definen las competencias personales, de desempeño y de resultado.

Es muy importante tener en cuenta que cada competencia identificada debe ser medible y definida a través de indicadores tanto positivos (expresiones de lo que debe ser) como negativos (expresiones de lo que no debe ser).

Factores a considerar para identificar las competencias:

- **Técnicos:** tipo de maquinarias, equipos y los insumos de los que se alimenta esa organización.
- **Relativos a la organización del trabajo:** estructuración de la empresa, divisiones funcionales, comunicaciones, sistemas de liderazgo, sistemas de compensación e incentivos.
- **Relativos a las personas:** personalidad, aptitudes y actitudes, potenciales y conciencia de rol.

En los factores técnicos y los relacionados a la organización del trabajo, incide la empresa, ya que son factores definidos según los objetivos de la compañía. Mientras que los factores relacionados a las personas, incide el propio trabajador, su formación, por lo que los niveles que desempeñan esos roles son los más adecuados para identificar las competencias de rol necesarias para el desempeño.

Antes de poder identificar las competencias individuales se va a indicar las competencias corporativas que la Constructora Maldonado Fiallo Hermanos Cia. Ltda. debe tener:

3.12 Perfil de competencias corporativas de la Constructora Maldonado Fiallo Cia. Ltda.

- **Compromiso Organizacional.**

La constructora Maldonado Fiallo Hermanos Cia. Ltda., con esta competencia demuestra su creencia en las metas y valores de la organización, teniendo voluntad de ejercer un esfuerzo considerable en beneficio de la misma.

Aquí se desarrolla el sentido de pertenencia y el compromiso que cada persona debe tener para los logros.

- **Integridad.**

La constructora se caracteriza por contratar personal honesto y ético en el ámbito profesional, por contar con personas que actúan permanentemente de acuerdo a sus convicciones y valores que son coherentes con los de la Constructora, aún en situaciones adversas, generando confianza y credibilidad tanto a nivel interno como externo.

- **Trabajo en Equipo.**

Esta competencia se evidencia cuando los integrantes de la Constructora Maldonado Fiallo Hnos. Cia. Ltda. participan activamente en la consecución de una meta común trabajando en colaboración unos con otros, generando visión compartida, y buscando resultados conjuntos. En esta competencia existe un excelente manejo de las relaciones interpersonales ya que se reconoce las habilidades de cada miembro del equipo y se trabaja de manera coordinada.

- **Orientación al Logro.**

La constructora Maldonado Fiallo Hnos. Cia. Ltda. está constantemente preocupado por realizar bien su trabajo o sobrepasar un estándar. Se esfuerza por superar rendimientos propios anteriores, superar a la competencia, y realizar actividades que nadie ha realizado.

- **Flexibilidad.**

La Constructora Maldonado Fiallo Hnos. Cia. Ltda. tiene la habilidad de adaptarse y trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.

Adapta su propio enfoque y forma de operar a medida que la situación lo requiera.

- **Preocupación por el orden y la calidad.**

La Constructora Maldonado Fiallo Hnos. Cia. Ltda. realiza seguimiento y revisión del trabajo, insistencia en la claridad de los roles y funciones asignadas, el asegurarse que no existe errores en el trabajo o en la información.

- **Orientación al cliente.**

La constructora Maldonado Fiallo Hnos. Cia. Ltda. está orientada a satisfacer los requerimientos del cliente. La cultura de la organización está sistemáticamente comprometida con la creación de valor. La idea es de contar con una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

Con esta información se procede a realizar e identificar las competencias individuales, a su descripción y definición.

En algunos casos sirven los listados ya definidos en el mercado, pero lo mejor es elaborar uno mismo tratando de redactar los rasgos de comportamiento identificados en los empleados.

Además de identificar y definir las competencias, es necesario fijar distintos grados o niveles en cada una de estas, los mismos que servirán de guía para la compañía con el propósito de entregarle las pautas y lineamientos que orienten a los empleados de la Constructora Maldonado Fiallo Hnos. Cia. Ltda., en su desarrollo personal y profesional.

La división en grados de una competencia puede hacerse de diferentes formas.

De acuerdo con algunos autores se lo hace de la siguiente manera:

A: Alto

B: Muy Bueno, por sobre el estándar

C: Bueno, en muchos casos suele representar el nivel requerido para el puesto.

D: Nivel mínimo de la competencia (o, en otros casos, grado no satisfactorio).

En esta propuesta, el grado D tiene dos versiones que, identificada en cada caso, pueden significar “insatisfactorio” o “grado mínimo” de la competencia. En ese caso, al pie de ella aparecerá la siguiente leyenda:

Nota: en este rango, el GRADO D no indica ausencia de competencia, sino su desarrollo en el nivel Mínimo.

Pero es preferible no asignar un grado en negativo a un puesto.

Se detalla a continuación los grados de las competencias y su definición, pero se va a tomar como referencia del diccionario de competencias de Martha Alles.²⁸

3.13 La determinación de las Competencias para la Constructora Maldonado Fiallo Hnos. Cia. Ltda.

Para la determinación de las competencias de la Constructora Maldonado Fiallo Hnos. Cia. Ltda. se escogió el método de entrevista de incidentes críticos, que nos ha permitido ir de lo conductual a lo conceptual.

²⁸ ALLES, Martha Alicia, *Diccionario de comportamientos por Gestión de Competencias* -1ra. Edición, Ediciones Granica S.A., Buenos Aires, 2004, pp. 76.

Vamos a utilizar el cuestionario para recabar información, el mismo que nos permitirá averiguar los motivos, habilidades y conocimientos que realmente tiene y usa el entrevistado.

Recordemos que estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente en situaciones de evaluación. Son indicios integrales de aptitudes, actitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos.

Para la determinación de las competencias hemos realizado un cuestionario que fue aplicado a los colaboradores de la Constructora Maldonado Fiallo Hnos. Cia. Ltda., el mismo que detallo a continuación:

Cuestionario aplicado a los colaboradores de la Constructora Maldonado Fiallos Cia. Ltda.

- 1.- Describa una ocasión en la que hubiera hecho algo nuevo o de manera diferente y que originó una mejora en su puesto de trabajo.
- 2.- ¿Qué hizo que llegase a esa situación?
- 3.- Descripción lo más exacta posible de lo que hizo que le pareció tan eficiente.
- 4.- ¿Quiénes intervinieron?
- 5.- ¿Qué pensó en esa situación?
- 6.- ¿Cuál era su papel?
- 7.- ¿Qué resultado se produjo?

Este método nos ha permitido identificar las habilidades y conductas claves y determinantes en la distinción entre desempeños normales y excepcionales.

Mediante el cuestionario se recaba información acerca de la eficacia laboral.

A continuación detallo la determinación de competencias para la Constructora Maldonado Fiallo Hnos. Cia. Ltda.

Competencias Humanas.

- **Flexibilidad.**

Descripción: Es la habilidad de adaptarse y trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.

ALTO: Modifica sus objetivos o acciones para responder con rapidez a los cambios organizacionales o de prioridad. Realiza cambios en la estrategia de negocios ante los nuevos retos o necesidades del entorno para adaptarse a una situación específica.
--

MUY BUENO: Decide qué hacer en función de la situación. Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas, y así beneficiar la calidad de la decisión o favorecer la calidad del proceso.
--

BUENO: Aplica las normas con flexibilidad, al igual que procedimientos, adaptándolos para alcanzar los objetivos globales de la organización., dependiendo de cada situación.
--

MÍNIMO REQUERIDO: Esta dispuesto a cambiar las propias ideas ante una nueva información o evidencia contraria. Comprende los puntos de vista de los demás
--

- **Autoconfianza.**

Descripción: Es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para realizar un trabajo o resolver un problema.

ALTO: Confronta a sus superiores o clientes con convicción y firmeza; no es brusco ni maleducado. Se ofrece para misiones extremadamente desafiantes y/o personalmente muy arriesgadas.
--

MUY BUENO: Busca nuevas responsabilidades. Habla cuando no está de acuerdo con sus superiores, clientes o personas en una posición superior, pero expresa adecuadamente su desacuerdo y presenta su posición en forma clara y segura.

BUENO: Toma decisiones o actúa sin necesidad de consultar a pesar de un desacuerdo manifestado por compañeros o subordinados.

MÍNIMO REQUERIDO: Una vez que ha recibido los lineamientos de trabajo, o hace sin requerir supervisión. Muestra confianza en sí mismo, muestra seguridad ante los demás.

- **Integridad.**

Descripción: Capacidad para mantenerse dentro de las normas sociales, organizacionales y éticas en las actividades relacionadas con el trabajo.

ALTO: Trabaja según sus valores, aunque ello implique un importante coste o riesgo. Se asegura de señalar tanto las ventajas como los inconvenientes de un trato. Despide o no contrata a una persona de dudosa reputación, aunque tenga alta productividad.

MUY BUENO: Actúa rectamente aunque eso le suponga complicaciones profesionales, personales o emocionales a él u otras personas. No está dispuesto a cumplir órdenes que impliquen acciones que él considera que no son éticas.

BUENO: Desafía a otros a actuar con valores y creencias. Está orgulloso de ser honrado. Es honesto en las relaciones con los clientes. Da a todos un trato equitativo.

MÍNIMO REQUERIDO: Es abierto y honesto en situaciones de trabajo. Reconoce errores cometidos o sentimientos negativos propios y puede comentárselos a otros.

- **Autocontrol.**

Descripción: Es la capacidad de mantener las propias emociones bajo control y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad por parte de otros o cuando se trabaja en condiciones constantes de estrés.

ALTO: Maneja efectivamente sus emociones. Evita las manifestaciones de las emociones fuertes o el estrés sostenido; sigue funcionando bien o responde constructivamente a pesar del estrés.
MUY BUENO: Actúa con calma. Siente emociones fuertes tales como el enfado y frustración extrema, ignora las acciones que le producen desagrado y continúa su actividad o conversación.
BUENO: Controla sus emociones. Siente el impulso de hacer algo inapropiado pero resiste la tentación. No cae en la situación de actuar irreflexivamente.
MÍNIMO REQUERIDO: Piensa antes de actuar, controla impulsos y emociones fuertes, se mantiene al margen de la discusión.

Competencias Indispensables.

- **Orientación al logro.**

Descripción: Es la preocupación por realizar bien el trabajo o sobrepasar un estándar; es realizar algo único o excepcional.

ALTO: Por la responsabilidad que la posición le confiere y para alcanzar mejores resultados compromete recursos importantes tales como tiempo, personas, etc., a fin de alcanzar los objetivos o solventar crisis.
MUY BUENO: Hace o propone cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras notables y medibles en el rendimiento.
BUENO: Se fija sus propios estándares y comprueba frente a ellos el logro de sus resultados.
MÍNIMO REQUERIDO: Se interesa por realizar el trabajo bien o correctamente. Expresa la frustración ante la ineficacia y pérdida de tiempo y manifiesta su voluntad de hacerlo mejor.

- **Impacto e influencia.**

Descripción: Implica la intención de persuadir, convencer, influir o impresionar a los demás para que contribuyan en alcanzar sus objetivos.

ALTO: Tiene capacidad para influir o persuadir a alguien y éste a su vez a otros, generando cadenas de influencia entre personas claves.

MUY BUENO: Es capaz de influir en los demás en diferentes circunstancias, aun las muy difíciles.

BUENO: Realiza acciones para persuadir a otros durante una conversación o presentación, utilizando para ello información relevante.

MÍNIMO REQUERIDO: Intenta producir un efecto o impacto concreto, calculando la influencia que sus declaraciones causarán en los demás.

- **Orientación al cliente.**

Descripción: Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes interno y externo, de satisfacer sus necesidades y requerimientos

ALTO: Conoce las actividades del Cliente y sus necesidades reales lo que le permite enfocar sus acciones para satisfacerlas de manera que va más allá de las inicialmente expresadas.

MUY BUENO: Mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente. Cuando el cliente tiene algún problema se compromete personalmente para resolverlo con rapidez, sin presentar pretextos.

BUENO: Mantiene una comunicación permanente con el cliente para conocer sus necesidades y su nivel de satisfacción. Ofrece al cliente información adicional que le pueda ser de utilidad o beneficio.

MÍNIMO REQUERIDO: Responde a las preguntas, quejas o problemas que el cliente le plantea en ese momento, mantiene una actitud de servicio frente al cliente.

- **Identificación con la Institución**

Descripción: Es la capacidad y voluntad de orientar los propios intereses y comportamientos hacia las necesidades, prioridades y objetivos de la institución.

ALTO: Hace concesiones profesionales o personales a favor de la institución. Por su compromiso personal con la compañía apoya las decisiones que benefician a toda la entidad.

MUY BUENO: Apoya a la compañía. Se siente comprometido y actúa públicamente a favor de la misión y objetivos institucionales.

BUENO: Es leal con la compañía, se preocupa acerca de la imagen de compañía y efectivamente está ligado a ella.

MÍNIMO REQUERIDO: Trabaja para adaptarse en la compañía, respeta las normas, las políticas, los procedimientos, cumple con los compromisos y obligaciones.

- **Responsabilidad.**

Descripción: Es la capacidad asociada al compromiso con que las personas realizan las diferentes tareas a su cargo.

ALTO: Desempeña las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible. Su responsabilidad está por encima de lo esperado en su posición.

MUY BUENO: Cumple con los plazos preestablecidos en la calidad requerida, preocupándose de lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.

BUENO: Cumple los plazos tomando todos los márgenes de tolerancia previstos y la calidad mínima necesaria para cumplir el objetivo

MÍNIMO REQUERIDO: Cumple los plazos o alcanza la calidad pero difícilmente ambas cosas a la vez.

- **Iniciativa.**

Descripción: Es la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo limitarse a pensar en lo que hay que hacer en el futuro.

ALTO: Se anticipa a las situaciones con una visión a largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Es promotor de ideas innovadoras.

MUY BUENO: Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que puedan ocurrir en el corto y mediano plazo. Crea oportunidades o minimiza los problemas potenciales. Es ágil en la respuesta a los cambios.

BUENO: Toma decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir. Actúa rápida y decididamente, cuando lo normal sería esperar, analizar y ver si se resuelve sola.

MÍNIMO REQUERIDO: Aborda oportunidades o problemas del momento. Reconoce las oportunidades que se presentan, y/o actúa para materializarlas o bien se enfrenta inmediatamente con los problemas.

Competencias de Relacionamento Conductual.

- **Desarrollo de Interrelaciones.**

Descripción: Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contacto con distintas personas.

ALTO: Establece sólidas relaciones con personas que le apoyan o le ayudan a alcanzar un objetivo determinado.

MUY BUENO: Muestra permanente motivación para incrementar sus relaciones y para formar un grupo de relaciones de intereses comunes.

BUENO: Establece y mantiene relaciones cordiales con un amplio círculo de amigos y conocidos con el objetivo de lograr mejores resultados en el trabajo.

MÍNIMO REQUERIDO: Se relaciona informalmente con la gente de la empresa. Incluye conversaciones generales sobre el trabajo, la familia, etc.

- **Trabajo en Equipo.**

Descripción: Es la habilidad para participar activamente de una meta común, incluso cuando no está directamente relacionada con el interés propio.

<p>ALTO: Fortalece el espíritu de equipo en toda la organización. Expresa satisfacción personal con los éxitos de sus colegas o de otras líneas de negocios. Se preocupa por apoyar el desempeño de otras áreas de la compañía, aunque la organización no le dé suficiente apoyo.</p>
<p>MUY BUENO: Anima y motiva a los demás. Desarrolla el espíritu de equipo. Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, buen clima y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo.</p>
<p>BUENO: Solicita la opinión al resto del grupo. Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los otros.</p>
<p>MÍNIMO REQUERIDO: Participa de buen grado en el grupo, apoya sus decisiones. Realiza la parte de trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás y los tiene al corriente de los temas que lo afectan.</p>

- **Comprensión Interpersonal.**

Descripción: Es la habilidad de escuchar, entender correctamente los pensamientos, sentimientos o preocupaciones de los demás aunque no se expresen verbalmente o se expresen parcialmente.

<p>ALTO: Comprende los intereses de los demás modificando su propia conducta, dentro de las normas de la organización; y los ayuda a resolver problemas que le plantean o él mismo observa.</p>
<p>MUY BUENO: Comprende los problemas, sentimientos y preocupaciones subyacentes de otra persona, identificando sus fortalezas y debilidades.</p>
<p>BUENO: Toma en cuenta los indicios de emociones o pensamientos de los demás para realizar un diagnóstico y explicar sus conductas.</p>

MÍNIMO REQUERIDO: Tiene cierta dificultad para comprender o percibir los estados de ánimo, demuestra incomprensión o sorpresa ante las acciones o emociones de los demás.

Competencias Gerenciales.

- **Dirección de Personas.**

Descripción: Implica utilizar apropiada y adecuadamente la autoridad personal o la que el puesto nos confiere, para decir a los demás lo que tienen que hacer y demandar su cumplimiento.

ALTO: Compara periódicamente el rendimiento o los resultados individuales alcanzados. Exige alto rendimiento estableciendo estándares con sus colaboradores. Logra que el individuo se fije objetivos desafiantes, pero posibles y que éstos guarden relación con los planes de la empresa.

MUY BUENO: Comparte con los demás en forma abierta los resultados que cada persona ha alcanzado frente a los objetivos que fueron establecidos. Se muestra disponible para brindar apoyo o ayuda cuando los individuos lo consideren necesario.

BUENO: Maneja situaciones en las cuales fija límites y deja claro con sus colaboradores el cumplimiento y entrega del trabajo.

MÍNIMO REQUERIDO: Organiza el trabajo de otros asignando tareas a partir de la correcta identificación de lo que cada uno es capaz de hacer.

- **Planificación y Organización.**

Descripción: Capacidad para establecer eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos.

ALTO: Anticipa los puntos críticos de una situación o problemas con un gran número de variables, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando

información externa para asegurar la calidad de los procesos.

MUY BUENO: Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos, estableciendo de manera permanente mecanismos de coordinación y control de la información de los procesos en curso.

BUENO: Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.

MÍNIMO REQUERIDO: Organiza el trabajo y administra adecuadamente los tiempos.

- **Liderazgo.**

Descripción: Supone la intención de asumir el papel de líder de un grupo o equipo de trabajo. Implica el deseo de guiar a los demás.

ALTO: Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Fija objetivos, realiza su seguimiento y da retroalimentación a los diferentes integrantes.

MUY BUENO: Se asegura que las necesidades del grupo están cubiertas para que le equipo trabaje con las herramientas suficientes y fundamentales para generar resultados.

BUENO: En un papel de líder, mantiene informadas a las personas que pueden verse afectadas por una decisión, explicando las razones que han llevado a tomarla. Se asegura que el grupo dispone de toda la información necesaria.

MÍNIMO REQUERIDO: Administra adecuadamente reuniones de trabajo, establece objetivos y puntos a tratar, mantiene al grupo enfocado, concreta resultados, etc.

3.14 Análisis y descripción de puestos por competencias.

Este paso es uno de los más importantes y beneficiosos para la compañía, ya que a partir del análisis y descripción de puestos se podrá reclutar, seleccionar y contratar al personal.

El análisis de puestos consiste en la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de una organización. Esta función tiene como meta el análisis de cada puesto de trabajo y no de las personas que lo desempeñan.

“El análisis, descripción de puestos es una técnica de recursos humanos que de forma sintética, estructurada y clara, recoge la información básica de un puesto de trabajo en una organización determinada.”²⁹

Para el análisis de puestos se tendrá que reunir y analizar información sobre el contenido del puesto, los requerimientos específicos, el contexto en que las tareas se realizan, y el tipo de personas que se debe contratar para el puesto; identificando sus habilidades, destrezas y competencias.

La información que brinda el análisis de puesto es:

- La descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requieren cada puesto.
- Los planes de recursos humanos a corto y largo plazos, que permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión, y permiten asimismo conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada.
- Los candidatos que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se pueden escoger.

²⁹ ALLES, Martha Alicia, *Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias* - 1ra. Edición, Ediciones Granica S.A., Buenos Aires, 2000, Pág. 32.

Estos tres elementos anteriores determinan en gran medida la efectividad del proceso de selección.

Pero además de estos se toma en cuenta también:

- Compensar en forma equitativa a los empleados
- Ubicar a los empleados en los puestos adecuados
- Crear planes para capacitación y desarrollo
- Planear las necesidades de capacitación del Recurso Humano.
- Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral
- Evaluar la manera en que los cambios en el entorno afecten el desempeño de los empleados
- Conocer las necesidades reales del Recurso Humano de una empresa

Con estas definiciones, en la Constructora Maldonado Fiallo Cia. Ltda. se va a realizar una descripción de puestos para identificar y saber que funciones son las que ejecuta cada empleado, con esto también evitará el escoger, seleccionar y contratar a personas no calificadas para sus trabajos; con la descripción de puestos se puede de alguna manera mejorar la estructuración de la compañía en temas relacionados con el personal que la integra.

En la descripción se va a incluir las competencias y sus grados a los diferentes puestos de trabajo, los mismos que se asignan de acuerdo a la necesidad y requerimiento de la posición y de esta manera lograr un desempeño óptimo y exitoso.

3.15 Descripción de puestos para la Constructora Maldonado Fiallo Hnos. Cia. Ltda.

A. DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
ÁREA DE TRABAJO: Administrativa.	CÓDIGO:
TÍTULO DEL PUESTO: Gerente General	CIUDAD: Quito
JEFE INMEDIATO SUPERIOR: Junta General De Accionistas.	HORAS TRABAJADAS POR SEMANA 40
LE REPORTAN: Secretaria, Contabilidad, y supervisión indirecta a todo el personal de la empresa	
B. OBJETIVO DEL PUESTO	
Organizar, dirigir y coordinar el buen funcionamiento y desarrollo de la compañía en la parte administrativa de acuerdo a las políticas de la misma.	
C. DETALLE DE FUNCIONES, ACTIVIDADES Y TAREAS	
<ul style="list-style-type: none"> - Forma parte de la Junta General de Accionistas. - Encargado del manejo económico, administrativo y de personal. - Encargado de aprobar y desembolsar los recursos económicos, conjuntamente con Contabilidad. - Asistir a todas las reuniones con los clientes. - Coordinar un plan estratégico con la participación de todo el personal en 	

función a los objetivos de la compañía.

- Aprobar la estructura de la empresa, creación, o modificación de los puestos de trabajo.
- Aprobar las políticas a aplicarse en la administración de recursos humanos de la compañía.
- Planificar e implementar sistemas de evaluación de personal.
- Aprobar instructivos, guías y reglamentos que faciliten la gestión de las diferentes áreas.
- Supervisar el cumplimiento de las obligaciones de los empleados, al igual que resolver los problemas que se presenten.
- Cumplir y hacer cumplir con las disposiciones emanadas de la presidencia.
- Promover por todos los medios posibles la motivación del personal
- Disponer de medidas correctivas al personal que no cumple con los objetivos planteados.
- Crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de equipo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales, es decir optimizando los recursos disponibles.

D. COMPETENCIAS

COMPETENCIAS IMPRESCINDIBLES

COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL ÁREA	NIVEL REQUERIDO			
	A	B	C	D
• Planificación y organización	X			
• Dirección de personas	X			
• Liderazgo	X			
• Orientación al cliente	X			

<ul style="list-style-type: none"> ● Impacto e influencia ● Integridad 	x			
	x			
COMPETENCIAS HUMANAS				
<ul style="list-style-type: none"> ● Trabajo en equipo ● Iniciativa ● Responsabilidad ● Flexibilidad ● Autocontrol ● Autoconfianza 	x	x		
	x			
	x			
	x			
	x			
	x			
OTRAS COMPETENCIAS				
<ul style="list-style-type: none"> ● Desarrollo de interrelaciones ● Comprensión interpersonal ● Orientación al logro ● Identificación con la institución 	x	x		
	x			
	x			

E. EDUCACIÓN FORMAL			
NIVEL DE EDUCACIÓN	DETALLE DE TÍTULOS REQUERIDOS	ÁREA DE ESTUDIO	
Carrera Universitaria Completa	Ingeniero en Administración de Empresas o equivalente.	Administración	
F. CAPACITACIÓN ADICIONAL			
SEMINARIOS/CURSOS		# DE HORAS TOMADAS	
- Gestión Empresarial		60 horas	
- Gestión del Talento Humano		40 horas	
- Curso de Modelo de Negocios		40 horas	
G. DESTREZAS / HABILIDADES			
DESTREZAS ESPECÍFICAS	DETALLE	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN
• Técnicas Administrativas	Revisión de documentos y aplicación de métodos, procesos.	✓	✓
• Capacidad de comunicación	Saber comunicar objetivos de la compañía y dar apertura a empleados	✓	
• Manejo de programas informáticos	Saber utilizar páginas web, Word, Excel, PowerPoint, AutoCad.	✓	✓

<ul style="list-style-type: none"> ● Capacidad de decisión 	Saber tomar decisiones de acuerdo a la experiencia, creatividad, y buen juicio	✓	
DESTREZAS GENERALES	DETALLE	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> ● Habilidad analítica y práctica 	Examinar y corregir posibles errores en los procesos		✓
<ul style="list-style-type: none"> ● Orientación al logro 	Cumplir con las metas y objetivos establecidos	✓	
<ul style="list-style-type: none"> ● Habilidad de seguimiento y detalle 	Crear un buen ambiente laboral en la compañía		✓
H. CONDICIONES PERSONALES ESPECIALES			
<p>Manejo de personas,</p> <p>Capacidad para organizar el trabajo y el tiempo,</p> <p>Capacidad para trabajar bajo presión,</p> <p>Facilidad para manejar las relaciones comerciales,</p> <p>Tener espíritu emprendedor,</p> <p>Iniciativa para resolver los problemas más difíciles y complejos de la empresa.</p>			
I. EXPERIENCIA LABORAL			
Cinco años en la dirección de áreas relacionadas con la misión de la empresa, negociación, y/o dirección de una empresa.			

A. DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
ÁREA DE TRABAJO: Construcción.	CÓDIGO:
TÍTULO DEL PUESTO: Presidente	CIUDAD: Quito
JEFE INMEDIATO SUPERIOR: Junta General De Accionistas.	HORAS TRABAJADAS POR SEMANA 40
LE REPORTAN: Gerente de proyecto.	
B. OBJETIVO DEL PUESTO	
Organizar, dirigir y coordinar el buen funcionamiento y desarrollo de la compañía en la parte de campo, es quién está al tanto en la etapa de la ejecución de una obra, es decir, en la Construcción.	
C. DETALLE DE FUNCIONES, ACTIVIDADES Y TAREAS	
<ul style="list-style-type: none"> - Forma parte de la Junta General de Accionistas. - Toma de la decisión de comprar, y adquirir los materiales que conviene o no para la constructora. - Está al tanto del número de personas que necesita en construcción. - Participa con el Gerente General para la asignación de recursos económicos. - Participa constantemente con el Gerente de Proyecto, para estar al tanto de la ejecución de una obra, luego de haber pasado por Planificación. 	

- Encargado de mantener al tanto a la Gerencia General de lo que sucede y se utiliza en construcción
- Presentar el presupuesto a la Junta General de Accionistas una vez que ha sido entregado por el Coordinador de Planificación.

D. COMPETENCIAS

COMPETENCIAS IMPRESCINDIBLES

COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL ÁREA	NIVEL REQUERIDO			
	A	B	C	D
<ul style="list-style-type: none"> ● Planificación y organización ● Dirección de personas ● Liderazgo ● Orientación al cliente ● Impacto e influencia ● Integridad 	x			
COMPETENCIAS HUMANAS				
<ul style="list-style-type: none"> ● Trabajo en equipo ● Iniciativa ● Responsabilidad ● Flexibilidad ● Autocontrol ● Autoconfianza 	x x x x x x			

OTRAS COMPETENCIAS				
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de interrelaciones • Comprensión interpersonal • Orientación al logro • Identificación con la institución 		x		
	x	x		
	x			
E. EDUCACIÓN FORMAL				
NIVEL DE EDUCACIÓN	DETALLE DE TÍTULOS REQUERIDOS		ÁREA DE ESTUDIO	
Carrera Universitaria Completa	Arquitecto o Ingeniero Civil.		Construcciones Civiles.	
F. CAPACITACIÓN ADICIONAL				
SEMINARIOS/CURSOS		# DE HORAS TOMADAS		
- Detalles de construcción.		60 horas		
- Diseño y planificación.		40 horas		
- Ejecución presupuestaria.		40 horas		
G. DESTREZAS / HABILIDADES				
DESTREZAS ESPECÍFICAS	DETALLE	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN	

<ul style="list-style-type: none"> ● Técnicas Administrativas 	Revisión de documentos y análisis de proyecto.	✓	✓
<ul style="list-style-type: none"> ● Capacidad de comunicación 	Saber comunicar a la Gerencia General sobre los requerimientos en obra a tiempo para no sufrir retrasos.	✓	
<ul style="list-style-type: none"> ● Manejo de programas informáticos 	Saber utilizar páginas web, Word, Excel, PowerPoint, AutoCad.	✓	✓
<ul style="list-style-type: none"> ● Capacidad de decisión 	Saber tomar decisiones de acuerdo a la experiencia, creatividad, y buen juicio	✓	
DESTREZAS GENERALES	DETALLE	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> ● Capacidad de análisis y toma de decisiones. 	Debe tener conocimientos y aplicarlos a su función para decisiones oportunas	✓	✓
<ul style="list-style-type: none"> ● Orientación al logro 	Cumplir con las metas y objetivos establecidos.		✓
<ul style="list-style-type: none"> ● Capacidad de análisis y síntesis 	Analizar todos los datos financieros y técnicos de construcción para poder dar el respectivo informe.	✓	✓
H. CONDICIONES PERSONALES ESPECIALES			

Capacidad para organizar el trabajo y el tiempo,
 Capacidad para trabajar bajo presión,
 Capacidad administrativa para planificar, organizar y controlar,
 Ser ágil, dinámico y proactivo.

I.EXPERIENCIA LABORAL

Cinco años de experiencia en elaboración y ejecución de proyectos y estudios financieros.

A. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

ÁREA DE TRABAJO: Planificación.	CÓDIGO:
TÍTULO DEL PUESTO: Coordinador	CIUDAD: Quito
JEFE INMEDIATO SUPERIOR: Junta General De Accionistas.	HORAS TRABAJADAS POR SEMANA 40

LE REPORTAN:

Aéreas de Arquitectura, Suelo-Geotecnia, Estructural, Hidrosanitaria, Electrónica y Eléctrica, Mecánica en el area de Planificación y Gerente de Proyecto en el area de la Construcción.

B. OBJETIVO DEL PUESTO

Organizar, dirigir y coordinar un proyecto, el mismo que será entregado a la Junta General de accionistas para aprobación del diseño y del presupuesto.

C. DETALLE DE FUNCIONES, ACTIVIDADES Y TAREAS

- Está al tanto del diseño de un proyecto, desde su elaboración hasta la entrega del mismo.
- Es el encargado de presentar el anteproyecto, los planos y presupuestos.
- Participa en la Junta General de Accionistas para validar la aprobación de un proyecto.
- Está en constante coordinación con el Gerente de Proyecto por si hay que realizar algún cambio en la etapa de construcción y tiene que volver a la etapa de planificación.

D. COMPETENCIAS

COMPETENCIAS IMPRESCINDIBLES

COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL ÁREA	NIVEL REQUERIDO			
	A	B	C	D
<ul style="list-style-type: none"> • Planificación y organización • Dirección de personas • Liderazgo • Orientación al cliente • Impacto e influencia • Integridad 	x	x		
COMPETENCIAS HUMANAS				
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo 				

<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa • Responsabilidad • Flexibilidad • Autocontrol • Autoconfianza 	<p>x</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p>			
OTRAS COMPETENCIAS				
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de interrelaciones • Comprensión interpersonal • Orientación al logro • Identificación con la institución 	<p>x</p> <p>x</p> <p>x</p>	<p>x</p>		
E. EDUCACIÓN FORMAL				
NIVEL DE EDUCACIÓN	DETALLE DE TÍTULOS REQUERIDOS		ÁREA DE ESTUDIO	
Carrera Universitaria Completa	Arquitecto o Ingeniero Civil.		Construcciones Civiles.	
F.CAPACITACIÓN ADICIONAL				
SEMINARIOS/CURSOS		# DE HORAS TOMADAS		
- Detalles de construcción.		60 horas		
- Diseño y planificación.		40 horas		

- Ejecución presupuestaria.		40 horas	
G.DESTREZAS / HABILIDADES			
DESTREZAS ESPECÍFICAS	DETALLE	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN
● Técnicas Administrativas	Revisión de documentos y análisis de proyecto.	✓	✓
● Capacidad de comunicación	Saber comunicar a las áreas de planificación a tiempo sobre si se requiere realizar algún cambio en la etapa de ejecución (construcción).	✓	
● Manejo de programas informáticos	Saber utilizar páginas web, Word, Excel, PowerPoint, AutoCad.	✓	✓
● Capacidad de Ingeniería y Arquitectura	Conocimientos de planificación y presupuestos de obra.	✓	
DESTREZAS GENERALES	DETALLE	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN
● Habilidad analítica y practica.	Examinar y corregir posibles errores en los procesos	✓	✓
● Orientación al logro	Cumplir con las metas y objetivos establecidos en		

	tiempo y presupuesto.		✓
• Capacidad de análisis y síntesis	Analizar todos los datos financieros y técnicos de construcción para poder dar el respectivo informe.	✓	✓

H. CONDICIONES PERSONALES ESPECIALES

Capacidad para organizar el trabajo y el tiempo,
 Capacidad para trabajar bajo presión,
 Capacidad administrativa para planificar, organizar y controlar,
 Facilidad para leer planos y realizar análisis de costos.
 Ser ágil, dinámico y proactivo.
 Mantener informados correctamente a las áreas de construcción y planificación, sobre si se requiere realizar algún cambio.

I. EXPERIENCIA LABORAL

Cinco años de experiencia en elaboración y ejecución de proyectos y estudios financieros.

A. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

ÁREA DE TRABAJO: Administrativa	CÓDIGO:
TÍTULO DEL PUESTO: Jefe del Departamento de Talento Humano	CIUDAD: Quito

JEFE INMEDIATO SUPERIOR: Gerente General	HORAS TRABAJADAS POR SEMANA 40
LE REPORTAN: Supervisión indirecta a todo el personal de la empresa.	
<p style="text-align: center;">B. OBJETIVO DEL PUESTO</p>	
<p>Ejecuta labores técnicas de administración de personal tales como análisis y descripción de puestos, reclutamiento y selección de talento humano, garantizando la contratación y desempeño del personal; así como la capacitación basada por competencias para desarrollar el perfil de cada aspirante.</p>	
<p style="text-align: center;">C. DETALLE DE FUNCIONES, ACTIVIDADES Y TAREAS</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - Crear una sana convivencia en la compañía - Desarrolla cursos de superación y motivación para el personal - Lograr la colaboración de los empleados de la compañía - Contratación del personal de acuerdo al perfil requerido por el puesto - Tener un archivo actualizado de los empleados: con solicitud de trabajo, historial del trabajador, y documentos que lo acrediten. - Elaborar y mantener actualizados los reglamentos, instructivos y formularios de selección y capacitación de personal. - Identificar los perfiles (conocimientos, habilidades, rasgos de personalidad, actitudes y valores) que deberán tener los empleados así como determinar cuáles deben ser los sistemas de retribución más competitivos (Descripción de Puestos de Trabajo y Políticas Retributivas). - Estar pendiente del desempeño de los empleados para reconocimientos y ascensos, para lo cual debe estar en continua comunicación con los mismos. - Pedir Visto Bueno para el empleado en caso de que sea necesario. 	

- Participar en la implementación de un sistema de evaluación del personal.

D. COMPETENCIAS

COMPETENCIAS IMPRESCINDIBLES

COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL ÁREA	NIVEL REQUERIDO			
	A	B	C	D
<ul style="list-style-type: none"> ● Planificación y organización ● Dirección de personas ● Orientación al cliente ● Liderazgo ● Impacto e influencia ● Desarrollo de interrelaciones ● Comprensión interpersonal 	x	x		
COMPETENCIAS HUMANAS				
<ul style="list-style-type: none"> ● Trabajo en equipo ● Iniciativa ● Responsabilidad ● Flexibilidad ● Autoconfianza ● Integridad 	x	x x x x x		
OTRAS COMPETENCIAS				
<ul style="list-style-type: none"> ● Orientación al logro 				

• Identificación con la institución	x			
	x			
E. EDUCACIÓN FORMAL				
NIVEL DE EDUCACIÓN	DETALLE DE TÍTULOS REQUERIDOS		ÀREA DE ESTUDIO	
Carrera Universitaria completa	Ingeniero en Administración de Recursos Humanos , Administración de Empresas o equivalente		Administración y Recursos Humanos	
F. CAPACITACIÓN ADICIONAL				
SEMINARIOS/CURSOS			# DE HORAS TOMADAS	
- Gestión Empresarial			40 horas	
- Gestión del Talento Humano			80 horas	
- Derecho Laboral			60 horas	
G. DESTREZAS / HABILIDADES				
DESTREZAS ESPECÍFICAS	DETALLE	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN	
• Conocimientos de Administración de Personal	Saber el proceso de incorporación, mantenimiento y desvinculación del personal	✓	✓	

<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de comunicación 	Saber comunicar objetivos de la compañía y dar apertura a empleados	✓	
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos de informática 	Saber utilizar páginas web, Word, Excel, PowerPoint	✓	✓
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de derecho laboral 	Conocimientos de las nuevas leyes de trabajo y saber realizar contratos tanto individuales como colectivos	✓	✓
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos de Psicología 	Comprender mejor las causas de comportamiento del empleado y garantizar el desarrollo de los mismos.	✓	✓
DESTREZAS GENERALES	DETALLE	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad analítica y práctica 	Examinar y corregir posibles errores en los procesos		✓
<ul style="list-style-type: none"> • Orientación al logro 	Cumplir con las metas y objetivos establecidos	✓	
<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para forjar un buen ambiente laboral en la compañía. 	Proporcionar al personal un <u>ambiente</u> motivador de trabajo en el cual se evalúe y mejore su desempeño	✓	
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de criterio independiente 	Desenvolverse con criterio propio guiado por <u>programas</u> , <u>presupuestos</u> , <u>procedimientos</u>	✓	

• Manejo de personal	Experiencia en el trato de personal	✓	
H. CONDICIONES PERSONALES ESPECIALES			
<p>Habilidad de relaciones interpersonales,</p> <p>Facilidad para cambiar criterios,</p> <p>Capacidad para resolver problemas que se presenten en los empleados,</p> <p>Manejo de manuales,</p> <p>Capacidad para organizar el trabajo y el tiempo,</p> <p>Ser ágil, dinámico y proactivo.</p>			
I. EXPERIENCIA LABORAL			
<p>Cuatro a cinco años de experiencia en trabajos relacionados en el área de Recursos Humanos, como Jefe de Recursos Humanos o Analista en Recursos Humanos .</p>			

A. DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
ÁREA DE TRABAJO: Área Administrativa	CÓDIGO:
TÍTULO DEL PUESTO: Gerente Financiero	CIUDAD: Quito

JEFE INMEDIATO SUPERIOR:	HORAS TRABAJADAS POR SEMANA
Gerente General	40
LE REPORTAN:	
Supervisión indirecta a todo el personal de la empresa.	
B. OBJETIVO DEL PUESTO	
Manejo, dirección y optimización de todo el proceso financiero de la compañía, así como también tomar decisiones financieras, preparar los planes y presupuestos de la empresa.	
C. DETALLE DE FUNCIONES, ACTIVIDADES Y TAREAS	
<ul style="list-style-type: none"> - Participa con el Gerente General en la asignación y distribución presupuestaria. - Administra los suministros de oficina, todos los materiales y accesorios que la compañía necesite. - Responsable de dirigir, coordinar, gestionar y supervisar las actividades del proceso administrativo financiero correspondiente a la compañía en forma integrada. - Maneja y supervisa la contabilidad y de responsabilidades tributarias con el SRI. Asegura también la existencia de información financiera y contable razonable y oportuna para el uso de la gerencia - Mantiene una información actualizada referente a las disponibilidades y compromisos financieros. - Mantiene actualizado todos los registros contables, así como la documentación de soporte de los mismos. - Prepara informes financieros - Utiliza los recursos de la compañía con la mayor economía y eficiencia. 	
D. COMPETENCIAS	

COMPETENCIAS IMPRESCINDIBLES				
COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL ÁREA	NIVEL REQUERIDO			
	A	B	C	D
<ul style="list-style-type: none"> • Planificación y organización • Dirección de personas • Liderazgo • Orientación al cliente • Impacto e influencia 	X		X	
COMPETENCIAS HUMANAS				
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Iniciativa • Flexibilidad • Responsabilidad • Autocontrol • Autoconfianza • Integridad 		X		
OTRAS COMPETENCIAS				
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de interrelaciones 		X		

<ul style="list-style-type: none"> • Comprensión interpersonal • Orientación al logro • Identificación con la institución 	x	x		
E. EDUCACIÓN FORMAL				
NIVEL DE EDUCACIÓN	DETALLE DE TÍTULOS REQUERIDOS		ÀREA DE ESTUDIO	
Carrera Universitaria completa	Ingeniero en Administración de Empresas o equivalente		Administración y Finanzas	
F. CAPACITACIÓN ADICIONAL				
SEMINARIOS/CURSOS			# DE HORAS TOMADAS	
- Gestión Empresarial			40 horas	
- Gestión de Personal			40 horas	
- Curso de Tributación			36 horas	
- Curso especializado en Finanzas			80 horas	
G. DESTREZAS / HABILIDADES				
DESTREZAS ESPECÍFICAS	DETALLE	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas Administrativas 	Manejo de documentos de alta confiabilidad y	✓	✓	

	aplicación de métodos, procesos.		
● Capacidad de comunicación	Saber comunicar a tiempo los recursos con los que cuenta la empresa.	✓	
● Manejo de programas informáticos	Saber utilizar páginas web, Word, Excel, PowerPoint	✓	✓
● Capacidad de decisión	Saber tomar decisiones de acuerdo a la experiencia, creatividad y buen juicio	✓	
● Conocimientos de contabilidad	Manejo de contabilidad y leyes tributarias	✓	✓
DESTREZAS GENERALES	DETALLE	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN
● Habilidad analítica y práctica	Examinar y corregir posibles errores en los procesos		✓
● Orientación al logro	Cumplir con las metas y objetivos establecidos	✓	
● Capacidad de análisis y síntesis	Analizar todos los datos financieros para dar el respectivo informe	✓	
H. CONDICIONES PERSONALES ESPECIALES			
Capacidad para organizar el trabajo y el tiempo,			

<p>Capacidad para trabajar bajo presión,</p> <p>Capacidad administrativa para planificar, organizar y controlar,</p> <p>Capacidad para manejar correctamente los recursos financieros de la empresa.</p> <p>Ser ágil, dinámico y proactivo.</p>
<p>I. EXPERIENCIA LABORAL</p>
<p>Cinco años de experiencia en áreas relacionadas con la parte financiera de la compañía, así como en el área contable.</p>

<p>A. DATOS DE IDENTIFICACIÓN</p>	
<p>ÁREA DE TRABAJO:</p> <p>Construcción</p>	<p>CÓDIGO:</p>
<p>TÍTULO DEL PUESTO:</p> <p>Gerente de Proyecto</p>	<p>CIUDAD:</p> <p>Quito</p>
<p>JEFE INMEDIATO SUPERIOR:</p> <p>Presidente</p>	<p>HORAS TRABAJADAS POR SEMANA</p> <p>40</p>
<p>LE REPORTAN:</p> <p>El Superintendente de Construcción y el Coordinador de Planificación, y supervisión indirecta a todo el personal de la empresa.</p>	
<p>B. OBJETIVO DEL PUESTO</p>	

Coordinar la ejecución de un proyecto una vez que ha sido entregado por el área de Planificación y a su vez aprobada por la Junta de Accionistas.

C. DETALLE DE FUNCIONES, ACTIVIDADES Y TAREAS

- Participa con el Coordinador de Planificación a fin de que se cumpla lo establecido en el Anteproyecto.
- Está en constante contacto con el Superintendente de construcción a fin de conocer las necesidades que se presenta en obra.
- Es el nexo entre Presidencia y la obra en construcción para conocer las necesidades de personal y de materiales.
- Responsable de dirigir, coordinar, gestionar y supervisar las actividades del proceso de la ejecución de obra.
- Es quién presenta los cambios a Presidencia en el caso de así solicitarlo la obra en ejecución para que se realice los cambios en Planificación.
- Previamente al inicio de los trabajos, deberá revisar detalladamente la información que le proporcione la residencia de obra con relación al contrato, con el objeto de enterarse con detalle de las condiciones del sitio de la obra y de las diversas partes y características del proyecto, debiendo recabar la información necesaria que le permita iniciar los trabajos de supervisión según lo programado y ejecutarlos ininterrumpidamente hasta su conclusión;
- Integrar y mantener al corriente el archivo derivado de la realización de los trabajos, el que contendrá, entre otros:
 - a. Copia de planos;
 - b. Matrices de precios unitarios o cédula de avances y pagos programados, según corresponda;
 - c. Modificaciones a los planos;
 - d. Registro y control de la bitácora, y las minutas de las juntas de obra;
 - e. Permisos, licencias y autorizaciones;
 - f. Contratos, convenios, programas de obra y suministros, números generadores, cantidades de obra realizadas y faltantes de ejecutar y

presupuesto;

g. Reportes de laboratorio y resultado de las pruebas, y

h. Manuales y garantía de la maquinaria y equipo;

- Vigilar la buena ejecución de la obra y transmitir al contratista en forma adecuada y oportuna las órdenes provenientes de la residencia de obra;
- Registro diario en la bitácora de los avances y aspectos relevantes durante la obra;
- Celebrar juntas de trabajo con el contratista o la residencia de obra para analizar el estado, avance, problemas y alternativas de solución, consignando en las minutas los acuerdos tomados;
- Analizar con la residencia de obra los problemas técnicos que se susciten y presentar alternativas de solución;
- Vigilar que el superintendente de construcción cumpla con las condiciones de seguridad, higiene y limpieza de los trabajos;
- Revisar las estimaciones de trabajos ejecutados para efectos de que la residencia de obra las apruebe; conjuntamente con la superintendencia de construcción del contratista deberán firmarlas oportunamente para su trámite de pago;
- Vigilar que los planos se mantengan debidamente actualizados, por conducto de las personas que tengan asignada dicha tarea;
- Analizar detalladamente el programa de ejecución de los trabajos considerando e incorporando, según el caso, los programas de suministros que la dependencia o entidad haya entregado al contratista, referentes a materiales, maquinaria, equipos, instrumentos y accesorios de instalación permanente;
- Coadyuvar con la residencia de obra para vigilar que los materiales, la mano de obra, la maquinaria y equipos sean de la calidad y características pactadas en el contrato;
- Verificar la debida terminación de los trabajos dentro del plazo convenido;
- Coadyuvar en la elaboración del finiquito de los trabajos, y
- Las demás que le señale la residencia de obra o la dependencia o entidad en los términos de referencia.

D. COMPETENCIAS				
COMPETENCIAS IMPRESCINDIBLES				
COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL ÁREA	NIVEL REQUERIDO			
	A	B	C	D
<ul style="list-style-type: none"> • Planificación y organización • Dirección de personas • Liderazgo • Orientación al cliente • Impacto e influencia 	X	X X X X		
COMPETENCIAS HUMANAS				
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Iniciativa • Flexibilidad • Responsabilidad • Autocontrol • Autoconfianza • Integridad 	X X X X	X X X		

OTRAS COMPETENCIAS				
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de interrelaciones • Comprensión interpersonal • Orientación al logro • Identificación con la institución 	x	x	x	
E. EDUCACIÓN FORMAL				
NIVEL DE EDUCACIÓN	DETALLE DE TÍTULOS REQUERIDOS		ÀREA DE ESTUDIO	
Carrera Universitaria completa	Arquitecto o Ingeniero Civil.		Construcciones Civiles.	
F. CAPACITACIÓN ADICIONAL				
SEMINARIOS/CURSOS		# DE HORAS TOMADAS		
- Planificación		40 horas		
- Presupuestos de construcción		40 horas		
- Diseño Arquitectónico		60 horas.		
G. DESTREZAS / HABILIDADES				
DESTREZAS	DETALLE	REQUERIMIENTO	REQUERIMIENTO DE	

ESPECÍFICAS		DE SELECCIÓN	CAPACITACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas Administrativas 	Manejo de documentos de alta confiabilidad y aplicación de métodos, procesos.	✓	✓
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de comunicación 	Saber comunicar a tiempo los recursos con los que cuenta la empresa.	✓	
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de programas informáticos 	Saber utilizar páginas web, Word, Excel, PowerPoint, Auto Cad.	✓	✓
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de decisión 	Saber tomar decisiones de acuerdo a la experiencia, creatividad y buen juicio	✓	
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos de ingeniería civil y arquitectura. 	Manejo de número de personas necesarias y de porcentajes de materiales para la construcción.	✓	✓
DESTREZAS GENERALES	DETALLE	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad analítica y práctica 	Examinar y corregir posibles errores en los procesos		✓
<ul style="list-style-type: none"> • Orientación al logro 	Cumplir con las metas y objetivos establecidos	✓	

<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de análisis y síntesis 	<p>Analizar todos los datos financieros para dar el respectivo informe</p>	<p>✓</p>	
<p>H. CONDICIONES PERSONALES ESPECIALES</p>			
<p>Capacidad para organizar el trabajo y el tiempo, Capacidad para trabajar bajo presión, Capacidad administrativa para planificar, organizar y controlar, Capacidad para manejar correctamente los recursos financieros de la empresa. Ser ágil, dinámico y proactivo. Capacidad para comunicar a tiempo las necesidades que se presentan en el area de planificación y en el área de construcción a su debido momento.</p>			
<p>I. EXPERIENCIA LABORAL</p>			
<p>Cinco años de experiencia en áreas relacionadas con la construcción civil dentro del sector público.</p>			

<p>A. DATOS DE IDENTIFICACIÓN</p>	
<p>ÁREA DE TRABAJO: Construcción</p>	<p>CÓDIGO:</p>
<p>TÍTULO DEL PUESTO:</p>	<p>CIUDAD:</p>

Superintendente.	Quito
JEFE INMEDIATO SUPERIOR: Gerente de Proyecto.	HORAS TRABAJADAS POR SEMANA 40
<p>LE REPORTAN:</p> <p>El Jefe de Bodega, la persona encargada del transporte y las Residencias Técnicas (Civil y Arquitectura, Eléctrica y Electrónica, Mecánica e Hidrosanitaria, y supervisión indirecta a todo el personal de la empresa.</p>	
<p>B. OBJETIVO DEL PUESTO</p>	
<p>Estar a la cabeza en el sitio de ejecución de obra, es el nexo entre las áreas de Construcción y Planificación. En la obra deberán tomar en cuenta que tenga los conocimientos, habilidades experiencia y capacidad suficiente para llevar la administración y dirección de los trabajos; debiendo considerar el grado académico de formación profesional de la persona, experiencia en administración y construcción de obras, desarrollo profesional y el conocimiento de obras similares a las que se hará cargo.</p>	
<p>C. DETALLE DE FUNCIONES, ACTIVIDADES Y TAREAS</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - Mantiene informado al Gerente de Proyecto de lo que se necesita físicamente en la ejecución de la obra. - Realiza la verificación física de lo que se tiene en Bodega. - Está pendiente de lo que se transporta hacia la bodega. - Constantemente esta en coordinación con las residencias técnicas para poderles abastecer de materiales y de personal. 	

- Informa a Gerente de proyecto en el caso de presentarse un cambio en las residencias técnicas para que a su vez lo presente en planificación.
- Supervisión, vigilancia, control y revisión de los trabajos
- Toma de las decisiones técnicas correspondientes y necesarias para la correcta ejecución de los trabajos, debiendo resolver oportunamente las consultas, aclaraciones, dudas o autorizaciones que presente el supervisor o el contratista, con relación al cumplimiento de los derechos y obligaciones derivadas del contrato.
- Vigilar que se cuente con los recursos presupuestales necesarios para realizar los trabajos ininterrumpidamente.
- Dar apertura a la bitácora, la cual quedará bajo su resguardo, y por medio de ella dar las instrucciones pertinentes, y recibir las solicitudes que le formule el contratista
- Vigilar y controlar el desarrollo de los trabajos, en sus aspectos de calidad, costo, tiempo y apego a los programas de ejecución de los trabajos de acuerdo con los avances, recursos asignados, rendimientos y consumos pactados en el contrato.
- Tratándose de rendimientos y producción de la maquinaria o equipo de construcción, se deberá vigilar que estos cumplan con la cantidad de trabajo consignado por el contratista en los precios unitarios y los programas de ejecución pactados en el contrato, independientemente del número de máquinas o equipos que se requieran para su desarrollo.
- Cuando el proyecto requiera de cambios estructurales, arquitectónicos, funcionales, de proceso, entre otros, deberá recabar por escrito las instrucciones o autorizaciones de los responsables de las áreas correspondientes;
- Vigilar que, previamente al inicio de la obra, se cuente con los proyectos arquitectónicos y de ingeniería, especificaciones de calidad de los materiales y especificaciones generales y particulares de construcción, catálogo de conceptos con sus análisis de precios unitarios o alcance de las actividades de obra, programas de ejecución y suministros o utilización, términos de referencia y alcance de servicios
- Revisar, , controlar y comprobar que los materiales, la mano de obra, la

maquinaria y equipos sean de la calidad y características pactadas en el contrato

- Autorizar las estimaciones, verificando que cuenten con los números generadores que las respalden;
- Coordinar con los servidores públicos responsables, las terminaciones anticipadas o rescisiones de obras y, cuando procedan, las suspensiones de obra; Debiéndose auxiliar de la dependencia o entidad para su formalización
- Tramitar , en su caso, los convenios modificatorios necesarios
- Rendir informes periódicos, así como un informe final sobre el cumplimiento del contratista en los aspectos legales, técnicos, económicos, financieros y administrativos;
- Autorizar y firmar el finiquito del contrato
- Verificar la correcta conclusión de los trabajos, debiendo vigilar que la unidad que deba operarla reciba oportunamente el inmueble en condiciones de operación, los planos correspondientes a la construcción final, así como los manuales e instructivos de operación y mantenimiento y los certificados de garantía de calidad y funcionamiento de los bienes instalados
- Cuando exista un cambio sustancial al proyecto, a sus especificaciones o al contrato, el residente de obra presentará a la dependencia o entidad el problema con las alternativas de solución, en las que se analice factibilidad, costo y tiempo de ejecución, y establecerá la necesidad de prórroga, en su caso, y
- Las demás funciones que señalen las dependencias y entidades.

D. COMPETENCIAS

COMPETENCIAS IMPRESCINDIBLES

COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL ÁREA	NIVEL REQUERIDO			
	A	B	C	D
● Planificación y				

<p>organización</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Dirección de personas ● Liderazgo ● Orientación al cliente ● Impacto e influencia 		<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>	X	
COMPETENCIAS HUMANAS				
<ul style="list-style-type: none"> ● Trabajo en equipo ● Iniciativa ● Flexibilidad ● Responsabilidad ● Autocontrol ● Autoconfianza ● Integridad 	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>	X	
OTRAS COMPETENCIAS				
<ul style="list-style-type: none"> ● Desarrollo de interrelaciones ● Comprensión interpersonal ● Orientación al logro ● Identificación con la 		<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>		

institución	x			
E. EDUCACIÓN FORMAL				
NIVEL DE EDUCACIÓN	DETALLE DE TÍTULOS REQUERIDOS		ÀREA DE ESTUDIO	
Carrera Universitaria completa	Arquitecto o Ingeniero Civil.		Construcciones Civiles.	
F. CAPACITACIÓN ADICIONAL				
SEMINARIOS/CURSOS			# DE HORAS TOMADAS	
- Planificación			40 horas	
- Presupuestos de construcción			40 horas	
G. DESTREZAS / HABILIDADES				
DESTREZAS ESPECÍFICAS	DETALLE	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN	
● Técnicas Administrativas	Manejo de documentos de alta confiabilidad y aplicación de métodos, procesos.	✓	✓	
● Capacidad de comunicación	Saber comunicar a tiempo los recursos con los que cuenta la empresa.	✓		

<ul style="list-style-type: none"> ● Manejo de programas informáticos 	Saber utilizar páginas web, Word, Excel, PowerPoint, Auto Cad.	✓	✓
<ul style="list-style-type: none"> ● Capacidad de decisión 	Saber tomar decisiones de acuerdo a la experiencia, creatividad y buen juicio	✓	
<ul style="list-style-type: none"> ● Conocimientos de ingeniería civil y arquitectura. 	Manejo de número de personas necesarias y de porcentajes de materiales para la construcción.	✓	✓
DESTREZAS GENERALES	DETALLE	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> ● Habilidad analítica y práctica 	Examinar y corregir posibles errores en los procesos		✓
<ul style="list-style-type: none"> ● Orientación al logro 	Cumplir con las metas y objetivos establecidos	✓	
<ul style="list-style-type: none"> ● Capacidad de análisis y síntesis 	Analizar todos los datos financieros para dar el respectivo informe	✓	
H. CONDICIONES PERSONALES ESPECIALES			
<p>Capacidad para organizar el trabajo y el tiempo,</p> <p>Capacidad para trabajar bajo presión,</p> <p>Capacidad administrativa para planificar, organizar y controlar,</p> <p>Capacidad para manejar correctamente los recursos financieros de la empresa.</p>			

Ser ágil, dinámico y proactivo.

Capacidad para comunicar a tiempo las necesidades que se presentan en el area de planificación y en el área de construcción a su debido momento.

I. EXPERIENCIA LABORAL

Cinco años de experiencia en áreas relacionadas con la construcción civil dentro del sector público.

A. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

ÁREA DE TRABAJO: Construcción	CÓDIGO:
TÍTULO DEL PUESTO: Jefe de Bodega	CIUDAD: Quito
JEFE INMEDIATO SUPERIOR: Superintendente	HORAS TRABAJADAS POR SEMANA 40

LE REPORTAN:

Ninguno.

B. OBJETIVO DEL PUESTO

Encargado de de la recepción, control y salida de materiales y equipos para la construcción.

C. DETALLE DE FUNCIONES, ACTIVIDADES Y TAREAS

- Control sobre toda la bodega.
- Encargado de la recepción de los materiales y equipos, verificación de la calidad de los productos que ingresa y que sale.
- Control diario de inventario de lo que entra y sale de la bodega.
- Debe diligenciar los formatos de entrada y salida de materiales y equipos para la construcción, y que estos documentos sean firmados.
- Responsable de los faltantes que pueden existir en la bodega.
- Encargado de que el local donde funciona la bodega cuente con las condiciones necesarias para el buen mantenimiento de los materiales.

D. COMPETENCIAS

COMPETENCIAS IMPRESCINDIBLES

COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL ÁREA	NIVEL REQUERIDO			
	A	B	C	D
<ul style="list-style-type: none"> ● Orientación al cliente ● Desarrollo de interrelaciones 		X		
COMPETENCIAS HUMANAS				
<ul style="list-style-type: none"> ● Trabajo en equipo ● Iniciativa ● Responsabilidad ● Flexibilidad ● Autocontrol ● Autoconfianza ● Integridad 		X	X	

		X	X	
OTRAS COMPETENCIAS				
<ul style="list-style-type: none"> • Orientación al logro • Identificación con la institución 		X	X	
E. EDUCACIÓN FORMAL				
NIVEL DE EDUCACIÓN	DETALLE DE TÍTULOS REQUERIDOS		ÀREA DE ESTUDIO	
Secundaria	Bachiller cualquier área		Inventarios	
F. CAPACITACIÓN ADICIONAL				
SEMINARIOS/CURSOS		# DE HORAS TOMADAS		
- Curso de Administración de bodega.		40 horas		
- Manejo de Cardex para inventarios.		36 horas		
G. DESTREZAS / HABILIDADES				
DESTREZAS ESPECÍFICAS	DETALLE	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de inventarios 	Llevar correctamente el Cardex de inventarios para tener una correcta recepción, control y salida de materiales	✓	✓	

	y equipos.		
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para comunicarse 	Comunicar a tiempo sobre si no hay en stock algún material y poderlo solicitar.	✓	
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de responsabilidad 	Tener responsabilidad sobre lo que ingresa, permanece y sale de la bodega, a fin de que no existan faltantes.	✓	✓
DESTREZAS GENERALES	DETALLE	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Orientación al logro 	Cumplir con las metas y objetivos establecidos	✓	
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de manejo de bodega. 	Conocer sobre control de inventarios en general.	✓	✓
H. CONDICIONES PERSONALES ESPECIALES			
<p>El puesto requiere seguir estrictamente las normas y procedimientos establecidos por la empresa,</p> <p>El puesto implica riesgos,</p> <p>Que sea de carácter fuerte y alto nivel de determinación,</p> <p>Trabajar bajo presión.</p>			
I. EXPERIENCIA LABORAL			

Entre 1 y 2 años en cargos de control de inventarios en bodegas ó similares.

A. DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
ÁREA DE TRABAJO: Construcción	CÓDIGO:
TÍTULO DEL PUESTO: Transporte	CIUDAD: Quito
JEFE INMEDIATO SUPERIOR: Superintendente	HORAS TRABAJADAS POR SEMANA 40
LE REPORTAN: Ninguno	
B. OBJETIVO DEL PUESTO	
Encargado de transportar y descargar los materiales y equipos para la construcción.	
C. DETALLE DE FUNCIONES, ACTIVIDADES Y TAREAS	
<ul style="list-style-type: none">- Estar en buen estado de salud física y mental para realizar el transporte de materiales y equipos.- Efectuar reportes mensuales a su jefe inmediato sobre la situación mecánica de los vehículos.- Responsable de la entrega de materiales y equipos para la construcción, incluye el traslado y descargue en bodega después de efectuada la compra.	

D. COMPETENCIAS				
COMPETENCIAS IMPRESCINDIBLES				
COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL ÁREA	NIVEL REQUERIDO			
	A	B	C	D
<ul style="list-style-type: none"> • Orientación al cliente • Desarrollo de interrelaciones 		X	X	
COMPETENCIAS HUMANAS				
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Iniciativa • Responsabilidad • Flexibilidad • Autocontrol • Autoconfianza • Integridad 		X	X	
OTRAS COMPETENCIAS				
<ul style="list-style-type: none"> • Orientación al logro • Identificación con la institución 		X	X	

E. EDUCACIÓN FORMAL			
NIVEL DE EDUCACIÓN	DETALLE DE TÍTULOS REQUERIDOS	ÀREA DE ESTUDIO	
Secundaria	Bachiller cualquier área	Transporte	
F. CAPACITACIÓN ADICIONAL			
SEMINARIOS/CURSOS		# DE HORAS TOMADAS	
- Curso de Transporte de materiales		40 horas	
G. DESTREZAS / HABILIDADES			
DESTREZAS ESPECÍFICAS	DETALLE	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN
• Manejo de servicios de transporte.	Chofer profesional con conocimientos de transporte de materiales y equipo para la construcción.	✓	✓
• Capacidad para comunicarse	Respeto y educación para conducirse con personas ajenas a su servicio.	✓	
• Capacidad de respuesta	Entregar las compras de materiales y equipos a tiempo.	✓	✓
DESTREZAS GENERALES	DETALLE	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN

• Orientación al logro	Cumplir con las metas y objetivos establecidos	✓	
• Conocimiento de leyes de transporte.	Conocer sobre la Leyes de Transporte y su normativa vigente.	✓	✓
H. CONDICIONES PERSONALES ESPECIALES			
<p>El puesto requiere seguir estrictamente las normas y procedimientos establecidos por la empresa,</p> <p>El puesto implica riesgos,</p> <p>Trabajar bajo presión.</p>			
I. EXPERIENCIA LABORAL			
Entre 1 y 2 años en cargos de transportista profesional.			

A. DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
ÁREA DE TRABAJO: Planificación	CÓDIGO:
TÍTULO DEL PUESTO: Profesional en Arquitectura	CIUDAD: Quito

JEFE INMEDIATO SUPERIOR: Coordinador	HORAS TRABAJADAS POR SEMANA 40
LE REPORTAN: Ninguno	
B. OBJETIVO DEL PUESTO	
Realizar el anteproyecto y proyecto definitivo en la parte arquitectónica, crear el diseño en la planificación de lo que se va a construir.	
C. DETALLE DE FUNCIONES, ACTIVIDADES Y TAREAS	
<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar los planos arquitectónicos de lo que se va a construir. - Toma de las decisiones técnicas correspondientes y necesarias para la correcta ejecución de los trabajos, debiendo resolver oportunamente las consultas, aclaraciones, dudas o autorizaciones que presente el supervisor o el contratista, con relación al cumplimiento de los derechos y obligaciones derivadas del contrato. - Vigilar que se cuente con los recursos presupuestales necesarios para realizar los trabajos ininterrumpidamente. - Diseñar las líneas de fábrica acorde a los requerimientos de construcción. - Diseñar los permisos de construcción para entregar al municipio. - Diseñar el flujo del proyecto y el tiempo estimado de construcción. 	
D. COMPETENCIAS	
COMPETENCIAS IMPRESCINDIBLES	
	NIVEL REQUERIDO

COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL ÁREA	A	B	C	D
<ul style="list-style-type: none"> ● Orientación al cliente ● Desarrollo de interrelaciones 		X		
COMPETENCIAS HUMANAS				
<ul style="list-style-type: none"> ● Trabajo en equipo ● Iniciativa ● Responsabilidad ● Flexibilidad ● Autocontrol ● Autoconfianza ● Integridad 	X X X		X X	
OTRAS COMPETENCIAS				
<ul style="list-style-type: none"> ● Orientación al logro ● Identificación con la institución 	X	X		
E. EDUCACIÓN FORMAL				
NIVEL DE EDUCACIÓN	DETALLE DE TÍTULOS REQUERIDOS		ÀREA DE ESTUDIO	
Superior	Título en Arquitectura		Construcciones Civiles.	

F. CAPACITACIÓN ADICIONAL			
SEMINARIOS/CURSOS		# DE HORAS TOMADAS	
- Curso de Diseño de planos		80 horas	
- Curso de presupuestos		40 horas	
G. DESTREZAS / HABILIDADES			
DESTREZAS ESPECÍFICAS	DETALLE	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN
• Diseño de planos arquitectónicos	Saber diseñar planos de construcciones civiles específicamente de hospitales.	✓	✓
• Manejo de programas informáticos.	Diseñar los planos en programas informáticos con la finalidad de optimizar tiempo y recursos en el caso de requerirse un cambio.	✓	
• Técnicas administrativas.	Manejo de documentos de alta confiabilidad y aplicación de métodos, procesos.	✓	✓
DESTREZAS GENERALES	DETALLE	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN
• Orientación al logro	Cumplir con las metas y objetivos establecidos	✓	
• Conocimiento de construcción civil.	Conocer sobre leyes actuales y permisos para la construcción.	✓	✓

H. CONDICIONES PERSONALES ESPECIALES

El puesto requiere seguir estrictamente las normas y procedimientos establecidos por la empresa,

El puesto implica riesgos,

Ser ágil, dinámico y proactivo.

El puesto requiere un alto nivel de conocimientos y experiencia en construcciones civiles y de preferencia de hospitales.

Que sea de carácter fuerte y alto nivel de determinación,

Trabajar bajo presión.

I. EXPERIENCIA LABORAL

Entre 5 a 10 años de experiencia en construcciones civiles en el sector público, en especial conocimientos sobre construcción de hospitales.

A. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

ÁREA DE TRABAJO:

Planificación

CÓDIGO:

TÍTULO DEL PUESTO:

Ingeniero en Geotecnia

CIUDAD:

Quito

JEFE INMEDIATO SUPERIOR: Coordinador	HORAS TRABAJADAS POR SEMANA 40			
LE REPORTAN: Ninguno				
B. OBJETIVO DEL PUESTO				
Realizar el estudio del suelo en donde se va a realizar la construcción.				
C. DETALLE DE FUNCIONES, ACTIVIDADES Y TAREAS				
<ul style="list-style-type: none"> - Ver la factibilidad del suelo en el que se va a construir. - Toma de las decisiones técnicas correspondientes y necesarias para la correcta ejecución de los trabajos, debiendo resolver oportunamente las consultas, aclaraciones, dudas o autorizaciones que presente el supervisor o el contratista, con relación al cumplimiento de los derechos y obligaciones derivadas del contrato. - Vigilar que se cuente con los recursos presupuestales necesarios para realizar los trabajos ininterrumpidamente. - Diseñar los permisos de construcción para entregar al municipio, indicando que el lugar es apropiado para realizar la construcción. 				
D. COMPETENCIAS				
COMPETENCIAS IMPRESCINDIBLES				
COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL ÁREA	NIVEL REQUERIDO			
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%; text-align: center;">A</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">B</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">C</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">D</td> </tr> </table>	A	B	C
A	B	C	D	

<ul style="list-style-type: none"> • Orientación al cliente • Desarrollo de interrelaciones 		x		
		x		
COMPETENCIAS HUMANAS				
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Iniciativa • Responsabilidad • Flexibilidad • Autocontrol • Autoconfianza • Integridad 	x			
	x			
	x			
			x	
		x		
				x
		x		
OTRAS COMPETENCIAS				
<ul style="list-style-type: none"> • Orientación al logro • Identificación con la institución 	x			
		x		
E. EDUCACIÓN FORMAL				
NIVEL DE EDUCACIÓN	DETALLE DE TÍTULOS REQUERIDOS		ÀREA DE ESTUDIO	
Superior	Título en Ingeniería en Geotecnia.		Construcciones Civiles.	
F. CAPACITACIÓN ADICIONAL				

SEMINARIOS/CURSOS		# DE HORAS TOMADAS	
- Curso de estudio de suelos		60 horas	
- Curso de estudios geotécnicos.		60 horas	
G. DESTREZAS / HABILIDADES			
DESTREZAS ESPECÍFICAS	DETALLE	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN
• Estudio de suelos.	Firmes conocimientos sobre suelos y áreas en las que se pretende construir.	✓	✓
• Manejo de programas informáticos.	Diseñar los planos en programas informáticos con la finalidad de optimizar tiempo y recursos en el caso de requerirse un cambio.	✓	
• Técnicas administrativas.	Manejo de documentos de alta confiabilidad y aplicación de métodos, procesos.	✓	✓
DESTREZAS GENERALES	DETALLE	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN
• Orientación al logro	Cumplir con las metas y objetivos establecidos	✓	
• Conocimiento de construcción civil.	Conocer sobre leyes actuales y permisos para la construcción.	✓	✓

H. CONDICIONES PERSONALES ESPECIALES

El puesto requiere seguir estrictamente las normas y procedimientos establecidos por la empresa,

El puesto implica riesgos,

Ser ágil, dinámico y proactivo.

El puesto requiere un alto nivel de conocimientos y experiencia sobre suelos y estudios geotécnicos.

Que sea de carácter fuerte y alto nivel de determinación,

Trabajar bajo presión.

I. EXPERIENCIA LABORAL

Entre 5 a 10 años de experiencia en estudios de suelos y estudios geotécnicos.

A. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

ÁREA DE TRABAJO: Planificación	CÓDIGO:
TÍTULO DEL PUESTO: Ingeniero Estructural	CIUDAD: Quito
JEFE INMEDIATO SUPERIOR: Coordinador	HORAS TRABAJADAS POR SEMANA

	40							
LE REPORTAN:								
Ninguno								
B. OBJETIVO DEL PUESTO								
Recibir la información por parte de Arquitectura y de suelos para realizar en maquetas el diseño estructural de la construcción.								
C. DETALLE DE FUNCIONES, ACTIVIDADES Y TAREAS								
<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar las maquetas arquitectónicas de lo que se va a construir. - Toma de las decisiones técnicas correspondientes y necesarias para la correcta ejecución de los trabajos, debiendo resolver oportunamente las consultas, aclaraciones, dudas o autorizaciones que presente el supervisor o el contratista, con relación al cumplimiento de los derechos y obligaciones derivadas del contrato. - Vigilar que se cuente con los recursos presupuestales necesarios para realizar los trabajos ininterrumpidamente. - Diseñar el flujo del proyecto y el tiempo estimado de construcción, en base a conocimientos ya presupuestales de construcción. 								
D. COMPETENCIAS								
COMPETENCIAS IMPRESCINDIBLES								
COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL ÁREA	NIVEL REQUERIDO							
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center; width: 25%;">A</td> <td style="text-align: center; width: 25%;">B</td> <td style="text-align: center; width: 25%;">C</td> <td style="text-align: center; width: 25%;">D</td> </tr> <tr> <td style="height: 30px;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	A	B	C	D			
A	B	C	D					

<ul style="list-style-type: none"> • Orientación al cliente • Desarrollo de interrelaciones 		X		
		X		
COMPETENCIAS HUMANAS				
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Iniciativa • Responsabilidad • Flexibilidad • Autocontrol • Autoconfianza • Integridad 	X			
	X			
	X			
			X	
		X		
			X	
		X		
OTRAS COMPETENCIAS				
<ul style="list-style-type: none"> • Orientación al logro • Identificación con la institución 	X			
			X	
E. EDUCACIÓN FORMAL				
NIVEL DE EDUCACIÓN	DETALLE DE TÍTULOS REQUERIDOS		ÀREA DE ESTUDIO	
Superior	Título en Ingeniería Civil.		Construcciones Civiles.	
F. CAPACITACIÓN ADICIONAL				
SEMINARIOS/CURSOS		# DE HORAS TOMADAS		

- Curso de Diseño de maquetas	80 horas		
- Curso de presupuestos	40 horas		
G. DESTREZAS / HABILIDADES			
DESTREZAS ESPECÍFICAS	DETALLE	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN
• Diseño de maquetas arquitectónicas	Saber diseñar maquetas de hospitales públicos.	✓	✓
• Manejo de programas informáticos.	Diseñar los planos en programas informáticos con la finalidad de optimizar tiempo y recursos en el caso de requerirse un cambio.	✓	
• Técnicas administrativas.	Manejo de documentos de alta confiabilidad y aplicación de métodos, procesos.	✓	✓
DESTREZAS GENERALES	DETALLE	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN
• Orientación al logro	Cumplir con las metas y objetivos establecidos	✓	
• Conocimiento de construcción civil.	Conocer sobre leyes actuales y permisos para la construcción.	✓	✓
H. CONDICIONES PERSONALES ESPECIALES			

El puesto requiere seguir estrictamente las normas y procedimientos establecidos por la empresa,

El puesto implica riesgos,

Ser ágil, dinámico y proactivo.

El puesto requiere un alto nivel de conocimientos y experiencia en construcciones civiles y de preferencia de hospitales.

Que sea de carácter fuerte y alto nivel de determinación,

Trabajar bajo presión.

I. EXPERIENCIA LABORAL

Entre 5 a 10 años de experiencia en construcciones civiles en el sector público.

A. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

ÁREA DE TRABAJO:

Planificación

CÓDIGO:

TÍTULO DEL PUESTO:

Hidrosanitaria

CIUDAD:

Quito

JEFE INMEDIATO SUPERIOR:

Coordinador

HORAS TRABAJADAS POR SEMANA

40

LE REPORTAN:

Ninguno

B. OBJETIVO DEL PUESTO

Encargado de realizar el diseño de toda la infraestructura Hidrosanitaria, como tuberías, desagües, etc., diseñados específicamente para un Hospital.

C. DETALLE DE FUNCIONES, ACTIVIDADES Y TAREAS

- Diseñar en planos la infraestructura Hidrosanitaria.
- Toma de las decisiones técnicas correspondientes y necesarias para la correcta ejecución de los trabajos, debiendo resolver oportunamente las consultas, aclaraciones, dudas o autorizaciones que presente el supervisor o el contratista, con relación al cumplimiento de los derechos y obligaciones derivadas del contrato.
- Vigilar que se cuente con los recursos presupuestales necesarios para realizar los trabajos ininterrumpidamente.
- Realizar el diseño hidrosanitario acorde a las necesidades presentes y futuras que debe tener un hospital de élite.

D. COMPETENCIAS**COMPETENCIAS IMPRESCINDIBLES**

COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL ÁREA	NIVEL REQUERIDO			
	A	B	C	D
● Orientación al cliente		X		
● Desarrollo de interrelaciones		X		

COMPETENCIAS HUMANAS				
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Iniciativa • Responsabilidad • Flexibilidad • Autocontrol • Autoconfianza • Integridad 	x x x	 x x	 x x	
OTRAS COMPETENCIAS				
<ul style="list-style-type: none"> • Orientación al logro • Identificación con la institución 	x	 x		
E. EDUCACIÓN FORMAL				
NIVEL DE EDUCACIÓN	DETALLE DE TÍTULOS REQUERIDOS	ÀREA DE ESTUDIO		
Superior	Título en Ingeniería Civil.	Construcciones Civiles.		
F. CAPACITACIÓN ADICIONAL				
SEMINARIOS/CURSOS	# DE HORAS TOMADAS			
<ul style="list-style-type: none"> - Curso de diseños hidrosanitarios - Curso de presupuestos 	80 horas 40 horas			

G. DESTREZAS / HABILIDADES			
DESTREZAS ESPECÍFICAS	DETALLE	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN
• Diseño de planos hidrosanitarios.	Saber diseñar planos en la parte Hidrosanitaria de hospitales públicos, estar actualizado en este esquema.	✓	✓
• Manejo de programas informáticos.	Diseñar los planos en programas informáticos con la finalidad de optimizar tiempo y recursos en el caso de requerirse un cambio.	✓	
• Técnicas administrativas.	Manejo de documentos de alta confiabilidad y aplicación de métodos, procesos.	✓	✓
DESTREZAS GENERALES	DETALLE	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN
• Orientación al logro	Cumplir con las metas y objetivos establecidos	✓	
• Conocimiento de construcción civil.	Conocer sobre leyes actuales y permisos para la construcción.	✓	✓
H. CONDICIONES PERSONALES ESPECIALES			
El puesto requiere seguir estrictamente las normas y procedimientos establecidos por la empresa,			

El puesto implica riesgos,
 Ser ágil, dinámico y proactivo.
 El puesto requiere un alto nivel de conocimientos y experiencia en construcciones civiles y de preferencia de hospitales.
 Estar actualizado en conocimientos hidrosanitario para realizar un diseño moderno de lo que se pretende construir.
 Que sea de carácter fuerte y alto nivel de determinación,
 Trabajar bajo presión.

I. EXPERIENCIA LABORAL

Entre 5 a 10 años de experiencia en construcciones civiles en el sector público de preferencia en el diseño hidrosanitario de hospitales.

A. DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
ÁREA DE TRABAJO: Planificación	CÓDIGO:
TÍTULO DEL PUESTO: Profesional en Ingeniería Eléctrica- Electrónica	CIUDAD: Quito
JEFE INMEDIATO SUPERIOR: Coordinador	HORAS TRABAJADAS POR SEMANA 40

LE REPORTAN:

Ninguno

B. OBJETIVO DEL PUESTO

Encargado de realizar el diseño de iluminación, fuerza, cámara de transformación, etc, estructurado específicamente para un hospital en la parte eléctrica y en la parte electrónica realizar el diseño para llamada de enfermeras, cableado estructurado, sistema de voz y datos, control de accesos, música ambiental,etc.

C. DETALLE DE FUNCIONES, ACTIVIDADES Y TAREAS

- Diseñar en planos la infraestructura eléctrica y electromecánica aplicada a un hospital.
- Toma de las decisiones técnicas correspondientes y necesarias para la correcta ejecución de los trabajos, debiendo resolver oportunamente las consultas, aclaraciones, dudas o autorizaciones que presente el supervisor o el contratista, con relación al cumplimiento de los derechos y obligaciones derivadas del contrato.
- Vigilar que se cuente con los recursos presupuestales necesarios para realizar los trabajos ininterrumpidamente.
- Debe estar en constante coordinación con las áreas de diseño hidrosanitario y mecánico ya que estas 2 áreas requieren de la parte eléctrica para poder funcionar correctamente.

D. COMPETENCIAS

COMPETENCIAS IMPRESCINDIBLES

COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL ÁREA	NIVEL REQUERIDO			
	A	B	C	D

<ul style="list-style-type: none"> ● Orientación al cliente ● Desarrollo de interrelaciones 		x		
		x		
COMPETENCIAS HUMANAS				
<ul style="list-style-type: none"> ● Trabajo en equipo ● Iniciativa ● Responsabilidad ● Flexibilidad ● Autocontrol ● Autoconfianza ● Integridad 	x			
	x			
	x			
		x	x	
				x
		x		
OTRAS COMPETENCIAS				
<ul style="list-style-type: none"> ● Orientación al logro ● Identificación con la institución 	x			
		x		
E. EDUCACIÓN FORMAL				
NIVEL DE EDUCACIÓN	DETALLE DE TÍTULOS REQUERIDOS		ÀREA DE ESTUDIO	
Superior	Título en Ingeniería Eléctrica y Electrónica.		Construcciones Civiles.	
F. CAPACITACIÓN ADICIONAL				

SEMINARIOS/CURSOS		# DE HORAS TOMADAS	
- Curso de Diseño eléctrico.		80 horas	
- Curso de presupuestos		40 horas	
G. DESTREZAS / HABILIDADES			
DESTREZAS ESPECÍFICAS	DETALLE	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN
• Diseño de infraestructura eléctrica.	Saber diseñar planos de infraestructura eléctrica y electrónica para construcciones civiles de preferencia hospitales públicos	✓	✓
• Manejo de programas informáticos.	Diseñar los planos en programas informáticos con la finalidad de optimizar tiempo y recursos en el caso de requerirse un cambio.	✓	
• Técnicas administrativas.	Manejo de documentos de alta confiabilidad y aplicación de métodos, procesos.	✓	✓
DESTREZAS GENERALES	DETALLE	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN
• Orientación al logro	Cumplir con las metas y objetivos establecidos	✓	
• Conocimiento de construcción civil.	Conocer sobre leyes actuales y permisos para la construcción.	✓	✓

H. CONDICIONES PERSONALES ESPECIALES

El puesto requiere seguir estrictamente las normas y procedimientos establecidos por la empresa,

El puesto implica riesgos,

Ser ágil, dinámico y proactivo.

El puesto requiere un alto nivel de conocimientos y experiencia en construcciones civiles y de preferencia de hospitales, para poder realizar el diseño de la infraestructura eléctrica y electrónica que se requiere para tener una construcción moderna de alto nivel.

Que sea de carácter fuerte y alto nivel de determinación,

Trabajar bajo presión.

I. EXPERIENCIA LABORAL

Entre 5 a 10 años de experiencia en construcciones civiles en el sector público, de preferencia hospitales en la parte eléctrica y electrónica

A. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

ÁREA DE TRABAJO: Planificación	CÓDIGO:
TÍTULO DEL PUESTO: Ingeniero Mecánico	CIUDAD: Quito
JEFE INMEDIATO SUPERIOR:	HORAS TRABAJADAS POR

Coordinador	SEMANA			
	40			
LE REPORTAN:				
Ninguno				
B. OBJETIVO DEL PUESTO				
Encargado de realizar el diseño mecánico del Hospital, como sistemas de aire acondicionado, ventilación mecánica, gases médicos, oxígeno, vacío, óxido nitroso y de los sistemas de elevación como ascensores, etc.				
C. DETALLE DE FUNCIONES, ACTIVIDADES Y TAREAS				
<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar en planos todo el sistema mecánico con el que va a contar el hospital. - Toma de las decisiones técnicas correspondientes y necesarias para la correcta ejecución de los trabajos, debiendo resolver oportunamente las consultas, aclaraciones, dudas o autorizaciones que presente el supervisor o el contratista, con relación al cumplimiento de los derechos y obligaciones derivadas del contrato. - Vigilar que se cuente con los recursos presupuestales necesarios para realizar los trabajos ininterrumpidamente. - Debe estar en constante coordinación con el Ingeniero Eléctrico-Electrónica para el correcto diseño de la infraestructura mecánica a implementarse en el hospital. 				
D. COMPETENCIAS				
COMPETENCIAS IMPRESCINDIBLES				
COMPETENCIAS REQUERIDAS	NIVEL REQUERIDO			
	A	B	C	D

PARA EL ÁREA				
<ul style="list-style-type: none"> • Orientación al cliente • Desarrollo de interrelaciones 		x		
		x		
COMPETENCIAS HUMANAS				
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Iniciativa • Responsabilidad • Flexibilidad • Autocontrol • Autoconfianza • Integridad 	x			
	x			
	x			
		x	x	
		x		
		x		
OTRAS COMPETENCIAS				
<ul style="list-style-type: none"> • Orientación al logro • Identificación con la institución 	x			
		x		
E. EDUCACIÓN FORMAL				
NIVEL DE EDUCACIÓN	DETALLE DE TÍTULOS REQUERIDOS		ÁREA DE ESTUDIO	
Superior	Título en Ingeniería Mecánica.		Construcciones Civiles.	

F. CAPACITACIÓN ADICIONAL			
SEMINARIOS/CURSOS		# DE HORAS TOMADAS	
- Curso de infraestructura mecánica para hospitales.		80 horas	
- Curso de presupuestos		40 horas	
G. DESTREZAS / HABILIDADES			
DESTREZAS ESPECÍFICAS	DETALLE	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN
• Diseño de infraestructura mecánica.	Saber diseñar planos de infraestructura mecánica para el sector público de preferencia para hospitales.	✓	✓
• Manejo de programas informáticos.	Diseñar los planos en programas informáticos con la finalidad de optimizar tiempo y recursos en el caso de requerirse un cambio.	✓	
• Técnicas administrativas.	Manejo de documentos de alta confiabilidad y aplicación de métodos, procesos.	✓	✓
DESTREZAS GENERALES	DETALLE	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN
• Orientación al logro	Cumplir con las metas y objetivos establecidos	✓	

• Conocimiento de construcción civil.	Conocer sobre leyes actuales y permisos para la construcción.	✓	✓
---------------------------------------	---	---	---

H. CONDICIONES PERSONALES ESPECIALES

El puesto requiere seguir estrictamente las normas y procedimientos establecidos por la empresa,

El puesto implica riesgos,

Ser ágil, dinámico y proactivo.

El puesto requiere un alto nivel de conocimientos y experiencia en construcciones civiles y de preferencia de hospitales en la parte mecánica.

Que sea de carácter fuerte y alto nivel de determinación,

Trabajar bajo presión.

I. EXPERIENCIA LABORAL

Entre 5 a 10 años de experiencia en construcciones civiles en el sector público de preferencia en hospitales en la parte mecánica y de mantenimiento.

A. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

ÁREA DE TRABAJO: Construcción	CÓDIGO:
TÍTULO DEL PUESTO: Profesional en Ingeniería Civil y Arquitectura	CIUDAD: Quito

<p>JEFE INMEDIATO SUPERIOR: Superintendente</p>	<p>HORAS TRABAJADAS POR SEMANA 40</p>
<p>LE REPORTAN: Maestros albañiles en ejecución de obra.</p>	
<p align="center">B. OBJETIVO DEL PUESTO</p>	
<p>Realizar la construcción física en lo que corresponde a la parte estructural del Hospital.</p>	
<p align="center">C. DETALLE DE FUNCIONES, ACTIVIDADES Y TAREAS</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - En base al diseño realizado en planificación, plasma la construcción de la estructura del Hospital. - Toma de las decisiones técnicas correspondientes y necesarias para la correcta ejecución de los trabajos, debiendo resolver oportunamente las consultas, aclaraciones, dudas o autorizaciones que presente el supervisor o el contratista, con relación al cumplimiento de los derechos y obligaciones derivadas del contrato. - Vigilar que se cuente con los recursos presupuestales necesarios para realizar los trabajos ininterrumpidamente. - Construir las líneas de fábrica acorde a los requerimientos de construcción. - Seguir el cronograma diseñado en Planificación con la finalidad de cumplir con los tiempos establecidos. 	
<p align="center">D. COMPETENCIAS</p>	

COMPETENCIAS IMPRESCINDIBLES				
COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL ÁREA	NIVEL REQUERIDO			
	A	B	C	D
<ul style="list-style-type: none"> • Orientación al cliente • Desarrollo de interrelaciones 		X		
COMPETENCIAS HUMANAS				
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Iniciativa • Responsabilidad • Flexibilidad • Autocontrol • Autoconfianza • Integridad 	X			
	X			
	X			
			X	
		X		
		X		
OTRAS COMPETENCIAS				
<ul style="list-style-type: none"> • Orientación al logro • Identificación con la institución 	X			
		X		
E. EDUCACIÓN FORMAL				
NIVEL DE EDUCACIÓN	DETALLE DE TÍTULOS REQUERIDOS		ÀREA DE ESTUDIO	

Superior	Título en Arquitectura ó Ingeniería Civil.	Construcciones Civiles.	
F. CAPACITACIÓN ADICIONAL			
SEMINARIOS/CURSOS		# DE HORAS TOMADAS	
- Curso de construcción estructural para Hospitales.		80 horas	
- Curso de presupuestos		40 horas	
G. DESTREZAS / HABILIDADES			
DESTREZAS ESPECÍFICAS	DETALLE	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN
● Construcción de calidad.	Utilizar los mejores materiales, tener actualizado el diseño entregado por Planificación a fin de entregar una obra de excelencia.	✓	✓
● Manejo de programas informáticos.	Diseñar los planos en programas informáticos con la finalidad de optimizar tiempo y recursos en el caso de requerirse un cambio.	✓	
● Comunicarse a tiempo.	Comunicar a su debido tiempo sobre algún cambio a realizar para que se lo pueda diseñar en Planificación.	✓	✓
DESTREZAS GENERALES	DETALLE	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN

• Orientación al logro	Cumplir con las metas y objetivos establecidos	✓	
• Conocimiento de construcción civil.	Conocer sobre leyes actuales y permisos para la construcción.	✓	✓

H. CONDICIONES PERSONALES ESPECIALES

El puesto requiere seguir estrictamente las normas y procedimientos establecidos por la empresa,

El puesto implica riesgos,

Ser ágil, dinámico y proactivo.

El puesto requiere un alto nivel de conocimientos y experiencia en construcciones civiles y de preferencia de hospitales.

Que sea de carácter fuerte y alto nivel de determinación,

Trabajar bajo presión.

I. EXPERIENCIA LABORAL

Entre 5 a 10 años de experiencia en construcciones civiles en el sector público, en especial conocimientos sobre construcción de hospitales.

A. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

ÁREA DE TRABAJO:

CÓDIGO:

Construcción	
TÍTULO DEL PUESTO: Profesional en Ingeniería Eléctrica- Electrónica	CIUDAD: Quito
JEFE INMEDIATO SUPERIOR: Superintendente	HORAS TRABAJADAS POR SEMANA 40
LE REPORTAN: Maestros albañiles en ejecución de obra.	
B. OBJETIVO DEL PUESTO	
Encargado de realizar la construcción de iluminación, fuerza, cámara de transformación, etc., estructurado específicamente para un hospital en la parte eléctrica y en la parte electrónica realizar la construcción para llamada de enfermeras, cableado estructurado, sistema de voz y datos, control de accesos, música ambiental, etc.	
C. DETALLE DE FUNCIONES, ACTIVIDADES Y TAREAS	
<ul style="list-style-type: none"> - Realizar la construcción de la infraestructura eléctrica y electromecánica aplicada a un hospital. - Toma de las decisiones técnicas correspondientes y necesarias para la correcta ejecución de los trabajos, debiendo resolver oportunamente las consultas, aclaraciones, dudas o autorizaciones que presente el supervisor o el contratista, con relación al cumplimiento de los derechos y obligaciones derivadas del contrato. 	

- Vigilar que se cuente con los recursos presupuestales necesarios para realizar los trabajos ininterrumpidamente.
- Debe estar en constante coordinación con las áreas de construcción hidrosanitario y mecánico ya que estas 2 áreas requieren de la parte eléctrica para poder funcionar correctamente.
- Coordinar con el Ingeniero Eléctrico de Planificación en caso de que se requiera realizar algún cambio.

D. COMPETENCIAS

COMPETENCIAS IMPRESCINDIBLES

COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL ÁREA	NIVEL REQUERIDO			
	A	B	C	D
<ul style="list-style-type: none"> • Orientación al cliente • Desarrollo de interrelaciones 		X		
COMPETENCIAS HUMANAS				
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Iniciativa • Responsabilidad • Flexibilidad • Autocontrol • Autoconfianza • Integridad 	X		X	
		X		
		X		
			X	
		X		
OTRAS COMPETENCIAS				

<ul style="list-style-type: none"> • Orientación al logro • Identificación con la institución 	x			
E. EDUCACIÓN FORMAL				
NIVEL DE EDUCACIÓN	DETALLE DE TÍTULOS REQUERIDOS		ÀREA DE ESTUDIO	
Superior	Título en Ingeniería Eléctrica y Electrónica.		Construcciones Civiles.	
F. CAPACITACIÓN ADICIONAL				
SEMINARIOS/CURSOS			# DE HORAS TOMADAS	
<ul style="list-style-type: none"> - Curso de construcción eléctrica y electromecánica para hospitales. - Curso de presupuestos 			<p style="text-align: center;">80 horas</p> <p style="text-align: center;">40 horas</p>	
G. DESTREZAS / HABILIDADES				
DESTREZAS ESPECÍFICAS	DETALLE	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> • Construcción con calidad. 	Utilizar los mejores materiales, tener actualizado el diseño entregado por Planificación a fin de entregar una obra de excelencia.	✓	✓	
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de programas 	Diseñar los planos en programas informáticos con la finalidad de optimizar tiempo y recursos en el	✓		

informáticos.	caso de requerirse un cambio.		
• Técnicas administrativas.	Manejo de documentos de alta confiabilidad y aplicación de métodos, procesos.	✓	✓
DESTREZAS GENERALES	DETALLE	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN
• Orientación al logro	Cumplir con las metas y objetivos establecidos	✓	
• Conocimiento de construcción civil.	Conocer sobre leyes actuales y permisos para la construcción.	✓	✓
H. CONDICIONES PERSONALES ESPECIALES			
<p>El puesto requiere seguir estrictamente las normas y procedimientos establecidos por la empresa,</p> <p>El puesto implica riesgos,</p> <p>Ser ágil, dinámico y proactivo.</p> <p>El puesto requiere un alto nivel de conocimientos y experiencia en construcciones civiles y de preferencia de hospitales, para poder realizar la construcción de la infraestructura eléctrica y electrónica que se requiere para tener una construcción moderna de alto nivel.</p> <p>Que sea de carácter fuerte y alto nivel de determinación,</p> <p>Trabajar bajo presión.</p>			
I. EXPERIENCIA LABORAL			

Entre 5 a 10 años de experiencia en construcciones civiles en el sector público, de preferencia hospitales en la parte eléctrica y electrónica.

A. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

ÁREA DE TRABAJO: Construcción	CÓDIGO:
TÍTULO DEL PUESTO: Ingeniero Mecánico	CIUDAD: Quito
JEFE INMEDIATO SUPERIOR: Superintendente	HORAS TRABAJADAS POR SEMANA 40
LE REPORTAN: Maestros albañiles en ejecución de obra.	

B. OBJETIVO DEL PUESTO

Encargado de realizar la construcción de aspecto mecánico del Hospital, como sistemas de aire acondicionado, ventilación mecánica, gases médicos, oxígeno, vacío, óxido nítrico y de los sistemas de elevación como ascensores, etc.

C. DETALLE DE FUNCIONES, ACTIVIDADES Y TAREAS

- Construir todo el sistema mecánico con el que va a contar el hospital.
- Toma de las decisiones técnicas correspondientes y necesarias para la correcta ejecución de los trabajos, debiendo resolver oportunamente las consultas, aclaraciones, dudas o autorizaciones que presente el supervisor o el contratista, con relación al cumplimiento de los derechos y obligaciones derivadas del contrato.
- Vigilar que se cuente con los recursos presupuestales necesarios para realizar los trabajos ininterrumpidamente.
- Debe estar en constante coordinación con el Ingeniero Eléctrico-Electrónica para la correcta construcción de la infraestructura mecánica a implementarse en el hospital.
- Coordinar con el Ingeniero Mecánico de Planificación en caso de que se requiera realizar algún cambio.

D. COMPETENCIAS

COMPETENCIAS IMPRESCINDIBLES

COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL ÁREA	NIVEL REQUERIDO			
	A	B	C	D
<ul style="list-style-type: none"> ● Orientación al cliente ● Desarrollo de interrelaciones 		X		
COMPETENCIAS HUMANAS				
<ul style="list-style-type: none"> ● Trabajo en equipo ● Iniciativa ● Responsabilidad ● Flexibilidad ● Autocontrol ● Autoconfianza 	X X X		X	

• Integridad		X	X	
OTRAS COMPETENCIAS				
• Orientación al logro • Identificación con la institución	X	X		
E. EDUCACIÓN FORMAL				
NIVEL DE EDUCACIÓN	DETALLE DE TÍTULOS REQUERIDOS		ÀREA DE ESTUDIO	
Superior	Título en Ingeniería Mecánica.		Construcciones Civiles.	
F. CAPACITACIÓN ADICIONAL				
SEMINARIOS/CURSOS		# DE HORAS TOMADAS		
- Curso de infraestructura mecánica para hospitales. - Curso de presupuestos		80 horas 40 oras		
G. DESTREZAS / HABILIDADES				
DESTREZAS ESPECÍFICAS	DETALLE	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN	
• Construcción con	Utilizar los mejores materiales, tener actualizado el diseño			

calidad.	entregado por Planificación a fin de entregar una obra de excelencia.	✓	✓
• Manejo de programas informáticos.	Diseñar los planos en programas informáticos con la finalidad de optimizar tiempo y recursos en el caso de requerirse un cambio.	✓	
• Técnicas administrativas.	Manejo de documentos de alta confiabilidad y aplicación de métodos, procesos.	✓	✓
DESTREZAS GENERALES	DETALLE	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN
• Orientación al logro	Cumplir con las metas y objetivos establecidos	✓	
• Conocimiento de construcción civil.	Conocer sobre leyes actuales y permisos para la construcción.	✓	✓
H. CONDICIONES PERSONALES ESPECIALES			
<p>El puesto requiere seguir estrictamente las normas y procedimientos establecidos por la empresa,</p> <p>El puesto implica riesgos,</p> <p>Ser ágil, dinámico y proactivo.</p> <p>El puesto requiere un alto nivel de conocimientos y experiencia en construcciones civiles y de preferencia de hospitales en la parte mecánica.</p>			

Que sea de carácter fuerte y alto nivel de determinación,
Trabajar bajo presión.

I. EXPERIENCIA LABORAL

Entre 5 a 10 años de experiencia en construcciones civiles en el sector público de preferencia en hospitales en la parte mecánica y de mantenimiento.

A. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

ÁREA DE TRABAJO: Construcción	CÓDIGO:
TÍTULO DEL PUESTO: Hidrosanitaria	CIUDAD: Quito
JEFE INMEDIATO SUPERIOR: Superintendente	HORAS TRABAJADAS POR SEMANA 40

LE REPORTAN:
Maestros albañiles en ejecución de obra.

B. OBJETIVO DEL PUESTO

Encargado de realizar la construcción de toda la infraestructura Hidrosanitaria, como tuberías, desagües, etc., diseñados específicamente para un Hospital.

**C. DETALLE DE FUNCIONES,
ACTIVIDADES Y TAREAS**

- Realizar la construcción de la infraestructura Hidrosanitaria.
- Toma de las decisiones técnicas correspondientes y necesarias para la correcta ejecución de los trabajos, debiendo resolver oportunamente las consultas, aclaraciones, dudas o autorizaciones que presente el supervisor o el contratista, con relación al cumplimiento de los derechos y obligaciones derivadas del contrato.
- Vigilar que se cuente con los recursos presupuestales necesarios para realizar los trabajos ininterrumpidamente.
- Realizar la construcción Hidrosanitaria acorde a las necesidades presentes y futuras que debe tener un hospital de élite.

D. COMPETENCIAS

COMPETENCIAS IMPRESCINDIBLES

COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL ÁREA	NIVEL REQUERIDO			
	A	B	C	D
<ul style="list-style-type: none"> ● Orientación al cliente ● Desarrollo de interrelaciones 		X		
COMPETENCIAS HUMANAS				
<ul style="list-style-type: none"> ● Trabajo en equipo ● Iniciativa ● Responsabilidad ● Flexibilidad ● Autocontrol 	X			X

<ul style="list-style-type: none"> • Autoconfianza • Integridad 		X		
		X	X	
OTRAS COMPETENCIAS				
<ul style="list-style-type: none"> • Orientación al logro • Identificación con la institución 	X			
		X		
E. EDUCACIÓN FORMAL				
NIVEL DE EDUCACIÓN	DETALLE DE TÍTULOS REQUERIDOS		ÀREA DE ESTUDIO	
Superior	Título en Ingeniería Civil.		Construcciones Civiles.	
F. CAPACITACIÓN ADICIONAL				
SEMINARIOS/CURSOS		# DE HORAS TOMADAS		
- Curso de construcción hidrosanitaria.		80 horas		
- Curso de presupuestos		40 horas		
G. DESTREZAS / HABILIDADES				
DESTREZAS ESPECÍFICAS	DETALLE	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> • Construcción con calidad. 	Utilizar los mejores materiales, tener actualizado el diseño entregado por Planificación a fin	✓	✓	

	de entregar una obra de excelencia.		
• Manejo de programas informáticos.	Diseñar los planos en programas informáticos con la finalidad de optimizar tiempo y recursos en el caso de requerirse un cambio.	✓	
• Técnicas administrativas.	Manejo de documentos de alta confiabilidad y aplicación de métodos, procesos.	✓	✓
DESTREZAS GENERALES	DETALLE	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN
• Orientación al logro	Cumplir con las metas y objetivos establecidos	✓	
• Conocimiento de construcción civil.	Conocer sobre leyes actuales y permisos para la construcción.	✓	✓
H. CONDICIONES PERSONALES ESPECIALES			
<p>El puesto requiere seguir estrictamente las normas y procedimientos establecidos por la empresa,</p> <p>El puesto implica riesgos,</p> <p>Ser ágil, dinámico y proactivo.</p> <p>El puesto requiere un alto nivel de conocimientos y experiencia en construcciones civiles y de preferencia de hospitales.</p> <p>Estar actualizado en conocimientos hidrosanitario para realizar un diseño moderno de lo que se pretende construir.</p>			

Que sea de carácter fuerte y alto nivel de determinación,
Trabajar bajo presión.

I. EXPERIENCIA LABORAL

Entre 5 a 10 años de experiencia en construcciones civiles en el sector público de preferencia en el diseño hidrosanitario de hospitales.

CAPÍTULO IV

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS.

4.1 Reclutamiento de personal.

La etapa de reclutamiento se trata de disponer del mayor número posible de candidatos interesados en el puesto que se pretende cubrir.

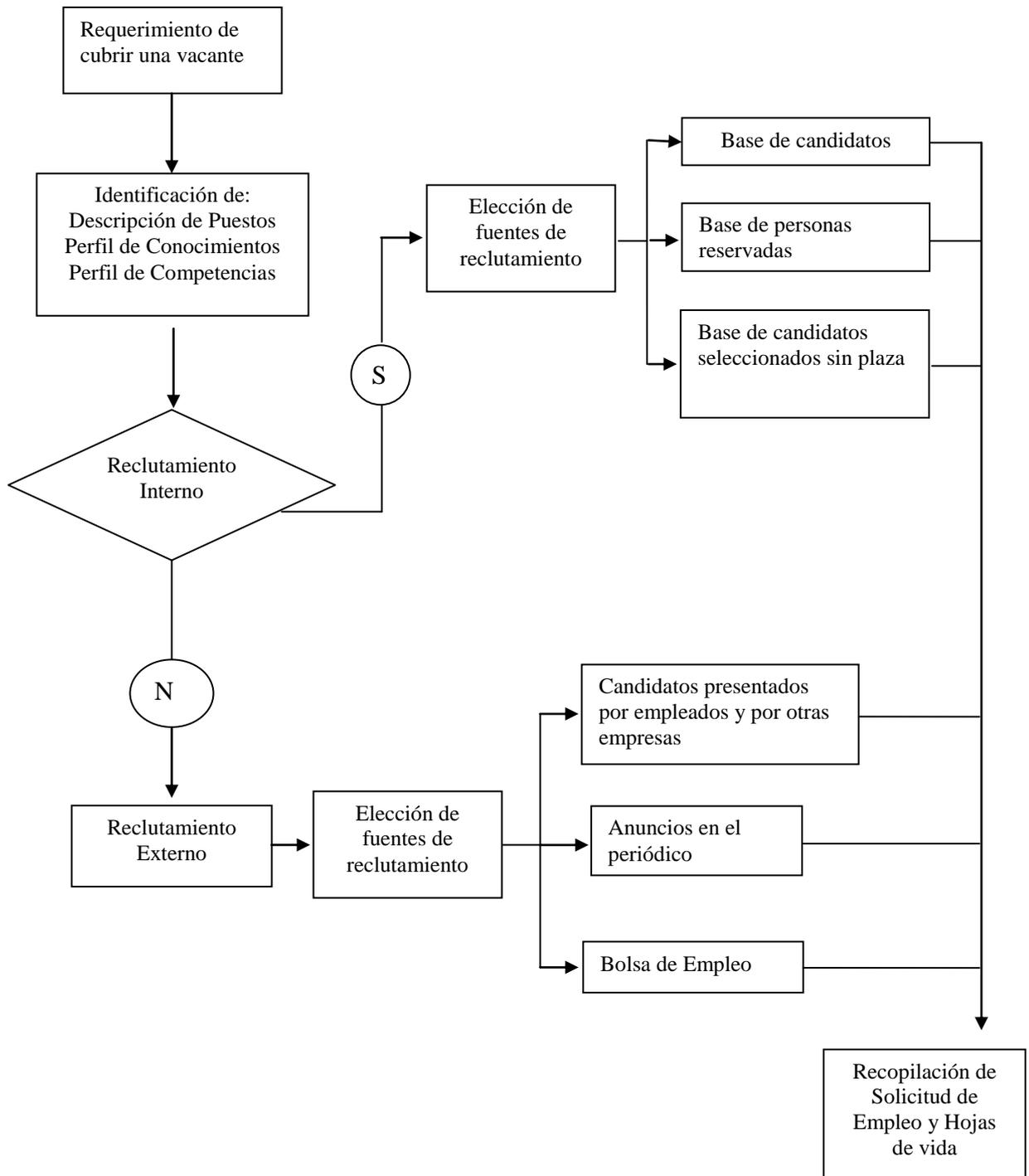
"El reclutamiento es el conjunto de procedimientos orientados a atraer e identificar candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, de los cuales más tarde se seleccionará a algunos para efectuarle el ofrecimiento de empleo."³⁰

El reclutamiento empieza a partir de las necesidades presentes y futuras del área de Talento Humano de la compañía, con la búsqueda de candidatos calificados y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo; de la correcta realización del proceso, dependerá el éxito o no de la selección del personal; ya que si se recluta a candidatos no capacitados o peor aún candidatos que no están aptos para el puesto, la selección no será satisfactoria.

Habiendo definido previamente la necesidad de contratar a una persona para cubrir un determinado puesto, y haber elaborado la descripción de puestos en las que se definen las tareas y funciones que cada candidato debe cumplir; en la Constructora Maldonado Fiallo Hnos. Cia. Ltda. se plantea la siguiente cuestión: ¿Dispone la compañía de la persona adecuada o se debe buscar fuera?, si la respuesta es afirmativa se realiza un reclutamiento interno, pero si al contrario es una respuesta negativa se recurre al reclutamiento externo.

³⁰ ALLES, Martha, *Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias* -1ra. Edición, Ediciones Granica S.A., Buenos Aires, 2000, Pág. 102.

**FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO A IMPLANTAR
EN LA CONSTRUCTORA MALDONADO FIALLO HNOS. CIA. LTDA.**



4.2 Reclutamiento interno.

Se aplica a las personas que trabajan en la compañía y que se interesan en el cargo, es decir, ocurre cuando se intenta cubrir la vacante con personal perteneciente a la empresa; este tipo de proceso de reclutamiento se da cuando la vacante que se pretende llenar mediante la re-ubicación de los empleados, los cuales pueden ser ascendidos, trasladados o transferidos. Para que este tipo de reclutamiento sea exitoso debe existir coordinación entre el área de Talento Humano y las demás de la compañía.

Una principal ventaja al realizar este proceso interno es el de aprovechar que la inversión de tiempo y esfuerzo es menor, así como el de un alto grado de fiabilidad de la decisión, al tener un conocimiento previo de la actitud y aptitud de cada candidato, como también ayudar en la motivación del personal.

Para poder reclutar internamente es necesario poseer un conocimiento objetivo y actualizado del personal, es decir, tener perfectamente identificada la plantilla de la compañía en una base de datos de gestión de Talento Humano, aunque en los mayores casos no es posible encontrar al candidato adecuado entre los que pertenecen a la misma, esto se produce por tres causas:

El perfil que se busca es algo no habitual en la empresa: Sucede cuando la dimensión de la empresa es limitada y no abunda el personal que se ajuste ni siquiera mínimamente a lo que se requiere en el puesto que se va a cubrir. También ocurre en empresas con una actividad muy específica y poca variación de funciones entre sus empleados.

Requerimiento de una formación especial: sucede cuando buscando especialistas muy concretos que habitualmente no abundan en el mercado o que deben poseer unos estudios especiales.

Necesidad de una experiencia específica: Se produce generalmente para puestos de rango directivo, donde requiere un conocimiento profundo y de las funciones a

desempeñar y de los entornos de mercado en los que se desarrolla la actividad de la empresa.

Las principales fuentes de reclutamiento interno que la Constructora Maldonado Fiallo Hnos. Cia. Ltda. va a utilizar:

- Propia base de candidatos, que se va originando por acumulación de las solicitudes u hojas de vida recibidas en la compañía de forma espontánea.
- La bolsa de personas reservadas, que estará constituida por aquellas personas que después de haber pasado previamente un proceso de selección y habiéndose incorporado a la empresa, la abandonaron al ser su contratación temporal.
- Los candidatos seleccionados sin plaza, son aquellas personas que en su momento participaron en un proceso de selección de personal y fueron considerados candidatos adecuados al puesto pero no se llegaron a contratar al no precisarse cubrir tantas plazas como candidatos válidos habían.

4.3. Reclutamiento externo.

Este tipo de reclutamiento se lleva a cabo con personas ajenas a la empresa. Varía de acuerdo con el tipo de puesto, y se realiza a través de:

- Candidatos presentados por empleados de la empresa.
- Instituciones educativas (colegios de profesionales, universidades, institutos profesionales, etc.)
- Contacto con otras empresas del mismo rubro en términos de cooperación mutua.
- Anuncio en diarios y revistas: Es la técnica más eficaz para atraer candidatos.

- Internet, Bolsas de empleo.

La Constructora Maldonado Fiallo Hnos. Cia. Ltda. utiliza dos formas de publicidad para poder reclutar:

- A través de una página WEB www.multitrabajos.com.ec, en la cual los candidatos llenan su información básica y detallan a qué posición o cargo desean aplicar.

En esta opción el candidato debe llenar los siguientes campos de Solicitud de Empleo:

DATOS PERSONALES

Relacionado con los nombres, direcciones, teléfonos, estado civil, edad, etc.

INSTRUCCIÓN Y FORMACION

Lugares de formación, país, años, títulos obtenidos.

CAPACITACIÓN ADICIONAL

Formación adicional a lo formal, duración, Instituciones que lo dictaron, año, en función al perfil requerido para el puesto.

HISTORIAL LABORAL

Contiene el resumen de la historia laboral del aspirante, período que permaneció en la compañía, nombre de la empresa, cargo desempeñado.

REFERENCIAS

Especificaciones de referencias profesionales de sus anteriores empleos

.

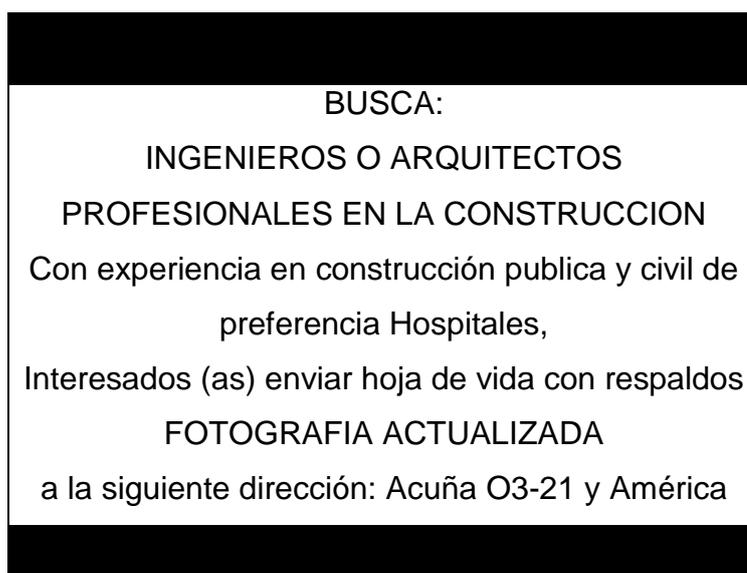
OBSERVACIONES ADICIONALES

Espacio para especificaciones o puntualizaciones que el candidato desee realizar.

AUTORIZACIÓN

El candidato pone su firma, en la cual va a autorizar que se averigüe toda la información detallada en el formulario y autoriza a la compañía a aplicar las pruebas que considere convenientes.

- Publicación en la prensa, anuncios especiales, en formato 2X2, como:



Una vez recibidas las Solicitudes de Empleo u Hojas de Vida, se termina el proceso de reclutamiento.

4.4 Ventajas y desventajas del reclutamiento interno y externo.

Reclutamiento	Ventajas	Desventajas
Interno	Económico. Más rápido. Más seguro en cuanto a resultados. Es motivante para los empleados. Se constituye en un	Puede generar conflictos internos. Descapitalización del patrimonio humano de la organización. Cuando se administra de forma incorrecta, puede

	<p>retorno de capital, por el entrenamiento adquirido.</p> <p>Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal.</p>	<p>conducir a la situación que Laurence Peter denomina “principio de Peter” la empresas al promover incesantemente a sus empleados, los elevan siempre a la posición donde demuestran su máximo de incompetencia.</p>
Externo	<p>Incorpora ideas y experiencias nuevas para la Organización.</p> <p>Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización.</p> <p>Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal realizadas por otras empresas del mercado.</p>	<p>El proceso es más lento.</p> <p>Es más costoso y exige mayor inversión para atraer al candidato más idóneo.</p> <p>En principio es menos seguro que el reclutamiento interno.</p> <p>Los empleados de la organización pueden percibir este proceso como una deslealtad para con ellos.</p>

4.5. La selección del Talento Humano por Competencias.

La Gestión de Talento Humano tiene importancia vital en la consecución de las metas de cualquier institución. Una de sus tareas primordiales constituye el proporcionar recursos humanos con las competencias requeridas por la organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la colectividad en que se desenvuelve.

Elementos que pueden en gran medida garantizarse con el diseño de un sistema de selección del Talento Humano que proporcione a la organización del material humano que necesita, brindando a la par, posibilidades de desarrollo y satisfacción personal. Un proceso de selección eficiente, que permita cubrir los puestos de trabajo de manera que la organización puede ser operada de manera competente tanto en el presente, como en el futuro, puede ser la clave para el cumplimiento de la misión organizacional.

Finalizada la fase de reclutamiento y disponiendo, en consecuencia, de un número adecuado de candidatos que satisfagan los requerimientos del puesto de trabajo que se pretende cubrir, comienza la selección propiamente dicha.

La selección de personal consiste en un proceso mediante el cual a través del uso de técnicas adecuadas, se determina cuales de entre varias personas son las más idóneas por sus aptitudes y cualidades personales, para desempeñar las funciones y actividades del puesto, a satisfacción tanto del propio trabajador como de la empresa que lo contrata.

Para tener una mejor idea de lo que trata el enfoque por competencias en este subsistema de selección es necesario recordar el concepto del mismo:

"La selección por competencias se basa en una serie de factores y los conceptos a utilizar se aplican a personas de diferente profesión y nivel. Selección por competencias no solo se refiere a selección de jóvenes con potencial, ni profesionales universitarios, ni personas con alto promedio; selección por competencias significa selección de personas con "talento" para tener un desempeño superior en su posición o nivel, cualquiera que sea."³¹

En el proceso de selección se deberá observar:

- Competencias que los candidatos desarrollan en la vida laboral.
- Competencias con las que es posible tratar de establecer en el candidato el desarrollo de actividades con éxito a largo plazo y que sean difíciles de desarrollar mediante capacitación.

³¹ ALLES, Martha Alicia, *Selección por Competencias* – 2da Edición, Ediciones Granica S.A., Buenos Aires, 2006, pp. 45

- Competencias que se puedan evaluar de un modo confiable, empleando métodos focalizados para realizarlo.

4.6 Introducción a la variable competencias.

Los sistemas de gestión de talento humano basados en competencias facilitan la ejecución de las funciones de la administración del talento, entre ellas la selección. El proceso en general, inicia con la identificación de las competencias y prosigue con la evaluación del candidato frente a tales competencias, estableciendo de esta forma su idoneidad para la ocupación a la que aspira.

De este modo, el proceso de selección se apoya en las competencias definidas por la organización bien sea mediante la aplicación de normas de competencias establecidas con el análisis funcional (funcionalismo) o, a partir de la definición de las competencias claves (conductismo) requeridas.

Las competencias facilitan un marco de criterios contra los cuales llevar a cabo la selección, pero pueden introducir algunas variaciones en las características tradicionales del proceso.

Estas variaciones puede resumirse en: el cambio de énfasis en la búsqueda: de un candidato para un puesto a un candidato para la organización; considerar la diferencia entre competencias personales y competencias técnicas e, introducir ejercicios de simulación para detectar la posesión de ciertas competencias por los candidatos.

Un candidato para un puesto o un candidato para la organización?:

Claramente este dilema se resuelve a favor de la organización. Lo que esta precisa es alguien que disponga de un buen acervo de competencias requeridas para diferentes situaciones laborales propias de la organización. Aparecen así exigencias del tipo “lo que esta empresa necesita de su gente” que diferencian perfectamente el perfil de los candidatos más allá de su capacidad técnica. Muchas organizaciones crean un

modelo propio de las competencias clave y, con esa referencia, escogen sus colaboradores.

Competencias poseídas y competencias desarrollables: En muchos modelos de gestión por competencias se establece una distinción entre las competencias que los individuos poseen y son muy poco modificables, frente a las que adquieren y se pueden desarrollar.

Las primeras están relacionadas con sus percepciones, sus valores y preferencias, sus conductas y reacciones, su relacionamiento, sus actitudes, etc. Algunos modelos de competencia suponen que existe poco o ningún margen para modificar tales rasgos. O se tienen y coinciden con lo que la empresa requiere o no se tienen. Entran en este aparte competencias del tipo: “Afán de logro, trabajo en equipo, preocupación por la calidad, perseverancia ante retos, orientación al cliente, autoaprendizaje”.

Este grupo de competencias se detectan mediante la realización de ejercicios simulados de situaciones críticas. Se pone al individuo ante un evento ficticio, previamente diseñado, y se examinan sus reacciones determinando si exhibe las competencias deseadas.

Las segundas, las que se pueden desarrollar, son competencias técnicas y de operación. Estas competencias representan conocimientos, habilidades y destrezas aplicadas a la ocupación; del tipo: uso de herramientas, lectura de instrumentos, capacidad de interpretar información gráfica, manejo de software, etc.

Normalmente estas competencias se evalúan mediante la aplicación de pruebas de conocimiento y/o ejercicios de aplicación práctica en el trabajo.

En todo caso, para poder realizar un proceso de selección basado en competencias la empresa debe hacer explícito un modelo de gestión por competencias, vinculado a la voluntad de la dirección y con una clara especificación de las competencias que, en ese caso, se convierten en un lenguaje común entre la gerencia y los colaboradores.

4.7 Objetivos del proceso de selección del Talento Humano.

“El objetivo principal del reclutamiento y selección es escoger a los individuos que están mejor calificados para el empleo y colocarlos en los puestos a los que se adapten mejor. Este objetivo deberá alcanzarse a un costo razonable y bajo condiciones que promuevan las buenas relaciones”³²

Con un buen proceso de selección se evitará problemas de frustración con el personal al emplear métodos o sistemas poco aconsejables para la selección del personal, al igual que se reducirían los costos por capacitación o adiestramiento al contratar personal calificado que cuente desde el inicio con habilidades, destrezas y conocimientos necesarios para realizar el trabajo, y se sientan satisfechos y contentos realizando tareas que más saben.

Pero antes de realizarla se procede a la preselección de personal, la cual permite revisar y evaluar si las hojas de vida o solicitudes de empleo, cumplen o no con las especificaciones del perfil del puesto, de esta manera se selecciona a aquellos candidatos que más se acercan al perfil buscado; con esto la Constructora Maldonado Fiallo Hnos. Cia. Ltda. llamará a las entrevistas preliminares a un número limitado de aspirantes para cubrir las vacantes.

Proceso de Preselección

1.- Una vez que se haya reclutado una cantidad suficiente de hojas de vida, el Jefe de Talento Humano las revisa y evalúa, para tomarlas en cuenta en el proceso de selección.

Hay dos razones fundamentales para realizar un determinado análisis de las hojas de vida o solicitudes:

- Examinar si la hoja de vida está relacionada con el perfil del puesto.

³² CHRUDEN Y SHERMAN, *Administración de Personal*, 1ra Edición, Editorial Continental S.A., México, 1999 pp. 178

- Identificar las preguntas necesarias a realizarse en la entrevista preliminar con el objeto de tener una información más o menos completa.

2.- Se realiza la entrevista preliminar, que es el paso fundamental en el proceso de selección, el objeto de realizar ésta es para cotejar la información que está en la hoja de vida versus con el perfil requerido.

Con la entrevista se pretende detectar en el mínimo de tiempo posible, los aspectos más evidentes del candidato y su relación con los requerimientos del puesto; como por ejemplo: apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, etc., con el objeto de descartar aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúnen los requisitos necesarios para el puesto que se pretende cubrir; debe informarse también la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones, a fin de que él decida si le interesa seguir adelante con el proceso.

- Se puede decir que entrevista es una forma de comunicación interpersonal, que tiene por objeto proporcionar o recabar información o modificar actitudes, y en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones.

La entrevista tiene como objetivo comparar la información contenida en la hoja de vida del candidato versus el perfil del puesto seleccionado, en éste caso se valorarán los siguientes elementos:

- Formación académica/cursos complementarios
- Experiencia laboral
- Historia profesional:
 - Tipo de trabajo
 - Como lo consiguió
 - Motivos de cambio
 - Relaciones interpersonales
 - Valoración de trayectoria profesional
 - Actitud hacia el trabajo
 - Situación personal

- Actividades de ocio
- Expectativas en el futuro

Luego de haber realizado la entrevista también se debe hacer una revisión de las referencias del candidato; el pedido de referencias es un procedimiento para verificar y completar el historial de los candidatos en cuanto a empleos, historia salarial, cargos ocupados, honorabilidad, responsabilidades, etc., y puede ser realizada por vía telefónica.

Los dos tipos de referencias que existen y que la Constructora Maldonado Fiallo Hnos. Cia. Ltda. utiliza son:

1. Referencias Personales: son las que señala el candidato en su hoja de vida o solicitud de empleo.
2. Referencias Profesionales o de trabajos anteriores: para solventar problemas de la parcialidad de las referencias, es conveniente pedir información adicional a los gerentes y supervisores de las organizaciones donde trabajó el interesado.

El formato de referencias ayuda y permite tener mayor información sobre aspectos generales del desempeño del individuo, confirmación de datos, así como información de características personales.

Siempre el pedido de referencias requiere tacto y prudencias y está relacionado al nivel y requisitos del puesto.

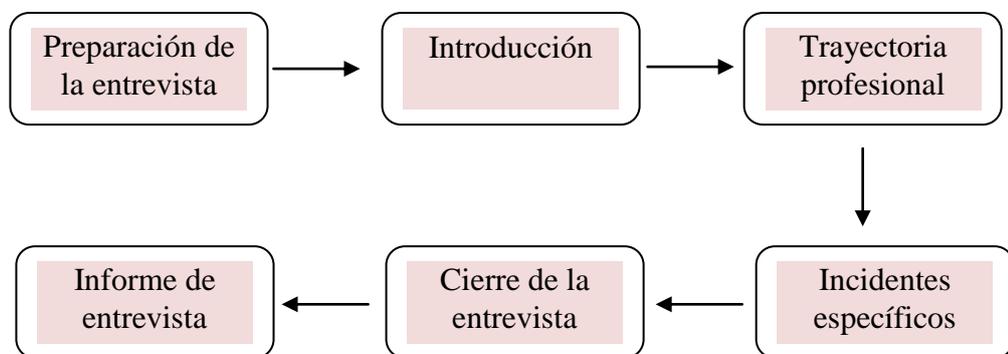
Para la comprobación de estas referencias, para el personal de nivel operativo se utiliza el siguiente formato:

4.8 Entrevista por Competencias.

La entrevista es un paso fundamental en el proceso de selección y debe ser llevado a cabo por el Jefe de Talento Humano, quien debe tener un conocimiento pleno de la compañía, el de saber qué hacer y decir en las distintas circunstancias en las que se encuentre, ser comunicativo, debe ser analítico, interpretador y objetivo para que pueda emitir un criterio respecto al candidato evitando prejuicios y teniendo en consideración los requisitos para el puesto, el mercado y disponibilidad.

La entrevista de personal por competencias procura encontrar los comportamientos en el pasado de las personas, y de esta manera servirán de predicción en el desempeño actual para un cargo específico. Para ello se vale de preguntas que indagan competencias, conocidas como preguntas de incidentes críticos o de eventos conductuales.

La metodología que la Constructora Maldonado Fiallo Hnos. Cia. Ltda. debe seguir en el Proceso de Entrevista, mediante Incidentes Críticos es la siguiente:



i. Preparación de la entrevista:

Esta preparación requiere que se desarrollen preguntas específicas, las mismas que indicarán la idoneidad del candidato. Se debe seguir las siguientes recomendaciones

- Revisar la descripción del puesto para el cual está entrevistando.
- Repasar el perfil de competencias del puesto

- Revisar la hoja de vida o solicitud de empleo para tratar posibles situaciones en la entrevista

ii. Introducción:

- Crear una atmósfera agradable y adecuado, debe ser privado y sin distracciones e interrupciones.
- Aclarar al entrevistado el objetivo de la entrevista

iii. Revisión de la Trayectoria Profesional (cuando sea necesario):

Pide al candidato que le cuente brevemente su trayectoria profesional de la que puso en la hoja de vida, en caso de ser necesario anota aspectos importantes y que en lo posterior puedan ser fuente de incidentes, se hace preguntas relacionadas a la descripción del puesto en el que está u ocupaba.

iv. Incidentes :

Aquí el entrevistador busca que el entrevistado le cuente situaciones/historias recientes de su trabajo en las que él haya sido protagonista, o haya tenido un papel importante en esa situación, de ser el caso; para que de ésta manera pueda visualizar y determinar qué competencias aplica, y con qué frecuencia la persona entrevistada precisa una atención muy cuidadosa a lo que afirma en la entrevista.

v. Cierre de la entrevista:

Se deja tiempo al entrevistado para que haga preguntas ante cualquier duda, se le indica cuales son los siguientes pasos a dar, se le agradece por el tiempo que le ha dedicado.

vi. Elaboración del informe de la entrevista:

Una vez finalizadas las entrevistas, se selecciona a los candidatos que más se ajustan al perfil buscado, con el objetivo de elaborar un detallado informe de cada

uno de ellos. Para la confección de dicho informe se utiliza toda la información que se ha ido captando de dicho candidato a lo largo de todo el proceso (Hoja de Vida, solicitud de empleo y entrevista).

El objetivo del informe, es que personas que no han intervenido en el proceso de selección y tienen capacidad de decisión acerca del candidato a incorporar, tengan una información lo más completa, objetiva y detallada posible sobre los aspirantes a cubrir el puesto.

4.9 Aplicación de la entrevista por competencias.

Para utilizar correctamente la técnica de la entrevista por competencias, se debe tomar en cuenta que ésta, se trata de una entrevista donde el objetivo primordial es centrarse en el análisis de los comportamientos de la persona.

Las preguntas para realizar la entrevista deben basarse en conocer como el candidato resolvió tal o cual situación que se le presentó en el pasado, siempre tratando de detectar las competencias relevantes para el puesto vacante.

En la entrevista de incidentes críticos el entrevistador a través de una serie de preguntas abiertas pide al entrevistado le describa lo que hizo, dijo, pensó y sintió durante una experiencia concreta. Con esto lo que se pretende es averiguar los motivos, habilidades y conocimientos que realmente tiene y usa el entrevistado.

Al realizar la entrevista hay que evitar caer en ciertos errores cómo:

- Efecto “halo”:
 - Basado en una impresión general, se emite un juicio positivo o negativo.

- Ideas preconcebidas o estereotipos:
 - Prejuicios basados en aspectos culturales o circunstanciales.

- Error lógico
 - Asocia cualidades o defectos del entrevistado con las del entrevistador, o sus allegados.

- Repetición mecánica:
 - Cuando una entrevista la hacemos exactamente igual a las precedentes.

A cada entrevistado se le aplicará el Formato de Entrevista por Competencias de acuerdo al cargo requerido.

Se detalla a continuación un ejemplo de Entrevista por Competencias a un Ingeniero de Hidrosanitaria en Planificación, de manera que se indique como debe realizarse esta entrevista para el resto de empleados.

FORMATO DE ENTREVISTA POR COMPETENCIAS

NOMBRE: Ing. Juan Suarez

CARGO: Ingeniero en Planificación en la parte Hidrosanitaria.

1. ¿Por qué desea trabajar en la Constructora Maldonado Fiallo Hnos. Cia. Ltda.?

Para prestar mis servicios profesionales y porque he escuchado que la empresa brinda estabilidad laboral y es una de las Constructoras más grandes del país que trabaja con el sector público.

2. ¿Qué opina de los servicios que ofrece la Constructora Maldonado Fiallo?

Son excelentes ya que se dedican específicamente a la construcción de

hospitales con el sector público, por tanto, tienen una gran experiencia en este tipo de edificaciones.

3. ¿Qué tipo de capacitación tiene?

Soy Ingeniero Civil Graduado en la Universidad Central del Ecuador, he trabajado en el Cuerpo de Ingenieros del Ejército desde hace 3 años realizando construcciones civiles como puentes y carreteras específicamente.

Integridad

4. Cuénteme de alguna situación en la que usted haya sentido que se le pedía que obrará de manera contraria a sus costumbres o valores morales. ¿Qué hizo? ¿Cómo se sintió?

No he tenido ninguna experiencia de estas, pero sí tendría ese caso yo actuaría de acuerdo a mis buenas costumbres y no me sentiría bien trabajando con personas contrarias a mis principios.

Flexibilidad

5. Relate alguna situación en la que haya tenido que cambiar su enfoque o dejar una tarea cuando las circunstancias lo han requerido.

Estaba trabajando normalmente y vino uno de mis supervisores y me dijo que me debía trasladar a otra obra que estaba a punto de iniciar, eso la verdad me molesto un poco porque ya tenía diseñado gran parte de la obra en Hidrosanitaria que estábamos realizando y me tocaba ir a empezar a cero en la nueva construcción.

Iniciativa

6. ¿Qué hace cuando una decisión debe ser tomada y no existe ningún procedimiento al respecto?

Trato de coordinar con mi línea de supervisión al respecto para tomar la mejor decisión.

Orientación al cliente

7. ¿Cómo responde al sentido de urgencia de las demandas de los clientes?

Yo estoy pendiente de sus necesidades y requerimientos en el caso de que soliciten algún cambio o recomendación estoy dispuesto a escuchar.

Desarrollo de interrelaciones

8. ¿Ha tenido conflictos laborales? ¿Cómo los resolvió?

No he tenido problemas me he llevado bien con todos o he tratado de estar bien con todos.

Identificación con la Institución

9. ¿Qué problemas ha tenido en su anterior trabajo? ¿Cómo los resolvió?

No he tenido problemas pero en el caso de que suceda los resolvería de acuerdo al tipo de problema en el que me encuentre.

10. ¿Cómo cree que le ven sus amigos?

Buen trabajador, responsable, puntual, respetuoso.

11. ¿En qué emplea su tiempo libre?

En arreglos del hogar

Elaborado por: Mauricio Valverde

Una vez realizada la entrevista al empleado de la Constructora Maldonado Fiallo Hnos. Cia. Ltda., se elabora el informe de la misma, que debe ser de la siguiente manera:

INFORME DE ENTREVISTA

CANDIDATO: Ing. Juan Suarez

ESTADO CIVIL: Casado

EDAD: 35 años **FECHA:** _____

CARGO: Ingeniero Hidrosanitaria
en Planificación.

ASPIRACION SALARIAL: _____

Escala de Valoración:

Grado	Impacto de la Competencia	Valor
A	Alto	100
B	Muy Bueno	75
C	Bueno, aceptable	50
D	Bajo el mínimo requerido	25

Principales competencias para el cargo:

Integridad

Grado Requerido B

Pregunta	Grado Aprobado
Cuénteme de alguna situación en la que usted haya sentido que se le pedía que obrara de manera contraria a sus costumbres o valores morales. ¿Qué hizo? ¿Cómo se sintió?	B

Flexibilidad

Grado Requerido C

Pregunta	Grado Aprobado
Relate alguna situación en la que haya tenido que cambiar su enfoque o dejar una tarea cuando las circunstancias lo han requerido.	C

Iniciativa

Grado Requerido A

Pregunta	Grado Aprobado
¿Qué hace cuando una decisión debe ser tomada y no existe ningún procedimiento al respecto?	B

Orientación al cliente

Grado Requerido B

Pregunta	Grado Aprobado
¿Cómo responde al sentido de urgencia de las demandas de los clientes?	B

Desarrollo de interrelaciones

Grado Requerido B

Pregunta	Grado Aprobado
¿Ha tenido conflictos laborales? ¿Cómo los resolvió?	B

Identificación con la Institución

Grado Requerido B

Pregunta	Grado Aprobado
¿Qué problemas ha tenido en su anterior trabajo? ¿Cómo los resolvió?	C

Puntos débiles que considera que tiene el empleado:

Falta de iniciativa en toma de decisiones y falta identificarse con la Institución.

Puntos fuertes que considera tiene el empleado.

Tiene buenas relaciones con compañeros, es integro en su actuar, es respetuoso y está enfocado a lo que requiere el cliente.

RECOMENDACIÓN: Identificarse más con la Institución y tomar decisiones frente a cualquier eventualidad.

BUEN CANDIDATO	_____
POSIBLE CANDIDATO	<u> X </u>
REGULAR CANDIDATO	_____
RECHAZADO	_____

4.10 Aplicación de Pruebas

En el proceso de Selección de Personal una vez definido el grupo de aspirantes de entre los cuales se escogerá al que más se adecue al perfil del puesto a cubrir, se inicia con las distintas pruebas para determinar dicha adecuación, el objetivo es realizar una valoración de las habilidades y potencialidad de la persona, así como la capacidad de relación con requerimientos del puesto

Las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos; otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo. Los puestos de nivel gerencial son con frecuencia demasiado complejos y es difícil medir la idoneidad de los aspirantes. Se computan los resultados, se obtienen los promedios y el candidato logra una puntuación final.

Es una medida objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento, que pretende medir las capacidades, aptitudes, intereses o características del comportamiento humano e incluye la determinación del “cuanto” es decir, la cantidad de aquellas capacidades, aptitudes, intereses o características del candidato.

El vocablo prueba se define como cualquier medida de desempeño utilizado como base para la decisión de emplear o no al aspirante.

El proceso de validación requiere generalmente de la experiencia de un psicólogo industrial y es coordinado por el departamento de personal.

El proceso de validación de una prueba incluye:

- Analizar el puesto
- Escoger la prueba
- Aplicar la prueba
- Relacionar las calificaciones de las pruebas con los criterios

4.10.1 Aplicación de pruebas psicológicas.

Existen diferentes tipos de prueba psicológicas que se pueden aplicar a los aspirantes pero en definitiva todas ellas se utilizan para medir las habilidades y capacidades con las que cuenta.

Son en forma de test, donde se presenta una pregunta con diversas opciones entre las cuales sólo una puede ser elegida.

Los tests más utilizados son los de personalidad, aptitud o eficiencia

- **Test de Inteligencia.**- Razonamiento abstracto.
- **Test de Aptitudes.**- Capacidades o aptitudes.
- **Test de personalidad.**- Carácter o temperamento.
- **Test Projectivos.**- Proyección interior de la persona
- **16 PF** Cuestionario de 16 factores de personalidad.

Las pruebas psicológicas no son más que un elemento de juicio adicional para la contratación del personal. Por lo tanto no se debe exagerar el valor de las pruebas psicológicas, como elementos absolutos de predicción. Los resultados de los tests deben ser interpretados en relación con el comportamiento del sujeto durante el examen y en función de las circunstancias de su conducta.

Las normas básicas para la utilización de pruebas psicológicas son las siguientes:

- Utilizar las pruebas como uno de los recursos de evaluación
- Que sean aplicadas e interpretadas por un profesional experimentado, pues si las aplica una persona no experimentada, se corre el riesgo de que las evaluaciones sean incompletas.

- Validar las pruebas.

4.10.2 Aplicación de pruebas de conocimiento técnico.

Estas ayudan a evaluar y conocer el grado en que el candidato posee conocimientos y habilidades necesarias para el puesto de trabajo. Estas pruebas deben apuntar a evaluar conocimientos específicos en relación al cargo.

La aplicación de estas pruebas técnicas ayudará a la compañía a proporcionar datos sobre los conocimientos teóricos que posee el candidato sobre determinada área de conocimiento, de manera que sólo los más preparados tienen la posibilidad de seguir en el proceso de selección.

Las pruebas profesionales o test de conocimientos, pretenden medir de forma directa los conocimientos adquiridos, capacidades y destrezas en la realización de tareas que implica el desarrollo de un puesto. Se utilizan cuando la actividad que se va a desempeñar requiere conocimientos y/o técnicas específicas. Están íntimamente ligados a los test de aptitud, pero son diferentes en sus objetivos. Las pruebas de conocimiento deben medir lo que el individuo conoce y ha aprendido, mientras que las de aptitud deben decirnos qué capacidades innatas posee el sujeto. Adicional a los Ingenieros y Arquitectos candidatos se les realiza una prueba Numérica que se relaciona directamente con la rapidez y exactitud en la realización de cálculos matemáticos.

4.11 Elaboración de informes finales.

Luego de haber identificado a los mejores postulantes en relación con el perfil buscado o requerido se realiza un informe completo de los aspirantes que quedan dentro del proceso de selección para continuar con el último paso que sería la contratación del mismo, este informe se le pasa al Gerente General quien tomará la decisión final, aceptar o no al candidato escogido en el proceso.

El resultado final del proceso de selección se traduce en el nuevo personal contratado. Si los elementos anteriores a la selección se consideraron cuidadosamente y los pasos de la selección se llevaron de forma adecuada, lo más probable es que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente. Un buen empleado constituye la mejor prueba de que el proceso de selección se llevó a cabo en forma adecuada.

4.12 Proceso de Contratación.

El proceso que se sigue es mantener una conversación final que la maneja el Jefe de Recursos Humanos que sirve para concretar los detalles de la contratación del nuevo colaborador esto es:

- Fecha de inicio del trabajo
- La retribución, se confirman ingreso mensual, beneficios sociales.
- Asignación de beneficios especiales, en cuanto a condiciones de horarios de trabajo, número de horas de trabajo, horas extras o no, principales tareas que realizará en el cargo.
- Así como el plazo de contrato.

Esto es para que el contratado tenga muy claro las condiciones del contrato.

Una vez que se haya firmado el contrato de trabajo, el Jefe del Departamento del Talento Humano abre el archivo de personal con todos los documentos del colaborador.

Se entregará al empleado una copia legalizada del contrato de trabajo y reglamento interno.

Una vez que se reciben y tienen todos los documentos del empleado, el Jefe del Departamento del Talento Humano los guarda en una carpeta en orden alfabético físicamente y por el sistema.

Para el ingreso definitivo al sistema de la Constructora Maldonado Fiallo Hnos. Cia. Ltda., se emplea un puntaje a cada candidato y el que cumpla con el puntaje requerido, queda contratado.

<u>INGRESO AL SISTEMA</u>		
PRIMERA FASE		
INSTRUCCIÓN FORMAL	25	
EXP. LABORAL	100	
CONOCIMIENTOS	100	
DESTREZAS/HABILIDADES	100	
ENTREVISTA PRELIMINAR	25	
PRUEBAS PSICOMÉTRICAS	250	
	50	Madurez personal
	50	Inteligencia
	50	Instruc. Complejas
	100	Integridad personal
	<u>600</u>	
SEGUNDA FASE		
ENTREVISTA FINAL	250	
PRUEBAS MÉDICAS	50	
INFORME FINAL	0	
VALORACION DOCUMENTAL	100	
	50	Veracidad Documentos
	50	Veracidad Referencias
	<u>400</u>	
PUNTUACIÓN TOTAL	<u><u>1000</u></u>	

Fuente: Constructora Maldonado Fiallo Hnos Cia. Ltda.

Elaborador por: Mauricio Valverde Eldredge

A los demás candidatos que participaron en el proceso de selección y no fueron escogidos se les avisa sobre la decisión tomada, ya sea a través de carta o llamada telefónica, y también se les indicará que serán tomados en cuenta para las próximos procesos de selección.

A partir de esto, el nuevo colaborador se incorpora en la compañía con el propósito de que su Supervisor coordine con él y le indique las actividades a realizar y el puesto de trabajo a donde ha sido asignado, indicarle el día de su ingreso y que tenga todas las herramientas necesarias e indispensables para empezar con el trabajo.

4.13 La Inducción.

Los primeros recuerdos son los que más persistentemente habrán de influir en la actividad del nuevo empleado y, si son desagradables (oír la incertidumbre y la ansiedad provoca reacciones adversas y negativas) aun inconscientemente, le afecta su moral, su estabilidad y hasta su lealtad a la empresa.

Es el proceso de guiar al nuevo trabajador hacia la incorporación a su puesto. Es una etapa que inicia al ser contratado un nuevo empleado en la organización, en la cual, éste debe adaptarse lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo con sus nuevos compañeros y a sus nuevas obligaciones.

La inducción es un proceso de información cuya meta principal es contribuir a la adaptación del trabajador hacia su grupo y las herramientas de trabajo.

Inducir implica una acción estructurada y orientada, respetando los valores e intereses del individuo, a entregar al trabajador un sistema de información que le permita adaptarse mejor y más rápidamente a las normas y valores de la empresa. Inducir es un medio para lograr una mejor capacitación, un mejor desempeño laboral y mayor seguridad.

La manera eficaz de lograr que un trabajador efectúe con seguridad su trabajo, es conseguir que se acostumbre a actuar adecuadamente desde el primer momento en que pone sus pies en la empresa. Este es el momento más oportuno para motivarlo ya que la inducción le permitirá asimilar mejor las instrucciones sobre seguridad en el trabajo y prevención de accidentes, siempre bajo la consideración de su incapacidad relativa al nuevo trabajo.

La inducción de personal de nuevo ingreso inicia desde el momento que es recibido para presentar su solicitud y se le proporciona información sobre la vacante que se pretende cubrir; se considera como terminada cuando el empleado ha tenido tiempo suficiente para dirigir la información requerida y aplica con éxito lo que ha estado aprendiendo.

La inducción es frecuentemente responsabilidad conjunta del personal de capacitación y el jefe del área solicitante. La persona recién llegada contratada está preocupada básicamente por el puesto y su superior. Los programas exitosos de inducción también suelen tener un alto grado de participación de la alta dirección, tanto en el desarrollo del programa como en su implantación. En realidad para que pueda tener éxito cualquier tipo de programa, es esencial el apoyo de la alta Gerencia, en este caso de la Junta General de Accionistas.

Unos de los aspectos más delicados del proceso de inducción tiene lugar el primer día de labores, donde se debe considerar que cuando se inicia por primer vez actividades en una organización, los individuos tienen necesidades de apoyo, seguridad y aceptación; por lo tanto, las actividades que se realicen deben tener una actitud cordial.

La mayoría de los planes de inducción contienen información sobre la organización, políticas del personal, condiciones de contratación, plan de beneficios para el empleado, etc., que se encuentran contenidos en el llamado Reglamento Interno de Personal, el cual debe ser entregado a cada nuevo trabajador.

En la inducción se una información y explicación amplia sobre el contenido del reglamento interno de personal que contiene los siguientes apartados: Historia de la organización, sus objetivos, horarios, días de pago, etc.

4.13.1 Propósitos de la Inducción.

Facilidad de ajuste del nuevo empleado a la organización.

La inducción ayuda al nuevo empleado a ajustarse a la organización, tanto formal como informalmente. De una manera formal: la organización desea que el empleado se vuelva productivo con la mayor rapidez posible por eso el empleado necesita saber específicamente lo que significa el puesto; de una manera informal: el empleado es recibido de una manera amistosa con sus compañeros y es introducido al grupo.

Proporcionar información respecto a las tareas y las expectativas en el desempeño.

Los empleados desean y necesitan saber exactamente lo que se espera de ellos. De manera que se debe informar a los recién contratados a cerca de las normas que deben satisfacer para poder aspirar a los aumentos salariales.

También se les debe explicar las reglas de la compañía y del departamento específico al que le han sido asignados.

Reforzar una impresión favorable.

El proceso de inducción puede ayudar mucho al empleado a calmar los temores que pudiera tener acerca de si habrá tomado una buena decisión de empleo correcta. El trato amable que se le da al empleado desde su llegada hará que este se sienta cómodo y seguro con ánimos de trabajar.

4.13.2 Etapas de la inducción.

Primera Etapa: se proporciona información general acerca de la compañía. El Departamento de Talento Humano suele presentar temas que se relacionan con los empleados, como una visión panorámica de la compañía, hacen un repaso de las políticas y procedimientos de la empresa, y los sueldos.

Se presenta una lista donde se verifican si se le ha proporcionado toda la información sobre el trabajo al empleado.

Segunda Etapa: en esta etapa el responsable es el jefe inmediato del empleado. Las actividades que se cubren en esta etapa son los requerimientos del puesto, la seguridad, una visita por el departamento para que el empleado lo conozca, una sesión de preguntas y respuestas y presentaciones a los otros empleados.

El supervisor debe explicar con claridad las expectativas en el desempeño y las reglas específicas de trabajo en ese momento.

Tercera Etapa: implica la evaluación y el seguimiento, que están a cargo del departamento del Talento Humano junto con el Supervisor inmediato.

Durante la primera y segunda semana el supervisor trabaja con el empleado para aclarar información y cualquier duda que tenga el empleado y asegurarse su integración en el grupo de trabajo.

El Gerente del Departamento del Talento Humano debe ayudar a los supervisores a cerciorarse que se efectuó esta tercera etapa tan importante.

4.14 Evaluación del Desempeño por Competencias.

La Evaluación del Desempeño constituye uno de los subsistemas de la Gestión de Recursos Humanos, de vital importancia para la organización, pues a través de éste se determinan las deficiencias que limitan los resultados individuales, que contribuyen al logro de los objetivos generales de la organización.

De ésta se obtiene información que resulta útil para planificar la capacitación, desarrollar las políticas de personal, retroalimentar al trabajador para que él pueda evaluar la forma en que está trabajando, entre otros.

Por lo que es necesario controlar y evaluar el comportamiento de los recursos humanos, que sirve como punto de partida para determinar dónde están las deficiencias y necesidades, por lo tanto no puede ser un proceso formal establecido por los niveles funcionales, sino que debe realizarse de forma sistemática, debe ser

un proceso continuo y a la vez periódico, lo cual evidentemente tendrá una incidencia significativa en el logro de la eficacia organizacional.

Son diversas las definiciones emitidas para conceptualizar la Evaluación del Desempeño:

Evaluar involucra estimar el valor que tiene, ya sea una cosa (su calidad, su peso, etc.) o una persona (sus aptitudes, sus acciones, etc.).

Por desempeño se entienden diversas acepciones: el nivel de rendimiento laboral, aportación personal al trabajo asignado, productividad individual, observancia precisa de las normas laborales vigentes, así como dedicación, empeño, laboriosidad y demás atributos de un trabajo individual dedicado y escrupuloso de conformidad con los estándares y cometidos definidos para la persona o su puesto.

Hoy en día la evaluación del desempeño es la forma más usada para estimar o apreciar el desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo.

Según William B. Werther Jr. y Keith Davis, en su libro *Administración de Personal y Recursos Humanos*: "La evaluación del desempeño constituye un proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado con base a políticas y procedimientos bien definidos."

"La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro."³³

Implica comparar el desempeño real de cada uno con su rendimiento deseado; es decir, saber si el empleado, está desempeñándose bien o mal en relación con lo que se espera de él en el puesto, es por eso que se indica que la evaluación de desempeño está ligada al perfil del puesto.

La evaluación de desempeño se relaciona con las descripciones de puestos, ya que no se puede evaluar el desempeño de un colaborador si primero no se definió las

³³ CHIAVENATO, Idalberto, , *Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones*- 3ra Edición, Editorial Mc Graw Hill, México D.F., pp. 243

características del puesto que ocupa, al igual que se debe comunicar y determinar los estándares que se deben alcanzar y las actividades específicas que se tiene que realizar.

Las evaluaciones de desempeño proporcionan información valiosa sobre el rendimiento de los trabajadores que permite:

- Vinculación de la persona al cargo.
- Entrenamiento
- Promociones
- Incentivos por el buen desempeño
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.
- Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la compañía
- Retroalimentación con la información del propio individuo evaluado

Anteriormente la evaluación de desempeño lo realizaba el jefe inmediato ya que, es quien mejor conoce el trabajo de sus subalternos. Pero en la actualidad se están implementando métodos de evaluación en los que todo el personal está inmerso en la evaluación del desempeño. Ésta evaluación se la debe realizar por lo menos una vez al año ya que con ésta se puede verificar el nivel de conocimiento que adquirió el empleado en este tiempo, a demás de que ellos sepan cómo están marchando en la empresa, y de ser el caso corregir las fallas por un mal desempeño.

Para lograr incrementar el rendimiento de los trabajadores y estimular su actuar ha surgido la necesidad de evaluar el desempeño de los mismos, creando mecanismos que faciliten esta actividad.

Un aspecto importante es el estudio de los métodos para la evaluación del desempeño, se describen métodos de evaluación y cada uno presenta sus ventajas y desventajas, no existiendo un método ideal o universal aplicable a todas las personas, todos los puestos, todas las organizaciones y todas las situaciones. La utilización de uno u otro método dependerán en gran medida de las características de la organización, de la actividad que se realice, de su cultura, así como, de los

indicadores a evaluar, de los tipos de puesto y de los objetivos que se persigan. No se debe utilizar un único método de evaluación sino una combinación de varios, teniendo en cuenta los indicadores definidos, el nivel de conocimiento de los evaluadores, la periodicidad con que se realizará la evaluación.

Entre los principales métodos se tiene:

- Método de escalas gráficas: Consiste en la determinación de una serie de indicadores o rasgos relacionados con el rendimiento en el trabajo. El evaluador deberá decidir en qué grado el empleado cumple con esos indicadores o dimensiones.

Entre sus ventajas aparecen que es de fácil comprensión y de aplicación sencilla, los evaluadores requieren escasa capacitación y puede ser aplicado a grandes cantidades de personas. Sus desventajas son las distorsiones involuntarias, la retroalimentación se ve menoscabada, el evaluado tiene poca oportunidad de mejorar aspectos deficientes o de reforzarlos, es rutinaria y generaliza los resultados de las evaluaciones.

- Método de incidentes críticos: Consiste en la observación y posterior registro por parte del evaluador de aquellos comportamientos (incidentes) del empleado que conducen a situaciones positivas o a la consecución de los objetivos deseados. Este método se basa en la determinación precisa de conductas que conducen al éxito, por lo que previamente es necesario un cuidadoso estudio para tal determinación. En el caso de la evaluación de competencias, esos “incidentes” son precisamente las dimensiones o pautas de conductas.
- Método de elección forzosa: Consiste en la presentación de una serie de frases que describen el desempeño de los empleados, presentados preferiblemente en pares, de tal forma que el evaluador escoja aquella que mejor ajuste al empleado. Todas las frases describen rasgos o comportamientos positivos. También podrían hacerse con frases o conductas negativas, pero son preferibles las positivas.

- Método de clasificación por rangos: Consiste en la clasificación, por parte del o los evaluadores, de los empleados, de tal forma que se establece una jerarquía en la que cada empleado ocupa una posición, desde el primero al último. La clasificación puede establecerse sobre la base de los diversos indicadores. El resultado final, en definitiva, es una lista en la cual aparecen todos los empleados clasificados por orden de eficiencia.
- Método de las comparaciones pareadas: Es también un sistema de clasificación jerárquica de los empleados (o directivos). Consiste en la comparación de cada empleado con todos los demás. Se comparan de dos en dos, eligiéndose al empleado más eficiente de cada par. Con respecto al método anterior introduce una lógica en el proceder que propicia mayor objetividad y sistemática en el análisis.
- Método de frases descriptivas: Se presenta un listado de frases descriptivas y el evaluador señala las que describan y caracterizan el rendimiento del empleado y aquellas que realmente demuestran lo opuesto de su desempeño. En la evaluación de competencias, las dimensiones definidas constituyen lo esencial de esas frases.
- Método de investigación de campo: se basa en entrevistas realizadas por un especialista en evaluación con el superior inmediato, mediante las cuales se evalúa el desempeño de los subordinados, se buscan las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, mediante el análisis de hechos y situaciones para emitir un diagnóstico del desempeño del evaluado y planear junto con el superior inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización. La participación de un profesional calificado permite que aumente la confiabilidad, una de las variantes utilizadas es el examen de conocimiento y de habilidades.
- Método de la autoevaluación: Generalmente se usa como complemento o fase previa en la evaluación de profesionales y directivos. Es la propia persona la que se evalúa a sí misma, atendiendo a indicadores o parámetros

preestablecidos para posibilitar posteriores comparaciones. Este método es muy eficaz para la obtención de evaluaciones que ilustren con mayor veracidad el desempeño del trabajador, concientiza más sobre los logros y deficiencias que se presentan, genera un mayor involucramiento con el proceso y con los objetivos de la organización.

- Método de evaluación por objetivos: Asociado al establecimiento de la administración por objetivos (APO). Este método se basa en el establecimiento previo de los objetivos a cumplir.

Se proponen los objetivos, los períodos de cumplimiento de los mismos y las fechas para la revisión de la consecución de los objetivos propuestos.

- Método de evaluación de 360°: Consiste en registrar el juicio evaluativo de distintas personas relacionadas con el evaluado y desde distintos “ángulos”. Registrar el juicio de subordinados, de jefes, de iguales u homólogos (clientes internos) y de clientes externos caracteriza este método.

4.15 Análisis del rendimiento.

Gómez-Mejía³⁴ afirman que para “determinar el rendimiento se requiere de un sistema de medición basado en el análisis del puesto de trabajo. Por lo tanto, el sistema de evaluación deberá concentrarse en actividades que afecten el éxito de la empresa y no en características que no tengan que ver con el rendimiento”.

Para disponer de un eficiente sistema de evaluación de rendimiento, primero debemos fijar las metas, para eso conozcamos como fijarlas.

Manejo de indicadores.

Una de las características de las organizaciones modernas es que han incorporado a sus procesos, elementos de gestión que les permitan evaluar sus logros o señalar falencias para aplicar los correctivos necesarios. Estos elementos conocidos como

³⁴ GOMEZ-MEJIA, Luis R; Balkin, David B. y Cardy, Robert L, *Gestión de Recursos Humanos*, 1ra Edición, Editorial Prentice-Hall, Madrid, 1998, pp. 77

indicadores se deben establecer desde el mismo momento en que se elabora el plan de desarrollo estratégico y se aplican a este y al plan operativo, en momentos de verdad o en la etapa de evaluación.

Uso de indicadores de gestión.

Para medir el desempeño de una organización en cuanto a calidad y productividad, se debe disponer de indicadores que permitan interpretar en un momento dado las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas; por lo tanto es importante clarificar y precisar las condiciones necesarias para construir aquellos realmente útiles para el mejoramiento de las organizaciones.

Un indicador es una magnitud que expresa el comportamiento o desempeño de un proceso, que al compararse con algún nivel de referencia permite detectar desviaciones positivas o negativas. También es la conexión de dos medidas relacionadas entre sí, que muestran la proporción de la una con la otra.

El trabajar con indicadores, exige el disponer de todo un sistema que abarque desde la toma de datos de la ocurrencia del hecho, hasta la retroalimentación de las decisiones que permiten mejorar los procesos.

En la construcción y revisión de indicadores se debe tener en cuenta los siguientes elementos:

Definición del indicador: Expresión matemática que cuantifica el estado de la característica o hecho que desea controlar. Ejemplos, cantidad de productos defectuosos por semana, rotación del personal, número de accidentes mensuales, porcentaje de incumplimiento del estándar, errores por informe.

Objetivo del indicador: Debe expresar el ¿para qué? Se utiliza: eliminar, maximizar, sintetizar, tener cero retrasos, etc.

Niveles de referencia: El acto de medir se realiza con base en la comparación y para ello se necesita una referencia contra la cual contrarrestar el resultado del

indicador. Existen varios niveles: el histórico, el estándar, el teórico, el que requieren los usuarios, los de la competencia, los por política, los de consenso y los planificados.

La responsabilidad: Quien debe actuar de acuerdo al comportamiento del indicador con respecto a las referencias escogidas.

Puntos de lectura e instrumentos: Se debe definir quién hace, organiza las observaciones y define las muestras y con qué instrumentos.

Periodicidad: Es fundamental saber con qué frecuencia se deben hacer las lecturas: diaria, semanal o mensualmente.

El sistema de información: Debe garantizar que los datos obtenidos en las mediciones se presentan adecuadamente (agilidad y oportunidad) al momento de la toma de decisiones, para lograr realizar la realimentación rápida en las actividades.

Consideraciones de gestión: Se necesita acumular el conocimiento generado por la experiencia en las actividades o procesos y describir los posibles escenarios de acción que se puedan presentar para lograr unos resultados específicos.

Los indicadores, para medir la calidad, productividad, eficiencia, efectividad y eficacia, no dependen del tamaño, ni del tipo, ni de la misión o visión, de lo tangible o intangible de los resultados, productos o servicios de una organización, porque son independientes de estos factores.

Clasificación de los indicadores:

Los indicadores se pueden dividir en clases y en tipos.

Se identifican en tres clases:

- Corporativos;
- De unidades estratégicas (procesos); y,
- Operativos (actividades).

Seis tipos:

- De ejecución presupuestal;
- Eficiencia;
- Eficacia;
- Efectividad;
- Equidad; y
- Actividad.

Gráficamente se pueden expresar así:

Clases de Índices	Miden	Tipos de Índices	Miden
Corporativos	Beneficios Globales Crecimiento Participación en el mercado Satisfacción del usuario	Ejecución Presupuestal Eficiencia Eficacia Efectividad Actividad Equidad	El comportamiento total de la Organización.
Estratégicos (procesos)	Financiero Talento Humano Gestión administrativa Instalaciones y equipos Colecciones Información Procesos técnicos Servicio al cliente	Ejecución presupuestal Eficiencia Eficacia Efectividad Actividad Equidad	El comportamiento de cada área funcional de la organización según su estructura.
Operativos (actividades)	Compras Prestamos, capacitación Descartes, rotaciones	Ejecución presupuestal Eficiencia Eficacia Efectividad	Los resultados operativos de las diferentes divisiones.

	Investigación, presupuestos Contabilidad Catalogación Clasificación	Actividad Equidad	
--	---	----------------------	--

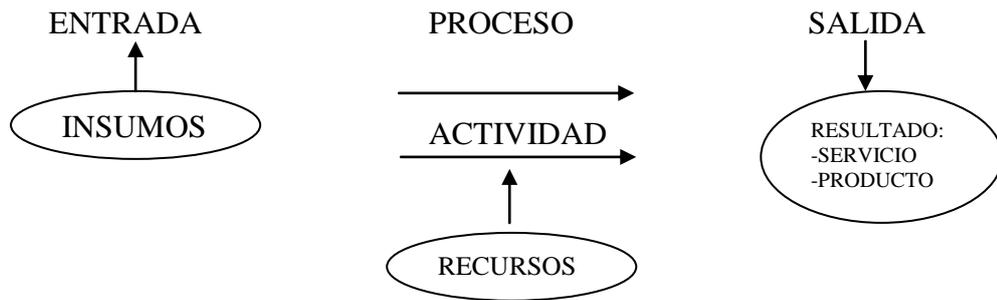
En general se puede identificar tres tipos de indicadores:

- Eficiencia: De utilización de recursos e insumos;
- Eficacia: De obtención de resultados en productos o servicios; y
- Efectividad: De generación de impactos en el entorno.

Estos indicadores permiten la evaluación de la gestión a diferentes niveles, áreas, funciones, componentes o puntos de observación.

Si se desea realizar una evaluación global de la gestión de toda la organización se deben utilizar medidas macro o generales de los recursos utilizados (eficiencia) de los resultados globales (eficacia) y de los impactos generales (efectividad). Si es a un nivel menor, como a una división, a un departamento, a una sección o a un cargo, las medidas serán parciales, referentes únicamente a lo que se desea evaluar, pero siempre midiendo eficiencia, eficacia y efectividad.

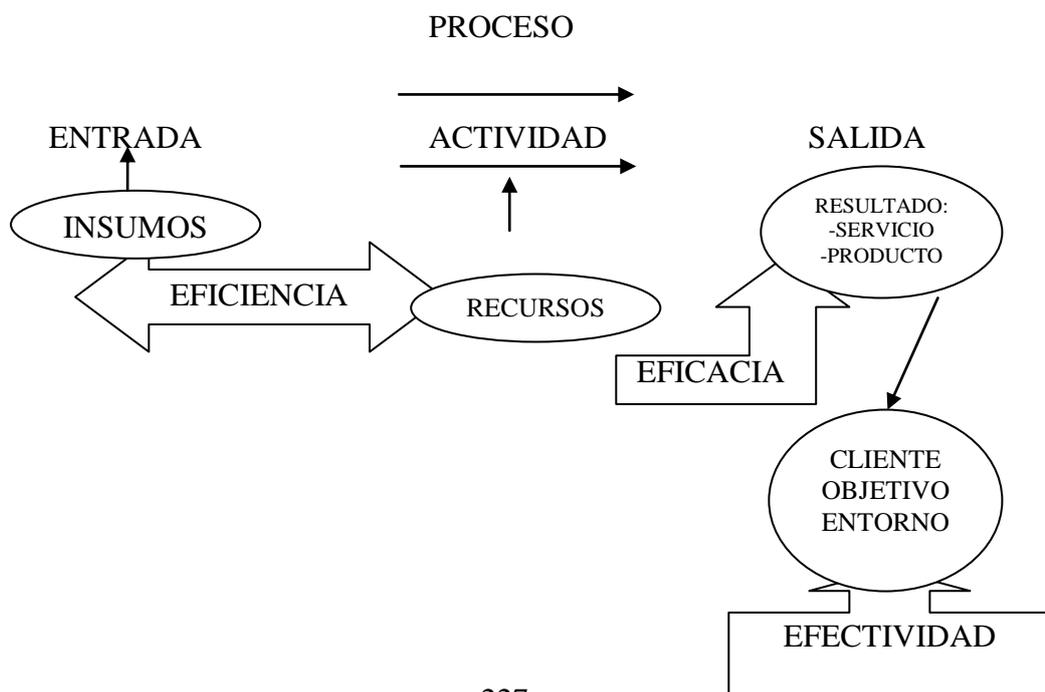
A toda organización se le puede observar como un proceso global y en su interior se puede identificar una serie de subprocesos. Todo proceso tiene unos insumos de entrada, a los cuales se le aplica una serie de recursos por medio de actividades que constituyen el proceso en sí, para luego obtener un resultado, un servicio o producto como salida.



En esta perspectiva, los indicadores de Eficiencia se utilizan para medir el uso racional de los insumos y los recursos utilizados en la organización o proceso como datos, materiales, talento humano, equipos e instalaciones, dinero e información.

Los indicadores de Eficacia, permiten medir el logro de los resultados en pro de la satisfacción de necesidades, al cumplir con todos los atributos de los productos o servicios exigidos por los clientes en términos de calidad, cumplimiento, comodidad, confiabilidad, costo y oportunidad.

Los indicadores de Efectividad miden el impacto de nuestros resultados en el cliente o usuario, es decir que reportan la percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos, lo que puede entenderse como la medición del logro de los objetivos de la organización o del proceso, en términos de participación del mercado, adaptación a las necesidades de los clientes, cobertura de necesidades, cumplimiento de lo programado, productividad, competitividad y crecimiento.



Por lo tanto la evaluación del rendimiento debería realizarse sobre la base de las metas asignadas a cada funcionario o empleado, las cuales deben ser medidas o ponderadas de algún modo.

Las metas ponderadas podrían ser evaluadas en relación con el grado de consecución, por ejemplo una escala de 1 a 5:

1. Supera ampliamente.
2. Supera
3. Alcanzo el objetivo
4. Estuvo cerca de alcanzar el objetivo.
5. No alcanzó el objetivo.

Ejemplo de un cuadro de calificación:

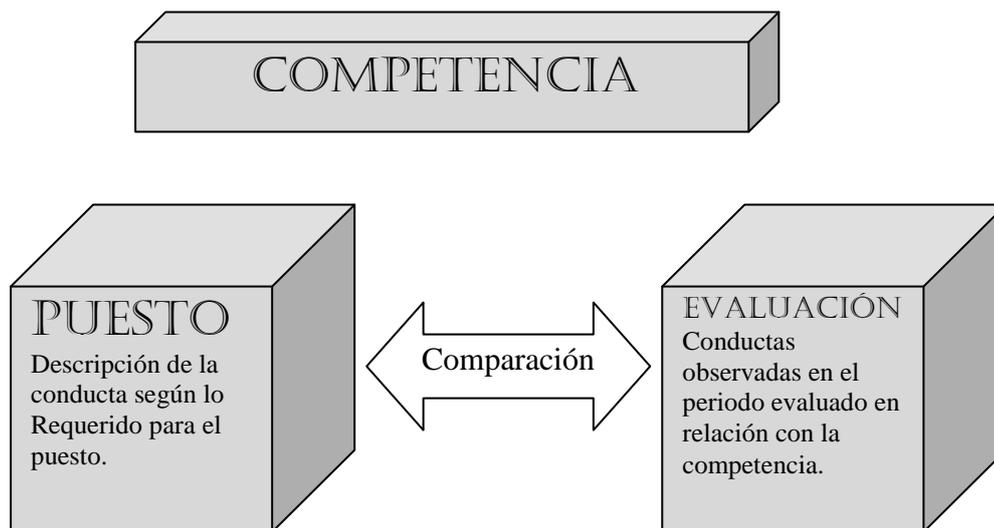
Nombre del Funcionario:					
Metas asignadas	Ponderación	Nivel de consecución:			Totales
1					
2					
3					
4					
5					
6					
Total	100%				

4.16 Análisis del desempeño.

Para evaluar el desempeño por competencias la empresa debe haber definido previamente las competencias en el nivel requerido para la posición o puesto de trabajo definido. En esta evaluación no se trata de analizar o evaluar rasgos de

personalidad sino de identificar y ponderar conductas en el trabajo y en relación con el puesto ocupado.

Si sintetizamos la filosofía de la evaluación del desempeño por competencias lo podemos expresar en el siguiente grafico:



El análisis de las conductas es el corazón del sistema de evaluación del desempeño por competencias. Conducta observable es el comportamiento de una persona frente a un hecho determinado. Sin importar el conocimiento que posea la persona evaluada, ya que esta puede actuar o no en relación con ese conocimiento. Así tenemos que la habilidad para analizar un problema difiere de cómo esa misma persona puede enfrentar y resolver una situación conflictiva, discutir persuasivamente y lograr un determinado resultado.

Es así que para evaluar el desempeño por competencias debemos observar las conductas de las personas o su comportamiento frente a hechos reales, no es suficiente conocer si el empleado tiene expertise para realizar tal o cual tarea, sino, que interesa evaluar cómo se comportó, cómo resolvió tal o cual situación en un hecho concreto.

4.17 Evaluación de 360°.

La evaluación de 360 grados es una herramienta para el desarrollo del talento humano, su puesta en práctica implica un fuerte compromiso tanto para la empresa como del personal que lo integra, por ello la aplicación de esta herramienta implica confianza y confidencialidad entre sus participantes.

La evaluación de 360 grados o llamada también feedback de 360°, es una herramienta de RETROALIMENTACIÓN, basada en la colección de información de varias fuentes ya sean (superiores, compañeros, subordinados, clientes externos, etc.), de manera que permitan apreciar el resultado del desempeño, competencias, habilidades y comportamientos específicos de los trabajadores, con la finalidad de mejorar los resultados de desempeño y efectividad del servicio prestado por todos los individuos de la organización.

La diferencia de este método con respecto a los demás métodos, se basa en el hecho de que la retroalimentación no proviene de una sola persona, llámese superior o evaluador, si no que proviene de un entorno global que incluye incluso al evaluado, a los niveles jerárquicos superiores, a los inferiores, a clientes y otras personas fuera de la organización.

El propósito de aplicar la evaluación de 360° es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro.

Los objetivos de realizar una evaluación de 360° son:

- Desarrollo de las personas.
- Conocer el desempeño de cada uno de los evaluados de acuerdo a diferentes competencias requeridas por la organización y el puesto en particular.

- Detectar áreas de oportunidad del individuo, del equipo y/o de la organización.
- Llevar a cabo acciones precisas para mejorar el desempeño del personal y, por lo tanto, de la organización.

La evaluación de 360° será una buena herramienta para el desarrollo de competencias del personal, siempre que se haya diseñado con base a los comportamientos esperados para la organización en particular. De ese modo serán los comportamientos necesarios para alcanzar los objetivos deseados.

El proceso no concluye cuando se presentan los resultados, ni después de su lectura y análisis. La persona debe incorporar, comprender el alcance y aceptar los resultados de la evaluación recibida. Luego, reflexionar para posteriormente encarar acciones concretas para mejorar aquello que así lo requiera. Para la organización y para el individuo **no se presupone ningún logro si no se acompaña de un plan de acción concreto para desarrollar las competencias.**

La validez de la evaluación de 360 grados dependerá del diseño de la misma, de lo que se desea medir, de la consistencia de los grupos de evaluación y de la eliminación de las fuentes de error.

Es muy importante que este proceso se dé a conocer de manera estratégica y cuidadosa a la organización a través de:

- Explicar con claridad que el propósito de utilizar este proceso de retroalimentación de 360 grados es para coadyuvar con el desarrollo de los individuos que colaboran en la organización.
- Enfatizar sobre la confidencialidad del proceso.
- Garantizar a los empleados que los resultados del proceso no serán utilizados para ejercer medidas disciplinarias.
- Capacitar a aquellos que participarán en el proceso sobre el propósito, formatos a utilizar y los roles a desempeñar.

El concepto de evaluación de 360° es claro y sencillo: consiste en que un grupo de personas valore a otra por medio de una serie de comportamientos observables de la persona en el desarrollo diario de su práctica profesional.

El procedimiento a seguir en el proceso de evaluación de 360° es el siguiente:

- a) Definición de las competencias genéricas críticas del puesto: Estas se encuentran en el profesiograma.
- b) Definición de conductas esperadas para cada grado de competencias.
- c) Diseño de la herramienta soporte del proceso: es el cuestionario de evaluación.
- d) Elección de las personas que van a intervenir como evaluadores: Superiores, pares, cliente internos, subordinados, clientes y proveedores externos. Estos últimos pueden incluirse o no. Es importante recalcar que estas evaluaciones son anónimas y que las mismas son elegidas por el evaluado.

Proporcionar técnicas y herramientas necesarias para una correcta evaluación del desempeño de los empleados y trabajadores en su determinado puesto de trabajo, acelerar el proceso de madurez profesional, reducir la necesidad de supervisión, posibilitar la estabilidad del equipo evitando la rotación y convertir la inversión en personal en un activo capaz de producir un aumento de los beneficios.

Por lo tanto, esta retroalimentación se convierte en aceptable o creíble para el evaluado y también para todos aquellos que reciben los servicios de la persona, tanto internos como externos, ya que, con la evaluación de 360° se procura cumplir con su satisfacción y expectativas.

Participante en el proceso de evaluación 360 grados.

- El colaborador quien participa con Autoevaluación.
- Evaluación con el inmediato superior, es a quién la persona reporta directamente.

- Evaluación entre pares o compañeros, son las personas con quienes interactúa, incluso pueden realizar la misma función con o sin similar denominación de cargo.
- Evaluación con los subalternos, son las personas que tienen un jefe inmediato y colaboran con su trabajo.
- Evaluación por clientes externos, en ésta categoría se incluye aquellas personas que reciben el servicio de los colaboradores.



¿Cuál es el atractivo de la evaluación de 360 grados?

Se adapta bien a las empresas que han introducido equipos de trabajo, participación de los empleados. Al confiar en la retroalimentación de los compañeros, clientes y subordinados, estas organizaciones esperan dar a todos un sentimiento de participación en el proceso de revisión y obtener informes más adecuados del desempeño de los empleados.

Para garantizar el éxito de este método la mejor forma es la confidencialidad de los participantes y que los evaluados perciban que no se les está juzgando ni se pretende hacer ajustes de cuentas, sino mejorar el desempeño de toda la organización.

¿Cómo se utiliza el método de Evaluación de 360°?

Este método consiste en la aplicación de un cuestionario confidencial a todas las personas relacionadas con el evaluado, ya sean internas (superiores, compañeros, subordinados, etc.) o externas (proveedores, clientes, etc.).

Las personas anónimamente evalúan al individuo en una amplia variedad de habilidades y prácticas necesarias para un desempeño satisfactorio luego se hacen análisis a través del cruzamiento de información que ayudan a identificar y observar claramente cualquier desvío.

En este proceso de evaluación del desempeño por competencias también se utiliza parámetros de calidad, rendimiento de productividad y eficiencias establecidas por la empresa en relación a las competencias establecidas.

Todo ello contribuye a elevar el nivel de productividad planteado por la organización. Además, el elemento competencias tiene la ventaja de detectar aspectos que pueden ser corregidos rápidamente y de manera precoz, ya que existe una comunicación abierta para ello.

Existen cuestionarios para superiores, subalternos, los de la misma posición jerárquica, autoevaluaciones, para clientes, proveedores y cualquier otra persona que tenga contacto con el colaborador. Estos cuestionarios al ponerse de forma anónima ayuda al evaluador a sentirse libre de responder, se recomienda que el diseño sea de escoger la mejor respuesta, y están divididas por áreas aunque no siempre se les puede formular el enunciado igual, depende del contacto de esa persona con el colaborador.

Los resultados de cada área se llevan a términos porcentuales y también se promedian en su conjunto para tener una idea general del desempeño.

Estos resultados se pueden graficar o simplemente mostrar en una tabla y ayudarán, de gran manera, a identificar las áreas a mejorar como también a que el colaborador conozca lo que su entorno percibe de su trabajo.

Es importante resaltar que los parámetros establecidos en esta evaluación por competencia deben ser medibles y observables para que sea objetiva.

¿Cómo se califica el formulario de evaluación de desempeño?

La ponderación se hace de acuerdo con su importancia relativa, ya que éstas no son idénticas en su contribución al desempeño de los cargos y requieren ajustes compensatorios.

La máxima puntuación que se puede obtener en un formulario es de 100 puntos.

Cada empleado será evaluado, así como también él debe llenar un formulario de autoevaluación. Por lo tanto el empleado tendrá un cierto número de calificaciones finales de acuerdo al número de personas que lo evaluaron, la calificación de cada grupo deberá calificarse por cada ponderación (esto es porque no todos los evaluadores poseen el mismo conocimiento sobre el desempeño del empleado, la ponderación garantiza que la evaluación sea justa).

Ponderación de los participantes a evaluar:

PARTICIPANTES	PONDERACIÓN
Autoevaluación	10 puntos
Jefe Inmediato	50 puntos
Subalterno o Compañero	20 puntos
Cliente externo	20 puntos

Cada competencia que se va a evaluar tiene cinco comportamientos por lo tanto la ponderación será de la siguiente manera:

AUTOEVALUACIÓN: Participación de 10 puntos, es decir $10 = 2$

VALOR	IMPACTO	CALIFICACION	PONDERACION	VALOR MAXIMO X COMPORTAMIENTO
4	Siempre o Muy Alto	2,00	100	2,00
3	Frecuente o Alto	1,50	75	
2	Ocasional o Medio	1,00	50	
1	Nunca o Bajo	0,50	25	

JEFE INMEDIATO: Participación de 50 puntos, es decir $50 = 10$

VALOR	IMPACTO	CALIFICACION	PONDERACION	VALOR MAXIMO X COMPORTAMIENTO
4	Siempre o Muy Alto	10,00	100	10,00
3	Frecuente o Alto	7,50	75	
2	Ocasional o Medio	5,00	50	
1	Nunca o Bajo	2,50	25	

SUBALTERNOS, COMPAÑEROS Y CLIENTE EXTERNO: Participación de 20 puntos, es decir $20 = 4$

VALOR	IMPACTO	CALIFICACION	PONDERACION	VALOR MAXIMO X COMPORTAMIENTO
4	Siempre o Muy Alto	4,00	100	4,00
3	Frecuente o Alto	3,00	75	
2	Ocasional o Medio	2,00	50	
1	Nunca o Bajo	1,00	25	

Escala de calificación:

Representa los diferentes niveles de gestión y desempeño organizacional. Son realizadas por los jefes inmediatos. Estas escalas son cuantitativas y cualitativas, contienen los siguientes parámetros.

Para las competencias debidamente ponderadas y en función con las conductas de los trabajadores, serán evaluadas con el grado de frecuencia en una escala de 1 a 4.

GRADO	IMPACTO	VALOR	PONDERACIÓN
A	Siempre o Muy Alto	4	100
B	Frecuente o Alto	3	75
C	Ocasional o Medio	2	50
D	Nunca o Bajo	1	25

Al finalizar, la evaluación y obtenida la calificación de todos los evaluadores, se obtiene una calificación final la cual se puede analizar de acuerdo a la siguiente escala:

Criterio	Puntaje obtenido
Excepcional	75,01 - 100
Muy Bueno	50,01 - 75
Bueno	25,01 - 50
Insuficiente	0 - 25

Excepcional: muestra logros extraordinarios en todas las manifestaciones de su trabajo.

Muy Bueno: los resultados superan lo esperado. Refleja el nivel de consecución y desempeño que supera lo razonable. Demuestra de forma regular logros significativos.

Bueno: lo esperado por la posición. El desempeño cumple claramente las exigencias principales el puesto. Refleja un desempeño riguroso.

Insuficiente: no cumple con las necesidades del puesto en las principales áreas de trabajo. Necesita mayor desarrollo.

A continuación se realiza un ejemplo de la evaluación para poder aplicar en la compañía.

Formulario de Evaluación del Desempeño por Competencias.

Esta herramienta permitirá la apreciación sistemática de su comportamiento en el cargo que ocupa. Es importante que brinde retroalimentación honesta y objetiva, ya que de ésta forma obtendrá información valiosa y correcta de su desempeño.

La forma llenar la evaluación es colocando una x en el casillero que más se ajuste a su respuesta.

Calificación:

SIEMPRE: 4

FRECUENTE: 3

OCASIONAL: 2

NUNCA: 1

N/A: 0, ésta calificación se da cuando el evaluador no conoce bien la persona que está evaluando.

NOMBRE DEL EVALUADO: Ing. Juan Suarez

CARGO: Ingeniero de Hidrosanitaria en Planificación.

NIVEL A EVALUAR: Profesional

FECHA:

RELACIÓN DEL PARTICIPANTE QUE EVALUA: Autoevaluación

COMPETENCIAS EVALUADAS						
N.	Pregunta	Siempre	Frecuente	Ocasional	Nunca	N/A
ORIENTACIÓN AL CLIENTE						
1.	Respondo a preguntas, quejas o problemas que el cliente le plantea en ese momento.	X				
2.	Mantengo una actitud de servicio frente al cliente	X				
3.	Ofrezco a los clientes información adicional que le pueda ser de utilidad o beneficio.		X			
4.	Mantengo una comunicación permanente con el cliente para conocer sus necesidades y su nivel de satisfacción.			X		
5.	Me preocupo por el cliente y abordo sus necesidades de fondo			X		
TRABAJO EN EQUIPO						
6.	Coopero activamente como miembro del equipo y realizo la parte del trabajo que me corresponde.		X			
7.	Respeto el trabajo y cualidades de los demás.	X				
8.	Valoro la diversidad de ideas, habilidades y aportaciones	X				
9.	Promuevo y coopero habitualmente el compartir ideas con otras personas para lograr mejores decisiones.			X		
10.	Soy impulsador del desarrollo de un ambiente de cooperación en toda la compañía, y reconozco los méritos de los demás miembros del equipo.	X				
RESPONSABILIDAD						
11.	Pueden confiar en que realizaré el trabajo a tiempo.	X				
12.	Acepto y asumo las consecuencias de mis acciones	X				
13.	Cumplo a cabalidad con lo encomendado	X				
14.	Cumplo con los plazos preestablecidos en la calidad requerida.		X			
15.	Desempeño la tarea con dedicación, para alcanzar el mejor resultado.		X			
AUTOCONTROL						
16.	No me dejo llevar por impulsos emocionales.		X			
17.	Controlo mis emociones, y evito caer en situaciones inapropiadas.		X			
18.	Mantengo la calma e ignoro acciones de provocación	X				
19.	Controlo el estrés sostenido con efectividad.		X			
20.	Continúo con mi trabajo o conversación a pesar de emociones fuertes o estrés.		X			
INTEGRIDAD						
21.	Soy abierto y honesto en situaciones de trabajo	X				
22.	Actúo rectamente, tratando de guardar información de la compañía y de clientes.	X				
23.	No estoy dispuesto a cumplir órdenes inapropiadas que impliquen a faltar con mis valores y creencias	X				
24.	Incentivo la práctica de valores y tiene un alto grado de justicia	X				
25.	Actúo íntegramente, ante situaciones adversas	X				

Elaborado por Mauricio Valverde Eldredge

Formulario de Evaluación del Desempeño por Competencias.

Esta herramienta permitirá la apreciación sistemática de su comportamiento en el cargo que ocupa. Es importante que brinde retroalimentación honesta y objetiva, ya que de ésta forma obtendrá información valiosa y correcta de su desempeño.

La forma llenar la evaluación es colocando una x en el casillero que más se ajuste a su respuesta.

Calificación:

SIEMPRE: 4

FRECUENTE: 3

OCASIONAL: 2

NUNCA: 1

N/A: 0, ésta calificación se da cuando el evaluador no conoce bien la persona que está evaluando.

NOMBRE DEL EVALUADO: Ing. Juan Suarez

CARGO: Ingeniero de Hidrosanitaria en Planificación.

NIVEL A EVALUAR: Profesional

FECHA:

RELACIÓN DEL PARTICIPANTE QUE EVALUA: Jefe Inmediato
(Coordinador de Planificación).

COMPETENCIAS EVALUADAS						
N.		Siempre	Frecuente	Ocasional	Nunca	N/A
ORIENTACIÓN AL CLIENTE						
1.	Responde a preguntas, quejas o problemas que el cliente le plantea en ese momento.		X			
2.	Mantiene una actitud de servicio frente al cliente	X				
3.	Ofrece a los clientes información adicional que le pueda ser de utilidad o beneficio.			X		
4.	Mantiene una comunicación permanente con el cliente para conocer sus necesidades y su nivel de satisfacción.			X		
5.	Se preocupa por el cliente y aborda sus necesidades de fondo			X		
TRABAJO EN EQUIPO						
6.	Coopera activamente como miembro del equipo y realiza la parte del trabajo que le corresponde.		X			
7.	Respeto el trabajo y cualidades de los demás.	X				
8.	Valoro la diversidad de ideas, habilidades y aportaciones		X			
9.	Promueve y Coopera habitualmente el compartir ideas con otras personas para lograr mejores			X		

	decisiones.					
10	Es impulsador del desarrollo de un ambiente de cooperación en toda la compañía, y reconoce los méritos de los demás miembros del equipo.			X		
RESPONSABILIDAD						
11.	Se pueden confiar en que realizará el trabajo a tiempo.			X		
12.	Acepta y asume las consecuencias de sus acciones			X		
13.	Cumple a cabalidad con lo encomendado			X		
14.	Cumple con los plazos preestablecidos y con la calidad requerida.			X		
15.	Desempeña las tareas con dedicación, para alcanzar el mejor resultado.			X		
AUTOCONTROL						
16.	No se deja llevar por impulsos emocionales.			X		
17.	Controla sus emociones, y evita caer en situaciones inapropiadas.			X		
18.	Mantiene la calma e ignora acciones de provocación			X		
19.	Controla el estrés sostenido con efectividad.			X		
20.	Continúa con su trabajo o conversación a pesar de emociones fuerte o estrés.			X		
INTEGRIDAD						
21.	Es abierto y honesto en situaciones de trabajo			X		
22.	Actúa rectamente, tratando de guardar información de la compañía y de clientes.	X				
23.	No está dispuesto a cumplir órdenes inapropiadas que impliquen a faltar con sus valores y creencias	X				
24.	Incentiva la práctica de valores y tiene un alto grado de justicia	X				
25.	Actúa íntegramente, ante situaciones adversas	X				

Elaborado por Mauricio Valverde Eldredge

Evaluación del Rendimiento:

N.	PREGUNTA	Muy Alto	Alto	Medio	Bajo
1.	APTITUD Y ACTITUD HACIA EL CARGO				
	Desempeño del cargo		X		
	Grado de preparación para el cargo		X		
	Conocimiento del cargo		X		
2.	RESPONSABILIDAD EN EL CARGO				
	Puntualidad y asistencia		X		
	Responsabilidad en cuanto a horarios y obligaciones	X			
3.	ADAPTACION A LA EMPRESA				
	Adaptación a situaciones difíciles			X	
	Respeto hacia autoridades		X		
4.	RELACIONES PERSONALES				
	Respeto con sus compañeros		X		
	Orden y presentación		X		
	Actitud hacia la empresa		X		

Elaborado por Mauricio Valverde Eldredge

Formulario de Evaluación del Desempeño por Competencias.

Esta herramienta permitirá la apreciación sistemática de su comportamiento en el cargo que ocupa. Es importante que brinde retroalimentación honesta y objetiva, ya que de ésta forma obtendrá información valiosa y correcta de su desempeño.

La forma llenar la evaluación es colocando una x en el casillero que más se ajuste a su respuesta.

Calificación:

SIEMPRE: 4

FRECUENTE: 3

OCASIONAL: 2

NUNCA: 1

N/A: 0, ésta calificación se da cuando el evaluador no conoce bien la persona que está evaluando.

NOMBRE DEL EVALUADO: Ing. Juan Suarez

CARGO: Ingeniero de Hidrosanitaria en Planificación.

NIVEL A EVALUAR: Profesional

FECHA:

RELACIÓN DEL PARTICIPANTE QUE EVALUA: Compañero

COMPETENCIAS EVALUADAS						
N.	Pregunta	Siempre	Frecuente	Ocasional	Nunca	N/A
ORIENTACIÓN AL CLIENTE						
1.	Responde a preguntas, quejas o problemas que el cliente le plantea en ese momento.		X			
2.	Mantiene una actitud de servicio frente al cliente		X			
3.	Ofrece a los clientes información adicional que le pueda ser de utilidad o beneficio.			X		
4.	Mantiene una comunicación permanente con el cliente para conocer sus necesidades y su nivel de satisfacción.			X		
5.	Se preocupa por el cliente y aborda sus necesidades de fondo			X		
TRABAJO EN EQUIPO						
6.	Coopera activamente como miembro del equipo y realiza la parte del trabajo que le corresponde.		X			
7.	Respeto el trabajo y cualidades de los demás.		X			
8.	Valoro la diversidad de ideas, habilidades y aportaciones			X		
9.	Promueve y Coopera habitualmente el compartir ideas con otras personas para lograr mejores decisiones.			X		
10	Es impulsador del desarrollo de un ambiente de cooperación en toda la compañía, y reconoce los méritos de los demás miembros del equipo.			X		

RESPONSABILIDAD						
11.	Se pueden confiar en que realizará el trabajo a tiempo.		X			
12.	Acepta y asume las consecuencias de sus acciones		X			
13.	Cumple a cabalidad con lo encomendado		X			
14.	Cumple con los plazos preestablecidos y con la calidad requerida.			X		
15.	Desempeña las tareas con dedicación, para alcanzar el mejor resultado.			X		
AUTOCONTROL						
16.	No se deja llevar por impulsos emocionales.			X		
17.	Controla sus emociones, y evita caer en situaciones inapropiadas.			X		
18.	Mantiene la calma e ignora acciones de provocación			X		
19.	Controla el estrés sostenido con efectividad.			X		
20.	Continúa con su trabajo o conversación a pesar de emociones fuerte o estrés.			X		
INTEGRIDAD						
21.	Es abierto y honesto en situaciones de trabajo		X			
22.	Actúa rectamente, tratando de guardar información de la compañía y de clientes.		X			
23.	No está dispuesto a cumplir órdenes inapropiadas que impliquen a faltar con sus valores y creencias		X			
24.	Demuestra un firme sentido de justicia.		X			
25.	Actúa íntegramente, ante situaciones adversas		X			

Elaborado por Mauricio Valverde Eldredge

Formulario de Evaluación del Desempeño por Competencias.

Esta herramienta permitirá la apreciación sistemática de su comportamiento en el cargo que ocupa. Es importante que brinde retroalimentación honesta y objetiva, ya que de ésta forma obtendrá información valiosa y correcta de su desempeño.

La forma llenar la evaluación es colocando una x en el casillero que más se ajuste a su respuesta.

Calificación:

SIEMPRE: 4

FRECUENTE: 3

OCASIONAL: 2

NUNCA: 1

N/A: 0, ésta calificación se da cuando el evaluador no conoce bien la persona que está evaluando.

NOMBRE DEL EVALUADO: Ing. Juan Suarez

CARGO: Ingeniero de Hidrosanitaria en Planificación.

NIVEL A EVALUAR: Profesional

FECHA:

RELACIÓN DEL PARTICIPANTE QUE EVALUA: Cliente Externo

COMPETENCIAS EVALUADAS						
N.	Pregunta	Siempre	Frecuente	Ocasional	Nunca	N/A
ORIENTACIÓN AL CLIENTE						
1.	Responde a preguntas, quejas o problemas que el cliente le plantea en ese momento.		X			
2.	Mantiene una actitud de servicio frente al cliente	X				
3.	Ofrece a los clientes información adicional que le pueda ser de utilidad o beneficio.			X		
4.	Mantiene una comunicación permanente con el cliente para conocer sus necesidades y su nivel de satisfacción.			X		
5.	Se preocupa por el cliente y aborda sus necesidades de fondo				X	

Elaborado por Mauricio Valverde Eldredge

En el caso de empleados que estén dentro de los 90 días de prueba o que están integrándose a la Constructora Maldonado Fiallo Hnos. Cia. Ltda., también se les debe realizar una evaluación del desempeño, de manera que indique en qué nivel se encuentran; el mismo que lo realizará el Jefe Inmediato. El formato es el siguiente:

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA LOS NUEVOS EMPLEADOS DE
LA CONSTRUCTORA MALDONADO FIALLO HNOS. CIA. LTDA.
PERÍODO DE EVALUACIÓN COMPRENDIDO ENTRE LOS PRIMEROS 90 DÍAS**

Fecha:.....

Nombre del trabajador:.....

Cargo:.....

Área de trabajo:.....

Fecha de Ingreso:.....

Calificación cuantitativa sobre 10 puntos,
con los siguientes parámetros:
10=muy bueno;
5=regular;
0=deficiente

FACTORES DE EVALUACIÓN		PUNTOS			
1	APTITUD Y ACTITUD HACIA EL CARGO	0	5	10	OBSERVACIONES
	Calidad en el desempeño de funciones				
	Interés por aprender las labores				
	Facilidad para aprender las labores				
	Rendimiento en las labores realizadas				
	Cuidado y calidad con la que realiza el trabajo				
2	RESPONSABILIDAD	0	5	10	OBSERVACIONES
	Puntualidad y asistencia				
	Realización del trabajo sin supervisión				
	Cumplimiento de tareas				
3	ADAPTACION	0	5	10	OBSERVACIONES
	Relación con la autoridad				
	Disciplina y subordinación				
	Cumplimiento de normas y políticas de la empresa				

4	RELACIONES PERSONALES	0	5	10	OBSERVACIONES
	Colaboración con el grupo de trabajo				
	Respeto con sus compañeros				
	Integración al grupo de trabajo				
TOTAL					=
Recomendaciones:					
.....					
.....					
.....					
Firma del Evaluado			Firma del Evaluador		
			Cargo		

Elaborado por Mauricio Valverde Eldredge

Informe de Evaluación de Desempeño

Esta herramienta permitirá obtener una visión global y clara de la evaluación realizada por cada participante.

La forma de llenar este informe es trasladando todos los valores o notas obtenidas en el formulario de evaluación por competencias.

Nombre del Evaluado: Ing. Juan Suarez

Nivel a evaluar: Profesional

ANÁLISIS DE COMPETENCIAS					
COMPETENCIAS	Autoevaluación	Jefe Inmediato	Subalterno	Compañero	Cliente Externo
	VALOR	VALOR	VALOR	VALOR	VALOR
ORIENTACIÓN AL CLIENTE					
Responde a preguntas, quejas o problemas que el cliente le plantea en ese momento.	2	7,5	-	3	3
Mantiene una actitud de servicio frente al cliente	2	10	-	3	4
Ofrece a los clientes información adicional que le pueda ser de utilidad o beneficio.	1,5	5	-	2	2
Mantiene una comunicación permanente con el cliente para conocer sus necesidades y su nivel de satisfacción	1	5	-	2	2
Se preocupa por el cliente y aborda sus necesidades de fondo	1	5	-	2	1
Valor Requerido	7,5	32,5	-	12	12
TRABAJO EN EQUIPO					
Coopera activamente como miembro del equipo y realiza la parte del trabajo que le corresponde.	1,5	7,5	-	3	
Respeto el trabajo y cualidades de los demás.	2	10	-	3	
Valora la diversidad de ideas, habilidades y aportaciones	2	7,5	-	2	
Promueve y coopera habitualmente el compartir ideas con otras personas para lograr mejores decisiones.	1	5	-	2	
Es impulsador del desarrollo de un ambiente de cooperación en toda la compañía, y reconoce los méritos de los demás miembros del equipo.	2	5	-	2	
Valor Requerido	8,5	35	-	12	
RESPONSABILIDAD					
Se pueden confiar en el que realizará el trabajo a tiempo.	2	7,5	-	3	
Acepta y asume las consecuencias de sus acciones	2	7,5	-	3	
Cumple a cabalidad con lo encomendado	2	7,5	-	3	
Cumple con los plazos preestablecidos en la calidad requerida.	1,5	7,5	-	2	
Desempeña la tarea con dedicación, para alcanzar el mejor resultado.	1,5	7,5	-	2	
Valor Requerido	9	37,5	-	13	

AUTOCONTROL				
No se dejo llevar por impulsos emocionales.	1,5	7,5	–	2
Controla sus emociones, y evita caer en situaciones inapropiadas.	1,5	7,5	–	2
Mantiene la calma e ignora las acciones de provocación	2	7,5	–	2
Controla el estrés sostenido con efectividad.	1,5	7,5	–	2
Continúa con su trabajo o conversación a pesar de emociones fuerte o estrés.	1,5	7,5	–	2
INTEGRIDAD				
Es abierto y honesto en situaciones de trabajo	2	7,5	–	3
Actúa rectamente, tratando de guardar información de la compañía y de clientes.	2	10	–	3
No está dispuesto a cumplir órdenes inapropiadas que impliquen a faltar con mis valores y creencias	2	10	–	3
Incentiva la práctica de valores y tiene un alto grado de justicia	2	10	–	3
Actúa íntegramente, ante situaciones adversas	2	10	–	3
Valor Requerido	10	47,5	–	15

ANÁLISIS DE RENDIMIENTO:		
N.	PREGUNTA	JEFE INMEDIATO
1.	APTITUD Y ACTITUD HACIA EL CARGO	
	Desempeño del cargo	7,5
	Grado de preparación para el cargo	7,5
	Conocimiento del cargo	7,5
2.	RESPONSABILIDAD EN EL CARGO	
	Puntualidad y asistencia	7,5
	Responsabilidad en cuanto a horarios y obligaciones	10
3.	ADAPTACIÓN A LA EMPRESA	
	Adaptación a situaciones difíciles	5
	Respeto hacia autoridades	7,5
4.	RELACIONES PERSONALES	
	Respeto con sus compañeros	7,5
	Orden y presentación	7,5
	Actitud hacia la empresa	7,5
	Valor Requerido	75

Elaborado por Mauricio Valverde Eldredge

Proceso para obtener el resultado final de la Evaluación de Desempeño por 360°.

Para realizar ya el informe final y en el que se va a indicar cuál es la calificación de desempeño final del evaluado se debe seguir el siguiente proceso:

- Se traslada las notas obtenidas de cada uno de los siguientes análisis:

Total del análisis del rendimiento.

Aparte va la calificación del cliente externo,

Todos los totales de cada evaluador, es decir la autoevaluación, del jefe inmediato, compañeros y subalternos.

- Se supone un subtotal de las notas obtenidas de la evaluación que realizó cada evaluador (autoevaluación, jefe inmediato, compañeros, subalternos).
- Se suma los valores del subtotal y se saca el promedio de éstos.
- Una vez que se tiene ya la tres notas se promedia entre el resultado de las competencias y de la evaluación del cliente externo con la evaluación del rendimiento para obtener el resultado de la evaluación.
- Con este resultado se verifica en la escala de evaluación en qué nivel de desempeño se encuentra el empleado evaluado.
- Se le indica al empleado cual es su puntuación y se toma las medidas correctivas de ser el caso, o se comunica la buena participación en el proceso.

Informe de evaluación final.

Esta herramienta permitirá realizar una evaluación final a cada funcionario. La forma de llenar éste informe es, trasladando los valores o notas obtenidas en el informe de evaluación realizado anteriormente.

Nombre del Evaluado: Ing. Juan Suárez

Nivel a Evaluar: Profesional

ANALISIS DEL RENDIMIENTO	Jefe Inmediato
TOTAL	75

COMPETENCIA	Cliente Externo
Orientación al Cliente	12
TOTAL	12

ANALISIS DE COMPETENCIAS					
COMPETENCIAS	Autoevaluación	Jefe Inmediato	Subalterno	Compañero	Subtotal
Orientación al cliente					
Total	7,5	32,5	_	12	52
Trabajo en Equipo					
Total	8,5	35	_	12	55,5
Responsabilidad					
Total	9	37,5	_	13	59,5
Autocontrol					
Total	8	37,5	_	10	55,5
Integridad					
Total	10	47,5	_	15	72,5
Total					295
Total Promedio					59

Total promedio competencias	Total Cliente Externo	Total Rendimiento
59	12	75

RESULTADO DE LA EVALUACIÓN	73	MUY BUENO
-----------------------------------	----	------------------

TABLA DE PONDERACIÓN		
RESULTADO	DESDE	HASTA
Insuficiente	0	25,00
Bueno	25,01	50,00
Muy Bueno	50,01	75,00
Excepcional	75,01	100,00

Elaborado por Mauricio Valverde Eldredge

4.18 Capacitación por Competencias.

En la actualidad, las empresas consideran la capacitación como una parte de su inversión estratégica, y la ubican como un componente vital en la construcción de la competitividad. Sin embargo al interior de los empresarios persiste un fútil pensamiento de que si la empresa realiza esfuerzos en capacitar y desarrollar su talento humano, estos se tornarían más empleables haciendo que el mercado o la competencia los absorba más fácilmente, visto muy parcialmente, quizá pueda tener razón este pensamiento, pero por otra parte si no se entrena y desarrolla los recursos humanos la empresa no podrá ser competitiva y por ende no sobrevivirá.

La capacitación debe enlazar estrechamente con otras actividades del talento humano. La planificación del empleo puede identificar las insuficiencias de habilidades, las cuales pueden compensarse ya sea por medio de la provisión de personal nuevo o reforzando las habilidades de la fuerza laboral actual.

"La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio de la cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función del objetivo definido."³⁵

La capacitación en la actualidad representa para las unidades productivas uno de los medios más efectivos para asegurar la formación permanente de sus recursos humanos respecto a las funciones laborales que deben desempeñar en el puesto de trabajo que ocupan.

Si bien es cierto que la capacitación no es el único camino por medio del cual se garantiza el correcto cumplimiento de tareas y actividades, si se manifiesta como un instrumento que enseña, desarrolla sistemáticamente y coloca en circunstancias de competencia a cualquier persona, la capacitación busca básicamente:

- Promover el desarrollo integral del personal, y como consecuencia el desarrollo de la organización.

³⁵ CHIAVENATO, Idalberto, , *Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones*- 3ra Edición, Editorial Mc Graw Hill, México D.F., 1994, pp. 386

- Propiciar y fortalecer el conocimiento técnico necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales.

Capacitación y desarrollo de personal, es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal. Concretamente, la capacitación: Busca perfeccionar al colaborador en su puesto de trabajo, y de esta manera se pueda desempeñar con éxito.

Mediante la capacitación los colaboradores aprenden cosas nuevas, crecen individualmente, establecen relaciones con otros individuos, coordinan el trabajo a realizar, se ponen de acuerdo para introducir mejoras, etc., en otras palabras les convienen tanto al colaborador como a la empresa, por cuánto los colaboradores satisfacen sus propias necesidades y por otra parte ayudan a las organizaciones a alcanzar sus metas.

Con la provisión de personal se puede hacer hincapié en la formación de personas contratadas y promovidas. La evaluación del desempeño ayuda a identificar las brechas entre los comportamientos deseados y los existentes o en los resultados, y a menudo dichas brechas se convierten en los objetivos de la formación. Por último, motivar a los empleados a adquirir y usar nuevas habilidades con frecuencia requiere conocer este aprendizaje con el salario y otras remuneraciones.

A pesar de contar con grandes presupuestos, buenas intenciones y necesidades reales, muchos programas de capacitación no logran resultados duraderos. Muy a menudo, esto se debe a la imprecisión en las metas de la capacitación y a una evaluación ejecutada de forma insatisfactoria. Si no sabemos a dónde vamos, es imposible decir si algún día llegaremos. Muchas organizaciones gastan millones en la capacitación y nunca saben si ésta funciona.

Meter Senger³⁶ dice “las organizaciones solo aprenden a través de individuos que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual”.

Es muy cierto que en el trabajo las personas combinan conocimientos con opiniones, en el trabajo no se utilizan todos los conocimientos, sino una parte de ellos, y en ocasiones una pequeña parte.

A su vez, el aprendizaje influye en los conocimientos, se ve afectado por factores tanto internos propios del individuo, su inteligencia, temperamento, etc., como externos relacionados con su medio ambiente en que se desarrolla, así como la habilidad de instructor de transmitir conocimientos, los métodos de enseñanza, el grado de dificultad, etc.

Cada vez que en las empresas se plantea el tema de capacitación, lo que está en juego es la forma de difundir conocimientos, promover su aplicación práctica en pos de la obtención de resultados concretos y generar los cambios necesarios para continuar compitiendo en el mercado. La tarea de la Capacitación consiste en mejorar el presente y ayudar a construir el futuro en que el talento humano esté formado y preparado para superarse continuamente.

Existen muchos problemas o dificultades al ejecutar estas tareas, entre otras se puede citar las características particulares de la educación de adultos, y que la preocupación central de sus destinatarios no es la capacitación en sí, sino ejecutar adecuadamente su trabajo.

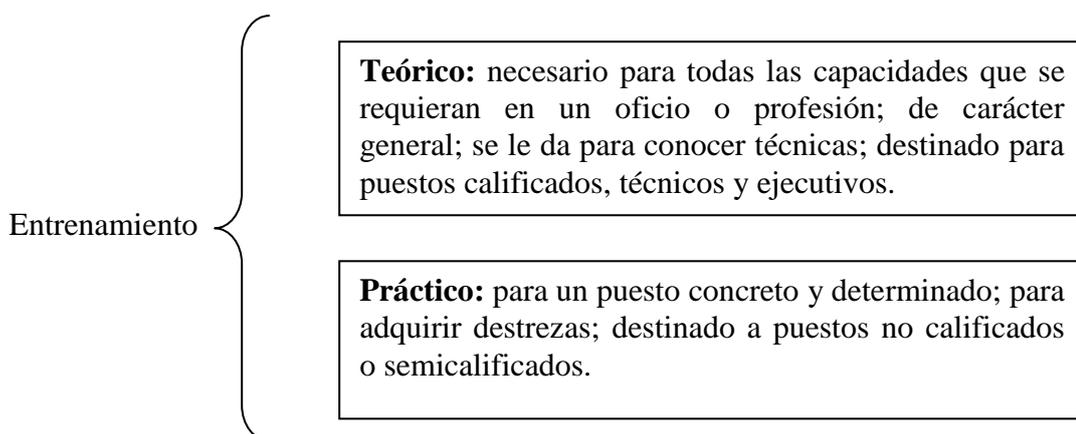
En la actualidad el mercado laboral está exigiendo que el nivel individual de conocimientos sea cada vez mayor y mejor, requisito indispensable para mantener la empleabilidad y desarrollarse profesionalmente, lo cual hace que aumente la exigencia sobre la capacitación.

³⁶ METER, Senger, *La Quinta Disciplina*, 1ra Edición, Editociones Granica, Barcelona, 1998, pp. 62

Las organizaciones entrenan a su personal para poder optimizar sus resultados, su posición competitiva. Las personas buscan capacitarse para hacer bien su tarea, para crecer personalmente y profesionalmente, para mejorar su posición relativa en la estructura, para en síntesis, tener un mejor nivel de vida.

Para una mejor comprensión del tema, es necesario aclarar algunos conceptos sobre educación así tenemos que :

Para Agustín Reyes Ponce³⁷ el entrenamiento “comprende toda clase de enseñanza que se da con fines de preparar a trabajadores y empleados, convirtiendo sus aptitudes innatas en capacidades para un puesto u oficio” y lo clasifica de la siguiente manera:



A partir de esta división Agustín Reyes organiza el entrenamiento en tres grandes áreas:

Primero: La Capacitación de carácter teórico, de mayor amplitud y destinado a trabajos calificados.

Segundo: El Adiestramiento, cuyo significado es la adquisición de destrezas, facilidades, precisión y rapidez en el desarrollo de un trabajo, por medio de una enseñanza práctica y de carácter sistemático, de carácter más práctico y destinado a

³⁷ REYES, Ponce Agustín, *Administración de Personal Relaciones Humanas*, 2da Edición, Limusa Noriega Editores, México, 2003, pp. 187

un puesto especial, requerida en toda clase de trabajos, pero previo una capacitación teórica.

Tercero: La formación que se requiere para crear o desarrollar en el empleado, hábitos morales, sociales, de trabajo, etc. Que no puedan darse en la capacitación o adiestramiento y que sin embargo, son indispensables para que el trabajador sea leal, ordenado y decidido.

Las tres funciones son necesarias para todos los puestos, sin embargo, es evidente que conforme asciende el nivel jerárquico toma más importancia la capacitación y la formación.

4.18.1 La Capacitación.

La Capacitación es un “proceso que proporciona al individuo los medios para su propia configuración”. En Consecuencia, tanto desde el punto de vista individual como colectivo en términos de su funcionalidad en el desarrollo intrínseco de las organizaciones, la capacitación, antes que un efecto o un producto definitivo es un proceso dinámico que ejerce un gran poder de expansión y crecimiento.

Este proceso debe orientarse a un trabajo directo sobre el objeto de la transformación, en este sentido, la capacitación es un concepto específico relativo a situaciones concretas que implica; “aprender y transferir conocimientos haciendo”. Con este concepto la capacitación se perfila como un proceso de investigación y desarrollo, articulado con acciones de transformación de la realidad concreta, poniendo énfasis en la conducción de un proceso de planificación-ejecución de acciones para el desarrollo.

La concreción de la capacitación en estos términos requiere contar con conocimientos, adaptados y adaptables a situaciones específicas de los participantes. Esto posibilitará, además, un real incremento de capacidad, ya que no se limita sólo a la trasmisión de conocimientos, destrezas y habilidades en un entorno académico. Traducir la capacitación en incremento de capacidad no supone únicamente el

desarrollo del talento humano a través de acciones específicas de enseñanza-aprendizaje, sino una dinámica polivalente que se expresa en:

- a) **Incremento de la capacidad en el talento humano**, a través de la generación de equipos de trabajo con conocimientos, destrezas, habilidades, actitudes y comportamientos orientados a la solución de problemas y desarrollo de potencialidades dentro de la peculiaridad que presentan las diferentes situaciones.
- b) **Incremento de capacidad en relación al conocimiento**, mediante la reformulación de enfoques teóricos y esquemas interpretativos referidos a la evolución de la problemática en las organizaciones.
- c) **Incremento de la capacidad competitiva de las organizaciones**, a través de cambios en los mecanismos de dirección, mediante la adopción de nuevas metodologías y esquemas de operación con el objeto de optimizar los recursos y propiciar la eficiencia autosostenida en el tratamiento de sus problemas y potencialidades.

Es así que la capacitación constituye un subsistema de gran importancia para el logro de la misión y estrategias de cualquier empresa, pues actualmente los avances de la ciencia, los avances tecnológicos, el crecimiento de las organizaciones y la demanda creciente de los clientes hacen que los individuos dentro de las empresas, estén permanentemente sometidos a procesos de aprendizaje que los conduzcan a estar actualizados o prepararse para un futuro a corto, mediano y largo plazo.

4.18.2 El Entrenamiento.

Amaro³⁸, describe al entrenamiento como “el proceso mediante el cual la empresa estimula al trabajador a incrementar sus conocimientos, habilidades y destrezas para aumentar la eficiencia en la ejecución de las tareas y así contribuir a su propio bienestar y al de la institución”.

³⁸ AMARO, Guzman Raymundo, *Administración de Personal*, 1ra Edición, Editorial Limusa, México, 1990, pp. 200.

El entrenamiento también puede definirse como un proceso de enseñanza - aprendizaje que permite al individuo adquirir y/o desarrollar conocimientos, habilidades, destrezas y mejorar las actitudes hacia el trabajo, a fin de que logre un eficiente desempeño en su puesto de trabajo. De esta definición puede desprenderse que el entrenamiento constituye un aprendizaje guiado o dirigido, mediante el cual se logra la adquisición de nuevas conductas o cambios de conducta ya observadas, por una nueva conducta deseada.

Por su parte, Chiavenato ³⁹define el entrenamiento como: “un proceso educacional a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos”.

Asimismo, este autor considera que el entrenamiento constituye el acto intencional de proporcionar los medios para hacer posible las experiencias de aprendizaje en sentido positivo y beneficioso, completarlas y reforzarlas con una actividad planeada para que los individuos en todos los niveles, de la empresa, puedan desarrollar más rápidamente sus conocimientos y aquellas aptitudes y habilidades que los beneficiarán tanto a ellos como a la misma empresa. Es así como el entrenamiento cubre una secuencia programada de eventos, pudiendo ser visualizados, en conjunto, como un proceso.

El entrenamiento involucra cuatro tipos de cambio de comportamiento:

- Transmisión de información, referido especialmente a proporcionar información genérica referente al trabajo, información acerca de la empresa, sus productos, servicios, etc.;
- Desarrollo de habilidades, para mejorar destrezas y conocimiento de las tareas a ejecutar;

³⁹ CHIAVENATO, Idalberto, , *Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones*- 3ra Edición, Editorial Mc Graw Hill, México D.F., 1994, pp. 416

- Desarrollo o modificación de actitudes, persigue cambio de actitudes negativas por positivas; y,
- Desarrollo de conceptos, para elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas filosóficas.

4.18.3 Objetivos del Entrenamiento.

Los principales objetivos que persigue el entrenamiento son los siguientes:

- Preparar personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas particulares de la organización.
- Proporcionar al personal oportunidades para el continuo desarrollo en sus cargos actuales, como en otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.
- Cambiar la actitud de las personas, para crear un clima más satisfactorio entre empleados, aumentar la motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

4.18.4 Importancia del Entrenamiento.

El entrenamiento puede ser esencial para asegurar una ejecución satisfactoria del trabajo, e igualmente constituyen una herramienta fundamental para efectuar los planes de carrera, transferencias, promociones y cambios originados por nuevas tecnologías.

Asimismo, el entrenamiento se orienta a lograr el desarrollo organizacional, por lo que es necesario preparar a los individuos para que éstos sean capaces de desempeñar cargos más elevados de los que actualmente ejercen. Por lo tanto, conforma un medio para preparar a los empleados de bajo nivel de competencia y capacidad para el desempeño de sus actuales funciones.

Por lo anterior, se puede afirmar que la importancia de un sistema de entrenamiento eficiente radica en que éste permite al personal de la empresa desempeñar sus actividades con el nivel de eficiencia requerido por sus puestos de trabajo, lo cual consecuentemente, contribuye a su autorrealización y al logro de los objetivos organizacionales.

Otros beneficios que ofrece el entrenamiento son los siguientes:

- a. Mejorar los sistemas y métodos de trabajo.
- b. Mejorar el proceso de comunicación en la empresa.
- c. Reducir los rechazos y desperdicios en la producción y/o servicios.
- d. Disminuir ausencias y rotación de personal.
- e. Reducir costos por mantenimiento de las maquinarias, equipos, etc.
- f. Reducir el tiempo de aprendizaje.
- g. Aminorar la carga de trabajo de los jefes.
- h. Reducir los costos para trabajos extraordinarios.
- i. Reducir los accidentes de trabajo.

Finalmente, para que el entrenamiento sea un instrumento eficaz, tiene que ser un sistema ordenado aplicado a la solución de los problemas organizacionales y a la consecución de los objetivos de la empresa.

4.18.5 Responsables de la Capacitación y el Entrenamiento.

Para una exitosa gestión de entrenamiento y capacitación deberá intervenir el organismo de línea quién asumirá la responsabilidad del entrenamiento, debiendo obtener la asesoría especializada del Departamento del Talento Humano, a través de

su área de Capacitación en forma de determinación de necesidades y diagnósticos de entrenamiento y de programación del mismo.

Existen cuatro responsables del proceso de entrenamiento:

- a) Responsabilidad de la Junta General de Accionistas: los ejecutivos de más alto nivel deben apoyar y aprobar los programas de entrenamiento autorizando el presupuesto para la ejecución de los mismos.
- b) Responsabilidad del Departamento de Talento Humano: El Gerente del Departamento del Talento Humano es la persona que tiene la responsabilidad directa de los programas de entrenamiento de la empresa. Esta persona deberá considerar las políticas de entrenamiento formuladas por la Alta Gerencia y llevarlas a cabo.
- c) Responsabilidad de los jefes inmediatos: una vez establecidas las políticas y la planificación, parte de la responsabilidad del entrenamiento depende de los jefes inmediatos. Establecido el programa, la efectividad del mismo dependerá en gran parte de los esfuerzos de los gerentes y jefes inmediatos de área para ayudar a sus subordinados. Los gerentes deben estar conscientes de los beneficios que traerá para la organización el programa de entrenamiento.
- d) Responsabilidad del empleado: es importante que los empleados que van a recibir el entrenamiento estén mentalmente dispuestos y positivos. Si los trabajadores no tienen una actitud apropiada o no están dispuestos a recibir el entrenamiento de una manera receptiva, el plan fracasará. El programa será efectivo en la medida que los empleados tengan una buena disposición hacia el mismo.

4.18.6 ¿Cómo iniciar la Capacitación por Competencias?

Las organizaciones deben poseer capacidad para reaccionar y adaptarse, y en la misma medida que requieren de capacidades para cambiar y adecuar el entorno en función de sus propios fines. Tradicionalmente la función de Capacitación se orientó

a difundir entre los miembros de la organización, conocimientos, habilidades y actitudes que probaron 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.

Estos procedimientos exitosos generalmente se convertían en normas y se comunicaban a quienes requerían de su aplicación ante determinadas circunstancias. Esta secuencia lógica se aplicaba en forma estandarizada en la producción e incluso en modelos de toma de decisiones o resolución de problemas.

Sin embargo, debemos preguntarnos ¿Qué ocurre cuando debemos enfrentar situaciones desconocidas? ¿Qué hacer cuando las respuestas habituales no producen los resultados esperados? ¿Cómo preparar a nuestra gente para enfrentar aquellas situaciones para las cuales no hay una respuesta probada?

Lo que se trata en estos casos es de aprender nuevas formas de pensar y actuar que no conocíamos previamente, es avanzar a tientas tratando de adaptarnos a una nueva realidad diferente, desconocida hasta hoy. No se trata de reproducir el conocimiento adquirido, sino de reproducir un nuevo conocimiento, de prepararse ante lo desconocido.

Sintetizando podemos decir que hoy en día la función de capacitación enfrenta dos grandes desafíos:

- Desarrollar habilidades y actitudes que faciliten el trabajo, así como el aprendizaje en entornos virtuales.

La ventaja que se presenta en la actualidad, es que contamos con un arsenal tecnológico que está a disposición de la actividad de capacitación, pero de nada servirá la tecnología si no está respaldada por un enfoque innovador de la función de Capacitación.

En este contexto lo que se espera de la capacitación lo podemos resumir en:

Preparar a las personas para:

- Aprender en la acción;
- Predisponerse para la autoinstrucción;
- Conducirse efectivamente en ambientes de cambio continuo;
- Acceder y utilizar la información que se encuentra en internet;
- Seleccionar la información relevante para la toma de decisiones;
- Comunicarse y trabajar productivamente en entornos virtuales;
- Conducirse en entornos multidisciplinarios y multiculturales; y,
- Ejercer influencia independientemente de su situación jerárquica.

El desafío de promover la generación del conocimiento, exige ubicar a la organización como sujeto de aprendizaje, es decir un sistema capaz de reconocer y adaptar la información del medio ambiente que le permita ser competitiva y exitosa. Es común observar que en las organizaciones, el conocimiento, muchas veces clave para el éxito de la gestión, se concentra en círculos de poder ubicados en la cúspide y se torna por lo general inaccesible para aquellas personas que efectivamente lo requieren para su operación.

4.18.7 Métodos de desarrollo de personas en el trabajo.

Existen muchas forma de impartir entrenamiento, pero según el enfoque de Sikula y McKenna⁴⁰, los métodos de entrenamiento más comunes son los siguientes:

⁴⁰ SIKULA Andrew F. y Mckenna, John F., *Administración de Recursos Humanos*, - 1ra Edición, Editorial Limusa, México D.F., 1992, pp. 321.

- a) Adiestramiento en el puesto de trabajo. Consiste en que el trabajador adquiere los conocimientos, habilidades y/o destrezas necesarias para llevar a cabo las tareas que conforman su puesto de trabajo. La principal ventaja de este método es que la persona aprende con el equipo actual y en el ambiente de su trabajo.
- b) Escuela vestibular. Su objetivo es enseñar rápidamente los procedimientos de una labor específica a la que va a dedicarse el nuevo trabajador. Este método es el más apropiado cuando se va a capacitar a muchos empleados nuevos al mismo tiempo para el mismo tipo de trabajo.
- c) Demostración y ejemplo. Una demostración comprende una descripción del uso de experimentos o ejemplos. En este método el supervisor realiza las tareas, explicando paso por paso el “por qué” y el “cómo” del trabajo.
- d) La simulación. Es una técnica que constituye una réplica exacta de las condiciones reales que existen en el lugar de trabajo. Este método es utilizado cuando la práctica real en el lugar de trabajo involucra alto riesgo o que pudiera causar derroche de material, alguna lesión grave o daño a algún equipo.
- e) El aprendizaje. Consiste en formar trabajadores especializados. Un aprendiz es un estudiante que por medio de un acuerdo entre la institución y la empresa se establece durante un lapso determinado a ocupar un puesto o desempeñar un oficio en la empresa para su formación.
- f) Métodos en salones de clases. Es uno de los métodos más utilizados hoy en día y consiste en la instrucción en lugares similares a los salones de clases o auditorios. Este método es usado cuando se va a impartir conceptos, teorías y habilidades para resolver problemas. Es adecuado para el personal técnico, profesional y administrativo, donde se espera que adquieran conocimientos específicos. Los métodos más comunes son la conferencia, mesa redonda, estudio de casos, interpretación de papeles e instrucción programada.

4.18.8 Técnicas de entrenamiento.

En los actuales tiempos es de suma importancia la optimización del aprendizaje, es decir alcanzar el mayor volumen de aprendizaje con el menor gasto de esfuerzo, tiempo y dinero, por esta razón es indispensable analizar detenidamente cual técnica de entrenamiento es la mejor a ser utilizada dado el caso particular que se enfrente.

Según Spencer⁴¹ el entrenamiento puede tener diferentes vertientes, por ejemplo, para el entrenamiento de disertaciones carismáticas propone la teoría de aprendizaje social, esta sostiene que las personas aprenden habilidades interpersonales mediante un “modelo de conducta”: observando e imitando a otras personas que demuestran una conducta eficaz en una situación.

Según Idalberto Chiavenato⁴² las técnicas de entrenamiento se pueden clasificar en cuanto al uso, tiempo y lugar de aplicación.

TÉCNICAS	CLASIFICACIÓN	FINALIDAD	MEDIOS
En cuanto al uso	Entrenamiento orientado al contenido	Transmitir conocimiento o información	Técnicas de lectura, recursos audiovisuales, instrucción programada y asistida.
	Entrenamiento orientado al proceso	Cambiar actitudes, desarrollar conciencia acerca de sí mismo y desarrollo de habilidades	Role-Playing, entrenamiento de grupos, entrenamiento de la sensibilidad, etc.

⁴¹ SPENCER, Lyle M. y Spencer, Signe M., *Competence at work, Models for superior Performance*, 1st Edition, John Wiley & Sons Inc., New York, 1993, pp. 201.

⁴² CHIAVENATO, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, 1ra Edición, Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A., 1994, pp. 188.

	Entrenamiento mixto	Transmitir información, cambiar actitudes y comportamientos	Conferencias, estudios de casos, simulaciones, juegos, rotación de cargos, etc.
En cuanto al tiempo	Entrenamiento de inducción o integración en la empresa	Adaptación y ambientación inicial del nuevo empleado	Programación sistemática
	Entrenamiento después del ingreso del trabajador	Entrenamiento constante, para mejorar el desempeño del empleado	Entrenamiento en el sitio de trabajo y entrenamiento fuera del sitio de trabajo.
En cuanto al lugar de aplicación	Entrenamiento en el sitio de trabajo.	Aprender mientras trabaja	A través de funcionarios, supervisores o especialistas de staff
	Entrenamiento fuera del lugar de trabajo	Transmitir conocimientos y habilidades suplementarios al entrenamiento en servicio	Aulas de exposición, estudio de casos, simulaciones, video conferencia, dramatización etc.

4.18.9 Diseño de un Plan de Capacitación por Competencias.

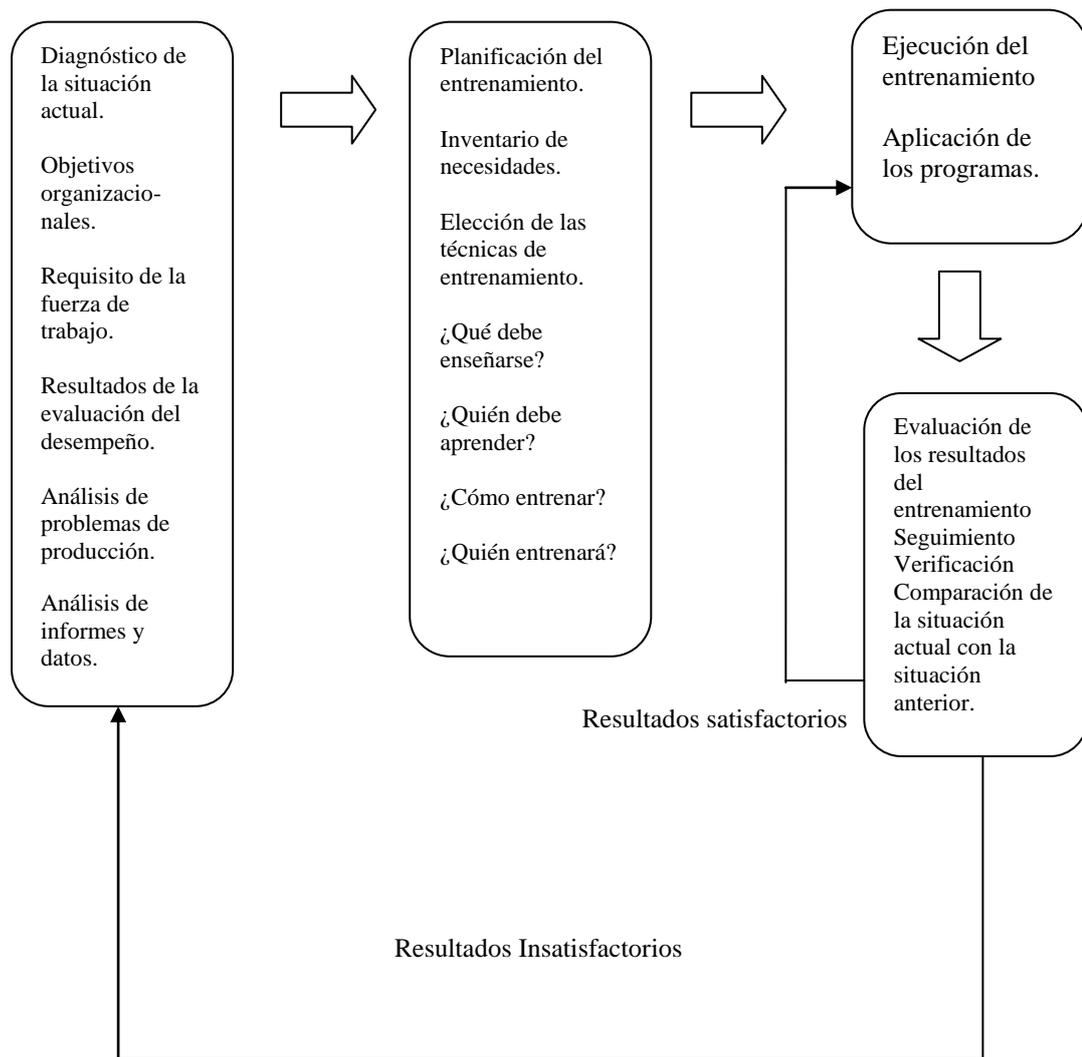
Para que la capacitación sea efectiva debe funcionar como un sistema, es decir, como un conjunto de elementos organizados e interrelacionados con un propósito común.

En general, el sistema de capacitación debe comprender las siguientes fases:

- a) Diagnóstico de necesidades de capacitación y entrenamiento,
 - Definición de las competencias institucionales y sus respectivos grados que se necesita potenciar;
 - Revisión del nivel de competencias presentado por los empleados; y
 - Comparación de los dos elementos.
- b) Planificación de la Capacitación y Entrenamiento,
- c) Ejecución de la Capacitación y Entrenamiento.
- d) Evaluación y control de resultados.

Debido a que el entrenamiento es un proceso continuo, las fases anteriormente citadas se deben cumplir en forma secuencial, lo cual significa que para poder llevar a cabo el proceso de capacitación, resulta indispensable realizar el diagnóstico de las necesidades reales de entrenamiento que comprende la definición de las competencias institucionales y el grado requerido para los diferentes puestos de la organización, construyendo de esta manera un mapa de puestos y competencias del personal que permita comparar estos dos elementos.

Una vez identificadas aquellas competencias susceptibles de corrección con el entrenamiento, se diseña el plan de Capacitación y Entrenamiento, para posteriormente, llevar a cabo su ejecución y por último, se monitorean y analizan los resultados, retroalimentando dicha información.



4.18.10 Diagnóstico de las necesidades de Capacitación.

La primera fase del proceso de capacitación y desarrollo es la detección de necesidades de entrenamiento porque permite obtener información referente a los individuos que deben ser entrenados. ¿En qué se les debe entrenar?, ¿Cuándo se requiere que sean entrenados? y además ¿Cuáles necesidades organizacionales e individuales serán satisfechas? Dicha información permitirá programar el entrenamiento de manera útil y eficaz tanto para el individuo como para la organización.

Antes de precisar qué es el proceso de detección de necesidades de entrenamiento es importante señalar que una necesidad de entrenamiento, es la diferencia entre el nivel de eficiencia actual y el deseado.

Según Mauro Rodríguez y Patricia Rodríguez⁴³ la necesidad de entrenamiento es la diferencia cuantificable entre un “ser” y un “debe ser, entre el rendimiento exigido por un puesto y el de las personas que lo ocupan. Por lo tanto, la detección de necesidades de entrenamiento puede definirse como el proceso de investigación que permite establecer la diferencia entre la situación laboral existente y la norma o patrón de desempeño establecido como requerimiento del cargo.

Objetivos de la detección de necesidades de entrenamiento.

El diagnóstico de las necesidades de entrenamiento pretender alcanzar los objetivos específicos siguientes:

- a) Determinar las situaciones problemáticas de una empresa, clasificar los síntomas que se presenten e investigar las causas que lo originaron.
- b) Reunir la información necesaria para precisar la situación idónea en que la institución debe funcionar (determinar lo que debería hacerse en la empresa).
- c) Determinar el potencial del talento humano.
- d) Determinar la situación en la que la empresa y sus colaboradores realmente cumplen sus funciones (determinar lo que en realidad se hace).
- e) Realizar un análisis comparativo entre lo que, debería hacerse o suceder y lo que en realidad se hace o sucede, precisando las diferencias.
- f) Determinar si las necesidades del talento humano pueden satisfacerse con actividades de entrenamiento.

⁴³ RODRÍGUEZ, Mauro y Patricia Rodríguez, *Capacitación Efectiva*, 1ra Edición, Editorial McGraw-Hill, México, 1991, pp. 99.

- g) Definir y describir quiénes necesitan entrenamiento, en qué áreas y cuándo.
- h) Establecer los planes y programas para efectuar las actividades, de acuerdo con las prioridades asignadas.

Ventajas de la detección de necesidades de entrenamiento.

Entre las ventajas que se obtienen al aplicar el proceso de la detección de necesidades de entrenamiento son las siguientes:

- a) Ahorra tiempo y dinero por dirigir los esfuerzos adecuadamente.
- b) Permite que todas las actividades de entrenamiento se inicien sobre bases sólidas y realistas.
- c) Prevé los cambios que realizarán en el futuro para que cuando éstos se presenten, no provoquen problemas.
- d) Propicia el descubrimiento de las fallas del personal y sienta las bases para evitar el problema de falta de empleados aptos para los puestos de trabajo.
- e) Descubre problemas en los procedimientos administrativos que estén afectando al funcionamiento de la institución.
- f) Genera una actitud favorable en todo el personal de la empresa hacia las actividades de entrenamiento, porque éstas van a resolver problemas reales y concretos.

Clasificación de las necesidades de entrenamiento.

Las necesidades de entrenamiento se pueden clasificar en:

- a) Encubiertas: Se presentan como causa directa o indirecta de problemas que se dan en la organización por esa razón para determinarlas es necesaria una investigación minuciosa. Dicha investigación en muchos casos descubre no sólo las necesidades de entrenamiento del personal sino las situaciones que

impiden el buen funcionamiento de la empresa. Este tipo de necesidades se presenta en las siguientes situaciones:

- En la productividad: no se logra cumplir con los programas.
- En la organización de la institución: ausencia total o parcial de políticas, objetivos no claros, comunicación defectuosa, etc.
- En el comportamiento: actitudes negativas, duplicidad de responsabilidades, alto índice de ausentismo y retardos, etc.

b) **Manifiestas:** Se presentan como causa directa del problema y no requieren investigación alguna para determinarlas, ya que se conoce el síntoma y la causa. Este tipo de necesidades de entrenamiento se presenta en los siguientes casos:

- Cuando en la empresa se tiene trabajadores de nuevo ingreso.
- Cuando los trabajadores son transferidos o ascendidos.
- Cuando se sustituyen o modifican las maquinarias y/o herramientas.
- Trabajadores a punto de jubilarse.
- Cambios en los procedimientos de trabajo, métodos, sistemas administrativos, políticas y reglas.

Niveles de análisis.

McGehee y Thayer⁴⁴ señalan que la detección de necesidades de entrenamiento debe ser efectuada en tres diferentes niveles de análisis: Análisis organizaciones, análisis de talento humano y el análisis de operaciones y tareas.

⁴⁴ McGEHEE, William y Thayer, Paul, *Capacitación, adiestramiento y formación profesional*, 1ra Edición, Editorial Limusa, México, 1986, pp. 101.

- a) **Análisis Organizacional:** Abarca el estudio de la empresa como un todo: su misión objetivos, sus recursos, la distribución de esos recursos para la consecución de objetivos, el análisis de su entorno, el cual incluye el ambiente socioeconómico y tecnológico donde funciona la organización.

El análisis organizacional contribuye a resolver la cuestión sobre lo que se debe enseñarse en términos de un plan amplio y establece la filosofía del entrenamiento para toda la empresa.

- b) **Análisis del Talento Humano:** Este nivel de análisis busca verificar si el talento humano es suficiente, tanto cuantitativamente como cualitativamente para las actividades actuales y futuras de la organización, por lo que se entiende también como el análisis de la fuerza de trabajo.

El análisis humano enfoca al hombre, es decir, a trabajador, esto implica dos cosas: la determinación de las habilidades, conocimientos y actitudes de la persona que ocupa el cargo y las habilidades, conocimientos y actitudes que tiene que desarrollar para cumplir satisfactoriamente las exigencias del cargo.

Además de los objetivos señalados, con este tipo de análisis se pretende determinar si los empleados que ocupan altas y medianas posiciones son capaces de avanzar dentro del sistema de puestos de la empresa a través del entrenamiento y desarrollo o en su defecto se requerirá de la adquisición de nuevo personal.

- c) **El Análisis de las Operaciones y Tareas:** Constituye el proceso que comprende la descomposición de la ocupación en sus partes constituyentes, permitiendo así, determinar las habilidades, conocimientos y cualidades personales, o responsabilidades que se requieren de un trabajador para que realice las funciones eficientemente. Aquí el enfoque es sobre la tarea y no sobre la persona que la realiza.

Para cualquiera de los tres niveles mencionados, las necesidades investigadas deben ser abordadas según orden de prioridad o de urgencia para su satisfacción o solución.

Nivel de Análisis	Sistema Incluido	Información Básica
Análisis Organizacional	Sistema Organizacional	Objetivos organizacionales y filosofía de entrenamiento
Análisis del Talento Humano	Sistema de entrenamiento	Análisis de la fuerza de trabajo (análisis de las personas)
Análisis de Operaciones y Tareas	Sistema de Adquisición de Habilidades	Análisis de habilidades, capacidades, actitudes, comportamientos y características personales exigidos por los cargos (análisis de los cargos)

Métodos de detección de Necesidades de Entrenamiento.

El diagnóstico de las necesidades de entrenamiento puede ser efectuado a partir de algunas técnicas de recolección de información, destacándose las siguientes:

- a. Observación: Es un instrumento que permite percibir lo que ocurre a su alrededor. Ofrece las ventajas de obtener la información tal cual ocurre, es independiente del deseo de informar, ya que solicita menos la cooperación activa por parte de los sujetos. Sin embargo, se halla limitada por la duración de los sucesos y a menudo los datos de la observación son difíciles de cuantificar.
- b. Cuestionarios: Es un formulario impreso o escrito usado para reunir información sobre las necesidades de entrenamiento. Consiste en una lista de preguntas destinadas a uno o más sujetos. Posee la ventajas de ser anónimo, además puede ser administrado a un grupo de individuos simultáneamente, además asegura cierta uniformidad en la medición. Tiene las desventajas de ser impersonal, las preguntas pueden ser interpretadas de diferentes formas.

- c. Entrevistas: Método que permite obtener información verbal del sujeto. Ofrece las siguientes ventajas: puede ser utilizada en casi todos los sectores de la población, es flexible (permite formular nuevamente las preguntas), y el entrevistador puede observar no solamente lo que dice el entrevistado, sino como lo dice. Sin embargo, requiere la forma personal, el entrevistador requiere de mucha habilidad para realizar la entrevista.
- d. Evaluación del desempeño: Mediante la evaluación del desempeño es posible descubrir no sólo a los empleados que vienen ejecutando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino también averiguar qué sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables del entrenamiento.
- e. Solicitud de supervisores y gerentes: Cuando la necesidad de entrenamiento apunta a un nivel muy alto, los propios gerentes y supervisores se hacen propensos a solicitar entrenamiento para su personal.
- f. Reuniones inter departamentales: Discusiones inter departamentales acerca de asuntos concernientes a objetivos empresariales, problemas operacionales, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.
- g. Análisis de puestos: Es el procedimiento que estudia el puesto de trabajo por medio de las actividades directas del trabajador, para reflejar qué hace, cómo lo hace, qué requisitos exige la ejecución del trabajo y en qué condiciones se desarrolla.
- h. Modificación del trabajo: Siempre que se introduzcan modificaciones totales o parciales de la rutina de trabajo, se hace necesario el entrenamiento previo de los empleados en los nuevos métodos y procesos de trabajo.
- i. Entrevista de Salida: Cuando el empleado va a retirarse de la empresa es el momento más apropiado para conocer no sólo su opinión sincera acerca de la empresa, sino también las razones que motivaron su salida. Es posible que salgan a relucir varias deficiencias de la organización, susceptibles de corrección.

4.19 Análisis del perfil requerido versus habilidades y conocimientos del participante.

Así como la inducción se ve facilitada por un proceso de selección basado en competencias, del mismo modo la capacitación se ve favorecida por un proceso de evaluación basado en competencias. La natural determinación de brechas existentes entre los comportamientos deseados y los observados, aporta la información necesaria para direccionar con eficiencia las acciones de capacitación. Son muchas las empresas que han invertido importantes recursos en la capacitación de sus trabajadores y en varias de ellas existe la conclusión de haber nivelado conocimientos y habilidades.

La oferta de capacitación disponible suele ser bastante estándar en contenidos y metodología, por lo que el enfoque de competencias agrega un cambio cualitativo sustancial: determina qué conductas se debe desarrollar dentro de una organización particular para agregar valor al negocio, contribuyendo desde el propio cargo. Ello implica un desafío para los expertos en capacitación, por cuanto el diseño de talleres de desarrollo de competencias es completamente ajustado a las necesidades de desarrollo conductual solicitadas por el cliente.

La capacitación por competencias aporta información clave como criterio de asignación de recursos. Al saber que existen competencias fácil, mediana y difícilmente entrenables, la organización tiene un criterio claro de dónde invertir para asegurar el mayor retorno. La investigación en capacitación demuestra que normalmente el desarrollo de competencias difícilmente entrenables (entre otras, autoconfianza, autocontrol, flexibilidad) es escaso, no recomendándose. Ello permite saber dónde invertir y entrega información útil para tomar decisiones respecto de las personas con brecha difíciles de mejorar, ya sean reubicaciones, otras acciones de desarrollo o desvinculación.

Dirección de brechas de competencias.

Con el instrumento de evaluación, se podrá determinar el actual nivel de competencia de cada uno de los funcionarios integrantes de la organización.

Como productos finales del proceso de evaluación se considera:

Informes individuales de brecha de competencias: Un informe individual con las necesidades de capacitación de cada persona, indicando las competencias fácilmente entrenables, las constantemente entrenables y las difícilmente entrenables. A continuación se muestra un ejemplo de este informe:

Informe de brecha de competencias:

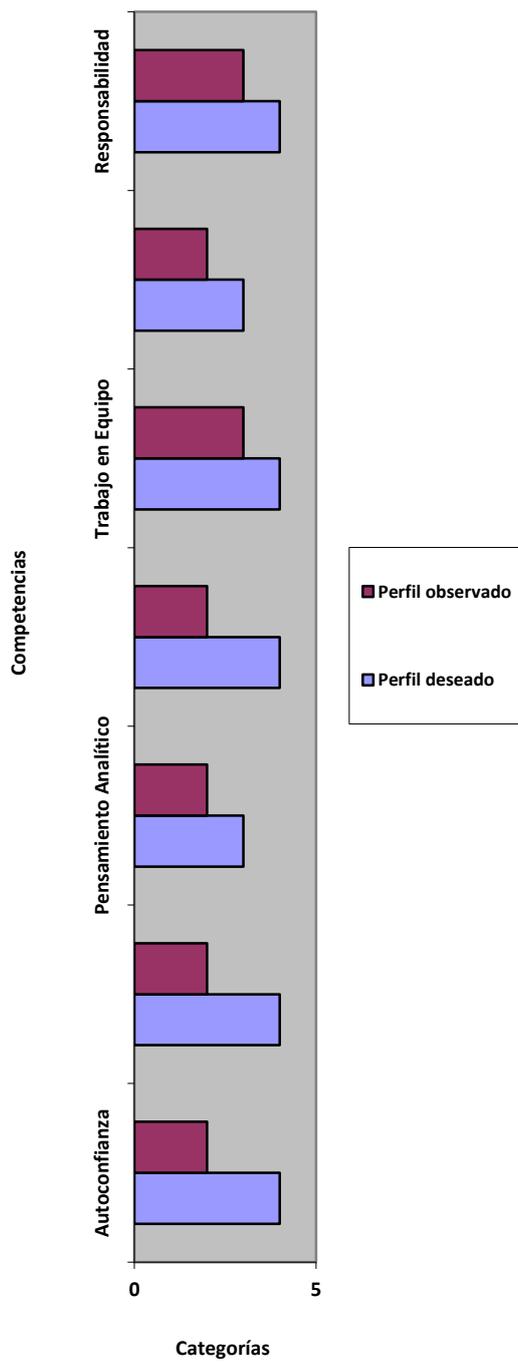
Nombre:

Cargo:

Fecha de entrevista:

Entrevistadores:

Informe de Brechas de Competencias



Conductas a desarrollar para lograr el perfil deseado:

Competencia	Entrenabilidad	Categ	Conducta a desarrollar.
Autoconfianza	Difícilmente entrenable	4	Justifica sus declaraciones de confianza en sí mismo, sus acciones apoyan sus expresiones verbales de autoconfianza.
Iniciativa	Medianamente entrenable	4	Actúa con mucho tiempo de anticipación, creando oportunidades para minimizar los problemas potenciales, mediante un esfuerzo extra.
Pensamiento analítico	Fácilmente entrenable	3	Ve relaciones múltiples. Analiza las relaciones entre varias partes de una situación, descompone una tarea compleja en partes manejables.
Impacto e influencia	Medianamente entrenable	4	Planifica una acción bien pensada o inusual para lograr un impacto específico.
Trabajo en equipo	Medianamente entrenable	4	Es un impulsor del desarrollo de un ambiente de cooperación interdepartamental para lo cual actúa reconociendo el mérito de los miembros del equipo que están trabajando por un objetivo.
Flexibilidad	Difícilmente entrenable	3	Adecua su plan, objetivo o proyecto a la situación. Realiza cambios pequeños o temporales para adaptarse a las necesidades de una situación específica.
Responsabilidad	Medianamente entrenable	4	Desempeña las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible. Su responsabilidad está por encima de lo esperado en su posición.

Informe final del trabajo: Es el informe global con los resultados generales, en que se graficará la distribución de las brechas de competencias del conjunto de personas evaluadas, junto con los análisis que se estime necesarios: por nivel jerárquico, por línea de negocios o por el criterio que sea relevante.

Basados en el análisis de los resultados estadísticos, se propone el plan de desarrollo y capacitación que se recomendará para el fortalecimiento de las competencias de los empleados de la organización, en función de las competencias con mayor brecha entre lo deseado y lo observado, y de la facilidad de entrenabilidad de las mismas.

Es importante destacar que las conductas a desarrollar en las competencias con brecha entre lo deseado y lo observado, constituyen los contenidos de los talleres de capacitación, por lo que la aproximación habitual de contenidos estándares tras cursos ya diseñados queda obsoleta y plantea interesantes desafíos al diseño instruccional y metodológico de los talleres de desarrollo de competencias.

Nuestra experiencia indica que las empresas siempre han iniciado sus planes de capacitación con las competencias fácilmente entrenables y que permiten una mayor transferencia desde el taller de entrenamiento a la situación real de trabajo, estableciendo el criterio de costo-beneficio como eje de la asignación de recursos de capacitación.

4.20 Planificación de la Capacitación y Entrenamiento.

Es importante tener en cuenta que el aprendizaje se define en forma amplia e incluye mucho más que la simple capacidad para afirmar hecho o nuevos conocimientos. Antes de que se lleve a cabo la trasmisión de la información, deben existir ciertas condiciones previas para que se logre el aprendizaje. Al diseñar los programas de capacitación es preciso establecer tales condiciones previas.

Habilidad del participante para aprender.

Los individuos ingresan a la capacitación con diferentes experiencias, grados distintos de familiaridad con el material y diversas capacidades físicas y mentales, las personas encargadas del diseño de la capacitación deben asegurarse de que sus demandas se ajusten a las habilidades del alumno.

Es probable que la capacitación que sea muy difícil o muy fácil resulte muy poco efectiva. La inteligencia general u otras habilidades pueden predecir el desempeño posterior, pero las habilidades que contribuyen al desempeño difieren de acuerdo con la etapa del proceso de aprendizaje en que se encuentran los participantes.

Ponerlos a prueba antes de empezar la capacitación puede ayudar a asegurar que logren buenos resultados. Se ha demostrado que las pruebas de muestras de trabajo pueden pronosticar la disposición a la capacitación, aunque se pronostica mejor esta disposición a corto plazo que a largo plazo.

Motivación del empleado para aprender.

Incluso los empleados más hábiles no aprenderán a menos que se encuentren motivados para hacerlo. Entre los factores que afectan la motivación del participante encontramos el establecimiento de metas y el refuerzo.

- a. Establecimiento de metas: Debemos tener presente que las metas o intenciones, conscientes de los individuos regulan sus comportamientos, entonces, el trabajo del capacitador es lograr que los participantes adopten o asimilen las metas del entrenamiento del programa. Existen tres puntos clave en la motivación del capacitado:
 - Comunicación clara y oportuna de los objetivos del aprendizaje del programa.
 - Las metas deben tener la suficiente dificultad para que constituyan un reto adecuado para los empleados participantes y de esta manera, permitirles que sientan satisfacción cuando las alcancen, pero no deben ser tan difíciles que no se puedan lograr.
 - La meta final del programa completo debe complementarse con submetas (pruebas de trabajo, cuestionarios, periódicos), a fin de mantener los sentimientos de logro y motivarlos a que se preparen para el próximo obstáculo.
- b. Refuerzo: La frecuencia de un comportamiento se encuentra influida por sus consecuencias. Se puede configurar el comportamiento reforzando progresivamente los acercamientos al comportamiento deseado. Es necesario administrar el refuerzo tan pronto como se logre el comportamiento deseado. Cuánto más familiarizado esté un capacitador con un grupo de participantes, más probable será que los refuerzos puedan adaptarse a estos.

Práctica activa.

Para lograr el máximo aprendizaje, es necesario que se dé una práctica activa de las habilidades que vayan a adquirirse. La práctica debe continuar más allá del punto en

donde las tareas puedan realizarse con éxito repetidas veces. Las sesiones de práctica distribuidas (divididas en segmentos) son más efectivas que las prácticas en masa, un hecho ignorado a menudo en los programas de capacitación a causa de la conveniencia.

Conocimiento de los resultados.

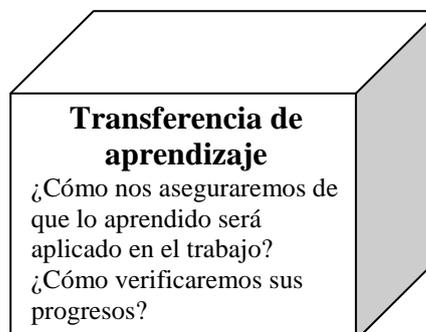
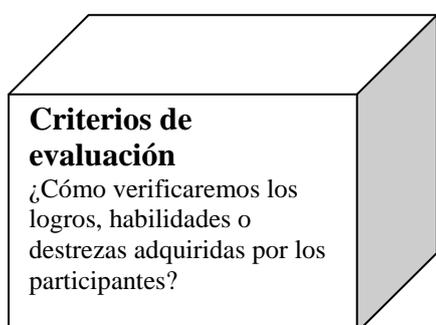
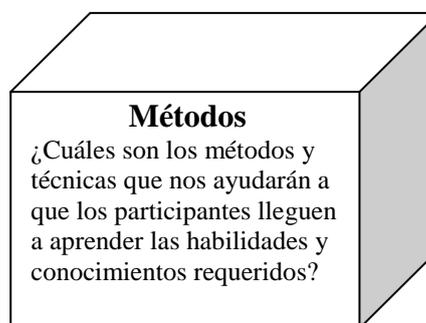
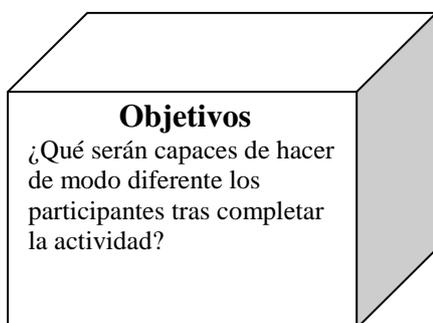
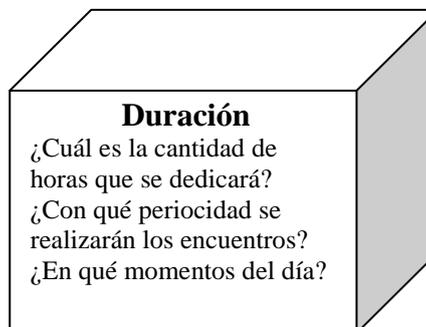
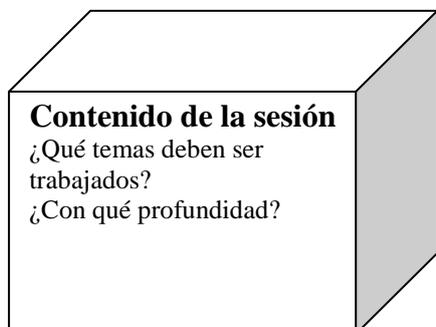
Los errores se eliminan más rápido cuando los participantes reciben retroalimentación acerca de sus éxitos o fracasos. Dicha retroalimentación puede recibirse de la tarea misma o bien de los capacitadores o los modelos de roles. Es importante que se proporcione la retroalimentación en forma inmediata a las acciones que provocan los resultados, de manera que los aprendices puedan relacionar sus acciones con los resultados. Así mismo, la retroalimentación debe ser precisa, pues se ha demostrado que, en ausencia de retroalimentación, los aprendices intentarán lograr más consistencia, aunque esto provoque que se equivoquen con más frecuencia.

Revisemos algunos puntos clave que nos puedan ayudar a estructurar adecuadamente un Plan General del Curso:

- Es un hecho, que por lo general los participantes no conocen al instructor, por lo que el coordinador del evento deberá promover la confianza y la integración entre los asistentes.
- Explicitar los objetivos que se espera alcancen los participantes al finalizar el curso.
- Verificar si está balanceada la cantidad de tiempo dedicada a las presentaciones y el tiempo destinado a ejercicios para mantener el entusiasmo y la participación de los asistentes.
- Verificar si los contenidos y las actividades programadas ¿Consideran la experiencia y el nivel actual de los conocimientos de los participantes sobre el tema?

- Estructurar descansos intermedios suficientes.
- Planificar actividades para ir verificando los progresos de los asistentes.
- Cerrar adecuadamente la actividad de capacitación, realizar una síntesis y una invitación a aplicar lo aprendido en la tarea cotidiana.
- Verificar la versatilidad y utilidad de los materiales de apoyo entregados a los participantes.
- Verificar que las condiciones físicas y ambientales estén a punto y controlar que todos los recursos necesarios estén disponibles para el desarrollo de la actividad.

El Plan General del Curso: Su adecuado diseño o estructuración nos permitirá organizar su contenido, tiempo y actividades en un todo armónico y coherente a la vez que permitirá verificar si el conjunto responde a los objetivos planteados.



4.21 Elección de los métodos para impartir Capacitación.

Adiestramiento en el lugar de trabajo.

En un programa típico de entrenamiento en el lugar de trabajo, se ubica al empleado en una situación laboral real, en donde un trabajador experimentado o un supervisor demuestran el trabajo y los trucos del oficio.

Ventajas: Se evitan las principales dificultades como la falta de relevancia y refuerzo en la situación real de trabajo.

Aunque en la situación de trabajo el entrenamiento suele requerir escasos recursos de formación y se da de manera más natural.

Desventajas: También tiene sus riesgos, los trabajadores novatos pueden dañar la maquinaria, producir con calidad deficiente, molestarse con los clientes y desperdiciar material.

Conferencias.

Las conferencias consisten en que un instructor transmite conocimientos en forma magistral a un grupo de empleados, este es el enfoque que prevalece en la mayor parte de los programas de capacitación.

Ventajas: El desarrollo y dictado de las conferencias es relativamente económico y éstas pueden resultar efectivas al proporcionar conocimientos reales en forma rápida y eficiente.

Desventajas: Constituye la naturaleza unilateral de la comunicación; la indiferencia a las particularidades del aprendiz en su estilo, capacidad e interés, y la falta de retroalimentación para el aprendiz.

Muchas de estas dificultades se pueden superar con una conferencia competente que combine de manera efectiva la discusión en la sesión de aprendizaje. Así mismo, la instrucción uno a uno, en la cual el instructor se entrevista con un aprendiz a la vez, puede superar muchas de estas desventajas.

Las pruebas con respecto a la efectividad de las conferencias con escasas en comparación con otras técnicas, pero su familiaridad y bajo costo ayudan a evitar que se les descarte, sólo por ser menos elaboradas que otras técnicas.

Técnicas audiovisuales.

En este grupo se incluye las grabaciones, las películas y las diapositivas que pueden distribuirse a los aprendices y usarse en forma independiente o junto otros métodos de formación.

Ventajas: Es su capacidad para brindar con rapidez una formación consistente a una gran cantidad de individuos, sin estar concentrados por los límites de tiempo del instructor o por los requisitos de contar con los instructores y los aprendices en el mismo sitio. Las técnicas audiovisuales producidas a nivel profesional pueden generar también más atención y participación, siempre y cuando se construya bien. Una vez producidas, las películas, las diapositivas y las grabaciones, su distribución resulta menos costosa.

Desventajas: Los videos con calidad profesional son costosos, y al no contar con un instructor para explicar situaciones nuevas que se presenta, los participantes no alcanzarán a comprender a cabalidad las instrucciones que se les está brindando.

Instrucción programada.

Este enfoque se refiere a la instrucción que el aprendiz por sí mismo va programándose, y que se le presenta una serie de tareas, además de permitirle evaluar el éxito en intervalos durante la formación, y proporcionarle retroalimentación sobre las respuestas correctas e incorrectas conforme avanza el aprendiz. Los enfoques de la instrucción programada se pueden incorporar en libros, máquinas y más recientemente en computadores, y la instrucción programada se utiliza para formar en cualquier área. Los programas de la instrucción programada pueden proceder por medio de una secuencia ordenada de experiencias o bien dividirse desde un punto a otro, dependiendo de qué también comprenda el aprendiz las diferentes partes del material.

Instrucción asistida por un ordenador.

Es este tipo de instrucción se utiliza un computador para presentar el material, evaluar las respuestas del aprendiz, proporcionar la retroalimentación apropiada y tomar decisiones acerca de qué se presentará más adelante, a menudo con base en el patrón de respuestas del aprendiz. Por supuesto, esta formación es importante para los puestos de trabajo donde los empleados trabajarán directamente con computadores. Sin embargo, los avances tecnológicos hacen posible presentar el material de casi cualquier tema.

Esta instrucción por medio de videos interactivos permiten al aprendiz observar y escuchar cosas que nunca experimentará en la realidad, como por ejemplo el choque de un jet, la explosión de una planta nuclear, o la mezcla de sustancias químicas peligrosas.

La formación con ayuda de un computador comparte muchas de las ventajas de la instrucción programada, a la vez que aumenta la posibilidad de adoptar la formación al aprendiz, utilizar el audio y video de entretenimiento para ilustrar los puntos del aprendizaje y proporcionar un atractivo ambiente de formación. Al agregar el audio y el video se proporciona una gran flexibilidad para enseñar conceptos complejo, y al reducir el gasto de impartir formación se puede compensar los costos de desarrollo iniciales.

4.22 Ejecución de la Capacitación.

Es la tercera etapa del proceso de capacitación, que se ejecuta en función de las necesidades diagnosticadas. La etapa de ejecución presupone la existencia del binomio instructor-capacitado. Los aprendices o capacitados son las personas de cualquier nivel jerárquico de la empresa, que requieren desarrollar y mejorar sus conocimientos, habilidades o destrezas para aplicarlas en su puesto de trabajo.

La Capacitación presupone una relación de instrucción-aprendizaje en la que “Instrucción” es la enseñanza organizada de cierta tarea o actividad y “Aprendizaje” es la incorporación al comportamiento del individuo de aquello que fue instruido.

El ambiente de la instrucción y los instructores.

Es obvio que las características del ambiente de la instrucción y la calidad de los instructores afectan la eficacia de la capacitación.

El ambiente de la instrucción: Las investigaciones indican que el ambiente de la instrucción debe diseñarse a partir de nueve aspectos básicos:

- Obtener la atención;
- Informar a los participantes acerca de los objetivos;
- Recordar los requisitos en forma estimulante;
- Proporcionar un material que motive el aprendizaje;
- Proporcionar una adecuada orientación para aprendizaje, como con las indicaciones verbales, sugerencias y en el contexto;
- Fomentar el desempeño, como pedir la participación activa en la solución de los problemas presentados en el taller;
- Proporcionar retroalimentación; y,
- Aumentar la retención y la transferencia, proporcionando una gran cantidad de ejemplos o problemas.

La preparación de los instructores: También es importante que los instructores estén bien preparados. Los instructores deben asegurarse de lo siguiente:

- Que la difusión del programa se ha cumplido satisfactoriamente;
- Que la información acerca del lugar, tiempo, y contenido hay sido comunicada oportunamente;

- Que las instalaciones sean las adecuadas;
- Asegurar la disponibilidad del equipo necesario y que funcione de manera adecuada;
- Establecer los objetivos de la formación; y
- Inculcar entusiasmo personal por el tema.

4.23 Evaluación de la Capacitación.

La etapa final del proceso de Capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos. Una de las principales dificultades cuando se ejecuta un programa de capacitación se refiere a la medición de su impacto tanto a nivel personal como a nivel organizacional.

Evaluar la efectividad de la capacitación en la organización implica un ejercicio de medición y comparación. El concepto efectividad se refiere al logro de objetivos, es decir, a la relación entre el resultado y la expectativa o el estándar.

La evaluación de efectividad debe considerar dos aspectos principalmente:

- Determinar hasta que punto la capacitación produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.
- Demostrar si los resultados de la capacitación presenten relación con la consecución de las metas de la empresa.

La evaluación es el principio y a la vez el fin del evento formativo; es un instrumento que debe guiar al aprendizaje del candidato a través de la transparencia en relación a las evidencias de desempeño y conocimiento esperadas.

Evaluación del mejoramiento de las competencias de las personas.

La capacitación se entiende de manera amplia, como el conjunto de procesos que inciden en el aprendizaje. No necesariamente implica horas aula, sino puede ser producto de la reflexión y el apoyo en la práctica del trabajo, del auto estudio, de la experimentación, entre otros.

Cuando evaluamos la efectividad de la capacitación se debe partir de este concepto amplio. Lo que realmente interesa es evaluar los resultados de aprendizaje del candidato; en el fondo lo que se mide es la efectividad de la organización en la generación de saberes.

La evaluación la debemos entender no solo como un instrumento para asegurar que la persona es capaz de cumplir determinados desempeños, sino también para asegurar que en la organización existan procesos de aprendizaje continuo, orientados a lograr los objetivos de la organización y del personal.

Para cumplir con este propósito, se requiere de una transparencia en el formato y condiciones de la evaluación. El aprendizaje es en última instancia la decisión voluntaria de cada persona en la organización; en la medida que los estándares de desempeño y conocimiento son transparentes, se contribuye no solo a la claridad de la dirección del aprendizaje del personal sino también a optimizar los esfuerzos dedicados a ello.

La evaluación no debe circunscribirse a evidencias de conocimientos, sino centrarse en evidencias de desempeño que demuestren la capacidad real en situaciones concretas de trabajo. Esto requiere la elaboración de instrumentos de evaluación que abarquen resultados de desempeño por observación, por producto y por conocimiento, tomando en cuentas situaciones normales y de contingencia (imprevistos).

La evaluación no debe transformarse en una actividad costosa y burocrática que consuma mucho tiempo y recursos de la organización. Por eso se responsabiliza al candidato, quién es el interesado del aprendizaje, que se haga cargo de la recopilación de evidencias a través de la integración de un portafolio.

No solo la evaluación sino todo el proceso de formación no debe ser costoso, porque la organización lo rechazará. En términos teóricos se puede argumentar que lo que vale para la organización es el retorno sobre la inversión y no el criterio de costo. Sin embargo, cuando más elevada sea la inversión, más dudas y cuestionamientos surgirán en las esferas del mando de la organización, sobre si realmente habrá el retorno esperado. Por eso se recomienda apoyarse en materiales didácticos auto dirigidos, que no requieren la presencia constante de un instructor o formador para que el proceso de aprendizaje se de. La inversión en este caso está en la elaboración de estos materiales, que de preferencia estarán adaptados al contexto de la organización, para que tenga mayor aceptación entre el personal, sobre todo a nivel operativo.

En la calidad del proceso de evaluación y formación, la verificación interna y externa juegan un papel importante. La presencia de una figura de tercera parte que no esté involucrada directamente en el proceso de formación, ayuda y estimula a los instructores y a los candidatos a cumplir con los estándares demandados y a presenta evidencias sólidas.

No se trata que el verificador repita la evaluación, sino que la verifique en cuanto a la pertenencia y validez de las evidencias presentadas y que asegure que el proceso haya sido en condiciones justas para el candidato.

Se requiere establecer un procedimiento mínimo de evaluación y verificación que deberá proporcionar resultados como:

- Reducción de la rotación de personal;
- Reducción del ausentismo;
- Aumento de la eficiencia individual de los empleados;
- Aumento de las habilidades de las personas;
- Elevación de los conocimientos de las personas; y,

- Cambio de actitudes y de comportamientos.

Cabe aclarar que desde la perspectiva de competencia interesa evaluar la efectividad de la capacitación en términos de los aprendizajes demostrados. Por eso, no interesa tanto el registro de los cursos de capacitación sino la evolución de la competencia del personal a través de las evidencias demostradas en el tiempo. Esto es un indicador de la efectividad de la organización en cuanto a la generación de nuevos saberes.

Los resultados de la evaluación de la capacitación son el insumo para acciones de mejora. Siendo la formación un proceso continuo, lo conveniente es que los instrumentos sean flexibles y que en los procedimientos se introducen componentes que registran las propuestas de mejora de los involucrados en el proceso. Estos componentes van desde la recopilación de opiniones y sugerencias de los candidatos sobre la pertinencia y calidad de los instrumentos y cursos, hasta los reportes con sugerencias de mejora como parte de la verificación interna y externa.

Hay diversos elementos a través de los cuales se puede evaluar la eficacia del proceso de capacitación:

- **Reacción** de los participantes, interacción, preguntas y otras manifestaciones.
- **Aprendizaje** medido en base a preguntas o ejercicios. Los jefes de los participantes podrán evaluar el resultado en la aplicación de los contenidos.
- **Comportamiento** durante la actividad.
- **Resultados:** beneficios de la capacitación comparando con los costes del entrenamiento.

¿Qué?	¿Cómo?	¿Quién?	¿Dónde?
Capacidad	Pruebas	Instructores	Situación de formación
Desempeño	Observación guiada	Supervisores	Situación de trabajo
Productividad	Estándares de producción	Supervisores	Situación de trabajo
Aspectos económicos	Indicadores económicos	Responsable de la Gestión Financiera	Unidad operativa

Tomado del libro de Alles Martha Dirección Estratégica de Recursos Humanos

La evaluación del impacto de la capacitación en la organización.

A nivel de la organización de la capacitación debe proporcionar resultados, entre otros, como:

- Aumento de la eficacia organizacional;
- Mejoramiento de la imagen de la empresa;
- Mejoramiento del clima organizacional;
- Mejoramiento de las relaciones empresa-empleado
- Facilidad para cambios e innovaciones;
- Aumento de la eficiencia;
- Aumento de la productividad;
- Mejoramiento de la calidad de los productos y servicios; y,
- Reducción del índice de accidentes.

Desde un punto de vista más amplio, la capacitación parece ser la respuesta lógica a un cuadro de condiciones ambientales extremadamente cambiantes y a nuevos requisitos para la supervivencia y crecimiento organizacional.

4.24 Procedimiento para el diseño del Programa de Capacitación anual en la Constructora Maldonado Fiallo Hnos. Cia. Ltda.

La Constructora Maldonado Fiallo Hnos. Cia. Ltda. para mejorar y desarrollar su talento humano, diseñará y ejecutará anualmente actividades conducentes a mejorar las competencias técnicas y genéricas definidas en los profesiogramas de los puestos.

Objetivo General.

Disponer de un procedimiento para el diseño del programa de capacitación anual que permita mejorar y desarrollar las competencias técnicas y genéricas requeridas por los funcionarios para el desempeño de su puesto de trabajo.

Objetivos Específicos.

- Promover la generación de conocimientos y ponerlo a disposición de todos los actores de la organización.
- Desarrollar habilidades y actitudes que faciliten el trabajo así como el aprendizaje en los diferentes entornos.
- Conseguir que el perfil de competencias que presenta el funcionario se adecúe al perfil de conocimientos, habilidades y aptitudes requeridos para el puesto, adaptándolo a los permanentes cambios que la tecnología y el mundo globalizado exigen.
- Modificar actitudes negativas y transformarlas en positivas de manera que fortalezcan su adhesión a la institución y mejoren la productividad general.
- Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, preparándoles para que ocupen nuevas posiciones en el transcurso de su vida laboral.

Alcance.

Comprende a todos los empleados de la Constructora Maldonado Fiallo Hnos. Cia Ltda. de las áreas de Planificación, Construcción y Administrativa.

Responsables.

Gerente General, Jefe del Departamento de Talento Humano, Supervisores de cada área de Planificación, Construcción y parte Administrativa.

Definiciones.

Adiestramiento: Conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo.

Capacitación: Se deriva en razón de su fin y en razón de su método. En razón de su fin: conocimientos que serán aplicables en todo su oficio, conocimientos que se refieren a toda una rama individual, bancaria, comercial, etc. En razón de sus métodos: la capacitación se divide, ante todo, en directa e indirecta, siendo la primera aquella que se expresa con métodos de enseñanza, en tanto que la segunda es aquella en la que para dar capacitación, se utilizan cosas que tienen otros fines.

Entrenamiento: Es toda clase de enseñanza que se da con fines de preparar a trabajadores y empleados, convirtiendo sus aptitudes innatas en capacidades para un puesto u oficio.

Formación: El conjunto de reglas establecidas y exigidas, el trato que se da a los empleados, las entrevistas que con ellos se tenga, el ejemplo de sus jefes, etc., tienden siempre, del modo más sistemático que sea posible, a formar en ellos, hábitos de limpieza, de estabilidad emocional, de compañerismo, de aprecio por la organización que los ha recibido, de atención, de iniciativa, de cuidado.

Programa: Define los objetivos, metas, políticas y prioridades a mediano y largo plazo, para cada uno de los niveles de la empresa.

Procedimiento.

El Jefe del Departamento del Talento Humano una vez finalizada la evaluación de desempeño, preparará una propuesta de Capacitación, para este efecto realizará:

- Diagnóstico de las necesidades de capacitación:
 - a) Análisis Organizacional: se analizará los requerimientos de conocimiento del personal referente a las áreas de Planificación, Construcción y Administrativa, de acuerdo al área que pertenece.
 - b) Evaluación del desempeño: con los resultados de la evaluación del desempeño se elaborará un informe individual, de “brecha de competencias” y determinará las acciones necesarias para corregir las deficiencias encontradas en las competencias.
 - c) Elaborar el informe de necesidades de capacitación en el que conste el nombre del curso y los candidatos a capacitarse, este informe deberá ser presentado al Gerente General de la Constructora.
 - d) El Gerente General analizará la información recibida y asignará los recursos necesarios, para presentarlo a la Junta de Accionistas.
 - e) La Junta de Accionistas analizará la propuesta presentada y autorizará la elaboración del programa de capacitación.
- Planificación de la Capacitación:
 - a) El Jefe del Departamento del Talento Humano con la autorización recibida procederá a estructurar el programa de capacitación en el que incluirá:
 - i. Plan general de cada curso, haciendo constar:
 1. Temas a ser tratados;
 2. Objetivo que se persigue;

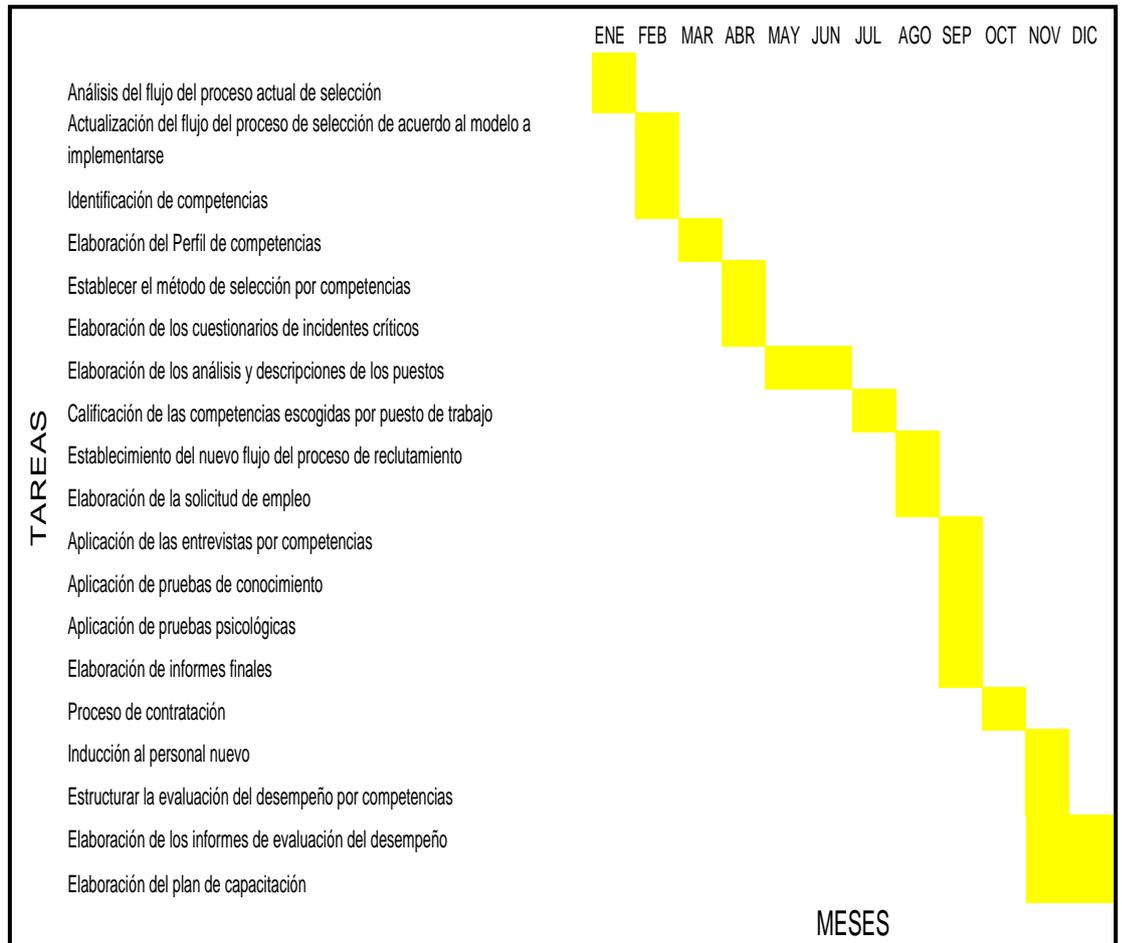
3. Duración;
 4. Descripción de los métodos de aprendizaje; y,
 5. Criterios de evaluación.
- ii. Lugar del curso;
 - iii. Listado de participantes; y,
 - iv. Cronograma de ejecución.
- b) El Jefe del Departamento del Talento Humano presentará el programa de Capacitación a las autoridades competentes para su aprobación definitiva.
- Ejecución de la Capacitación:
 - a) El Jefe del Departamento del Talento Humano con la autorización recibida procederá a llevar a cabo el programa de capacitación, para lo cual ejecutará las siguientes actividades:
 - i. Con la suficiente anticipación contratará a los instructores de cada evento y solicitará el material didáctico correspondiente.
 - ii. Contactará a los representantes de los hoteles para coordinar los aspectos referentes al alquiler del local, suministro de refrigerio y provisión de todos los elementos requeridos para dictar una conferencia.
 - iii. Definirá para cada evento el personal de apoyo que se requiera, se contratará una empresa especialista en eventos, para que de soporte en estas actividades.
 - iv. Al momento de ejecutar la capacitación deberá verificar la existencia de los equipos necesario para dictar el curso.
 - v. Dar la bienvenida a los participantes e informarles sobre los objetivos que se persigue con la capacitación.
 - vi. Entregar el material.
 - vii. Solicitar la participación activa en la solución de los problemas presentados en el seminario.

- Evaluación de la Capacitación: Se realizará tres tipos de evaluación:
 - a) Evaluación del contenido: por parte de los participantes, quienes evaluarán el contenido del curso, material y el método de trasmisión de los conocimientos. Esta evaluación lo administrará el Jefe del Departamento del Talento Humano.
 - b) Evaluación de la logística: por parte de los participantes, quienes evaluarán el local y los servicios contratados, así como las facilidades brindadas por el hotel. Esta evaluación la administrará el Jefe del Departamento del Talento Humano.
 - c) Evaluación del Conocimiento: por parte del instructor capacitador para conocer el aumento de conocimiento de los participantes. Esta evaluación la administrará el instructor.
- Análisis del impacto de la capacitación: este análisis se lo deberá realizar con posterioridad, luego de realizar una nueva evaluación del desempeño por competencias.

CAPITULO V

EVALUACIÓN FINANCIERA

5.1 Presupuesto de la propuesta.



TAREAS	COSTO EN DÓLARES
Análisis del flujo del proceso actual de selección	50.00
Actualización del flujo del proceso de selección de acuerdo al modelo a implementarse.	79.00
Identificación de competencias.	94.00

Elaboración del perfil de competencias.	160.00
Establecer el método de selección por competencias.	180.00
Elaboración del cuestionario de incidentes críticos.	161.00
Elaboración de los análisis y descripciones de los puestos.	226.00
Calificación de las competencias escogidas por puesto de trabajo.	271.00
Establecimiento del nuevo flujo del proceso de reclutamiento.	179.00
Elaboración de la solicitud de empleo.	106.00
Aplicación de las entrevistas por competencias.	164.00
Aplicación de pruebas de conocimiento.	211.00
Aplicación de pruebas psicológicas.	156.00
Elaboración de informes finales.	206.00
Proceso de Contratación.	156.00
Inducción al personal.	162.00
Estructurar la evaluación de desempeño por competencias.	216.00
Elaboración de los informes de evaluación de desempeño.	211.00
Elaboración del plan de capacitación.	165.00
COSTO TOTAL	3,153.00

El presupuesto sobre inducción al personal está diseñado de la siguiente manera:

Entrega de 6 libros en formato A5 elaborado en papel couche full color:

- Volumen I, Gestión por Competencias, 51 páginas, 38 ejemplares, costo USD 540.00.
- Volumen II, Gestión por Competencias-Inteligencia Emocional, 39 páginas, 38 ejemplares, costo USD 526.00.
- Volumen III, Gestión por Competencias-Inteligencia Emocional aplicada al Trabajo, 55 páginas, 38 ejemplares, costo USD 576.00.
- Volumen IV, Gestión por Competencias-Feedback, 51 páginas, 38 ejemplares, costo USD 640.00.
- Volumen V, Gestión por Competencias-Diccionario de Competencias, 48 páginas, 38 ejemplares, costo USD 532.00.
- Volumen VI, Gestión por Competencias-Guía de Desarrollo por Competencias, 296 páginas, 38 ejemplares, costo USD 1,900.00.

Para la implementación del modelo de gestión por competencias para la Constructora Maldonado Fiallo Hnos. Cia. Ltda. se va a realizar 2 cursos en Hoteles en Quito, con duración de 2 días, esto es durante el primero año al momento de la implementación, cada capacitación cuesta USD 2.336,00 cada una, dando un total de USD 4,672.00.

Adicional se ha cotizado la elaboración de un software informático para el desarrollo y seguimiento de las competencias de los empleados el mismo que costaría aproximadamente USD 4.600,00.

Considerando todos estos costos, a la Constructora Maldonado Fiallo Hnos. Cia. Ltda. le costaría aproximadamente USD 17,139.00 para iniciar el proceso de implementación del modelo.

5.2 Proyección financiera sin propuesta.

En esta proyección estoy colocando el balance general y el estado de resultados real de la Constructora Maldonado Fiallo Hnos. Cia. Ltda. con corte al 31 de diciembre del 2011.

BALANCE GENERAL		ESTADO DE RESULTADOS ANUAL	
ACTIVOS:	MONTOS EN USD \$		MONTOS EN USD \$
Caja/Bancos Disponible	407,668.90	Ventas anuales *	7335,759.92
Inversiones	192,322.50	(-) Costo de Ventas anuales *	5999,258.11
Cuentas por Cobrar Clientes		Utilidad Bruta	1336,501.81
Inventario Materia Prima	366,515.49	(-) Gastos Operativos del Negocio	
Inventario Producto Terminado *		Sueldos	834,494.51
Anticipo dado a proveedores		Servicios (agua, luz, telf.)	3,552.21
Otros Activos Corrientes		Arriendos	24,000.00
Total Activos Corrientes	966,506.89	Impuestos	12,247.52
Bienes Inmuebles (terrenos, Edif.)		Otros Gastos del negocio	11,152.39
Bienes Muebles (Maq.,Equipo, Veh)	912,096.83	Utilidad Operativa	451,055.18
Otros Activos No Corrientes		(+) Otros Ingresos (**)	
TOTAL ACTIVOS	1878,603.72	(-)Otros Gastos	
PASIVOS:		Pago de Créditos Bancarios	54,549.95
Deudas bancarias corto plazo			
Cuentas por pagar proveedores	241,143.72		
Anticipos recibidos de Clientes	102.514,72		
Otras Cuentas por Pagar			
Otras Deudas Familiares			
Total Pasivo Corriente:			
Deudas Bancarias de largo plazo	132,980.48		
Otros Pasivos de largo plazo			
TOTAL PASIVOS	476,638.92		
PATRIMONIO:	1401,964.80		
(*) NOTA: Estos datos vienen de la sección Análisis		EXCEDENTE NETO MENSUAL:	396,505.23

5.3 Proyección Financiera con propuesta.

Adicional en el Estado de Resultados Real estoy detallando el costo que le implicaría a la Constructora Maldonado Fiallo el implementar el modelo de Gestión por Competencias, que en un inicio se constituye en un gasto, pero a futuro el modelo busca maximizar los ingresos y reducir los costos.

BALANCE GENERAL		ESTADO DE RESULTADOS ANUAL	
ACTIVOS:	MONTOS EN USD \$		MONTOS EN USD \$
Caja/Bancos Disponible	407,668.90	Ventas anuales *	7335,759.92
Inversiones	192,322.50	(-) Costo de Ventas anuales *	5999,258.11
Cuentas por Cobrar Clientes		Utilidad Bruta	1336,501.81
Inventario Materia Prima	366,515.49	(-) Gastos Operativos del Negocio	
Inventario Producto Terminado *		Sueldos	834,494.51
Anticipo dado a proveedores		Servicios (agua, luz, telf.)	3,552.21
Otros Activos Corrientes		Arriendos	24,000.00
Total Activos Corrientes	966,506.89	Impuestos	12,247.52
Bienes Inmuebles (terrenos, Edif.)		Otros Gastos del negocio	11,152.39
Bienes Muebles (Maq.,Equipo, Veh)	912,096.83	Utilidad Operativa	451,055.18
Otros Activos No Corrientes		(+) Otros Ingresos (**)	
TOTAL ACTIVOS	1878,603.72	(-)Otros Gastos (Modelo x Competencias)	17,139.00
PASIVOS:		Pago de Créditos Bancarios	54,549.95
Deudas bancarias corto plazo			
Cuentas por pagar proveedores	241,143.72		
Anticipos recibidos de Clientes	102.514,72		
Otras Cuentas por Pagar			
Otras Deudas Familiares			
Total Pasivo Corriente:			
Deudas Bancarias de largo plazo	132,980.48		
Otros Pasivos de largo plazo			
TOTAL PASIVOS	476,638.92		
PATRIMONIO:	1401,964.80		
(*) NOTA: Estos datos vienen de la sección Análisis		EXCEDENTE NETO MENSUAL:	379,366.23

CAPÍTULO VI

6.1 Conclusiones

- Con esta tesis se da a conocer a este tipo de empresas del sector la construcción, especialista en el sector público; lo importante que es tener en sus organizaciones a las personas adecuadas y entendidas en éste campo y obtener de ellas su capacidad laboral e intelectual, de ésta manera cubrir las necesidades y requerimientos tanto para los que adquieren el servicio de la compañía como para los que forman parte de la misma.
- En el presente trabajo se ha demostrado que las competencias son ante todo una herramienta que contribuye en forma significativa a la gestión del talento humano, pero que debe ser estudiada, analizada, implementada y evaluada por especialistas que tengan el suficiente conocimiento de los procedimientos y técnicas de Administración del Talento Humano para que puedan fácilmente utilizar esta nueva herramienta, optimizando todos sus atributos y ventajas, contrarrestando en el proceso las posibles desventajas para la organización.
- Es fundamental para la implementación de este tipo de gestión el apoyo del nivel superior de la organización ya que requiere cambios amplios en las políticas.
- El Diseño de un Sistema de Gestión de Talento Humano por Competencias para la Constructora Maldonado Fiallo Hnos. Cia. Ltda., se elaboró con el fin de entregar una herramienta válida, la cual permitirá el mejoramiento del servicio y calidad del mismo.
- La verdadera importancia del Talento Humano se encuentra en sus habilidades para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos de la compañía, de estos esfuerzos obtener satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente del mismo.

- La Gestión por Competencias, tiene mayor amplitud en su enfoque, ya que analiza una serie de características más precisas en cuanto a las conductas, actitudes, habilidades, conocimientos, etc. de cada individuo, lo cual permite, no sólo una mejor definición del perfil de competencias del puesto sino la posterior evaluación en el desempeño individual.
- Se concluyó también que no existe un proceso de reclutamiento y selección de personal bien definido por la Constructora Maldonado Fiallo Hnos. Cia. Ltda., ya que con el proceso actual existen falencias en el tema de competencias y con esto a su vez no permite constatar el desempeño de los empleados.
- La gestión del talento humano por competencias es un modelo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios y facilita al mismo tiempo el desarrollo de las personas.
- Las sociedades actuales para lograr un mejor desempeño en la búsqueda de su desarrollo debe priorizar una mayor inversión en la formación de su capital intelectual para garantizar un talento humano con las competencias profesionales que requiere la organización.
- Cada empresa para elaborar sus productos o servicios requiere de sus propias competencias y estas están constituidas por la integración y la coordinación de las competencias individuales, de ahí la importancia de administrar correctamente las competencias, ya que no existe competencia buena o mala sino que esté correctamente incluida en el puesto.
- Por la consideración anterior para desarrollar un programa de gestión de Talento Humano por Competencias siempre se parte definiendo competencias de la organización.
- La definición de las competencias es el principal problema que se enfrenta al desarrollar un programa de Gestión de Talento Humano por Competencias, , en este trabajo se ha propuesto mediante la entrevista de incidentes críticos definir las competencias para los cargos de la Constructora.

- Las competencias definidas en una organización deben ser dirigidas a preservar sus valores, enfrentar los nuevos retos, mantener su capacidad de respuesta, así como sus parámetros de profesionalidad y excelencia.
- No se puede trabajar con un modelo de competencias si las mismas no están abiertas en grados o niveles.
- Para definir niveles o grados no alcanza con un palabra por ejemplo: nivel alto sino, que cada grada debe expresarse a través de una frase explicativa como nivel muy alto, alto, medio, bajo, etc. ya que cada persona tiene una apreciación diferente.
- Para llevar a cabo un programa de Gestión de Talento Humano por Competencias considero indispensable la elaboración de los siguientes documentos base:
 - Gestión por Competencias Volumen I
 - Gestión por Competencias Volumen II Inteligencia Emocional
 - Gestión por Competencias Volumen III Inteligencia Emocional aplicada al Trabajo.
 - Gestión por Competencias Volumen IV Feedback.
 - Gestión por Competencias Volumen V Diccionario por Competencias.
 - Gestión por Competencias Volumen VI Guía de Desarrollo por Competencias.
- El perfil del puesto por competencias “profesiograma” es la base del sistema de Gestión del Talento Humano por Competencias ya que en función de este se selecciona, capacita y evalúa.
- Para relevar las conductas relativas a las competencias que se requiere debemos analizar los comportamientos pasados de la persona, dejando de lado aquellas situaciones de carácter hipotético.
- Se requiere desarrollar constantemente el Diccionario de Comportamientos en función a la experiencia diaria de la organización de esta manera ser más efectivo el proceso de evaluación de la entrevista.

- La evaluación del desempeño constituye uno de los medios más idóneos para aumentar la productividad así como para facilitar el avance a las metas estratégicas.
- Para que un programa de evaluación del desempeño tenga éxito es fundamental que éste sea creíble y goce de la confianza de todos los participantes.
- La evaluación del desempeño por competencias siempre se la debe realizar en función de cómo se ha definido el puesto.
- El análisis de conductas o comportamientos es el corazón del sistema de evaluación del desempeño por competencias.
- Para evaluar el desempeño por competencias se observan las conductas de las personas y su comportamiento frente a hechos reales.
- El concepto de la frecuencia en la conducta es fundamental en cualquier tipo de evaluación de desempeño, en especial cuando se está evaluando el desempeño por competencias.
- La evaluación de 360°, es la forma más novedosa de desarrollar la valoración del desempeño, ya que dirige a las personas hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas. Con la evaluación de 360°, se pretende dar a la persona evaluada una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes de todas las personas que le conocen la forma de actuar y desarrollarse en el cargo como supervisores inmediatos compañeros, subordinados si el caso lo amerita, clientes externos y hasta su propia autoevaluación.
- Se exige cada vez más destinar importantes recursos a la preparación de los trabajadores para hacerlos más competentes en su trabajo y de esa manera contribuir a lograr un mejor desempeño en la compañía.
- La capacitación constituye uno de los pilares fundamentales sobre el sistema de Gestión del Talento Humano, pues posibilita el desarrollo de competencias

que incrementen la efectividad de los empleados en este caso de la Constructora Maldonado Fiallo Hnos. Cia. Ltda.

- La importancia de un sistema de capacitación eficiente radica en que éste permite al personal de la empresa desempeñar sus actividades con el nivel de eficiencia requerido por sus puestos de trabajo, lo cual consecuentemente, contribuye a su autorrealización y al logro de los objetivos organizacionales.
- Antes de la elaboración y ejecución de un plan de capacitación, es un requisito indispensable efectuar un eficaz diagnóstico de necesidades de entrenamiento, de tal manera que sea posible obtener información precisa y veraz sobre quienes deben ser entrenados.
- La aplicación del modelo de competencia en la detección de necesidades de entrenamiento permite elaborar un perfil de capacitación adecuado a las necesidades reales de los individuos en el desempeño de su cargo, pero además se puede detectar potencialidades de los trabajadores con desempeño superior, lo cual puede ser aprovechado por la organización en el desarrollo de planes.

6.2 Recomendaciones

De las conclusiones obtenidas en el presente estudio se presentan las siguientes recomendaciones:

- El modelo de Gestión de Talento Humano desarrollado en este trabajo puede ser utilizado en organizaciones tanto del sector público como del sector privado y cual fuese el tamaño de la empresa.
- En toda organización la gestión del Talento Humano no debe estar separada de la estrategia de la empresa. El eslabón perdido entre la estrategia y la gestión lo constituyen las competencias.

- De manera muy evidente, se ha demostrado que los cambios han comenzado a tener un impacto en las organizaciones, ante esta realidad surge la necesidad de adoptar nuevos enfoques que contribuyan al éxito empresarial.
- El sistema de Gestión de Talento Humano para la Constructora Maldonado Fiallo Hnos. Cia. Ltda. debe ser concebido como una herramienta que facilite la gestión del talento humano, ya que la clave es que con las competencias se logre apreciar y valorar más a los trabajadores, ya que ellos son lo más importante dentro de la compañía.
- Se recomienda para la Constructora Maldonado Fiallo Hnos. Cia. Ltda. la implementación de un sistema de selección de personal por competencias, ya que con esto se mejorará el ingreso de personal con capacidades, habilidades, que generen resultados óptimos en el servicio de la construcción.
- La incorporación de un sistema de gestión por competencias es resistido por temores a su relativa novedad, y sobre todo porque exige un manejo profesional de la gestión del talento humano, aspecto que involucra directamente a la administración de la compañía.
- Para enfrentar la dura tarea de elaborar un plan de Gestión de Talento Humano por Competencias, la organización debe contar con personal suficientemente entrenado en la herramienta, por lo que se hace imprescindible preparar al talento humano para enfrentar este reto.
- Debido a la velocidad de cambio de los nuevos tiempos la sociedad está demandando hacer las cosas de otra manera y esto requiere de un nuevo perfil personal y profesional para lidiar con el cambio permanente y las constantes innovaciones. La innovación y el cambio tecnológico son ley de estos tiempos. No debemos perder de vista que cada vez es más corto el tiempo que va del descubrimiento científico al uso de la innovación, que cada vez es más alta la obsolescencia tecnológica.
- El reto de la innovación exige aprendizaje y desarrollo de nuevos conocimientos, lo que nos enfrenta a determinar que las competencias

fundamentales para la viabilidad de la empresa están referidas a su capacidad para adquirir conocimiento, para adaptarse y cambiar, incluso adelantándose a los cambios.

- Resultará beneficioso, tanto para el trabajador como para la empresa, planificar y mantener acciones destinadas al desarrollo de habilidades y destrezas del individuo, con el propósito de incrementar la eficiencia demostrada en el desempeño de su puesto de trabajo y por ende al cumplimiento de las metas y objetivos de la organización.
- Toda organización debe de llevar a cabo el proceso de diagnóstico de necesidades de capacitación, utilizando para ello un instrumento de detección, que se adapte a las características de la organización, esto permitirá conocer el entrenamiento que requiere cada empleado, de una manera objetiva y adaptada a la realidad de su desempeño y progreso dentro de la organización.
- Las organizaciones para competir exitosamente en este mundo, se hace necesaria que ellas vean el entrenamiento de su fuerza laboral de una manera distinta, en donde el individuo asume una mayor responsabilidad por su propio desarrollo, convirtiéndose en actor su proceso aprendizaje y de la definición de sus propias necesidades en función de los requerimiento de su cargo dentro de la organización.
- Llevar a cabo el proceso de detección de necesidades de entrenamiento basado en el modelo de competencias, con la comparación entre dicho á modelo y las competencias entre el desempeño actual y el que deberá ser, logrando de esta forma identificar las necesidades de entrenamiento a ser cubiertas y por ende tanto el trabajador como la organización se benefician con este proceso.
- La implementación de la gestión por competencias se ve facilitada si se administra instrumentalmente mediante un software que haga fácil la implementación del proceso y genere las condiciones para integrar los diferentes procesos del talento humano. Las competencias constituyen la base

de datos común que nutre a todos los procesos del talento humano, por lo que se recomienda administrarla como tal.

- Por último es importante tener la siguiente reflexión “Lo que hoy se necesita es desprenderse del temor que produce lo desconocido y adentrarse en la aventura de cambiar interiormente, innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro, entender la empresa y nuestra misión en ella”.