

# **ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**DESARROLLO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS  
HUMANOS POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA  
ESACONTROL S.A.**

**TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGISTER  
EN GERENCIA EMPRESARIAL, MBA**

**KARINA ALEXANDRA MOSQUERA CHICAIZA**

Karina\_mosquera@hotmail.com

**Director: Ing. Mauricio Rojas D., M.Sc.**

[maurodav@yahoo.com](mailto:maurodav@yahoo.com)

**Quito, septiembre de 2012**

## **DECLARACIÓN**

Yo Karina Alexandra Mosquera Chicaiza, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

---

**KARNA MOSQUERA CHICAIZA**

## **CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Karina Alexandra Mosquera Chicaiza, bajo mi supervisión.

---

**Ing. Mauricio Rojas D. M.Sc.**

**DIRECTOR**

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios, por guiarme en el camino del bien, concederme los dones necesarios y rodearme de las mejores personas para poder ver culminado este proyecto.

A mis Padres y Hermanos, por su amor, comprensión y apoyo sin condiciones ni medida a lo largo de mi carrera profesional y en el desarrollo de esta tesis. Gracias por confiar en mi, por guiarme y darme la educación necesaria para llegar a alcanzar este triunfo.

A mi Director de Tesis, Ing. Mauricio Rojas, por su acertada dirección en este proyecto y por permitirme aprender y trabajar junto a él.

## **DEDICATORIA**

“Quien posee metas claras y precisas tiene el control de su destino,  
sin perder jamás el rumbo de su camino”

Todo mi esfuerzo y entrega está dedicado a mis Padres, Hermanos y a mi Hija,  
son lo más grande que tengo en la vida y lo que me motiva a superarme siempre  
para ser cada vez mejor.

**Karina**

## ÍNDICE DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS.....	i
LISTA DE TABLAS .....	ii
LISTA DE ANEXOS .....	iii
RESUMEN.....	iv
ABSTRACT.....	v
1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION .....	4
1.2.1. OBJETIVO GENERAL.....	4
1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	5
1.3. ANTECEDENTES.....	5
1.3.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	5
1.4. SITUACIÓN ACTUAL DE ESACONTROL S.A .....	6
1.4.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	6
1.4.2. IDENTIFICACIÓN DE CLIENTES.....	7
1.4.3. PRINCIPALES COMPETIDORES .....	7
1.4.4. ELEMENTOS CORPORATIVOS .....	8
1.4.4.1. Misión.....	8
1.4.4.2. Visión .....	8
1.4.4.3. Objetivos empresariales.....	8
1.4.4.4. Análisis FODA.....	11
1.5. JUSTIFICACIÓN.....	12
2. INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS.....	13
2.1. LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS.....	14
2.2. DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS.....	15
2.2.1. CONTENIDOS IMPLICADOS EN UNA COMPETENCIA.....	17
2.3. CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIAS.....	21

2.3.1.	COMPETENCIAS LABORALES .....	21
2.3.2.	COMPETENCIAS GENERALES DE LA EMPRESA.....	23
2.3.3.	NIVELES O GRADO DE COMPETENCIAS.....	25
2.3.4.	PASOS NECESARIOS DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS.....	25
2.3.4.1.	Definir Competencias Institucionales (Generales) .....	26
2.3.4.2.	Recoger información.....	26
2.3.4.3.	Análisis de los puestos de trabajo .....	26
2.3.4.4.	Elaboración de perfiles de competencias .....	27
2.3.4.5.	Validar el modelo de competencias.....	27
2.4.	APLICAR EL MODELO A LOS SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS (¿Cómo aplicar la Gestión por Competencias en cada proceso de recursos humanos?) .....	27
2.4.1.	ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS (JOB DESCRIPTION).....	28
2.4.1.1.	Información necesaria para el análisis de puestos .....	30
2.4.1.2.	Aplicar el concepto de competencia a la descripción del puesto .....	30
2.4.2.	RECLUTAMIENTO POR COMPETENCIAS.....	30
2.4.3.	SELECCIÓN POR COMPETENCIAS.....	31
2.4.4.	CONTRATACIÓN POR COMPETENCIAS.....	31
2.4.5.	CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO.....	32
2.4.5.1.	Capacitación y entrenamiento en la Gestión por Competencias .....	33
2.4.5.2.	¿Cómo iniciar capacitación por competencias?.....	33
2.4.6.	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	33
2.4.6.1.	La Evaluación del Desempeño en el Modelo de Gerencia de Recursos Humanos por Competencias.....	34
3.	SITUACIÓN ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN.....	36
3.1.	RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN.....	36
3.1.1.	RECLUTAMIENTO.....	36
3.1.2.	SELECCIÓN E INDUCCIÓN.....	37
3.1.3.	DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS.....	38
3.2.	CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO.....	39
3.2.1.	EVALUACIÓN DE LA EFICACIA DE LA FORMACIÓN.....	40

3.3.	CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS .....	41
4.	MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS.....	42
4.1.	ELABORACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS.....	43
4.1.1.	DEFINIR COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES .....	43
4.1.2.	RECOGER INFORMACIÓN.....	50
4.1.3.	ANÁLISIS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO .....	51
4.1.4.	ELABORACIÓN DE PERFILES DE COMPETENCIAS.....	51
4.1.4.1.	Perfil de competencias del cargo Gerente Operativo.....	52
4.1.4.2.	Perfil de competencias del cargo Responsable de Recursos Humanos .....	53
4.1.4.3.	Perfil de competencias del cargo Responsable de Aprovisionamiento .....	54
4.1.4.4.	Perfil de competencias del cargo Responsable de Planta.....	55
4.1.4.5.	Perfil de competencias del cargo Asistente de Planta.....	56
4.1.4.6.	Perfil de competencias del cargo Asistente de Bodega.....	56
4.1.4.7.	Perfil de competencias de los cargos Supervisor de Producción, Supervisor de Maquinado y Supervisor de Mantenimiento.....	57
4.1.4.8.	Perfil de competencias del cargo Responsable de Bodega .....	59
4.1.4.9.	Perfil de competencias de los cargos Operarios de Producción, Maquinado y Mantenimiento.....	60
4.1.5.	VALIDAR EL MODELO DE COMPETENCIAS.....	62
4.1.6.	APLICAR EL MODELO A LOS SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS.....	62
4.1.6.1.	Análisis y descripción de puestos (Job Description).....	63
5.	PROPUESTA DE MEJORA.....	65
5.1.	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS.....	66
5.1.1	DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS POR COMPETENCIAS.....	90
5.2.	CAPACITACIÓN Y DESARROLLO POR COMPENTECIAS .....	101

6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	120
6.2.	CONCLUSIONES.....	120
6.3.	RECOMENDACIONES.....	122

ANEXOS

GLOSARIO DE TÉRMINOS

BIBLIOGRAFÍA

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. – Estructura Organizacional de Esacontrol.....	7
Figura 2. – Ejes de la Gestión por Competencias.....	16
Figura 3. – Modelo tradicional de conversión.....	20
Figura 4. – Proceso para definir Competencias.....	22
Figura 5. – Ejemplo de apertura en niveles de la competencia.....	24
Figura 6. – Fases de implementación del Modelo de Competencias.....	25
Figura 7. – Procesos que se fundamentan en el análisis y descripción de puestos.....	29

## LISTA DE TABLAS

Tabla N° 1. - Fortalezas de Esacontrol.....	9
Tabla N° 2. - Oportunidades de Esacontro.....	9
Tabla N° 3. - Debilidades de Esacontrol.....	9
Tabla N° 4. - Amenazas de Esacontrol.....	10
Tabla N° 5.- Detalle de competencias propuestas para el personal de Esacontrol.....	44
Tabla N° 6.- Valoración de competencias para el personal de Esacontrol.....	49
Tabla N° 7.- Perfil de competencias del cargo Gerente Técnico Operativo.....	53
Tabla N° 8.- Perfil de competencias del cargo Responsable de Recursos Humanos.....	54
Tabla N° 9.- Perfil de competencias del cargo Responsable de Aprovisionamiento.....	54
Tabla N° 10.- Perfil de competencias del cargo Responsable de Planta.....	55
Tabla N° 11.- Perfil de competencias del cargo Asistente de Planta.....	56
Tabla N° 12.- Perfil de competencias del cargo Asiste de Bodega.....	57
Tabla N° 13.- Perfil de competencias del cargo Supervisor de Producción.....	58
Tabla N° 14.- Perfil de competencias del cargo Supervisor de Maquinado.....	58
Tabla N° 15.- Perfil de competencias del cargo Supervisor de Mantenimiento.....	59
Tabla N° 16.- Perfil de competencias del cargo Responsable de Bodega.....	59
Tabla N° 17.- Perfil de competencias del cargo Operario de Producción.....	60
Tabla N° 18.- Perfil de competencias del cargo Operario de Maquinado.....	61
Tabla N° 19.- Perfil de competencias del cargo Operario de Mantenimiento.....	61

## LISTA DE ANEXOS

Anexo 1.- Niveles de Competencias.....	123
Anexo 2.- Descripción de Actividades y Perfiles por competencias.....	134
Anexo 3.- Identificación de Actividades Escenciales.....	180

## RESUMEN

Esta tesis de Maestría tiene como objetivo diseñar un modelo de gestión de Recursos Humanos por Competencias, el cual sirva de herramienta a Esacontrol S.A. para reclutar y desarrollar personal alineados a sus estrategias empresariales y lograr de esta manera que se obtengan niveles de productividad.

En la primera parte de esta tesis se realiza un análisis de la situación actual de la empresa y además se hace referencias a teorías que han desarrollado diversos actores sobre este tema, en la segunda parte se elabora un diseño de gestión orientado a los procesos de reclutamiento y selección y a capacitación y desarrollo, además se desarrollaron los perfiles por competencias para los cargos existentes en la Organización previo a la calificación de actividades desarrollada por cada persona.

Con el fin de adaptarse al nuevo entorno, se ha orientado esta tesis a la búsqueda de los mejores candidatos para ingresar a la Empresa, garantizando de esta manera un proceso correcto de selección y capacitación y desarrollo y además que sirva como base para los demás procesos de recursos humanos.

## **ABSTRACT**

This Master's thesis is to design a model of Human Resource Management by Skills, which serve as a tool to Esacontrol SA to recruit and develop staff aligned to their business strategies and achieve that productivity levels are obtained.

The first part of this thesis is an analysis of the current situation of the company and also makes references to theories that have developed various stakeholders on this issue, in the second part develops a design-oriented management recruitment processes and selection and training and development, and developed competency profiles for the positions in the Organization prior to qualification of activities developed by each person.

In order to adapt to the new environment, this thesis has focused on finding the best candidates to join the company, thus ensuring a correct process of selection and training and development and also serve as a basis for other processes HR.

## CAPITULO I

### 1. INTRODUCCIÓN

Actualmente el elemento diferenciador de las organizaciones así como su competitividad lo constituyen las personas que la componen, de esta manera, el capital humano se convierte en el activo más valioso que posee una organización, destacándose por sobre los activos físicos y financieros e incluso por sobre los demás intangibles.

Este rango distintivo, es la base de la competitividad organizacional actual y está constituido básicamente por las competencias de los individuos, en términos simples, conocimientos, habilidades y cualidades de sus integrantes, de ahí la importancia de su gestión puesto que estas competencias individuales, además de ser clave dentro de las competencias básicas distintivas organizacionales son las encargadas de general la competencia esencial, la cual permite obtener las ventajas competitivas sostenibles.<sup>1</sup>

Es así como la gestión por competencias, adquiere importancia en aquellas organizaciones que visualizan al aprendizaje individual y colectivo como una línea estratégica para su desarrollo. Es una posibilidad de distinguirse en los mercados y/o servicios a prestar, como también un vía para profesionalizar el trabajo y generar oportunidades de desarrollo del personal (Saracho, 2005).

Desde el surgimiento de la producción social ha sido necesario contratar, formar y retribuir, entre otras actividades, a obreros y empleados, sin embargo estas tareas no eran realizadas por una dirección de Recursos Humanos (RH). Aunque esta función ha existido siempre, la misma se realizaba de forma esporádica, revestía poca dificultad y las consecuencias de llevarla a cabo de forma incorrecta eran escasas y de importancia poco relevante.

---

<sup>1</sup> [http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos\\_bueno.htm](http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos_bueno.htm)

Besseyre, señala las diferentes denominaciones que ha tenido la administración de recursos humanos con el transcurso del tiempo (Besseyre, 1990) :

1. **Dirección de Administración de Personal (DAP):** presenta una visión muy tradicional de la función social, insistencia en el cumplimiento de las reglas internas y de la Legislación. La DAP aparece como algo administrativo, micro organizacional, estático y transaccional. Los resultados tendían a ser tangibles, claramente medibles, y sus decisiones recibían respuestas rápidas.
2. **Dirección de las Relaciones Sociales o Industriales:** presenta gran insistencia en las relaciones con los interlocutores sociales, los elementos de gestión de personal se negocian a menudo contractualmente.
3. **Dirección de Relaciones Humanas:** insiste en los aspectos de la motivación y satisfacción del personal, son prioritarias las consideraciones ligadas al salario y a la promoción a través de la formación.
4. **Dirección de Personal:** es la visión generalizada de la función de personal, integración de técnicas de gestión de personal para incrementar la productividad global de la empresa, preocupación por pasar de una lógica de costos a una lógica de recursos.
5. **Dirección del Desarrollo Social:** es la visión generalista y, especialmente modernista de la función social, la gestión de personal ha de organizarse para desarrollar a los individuos que, motivados contribuirán al avance de la empresa.
6. **Dirección de RH:** tiene visión contemporánea de la función social, las mujeres y los hombres de la empresa son recursos que hay que movilizar, desarrollar en los que hay que invertir. Se encuentra más vinculada al desarrollo y a la flexibilización de los sistemas de trabajo asociados con el cambio. Sus ciclos de actividad son a largo plazo y su orientación es de carácter estratégico. Sus resultados tienden a ser intangibles, difícilmente medibles y tiene ciclos largos de retroalimentación.

La Gestión de Recursos Humanos desempeña un papel clave en la búsqueda y en el desarrollo de las personas que forman una organización como recursos humanos que contribuyen al éxito de la compañía y que influyen en dicho éxito de una manera directa.

Actualmente la tendencia para identificar la GRH es la Gestión del Talento Humano, la cual agrupa varios elementos para lograr un sistema integrado de gestión. La Gestión de Talento Humano es la función que permite la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales, buscando la eficacia organizacional (Chiavenato, 2009).

En consecuencia y debido a de que los términos de Gestión de Recursos Humanos y Gestión de Talento Humano están enfocados a la consecución del mismo objetivo, para fines del desarrollo de la presente tesis, se utilizará el término "Gestión de Recursos Humanos".

## **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La industria del GLP (Gas Licuado de Petróleo) es un sector que está en constantes cambios e innovaciones tecnológicas, por lo tanto las empresas que están en este campo se ven obligadas a generar innovaciones en sus procesos para poder ser competitivas y brindar servicios de alta calidad, esta mejora afecta no solo a los procesos productivos si no también al desarrollo de los recursos humanos.

Esacontrol S.A. es una empresa que fabrica y comercializa elementos para la industria del GLP. Se encuentra comercialmente bien posicionada en el mercado industrial debido a su débil competencia y a las fuertes relaciones comerciales consolidadas que mantiene con la comercializadora Agip Gas. La empresa lleva alrededor de 28 años en el mercado y la demanda de sus productos ha tenido un crecimiento inevitable.

En la actualidad el proceso de selección de personal que realiza el área de Recursos Humanos se lo hace en función de experiencias anteriores, es decir, no hay un procedimiento establecido en el cual se definan las directrices para llevarlo a cabo ni los requisitos que deben tener las personas para ocupar un cargo determinado.

No se han identificado los requerimientos básicos para cada puesto de trabajo y la capacitación que se brinda al personal en la mayoría de los casos no cubre las necesidades de la empresa, además que no se evalúa si la capacitación fue efectiva o no.

Uno de los objetivos de Esacontrol es lograr la satisfacción de sus clientes, es por eso que se da la necesidad de contar con personas que posean las características adecuadas que contribuyan al cumplimiento de este objetivo. Por esta razón el diseñar un Modelo de Gestión por Competencias surge como una alternativa que permitirá evaluar las capacidades personales y específicas para cada puesto de trabajo favoreciendo el desarrollo de nuevas competencias para el crecimiento personal de los empleados y por ende el de la Empresa.

La Gestión por Competencias es una herramienta que profundiza en el desarrollo e involucramiento del Capital Humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el que hacer de la empresa.

## **1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION**

### **1.2.1. OBJETIVO GENERAL**

Proponer un modelo de Gestión por Competencias como una herramienta de manejo del recurso humano de Esacontrol S.A., por medio del cual se identifiquen los perfiles propios para cada puesto de trabajo y las competencias que sean

consideradas como deseables en el mismo, esto con el fin de favorecer la productividad de la organización.

## **1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- a. Describir los conceptos básicos de Gestión por Competencias.
- b. Atraer, mejorar y conservar el Recurso Humano de la organización.
- c. Comparar los procesos del área de Recursos Humanos (enfoque tradicional v/s Gestión por Competencias).
- d. Determinar la brecha entre los perfiles actuales y los esperados con el fin de diseñar procesos de capacitación que mejoren el desarrollo de las actividades que realizan las personas en cada puesto de trabajo.

## **1.3. ANTECEDENTES**

### **1.3.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA**

Esacontrol S.A. es una empresa del Grupo ENI, constituida el 12 de julio de 1.978, es la única fábrica en el Ecuador dedicada a la fabricación de válvulas y reguladores para utilizarse en cilindros para G.L.P. de uso doméstico. Estas válvulas han sido destinadas, en parte, al abastecimiento del mercado ecuatoriano, y en otra, a la exportación. La producción de válvulas satisface la demanda de la comercializadora Agip Ecuador S.A., cuya participación en el mercado nacional es del 38% aproximadamente.

El Acuerdo Ministerial 244, del 11 de enero del 2002 define las características y especificaciones técnicas mínimas requeridas para la válvula que tiene que utilizarse en la comercialización de G.L.P. a nivel nacional. La producción de válvula unificada se efectúa bajo los parámetros de la Norma NTE INEN 116 y los demás tipos de válvulas, bajo los parámetros solicitados por el cliente y requisitos del mercado al cual van dirigidas.

Actualmente la empresa, opera en la ciudad de Quito, con un equipo de trabajo de 23 colaboradores, entre personal administrativo y operativo, en los últimos tres años, se ha generado un promedio anual de ventas de 28.000 válvulas<sup>2</sup>.

Actualmente uno de los principales problemas de la empresa es la falta de definición de un perfil adecuado para los puestos administrativos que demandan liderazgo y de los puestos operativos en los que se busca aptitudes y actitudes idóneas para el cargo.

Por este motivo Esacontrol S.A. requiere aplicar nuevas prácticas de gestión del recurso humano, las cuales le permitan consolidarse como una organización enfocada no solo a lograr sus objetivos corporativos si no también a propulsar el crecimiento de sus trabajadores.

Un Modelo de Gestión por Competencias es justamente una herramienta de gran aporte para la eficiente gestión del recurso humano en la empresa ya que constituye un enfoque íntegro de los subsistemas de Recursos Humanos.

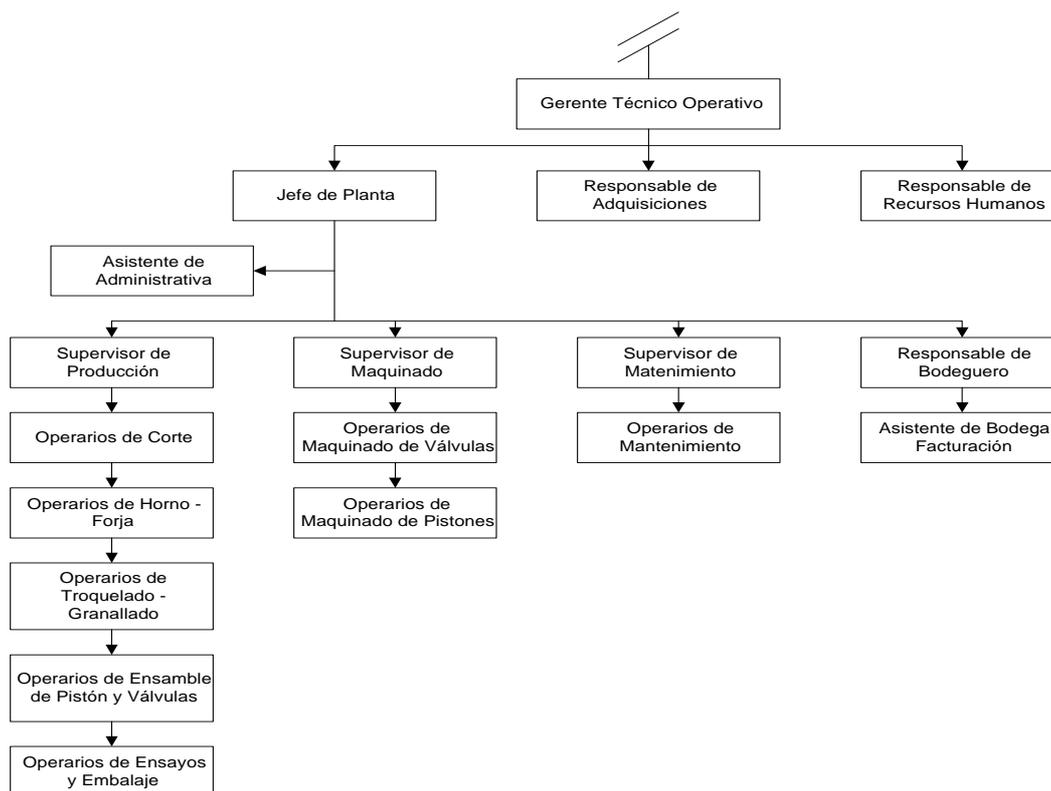
## **1.4. SITUACIÓN ACTUAL DE ESACONTROL S.A.**

### **1.4.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

La estructura organizacional de Esacontrol S.A. se muestra en la siguiente figura:

---

<sup>2</sup> Dato obtenido del balance de la empresa, a diciembre 2011.



**Figura 1.** – Estructura Organizacional de Esacontrol<sup>3</sup>

#### 1.4.2. IDENTIFICACIÓN DE CLIENTES

A nivel nacional, la mayor parte de la producción de válvulas satisface la demanda de la comercializadora AGIP Ecuador S.A., entre otros clientes están Austrogas, Lojagas, Sidec, Congas. El principal cliente al que se exportan las válvulas es Italia.

#### 1.4.3. PRINCIPALES COMPETIDORES

A nivel nacional ESACONTROL es la única empresa que realiza válvulas para cilindros de GLP de uso doméstico, nuestra competencia la constituyen empresas del exterior, siendo Cembras el principal competidor en Sud América.

<sup>3</sup> Manual Operacional Esacontrol

## **1.4.4. ELEMENTOS CORPORATIVOS**

### **1.4.4.1. Misión**

Fabricar y comercializar válvulas y reguladores para cilindros de GLP de uso doméstico, aplicando procesos eficientes e innovadores, con personal calificado y que garantice la satisfacción de las necesidades y expectativas de nuestros clientes, accionistas y la comunidad en general.

### **1.4.4.2. Visión**

Ser una industria líder en la provisión de válvulas y reguladores para cilindros de GLP de uso doméstico, respetando el medio ambiente, contribuyendo al desarrollo social y productivo del país.

### **1.4.4.3. Objetivos empresariales**

- Aumentar la satisfacción y expectativas de nuestros clientes, entregando productos que cumplan con los requisitos establecidos, dentro de los plazos y cantidades acordados.
- Proveer la formación al personal acorde a las necesidades de la organización
- Aumentar la eficiencia de los procesos que intervienen en la fabricación de válvulas.

### **1.4.4.4. Análisis FODA**

Para poder tener una clara visión interna y externa de Esacontrol, se identifican las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas definidas para la organización:

A continuación se detallan las fortalezas que mantiene Esacontrol

**Tabla N° 1.- Fortalezas de Esacontrol**

<b>FORTALEZAS</b>
33 años de experiencia en la producción de válvulas para cilindros de gas de uso doméstico
Personal comprometido con el cumplimiento de los objetivos de la empresa
Fuertes relaciones comerciales con la comercializadora de gas Agip Ecuador
Posicionamiento en el mercado nacional
Alianzas estratégicas con proveedores de materia prima
Cumplimiento de las leyes nacionales y regulaciones para este tipo de industria

Se presentan las siguientes Oportunidades que proporciona el ambiente externo a favor de la organización:

**Tabla N° 2.- Oportunidades de Esacontrol**

<b>OPORTUNIDADES</b>
No existe competencia a nivel local para la producción de válvulas unificadas
Apertura de nuevos mercados a nivel nacional en empresas como Repsol, Lojagas y SIDEC
Incorporación de nueva tecnología para la fabricación de válvulas
El precio de la válvula es competitivo en el mercado

Se presentan las Debilidades que afectan a la organización:

**Tabla N° 3.- Debilidades de Esacontrol**

<b>DEBILIDADES</b>
La maquinaria que tiene la empresa para la fabricación de las válvulas es de procedencia italiana y muy antigua, lo que hace difícil encontrar repuestos a nivel local para su mantenimiento.
En algunos procesos existe duplicidad de funciones.
Movilidad en los puestos aunque no se tengan los conocimientos en el área.

Carencia de un plan de incentivos para los empleados
Se depende de un solo proveedor de materia prima para la fabricación de las válvulas.
No se cuenta con planes de capacitación para mejorar la productividad de los empleados.

Las siguientes Amenazas son las que afectan el ambiente externo de Esacontrol:

**Tabla N° 4.- Amenazas de Esacontrol**

<b>AMENAZAS</b>
Competencia a nivel internacional
Decisiones gubernamentales no favorables para la fabricación de productos para la industria del GLP
Instalaciones centralizadas de gas en las edificaciones modernas
Encarecimiento de Materia Prima
La Competencia extranjera no necesita pruebas de control de calidad para ingresar en el mercado.

El Plan estratégico de Esacontrol, define los objetivos corporativos que pretende alcanzar en un plazo no mayor a cinco años, dentro de estos objetivos se despliegan los siguientes:

- Estructurar una campaña publicitaria para Esacontrol.
- Participar en licitaciones para la provisión de válvulas para Repsol-Ecuador y ENI-Group Italia.
- Elaborar un plan para recuperar los mercados de Sudán, Nigeria y Kenia.
- Desarrollar un estudio de mercado para analizar el nivel de demanda de válvulas a nivel local.
- Potencializar al personal de la empresa para incrementar el nivel de productividad de la misma.

En el análisis de la estructura de Esacontrol, se realizó el levantamiento de los tipos de problemas existentes en la organización por la falta de un plan que

permita mejorar sus procesos. Estos problemas se los determinó por medio de entrevistas, análisis de registros anteriores y de conversaciones con el gerente y trabajadores de la organización.

## **1.5. JUSTIFICACIÓN**

Esacontrol S.A. busca desarrollar e implantar programas enfocados a la mejora de sus procesos y por ende de la productividad, por este motivo y al ser las personas un factor clave para el éxito de la empresa, se considera la necesidad de implementar acciones que permitan potencializar a los trabajadores y buscar los mejores candidatos para ocupar cargos disponibles en base a un modelo de competencias establecido.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2. INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS**

Las personas planean, organizan, dirigen y controlan las empresas para que funcionen y operen. Sin personas no existe organización. Toda organización está compuesta de personas de las cuales dependen para alcanzar el éxito y mantener la continuidad. El estudio de las personas constituye la unidad básica de las organizaciones y, en especial de la Administración de Recursos Humanos (ARH). La ARH tiene diversas vertientes para estudiar a las personas: las personas como personas (dotadas de características propias de personalidad e individualidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones y objetivos individuales) y las personas como recursos (dotadas de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para la tarea organizacional).

La moderna ARH pretende tratar a las personas como personas y como recursos organizacionales importantes, pero rompe la manera tradicional de tratarlas únicamente como medios de producción, es decir, tratar a las personas como personas y no solo como recursos o insumos. Hasta hace muy poco tiempo las personas eran tratadas como objetos y recursos productivos –casi de la misma manera como si fueran máquinas o equipos de trabajo-; como meros agentes pasivos de la administración. Sin embargo, esta manera estándar y retrógrada de ver a las personas provocó resentimientos y grandes conflictos sociales, además de un distanciamiento y alineación de las personas respecto de sus tareas en la organización. En consecuencia, sobrevinieron problemas de calidad y productividad que fueron enfrentados como si perteneciesen a la gerencia y a la dirección exclusivamente y no a las personas. Esta situación condujo a que los problemas fueran resueltos y cuestionados solo por una minoría –que no tenía otra cosa que hacer- puesto que la gerencia y la dirección constituyen un pequeño porcentaje de las personas que trabajan en la organización. Dado que muchos de

estos problemas fueron postergados y transferidos, se redujo la competitividad de las organizaciones. La tendencia actual busca que todas las personas en todos los niveles de la organización, sean los administradores de su propia tarea y no solo los ejecutores. Además de ejecutar la tarea, cada persona debe tomar conciencia de que ha de ser elemento de diagnóstico y solución de problemas para lograr un mejoramiento continuo en el trabajo que realiza en la organización. Así crecen y se consolidan las organizaciones exitosas (Chiavenato, 1993)

## **2.1. LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS**

David C. McClelland analiza la motivación humana, la misma que es la base sobre la que se desarrolla la gestión por competencias. De ahí se parte que una motivación conlleva a las personas a fijarse objetivos y metas y presentar un interés recurrente por conseguirlos basado en un incentivo natural, un interés que energiza, orienta y selecciona comportamientos (Alles, 2005).

Por tal motivo, es necesario contar con una adecuada manera de “gestionar” el conocimiento, las habilidades y las actitudes de las personas al interior de las organizaciones, de tal manera que los comportamientos que tengan los colaboradores sean orientados a cumplir con sus objetivos y metas.

La gestión del talento humano por competencias debe contener un número y calidad las competencias que cumplan con los requisitos de suficiencia, coherencia, alineación y posibilidad de observación y por supuesto que hayan sido definidos operacionalmente los niveles o grados de desarrollo.

Una gestión del talento humano por competencias permite establecer de manera clara y objetiva el “debe ser” o perfiles de competencias dentro de la empresa, tomando como base fundamental la visión de la empresa (hacia dónde va?), los objetivos y la misión (qué hace?); lo que nos permitirá contar con “reglas del juego” claras para todos los integrantes, es decir, los niveles jerárquicos tendrán

poder y autoridad dentro de rangos de actuación claramente definidos, para transformarlos en verdaderos líderes que faciliten, apoyen y hagan posible que las personas de la empresa se conviertan en todo lo que pueden llegar a SER y de la misma manera, los colaboradores conocerán las distintas maneras de comportamiento dentro y fuera de la organización que se encuentran claramente definidas, esto implica un proceso de cambio profundo de creencias, paradigmas y modalidades de comportamiento, que normaliza una nueva forma de SER y HACER en el día de la organización.

## **2.2. DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS**

Para Spencer & Spencer, Competencia es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o con una performance superior en un trabajo o situación. (Spencer&Spencer, 1993)

*Característica subyacente*, significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.

*Causalmente relacionada* significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño.

*Estándar de efectividad* significa que la competencia realmente predice quién hace algo bien o probablemente, medido sobre un criterio general o estándar.

Las competencias son en definitiva, características fundamentales del hombre e indican “formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo”\_(Spencer&Spencer, 1993)

Para Martha Alles (Alles, 2008), el término Competencia hace referencia a características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos.



Los conocimientos – que son más fáciles de detectar o evaluar que las competencias – constituyen la base sobre la cual se puede aplicar un modelo de competencias como el que se propone.

Las competencias difieren según la especialidad y el nivel de los colaboradores dentro de la organización. Una misma competencia, como por ejemplo “Liderazgo”, puede ser requerida para jóvenes profesionales y, al mismo tiempo, para los máximos ejecutores, pero tener diferente importancia (grado) entre ambos niveles. También puede ocurrir - con “Capacidad de aprendizaje”, por ejemplo - que sea definida como una competencia para niveles iniciales y no incluirse en los niveles de dirección. (Alles, 2008)

### 2.2.1. CONTENIDOS IMPLICADOS EN UNA COMPETENCIA

Son los contenidos necesarios para el desarrollo de la competencia; de tal manera que se ajusten a la cultura de la organización conforme a la estrategia del negocio de los conocimientos, conductas, habilidades y destrezas para pasar de un estado de “Querer hacer” a un nuevo estado de “Saber hacer”; a continuación se detallan los contenidos de una competencia:

- ❖ SABER: Datos, hechos, informaciones, conceptos, conocimientos.
- ❖ SABER HACER: habilidades, destrezas, técnicas para aplicar y transferir el saber a la actuación.
- ❖ SABER SER: normas, actitudes, intereses, valores que llevan a tener unas convicciones y asumir unas responsabilidades.
- ❖ SABER ESTAR: predisposición al entendimiento y a la comunicación interpersonal, favoreciendo un comportamiento colaborativo.

En la figura 2 se encuentra la interacción de estos ejes de gestión por competencias:

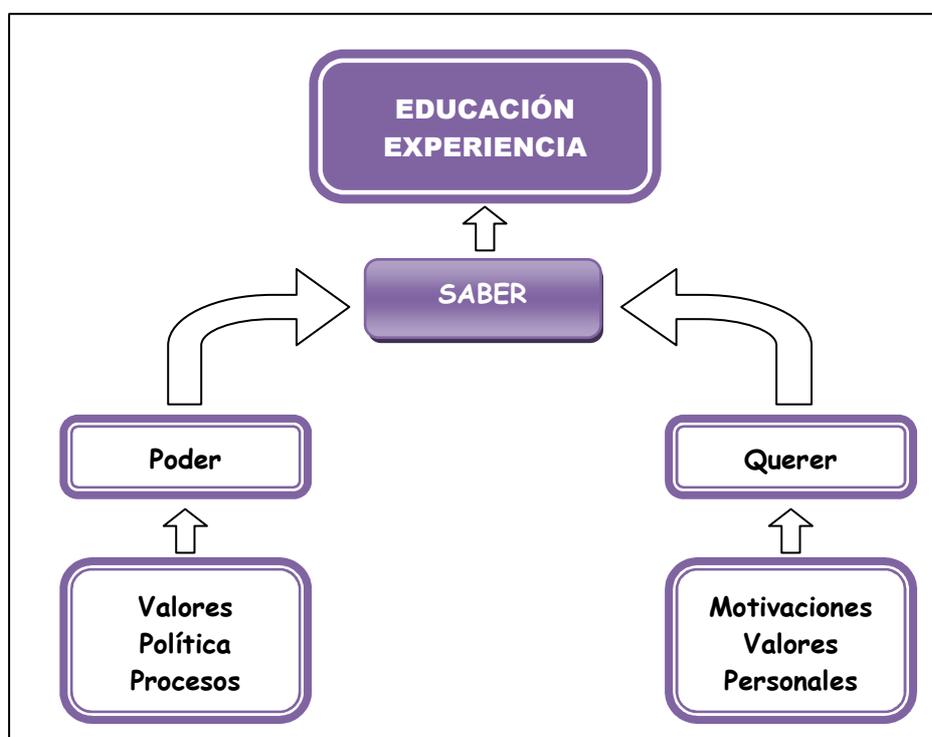


Figura 2. – Ejes de la Gestión por Competencias<sup>4</sup>

### 2.3. CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIAS

<sup>4</sup> <http://talaentla.dbaccess.com/category/gestion-por-competencias>

Para Spencer y Spencer, son cinco los principales tipos de competencias (Alles, 2008):

- a) Motivación
- b) Características
- c) Concepto propio o concepto de uno mismo
- d) Conocimiento
- e) Habilidad

**a) MOTIVACIÓN**, los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones y objetivos y lo aleja de otros.

**Ejemplo:** las personas motivadas que desean éxito se establecen constantemente objetivos, toman responsabilidad propia para alcanzarlos y utilizan la retroalimentación para desempeñarse mejor.

**b) CARACTERÍSTICAS**, Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.

**Ejemplo:** Tiempo de reacción y buena vista son competencias físicas para los pilotos de combate.

El autocontrol y la iniciativa son “respuestas consistentes a situaciones” más complejas. Algunas personas no “molestan” a otras y actúan “por encima y más allá del llamado del deber” para resolver problemas bajo estrés. Estas competencias son características de los gerentes exitosos.

Los motivos y las características son operarios intrínsecos o “rasgos supremos” propios que determinan cómo se desempeñarán las personas a largo plazo en sus puestos sin una supervisión cercana.

**c) CONCEPTO PROPIO O CONCEPTO DE UNO MISMO**, las actitudes, valores o imagen propia de una persona.

**Ejemplo:** la confianza en sí mismo, la seguridad de poder desempeñarse bien en cualquier situación, es parte del concepto de sí mismo.

Los valores de las personas son motivos reactivos que corresponden o predicen cómo se desempeñarán en sus puestos a corto plazo y en situaciones donde otras personas están a cargo. Por ejemplo, es más probable que una persona que valora ser líder demuestre un comportamiento de liderazgo si se le dice que una tarea o empleo será “una evaluación de habilidad de liderazgo”. Por lo general, las personas que valoran estar “en management” pero no les gusta o no consideran influenciar a otros a nivel motivacional, ingresan a posiciones de management pero luego fracasan.

**d) CONOCIMIENTO,** la información que una persona posee sobre áreas específicas.

**Ejemplo:** conocimiento de la anatomía de los nervios y músculos en el cuerpo humano.

El conocimiento es una competencia compleja. En general, las evaluaciones de conocimiento no logran predecir el desempeño laboral porque el conocimiento y las habilidades no pueden medirse de la misma forma en que se utilizan en el puesto. En primer lugar, muchas evaluaciones de conocimiento miden la memoria, cuando lo que realmente importa es la información. La memoria de los hechos específicos es menos importante que saber cuáles son los hechos relevantes para un problema determinado y dónde encontrarlos cuando se necesitan. En segundo lugar, las evaluaciones de conocimiento son “respondedoras”. Miden la habilidad de las personas para determinar cuál es la respuesta adecuada entre una variedad de respuestas, pero no miden si una persona puede actuar en base al conocimiento. Por ejemplo, la habilidad de determinar el mejor argumento es muy diferente a la habilidad para enfrentar situación conflictiva y discutir

persuasivamente. En tercer y último lugar, el conocimiento predice lo que una persona puede hacer, no lo que realmente hará.

e) **HABILIDAD**, la capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

**Ejemplo:** la “mano” de un dentista para arreglar una caries sin dañar el nervio; la capacidad de un programador para organizar 50.000 líneas de código en un orden lógico secuencial.

Las competencias mentales o cognoscitivas incluyen pensamiento analítico (procesamiento de información y datos, determinación de causa y efecto, organización de datos y planos) y pensamiento conceptual (reconocimiento de características en datos complejos)

El tipo el nivel de competencia tiene implicaciones prácticas para el planeamiento de recursos humanos.

Las competencias de conocimiento y habilidad tienden a ser características y relativamente superficiales. Las competencias de concepto de sí mismo, características y motivaciones están más escondidas, más “adentro” de la personalidad.

El conocimiento y la habilidad son relativamente fáciles de desarrollar; la manera más económica de hacerlo es mediante capacitación.

Spencer y Spencer introducen el modelo del Iceberg (figura 3), donde gráficamente dividen las competencias en: competencias más fáciles de identificar como son las destrezas y conocimientos y las menos fáciles de detectar y luego desarrollar como son el concepto de uno mismo y los rasgos de personalidad.

## Modelo del Iceberg



**Figura 3.** - Modelo tradicional de conversión.  
(KOSKELA, 1992, pág. 13)

Para Spencer y Spencer, muchas organizaciones seleccionan en base a conocimientos y habilidades (contratando másteres en Administración de Empresas de buenas universidades) y asumen que los nuevos empleados poseen la motivación fundamental y las características necesarias o que estas competencias se pueden infundir mediante un buen management. Probablemente lo contrario sea más económico: las organizaciones deberían seleccionar en base a buenas competencias de motivación y características y enseñar el conocimiento y habilidades que se requieren para los puestos específicos. Como dice un director personal: "Se le puede enseñar a un pavo a trepar un árbol, pero es más fácil contratar a una ardilla"

En los puestos complejos, las competencias son más importantes que las habilidades relacionadas con la tarea, la inteligencia o las credenciales, para predecir un desempeño superior. Esto se debe al "efecto restringido del rango". En empleos de niveles superiores técnicos, de management y profesionales, casi todos poseen un coeficiente intelectual de 120 o más y un grado avanzado de una buena universidad. Lo que distingue a los que desempeñan mejor en estos puestos es la motivación y las habilidades interpersonales y políticas. Los estudios de competencias son la manera más económica para cubrir estas posiciones. (Spencer&Spencer, 1993)

### **2.3.1. COMPETENCIAS LABORALES**

Cuando se habla de gestión por competencias, se hace referencia a un modelo de management o de gestión, una manera de “manejar” los recursos humanos de una organización para lograr alinearlos a la estrategia de negocios.

Existen múltiples y variadas definiciones en torno de la competencia laboral, un concepto generalmente aceptado la establece como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada. (definición dada por el Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional – Cinterfor – perteneciente a la OIT).

Se reconoce de manera general, que una persona es competente para hacer algo cuando demuestra que lo sabe hacer. Si en algo a que se ha hecho referencia tiene que ver con el trabajo, puede decirse que la persona es competente en su trabajo, es decir, tiene o posee competencia laboral. La competencia laboral es entonces, uno más de los diferentes atributos de la persona – en su carácter de trabajador - y dicha competencia es por lo tanto, identificable en la persona misma. La identificación de la competencia laboral de un trabajador, resulta posible si y solo si está también definido el referente laboral en el que se aplicará la competencia. (Alles, 2008)

### **2.3.2. COMPETENCIAS GENERALES DE LA EMPRESA**

Cada organización en función de su realidad y considerando su propia misión y visión, debe definir las competencias que desea y decidir a partir de allí cómo se implementará la política de Gestión de Recursos Humanos.

Las competencias generales son aquellas que todos los integrantes del personal de la empresa deberán tener, éstas a su vez, podrán transformarse en específicas

cuando sean desglosadas en grados y conforme el perfil del puesto. Una vez definidas las competencias generales es posible determinar las competencias específicas o particulares por cada puesto, pueden coincidir o ser diferentes (complementarse); sin embargo, no pueden ser contradictorias entre sí. (Alles, 2005)

Para poder definir las competencias generales de una empresa es necesario realizar una reunión con la dirección o los altos ejecutivos de la misma, en donde se presentarán opciones de competencias con sus respectivas definiciones para que la dirección sea la llamada a seleccionarlas mediante un formato que les permita dar un peso mayor a aquellas que se relacionen con la empresa y discriminar a aquellas que no se acoplan a la misión y visión.

En la Figura 4 se describe el proceso que se puede seguir conjuntamente con la máxima Dirección de la empresa para definir las Competencias Generales de la compañía. En este proceso, para un mejor análisis se debe tener como apoyo el Diccionario de Competencias (Alles, Gestión por Competencias, El Diccionario, 2005).



**Figura 4.** Proceso para definir Competencias  
(Martha Alles, 2005)

Las competencias, definidas en función de la estrategia de cada organización, se clasifican en:

- Competencias cardinales: aquellas que deberán poseer todos los integrantes de la organización
- Competencias específicas: para ciertos colectivos de personas, con un corte vertical, por área y adicionalmente, con un corte horizontal por funciones. Usualmente se combinan ambos colectivos.

### 2.3.3. NIVELES O GRADOS DE COMPETENCIAS

Según Alles (Alles, 2004) se debe tomar en consideración que además de definir las competencias, también se deben fijar los grados. Se puede usar mas de cuatro a cinco niveles o grados de competencia, según así se lo considere necesario. A los grados se los denomina de la siguiente manera:

**A:** Es un desempeño alto, se lo considera como una desviación tipo por encima del promedio de desempeño. Se dice que una de cada diez personas obtiene dicho promedio en una situación laboral.

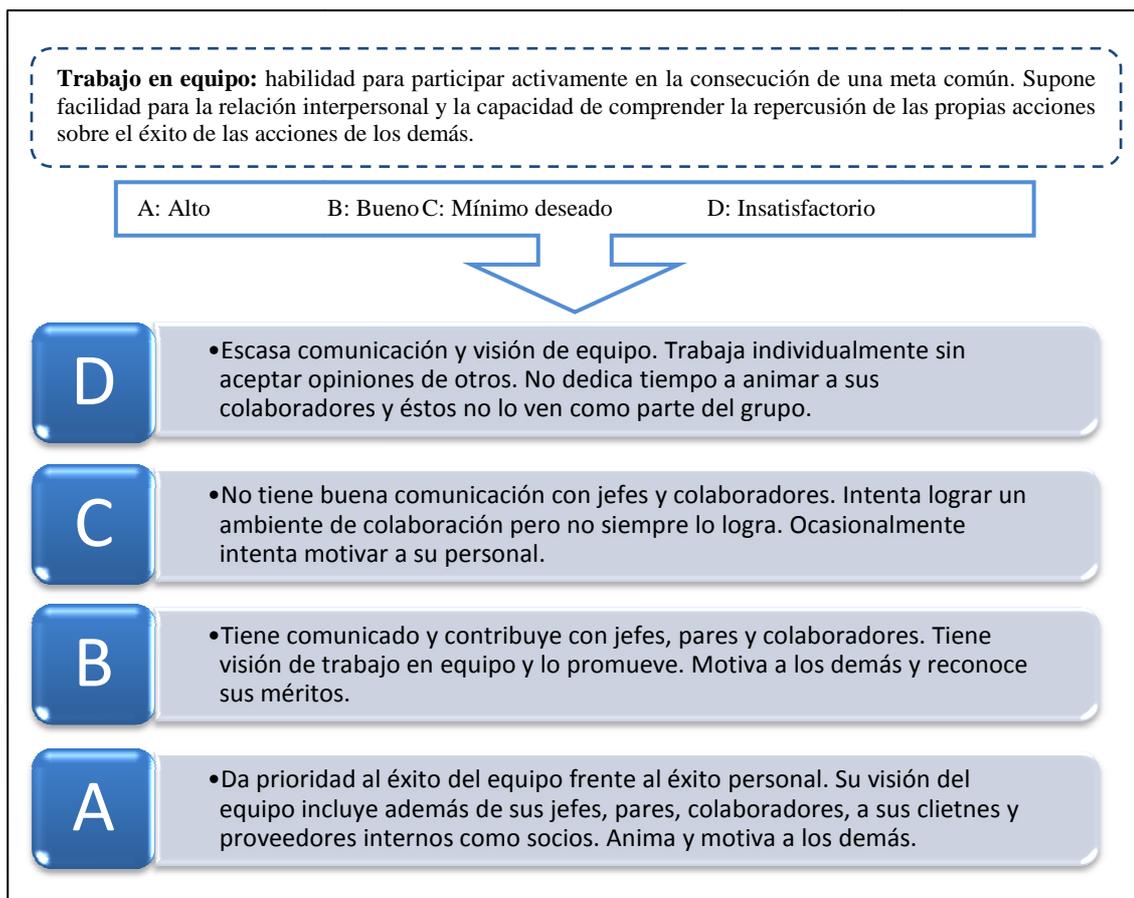
**B:** Bueno sobre el estándar.

**C:** Este grado significa un nivel mínimamente aceptable de trabajo. Es el punto que debe alcanzar un trabajador, caso contrario no es considerado competente para el trabajo.

**D:** Insatisfactorio

**E:** Un nivel totalmente mínimo de competencia

En la figura 5 se muestra la definición de la competencia “Trabajo en Equipo”. En los recuadros señalados con las letras D, C, B, A, se exponen ejemplos de comportamientos que indican la competencia en sus diferentes grados y niveles. En síntesis, en un solo documento se combinan las dos informaciones, la competencia y los comportamientos. Cuando es casi obvio, en una apertura en grados como la expuesta en el gráfico precedente, donde el grado D es “negativo” o “insatisfecho” éste no puede ser asignado a un puesto; solo se utiliza en la evaluación de personas que pueden tener o no una competencia determinada.



**Figura 5.-** Ejemplo de apertura en niveles de la competencia  
(Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Martha Alles, 2005)

La asignación de niveles o grados a los diferentes puestos se realiza de manera “artesanal”, es decir, analizando caso por caso y en relación con el puesto. A modo de ejemplo se presenta para tres puestos el siguiente perfil por competencias:

<b>Perfil: Jóvenes profesionales para el área de tecnología</b>				
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Iniciativa – Autonomía	X			
Habilidad analítica	X			
Trabajo en equipo	X			
Orientación al Cliente	X			
Productividad / responsabilidad	X			
* las competencias mencionadas son solo ejemplos, las letras A a D indican mayor a menor grado de cumplimiento				

### 2.3.4. PASOS NECESARIOS DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS (Alles, 2008)

En la figura 6 se observa la secuencia de las fases de implementación del Modelo de Gestión basado en Competencias.



**Figura 6.** Fases de implementación del Modelo de Competencias (Martha Alles, 2005)

Para conseguir una adecuada implementación del modelo es necesario partir por una sensibilización mediante la comunicación del objetivo a todos los colaboradores de una compañía, de esta manera lograr tener la comprensión y el apoyo de todo el personal.

Por ello se debe organizar una reunión con los Directivos y demás colaboradores claves de la empresa para que conozcan los objetivos principales de la implementación del modelo así como también las fases a seguir, además de definir y/o ajustar la metodología a utilizar según las necesidades de la organización, posteriormente, son ellos los encargados, mediante reuniones de área, de informar a los trabajadores acerca del modelo y de esta manera conseguir que todos los colaboradores estén enterados de los pasos que se van a seguir para la implementación de este modelo basado en Competencias. A continuación se definen las fases descritas en la figura 6.

#### **2.3.4.1. Definir Competencias Institucionales (Generales)**

Este es el primer paso que se debe realizar con la empresa, en donde se analizarán los conceptos de cada competencia sugerida en el primer borrador de competencias, para conjuntamente con los directivos establecer las competencias institucionales o generales.

#### **2.3.4.2. Recoger información**

Se recogerá información para poder levantar y realizar la descripción de los cargos o puestos de trabajo, información muy valiosa que será aplicada para definir las competencias requeridas para cada puesto de trabajo, tomando en consideración que esta información será utilizada en el proceso de selección de personal basado en competencias.

Esta recolección de información se realizará mediante un cuestionario que se efectuará solicitando al personal que lo llene, en el que responderá las preguntas en forma individual, relacionadas con todas las indicaciones posibles acerca del puesto, su contenido y sus características. La información recopilada a través del cuestionario se utilizará para obtener datos en el área de deberes, tareas, propósito del puesto, requisitos para realizar el trabajo (habilidades, educación, experiencia, etc.) el equipo y material que se utilizará.

#### **2.3.4.3. Análisis de los puestos de trabajo**

Esta fase está básicamente compuesta por realizar una descripción completa de cada puesto de trabajo, listando las actividades correspondientes a cada uno; de esta manera se logrará determinar aquellas competencias específicas para cada área de trabajo y se facilitará el proceso de selección. Es decir, se analizará la información recolectada en el punto anterior y mediante reuniones continuas con las distintas jefaturas se logrará definir estos perfiles y además empatarlos con las competencias.

#### **2.3.4.4. Elaboración de perfiles de competencias**

En este punto se determinará, con la Gerencia y Jefaturas de la compañía, cuáles son los criterios de desempeño (habilidades) que hay que utilizar para evaluar a un nuevo trabajador, sabiendo así si se ha contratado a la persona adecuada o no.

La organización debe saber lo que pide exactamente a sus empleados, pero sobre todo es de vital importancia determinar cuáles son las competencias que deben manifestar el perfil exitoso de cada posición dentro de la organización y cuál es el nivel o medida de estas competencias que determina el éxito en la ejecución de una actividad.

#### **2.3.4.5. Validar el modelo de competencias**

Conjuntamente con la Gerencia General y las Jefaturas de la empresa se debe validar que el modelo sea aplicable a las necesidades de la empresa; es decir, una vez aprobadas las competencias generales y específicas, la empresa debe simular una aplicación del Modelo en los subsistemas de Recursos Humanos.

### **2.4. APLICAR EL MODELO A LOS SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS (¿cómo aplicar la gestión por competencias en cada proceso de recursos humanos?)**

Una vez que se tenga definido las competencias que se utilizan en la organización y cómo se realizará su medición, es importante aplicar el Modelo a los subsistemas de Recursos Humanos mediante un análisis de su implicación, importancia y relación especialmente con el proceso de selección que maneja la empresa.

Aunque inicialmente el sistema de gestión por competencias está orientado a cubrir una necesidad primordial de la organización, el mismo proporciona independientemente de su aplicación, las siguientes informaciones:

- Perfiles ideales de los puestos
- Grado de adecuación persona/puesto (análisis de brecha)
- Necesidades de formación individual y grupal
- Apreciación general del desempeño de la persona en su puesto

Esta información que proporciona el modelo por competencias, permitirá que el área de Recursos Humanos amplíe el trabajo en capacitación y entrenamiento al personal nuevo y existente; desarrolle una evaluación de desempeño a cada colaborador, defina planes de carrera y sucesión, implemente la remuneración diferenciada, entre otras necesidades de la organización, todos estos trabajos se los podrá ir desarrollando de acuerdo a la implementación del Modelo que vaya realizando la compañía. Al mismo tiempo el modelo debe ser aplicable, comprensible, útil, fiable y de fácil manejo para poder alcanzar el desarrollo profesional de las personas.

#### **2.4.1. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS (JOB DESCRIPTION) (Alles, 2008)**

Analizar puestos, para luego describirlos comprende una serie de procedimientos para reunir y analizar la información sobre sus contenidos, las tareas a realizar, los requerimientos específicos, el contexto en que las tareas son efectuadas y qué tipo de personas deben contratarse para esa posición.

Cualquier sistema de gestión de recursos humanos, con independencia de su complejidad y evolución, requiere herramientas básicas para el desarrollo de sus políticas y prácticas. Una de ellas es la descripción de puestos, indistintamente del tamaño de la organización.

El análisis, descripción y documentos 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. El análisis del puesto previo a la descripción implica un procedimiento sistemático para reunir información sobre el contenido del puesto, las tareas que se realizan y sus requerimientos específicos y qué tipo de personas se requieren para desempeñarlos. Para una correcta descripción de puestos es importante, antes de iniciar la tarea, clasificar los puestos a relevar, es decir, aquel sobre los cuales se deberá recolectar información para su posterior descripción.

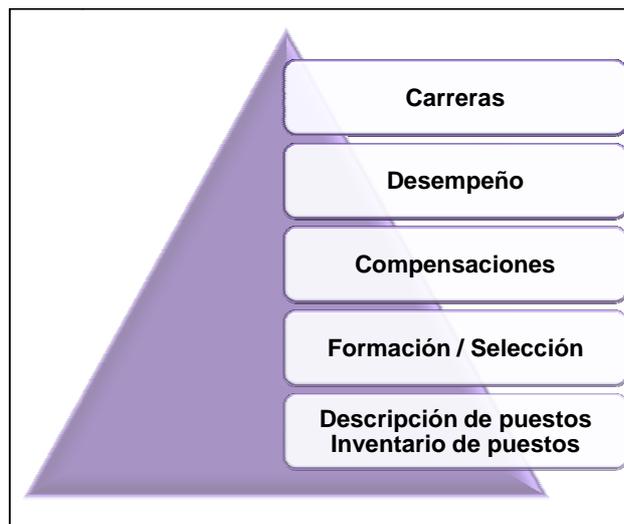


Figura 7.- Procesos que se fundamentan en el análisis y descripción de puestos  
Fuente: ALLES, Martha

El análisis de puestos es el procedimiento sistemático de reunir y analizar información sobre:

- El contenido de un puesto (tareas a realizar)
- Los requerimientos específicos
- El contexto en que las tareas son realizadas
- Qué tipo de personas deben contratarse para esa posición

#### **2.4.1.1. Información necesaria para el análisis de puestos**

La descripción de puestos tiene varios momentos que se realimentan entre sí para lograr el objetivo central. El análisis del puesto se hace a partir de la información recolectada y se utiliza para darle consistencia a lo relevado. Permite efectuar correcciones y confeccionar perfiles de búsquedas. La descripción final

se obtiene después de la realización del análisis del puesto. La información necesaria para realizar el análisis del puesto es:

- Actividades del puesto y comportamiento asociado
- Estándares de rendimiento
- Máquinas y otros elementos necesarios
- Condiciones laborales o contexto de la posición
- Requerimientos de personalidad

Por último la descripción de puestos no hace referencia a las personas que los ocupan. Como su nombre lo indica, brinda información sobre las obligaciones del puesto, responsabilidades, autoridad, relaciones con otros puestos y todo lo relacionado con la posición en sí.

#### **2.4.1.2. Aplicar el concepto de competencia a la descripción del puesto**

Las competencias forman parte de la descripción del puesto, por lo que es importante no solo conocer las tareas, obligaciones y responsabilidades que se requieren para desempeñarse bien, sino además las competencias necesarias para ser exitoso en el puesto. Una vez que se ha definido el modelo de competencias y se han elaborado las descripciones de puestos, se deberán asignar las competencias y sus grados a los diferentes puestos de trabajo.

#### **2.4.2. RECLUTAMIENTO POR COMPETENCIAS (Alles, 2008)**

Es un conjunto de procedimientos orientados a atraer e identificar candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, de los cuales más tarde se seleccionará a alguno para efectuarse el ofrecimiento de empleo. El reclutamiento no solo es importante para la organización, es un proceso de comunicación de dos canales: los aspirantes desean obtener información precisa acerca de cómo sería trabajar en la organización; las organizaciones desean obtener información precisa acerca del tipo de empleado que será el aspirante si es contratado.

En el caso de no contar con postulantes internos para el cargo, se optará también por el reclutamiento externo, para ello, se puede utilizar a empresas dedicadas a esta actividad, lo cual ahorrará tiempo en cuanto a la búsqueda de candidatos como a las entrevistas como tal; debido a que se contará con una terna de finalistas y la empresa podrá enfocar las entrevistas a un número más pequeño de postulantes.

#### **2.4.3. SELECCIÓN POR COMPETENCIAS (Chiavenato, 1993)**

La Gestión eficaz de los Recursos Humanos de una Organización comienza con una correcta selección del personal. Luego de establecido el sistema de gestión por competencias, se hace indispensable la utilización de los perfiles de cargo en el proceso de reclutamiento y selección permitiendo así captar a los candidatos más idóneos para el cargo.

El primer paso a la hora de comenzar un proceso de selección es la planificación, aunque se debe tener la suficiente flexibilidad como para afrontar procesos de selección imprevistos. Una buena gestión integral de los recursos humanos minimizará los procesos imprevistos, mientras que una mala gestión puede producir una alta rotación de personal, lo que a su vez exige un gran esfuerzo de selección.

#### **2.4.4. CONTRATACIÓN POR COMPETENCIAS**

Cuando la organización ha reclutado, seleccionado y entrenado a un individuo debe procurar entonces crear condiciones que permitan mantener un alto nivel de eficiencia para la organización y que el empleado tenga también sus necesidades satisfechas. Hay que tener en cuenta que el contrato psicológico cambia con el tiempo.

Una vez aprobados los procesos anteriores, la empresa deberá realizar una investigación pensando en este principio básico de contratación “el candidatos

hará bien en el futuro, en medida de lo que ha hecho en el pasado”. Es necesario investigar tanto los datos generales como las referencias de personas que conozcan la vida laboral y personal del candidato.

#### **2.4.5. CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO (Alles, 2008)**

Especialistas y personas en general tienen en ocasiones una cierta confusión acerca del concepto de capacitación o formación en el ámbito de las organizaciones; por ello es importante realizar las siguientes definiciones:

*La Capacitación* son las actividades estructuradas, generalmente bajo la forma de un curso, con fechas y horarios conocidos y objetivos predeterminados. Por lo tanto, debe ser una transmisión de conocimientos y habilidades: organizadas, planificadas y evaluables.

*El Entrenamiento* es un proceso de aprendizaje en el que se adquieren habilidades y conocimientos necesarios para alcanzar objetivos definidos, siempre en relación con la visión y misión de la empresa, sus objetivos de negocio y los requerimientos de la posición que se desempeña o a desempeñar. Implica:

- Transmisión de información
- Desarrollo de habilidades
- Desarrollo o modificación de actitudes
- Desarrollo de conceptos

##### **2.4.5.1. Capacitación y entrenamiento en la Gestión por Competencias**

El desarrollo de competencias es un factor clave para cualquier modelo de competencias. No tiene sentido implementarlo si a posterior no se toman medidas para reducir las brechas entre los perfiles por competencias requeridos según los diferentes puestos y las personas que los ocupan. Por lo tanto, así como se puede decir que gestión por competencias es un modelo de management que permite alinear a las personas con los objetivos organizacionales, se puede decir

también que el desarrollo de competencias es el propósito fundamental de su puesta en marcha, ya que es la única vía posible para lograr un cambio de cultura o para alcanzar un objetivo estratégico.

#### **2.4.5.2. ¿Cómo iniciar capacitación por competencias?**

En todos los casos, para la capacitación o formación en competencias se deberán definir las competencias tanto cardinales como específicas.

1. Definir competencias y sus grados para luego asignarlos a los respectivos puestos de trabajo
2. A partir de los descriptivos de puestos por competencias será factible medir el grado de desarrollo de competencias y hacer un inventario de competencias del personal
3. De la comparación de los dos pasos anteriores, surgirán las necesidades de desarrollo de competencias

#### **2.4.6. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO<sup>5</sup>**

Los procedimientos de Evaluación del Desempeño son tan antiguos como la relación laboral de dependencia y los mismos han venido siendo actualizados progresivamente.

Sin embargo, cabe señalar que en la actualidad, a pesar de que se siguen implementando en las organizaciones nuevos modelos de evaluación por parte de las Gerencias de Recursos Humanos, las mismas son objeto de numerosas críticas por la actitud anárquica e informal en que los superiores llevan a cabo el proceso al evaluar a sus subalternos el desempeño laboral en su organización.

---

<sup>5</sup> <http://www.eumed.net/entelequia/pdf/2008/e08a09.pdf>

#### **2.4.6.1. La Evaluación del Desempeño en el Modelo de Gerencia de Recursos Humanos por Competencias**

Evaluar las actitudes más profundas de quienes muestran mayores niveles de excelencia en su puesto, sirve como referencia tanto o más valiosa que los datos sobre formación y experiencia laboral.

El modelo de Evaluación del Desempeño en la Gestión por Competencia es una metodología que centra su estudio en el contenido de los puestos de trabajo si no en la investigación de las características comunes de quienes lo están haciendo mejor, esto significa que la Evaluación o gestión del desempeño, se constituye en uno de los ejes fundamentales de aplicabilidad en la gerencia de los Recursos Humanos en las organizaciones.

Este proceso integrado en ambos casos debe garantizar a los trabajadores de la organización:

- a. Adecuado reconocimiento y recompensa unidos al logro
- b. Conocimiento y conciencia de lo que la organización espera de ello y la forma como eso encaja dentro de la organización
- c. Participación en la determinación de los objetivos que deben alcanzar
- d. Apoyo y asesoramiento adecuado en el proceso
- e. Facilitación de retos alcanzados y
- f. Garantiza conocimiento de la Evaluación del Desempeño y la marcha del proceso mismo.

En conclusión al relacionar la Evaluación del Desempeño por competencias con el resto de los modelos de evaluación sustentados en otros esquemas gerenciales se infiere que los elementos coincidentes son escasos prevaleciendo más un esquema diferenciador que se traduce en las siguientes características:

## EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

Se centra en los resultados del desempeño laboral.  
Su resultado es competente o aún no competente.

Aumenta el compromiso del personal y sus esfuerzos para lograr metas.

Mejora la comunicación y las relaciones interpersonales ya que el superior no es evaluador sino agente de apoyo y orientador.

El compromiso de la gente aumenta a participar en la fijación de metas por lo que su esfuerzo en alcanzarlas aumenta significativamente

La organización se transforma en un sistema de aprendizaje al sentirse los supervisores exigidos por dar respuestas que contribuyan al logro de las metas

Constituye un medidor del clima organizacional y de su crecimiento al permitir al trabajador participar activamente en la proposición de metas a alcanzar y desarrollar comportamientos autónomos hacia el logro.

Se acerca al contexto de autogestión, autoevaluación y autonomía en general.

Las debilidades del trabajador son afloradas por el propio interesado para que se le capacite en dichas áreas al estar más preparado puede lograr su meta.

La filosofía organizacional se soporta en un sistema abierto, basado en la confianza y sus criterios.

## OTROS MODELOS DE EVALUACIÓN

La evaluación se centra en el esfuerzo más que en los resultados.

Usa comparaciones estadísticas cuyo resultado siempre se traduce en castigo.

Disminuye el compromiso del trabajador por sesgo-castigo del supervisor al aplicarlo.

Sesga la comunicación y las relaciones personales se quebrantan por la verticalidad de las relaciones de poder.

Se recompensa el esfuerzo más que el resultado y el compromiso se traduce solo en lograr la meta fijada por su superior.

La organización se convierte en un sistema explorador que solo exige al trabajador cumplir su tarea y lograr la meta propuesta

El clima organizacional desmejora por la escasa participación del trabajador en la proposición de sus metas.

Se busca solo un contexto de evaluación directa para establecer responsabilidades.

El trabajador oculta sus debilidades por el temor al castigo por parte de su superior.

La organización funciona como sistema cerrado donde la confianza hacia el trabajador se traduce en supervisión.

## **CAPITULO III**

### **ANÁLISIS DE ESACONTROL**

#### **3. SITUACIÓN ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN**

Esacontrol es una organización que cuenta con un certificado de calidad basado en la norma ISO 9001 y ésta determina que el personal contratado sea competente en la realización de actividades que afecten directamente a la calidad de los productos, por tal razón la Gerencia de Recursos Humanos busca manejar un modelo de gestión para garantizar la competencia del personal por medio de la coordinación de los procesos existentes.

Aun cuando la Gestión de Talento Humano involucra varios subsistemas, el desarrollo de la presente tesis se enfocará en dos de éstos:

1. Reclutamiento y Selección
2. Capacitación y desarrollo

#### **3.1. RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN**

##### **3.1.1. RECLUTAMIENTO**

El procedimiento de reclutamiento de personal inicia cuando se determina la necesidad de cubrir una vacante en la empresa. Las acciones que se llevan a cabo son:

1. La Gerencia de Recursos Humanos convoca a un concurso interno mediante el cual los empleados interesados se pueden presentar, siempre y cuando reúnan los requisitos determinados para cada cargo.
2. En caso de no existir interesados o personas adecuadas para cubrir el cargo, al interior de la organización, se procede a buscar fuentes externas, las siguientes alternativas son:

- Avisos en la prensa local (por lo general se ocupa este medio para reclutar a altos directivos)
  - Contacto directo con organizaciones profesionales y centros docentes (universidades, institutos tecnológicos, etc.)
  - Agencias de empleo (se utilizan las que están disponibles en internet: [www.multitrabajos.com](http://www.multitrabajos.com), [www.porfinempleo.com](http://www.porfinempleo.com))
3. Luego de pasar por el proceso de reclutamiento se continúa con el de selección.

### **3.1.2. SELECCIÓN E INDUCCIÓN**

Esacontrol S.A., realiza una selección de personal basada en logros y objetivos, es decir, selecciona a su personal por fases y logros según los conocimientos de los participantes.

Las actividades que se siguen luego de pasar el proceso de reclutamiento son:

- a) Verificar la información personal, experiencia y certificados, contenida en los documentos presentados por los aspirantes, la información a revisar es:
  - Autenticidad de los documentos
  - Experiencia previa y entrenamiento del aspirante
  - Especificaciones, límites de edad para la vacante, sexo (cuando aplique), etc.
  - Especificaciones de conocimiento, puede ser de algún lenguaje específico, etc.
- b) Separar las carpetas por grupos, por personal apto y no apto para ocupar la vacante en la organización.
- c) Programar entrevistas para los aspirantes que cumplen con los requisitos del puesto, la primera entrevista la realiza la persona el Coordinador de Recursos Humanos, en ésta se busca conocer al candidato y tener un acercamiento formal con el mismo, a fin de indicarle temas generales para el

cargo y sobre la organización, además se pretende conocer las aptitudes del entrevistado.

- d) Con los candidatos pre seleccionados, se realiza una nueva entrevista con el Responsable de Planta (Jefe Directos) quien evalúa a candidato en lo referente a conocimientos propios de su función.
- e) Una vez efectuadas las entrevistas, tanto el Coordinador de Recursos Humanos como el Responsable de Planta, llenan el formulario de evaluación del candidato y deciden quién es el postulante más apto para ocupar el cargo vacante. la entrevista y la reserva hasta haber concluido con todas las citas para realizar las calificaciones globales.
- f) Una vez terminadas las entrevistas, el Responsable de Relaciones Laborales emite un informe y presenta una terna de candidatos pre seleccionados, los cuales pasan a una nueva entrevista con el Jefe o Gerente de Área donde se requiere cubrir la vacante, quien al finalizar la misma emite un dictamen favorable a favor de la persona que más se acerque al perfil requerido.
- g) El proceso de inducción del personal nuevo, se realiza en una sola jornada, en la cual una persona delegada de cada área de la organización, expone brevemente como se desarrolla el proceso al que pertenecen.

### **3.1.3. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS**

En Esacontrol no se cuenta con una descripción de cargos establecida de manera objetiva, actualmente las actividades y requerimientos del cargo se encuentran detalladas en la Hoja de Descripción de Responsabilidades y las actividades que desarrolla cada persona en las Instrucciones de Trabajo respectivas.

Como se indicó anteriormente, los cargos en Esacontrol son a nivel administrativo y operativo, los niveles jerárquicos para el personal dentro de la organización son los siguientes:

- Gerente General
- Responsables de Área
- Supervisores

- Asistentes
- Operarios

El personal operativo de Esacontrol se encuentra dirigido directamente por el Responsable de Planta.

### **3.2. CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO**

Con la capacitación del personal, se busca definir las actividades para identificar las competencias necesarias de los trabajadores y establecer la formación necesaria a fin de garantizar que los procesos se desarrollen eficazmente y conseguir la toma de conciencia del Personal sobre la importancia de sus labores. Para la realización del programa de capacitación se realiza un Plan de Formación, el cual se desarrolla de la siguiente manera:

- El Jefe de Planta y el Responsable de Recursos Humanos elaboran el correspondiente Plan Semestral de Formación para el Personal, de acuerdo a los objetivos de la organización, al análisis y la comparación de los perfiles del personal con las funciones que realiza y a requerimientos técnicos relevados en los procesos por mejora continua.
- El Gerente Técnico Operativo revisa y aprueba el Plan Semestral de Formación propuesto, asignando y aprobando los recursos necesarios para su ejecución y cumplimiento.
- El Responsable de Recursos Humanos controla que el Plan Semestral de Formación se cumpla, solicitando los recursos asignados y aprobados previamente por el Gerente Técnico Operativo.
- Recursos Humanos mantiene los Registros de Formación de eventos internos y/o copia de los certificados de eventos externos, los mismos que constan en el respectivo expediente del trabajador.

### 3.2.1. EVALUACIÓN DE LA EFICACIA DE LA FORMACIÓN

El responsable de Recursos Humanos coordina trimestralmente, o cuando se considere necesario, con los responsables de los diferentes procesos, la evaluación de la Eficacia de la Formación recibida, a fin de determinar si se han cumplido los objetivos, los criterios de la evaluación son los siguientes:

- **Grado de Conocimiento:** Lo evaluará el Jefe inmediato superior, identificando 5 niveles:
  1. No aceptable: Evidencia desconocimiento total.
  2. Malo: Posee una ligera idea sobre el tema.
  3. Bueno: Demuestra conocimientos generales sobre el tema.
  4. Muy Bueno: Evidencia conocimiento y cierto dominio sobre el tema.
  5. Eficiente: Supera las expectativas.
  
- **Grado de Aplicación:** Puede ser evaluado mediante la aplicación de una encuesta u observación directa en el desarrollo de las actividades, aplicada por el Jefe inmediato superior, identificando 5 niveles:
  1. No aceptable: Evidencia desconocimiento total.
  2. Mal Aplicable: Aplica erróneamente la instrucción recibida.
  3. Aplica: Aplica parcialmente la instrucción recibida.
  4. Muy Aplicable: Aplica la instrucción recibida en forma integral.
  5. Satisfactoriamente Aplicable: Supera las expectativas.
  
- **Impacto en el Producto de la Aplicación de la Formación Recibida:** El Jefe inmediato evalúa mediante la observación de los resultados del proceso, las actividades del personal formado, identificando 5 niveles:
  1. Nulo: Se observa disminución en los resultados esperados.
  2. Aplica Poco: Se mantienen los resultados.

3. Buena Aplicación: Se evidencia mejoras de hasta un 5% en más, en los resultados.
4. Muy Aplicable: Se evidencia mejoras de hasta un 10% en más, en los resultados.
5. Súper Aplicable: Se obtiene una mejora superior de más del 10% en los resultados.

En caso de haberse alcanzado una puntuación promedio entre los 3 criterios menor a 3, se pedirá al Jefe de Planta que tome las acciones correctivas necesarias, incluyendo, si es el caso, la revisión del Plan Semestral de Formación.

### **3.3. CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

- Los procesos de recursos humanos establecidos en la organización, no están alineados a las estrategias de la empresa.
- Se tiene definido un manual de funciones, pero no se ha establecido claramente cuáles son los requisitos que una persona debe tener para ocupar un cargo en la organización, hasta ahora los procesos de selección se los realiza en base a experiencias anteriores y buscando personas que se acerquen más al perfil de las personas que ya trabajan en la empresa, sin tener una técnica que permita medir si las competencias de la persona son aptas o no para desarrollar actividades específicas.
- El ambiente de trabajo es seguro y saludable, las prácticas de salud laboral son satisfactorias y eso se puede evidenciar en el hecho de que al menos en el último año no se han registrado accidentes laborales pese a ser una empresa de producción.

En el siguiente capítulo se diseñará un Modelo de Gestión por Competencias, con el que se busca contribuir con la competitividad y productividad de Esacontrol.

## **CAPITULO IV**

# **DESARROLLO DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS**

### **4. MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS**

El enfoque de la Gestión basada en competencias es un tema con una importancia y una utilización creciente en el entorno empresarial ya que impulsa a un nivel de excelencia las competencias individuales de acuerdo a las necesidades operativas de la empresa; garantizando de esta manera el desarrollo y la administración del potencial de las personas.

Distintamente del Modelo que se desee implementar, éste trae beneficios muy importantes ya que al dirigir a las personas basándose en sus talentos, se logra aprovechar toda la imaginación, capacidad, creatividad, más allá de sus experiencias y conocimientos, en beneficio de la empresa y de la propia persona; la organización es concebida como un todo integral, donde las diferentes áreas se interrelacionan; el clima organizacional se convierte en un ambiente innovador a través del auto – desarrollo, ya que los trabajadores conocerán su propio perfil de competencia y el requerido por el puesto que ocupan o aspiran, identificando y actuando sobre las acciones necesarias para conseguir el perfil requerido.

Luego de analizar los diversos modelos propuestos por distintos autores, se propone un Modelo que sirva como herramienta para que Esacontrol tenga una guía para administrar el talento humano de una forma efectiva. Basándose en el objetivo principal de esta tesis; el Modelo contendrá cada una de las actividades claves que debe cumplir la organización.

La implementación del Modelo de Gestión por Competencias, contribuye a obtener resultados que agreguen valor en torno al cumplimiento de la misión,

concretamente a través del logro de los objetivos organizacionales planteados, transformando a las personas en centro de la ejecución estratégica.

#### **4.1.ELABORACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS**

Como se había indicado en el punto 2.3.4, la propuesta para el Modelo de Gestión por Competencias se basa en el desarrollo de los siguientes pasos:

- Definir competencias institucionales
- Recoger información
- Análisis de los puestos de trabajo
- Elaboración de perfiles de competencias
- Validar el modelo de Competencias
- Aplicar el modelo a los subsistemas de Recursos Humanos

##### **4.1.1. Definir Competencias Organizacionales**

La identificación de competencias tiene por objetivo determinar cuáles son las competencias que se requiere tenga el personal de la empresa para desempeñar de forma excelente una actividad determinada, dentro de un puesto de trabajo.

La importancia de realizar un correcto procedimiento en la identificación de competencias radica en que es un punto sensible para el modelo, ya que la identificación y luego el diseño del perfil de competencias, es el punto central del cual depende el diseño y utilización óptimos del modelo de gestión por competencias.

Para definir las competencias organizacionales o generales se siguieron los siguientes pasos:

- Elaboración de un borrador de competencias: en la Tabla 5 se muestra las competencias propuestas para Esacontrol, las cuales deben ser seleccionadas según las necesidades de la misma.
- Reunión activa con la dirección de Esacontrol: Es imprescindible el compromiso y participación de las autoridades de la organización ya que éstas poseen un mayor conocimiento de la misma y además son entes para la generación de decisiones por lo que se podrá definir los factores clave de éxito o competencias que se necesitan.
- Existe innumerable cantidad de competencias, sin embargo, se ha definido este primer borrador seleccionando a aquellas que mejor se acoplen a la realidad de la empresa, las mismas que a continuación se detallan y que posteriormente se presentarán a la Dirección de la empresa para proceder con la respectiva selección de las competencias generales y específicas:

COMPETENCIAS		DEFINICIONES	
<b>ESPECÍFICAS</b>	<b>Orientar y desarrollar a otras personas</b>	Ayuda a que los demás descubran y alcancen su potencial.	
	<b>Pensamiento estratégico</b>	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio, comprar negocios en marcha, realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores. Incluye la capacidad para saber cuando hay que abandonar un negocio o remplazarlo por otro.	
	<b>Planificación y gestión</b>	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus planes o proyectos, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.	

COMPETENCIAS	DEFINICIONES
<b>Innovación</b>	Es la capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas o situaciones requeridas por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe.
<b>Responsabilidad</b>	Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.
<b>Habilidad analítica</b>	Es la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico. La capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.
<b>Manejo de recursos materiales</b>	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertas actividades.
<b>Operación y control</b>	Operar y controlar el funcionamiento y manejo de equipos, sistemas, redes y otros.
<b>Inspección de productos o servicios</b>	Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos o servicios.
<b>Manejo de recursos financieros</b>	Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos.
<b>Comprensión oral</b>	Es la capacidad de escuchar y comprender información o ideas presentadas.
<b>Expresión oral</b>	Es la capacidad de comunicar información o ideas en forma hablada de manera clara y comprensible.
<b>Expresión escrita</b>	Es la capacidad de comunicar información o ideas por escrito de modo que otros entiendan.

COMPETENCIAS	DEFINICIONES
<b>Juicio y toma de decisiones</b>	Es la capacidad de valorar las ventajas y desventajas de una acción potencial.
<b>Productividad</b>	Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. No espera que los superiores le fijen una meta, cuando el momento llega ya la tienen establecida, incluso superando lo que se espera de ella.
<b>Desarrollo estratégico de los recursos humanos</b>	Capacidad para analizar y evaluar el desempeño actual y potencial de los colaboradores y definir e implementar acciones de desarrollo para las personas y equipos en el marco de las estrategias de la organización, adoptando un rol de facilitador.
<b>Desarrollo de las personas</b>	Implica un esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo, tanto los personales como los demás, a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la organización
<b>Trabajo en equipo</b>	Es la capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo
<b>Orientación a los resultados</b>	Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.
<b>Orientación al cliente</b>	Es la vocación y el deseo de satisfacer a los clientes con el compromiso personal para cubrir con sus pedidos, deseos y expectativas.
<b>Flexibilidad</b>	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera y promoviendo los cambios

**GENERALES**

COMPETENCIAS	DEFINICIONES
	en la propia organización o las responsabilidades de su cargo.
<b>Desarrollo de relaciones</b>	Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y calidad o redes de contactos con distintas personas.
<b>Conocimiento de la industria y el mercado</b>	Es la capacidad de comprender las necesidades del o los clientes, la de los clientes de sus clientes, las de los usuarios finales (según corresponda). También es la capacidad de prever las tendencias, las diferentes oportunidades del mercado, las amenazas de las empresas competidoras y los puntos fuertes y débiles de la propia organización.
<b>Profundidad en el conocimiento de los productos</b>	Es la capacidad de conocer a fondo el / los producto (s) y evaluar la factibilidad y viabilidad de su adaptación a los requerimientos, gustos y necesidades del cliente.
<b>Iniciativa</b>	Es la predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje.
<b>Aprendizaje continuo</b>	Es la habilidad para buscar y compartir información útil, para la resolución de situaciones de negocios utilizando todo el potencial de la empresa. Incluye la capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia, propagando el Know How adquirido en foros locales o internacionales.
<b>Negociación</b>	Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona.

**Tabla 5.** Detalle de competencias propuestas para el personal de Esacontrol  
Elaborado por: Autora

Para llevar a cabo la definición de las competencias institucionales, es necesario contar con niveles de evaluación que serán utilizados por los directivos de la organización para identificar aquellas que más se acoplen a la visión y misión de Esacontrol. Además estos niveles serán utilizados en las competencias específicas, cabe mencionar que los niveles pretenden describir el grado de desarrollo de la competencia en términos del alcance en su desempeño, su utilización permite visualizar las posibilidades de ascenso y transferencia entre diferentes calificaciones; están elaborados para reflejar condiciones reales de trabajo, que se presentan en diferentes grados de complejidad, variedad y autonomía. Tales grados se representan en distintos niveles de competencia requeridos para el desempeño. Para este proyecto se tomó como referencia los niveles de competencias que Martha Alles<sup>6</sup> propone, a continuación se detalla los mismos:

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

En el Anexo 1 se detallan los niveles de cada competencia, del detalle realizado para Esacontrol S.A.

Para este caso de aplicación se consideró únicamente las escalas A, B y C, los directivos evaluaron cada competencia propuesta en el punto anterior de acuerdo a la escala seleccionada; en la tabla siguiente se detalla los resultados obtenidos de esta valoración:

---

<sup>6</sup> ALLES, Martha, Gestión por Competencias; EL DICCIONARIO.

<b>Competencias</b>	<b>NIVEL A</b>	<b>NIVEL B</b>	<b>NIVEL C</b>
Trabajo en equipo	X		
Orientación a los resultados	X		
Orientación al cliente	X		
Flexibilidad		X	
Desarrollo de relaciones		X	
Conocimiento de la industria y el mercado			X
Profundidad en el conocimiento de los productos	X		
Iniciativa	X		
Aprendizaje continuo	X		

**Tabla 6.** Valoración de competencias para el personal de Esacontrol  
Elaborado por: Autora

Como resultado de esta reunión, aquellas competencias calificadas por los directivos de Esacontrol, con el valor de A (alto), son aquellas que quedan definidas como competencias Generales de la organización; éstas son consideradas por la máxima dirección como competencias que se acoplan a su misión y visión y por lo tanto todos los colaboradores deben poseerlas:

- Trabajo en equipo
- Orientación a los resultados
- Orientación al cliente
- Profundidad en el conocimiento de los productos
- Iniciativa
- Aprendizaje continuo

Debido a que las competencias son conductas observables, medibles, desarrollables y cuantificables y de acuerdo a la realidad de Esacontrol, considerando su propia misión y visión, se confirma con la Dirección de la organización, las competencias organizacionales que mejor representan al sentir y las necesidades de la organización.

#### 4.1.2. Recoger información

En este punto se identificaron las tareas, funciones, responsabilidades de los cargos de Esacontrol y en base a esta información se realizó la descripción de los cargos o puestos de trabajo, lo que servirá de base para la definición de las competencias específicas y para los procesos de selección y contratación.

La información que se recogerá será de todos los cargos de la organización, los cuales ya fueron mencionados anteriormente y se detallan a continuación:

- Gerente Técnico Operativo
- Responsable de Planta
- Responsable de Aprovisionamiento
- Responsable de Recursos Humanos
- Asistente de Planta
- Supervisor de Producción
- Operarios de: Corte, Horno Forja, Troquelado Granallado, Ensamble Ensayos y Embalaje
- Supervisor de Maquinado
- Operarios de: Maquinado de Válvulas, Maquinado de Pistones
- Supervisor de Mantenimiento
- Operarios de Mantenimiento
- Responsable de Bodega
- Asistente de Bodega / Facturación

Martha Alles<sup>7</sup>, propone ítems que deben ir en un formulario para el análisis de los puestos, los cuales se aplicarán para llevar a cabo la recolección de la información:

- ❖ Título del puesto, división, sector o gerencia
- ❖ Sumario: breve definición de la tarea
- ❖ Deberes y responsabilidades: las tareas a realizar
- ❖ Capacidades y requisitos educacionales

---

<sup>7</sup> ALLES, Martha, Gestión por Competencias; EL DICCIONARIO.

- ❖ Otras condiciones laborales: describir aquellas que son inusuales para la posición, como horarios de trabajo diferentes a los de la organización, viajes frecuentes, etc.
- ❖ Otros requisitos: de personalidad, competencias
- ❖ Preparado por, aprobado por, fecha

En base a estos ítems, se realizó entrevistas personales a los trabajadores para determinar sus principales actividades y responsabilidades, las mismas que sirvieron como base para realizar el análisis de los puestos de trabajo. Estas actividades se describen en el Anexo 3.

#### **4.1.3. Análisis de los puestos de trabajo**

Después de recolectar la información de actividades, se realizó una descripción completa de cada puesto de trabajo, listando las actividades esenciales, así como también identificando conjuntamente con el Jefe de Recursos Humanos las competencias específicas para cada cargo. En el siguiente capítulo se establece los pasos necesarios para realizar la valoración de actividades y los requisitos para cada puesto de trabajo.

#### **4.1.4. Elaboración de perfiles de competencias**

Las competencias generales son aquellas que todos los integrantes o empleados de Esacontrol deben poseer, por lo tanto dentro del perfil de competencias, éstas se encontrarán obligatoriamente ingresadas como competencias o conductas que debe cumplir este puesto de trabajo.

Las competencias específicas de cada cargo fueron analizadas de acuerdo a las definiciones del Diccionario de Competencias y de las funciones que desempeña el puesto; conjuntamente con el jefe inmediato se levantó un primer documento o borrador de competencias específicas del cargo; las mismas que fueron razonadas con la Dirección de la compañía para su posterior aprobación.

Definidas las competencias generales y las competencias específicas por cada cargo, en esta fase se elaborará los perfiles de competencias, es decir, las competencias específicas serán abiertas en grados o niveles y de cada puesto de trabajo se medirá el impacto que cada competencia tiene para el correcto desempeño del empleado. Para el registro de los perfiles de competencias se utilizará el formato presentado en la siguiente tabla:

<b>Perfil de competencias para el cargo:</b>			
<b>COMPETENCIAS GENERALES</b>			
	A	B	C
<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>			
<b>Las letras A a C indican mayor o menor grado de cumplimiento</b>			

Las competencias generales para todos los niveles serán:

- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Orientación a los resultados
- ✓ Orientación al cliente
- ✓ Profundidad en el conocimiento de los productos
- ✓ Iniciativa
- ✓ Aprendizaje continuo

#### 4.1.4.1. Perfil de competencias del cargo Gerente Operativo

Además de las competencias generales de Esacontrol, el Gerente Técnico Operativo debe contar con las siguientes competencias específicas identificadas para este cargo:

- ✓ Orientar y desarrollar a otras personas
- ✓ Planificación y gestión
- ✓ Pensamiento estratégico

- ✓ Juicio y toma de decisiones
- ✓ Manejo de recursos financieros

En la tabla 7 se valida el grado o calificación de cada una de ellas, de acuerdo a su importancia, para el buen desarrollo del cargo:

Perfil de Competencias para el cargo:	GERENTE TÉCNICO OPERATIVO		
	A	B	C
<b>COMPETENCIAS GENERALES:</b>			
Trabajo en equipo	X		
Orientación a los resultados	X		
Orientación al cliente	X		
Profundidad en el conocimiento de los productos	X		
Iniciativa		X	
Aprendizaje continuo		X	
<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS:</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
Orientar y desarrollar a otras personas	X		
Planificación y gestión	X		
Pensamiento estratégico	X		
Juicio y toma de decisiones	X		
Manejo de recursos financieros	X		

**Tabla 7.** Perfil de competencias del cargo Gerente Técnico Operativo  
Elaborado por: Autora

#### 4.1.4.2. Perfil de competencias del cargo Responsable de Recursos Humanos

Las competencias específicas para este cargo son:

- ✓ Planificación y gestión
- ✓ Juicio y toma de decisiones
- ✓ Desarrollo estratégico de los recursos humanos
- ✓ Negociación

En la tabla 8 se valida el grado o calificación de cada una de ellas, de acuerdo a su importancia, para el buen desarrollo del cargo:

Perfil de Competencias para el cargo:	RESPONSABLE DE RECURSOS HUMANOS		
	A	B	C
<b>COMPETENCIAS GENERALES:</b>			
Trabajo en equipo	X		
Orientación a los resultados		X	
Orientación al cliente	X		
Profundidad en el conocimiento de los productos	X		
Iniciativa		X	
Aprendizaje continuo		X	
<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS:</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
Planificación y gestión	X		
Juicio y toma de decisiones	X		
Desarrollo estratégico de los recursos humanos	X		
Negociación	X		

**Tabla 8.** Perfil de competencias del cargo Responsable de Recursos Humanos  
Elaborado por: Autora

#### 4.1.4.3. Perfil de competencias del cargo Responsable de Aprovisionamiento

Las competencias específicas para este cargo son:

- ✓ Planificación y gestión
- ✓ Pensamiento estratégico
- ✓ Negociación
- ✓ Manejo de recursos financieros
- ✓ Habilidad analítica

En la tabla 9 se valida el grado o calificación de cada una de ellas, de acuerdo a su importancia, para el buen desarrollo del cargo:

Perfil de Competencias para el cargo:	RESPONSABLE DE APROVISIONAMIENTO		
	A	B	C
<b>COMPETENCIAS GENERALES:</b>			
Trabajo en equipo	X		
Orientación a los resultados		X	
Orientación al cliente	X		
Profundidad en el conocimiento de los productos	X		
Iniciativa		X	
Aprendizaje continuo		X	

<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS:</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
Planificación y gestión	X		
Pensamiento estratégico	X		
Negociación		X	
Manejo de recursos financieros	X		
Habilidad analítica	X		

**Tabla 9.** Perfil de competencias del cargo Responsable de Aprovisionamiento  
Elaborado por: Autora

#### 4.1.4.4. Perfil de competencias del cargo Responsable de Planta

Las competencias específicas para este cargo son:

- ✓ Orientar y desarrollar a otras personas
- ✓ Planificación y gestión
- ✓ Juicio y toma de decisiones
- ✓ Innovación

En la tabla 10 se valida el grado o calificación de cada una de ellas, de acuerdo a su importancia, para el buen desarrollo del cargo:

<b>Perfil de Competencias para el cargo:</b>	<b>RESPONSABLE DE PLANTA</b>		
<b>COMPETENCIAS GENERALES:</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
Trabajo en equipo	X		
Orientación a los resultados		X	
Orientación al cliente	X		
Profundidad en el conocimiento de los productos	X		
Iniciativa		X	
Aprendizaje continuo			
<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS:</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
Orientar y desarrollar a otras personas	X		
Planificación y gestión	X		
Juicio y toma de decisiones	X		
Innovación	X		

**Tabla 10.** Perfil de competencias del cargo Responsable de Planta  
Elaborado por: Autora

## 4.1.4.5. Perfil de competencias del cargo Asistente de Planta

Las competencias específicas para este cargo son:

- ✓ Innovación
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Comprensión oral
- ✓ Expresión oral
- ✓ Expresión escrita

En la tabla 11 se valida el grado o calificación de cada una de ellas, de acuerdo a su importancia, para el buen desarrollo del cargo:

<b>Perfil de Competencias para el cargo:</b>	<b>ASISTENTE DE PLANTA</b>		
<b>COMPETENCIAS GENERALES:</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
Trabajo en equipo	X		
Orientación a los resultados	X		
Orientación al cliente	X		
Profundidad en el conocimiento de los productos		X	
Iniciativa		X	
Aprendizaje continuo		X	
<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS:</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
Innovación		X	
Responsabilidad	X		
Comprensión oral		X	
Expresión oral		X	
Expresión escrita		X	

**Tabla 11.** Perfil de competencias del cargo Asistente de Planta  
Elaborado por: Autora

## 4.1.4.6. Perfil de competencias del cargo Asistente de Bodega

Las competencias específicas para este cargo son:

- ✓ Innovación
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Habilidad analítica
- ✓ Manejo de recursos materiales

- ✓ Inspección de productos o servicios

En la tabla 12 se valida el grado o calificación de cada una de ellas, de acuerdo a su importancia, para el buen desarrollo del cargo:

<b>Perfil de Competencias para el cargo:</b>	<b>ASISTENTE DE BODEGA</b>		
<b>COMPETENCIAS GENERALES:</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
Trabajo en equipo	X		
Orientación a los resultados	X		
Orientación al cliente	X		
Profundidad en el conocimiento de los productos	X		
Iniciativa		X	
Aprendizaje continuo		X	
<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS:</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
Innovación		X	
Responsabilidad	X		
Habilidad analítica			X
Manejo de recursos materiales	X		
Inspección de productos o servicios	X		

**Tabla 12.** Perfil de competencias del cargo Asiste de Bodega  
Elaborado por: Autora

#### 4.1.4.7. Perfil de competencias de los cargos Supervisor de Producción, Supervisor de Maquinado y Supervisor de Mantenimiento

Las competencias específicas para este cargo son:

- ✓ Planificación y gestión
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Habilidad analítica
- ✓ Manejo de recursos materiales
- ✓ Operación y control
- ✓ Inspección de productos o servicios

En las tablas 13, 14 y 15 se valida el grado o calificación de cada una de ellas, de acuerdo a su importancia, para el buen desarrollo del cargo:

Perfil de Competencias para el cargo:	SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN		
	A	B	C
<b>COMPETENCIAS GENERALES:</b>			
Trabajo en equipo	X		
Orientación a los resultados	X		
Orientación al cliente	X		
Profundidad en el conocimiento de los productos	X		
Iniciativa		X	
Aprendizaje continuo		X	
<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS:</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
Planificación y gestión			X
Responsabilidad	X		
Habilidad analítica	X		
Manejo de recursos materiales	X		
Operación y control		X	
Inspección de productos o servicios		X	

**Tabla 13.** Perfil de competencias del cargo Supervisor de Producción  
Elaborado por: Autora

Perfil de Competencias para el cargo:	SUPERVISOR DE MAQUINADO		
	A	B	C
<b>COMPETENCIAS GENERALES:</b>			
Trabajo en equipo	X		
Orientación a los resultados	X		
Orientación al cliente	X		
Profundidad en el conocimiento de los productos	X		
Iniciativa		X	
Aprendizaje continuo		X	
<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS:</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
Planificación y gestión			X
Responsabilidad	X		
Habilidad analítica	X		
Manejo de recursos materiales	X		
Operación y control		X	
Inspección de productos o servicios		X	

**Tabla 14.** Perfil de competencias del cargo Supervisor de Maquinado  
Elaborado por: Autora

Perfil de Competencias para el cargo:	SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO		
	A	B	C
<b>COMPETENCIAS GENERALES:</b>			
Trabajo en equipo	X		
Orientación a los resultados	X		
Orientación al cliente	X		
Profundidad en el conocimiento de los productos	X		
Iniciativa		X	
Aprendizaje continuo		X	
<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS:</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
Planificación y gestión			X
Responsabilidad	X		
Habilidad analítica	X		
Manejo de recursos materiales	X		
Operación y control		X	
Inspección de productos o servicios		X	

**Tabla 15.** Perfil de competencias del cargo Supervisor de Mantenimiento  
Elaborado por: Autora

#### 4.1.4.8. Perfil de competencias del cargo Responsable de Bodega

Las competencias específicas para este cargo son:

- ✓ Innovación
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Habilidad analítica
- ✓ Manejo de recursos materiales
- ✓ Inspección de productos o servicios

En la tabla 16 se valida el grado o calificación de cada una de ellas, de acuerdo a su importancia, para el buen desarrollo del cargo:

Perfil de Competencias para el cargo:	ASISTENTE DE BODEGA		
	A	B	C
<b>COMPETENCIAS GENERALES:</b>			
Trabajo en equipo	X		
Orientación a los resultados	X		
Orientación al cliente	X		
Profundidad en el conocimiento de los productos	X		

Iniciativa		X	
Aprendizaje continuo		X	
<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS:</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
Innovación		X	
Responsabilidad	X		
Habilidad analítica			X
Manejo de recursos materiales	X		
Inspección de productos o servicios	X		

**Tabla 16.** Perfil de competencias del cargo Responsable de Bodega  
Elaborado por: Autora

#### 4.1.4.9. Perfil de competencias de los cargos Operarios de Producción, Maquinado y Mantenimiento

Las competencias específicas para este cargo son:

- ✓ Responsabilidad
- ✓ Manejo de recursos materiales
- ✓ Operación y control
- ✓ Inspección de productos y servicios
- ✓ Comprensión oral

En las tablas 17, 18 y 19 se valida el grado o calificación de cada una de ellas, de acuerdo a su importancia, para el buen desarrollo del cargo:

Perfil de Competencias para el cargo:	OPERARIO DE PRODUCCIÓN		
	A	B	C
<b>COMPETENCIAS GENERALES:</b>			
Trabajo en equipo	X		
Orientación a los resultados	X		
Orientación al cliente	X		
Profundidad en el conocimiento de los productos		X	
Iniciativa		X	
Aprendizaje continuo		X	
<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS:</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
Responsabilidad	X		
Manejo de recursos materiales	X		
Operación y control	X		

Inspección de productos y servicios		X	
Comprensión oral		X	

**Tabla 17.** Perfil de competencias del cargo Operario de Producción  
Elaborado por: Autora

Perfil de Competencias para el cargo:	OPERARIO DE MAQUINADO		
	A	B	C
<b>COMPETENCIAS GENERALES:</b>			
Trabajo en equipo	X		
Orientación a los resultados	X		
Orientación al cliente	X		
Profundidad en el conocimiento de los productos		X	
Iniciativa		X	
Aprendizaje continuo		X	
<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS:</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
Responsabilidad	X		
Manejo de recursos materiales	X		
Operación y control	X		
Inspección de productos y servicios		X	
Comprensión oral		X	

**Tabla 18.** Perfil de competencias del cargo Operario de Maquinado  
Elaborado por: Autora

Perfil de Competencias para el cargo:	OPERARIO DE MANTENIMIENTO		
	A	B	C
<b>COMPETENCIAS GENERALES:</b>			
Trabajo en equipo	X		
Orientación a los resultados	X		
Orientación al cliente	X		
Profundidad en el conocimiento de los productos		X	
Iniciativa		X	
Aprendizaje continuo		X	
<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS:</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
Responsabilidad	X		
Manejo de recursos materiales	X		
Operación y control	X		
Inspección de productos y servicios		X	
Comprensión oral		X	

**Tabla 19.** Perfil de competencias del cargo Operario de Mantenimiento  
Elaborado por: Autora

#### **4.1.5. Validar el modelo de competencias**

Se mantuvo reuniones con los directivos y con las 4 jefaturas de Esacontrol, para presentar los formatos, competencias generales y competencias específicas resultantes del trabajo conjunto realizado, para revisar el Modelo de Gestión propuesto en este proyecto.

Los distintos formatos presentados en esta investigación (perfil de competencias, cuestionario de un análisis del puesto para un empleado, etc.) fueron gestionados durante el desarrollo de esta propuesta de Modelo de Gestión por Competencias, de tal manera que se pudo ir identificando oportunidades de mejora que los formatos sean completamente aplicables a la organización; lo que permitió validar si el modelo es adaptable a la realidad de Esacontrol. En cuanto a las competencias generales y específicas, se realizó una última revisión para validar las que realmente constituyan factores claves de éxito para la organización.

Como conclusión de estas reuniones, el modelo de gestión propuesto en este capítulo será aplicado por Esacontrol, con miras a realizar las actualizaciones que correspondan de acuerdo a las nuevas necesidades que tenga la empresa; ya que un modelo de gestión debe ser flexible y adaptable a los nuevos retos o cambios que se presenten para la compañía con el objetivo de alcanzar la misión y visión de Esacontrol.

#### **4.1.6. Aplicar el modelo a los subsistemas de recursos humanos**

En todas las organizaciones, sean estas pequeñas o grandes, debe existir la gestión integrada de recursos humanos, que se logra a través del modelo de competencias, con esto se consigue que las mismas sean cada vez más competitivas y se aseguren que su recurso humano cada vez esté más capaz de realizar sus actividades de forma eficiente.

Cuando se implementa un esquema de Gestión por Competencias, este se relaciona con todas las tareas propias al área de Recursos Humanos y puede ser aplicado a distintos subsistemas de Recursos Humanos y proveerá las directrices necesarias para su aplicación.

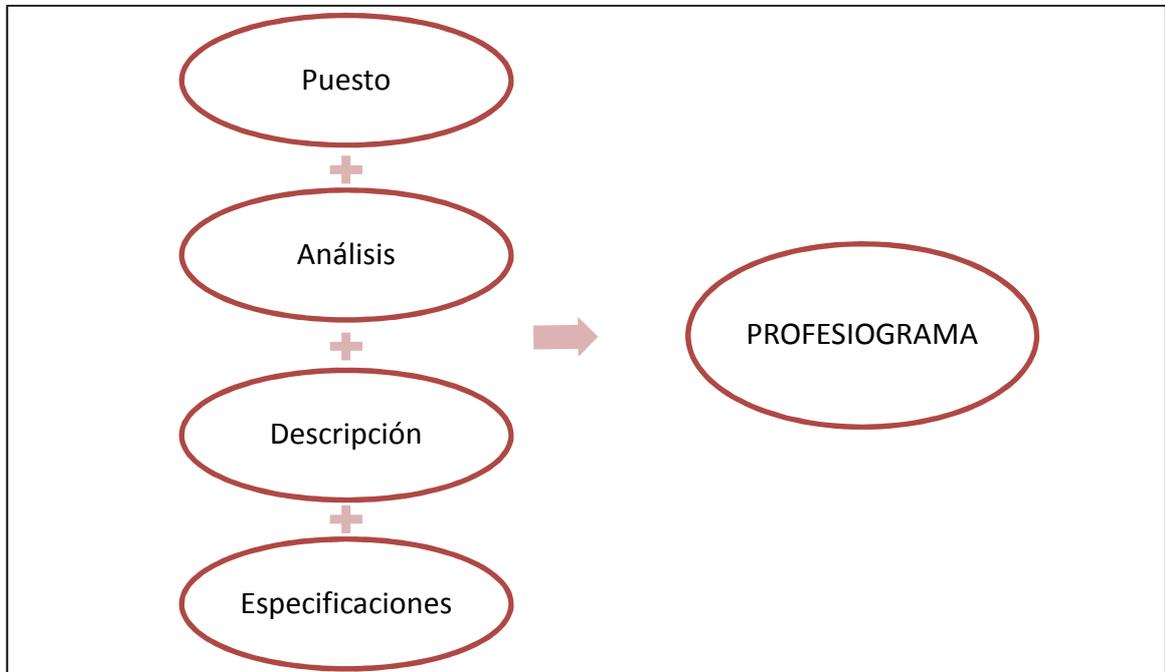
#### 4.1.6.1. Análisis y descripción de puestos (Job Description)

Al momento en que Esacontrol decidió implementar un esquema de gestión por competencias; el primer proceso que deberá encarar es la descripción de puestos por competencias; es un paso fundamental para llevar a cabo el modelo de gestión, ya que a partir de esta descripción es posible implementar todos los demás procesos en el área de recursos humanos.

El análisis de los puestos de trabajo es un proceso objetivo, en la medida en que no tiene en consideración a la persona que ocupa el puesto de trabajo, sino al puesto en sí, para este proyecto se realizó un levantamiento de información inicial mediante entrevistas directas con cada trabajador de la organización con el fin de determinar las actividades que estas personas realizan, luego de lo cual se verificó esta información con el Jefe de la Planta y el Responsable de Recursos Humanos para validar la información obtenida. Este análisis se realizó considerando dos variables:

- **Descripción de puestos de trabajo:** documento que recoge la información obtenida por medio del análisis, quedando reflejada de este modo, el contenido del puesto así como las responsabilidades y deberes inherentes al mismo.
- **Especificaciones del puesto de trabajo:** está relacionado con los requisitos y cualificaciones personales exigidos para un cumplimiento satisfactorio de las tareas: nivel de estudios, experiencia, características personales, etc. Estos requisitos proceden de forma directa del análisis y descripción del puesto.

Mediante esta información se elaborará el perfil profesiográfico (documento que especifica cuantitativa y cualitativamente las características aptitudes que ha de tener el candidato)



El formato de descripción y análisis del puesto está enfocado a identificar las competencias específicas que se requieran para el cargo (Anexo 2). Como se había señalado anteriormente, este paso es el más importante poder aplicar el Modelo a los subsistemas de Recursos Humanos.

## **CAPITULO V**

### **5. PROPUESTA DE MEJORA**

El modelo de Gestión por Competencias para Esacontrol S.A. suministrará los lineamientos necesarios para los subsistemas de Recursos Humanos de la organización y facilitarán la aplicación correcta de los mismos.

Los subsistemas en los que se aplicará el modelo son:

- ✓ Reclutamiento y selección
- ✓ Capacitación y desarrollo

## **5.1. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS**



	<b>RECURSOS HUMANOS, ORGANIZACIÓN Y SISTEMAS</b>
<b>Reclutamiento de Personal</b>	

## 1. OBJETIVO

Establecer las técnicas, procedimientos y sistemas de información adecuados para la divulgación de oportunidades de empleo y con ello atraer personas calificadas y capaces para ocupar puestos en la organización.

## 2. ALCANCE

Este procedimiento es aplicable a los procesos de reclutamiento de Esacontrol.

## 3. DEFINICIONES

- **Reclutamiento:** proceso orientado a atraer candidatos, tanto de adentro como fuera de la Empresa, que estén capacitados y sean idóneos para ocupar un cargo dentro de la misma.

## 4. RESPONSABILIDADES

- Reclutamiento: Recursos Humanos
- Solicitud de Personal: Responsable de Área
- Requisición de Personal: Gerencia Unidad solicitante (1)
- Aprobación de Requisición de Personal: Gerencia Recursos Humanos (2)
- Aprobación de Requisición de Personal: Gerencia General (3)

## 5. PROCEDIMIENTO

### 5.1. Emisión de la Requisición de Personal

La "Requisición de Personal" se origina en el área en la que se debe cubrir la vacante. La requisición debe ser firmada por el Responsable de Área y/o

Departamento y llenada correctamente con toda la información prevista en el formato.

## **5.2. Aprobación de la Requisición de Personal**

La Requisición de Personal debe ser aprobada por el Responsable de la Unidad en donde se va a cubrir la vacante, luego enviada a RH para su aprobación. Luego de la aprobación de Recursos Humanos, se requiere la aprobación de la Gerencia General, previa la contratación del personal.

### **5.2.1. Reclutamiento de personal**

El reclutamiento de personal se realiza a través de fuentes de obtención de posibles candidatos, utilizando los medios adecuados para este proceso. Entre las fuentes se considerarán:

**Promoción Interna:** es la primera fuente de reclutamiento, se realiza dentro de la organización, ascendiendo o trasladando a los trabajadores a cargos que ofrecen mejores retos y oportunidades. El objetivo del reclutamiento interno eleva la motivación y permite un mejor desarrollo del personal, para esto se utiliza el formato de Movimiento de Personal.

**Fuentes Externas:** abarca a los mejores candidatos disponibles en el mercado, esto incluye a candidatos reales o potenciales, disponibles u ocupados en otras empresas. Las fuentes que Esacontrol considerará para este efecto son:

- **Banco de datos:** son hojas de vida que se mantienen en la Empresa.
- **Anuncios en la prensa:** se considera postulaciones por medio de la prensa local.
- **Universidades, Institutos y Centros de Educación:** son fuentes de reclutamiento a donde la Empresa puede acudir para obtener personal calificado.

- **Bolsa de empleo por internet:** Esacontrol está suscrita a las páginas: [www.multitrabajos.com](http://www.multitrabajos.com) y [www.porfinempleo.com](http://www.porfinempleo.com) especializadas en reclutamiento en línea.
- **Agencias de Empleos:** son las que tienen acceso a una gran cantidad de mercados laborales, por lo que se facilita el proceso de reclutamiento.

## 6. REGISTROS

- Requisición de personal



esacontrol

## RECURSOS HUMANOS, ORGANIZACIÓN Y SISTEMAS

**REQUISICIÓN DE PERSONAL****DATOS DEL PUESTO**TITULO DEL  
PUESTO:

\_\_\_\_\_

FECHA DE  
REQUISICION:

\_\_\_\_\_

POSICION  
NUEVA:

\_\_\_\_\_

FECHA  
REQUERIDA:

\_\_\_\_\_

TEMPORAL:

\_\_\_\_\_

AREA:

\_\_\_\_\_

FUNCIONES  
A REALIZAR:

\_\_\_\_\_

**CONDICIONES DEL PUESTO:****FORMACIÓN ACADÉMICA**

ESTUDIANTE	BACHILLER	BACHILLER TEC.	TECNÓLOGO	PROFESIONAL	POSTGRADO

**CONOCIMIENTOS EN COMPUTACIÓN**

INDISPENSABLE	DESEABLE	NO REQUIERE

**CONOCIMIENTOS EN INGLÉS**

INDISPENSABLE	DESEABLE	NO REQUIERE

**OTROS CONOCIMIENTOS, HABILIDADES O DESTREZAS INDISPENSABLES PARA EL CARGO:**


<b>EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA:</b>	
<b>AREA</b>	<b>TIEMPO</b>
<b>OBSERVACIONES:</b>	
<b>REQUISIÓN REALIZADA POR</b>	<b>APROBADO POR:</b>
NOMBRE:	NOMBRE:
FIRMA:	FIRMA:
FECHA:	FECHA:
<b>APROBACIÓN RECURSOS HUMANOS</b>	
NOMBRE:	
FIRMA:	
FECHA:	

 esacontrol	<b>RECURSOS HUMANOS, ORGANIZACIÓN Y SISTEMAS</b>
<b>Selección de Personal</b>	

## 1. OBJETIVO

Establecer la metodología adecuada, con el fin de proveer a la organización del recurso humano competente, en base a sus conocimientos, aptitudes y habilidades, requisitos necesarios para cubrir los puestos existentes.

## 2. ALCANCE

Este procedimiento es aplicable a los procesos de contratación de personal de Esacontrol.

## 3. DEFINICIONES

- **Selección:** escoger de entre los candidatos reclutados al más idóneo para cubrir la vacante existente.
- **Contratación:** convenio en virtud del cual una persona se compromete con la organización a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia y por el pago de una remuneración.

## 4. RESPONSABILIDADES

- Selección de Personal: Recursos Humanos
- Solicitud de Personal: Responsable de Área
- Aprobación de Requisición de Personal: Gerencia Unidad solicitante (1)
- Aprobación de Requisición de Personal: Gerencia Recursos Humanos (2)
- Aprobación de Requisición de Personal: Gerencia General (3)
- Contratación: Recursos Humanos

## **5. PROCEDIMIENTO**

### **5.1. Selección de candidatos**

Concluido el proceso de reclutamiento de personal, se inicia la selección de los aspirantes, determinando a los más idóneos para cubrir la vacante; para esto Recursos Humanos debe realizar un análisis de las hojas de vida de cada uno candidato y realiza las verificaciones de los datos y referencias que en ella constan.

### **5.2. Entrevista Inicial de Selección – Recursos Humanos**

Una vez que se ha determinado a los candidatos que cumplen con los requerimientos del cargo, se convoca a una primera entrevista con la función competente de Recursos Humanos. En esta entrevista se informa al candidato el proceso que está siguiendo la selección, además se profundizan y/o aclaran las dudas que surgen del análisis de la hoja de vida y sobre todo se busca lograr un acercamiento más directo entre el aspirante y la organización. En la entrevista específicamente se debe buscar información sobre:

- Antecedentes Académicos
- Experiencia laboral
- Habilidades Comunicativas
- Impactos e imprecisiones personales
- Motivación y Compromiso Laboral
- Iniciativa Laboral o Académica
- Independencia de Criterio
- Grado de Interés
- Metas Laborales

Los resultados de la entrevista y evaluación inicial del candidato se deberán registrar en el formato de “Evaluación del Candidato”; si el candidato obtiene más de 70 puntos en la evaluación será recomendado para el cargo y pasarán a la siguiente fase que es la rendición de pruebas de aptitud y psicológicas.

### 5.3. Aplicación de pruebas y técnicas de selección

Las pruebas son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto, estas pruebas consisten en test psicológicos y pruebas que miden las aptitudes, capacidad y competencia del candidato para desempeñar la tarea, así como rasgos de personalidad relevantes. Estas pruebas deben ser aplicadas de acuerdo a la posición a ser cubierta. La evaluación técnica-profesional, deberá ser realizada por el Responsable de Unidad y/o Área respectiva.

Recursos Humanos determinará el tipo de pruebas que va a aplicar en el proceso de selección, dependiendo de las características de la vacante y del aspirante, entre estas están:

**Pruebas de aptitudes y capacidad:** las pruebas de aptitudes y capacidad están creadas específicamente para medir las habilidades que se requieren para realizar las tareas de un cargo, lo que permite evaluar el posible desempeño del individuo en sus futuras labores.

**Pruebas psicológicas:** las pruebas psicológicas son instrumentos de medición, un patrón que se aplica en forma constante y sistemática para medir una muestra de conducta con el objetivo de hacer una predicción acerca del comportamiento futuro del candidato.

### 5.4. Emisión e informe de candidatos

Una vez que se ha realizado la entrevista inicial y luego de la evaluación respectiva, se informará al Responsable de Unidad y/o Área sobre los candidatos que han sido preseleccionados y que deberán ser entrevistados y evaluados por el responsable directo de la posición a cubrir.

Se presentará una programación de las entrevistas coordinadas, con las hojas de vida de los aspirantes y el formato de Evaluación del Candidato, para ser realizado por el Responsable Unidad y/o Área respectiva.

### **5.5. Entrevista con el Responsable de Unidad ó Superior inmediato**

El Responsable de Unidad o la función inmediata superior, realiza la segunda entrevista con los aspirantes finalistas. En esta entrevista se debe informar sobre los aspectos técnicos relacionados al cargo, así como las expectativas sobre la gestión y resultados esperados. En esta entrevista, se deberá realizar una evaluación objetiva, para tomar la decisión más acertada sobre quién se integrará como nuevo colaborador de la organización.

### **5.6. Selección del candidato**

El Responsable de Unidad, luego de realizada la entrevista, debe seleccionar al candidato y tomar la decisión final de selección e informar de la misma a RH, a través de una Comunicación Interna, para iniciar el proceso de contratación e inducción.

Recursos Humanos informará al candidato seleccionado sobre la decisión de la organización y realizará una entrevista final, en la que se informará sobre las condiciones contractuales, beneficios, responsabilidades y se solicitarán los documentos necesarios previos a la firma del contrato, como requisitos iniciales para la incorporación.

### **5.7. Exámenes médicos preocupacionales**

Una vez que se ha decidido contratar al nuevo colaborador, éste debe realizarse los exámenes médicos preocupacionales, como requisito previo a la admisión.

## **5.8. Firma del contrato y legalización**

Previo a la firma del contrato, se realizará un “check list”, para verificar y asegurar que todos los documentos necesarios para la contratación, han sido entregados, firmados y autorizados:

- Requisición de Personal
- Verificación de Referencias
- Evaluaciones del Proceso de Selección
- Comunicación Interna de decisión de contratación
- File completo del empleado

El colaborador seleccionado deberá entregar la carpeta personal completa, con la información y documentación requeridos por la Empresa, Recursos Humanos entregará la Solicitud de Empleo, en la que el colaborador deberá registrar su información referente a: área personal, área de estudios, área laboral, área familiar, área económica, área de salud y referencias.

Para finalizar el Proceso de Selección, el Gerente de Recursos Humanos, Organización y Sistemas y el nuevo colaborador deberán firmar el Contrato de Trabajo. Recursos Humanos procede a la legalización del Contrato en la Insectoría del Trabajo y al ingreso del Aviso de Entrada al IESS.

## **5.9. Inducción**

Luego de la firma del contrato, se inicia el proceso de Inducción, a través del cual el colaborador incorporado deberá conocer de la estructura organizativa y las funciones relacionadas al cargo, para asegurar una adecuada integración. Para este proceso, se realizarán reuniones, mediante una planificación realizada e informada, a través de una Comunicación Interna, a las funciones involucradas. Formalizada la incorporación del colaborador de acuerdo al Procedimiento de Selección y Contratación de Personal, se procede a la asignación de su puesto de trabajo.

En este proceso se debe orientar e informar al nuevo colaborador sobre:

- Organización de la organización, unidades de gestión, procesos operativos y administrativos
- Procedimientos, Normas, Políticas, Reglamentos, Código de Comportamiento y demás disposiciones de la Empresa, que constituyen elemento fundamental en la relación laboral
- Beneficios
- Visita a las instalaciones y áreas de trabajo
- Presentación a los colaboradores de su nuevo centro de trabajo

## **6. REGISTROS**

- Solicitud de empleo
- Evaluación del aspirante

## **7. ANEXOS**

- Metodología de entrevista
- Pruebas psicológicas



esacontrol

## RECURSOS HUMANOS, ORGANIZACIÓN Y SISTEMAS

## SOLICITUD DE EMPLEO

RE-RH-SEL-01

## I AREA PERSONAL

## 1. DATOS DE IDENTIFICACION

Apellidos	<input type="text"/>	Nombre	<input type="text"/>		
Lugar de Nacimiento	<input type="text"/> País	<input type="text"/> Provincia	<input type="text"/> Ciudad	<input type="text"/> Cantón	<input type="text"/> Parroquia
Fecha de Nacimiento	<input type="text"/> Año	<input type="text"/> Mes	<input type="text"/> Día	<input type="text"/> Sexo	<input type="text"/> Edad
	<input type="text"/> Nacionalidad	<input type="text"/> Estado Civil	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Esposa Trabaja		
Dirección	<input type="text"/> Provincia	<input type="text"/> Ciudad	<input type="text"/> Parroquia	<input type="text"/> Barrio	
	<input type="text"/> Sector	<input type="text"/> Calle	<input type="text"/> Número	<input type="text"/> Teléfono	<input type="text"/> REFERENCIA

## 2. DOCUMENTOS PERSONALES

N° <input type="text"/> Cédula de Identidad	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> AFILIADO AL IESS	<input type="text"/> Carnet IESS	SECCION A <input type="checkbox"/>		
N° <input type="text"/> Libreta Militar	<input type="text"/> Fecha de Calificación	Idóneo <input type="checkbox"/>	Reserva <input type="checkbox"/>	Inapto <input type="checkbox"/>	Remiso <input type="checkbox"/>
Licencia de Manejo:	Sport Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Profesional	1a. <input type="checkbox"/>	2a. <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>

## II AREA DE ESTUDIOS

Nivel de Instrucción	Institucion	Ultimo Año	Título	Especialización
Primaria				
Secundaria				
Superior				
Otros Estudios				

Estudia? Si \_\_\_ No \_\_\_ Con qué horario ? \_\_\_\_\_

Suspendió sus Estudios? Si \_\_\_ No \_\_\_ Causa \_\_\_\_\_

Qué proyectos inmediatos de estudios tiene ? \_\_\_\_\_

### III AREA LABORAL

Trabajos anteriores: anote los comenzando por su último empleo

Nombre de la Empresa	Nombre del Cargo	Desde	Hasta	Causa separación	Último sueldo

Describa brevemente las funciones que desempeñaba

Cite sus 3 últimos Jefes con los siguientes datos

Empresa	Nombre del Jefe	Cargo	Dirección	Teléfono

### IV AREA FAMILIAR

1. Padre \_\_\_\_\_ N° \_\_\_\_\_  
 Nombre y Apellidos Cédula de Identidad

VIVE Si \_\_\_ No \_\_\_ JUBILADO Si \_\_\_ No \_\_\_ Edad \_\_\_\_\_

Ocupación Actual	Empresa	Lugar	Ingreso Económico	Teléfono

2. Madre \_\_\_\_\_ N° \_\_\_\_\_  
 Nombre y Apellidos Cédula de Identidad

VIVE Si \_\_\_ No \_\_\_ JUBILADO Si \_\_\_ No \_\_\_ Edad \_\_\_\_\_

Ocupación Actual	Empresa	Lugar	Ingreso Económico	Teléfono

3. Esposa (o) \_\_\_\_\_ N° \_\_\_\_\_  
 Nombre y Apellidos Cédula de Identidad

VIVE Si \_\_\_ No \_\_\_ JUBILADO Si \_\_\_ No \_\_\_ Edad \_\_\_\_\_

Ocupación Actual	Empresa	Lugar	Ingreso Económico	Teléfono

4. Hijos Número \_\_\_\_\_

5. Cargas Familiares

Nombre	Parentesco	Sexo	Edad

6. Tiene parientes que trabajen en la Institución Si \_\_\_ No \_\_\_

Nombre	Parentesco

**V AREA ECONOMICA**

1. Tiene casa propia? Si \_\_\_ No \_\_\_ Ubicación \_\_\_\_\_

Arrienda? Si \_\_\_ No \_\_\_ Anticrédito? Si \_\_\_ No \_\_\_

2. Posee Vehículo? Si \_\_\_ No \_\_\_

\_\_\_\_\_ Marca \_\_\_\_\_ Modelo \_\_\_\_\_ Tipo \_\_\_\_\_ Placas \_\_\_\_\_ Matrícula \_\_\_\_\_ Año \_\_\_\_\_

3. Tiene otros ingresos? Si \_\_\_ No \_\_\_

Origen \_\_\_\_\_

VI SALUD			
Tipo de Sangre _____	Ultimo examen médico _____	Fecha _____	
Médico que lo realizó _____	Ha sido oprado? Si ___ No ___		
De qué? _____			
Qué enfermedades graves ha sufrido en los 3 ultimos años ?			
Actaulmente sufre de alguna enfermedad o alergia ?			
REFERENCIAS			
Referencias de personas que no sean parientes o empleados			
Nombre y Apellidos	Cargo	Dirección	Teléfono
<b>NOTA:</b> Declaro que toda información es verídica y sujeta a comprobación			
_____ Firma del Solicitante	_____ Lugar y Fecha de presentacón		
PARA EL EMPLEADOR			
Cargo _____	Sueldo _____		
Aprobado por _____	Firma _____		
<b>Instructivo</b>			
<p>Sírvase llenar este formulario a mano. Todos los datos aquí solicitados son estrictamente confidenciales. El hecho de presentar esta oferta de servicios no significa que el solicitante, sea aceptado como empleado, únicamente en base a los datos consignados en la oferta de servicios, se le notificará oportunamente para que se presente a rendir las pruebas correspondientes.</p> <p>Si no recibe tal notificación de nuestra parte, esta circunstancia significa que no se ha presentado la oportunidad de requerir de sus servicios. En consecuencia pedimos no concurrir, ni llamar por teléfono al Departamento de Recursos Humanos para averiguar el resultado de la Solicitud.</p>			

 <b>RECURSOS HUMANOS, ORGANIZACIÓN Y SISTEMAS</b>		
<b>EVALUACIÓN DEL CANDIDATO</b>		<b>RE-RH-SEL-02</b>
<b>NOMBRE:</b> _____ <b>POSICIÓN:</b> _____ <b>ENTREVISTADOR:</b> _____ <b>FECHA:</b> _____		
<b>ESCALA DE EVALUACIÓN</b>		
<b>9 - 10</b>	Excelente / Excepcional - No hay áreas débiles.	
<b>7 - 8</b>	Bueno / Muy Bueno - Areas débiles menores	
<b>5 - 6</b>	Regular - Ni muy bueno, ni muy malo	
<b>3 - 4</b>	Menos que Regular - Fuertes debilidades	
<b>1 - 2</b>	Flojo - No aceptable. Carece de muchas cualidades	
<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>PUNTAJE</b>	<b>COMENTARIOS / OBSERVACIONES</b>
<b>APARIENCIA</b> Impresión general causada por presencia, vestido y salud.		
<b>PONDERACIÓN Y MADUREZ</b> Habilidad para precisar, razonar, conceptualizar, estabilidad, equilibrio, enriquece discusión		
<b>PERSONALIDAD</b> Temperamento, carácter, agradable, honesto, maneja situaciones tensas.		
<b>RELACIONES HUMANAS</b> Hábil para trabajar con subordinados iguales o superiores.		
<b>EXPRESIÓN ORAL</b> Habilidad para expresarse, modo y forma de hablar.		
<b>EDUCACIÓN</b> De acuerdo a requerimientos de la posición.		
<b>CONOCIMIENTOS</b> Relación con el historial del candidato y los requisitos del cargo, comprensión del mismo.		
<b>INICIATIVA Y AUTOESTIMA</b> En qué grado se autovalora. Dignidad, aprecio de sí mismo.		
<b>ÉXITO</b> Hábitos de esfuerzo personal, mejoramiento continuo, creatividad, amplitud de pensamiento.		
<b>PROYECCIÓN FUTURA</b> Capacidad para promocionarse, habilidad para anticipar cambios futuros y problemas.		
<b>HISTORIA PERSONAL</b> Situación Personal.		
<b>EVALUACIÓN GLOBAL</b>		<b>FIRMA EVALUADOR</b>
<b>TOTAL</b>		
RECOMIENDO PARA EL CARGO		
NO RECOMIENDO PARA EL CARGO		

 <p>eni esacontrol</p>	<b>LINEAMIENTOS PARA LA EJECUCIÓN DE ENTREVISTAS</b>
---	--

## 1. GENERALIDADES

La entrevista de trabajo en un proceso de selección es una actividad mediante la cual el empleador trata de obtener toda la información posible que necesita del postulante mediante una serie de preguntas; mientras que el entrevistado trata de transmitir todas las características personales que le convierten en un candidato idóneo para el puesto con el fin de persuadir al entrevistador.

Durante la ejecución de la entrevista, se debe considerar no caer en las siguientes actitudes:

- Juzgar al entrevistado únicamente por un rasgo positivo o negativo percibido.
- Caer en los estereotipos.
- Sobrevalorar aspectos del candidato que el entrevistador mismo posee y valora positivamente en si mismo.
- Comparar a cada candidato solo con el anterior
- Valorar más la última información recibida
- Valorar más las respuestas donde el entrevistado puso más énfasis.

## 2. Tipos de Entrevista

Las entrevistas se llevarán a cabo entre el representante de la organización (delgado de RRHH o Jefe de Unidad) y un postulante (entrevistado). Las preguntas que se formularán podrán ser estructuradas, no estructuradas, mixtas, de solución de problemas.

### **2.1. Entrevistas no estructuradas**

En este tipo de entrevista, se permiten al entrevistador formular preguntas no previstas durante la conversación. El entrevistador indaga sobre diferentes temas a medida que se presentan, en forma de una plática común.

### **2.2. Entrevistas estructuradas**

Se basan en un marco de preguntas predeterminadas. Las preguntas se deberán establecer antes que inicie la entrevista y todo solicitante debe responderlas, las preguntas que se utilizarán estarán enfocadas a:

- Estudios
- Experiencia laboral
- Personalidad
- Autoconfianza
- Motivación
- Disponibilidad
- Remuneración
- Aptitud

### **2.3. Entrevistas mixtas**

En este tipo se emplean preguntas estructuradas y preguntas no estructuradas. La parte estructural proporcionará una base informativa que permitirá las comparaciones entre candidatos. La parte no estructurada añade interés al proceso y permite un conocimiento inicial de las características específicas del solicitante.

### **2.4. Entrevista de solución de problemas**

Estas entrevistas se centrarán en un asunto que se espera sea resuelto por el postulante. Frecuentemente se trata de soluciones interpersonales hipotéticas,

que se presentan al candidato para que explique cómo las enfrentaría. Este tipo de entrevistas se realizará para cargos administrativos, mas no para operativos.

### **3. Guía de la entrevista**

#### **3.1. Antes de la entrevista**

- Analizar el currículum del candidato
- Planificar las preguntas que se van a formular
- Basándose en la descripción del puesto, agregar preguntas adicionales si es necesario

#### **3.2. Durante la entrevista**

- Presentarse y tranquilizar al candidato.
- Explicar la forma en que se llevará a cabo la entrevista
- Utilizar las preguntas elaboradas para obtener información general y específica sobre las habilidades del candidato.
- Tomar notas.
- Dar al candidato la oportunidad de formular preguntas
- Explicar los futuros pasos y los procesos de seguimiento.
- Agradecer al candidato por asistir a la entrevista.

#### **3.3. °**

- Analizar toda la información relevante y realizar su análisis inmediatamente después de la entrevista.
- Completar los formularios necesarios.

#### 4. Preguntas opcionales para la entrevista estructurada:

##### 4.1. Sobre educación (estudios):

- ¿Qué nivel de educación tiene?
- ¿En cuánto tiempo cursó la carrera? Cuénteme sobre sus notas, plazos...
- ¿Por qué eligió su especialización?
- ¿Cree que tomó la decisión adecuada?
- ¿Qué aspectos de su educación lo han preparado para este puesto?
- ¿Qué capacitación especializada ha recibido que lo habilite para este cargo?
- ¿Por qué no continuó con su educación formal? (si abandonó los estudios)
- ¿Asiste actualmente, o planea hacerlo, a algún curso de capacitación o especialización?
- ¿Cuáles son sus objetivos profesionales en el futuro?
- Mencione tres puntos que haya aprendido en la universidad que puedan utilizarse en este puesto.
- Describa los empleos de medio tiempo que haya desempeñado mientras asistía al colegio y/o a la universidad. ¿A qué se dedicaba durante las vacaciones cuando era estudiante?
- ¿Cómo se las arregla con el estrés laboral?
- ¿Cómo se da cuenta si está haciendo un buen trabajo?
- ¿Cómo expresaría una frustración?
- ¿Cuándo necesita asesoramiento profesional sobre un tema de su especialidad, ¿a quién recurre?
- ¿Cómo reacciona cuando alguien lo critica?
- ¿Qué opina sobre trabajar bajo presión?

## 4.2. Preguntas sobre experiencia laboral

- Cuénteme sobre su último (o actual) empleo.
- En su cargo como ¿qué hizo realmente?
- ¿Cuánto tiempo le tomará hacer aportes concretos al nuevo cargo?
- ¿Por qué se ha retirado de su último empleo? (o: ¿Por qué desea retirarse de su empleo actual?)
- ¿Cuáles fueron sus proyectos más importantes en los que ha trabajado en su último empleo?
- ¿Qué evaluación han hecho sus jefes en los últimos tres años?
- ¿Cómo se siente con respecto a su actual trabajo?
- Cuénteme sobre un proyecto donde haya demostrado sus habilidades
- Cuénteme sobre alguna decisión en particular que haya tomado ¿Qué la hizo difícil? ¿Qué ha aprendido? ¿Cuál ha sido la decisión más difícil que tuvo que tomar y cómo la manejó?
- ¿Cómo organiza y planea los proyectos importantes?
- ¿Cuáles son los factores básicos que lo motivan en su trabajo? ¿Le gusta / gustaba trabajar para su actual / último jefe?
- Describa la mejor compañía para la cual haya trabajado.
- Describa el mejor empleo que haya tenido.
- ¿Cómo se inició en el tipo de trabajo que realiza en la actualidad?
- ¿Cuáles son los logros más importantes que puede mencionar de cada uno de sus empleos previos?
- Describa un día típico en su empleo.
- ¿Por qué tuvo tantos empleos en tan poco tiempo?
- ¿Alguna vez lo despidieron?
- ¿Qué piensa de los viajes necesarios en un empleo?
- ¿Qué busca en una compañía?
- ¿Qué relación tiene este empleo con los objetivos de su carrera?
- ¿Qué opina sobre trabajar tiempo extra?

#### **4.3. Preguntas sobre personalidad, autoconfianza, aptitud y motivación (adicionalmente estos factores serán medidos con las pruebas psicológicas)**

- ¿Se considera una persona inteligente?
- ¿Cree que es importante tener un empleo estable?
- ¿Le aburre hacer el mismo trabajo una y otra vez?
- ¿Le gusta trabajar con objetos?
- ¿Le interesa trabajar con hechos y cifras?
- ¿Le gusta trabajar con otras personas?
- ¿Se aburre con los detalles?
- ¿Cómo encara usted las tareas que le disgustan?
- ¿Posee una personalidad competitiva?
- ¿Cuál es su idea sobre el éxito?
- ¿Qué tipo de personas le desagradan?
- ¿Cuál es el problema más difícil de comunicación que haya tenido con sus colegas?
- ¿Cómo se maneja con el estrés?
- ¿Es usted una persona innovadora?
- ¿Tiene una buena relación con sus compañeros de trabajo?
- ¿Cómo le gustaría que lo recordaran?
- ¿Es capaz de trabajar sin supervisión directa?

#### **4.4. Remuneración y disponibilidad**

- ¿Qué remuneración cree que debería recibir por sus servicios?
- ¿El valor que citó es negociable?
- ¿Se puede compensar con otro tipo de beneficios?
- ¿En qué tiempo se puede integrar a la organización?
- ¿Tiene disponibilidad para trabajar fuera del horario normal, de ser necesario?
- ¿Tiene disponibilidad para viajar?

	<b>LINEAMIENTOS PARA LAS EVALUACIONES PSICOLÓGICAS</b>
---	--

Se entiende por prueba a una situación estandarizada que sirve de estímulo a un comportamiento. Tal comportamiento se evalúa por una comparación estadística con el de otros individuos colocados en la misma situación, lo que permite clasificar al sujeto examinado, ya sea cuantitativa, ya sea tipológicamente<sup>8</sup>.

A continuación se detallan las pruebas psicológicas que serán usadas por Esacontrol para el proceso de selección de personal, dependiendo del cargo que se requerirá:

CARGO	PRUEBA	ESPECIFICACIÓN	TIEMPO
Administrativo	CPS, Cuestionario de Personalidad Situacional	Evaluación de la personalidad en situaciones laborales, sociales y personales.	35 min. Aprox.
	16 PF	Investiga la personalidad en un corto tiempo, se basa en la medición de 16 dimensiones funcionalmente independientes y psicológicamente significativas.	45 min. Aprox.
Operativos	16 PF	Investiga la personalidad en un corto tiempo, se basa en la medición de 16 dimensiones funcionalmente independientes y psicológicamente significativas.	45 min. Aprox.

---

<sup>8</sup> Pichot (Bonboir,1974:91)

## **5.2.1. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS POR COMPETENCIAS**



	<b>RECURSOS HUMANOS, ORGANIZACIÓN Y SISTEMAS</b>
<b>Descripción y Análisis de Cargos</b>	

## 1. OBJETIVO

Elaborar perfiles de cargo basados en competencias, en que se explique el ámbito de desempeño específico y el marco organizacional de cada uno de los cargos cubiertos en el alcance de este procedimiento.

## 2. ALCANCE

La cobertura de este procedimiento está orientada al personal de planta y administrativo de Esacontrol.

## 3. DEFINICIONES

- **Perfil.-** Conjunto de capacidades y competencias que identifican la formación de una persona para asumir en condiciones óptimas las responsabilidades propias del desarrollo de funciones y tareas de una determinada profesión.
- **Cargo.-** Conjunto de funciones con posición definida dentro de la estructura organizacional.
- **Competencia.-** Idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello.

## 4. RESPONSABILIDADES

- Elaboración de perfiles profesionales: Recursos Humanos
- Revisión de perfiles: Responsable de Planta
- Validación y aprobación de perfiles: Gerente Técnico Operativo

## **5. PROCEDIMIENTO**

### **5.1. Cronograma de trabajo**

La persona del área de Recursos Humanos delegada para este proceso, debe elaborar un cronograma de trabajo en el que se especificarán las actividades a realizar, las personas responsables y el tiempo que se empleará en cada una de ellas.

Este cronograma debe ser puesto a consideración de todos los involucrados con el fin de programar las actividades y cumplir el mismo en los tiempos previstos.

### **5.2. Informar sobre el programa**

Antes de iniciar el levantamiento de información es necesario informar de la realización del Análisis de Cargos y de sus objetivos, a toda la organización:

- a) Los Directivos, Responsables de Unidad y Supervisores para que faciliten el acceso a los trabajadores que dependen de ellos y que deberán participar en el análisis como sujetos.
- b) A todos los empleados, ya que el Análisis de Cargos no tiene nada que ocultar.

El objetivo de esta actividad es que la información debe ser tal que nadie se debería sorprender cuando los responsables del Análisis se contacten con él para solicitar su colaboración en el mismo.

### **5.3. Levantamiento de información**

El análisis y descripción de perfiles se realizará cuando:

- Se creen nuevos puestos de trabajo
- Se modifiquen de manera significativa los puestos, como resultado de nuevas tecnologías o procedimientos
- Se actualice el sistema de compensación y salarios de la organización

Para que un trabajador cumpla con sus funciones dentro de la organización lo primero que necesita es saberlas, por tal motivo se hace necesario elaborar un documento en el que se describan las tareas, responsabilidades y requerimientos con los que debe cumplir cada trabajador.

Se recolectará información del puesto en dos partes, primero una descripción de lo que debe hacer el trabajador y segundo la especificación del perfil que debe cubrir, para lo cual se llenará el formulario respectivo para este proceso, en este se establecerán las obligaciones y habilidades que requiere un puesto y las características que debe cubrir la persona que debe ser contratada para ocuparlo, adicionalmente este documento servirá de base para realizar procesos de reclutamiento, selección, evaluación de desempeño, capacitación y asegurar que el trabajador cumpla con sus responsabilidades.

El método que se utilizará para este proceso será:

- **Entrevistas:** Mediante entrevistas directas con los trabajadores que conozcan más sobre el puesto, con un grupo de empleados y/o con el supervisor.
- **Cuestionarios:** Cada trabajador entrevistado deberá contestar unas preguntas en donde expliquen las características del puesto que ocupan (registro adjunto).

#### **5.4. Validación de la información obtenida**

Una vez concluido el levantamiento de información respecto a las actividades de los trabajadores, ésta deberá ser validada con el jefe directo de cada unidad con el fin de revisar y completar la información en lo que tiene que ver con competencias del cargo.

### 5.5. Elaboración de perfiles de puestos

Con la información recibida se procederá a elaborar los respectivos perfiles para cada cargo de la organización, los cuales formarán parte del Manual de Funciones y Perfiles.

### 5.6. Informe final

El informe final de un Análisis de Cargos debe contener la siguiente información:

- **Introducción**, donde se explican las razones que han motivado el Análisis y los objetivos del mismo.
- **Metodología de trabajo**, se explica la metodología que se ha utilizado.
- **Resultados**, se indicará lo que se obtuvo de este proceso y que recaerá en el Manual de Funciones, que se explican a continuación.
- **Conclusiones**, las que se deriven de los análisis realizados.
- **Anexos**. Incluyen los modelos de entrevistas, cuestionarios y cualquier otro material que se haya utilizado.

## 6. REGISTROS

- Descripción de actividades y perfiles por competencias



## DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES Y PERFILES POR COMPETENCIAS

### 1. Datos de Identificación:

<b>Cargo:</b>
<b>Unidad:</b>

### 2. Misión del Puesto:

### 3. Actividades esenciales del puesto

### 4. A quién reporta:

### 5. A quién supervisa:

### 6. Colaboradores:

### 7. Instrucción Formal requerida:

Nivel de Instrucción Formal	Títulos requeridos	Área de conocimientos formales

### 8. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de Experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	
2. Especificidad de la experiencia	

**9. Destrezas específicas requeridas**

<b>Destrezas Específicas</b>	<b>Detalle</b>
1. Programas Informáticos	
2. Idiomas	
3. Equipos	
4. Otras	

**10. Competencias organizacionales**

<b>Competencias</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>

**11. Competencias específicas**

<b>Competencias</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>

**12. Inducción****13. Quién lo puede reemplazar?**



## METODOLOGÍA PARA LA EJECUCIÓN DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS

### 1. GENERALIDADES

El puesto de trabajo es el nexo de unión entre la organización y los empleados; es más, cuando una persona se incorpora a una empresa, sus funciones, tareas, responsabilidades y condiciones de trabajo van a estar determinadas por el puesto de trabajo que ocupe en la organización.

### 2. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

#### 2.1. Nombre del puesto y ubicación dentro de la estructura organizacional

Establecer con claridad el puesto que se describe y luego la posición jerárquica que ocupa dentro de la organización.

- Unidad, área, puesto

#### 2.2. Misión

Se detallará la finalidad del puesto de trabajo, hacia la cual deben dirigirse los recursos y esfuerzos para dar cumplimiento a los propósitos.

#### 2.3. Actividades Esenciales del puesto

##### 2.3.1. Qué significa una actividad esencial:

1. Tiene el mayor impacto para la organización porque genera resultados que agregan valor.
2. Demanda los mayores recursos psicológicos del ocupante (conocimientos, destrezas, habilidades, etc.).

Se incluirá de manera detallada las actividades o tareas esenciales que se desarrollaran en el puesto de trabajo analizado, las cuales deben ser previamente

calificadas para considerarlas esenciales. Es conveniente que las funciones que se incluyan se ordenen de tal manera que se observe una secuencia lógica.

### 2.3.2. Cómo identificar las actividades esenciales:

1. El número máximo de actividades esenciales será de 4 a 5.
2. Las 4 ó 5 actividades con las puntuaciones totales más altas son las esenciales.

### 2.3.3. Escala para la calificación de actividades

Las siguientes escalas sirven para identificar las actividades esenciales del puesto, donde:

F = frecuencia

CO = consecuencias omisión

CM = complejidad

Escalas / definición	Para aplicar esta escala hágase la siguiente pregunta
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frecuencia: cuál es la frecuencia esperada de esta actividad.</li> </ul>	¿Con qué frecuencia se ejecuta esta actividad? Si la frecuencia es variable pregúntese: ¿cuál es la frecuencia típica de ejecución de esta actividad?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consecuencias por omisión: qué pasaría si la actividad no se ejecutara.</li> </ul>	¿Qué tan graves son las consecuencias si la actividad no se ejecutara?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Complejidad: se refiere al grado de esfuerzo y al nivel de conocimientos y destrezas requeridas para desempeñar la actividad.</li> </ul>	¿Qué tanto esfuerzo supone desempeñar la actividad? O, alternativamente: ¿Requiere el desempeño de esta actividad un elevado grado de conocimientos y habilidades?

### 2.3.4. Gradación de las escalas

Grado	Frecuencia	Consecuencias por omisión	Complejidad
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos, áreas o unidades funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimestral, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

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

## 2.4. Relaciones de autoridad

Se detallará quien supervisa y a quienes supervisa este puesto, para lo cual se debe responder: ¿A quién reporta usted los resultados de las actividades que realiza? y ¿A quién supervisa usted en sus labores?,

## 2.5. Relaciones de trabajo

Aquí se señala con quien mantiene este puesto relaciones de trabajo tanto dentro como fuera de la organización. Las relaciones internas incluyen aquellos puestos con los que se establece interacción en un plano de igualdad y las externas el tipo de puesto con los que interactúa.

## 2.6. Competencias de la función

### 2.6.1. Instrucción

Es el conjunto de conocimientos necesarios para desempeñar una actividad, se debe detallar el nivel de instrucción que se requiere para el puesto de trabajo (primaria, secundaria, superior, etc.)

### 2.6.2. Experiencia

Conocimiento de la actividad o habilidad para desarrollarla, se adquiere al haberla realizado una o más veces, se detallará el tiempo requerido como experiencia para esta actividad (ninguna, tres años, cinco años, etc.)

**2.6.3. Destrezas específicas requeridas**

Detallar el nivel de destreza que necesita la persona en lo referente a programas informáticos (Word, excel, BPM, etc.), Idiomas (italiano, inglés, etc.), equipos (montacargas, inyectoras, etc.) y otros (especificar).

**2.6.4. Competencias Organizacionales**

Determinar las competencias que se requiere tenga el personal de la organización para desempeñar de forma excelente sus actividades. Estas competencias están detalladas en el Diccionario de Competencias establecido para Esacontrol.

**2.6.5. Competencias Específicas**

Determinar las competencias relacionadas con el desempeño eficaz del puesto de trabajo. Estas competencias están detalladas en el Diccionario de Competencias establecido para Esacontrol.

**2.7. Inducción**

Indicar si la inducción que se requiere es solo en el puesto de trabajo o en algún proceso adicional

**2.8. Reemplazo**

Identificar e indicar quien puede reemplazar a esta persona en caso de que el titular se deba ausentar por períodos largos de tiempo, este reemplazante debe estar en condiciones de asumir el puesto de forma inmediata, y de tener un nivel de desempeño que permita la continuación normal de las operaciones.

## **5.2. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO POR COMPETENCIAS**

	<b>RECURSOS HUMANOS, ORGANIZACIÓN Y SISTEMAS</b>
<b>Capacitación y Desarrollo de Personal</b>	

## **1. OBJETIVO**

Establecer los lineamientos, procedimiento y responsabilidades para el proceso de capacitación del recurso humano, orientado al desarrollo profesional, individual y organizacional, a través de la adquisición y fortalecimiento de competencias (conocimiento, habilidades y destrezas), con el objetivo de mejorar el desempeño laboral, la eficiencia y eficacia en la gestión de los procesos, elevando los niveles de productividad.

## **2. ALCANCE**

Este procedimiento es aplicable a todos los trabajadores de Esacontrol, que deben conocer, aplicar y ejecutar sus contenidos.

## **3. GENERALIDADES**

- 3.1. El proceso de capacitación y desarrollo del recurso humano, vinculado a las personas como principal fuente generadora de valor, nace del equilibrio entre las competencias de las personas y las competencias necesarias para el óptimo desempeño de su cargo, en función del entorno de la organización, su misión, su estrategia y sus objetivos.
- 3.2. El Plan de Capacitación contiene cursos enfocados a la necesidad del desarrollo de competencias específicas del cargo para el logro de los objetivos a cumplir del área de gestión.
- 3.3. Las personas designadas para asistir a un curso, por el cargo que desempeñan, tienen la obligación de participar. En caso de presentarse alguna razón de fuerza mayor que impide su participación, deberá informar oportunamente a Recursos Humanos. En caso de no asistir a

una capacitación planificada por la organización, en el horario previsto, o de reprobado dicha capacitación, Recursos Humanos, procederá a descontar al empleado el costo pagado por la misma.

- 3.4. Si por necesidades puntuales, se evalúa y aprueba la participación del personal en un programa de capacitación que no está incluido en la planificación anual aprobada, deberá ser solicitada mediante el Formato Solicitud de Capacitación, donde constan los justificativos y aprobaciones respectivas, por parte del Responsable de Área, y Gerente de Recursos Humanos.
- 3.5. Todo programa de capacitación deberá contener el “Registro de Formación”, en el que consta la fecha, evento, expositor, objetivo, duración del curso, los nombres, el cargo y la firma de los participantes asistentes e instructor, e incluirá una evaluación, la misma que se realizará en el formato “Evaluación del Impacto de la Capacitación”, cuya finalidad es determinar y evaluar la calidad en contenido e impacto de la capacitación en el personal.
- 3.6. Los programas de desarrollo de larga duración, se realizarán bajo análisis previo en el que se determinará el “personal con alto potencial”. El potencial personal es la fusión entre las capacidades actuales de una persona y sus posibles roles futuros, teniendo en cuenta su capacidad de crecimiento a mediano o largo plazo; poseen factores de crecimiento, rasgos profundamente arraigados, que afectan su capacidad para desarrollarse en el transcurso del tiempo y para incorporar nuevas aptitudes y aplicarlas de manera efectiva. Estos factores mejoran la capacidad de las personas de aprender nuevas formas de trabajo y liderazgo, de manejarse de manera efectiva para satisfacer las demandas de la posición y adaptarse a los cambios que requiere ese rol. Estos cursos deben contar con la aprobación de la Gerencia de Recursos Humanos y Gerencia General. En estos casos, el personal deberá permanecer mínimo un año en la empresa, una vez concluido el programa, de no ser el caso, se procederá al descuento de la inversión realizada.

3.7. Para lograr el impacto máximo en el desempeño individual y organizacional, la capacitación se realizará bajo un enfoque sistemático, que establece cuatro fases: 1) detección de necesidades, 2) diseño del programa, 3) implementación y 4) evaluación.

## 4. PROCESO

### 4.1. DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Para asegurar efectividad y beneficio máximo sobre la inversión en la capacitación, la planificación, evaluación y detección de necesidades se centrará en:

- objetivos organizacionales y de cada área,
- cerrar brechas de conocimiento y desempeño,
- las áreas críticas de desempeño,
- posibles cambios organizacionales,
- cumplir con normas y regulaciones, y
- las necesidades de influenciar en la conducta y habilidades personales.

El punto de partida en esta fase son los objetivos organizacionales y las competencias específicas de los cargos, así como las responsabilidades de los mismos. Estas responsabilidades y competencias están definidas en la Descripción de Actividades y Perfiles por Competencias de los cargos de Esacontrol. Para la evaluación de las necesidades se deberá considerar la jerarquía de las necesidades:

NIVEL DE NECESIDAD	DESCRIPCIÓN
<b>1. Necesidades de capacitación individual</b>	Incluye las competencias personales necesarias para el desempeño como los conocimientos, las habilidades y las destrezas para hacer las cosas.

<b>2. Necesidades de ambiente de trabajo</b>	Se refieren a varios elementos del ambiente de trabajo que facilitan u obstaculizan el desempeño de personas y grupos de trabajo. Incluye aspectos tangibles como: equipos, herramientas, computadoras, vehículos, espacio de trabajo, entorno físico, etc. e intangibles como reconocimiento, expectativas, autoridad conferida, impacto de los estilos de liderazgo, etc.
<b>3. Necesidad de desempeño (en puestos de trabajo)</b>	Tiene que ver con el comportamiento, resultados o prácticas actuales a nivel de puestos de trabajo.
<b>4. Necesidad organizacional</b>	Se relaciona con objetivos y resultados estratégicos.

La Detección de Necesidades de Capacitación se realizará de manera conjunta con el Jefe de la Planta, con quienes se analizará los objetivos anuales y la capacitación como medio para cumplirlos, se determinarán las necesidades de aprendizaje, desempeño esperado, personal, e indicadores a impactar.

Adicionalmente, para la detección de necesidades de capacitación, se considerará también la Evaluación de Desempeño del Personal, que permite determinar la forma en que el personal está desempeñando su trabajo y en principio, elaborar planes de mejora, con propuestas de cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades, o conocimientos.

#### **4.2. DISEÑO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN**

El resultado del análisis de la evaluación y detección de las necesidades de capacitación, integrará el Plan Semestral de Capacitación, éste deberá ajustarse al presupuesto asignado de cada año, aprobado por la Gerencia General, a propuesta de la Gerencia de Recursos Humanos.

En el Plan se establecerá el tipo de capacitación, objetivo, área, número de personas que asistirán, número de horas, la fecha e inversión. Recursos Humanos, conjuntamente con el Jefe de Planta y el Gerente Técnico Operativo establecerán,

de acuerdo a los objetivos de cada área y a las necesidades y prioridades de capacitación, el Plan Semestral de Capacitación. El diseño del Plan de Capacitación considerará:

- a) **Los objetivos de la capacitación:** se describirán los objetivos de aprendizaje, aplicación e impacto de la capacitación.
- b) **La disposición del recurso humano:** se seleccionará el recurso humano adecuado para determinar que tienen el conocimiento previo y las habilidades necesarias para absorber todo lo que se les presentará en la capacitación. Es fundamental reconocer las diferencias individuales de disposición del recurso humano para agrupar a las personas por su capacidad de aprendizaje.
- c) **El aprendizaje:** el éxito del Plan de Capacitación se relaciona con ciertos principios del aprendizaje, se deberán analizar los distintos métodos y técnicas de capacitación, según el grado y nivel de la organización en que se utilizan.
- d) **Los instructores:** seleccionarlos es fundamental, se deberán analizar las habilidades y características necesarias para influir positivamente con la capacitación. Se tendrán en cuenta los siguientes aspectos: experiencia y reconocimiento de la empresa y de los instructores asignados, conocimiento del tema, diseño instruccional (contenidos y metodología) establecimiento de tiempos previos para entrevistarse con los facilitadores, entrega de información al facilitador sobre los énfasis y alcances esperados en las acciones de capacitación.

#### 4.3. IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

Para la implementación del Plan de Capacitación, es imprescindible determinar el diseño instruccional y metodología más apropiada para los conocimientos, habilidades y capacidades que se han de impartir y que se deben aprender. En el diseño instruccional de cada evento de capacitación se deberá considerar si esta es: capacitación en el puesto de trabajo, capacitación en aulas, instrucción formal programada, métodos audiovisuales, e-learning, seminarios, conferencias, estudios de casos, rotación de puestos y representación de roles.

Recursos Humanos, será responsable de la coordinación e implementación del Plan de Capacitación Semestral. La capacitación externa será provista a la organización por los diversos proveedores y empresas especializadas, las mismas que deberán ofrecer herramientas prácticas para el desarrollo del personal.

El proceso de aprovisionamiento se realizará de acuerdo a las norma establecidas por el área de Aprovisionamiento, previo el análisis y determinación de Recursos Humanos, sobre la propuesta más adecuada al requerimiento de capacitación. La capacitación interna será impartida por los especialistas y técnicos, con total dominio sobre los temas a impartir en las diferentes áreas. Se realizará una reunión previa que le permita al instructor conocer el alcance de su intervención y establecer el diseño instruccional y la programación de sus eventos.

Los cursos que se integren al Plan, serán categorizados de acuerdo al siguiente esquema:

CATEGORÍAS	No.	TIPO DE CURSOS	DESCRIPCIÓN
<b>COMPORTAMIENTO Y HABILIDADES DIRECTIVAS</b>	1	CURSOS DE APRENDIZAJE CORPORATIVO	Entrenamiento corporativo enfocado en estos temas fundamentales: compartir la visión del negocio, adquirir las competencias propias a la cultura de la gerencia, consolidar el conocimiento con respecto al negocio, compartir todos los valores y reglas de Esacontrol. Ejemplos: "Introducción a Esacontrol para los graduados jóvenes", "Entrenando nuevamente a los altos directivos designados"
	2	HABILIDADES DEL COMPORTAMIENTO	Entrenamiento para mejorar la capacidad y la eficacia de empleados en liderar, manejar y supervisar los proyectos y los equipos / grupos. Ejemplos: "Gestión de Recursos Humanos" "Resolución de Problemas"
	3	COMUNICACIÓN INTERPERSONAL	Entrenamiento en comunicación y cooperación entre individuos y grupos, incluyendo resoluciones de conflicto, estrés gerencial, entrenamiento de la diversidad, el trabajo en equipo y la dinámica de grupo. Ejemplos: "Comunicación Corporativa", "Discurso Público"
	4	CAPACIDADES DE LA CULTURA	Herramientas de entrenamiento para aprender y realzar las destrezas para funcionar mejor en un contexto multicultural. Ejemplo: "Trabajo en equipo"

		multicultural", "Apreciando la diversidad intercultural"	
	5	NEGOCIACIÓN	Entrenamiento para realizar las habilidades básicas y profesionales de la negociación en el contexto comercial o institucional. Ejemplos: "Negociación Internacional", "Negociación en la relación comercial con la institución y organismos locales".
<b>HABILIDADES TÉCNICO PROFESIONALES</b>	6	MARKETING	Entrenamiento para desarrollar y realzar las capacidades y herramientas de venta. Ejemplos: "Comercialización", "Comercialización Avanzada"
	7	VENTAS Y RELACIÓN CON EL CLIENTE	Entrenamiento proporcionado para desarrollar actitudes y capacidades para demostrar la efectividad de los productos y mejorar la relación del cliente. Ejemplos: "Gestión de la relación con el cliente", "Ventas efectivas".
	8	LOGÍSTICA	Entrenamiento para desarrollar y realzar las competencias básicas y profesionales en actividades logísticas y del transporte. Ejemplos: "Gestión de Bodegas", "Gestión de Logística y transporte"
	9	MANTENIMIENTO	Entrenamiento para desarrollar y realzar el conocimiento básico y profesional necesario para un uso correcto de los equipos. Ejemplos: "Instrumentación", "Administración y seguimiento del mantenimiento"
	10	INGENIERÍA	Entrenamiento para desarrollar y realzar el conocimiento básico y profesional o expertise en ingeniería y construcción. Ejemplo: "Construcción e instalaciones".
	11	INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	Entrenamiento para desarrollar y realzar el conocimiento básico y profesional o expertise en el proceso y control y desarrollo de nuevas tecnologías. Ejemplo: "Técnicas modernas en Control de Procesos"
<b>OTRAS HABILIDADES PROFESIONALES</b>	12	ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	Entrenamiento para desarrollar y realzar el conocimiento básico y profesional o expertise relacionados a la administración de RH. Ejemplo: "Administración de RH"
	13	ECONOMÍA DEL NEGOCIO	Entrenamiento para crear y para consolidar conocimiento económico y financiero común. Ejemplos: "Balances", "Gestión financiera" "Actualizaciones contables"

	14	ADQUISICIONES	Entrenamiento para desarrollar y realzar las herramientas básicas y profesionales relacionadas con las actividades de adquisición. Ejemplo: "Contratos y negociaciones"
	15	CONTEXTO EXTERNO - LEYES	Entrenamiento para desarrollar y realzar el del conocimiento básico y profesional relacionado a la competencia en el mercado, al gobierno corporativo y la ley del negocio. Ejemplos: "Regulaciones anticompetitivas", "Gobierno Corporativo",
	16	GERENCIA DE PROYECTOS	Entrenamiento para sembrar la cultura, metodología y técnicas de la gestión del proyecto. Ejemplos: "Gerencia de calidad de Proyectos", "Aspectos legales, contractuales y seguridad de proyectos"
<b>SALUD, SEGURIDAD, AMBIENTE Y CALIDA</b>	17	SALUD	Entrenamiento para realzar las capacidades básicas y profesionales relacionadas con la salud. Ejemplos: "Ergonomía", "Seguridad en las Operaciones", "Salud Ocupacional".
	18	SEGURIDAD	Entrenamiento para realzar las capacidades básicas y profesionales relacionadas con la seguridad. Ejemplos: "Seguridad Industrial", "Procesos de Producción", "Manejo de riesgos"
	19	AMBIENTE	Entrenamiento para realzar las capacidades básicas y profesionales relacionadas con los aspectos ambientales. Ejemplos: "Gestión ecológica", "Remediación de sitios contaminados".
	20	CALIDAD	Entrenamiento para desarrollar el conocimiento básico y profesional de las herramientas de calidad. Ejemplo: "Gerencia de calidad", "Técnicas del Control de Calidad"
<b>INFORMACIÓN, TECNOLOGÍA E IDIOMAS</b>	21	LENGUAJES	Entrenamiento para realzar las habilidades de lenguaje para manejarse en el contexto internacional. Ejemplos: "Oratoria", "Elaboración de documentos legales", "Inglés"
	22	INFORMACIÓN - TECNOLOGÍA	Entrenamiento en el uso de la tecnología de la información y del sistema de la organización incluyendo software específico de la misma. Ejemplos: "Macola", "Project", "Microsoft Office".

#### 4.4. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

La capacitación será evaluada para determinar su eficacia en el mejoramiento del aprendizaje que afecta el comportamiento en el trabajo e influye en el desempeño individual y organizacional. La evaluación se realizará bajo los siguientes criterios:

- a) **Reacción:** mide la reacción (satisfacción) de los participantes con el programa de capacitación.
- b) **Aprendizaje:** luego de un programa de capacitación se probará el conocimiento y las habilidades adquiridas, a través de un breve test, para determinar el aprendizaje y la mejora.
- c) **Transferencia:** mide si los participantes aplican lo aprendido en su trabajo. Esta evaluación se hace dos o tres meses después de haber concluido la capacitación.
- d) **Impacto:** mide la modificación de indicadores de gestión como consecuencia del curso.

Para realizar el seguimiento de la capacitación, considerados desde un punto de vista estratégico, luego de la evaluación de la capacitación y del plan anual, se valorará las prácticas y políticas de capacitación propias de la organización, a fin de determinar las áreas que requieran mejoras.

Son parte esencial del proceso de evaluación los Gerentes y Responsables, quienes deberán evaluar la mejora de desempeño, los cambios conductuales, y aplicación de los conocimientos adquiridos por el personal una vez que ha sido capacitado, así como brindar el apoyo necesario para que la transferencia y aplicación de conocimientos sean exitosos.

## 5. DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO

El Desarrollo del Recurso Humano se orientará básicamente al fortalecimiento de todas aquellas habilidades presentes en el personal que les permitirán no solamente un crecimiento laboral dirigido al incremento de la productividad sino también al establecimiento e interiorización de competencias humanas que implican dar un mayor alcance y sentido al trabajo que diariamente se realiza en el puesto de trabajo. Para el desarrollo del recurso humano en la organización se considerarán los siguientes ejes de transformación:

- a) **Entrenamiento:** hace referencia a todos los eventos de formación que orientan la acción de la empresa hacia el entrenamiento de las competencias básicas para ser más efectivos en el cumplimiento de las estrategias propuestas y definidas en el mapa estratégico corporativo.
- b) **Conocimiento:** se refiere a todos aquellos cursos, talleres o seminarios orientados a recibir elementos conceptuales que permitan profundizar en la comprensión de la estrategia definida en planeación y que requieren de la participación y el compromiso de todo el personal.
- c) **Cultura corporativa:** son todas aquellas acciones que involucran procesos de cambio y/o transformación con el fin de facilitar la implementación de modelos y estrategias que permitan el desarrollo de actividades orientadas al mejoramiento, generando espacios de análisis de la importancia que tiene cada una de las tareas que se desarrollan en la empresa en el cumplimiento de sus objetivos.
- d) **Entrenamiento, conocimiento y cultura de los equipos:** hace referencia a todos los eventos de formación que orientan la acción de los equipos (procesos) de trabajo del Grupo hacia el entrenamiento de las competencias básicas para ser más efectivos en el cumplimiento de los resultados asignados a los equipos funcionales y de proceso, así como al desarrollo y comprensión de los indicadores de gestión. Es la puesta en práctica de todos aquellos elementos definidos por la organización como importantes para comenzar a crear, fortalecer y difundir una cultura, comenzando por la difusión, comprensión y desarrollo de los valores corporativos.

## 6. RESPONSABILIDAD DE ACTUALIZACIÓN

Recursos Humanos es responsable del monitoreo de este procedimiento, con la finalidad de garantizar su adecuación para alcanzar los objetivos prefijados y su eficaz funcionamiento operativo, promoviendo su eventual actualización también luego de cambios organizativos, así como de controlar su correcta aplicación.

## **7. MANTENIMIENTO DE LA DOCUMENTACIÓN**

Todas las unidades involucradas en el proceso objeto de esta normativa son responsables, cada una por la parte de su competencia, del mantenimiento de la documentación respetando los términos de la ley con la finalidad de garantizar el seguimiento de las operaciones empresariales.

## **8. REGISTROS**

- Detección de necesidades de capacitación
- Plan de capacitación
- Solicitud de capacitación
- Registro de formación
- Evaluación del impacto de la formación

CATEGORÍAS		No.	TIPO DE CURSOS	DESCRIPCIÓN	NECESIDAD	PRIORIDAD		
						1	2	3
COMPORTAMIENTO Y HABILIDADES DIRECTIVAS	1	CURSOS DE APRENDIZAJE CORPORATIVO	Entrenamiento corporativo enfocado en estos temas fundamentales: compartir la visión del negocio, adquirir las competencias propias a la cultura de la gerencia, consolidar el conocimiento con respecto al negocio, compartir todos los valores y reglas de Esacontrol. Ejemplos: "Introducción a Esacontrol para los graduados jóvenes", "Entrenando nuevamente a los altos directivos designados"					
	2	HABILIDADES DEL COMPORTAMIENTO	Entrenamiento para mejorar la capacidad y la eficacia de empleados en liderar, manejar y supervisar los proyectos y los equipos / grupos. Ejemplos: "Gestión de Recursos Humanos" "Resolución de Problemas"					
	3	COMUNICACIÓN INTERPERSONAL	Entrenamiento en comunicación y cooperación entre individuos y grupos, incluyendo resoluciones de conflicto, estrés gerencial, entrenamiento de la diversidad, el trabajo en equipo y la dinámica de grupo. Ejemplos: "Comunicación Corporativa", "Discurso Público"					
	4	CAPACIDADES DE LA CULTURA	Entrenamiento en comunicación y cooperación entre individuos y grupos, incluyendo resoluciones de conflicto, estrés gerencial, entrenamiento de la diversidad, el trabajo en equipo y la dinámica de grupo. Ejemplos: "Comunicación Corporativa", "Discurso Público" multicultural", "Apreciando la diversidad intercultural"					
	5	NEGOCIACIÓN	Entrenamiento para realzar las habilidades básicas y profesionales de la negociación en el contexto comercial o institucional. Ejemplos: "Negociación Internacional", "Negociación en la relación comercial con la institución y organismos locales".					


**RECURSOS HUMANOS, ORGANIZACIÓN Y SISTEMAS**
**DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**
**NOMBRE:** \_\_\_\_\_

**UNIDAD:** \_\_\_\_\_

**CARGO:** \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES**

SEÑALE EN ORDEN DE PRIORIDAD LOS TEMAS DE CAPACITACIÓN REQUERIDA QUE LE PERMITIRÁN MEJORAR SUS CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIAS, PARA EL BUEN DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES (1. ALTA - 2. MEDIA - 3. BAJA)

eni esacontrol		RECURSOS HUMANOS, ORGANIZACIÓN Y SISTEMAS					
CATEGORÍAS	No.	TIPO DE CURSOS	DESCRIPCIÓN	NECESIDAD	PRIORIDAD		
					1	2	3
HABILIDADES TÉCNICO PROFESIONALES	6	MARKETING	Entrenamiento para desarrollar y realzar las capacidades y herramientas de venta. Ejemplos: "Comercialización", "Comercialización Avanzada"				
	7	VENTAS Y RELACIÓN CON EL CLIENTE	Entrenamiento proporcionado para desarrollar actitudes y capacidades para demostrar la efectividad de los productos y mejorar la relación del cliente. Ejemplos: "Gestión de la relación con el cliente", "Ventas efectivas".				
	8	LOGÍSTICA	Entrenamiento para desarrollar y realzar las competencias básicas y profesionales en actividades logísticas y del transporte. Ejemplos: "Gestión de Bodegas", "Gestión de Logística y transporte"				
	9	MANTENIMIENTO	Entrenamiento para desarrollar y realzar el conocimiento básico y profesional necesario para un uso correcto de los equipos. Ejemplos: "Instrumentación", "Administración y seguimiento del mantenimiento"				
	10	INGENIERÍA	Entrenamiento para desarrollar y realzar el conocimiento básico y profesional o expertise en ingeniería y construcción. Ejemplo: "Construcción e instalaciones".				
	11	INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	Entrenamiento para desarrollar y realzar el conocimiento básico y profesional o expertise en el proceso y control y desarrollo de nuevas tecnologías. Ejemplo: "Técnicas modernas en Control de Procesos"				
OTRAS HABILIDADES PROFESIONALES	12	ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	Entrenamiento para desarrollar y realzar el conocimiento básico y profesional o expertise relacionados a la administración de RH. Ejemplo: "Administración de RH"				
	13	ECONOMÍA DEL NEGOCIO	Entrenamiento para crear y para consolidar conocimiento económico y financiero común. Ejemplos: "Balances", "Gestión financiera" "Actualizaciones contables"				
	14	ADQUISICIONES	Entrenamiento para desarrollar y realzar las herramientas básicas y profesionales relacionadas con las actividades de adquisición. Ejemplo: "Contratos y negociaciones"				
	15	CONTEXTO EXTERNO - LEYES	Entrenamiento para desarrollar y realzar el del conocimiento básico y profesional relacionado a la competencia en el mercado, al gobierno corporativo y la ley del negocio. Ejemplos: "Regulaciones anticompetitivas", "Gobierno Corporativo",				
	16	GERENCIA DE PROYECTOS	Entrenamiento para sembrar la cultura, metodología y técnicas de la gestión del proyecto. Ejemplos: "Gerencia de calidad de Proyectos", "Aspectos legales, contractuales y seguridad de proyectos"				

eni esacontrol		RECURSOS HUMANOS, ORGANIZACIÓN Y SISTEMAS					
CATEGORÍAS	No.	TIPO DE CURSOS	DESCRIPCIÓN	NECESIDAD	PRIORIDAD		
					1	2	3
SALUD, SEGURIDAD, AMBIENTE Y CALIDAD	17	SALUD	Entrenamiento para realzar las capacidades básicas y profesionales relacionadas con la salud. Ejemplos: "Ergonomía", "Seguridad en las Operaciones", "Salud Ocupacional".				
	18	SEGURIDAD	Entrenamiento para realzar las capacidades básicas y profesionales relacionadas con la seguridad. Ejemplos: "Seguridad Industrial", "Procesos de Producción", "Manejo de riesgos"				
	19	AMBIENTE	Entrenamiento para realzar las capacidades básicas y profesionales relacionadas con los aspectos ambientales. Ejemplos: "Gestión ecológica", "Remediación de sitios contaminados".				
	20	CALIDAD	Entrenamiento para desarrollar el conocimiento básico y profesional de las herramientas de calidad. Ejemplo: "Gerencia de calidad", "Técnicas del Control de Calidad"				
INFORMACIÓN, TECNOLOGÍA E IDIOMAS	21	LENGUAJES	Entrenamiento para realzar las habilidades de lenguaje para manejarse en el contexto internacional. Ejemplos: "Oratoria", "Elaboración de documentos legales", "Inglés"				
	22	INFORMACIÓN - TECNOLOGÍA	Entrenamiento en el uso de la tecnología de la información y del sistema de la organización incluyendo software específico de la misma. Ejemplos: "Macola", "Project", "Microsoft Office".				

	<b>RECURSOS HUMANOS, ORGANIZACIÓN Y SISTEMAS</b>
---	--

PLAN DE CAPACITACIÓN										
No.	DENOMINACION DEL CARGO	TITULAR DEL CARGO	TEMA	OBJETIVO	INSTITUCION	Fecha	DURACION			COSTO ESTIMADO
							Asistente A	Horas B	Horas*asistentes A*B	
							<b>TOTAL</b>			

	<b>RECURSOS HUMANOS, ORGANIZACIÓN Y SISTEMAS</b>	
<b>SOLICITUD DE CAPACITACIÓN</b>		
<p> <b>NOMBRE:</b> _____  <b>FECHA:</b> _____  <b>UNIDAD:</b> _____  <b>CARGO:</b> _____         </p>		
<p> <b>CAPACITACIÓN EN:</b> <input style="width: 500px; height: 30px;" type="text"/> </p> <p> <b>INSTITUCIÓN CAPACITADORA:</b> </p> <p> <b>CURSO</b> <input type="checkbox"/>    <b>SEMINARIO</b> <input type="checkbox"/>    <b>CONFERENCIA</b> <input type="checkbox"/>    <b>OTRO</b> <input type="checkbox"/> </p> <p> <b>SE ENCUENTRA DENTRO DE PLAN:</b>    <b>SI</b> <input type="checkbox"/>    <b>NO</b> <input type="checkbox"/> </p> <p> <b>INICIO</b> <input style="width: 100px;" type="text"/>    <b>TERMINO</b> <input style="width: 100px;" type="text"/>    <b>No. HORAS</b> <input style="width: 50px;" type="text"/> </p> <p> <b>COSTO:</b> <input style="width: 100px;" type="text"/> </p>		
<p> <b>OBSERVACIONES:</b> _____          _____          _____       </p>		
_____ <b>FIRMA DEL SOLICITANTE</b>	_____ <b>FIRMA JEFE DE UNIDAD</b>	_____ <b>FIRMA DE RRHH</b>



	<b>RECURSOS HUMANOS, ORGANIZACIÓN Y SISTEMAS</b>		
<b>EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN</b>			
<b>NOMBRE:</b>	_____		
<b>UNIDAD:</b>	_____		
<b>NOMBRE DEL EVENTO:</b>	_____		
<b>INSTRUCTOR:</b>	_____		
<b>FECHA:</b>	_____		
<p>LA PRESENTE EVALUACIÓN TIENE COMO OBJETIVO CONOCER SU OPINIÓN SOBRE LA CALIDAD Y EL IMPACTO QUE HA CAUSADO LA CAPACITACIÓN DESARROLLADA. POR FAVOR SELECCIONE EN CADA ASPECTO A EVALUARSE UNA OPCIÓN EN LA ESCALA DE VALORACIÓN (1. ALTA - 2. MEDIA - 3. BAJA)</p>			
<b>OBJETIVOS Y CONTENIDOS DEL PROGRAMA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Se cumplieron los objetivos del curso			
Los contenidos presentados son actualizados			
<b>MATERIALES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Se entregaron materiales del curso			
Los materiales permiten profundizar las temáticas del curso			
<b>RECURSOS AUDIOVISUALES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Se usaron ayudas audiovisuales de manera efectiva			
Se recurrió a equipos tecnológicos para mejorar la efectividad del curso			
<b>INSTRUCTOR</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Las explicaciones del Instructor fueron claras y comprensibles			
El Instructor generó un ambiente de participación Y atendió adecuadamente las preguntas de los participantes			
Le gustaría volver a trabajar con ese Instructor			
<b>ACTIVIDADES INSTRUCCIONALES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Se organizaron actividades que permitieron la discusión en grupo o el intercambio de ideas entre los participantes			
<b>DURACIÓN</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
La duración del curso fue apropiada			
<b>PERCEPCIÓN GLOBAL</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
El curso de capacitación alcanzó sus expectativas y necesidades			
<b>COMENTARIOS Y SUGERENCIAS ADICIONALES</b>			
<hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/>			
<b>FIRMA DEL FUNCIONARIO</b>			

## CAPITULO VI

### 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1. CONCLUSIONES

- En Esacontrol, existe poca comprensión sobre el concepto de competencias y su alcance organizacional, en general suelen denominar “competencias” a lo que tradicionalmente se llamó “aptitudes y habilidades”, no existiendo una relación en términos de conductas concretas y mucho menos definiendo niveles para cada una de ellas. Este concepto equívoco puede generar a la larga, dificultad para incorporar esta herramienta de gestión importante en la organización.
- Existe una tendencia a definir las competencias desde lo conceptual y no desde lo conductual: Se observa en los equipos de trabajo de la organización una tendencia a definir “valores” como competencias. Esto dificulta su operación en conductas precisas y de naturaleza concreta.
- Se demuestra la hipótesis planteada ya que como se puede apreciar en el desarrollo de la presente tesis, a Gestión por Competencias es una herramienta que proveerá a Esacontrol del recurso humano competente, de acuerdo a las necesidades de los cargos establecidos y necesario para el desarrollo de sus procesos.
- El objetivo general de la presente tesis fue definir un modelo de Gestión por Competencias por medio del cual se identifiquen los perfiles propios para cada puesto de trabajo; al finalizar la misma, se deja planteado los perfiles ideales para cada puesto de la organización, los cuales están alineados a los objetivos estratégicos de la organización y contemplan las necesidades de la organización.

- Se cumplieron los objetivos específicos propuestos para el desarrollo de la presente tesis ya que luego de describir los conceptos básicos de Gestión por Competencias, se pudo proponer una mejora a los subsistemas de reclutamiento y selección y al subsistema de capacitación de personal con lo que se busca mejorar la operatividad de los mismos.
  
- Una vez implementado el presente modelo de Gestión por Competencias en Esacontrol, se proyecta aplicarlo a las demás empresas del grupo Eni Ecuador.

## 6.2. RECOMENDACIONES

- Capacitar permanente a todo nivel de la organización para obtener los resultados deseados en la implementación del Modelo de Gestión por Competencias.
- Considerar la metodología utilizada para levantar los perfiles de puestos de trabajo, de los cuales se desprenderá la necesidad de capacitar y desarrollar competencias en el recurso humano de la organización.
- Revisar periódicamente los formatos y procedimientos establecidos para cada subsistema de Recursos Humanos a fin de que se pueda identificar oportunamente la mejora de los mismos.
- Asegurar que todas las personas que se integran a la organización tengan un proceso de inducción, lo cual permitirá mayor identificación con la misma, así como también el conocimiento pleno acerca de las directrices que se ejecutan y los objetivos que se buscan.
- Buscar alternativas de financiamiento para planes de capacitación necesarios luego de la implementación del Modelo ya que éste permitirá determinar la brecha que existe entre la persona que ocupa un cargo determinado y el perfil que debe cumplir.
- Utilizar al Modelo de Competencias como principal herramienta para mejorar la gestión empresarial, creando ventajas competitivas sostenibles en el tiempo y logrando de esta manera la satisfacción de los clientes.

# ANEXO 1

## Niveles de Competencias

(Martha Alles, Dirección Estratégica de Recursos Humanos,  
Gestión por Competencias: El Diccionario  
Editorial Granica, 2002, Buenos Aires, Argentina)

COMPETENCIA	DEFINICIÓN	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE
<b>Trabajo en equipo</b>	Es la capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.	A	La empresa es un solo equipo, Cooperera incluso en forma anónima para el logro de los objetivos organizacionales, considerando como más relevante el objetivo de todo que las circunstancias del propio equipo de trabajo.
		B	Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización. Crea un buen clima de trabajo, comprende la dinámica del funcionamiento grupal e interviene destrabando situaciones de conflicto interpersonal centrándose en el logro de los fines compartidos. Trata las necesidades de otras áreas con la misma celeridad y dedicación con que trata las de su área.
		C	Se compromete en la búsqueda de logros compartidos. Privilegia el interés del grupo por encima del interés personal.
<b>Orientación a los resultados</b>	Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.  Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.	A	Siempre va un paso más adelante en el camino de los objetivos fijados, preocupado por los resultados globales de la empresa. Contribuye con otras áreas en el alineamiento de sus objetivos por los definidos por la empresa en el ámbito local e internacional (según corresponda). Se preocupa por el resultado de otras áreas. Aporta soluciones incluso frente a problemas complejos y en escenarios cambiantes, aporta soluciones de alto valor agregado para la organización.
		B	Establece sus objetivos considerando los posibles beneficios / rentabilidad del negocio. Compromete a su equipo en el logro de ellos y lo insta a asumir riesgos de negocios calculados. Emprende acciones de mejora, centrándose en la optimización de recursos y considerando todas las variables.
		C	Fija objetivos para su área en concordancia con los objetivos estratégicos de la organización. Trabaja para mejorar su desempeño introduciendo los cambios necesarios en la órbita de su accionar.

COMPETENCIA	DEFINICIÓN	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE
<b>Orientación al cliente</b>	Es la vocación y el deseo de satisfacer a los clientes con el compromiso personal para cubrir con sus pedidos, deseos y expectativas.	A	Se asegura de conocer adecuadamente las expectativas de los clientes y que sean satisfechas; solo siente que ha hecho bien su trabajo cuando el cliente manifiesta que sus expectativas han sido sistemáticamente satisfechas y superadas y demuestra su entusiasmo y deleite.
		B	Defiende y representa los intereses del cliente dentro de la empresa más allá de la relación formal establecida, ejecutando las acciones que se requieren en la propia organización o la del cliente para lograr su satisfacción.
		C	Realiza seguimientos de las necesidades de los clientes. Es especialmente servicial en los momentos críticos.
<b>Flexibilidad</b>	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera y promoviendo los cambios en la propia organización o las responsabilidades de su cargo.	A	Modifica sus objetivos o acciones para responder con rapidez a los cambios organizacionales o de I prioridad. Realiza cambios en la estrategia de negocios o proyectos ante los nuevos retos o necesidades del entorno.
		B	Decide qué hacer en función de la situación. Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas, no de forma acomodaticia sino para beneficiar la calidad de la decisión o favorecer la calidad del proceso.
		C	Aplica normas que dependen de cada situación o procedimientos para alcanzar los objetivos globales de la organización.
<b>Desarrollo de relaciones</b>	Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y calidad o redes de contactos con distintas personas.	A	Planifica y desarrolla redes de relaciones con clientes, colegas y compañeros de trabajo. Acude a sus redes de relaciones y contactos para mantenerse informado, identificar oportunidades de negocios sobre las que informará a sus superiores, dentro de su marco de incumbencia.
		B	Muestra permanente motivación para incrementar sus relaciones y para formar un grupo de relaciones de intereses comunes

COMPETENCIA	DEFINICIÓN	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE
		C	Establece y mantiene relaciones cordiales con un amplio círculo de amigos y conocidos con el objetivo de lograr mejores resultados de las tareas de las que es responsable.
<b>Conocimiento de la industria y el mercado</b>	Es la capacidad de comprender las necesidades del o los clientes, la de los clientes de sus clientes, las de los usuarios finales (según corresponda). También es la capacidad de prever las tendencias, las diferentes oportunidades del mercado, las amenazas de las empresas competidoras y los puntos fuertes y débiles de la propia organización.	A	Identifica las tendencias del mercado. Elabora y propone proyectos alineados con los objetivos estratégicos, realiza correctos análisis de fortalezas y debilidades, reconoce las potenciales amenazas provenientes de los diferentes oferentes / jugadores del mercado en el que actúa.
		B	Planifica su accionar y conoce a fondo todas las posibles variables. Toma decisiones estratégicas y define objetivos para posicionar la propia empresa y genera planes de acción y seguimiento que apunten a lograrlos.
		C	Comprende la estrategia, objetivos y la cultura de la organización propia y la de los clientes. Conoce la segmentación del mercado que sus propios clientes realizan y los productos y servicios que se les ofrecen.
<b>Profundidad en el conocimiento de los productos</b>	Es la capacidad de conocer a fondo el / los producto (s) y evaluar la factibilidad y viabilidad de su adaptación a los requerimientos, gustos y necesidades del cliente.	A	Conoce tanto los productos de la compañía que es consultado sistemáticamente acerca de ellos y es capaz de aportar ideas para el desarrollo o las mejoras de las nuevas versiones de un producto y ser tenido en cuenta.
		B	Es el referente del producto para la comunidad profesional local. Realiza mediciones de prestaciones de los productos. Conoce profundamente a la competencia y las ventajas / desventajas competitivas de sus productos.
		C	Investiga y se mantiene informado sobre los productos actuales, obteniendo ventajas con los beneficios que cada uno de ellos ofrece. Conoce los productos de la competencia.
<b>Iniciativa</b>	Es la predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin	A	Consigue comprometer a otros en tareas extra inusuales. Actúa anticipadamente para crear oportunidades o para evitar problemas.

COMPETENCIA	DEFINICIÓN	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE
	necesidad de un requerimiento externo que lo empuje.	B	Introduce cambios en la manera de trabajar produciendo mejoras significativas en los resultados.
		C	Trabaja sin supervisión constante y no se amilana con los problemas.
<b>Aprendizaje continuo</b>	Es la habilidad para buscar y compartir información útil, para la resolución de situaciones de negocios utilizando todo el potencial de la empresa. Incluye la capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia, propagando el Know How adquirido en foros locales o internacionales.	A	Es reconocido como un experto en su especialidad en el medio donde actúa y como experto en la comunidad internacional. Comparte sus conocimientos y experiencia actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.
		B	Participa en la comunidad local actuando como referente. Ofrece su experiencia y conocimientos para resolver problemas de otras áreas. Escribe papers, artículos, informes o realiza trabajos de investigación que comparte con colegas en el ámbito local.
		C	Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos. Busca y analiza proactivamente información pertinente para planificar un curso de acción.
<b>Productividad</b>	Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. No espera que los superiores le fijen una meta, cuando el momento llega ya la tienen establecida, incluso superando lo que se espera de ella.	A	Se desafía a sí mismo estableciéndose objetivos cada vez más altos y los alcanza. Se transforma en un referente a imitar por sus partes o poas las generaciones venideras.
		B	Establece objetivos que superan al promedio y los cumple casi siempre. Supera a lo que se espera para su nivel.
		C	Cumple con los objetivos de productividad establecidos de acuerdo con lo esperado.
<b>Expresión oral</b>	Es la capacidad de comunicar información o ideas en forma hablada de manera clara y comprensible.	A	Expone programas, proyectos y otros ante las autoridades y personal de otras instituciones.
		B	Comunica información relevante. Organiza la información para que sea comprensible a los receptores
		C	Comunica en forma clara y oportuna información sencilla

COMPETENCIA	DEFINICIÓN	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE
<b>Expresión escrita</b>	Es la capacidad de comunicar información o ideas en forma hablada de manera clara y comprensible.	A	Escribir documentos de complejidad alta, donde se establezcan parámetros que tengan impacto directo sobre el funcionamiento de una organización, proyectos u otros. Ejemplo (Informes de procesos legales, técnicos, administrativos)
		B	Escribir documentos de mediana complejidad, ejemplo (oficios, circulares)
		C	Escribir documentos sencillos en forma clara y concisa. Ejemplo (memorando)
<b>Juicio y toma de decisiones</b>	Es la capacidad de comunicar información o ideas por escrito de modo que otros entiendan.	A	Toma decisiones de complejidad alta sobre la base de la misión y objetivos de la organización, y de la satisfacción del problema del cliente. Idea soluciones a problemáticas futuras de la organización.
		B	Toma decisiones de complejidad media sobre la base de sus conocimientos, de los productos o servicios de la unidad o proceso organizacional, y de la experiencia previa.
		C	Toma decisiones de complejidad baja, las situaciones que se presentan permiten comparar patrones de hechos ocurridos con anterioridad.
<b>Orientar y desarrollar a otras personas</b>	Ayuda a que los demás descubran y alcancen su potencial.	A	Conoce las opiniones de desarrollo de carrera y contribuye al planeamiento de carrera a largo plazo. Ayuda a reevaluar los objetivos de carrera y aprendizaje del personal. Busca y se responsabiliza del desarrollo de los ejecutivos. Reconoce la necesidad de ser un modelo a seguir y se atiene a él.
		B	Ayuda a los demás a pensar cómo pueden mejorar su desempeño, brindando oportunidad y espacio para que las personas acepten tareas estimulantes. Aporta ideas específicas y sugerencias para el desarrollo, permite que el personal corra riesgos razonables y los ayuda a aprender de sus errores; colabora para superar los obstáculos.

COMPETENCIA	DEFINICIÓN	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE
		C	Comparte proactivamente experiencia con los demás; expresa una actitud positiva y estimula a los colegas mediante desafíos y reuniones. Alienta a los miembros del equipo a tomar responsabilidad por el trabajo.
<b>Pensamiento estratégico</b>	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio, comprar negocios en marcha, realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores. Incluye la capacidad para saber cuando hay que abandonar un negocio o remplazarlo por otro.	A	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización cuando deben identificar la mejor respuesta estratégica. Detecta nuevas oportunidades de negocio, de compra de empresas en marcha, de realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores.
		B	Comprende los cambios del entorno y las oportunidades del mercado. Detecta nuevas oportunidades de hacer negocios y de crear alianzas estratégicas
		C	Puede adecuarse a los cambios del entorno, detectando nuevas oportunidades de negocios.
<b>Planificación y gestión</b>	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus planes o proyectos, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.	A	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas y otros.
		B	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos de complejidad media, estableciendo estrategias de corto y mediano plazo, mecanismos de coordinación y control de la información.
		C	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas o actividades, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para

COMPETENCIA	DEFINICIÓN	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE
			asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.
<b>Innovación</b>	Es la capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas o situaciones requeridas por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe.	A	Presenta una solución novedosa y original a la medida de los requerimientos del cliente, que ni la propia empresa ni otros habían presentado antes.
		B	Presenta soluciones a problemas o situaciones de los clientes que la empresa no había ofrecido nunca
		C	Aplica / recomienda soluciones para resolver problemas o situaciones, utilizando su experiencia en otras similares.
<b>Responsabilidad</b>	Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.	A	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 nivel o posición.
		B	Cumple con los plazos preestablecidos en la calidad requerida, preocupándose de lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.
		C	Cumple los plazos tomando todos los márgenes de tolerancia previstos y la calidad mínima necesaria para cumplir el objetivo.
<b>Habilidad analítica</b>	Es la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico. La capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y	A	Realiza análisis lógicos, identifica problemas, reconoce información significativa, busca y coordina datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.
		B	Analiza información e identifica problemas, coordinando datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos y establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.

COMPETENCIA	DEFINICIÓN	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE
	estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.	C	Puede analizar e identificar problemas coordinando datos relevantes, organizar y presentar datos numéricos.
<b>Manejo de recursos materiales</b>	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertas actividades.	A	Evalúa los contratos de provisión de recursos materiales para la organización.
		B	Determina las necesidades de recursos materiales de la organización y controla el uso de los mismos.
		C	Provee y maneja recursos materiales para las distintas unidades o procesos organizacionales, así como para determinados eventos.
<b>Operación y control</b>	Operar y controlar el funcionamiento y manejo de equipos, sistemas, redes y otros.	A	Controla la operación de los sistemas informáticos implementados en la organización. Establece ajustes a las fallas que presenten los sistemas.
		B	Opera los sistemas informáticos, redes y otros e implementa los ajustes para solucionar fallas en la operación de los mismos.
		C	Ajusta los controles de una máquina copiadora para lograr fotocopias de menor tamaño.
<b>Inspección de productos o servicios</b>	Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos o servicios.	A	Establece procedimientos de control de calidad para los productos o servicios que genera la organización.
		B	Realiza el control de calidad de los informes técnicos, legales o administrativos para detectar errores. Incluye proponer ajustes.
		C	Chequea el borrador de un documento para detectar errores mecanográficos.
<b>Manejo de recursos financieros</b>	Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los	A	Planifica y aprueba el presupuesto anual de una organización o de un proyecto a largo plazo. Incluye gestionar el financiamiento necesario.

COMPETENCIA	DEFINICIÓN	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE
	gastos.	B	Prepara y maneja el presupuesto de un proyecto a corto plazo .
		C	Utiliza dinero de caja chica para adquirir suministros de oficina y lleva un registro de los gastos.
<b>Comprensión oral</b>	Es la capacidad de escuchar y comprender información o ideas presentadas.	A	Comprende las ideas presentadas en forma oral en las reuniones de trabajo y desarrolla propuestas en base a los requerimientos.
		B	Escucha y comprende los requerimientos de los clientes internos y externos y elabora informes.
		C	Escucha y comprende la información o disposiciones que se le provee y realiza las acciones pertinentes para el cumplimiento.
<b>Desarrollo estratégico de los recursos humanos</b>	Es la capacidad para analizar y evaluar el desempeño actual y potencial de los colaboradores y definir e implementar acciones de desarrollo para las personas y equipos en el marco de las estrategias de la organización, adoptando un rol de facilitador y guía.	A	Realiza una proyección de posibles necesidades de recursos humanos, considerando distintos escenarios a largo plazo. Tiene un papel activo en la definición de las políticas en función del análisis estratégico.
		B	Utiliza herramientas existentes o nuevas en la organización para el desarrollo de los colaboradores, en función de las estrategias de la empresa. Promueve acciones de desarrollo.
		C	Aplica las herramientas de desarrollo disponibles. Define acciones para el desarrollo de las competencias críticas. Esporádicamente hace un seguimiento de las mismas.
<b>Negociación</b>	Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una	A	Es reconocido por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos y llamado por otros para colaborar en estas situaciones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la estrategia de cada negociación.
		B	Llega a acuerdos satisfactorios en el mayor número de negociaciones a su cargo en

COMPETENCIA	DEFINICIÓN	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE
	discusión utilizando técnicas ganar-ganar planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona.	C	concordancia con los objetivos de la organización. Atiende los objetivos de la organización y logra acuerdos satisfactorios, centrando la negociación en las personas que la realizan.
<b>Desarrollo de las personas</b>	Implica un esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo, tanto los personales como los demás, a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la organización	A	Da feedback para que los colaboradores sepan qué están haciendo bien y si esto se adapta a lo esperado. Comunica de forma específica a los demás la evolución de su rendimiento para favorecer su desarrollo.
		B	Para facilitar el aprendizaje, explica cómo y por qué las cosas se hacen de una determinada manera. Se asegura por distintos medios de que se hayan comprendido bien sus explicaciones e instrucciones.
		C	Cree que las personas pueden y quieren aprender para mejorar su rendimiento. Hace comentarios positivos sobre el potencial y las capacidades de los demás.

## ANEXO 2

# Descripción de Actividades y Perfiles por Competencias

	<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES Y PERFILES POR COMPETENCIAS</b>
---	---

### 1. Datos de Identificación:

<b>Cargo:</b> Gerente Técnico Operativo
<b>Unidad:</b> Técnica Operativa

### 2. Misión del Puesto:

Asegurar que las actividades técnicas y operativas se desarrollen con estricto apego a las normas y políticas de la Organización, con relación a la prevención y protección del medio ambiente y generando resultados de la actividad productiva de Esacontrol.

### 3. Actividades esenciales del puesto

- a) Asegurar el correcto desarrollo del proceso organizativo y gestional de su Unidad, emitiendo oportuna y correctamente los procedimientos e instrucciones operativas, con el objeto de definir clara y objetivamente los límites de las responsabilidades y autoridad de los colaboradores a su cargo, dentro de las actividades a ellos asignadas
- b) Participar en la definición de las líneas de desarrollo de la Organización y de los proyectos de optimización entre la varias funciones, con el fin de definir y practicar las políticas de administración, organización y desarrollo del personal y de elaborar y asegurar el cumplimiento de los respectivos budgets y programas
- c) Asegurar el pleno respeto y estricto cumplimiento de las normas legales y de las disposiciones, normas, procedimientos e instrucciones emitidas por parte de la Organización, y las que se refieren a la prevención, a la protección ambiental, a la seguridad integral e higiene laboral, en el desarrollo de las actividades dentro de su Unidad
- d) Planificar, intervenciones e iniciativas para el respeto de las actuales políticas y normas de la Organización que se refieren a la protección del ambiente, higiene industrial y la seguridad en general; con este fin deberá actuar rápidamente tomando todas las acciones necesarias, también las no programadas, para asegurar un adecuado nivel de prevención de los riesgos y de las intervenciones necesarias en caso de emergencia
- e) Definir, por la parte de su responsabilidad los estándares técnicos, operativos y la productividad de los recursos humanos y materiales, de las instalaciones y equipos bajo su responsabilidad

**4. A quién reporta:**

- Gerente General

**5. A quién supervisa:**

- Responsable de Planta

**6. Colaboradores:**

- Responsable de Planta
- Responsable de Aprovisionamiento
- Responsable de Recursos Humanos
- Responsable de HSE

**7. Instrucción Formal requerida:**

Nivel de Instrucción Formal	Título requerido	Área de conocimientos formales
Superior	Ingeniería	Industrial, Mecánica o afines

**8. Experiencia laboral requerida:**

Dimensiones de Experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	Cinco años
2. Especificidad de la experiencia	Dirección o gerencia de plantas industriales

**9. Destrezas específicas requeridas**

Destrezas Específicas	Detalle
1. Programas Informáticos	Microsoft Office, Visio, BPM, Autocad
2. Idiomas	Italiano
3. Equipos	Máquinas de producción
4. Otras	Conocer las prácticas, tendencias o enfoques de su carrera. Conocer el mercado o entorno donde se desenvuelve el negocio. Conocer leyes, reglamentos, regulaciones internas o externas relevantes para el trabajo.

**10. Competencias organizacionales**

Competencias	A	B	C
--------------	---	---	---

Trabajo en equipo	X		
Orientación al servicio		X	
Orientación a los resultados	X		
Iniciativa	X		
Aprendizaje continuo		X	

### 11. Competencias específicas

Competencias	A	B	C
Orientación / asesoramiento	X		
Planificación y gestión	X		
Pensamiento estratégico	X		
Juicio y toma de decisiones	X		
Manejo de recursos financieros	X		

### 12. Inducción

- En el puesto de trabajo

### 13. Quién lo puede reemplazar?

- Responsable de Planta

	<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES Y PERFILES POR COMPETENCIAS</b>
---	---

### 1. Datos de Identificación:

<b>Cargo:</b> Responsable de Planta
<b>Unidad:</b> Técnica Operativa

### 2. Misión del Puesto:

Asegurar el correcto desarrollo del proceso organizativo y de gestión de la Planta, emitiendo oportuna y correctamente los procedimientos e instrucciones operativas, con el objeto de definir clara y objetivamente los límites de las responsabilidades y autoridad de los colaboradores a su cargo, dentro de las actividades a ellos asignadas

### 3. Actividades esenciales del puesto

- a) Asegurar el pleno respeto y estricto cumplimiento de todas las normas legales y de las disposiciones, normas, procedimientos e instructivos emitidos por parte de la Organización y las que se refieren a la prevención, a la protección ambiental, a la seguridad integral e higiene laboral, en el desarrollo de todas las actividades dentro de la Planta
- b) Dirigir las actividades de producción, garantizando el respeto de los programas establecidos
- c) Planificar el aprovisionamiento de bienes, materiales y repuestos, asegurando la provisión oportuna de los requerimientos para el óptimo funcionamiento de todos los procesos dentro de la Planta
- d) Proponer programas y proyectos; asegurar, para la realización de los ya aprobados, la óptima gestión de los recursos que le han sido confiados: humanos, materiales, instalaciones, equipos, medios de transporte, maquinarias y productos; controlar los resultados utilizando las acciones necesarias para alcanzar los objetivos establecidos
- e) Proponer, soluciones para modificar instalaciones y maquinarias además de soluciones organizativas, para mejorar la eficiencia y seguridad de las personas y de

los bienes de propiedad de la Organización; colaborar en la fase de desarrollo y realizar un seguimiento sobre el avance de los que han sido aprobados

#### 4. A quién reporta:

- Gerente Técnico Operativo

#### 5. A quién supervisa:

- Supervisores
- Operarios
- Asistente de planta
- Asistente de Bodega
- Bodeguero

#### 6. Colaboradores:

- Supervisores
- Asistentes
- Bodeguero

#### 7. Instrucción Formal requerida:

Nivel de Instrucción Formal	Título requerido	Área de conocimientos formales
Superior	Ingeniería	Ingeniería Industrial, Mecánica o afines

#### 8. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de Experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	Cuatro años
2. Especificidad de la experiencia	Administración de procesos y de plantas de producción

#### 9. Destrezas específicas requeridas

Destrezas Específicas	Detalle
1. Programas Informáticos	Microsoft Office, Visio, BPM, Autocad
2. Idiomas	Italiano

3. Equipos	<b>Máquinas de producción</b>
4. Otras	<b>Conocer las prácticas, tendencias o enfoques de su carrera. Conocer el mercado o entorno donde se desenvuelve el negocio. Conocer leyes, reglamentos, regulaciones internas o externas relevantes para el trabajo.</b>

### 10. Competencias organizacionales

Competencias	A	B	C
Trabajo en equipo	X		
Orientación al servicio		X	
Orientación a los resultados	X		
Iniciativa	X		
Aprendizaje continuo		X	

### 11. Competencias específicas

Competencias	A	B	C
Orientación / asesoramiento	X		
Planificación y gestión	X		
Pensamiento estratégico	X		
Juicio y toma de decisiones	X		
Manejo de recursos financieros	X		

### 12. Inducción

- En el puesto de trabajo

### 13. Quién lo puede reemplazar?

- Responsable de Planta

	<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES Y PERFILES POR COMPETENCIAS</b>
---	---

### 1. Datos de Identificación:

<b>Cargo:</b> Responsable de Recursos Humanos
<b>Unidad:</b> Recursos Humanos

### 2. Misión del Puesto:

Proveer y asegurar coherencia con las políticas de la Empresa, a la formulación de planes, programas y metodologías concernientes a las relaciones laborales, formación, evaluación y desarrollo del personal, para integrar sus conocimientos, capacidades y aptitudes; efectuar las oportunas acciones de control con el fin de medir la eficacia de las técnicas aplicadas

### 3. Actividades esenciales del puesto

- a) Emitir oportuna y correctamente los procedimientos e instrucciones operativas, con el objeto de definir clara y objetivamente los límites de las responsabilidades y autoridad de los colaboradores a su cargo, dentro de las actividades a ellos asignadas
- b) Participar en la definición y negociación de la renovación de contratos laborales, individuales y colectivos, acuerdos y reglamentos; asegurar el correcto mantenimiento de las relaciones laborales, gestión normativa y económica de cumplimiento de dichos contratos y acuerdos
- c) Asesorar a todas las Unidades y Departamentos de la Organización en la correcta definición y aplicación de las normas relacionadas en el campo de su competencia
- d) Asegurar la atención y seguimiento de las actividades concernientes a las controversias y conflictos laborales, representando a la Organización y al Presidente y Gerente General, frente a los organismos e instancias pertinentes
- e) Asegurar las buenas relaciones laborales, manteniendo reuniones con los representantes y con los trabajadores directamente y proporcionando asistencia a las unidades y colaboradores interesados

**4. A quién reporta:**

- Gerente de Recursos Humanos

**5. A quién supervisa:**

- Asistente de Recursos Humanos

**6. Colaboradores:**

- Responsable de Planta
- Asistentes

**7. Instrucción Formal requerida:**

Nivel de Instrucción Formal	Título requerido	Área de conocimientos formales
Superior	Ingeniería, Psicología	Administración de Empresas, de Recursos Humanos o ramas afines

**8. Experiencia laboral requerida:**

Dimensiones de Experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	3 años
2. Especificidad de la experiencia	Jefatura de Administración de Recursos Humanos

**9. Destrezas específicas requeridas**

Destrezas Específicas	Detalle
1. Programas Informáticos	Microsoft Office
2. Idiomas	Italiano
3. Equipos	Equipos de oficina
4. Otras	Conocer las prácticas, tendencias o enfoques de su carrera. Conocer el mercado o entorno donde se desenvuelve el negocio. Conocer leyes, reglamentos, regulaciones internas o externas relevantes para el trabajo.

**10. Competencias organizacionales**

Competencias	A	B	C
Trabajo en equipo	X		
Orientación al servicio		X	

Orientación a los resultados	X		
Iniciativa	X		
Aprendizaje continuo		X	

### 11. Competencias específicas

Competencias	A	B	C
Orientación / asesoramiento	X		
Planificación y gestión	X		
Pensamiento estratégico	X		
Juicio y toma de decisiones	X		
Manejo de recursos financieros	X		

### 12. Inducción

- En el puesto de trabajo

### 13. Quién lo puede reemplazar?

- Asistente de Recursos Humanos

	<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES Y PERFILES POR COMPETENCIAS</b>
---	---

### 1. Datos de Identificación:

<b>Cargo:</b> Responsable de Aprovisionamiento
<b>Unidad:</b> Aprovisionamiento

### 2. Misión del Puesto:

Asegurar, en coherencia con las políticas y los procedimientos de la Sociedad, de Sector y de Grupo, las actividades de aprovisionamiento de bienes y servicios, de normalización de los materiales, de estandarización de contratos y de calificaciones de los proveedores, con el objetivo de lograr la máxima economía y eficacia.

### 3. Actividades esenciales del puesto

- a) Emitir oportuna y correctamente los procedimientos e instrucciones operativas, con el objeto de definir clara y objetivamente los límites de las responsabilidades y autoridad de los colaboradores a su cargo, dentro de las actividades a ellos asignadas
- b) Proveer al económico e inmediato aprovisionamiento de bienes y servicios necesarios para la realización de las actividades de la Organización, en el respeto de las especificaciones técnicas y de funcionamiento, y de las exigencias de las unidades solicitantes
- c) Controlar la eficacia del ciclo de aprovisionamiento y de las prestaciones de los proveedores, utilizando criterios y métodos detectados en concordancia con las competentes funciones de la Organización, y de acuerdo a los procedimientos
- d) Organizar las actividades para la comprobación de los suministros, directamente o por medio de otras estructuras de la Organización, del Sector o de terceros
- e) Controlar la efectiva gestión de las bodegas de materiales, definiendo criterios de ahorro y de optimización de los niveles de stock

### 4. A quién reporta:

- Gerente Técnico Operativo

**5. A quién supervisa:**

- Asistente de Aprovisionamiento
- Bodeguero

**6. Colaboradores:**

- Asistente de Aprovisionamiento
- Asistente de Bodega
- Bodeguero

**7. Instrucción Formal requerida:**

Nivel de Instrucción Formal	Título requerido	Área de conocimientos formales
Superior	Ingeniería	Administración de Empresas, Logística o afines

**8. Experiencia laboral requerida:**

Dimensiones de Experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	3 años
2. Especificidad de la experiencia	Jefaturas de adquisiciones.

**9. Destrezas específicas requeridas**

Destrezas Específicas	Detalle
1. Programas Informáticos	Microsoft Office
2. Idiomas	Italiano
3. Equipos	Equipos de oficina
4. Otras	Conocer las prácticas, tendencias o enfoques de su carrera. Conocer el mercado o entorno donde se desenvuelve el negocio. Conocer leyes, reglamentos, regulaciones internas o externas relevantes para el trabajo.

**10. Competencias organizacionales**

Competencias	A	B	C
Trabajo en equipo	x		
Orientación al servicio		X	
Orientación a los resultados	X		
Iniciativa	X		

Aprendizaje continuo		X	
----------------------	--	---	--

### 11. Competencias específicas

Competencias	A	B	C
Orientación / asesoramiento	X		
Planificación y gestión	X		
Pensamiento estratégico	X		
Juicio y toma de decisiones	X		
Manejo de recursos financieros	X		

### 12. Inducción

- En el puesto de trabajo

### 13. Quién lo puede reemplazar?

- Asistente de Recursos Humanos

	<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES Y PERFILES POR COMPETENCIAS</b>
---	---

### 1. Datos de Identificación:

<b>Cargo:</b> Asistente de Planta
<b>Unidad:</b> Técnico Operativa

### 2. Misión del Puesto:

Realiza funciones de apoyo y coordinación al Responsable de Planta en las actividades administrativas y da soporte en el control de los procesos de pago a proveedores de servicios al personal y de servicios a la Planta. Realiza el control de asistencia del personal de la planta y coordina, con Recursos Humanos, la prestación de los beneficios a los trabajadores.

### 3. Actividades esenciales del puesto

- a) Controlar diariamente la asistencia del personal que labora en la Planta e informar sobre situaciones especiales de ausentismo de los trabajadores al Responsable de Planta y a Recursos Humanos.
- b) Controlar los listados de personal, planillas y facturas por los servicios a los trabajadores (alimentación y transporte), previa la elaboración de la solicitud de gasto y envío para el pago correspondiente.
- c) Elaborar los cuadros y reportes mensuales de horas extras del personal de la Planta.
- d) Elaborar informes estadísticos mensuales sobre horas efectivas de trabajo, accidentes e incidentes en la Planta.
- e) Ingresar diariamente las novedades en el Sistema Lince de Control de Asistencia, sobre las novedades: permisos médicos, permisos a recuperar, permisos por vacaciones, permisos por calamidad doméstica y otros.

### 4. A quién reporta:

- Responsable de Planta

**5. A quién supervisa:**

- Operarios

**6. Colaboradores:**

- Supervisores

**7. Instrucción Formal requerida:**

Nivel de Instrucción Formal	Título requerido	Área de conocimientos formales
Superior	Tecnología	Administración de Empresas o afines.

**8. Experiencia laboral requerida:**

Dimensiones de Experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	2 años
2. Especificidad de la experiencia	Tareas administrativas

**9. Destrezas específicas requeridas**

Destrezas Específicas	Detalle
1. Programas Informáticos	Microsoft Office
2. Idiomas	Español
3. Equipos	Equipos de oficina
4. Otras	Conocer las prácticas, tendencias o enfoques de su carrera. Conocer el mercado o entorno donde se desenvuelve el negocio. Conocer leyes, reglamentos, regulaciones internas o externas relevantes para el trabajo.

**10. Competencias organizacionales**

Competencias	A	B	C
Trabajo en equipo	X		
Orientación al servicio	X		
Orientación a los resultados	X		
Iniciativa	X		
Aprendizaje continuo	X		

### 11. Competencias específicas

Competencias	A	B	C
Orientación / asesoramiento	X		
Planificación y gestión		X	
Pensamiento estratégico	X		
Juicio y toma de decisiones	X		
Manejo de recursos financieros	X		

### 12. Inducción

- En el puesto de trabajo

### 13. Quién lo puede reemplazar?

- Asistente de Bodega

	<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES Y PERFILES POR COMPETENCIAS</b>
---	---

### 1. Datos de Identificación:

<b>Cargo:</b> Supervisor de Producción
<b>Unidad:</b> Técnico Operativa

### 2. Misión del Puesto:

Responsable de la ejecución del programa diario de producción y de la organización de los recursos para el proceso, cumpliendo estrictamente lo establecido en los procedimientos y normas de seguridad. Supervisa el trabajo del grupo de personas asignado al proceso productivo y asesora a operarios en el uso de equipos y manejo de herramientas y materiales.

### 3. Actividades esenciales del puesto

- a) Supervisar el proceso de producción y el cumplimiento de las Instrucciones de Trabajo establecidas
- b) Optimizar en forma continua la calidad del proceso de producción
- c) Observar y dar el estricto cumplimiento a las disposiciones de Seguridad Industrial referentes a la utilización de los equipos de protección personal.
- d) Determinar, implementar y evaluar las acciones preventivas realizadas para la mejora continua del proceso
- e) Asegurar, a través de su gestión, niveles adecuados de productividad y eficiencia para el cumplimiento de los objetivos definidos por la Organización

### 4. A quién reporta:

- Responsable de Planta

### 5. A quién supervisa:

- Operarios de Producción

### 6. Colaboradores:

- Supervisor de Mantenimiento
- Supervisor de Maquinado
- Asistentes
- Bodeguero

#### 7. Instrucción Formal requerida:

Nivel de Instrucción Formal	Título requerido	Área de conocimientos formales
Superior	Tecnólogo	Tecnólogo Industrial, Electromecánico o afines.

#### 8. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de Experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	3 años
2. Especificidad de la experiencia	Supervisión, procesos industriales y Manejo de Personal

#### 9. Destrezas específicas requeridas

Destrezas Específicas	Detalle
1. Programas Informáticos	Microsoft Office, Autocad
2. Idiomas	Español
3. Equipos	Maquinarias industriales
4. Otras	Conocer las prácticas, tendencias o enfoques de su carrera. Conocer el mercado o entorno donde se desenvuelve el negocio. Conocer leyes, reglamentos, regulaciones internas o externas relevantes para el trabajo.

#### 10. Competencias organizacionales

Competencias	A	B	C
Trabajo en equipo	X		
Orientación al servicio	X		
Orientación a los resultados	X		
Iniciativa	X		
Aprendizaje continuo	X		

**11. Competencias específicas**

<b>Competencias</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
Orientación / asesoramiento	X		
Planificación y gestión	X		
Pensamiento estratégico	X		
Juicio y toma de decisiones		X	
Manejo de recursos financieros		X	

**12. Inducción**

- En el puesto de trabajo

**13. Quién lo puede reemplazar?**

- Responsable de Planta

	<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES Y PERFILES POR COMPETENCIAS</b>
---	---

### 1. Datos de Identificación:

<b>Cargo:</b> Supervisor de Mantenimiento
<b>Unidad:</b> Técnico Operativa

### 2. Misión del Puesto:

Ejecutar los planes y programas de mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos de la Planta y de las instalaciones mecánicas, eléctricas, físicas y del sistema de protección contra incendios. Proponer modificaciones o adecuaciones que mejoran o mantengan un adecuado nivel de productividad y seguridad, cumpliendo estrictamente lo establecido en los procedimientos y normas de seguridad.

### 3. Actividades esenciales del puesto

- a) Emitir oportunamente las instrucciones operativas, con el objeto de definir claramente los límites de las responsabilidades y autoridad de los colaboradores a su cargo, dentro de las actividades a ellos asignadas
- b) Elaborar el plan de mantenimiento correctivo y preventivo
- c) Participar en la definición de los proyectos de mantenimiento y de optimización de los equipos de la planta
- d) Asegurar la ejecución de los planes de trabajos programados para los diferentes proyectos y para las actividades de mantenimiento preventivo y correctivo en la planta
- e) Ejecutar los proyectos para mejorar maquinarias o instalaciones con el objetivo de optimizarlos y mejorar la eficiencia

### 4. A quién reporta:

- Responsable de Planta

### 5. A quién supervisa:

- Operarios de Mantenimiento

**6. Colaboradores:**

- Supervisor de Producción
- Supervisor de Maquinado
- Asistentes
- Bodeguero

**7. Instrucción Formal requerida:**

Nivel de Instrucción Formal	Título requerido	Área de conocimientos formales
Superior	Tecnólogo	Mecánico Industrial

**8. Experiencia laboral requerida:**

Dimensiones de Experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	3 años
2. Especificidad de la experiencia	Supervisión Área Industrial y de mantenimiento y manejo de personal

**9. Destrezas específicas requeridas**

Destrezas Específicas	Detalle
1. Programas Informáticos	Microsoft Office, Autocad
2. Idiomas	Español
3. Equipos	Maquinarias industriales
4. Otras	Conocer las prácticas, tendencias o enfoques de su carrera. Conocer el mercado o entorno donde se desenvuelve el negocio. Conocer leyes, reglamentos, regulaciones internas o externas relevantes para el trabajo.

**10. Competencias organizacionales**

Competencias	A	B	C
Trabajo en equipo	X		
Orientación al servicio	X		
Orientación a los resultados	X		
Iniciativa	X		
Aprendizaje continuo	X		

**11. Competencias específicas**

<b>Competencias</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
Orientación / asesoramiento	X		
Planificación y gestión	X		
Pensamiento estratégico	X		
Juicio y toma de decisiones		X	
Manejo de recursos financieros		X	

**12. Inducción**

- En el puesto de trabajo

**13. Quién lo puede reemplazar?**

- Supervisor de Producción

	<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES Y PERFILES POR COMPETENCIAS</b>
---	---

### 1. Datos de Identificación:

<b>Cargo:</b> Supervisor de Maquinado
<b>Unidad:</b> Técnico Operativa

### 2. Misión del Puesto:

Supervisar el proceso de maquinado y velar por el cumplimiento del plan de producción anual, estableciendo métodos que mejoren la eficiencia del proceso productivo y el cumplimiento de las Instrucciones de Trabajo establecidas.

### 3. Actividades esenciales del puesto

- a) Emitir oportunamente las instrucciones operativas, con el objeto de definir claramente los límites de las responsabilidades y autoridad de los colaboradores a su cargo, dentro de las actividades a ellos asignadas
- b) Elaborar el plan de mantenimiento correctivo y preventivo
- c) Participar en la definición de los proyectos de mantenimiento y de optimización de los equipos de la planta
- d) Asegurar la ejecución de los planes de trabajos programados para los diferentes proyectos y para las actividades de mantenimiento preventivo y correctivo en la planta
- e) Ejecutar los proyectos para mejorar maquinarias o instalaciones con el objetivo de optimizarlos y mejorar la eficiencia

### 4. A quién reporta:

- Responsable de Planta

### 5. A quién supervisa:

- Operarios de Mantenimiento

**6. Colaboradores:**

- Supervisor de Producción
- Supervisor de Maquinado
- Asistentes
- Bodeguero

**7. Instrucción Formal requerida:**

Nivel de Instrucción Formal	Título requerido	Área de conocimientos formales
Superior	Tecnólogo	Mecánico Industrial

**8. Experiencia laboral requerida:**

Dimensiones de Experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	3 años
2. Especificidad de la experiencia	Supervisión, procesos industriales, matricería y Manejo de Personal

**9. Destrezas específicas requeridas**

Destrezas Específicas	Detalle
1. Programas Informáticos	Microsoft Office, Autocad
2. Idiomas	Español
3. Equipos	Maquinarias industriales
4. Otras	Conocer las prácticas, tendencias o enfoques de su carrera. Conocer el mercado o entorno donde se desenvuelve el negocio. Conocer leyes, reglamentos, regulaciones internas o externas relevantes para el trabajo.

**10. Competencias organizacionales**

Competencias	A	B	C
Trabajo en equipo	X		
Orientación al servicio	X		
Orientación a los resultados	X		
Iniciativa	X		
Aprendizaje continuo	X		

**11. Competencias específicas**

<b>Competencias</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
Orientación / asesoramiento	X		
Planificación y gestión	X		
Pensamiento estratégico	X		
Juicio y toma de decisiones		X	
Manejo de recursos financieros		X	

**12. Inducción**

- En el puesto de trabajo

**13. Quién lo puede reemplazar?**

- Supervisor de Producción

	<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES Y PERFILES POR COMPETENCIAS</b>
---	---

### 1. Datos de Identificación:

<b>Cargo:</b> Responsable de Bodega
<b>Unidad:</b> Técnico Operativa

### 2. Misión del Puesto:

Velar por la correcta recepción, almacenamiento, custodia y despacho de materiales, materias primas, equipos, repuestos y/o herramientas de la organización.

### 3. Actividades esenciales del puesto

- a) Realizar las actividades de recepción, almacenamiento adecuado y despacho de materiales
- b) Registrar y documentar todos los movimientos para asegurar el cumplimiento de las disposiciones establecidas respecto al control de bodega e inventarios.
- c) Realizar las requisiciones de materiales para la bodega, una vez que ha recibido la solicitud de los mismos o ha determinado la reposición del stock mínimo de seguridad establecido por ítem, previa aprobación del Responsable de Planta
- d) Controlar e informar al Responsable de Planta sobre las existencias y consumos mensuales de los materiales y especialmente de aquellos ítems definidos “críticos” para los procesos de la Planta
- e) Elaborar reportes de inventarios de productos terminados, materiales, materias primas, equipos, maquinarias, muebles y enseres, herramientas e instalaciones de la Planta

### 4. A quién reporta:

- Responsable de Planta
- Responsable de Aprovisionamiento

### 5. A quién supervisa:

- Asistente de Bodega

#### 6. Colaboradores:

- Supervisor de Producción
- Supervisor de Maquinado
- Asistentes
- Responsable de Planta

#### 7. Instrucción Formal requerida:

Nivel de Instrucción Formal	Título requerido	Área de conocimientos formales
Superior	Tecnólogo	Contable o afines

#### 8. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de Experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	3 años
2. Especificidad de la experiencia	Control y administración de bodegas

#### 9. Destrezas específicas requeridas

Destrezas Específicas	Detalle
1. Programas Informáticos	Microsoft Office, Macola
2. Idiomas	Español
3. Equipos	Maquinarias industriales y de oficina
4. Otras	Conocer las prácticas, tendencias o enfoques de su carrera. Conocer el mercado o entorno donde se desenvuelve el negocio. Conocer leyes, reglamentos, regulaciones internas o externas relevantes para el trabajo.

#### 10. Competencias organizacionales

Competencias	A	B	C
Trabajo en equipo	X		
Orientación al servicio	X		
Orientación a los resultados	X		
Iniciativa	X		
Aprendizaje continuo	X		

**11. Competencias específicas**

Competencias	A	B	C
Orientación / asesoramiento	X		
Planificación y gestión		X	
Pensamiento estratégico	X		
Juicio y toma de decisiones	X		
Manejo de recursos financieros	X		

**12. Inducción**

- En el puesto de trabajo

**13. Quién lo puede reemplazar?**

- Asistente de Bodega

	<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES Y PERFILES POR COMPETENCIAS</b>
---	---

### 1. Datos de Identificación:

<b>Cargo:</b> Asistente de Bodega
<b>Unidad:</b> Administrativa Financiera

### 2. Misión del Puesto:

Recolectar, elaborar, analizar y registrar contablemente las transacciones de la organización de acuerdo con las normas de contabilidad y procedimientos establecidos.

### 3. Actividades esenciales del puesto

- a) Receptar la requisición o pedido del cliente para verificar existencia y proceder a la facturación
- b) Registrar las facturas en el sistema contable (Macola).
- c) Verificar las existencias mínimas y máximas de los artículos previa elaboración de Requisición de Adquisición (RDA).
- d) Reportar errores del sistema informático para gestión inmediata de solución.
- e) Evaluar en la recepción de materia prima y suministros la calidad conforme a los requisitos iniciales de la Requisición de Adquisición (RDA)

### 4. A quién reporta:

- Responsable de Planta
- Bodeguero

### 5. A quién supervisa:

- N/A

### 6. Colaboradores:

- Supervisores de Planta
- Operarios
- Asistente de Aprovisionamiento

**7. Instrucción Formal requerida:**

Nivel de Instrucción Formal	Título requerido	Área de conocimientos formales
Superior	Tecnólogo	Administración de Empresas, Logística ó afines

**8. Experiencia laboral requerida:**

Dimensiones de Experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	2 años
2. Especificidad de la experiencia	Funciones administrativas

**9. Destrezas específicas requeridas**

Destrezas Específicas	Detalle
1. Programas Informáticos	Microsoft Office, Macola
2. Idiomas	Español
3. Equipos	Equipos de oficina
4. Otras	Conocer las prácticas, tendencias o enfoques de su carrera. Conocer el mercado o entorno donde se desenvuelve el negocio. Conocer leyes, reglamentos, regulaciones internas o externas relevantes para el trabajo.

**10. Competencias organizacionales**

Competencias	A	B	C
Trabajo en equipo	X		
Orientación al servicio	X		
Orientación a los resultados	X		
Iniciativa	X		
Aprendizaje continuo	X		

**11. Competencias específicas**

Competencias	A	B	C
Orientación / asesoramiento		X	
Planificación y gestión		X	
Pensamiento estratégico		X	
Juicio y toma de decisiones	X		
Manejo de recursos financieros	X		

**12. Inducción**

- En el puesto de trabajo

**13. Quién lo puede reemplazar?**

- Bodeguero

	<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES Y PERFILES POR COMPETENCIAS</b>
---	---

### 1. Datos de Identificación:

<b>Cargo:</b> Asistente de Aprovisionamiento
<b>Unidad:</b> Aprovisionamiento

### 2. Misión del Puesto:

Asistir y apoyar en la realización de las actividades relacionadas con las operaciones de compras locales de bienes y servicios para la organización.

### 3. Actividades esenciales del puesto

- a) Asistir al Responsable de APRO en los procesos de cotización, selección de proveedores y elaboración de órdenes de compra.
- b) Realizar la gestión de las importaciones asignadas y liquidación de las mismas, incluyendo cotizaciones, fletes, inspección en origen, cartas de crédito, desaduanización, transporte interno, coordinación con el seguro para la inspección, liquidación de la importación.
- c) Realizar actividades de soporte en: contratación de proveedores, calificación y verificación de proveedores, contratos de proveedores, control de seguros y búsqueda de nuevos proveedores (Sourcing).
- d) Enviar las Órdenes de Compra al proveedor, a la unidad o área solicitante y a Administración, Finanzas y Control para el pago correspondiente.
- e) Asegurar, a través de su gestión, niveles adecuados de productividad y eficiencia para el cumplimiento de los objetivos definidos por la Organización.

### 4. A quién reporta:

- Responsable de Aprovisionamiento

### 5. A quién supervisa:

- N/A

## 6. Colaboradores:

- Asistente de Bodega

## 7. Instrucción Formal requerida:

Nivel de Instrucción Formal	Título requerido	Área de conocimientos formales
Superior	Tecnólogo	Administración de Empresas, Logística o a fines

## 8. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de Experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	2 años
2. Especificidad de la experiencia	Unidades de adquisiciones

## 9. Destrezas específicas requeridas

Destrezas Específicas	Detalle
1. Programas Informáticos	Microsoft Office, Macola
2. Idiomas	Español
3. Equipos	Equipos de oficina
4. Otras	Conocer las prácticas, tendencias o enfoques de su carrera. Conocer el mercado o entorno donde se desenvuelve el negocio. Conocer leyes, reglamentos, regulaciones internas o externas relevantes para el trabajo.

## 10. Competencias organizacionales

Competencias	A	B	C
Trabajo en equipo	X		
Orientación al servicio	X		
Orientación a los resultados	X		
Iniciativa	X		
Aprendizaje continuo	X		

## 11. Competencias específicas

Competencias	A	B	C
Orientación / asesoramiento		X	
Planificación y gestión		X	
Pensamiento estratégico		X	

Juicio y toma de decisiones	X		
Manejo de recursos financieros	X		

**12. Inducción**

- En el puesto de trabajo

**13. Quién lo puede reemplazar?**

- Responsable de Aprovisionamiento

	<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES Y PERFILES POR COMPETENCIAS</b>
---	---

### 1. Datos de Identificación:

<b>Cargo:</b> Asistente de Recursos Humanos
<b>Unidad:</b> Recursos Humanos

### 2. Misión del Puesto:

Coordinar los planes de capacitación del personal de la organización con el objetivo de desarrollar los conocimientos, habilidades y competencias técnicas del recurso humano.

### 3. Actividades esenciales del puesto

- a) Cubrir las necesidades de formación de acuerdo a las debilidades en las competencias del personal para desarrollarlas.
- b) Proporcionar la formación de acuerdo a las necesidades del personal
- c) Coordinar las necesidades de formación con los proveedores a fin de cumplir con el objetivo de formación de la planta
- d) Desarrollar el Plan Semestral de Formación en función de las necesidades detectadas.
- e) Registrar las horas de formación y la cantidad de participantes en los eventos de formación en una base de datos.

### 4. A quién reporta:

- Responsable de Recursos Humanos

### 5. A quién supervisa:

- N/A

### 6. Colaboradores:

- Responsable de Planta
- Gerente Técnico Operativo
- Asistente de Planta

**7. Instrucción Formal requerida:**

Nivel de Instrucción Formal	Título requerido	Área de conocimientos formales
Superior	Ingeniería, Psicología	Administración de Recursos Humanos, Administración de Empresas.

**8. Experiencia laboral requerida:**

Dimensiones de Experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	2 años
2. Especificidad de la experiencia	Administración de Recursos Humanos

**9. Destrezas específicas requeridas**

Destrezas Específicas	Detalle
1. Programas Informáticos	Microsoft Office
2. Idiomas	Español
3. Equipos	Equipos de oficina
4. Otras	Conocer las prácticas, tendencias o enfoques de su carrera. Conocer el mercado o entorno donde se desenvuelve el negocio. Conocer leyes, reglamentos, regulaciones internas o externas relevantes para el trabajo.

**10. Competencias organizacionales**

Competencias	A	B	C
Trabajo en equipo	X		
Orientación al servicio	X		
Orientación a los resultados	X		
Iniciativa	X		
Aprendizaje continuo	X		

**11. Competencias específicas**

Competencias	A	B	C
Orientación / asesoramiento		X	
Planificación y gestión		X	
Pensamiento estratégico		X	
Juicio y toma de decisiones	X		
Manejo de recursos financieros	X		

**12. Inducción**

- En el puesto de trabajo

**13. Quién lo puede reemplazar?**

- Responsable de Recursos Humanos

	<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES Y PERFILES POR COMPETENCIAS</b>
---	---

### 1. Datos de Identificación:

<b>Cargo:</b> Operario de Planta – Producción
<b>Unidad:</b> Técnico Operativa

### 2. Misión del Puesto:

Ejecutar el programa diario de producción y de la organización de los recursos para el proceso, cumpliendo estrictamente lo establecido en los procedimientos y normas de seguridad.

### 3. Actividades esenciales del puesto

- a) Atender y dar cumplimiento a las Instrucciones de Trabajo.
- b) Mantener las máquinas en operación continua y/o paralizar su funcionamiento cuando se vea un posible riesgo para si mismo, compañeros, producto no conforme o reducción de la satisfacción del cliente.
- c) Alimentar las máquinas con el material del proceso que corresponda controlando su funcionamiento de acuerdo a lo establecido en las Instrucciones de Trabajo.
- d) Llenar los registros de control consignando los datos correspondientes.
- e) Realiza el control del proceso en la máquina

### 4. A quién reporta:

- Supervisor de Producción

### 5. A quién supervisa:

- N/A

### 6. Colaboradores:

- Operarios de Planta
- Asistentes
- Bodeguero

**7. Instrucción Formal requerida:**

Nivel de Instrucción Formal	Título requerido	Área de conocimientos formales
Secundaria	Bachiller	Mecánica Industrial

**8. Experiencia laboral requerida:**

Dimensiones de Experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	1 año
2. Especificidad de la experiencia	Procesos de producción

**9. Destrezas específicas requeridas**

Destrezas Específicas	Detalle
1. Programas Informáticos	Microsoft Office
2. Idiomas	Español
3. Equipos	Maquinarias industriales
4. Otras	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones internas o externas relevantes para el trabajo.

**10. Competencias organizacionales**

Competencias	A	B	C
Trabajo en equipo	X		
Orientación al servicio	X		
Orientación a los resultados	X		
Iniciativa		X	
Aprendizaje continuo	X		

**11. Competencias específicas**

Competencias	A	B	C
Orientación / asesoramiento	X		
Planificación y gestión	X		
Pensamiento estratégico	X		
Juicio y toma de decisiones		X	
Manejo de recursos financieros	X		

**12. Inducción**

- En el puesto de trabajo

**13. Quién lo puede reemplazar?**

- Otro Operario de Producción

	<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES Y PERFILES POR COMPETENCIAS</b>
---	---

### 1. Datos de Identificación:

<b>Cargo:</b> Operario de Planta – Maquinado
<b>Unidad:</b> Técnico Operativa

### 2. Misión del Puesto:

Ejecutar el programa diario de producción y de la organización de los recursos para el proceso, cumpliendo estrictamente lo establecido en los procedimientos y normas de seguridad.

### 3. Actividades esenciales del puesto

- a) Atender y dar cumplimiento a las Instrucciones de Trabajo.
- b) Mantener las máquinas en operación continua y/o paralizar su funcionamiento cuando se vea un posible riesgo para si mismo, compañeros, producto no conforme o reducción de la satisfacción del cliente.
- c) Alimentar las máquinas con el material del proceso que corresponda controlando su funcionamiento de acuerdo a lo establecido en las Instrucciones de Trabajo.
- d) Llenar los registros de control consignando los datos correspondientes.
- e) Realiza el control del proceso en la máquina.

### 4. A quién reporta:

- Supervisor de Maquinado

### 5. A quién supervisa:

- N/A

### 6. Colaboradores:

- Operarios de Planta
- Asistentes
- Bodeguero

**7. Instrucción Formal requerida:**

Nivel de Instrucción Formal	Título requerido	Área de conocimientos formales
Secundaria	Bachiller	Mecánica Industrial

**8. Experiencia laboral requerida:**

Dimensiones de Experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	1 año
2. Especificidad de la experiencia	Procesos de producción

**9. Destrezas específicas requeridas**

Destrezas Específicas	Detalle
1. Programas Informáticos	Microsoft Office
2. Idiomas	Español
3. Equipos	Maquinarias industriales
4. Otras	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones internas o externas relevantes para el trabajo.

**10. Competencias organizacionales**

Competencias	A	B	C
Trabajo en equipo	X		
Orientación al servicio	X		
Orientación a los resultados	X		
Iniciativa		X	
Aprendizaje continuo	X		

**11. Competencias específicas**

Competencias	A	B	C
Orientación / asesoramiento	X		
Planificación y gestión	X		
Pensamiento estratégico	X		
Juicio y toma de decisiones		X	
Manejo de recursos financieros	X		

**12. Inducción**

- En el puesto de trabajo

**13. Quién lo puede reemplazar?**

- Otro Operario de Maquinado

	<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES Y PERFILES POR COMPETENCIAS</b>
---	---

### 1. Datos de Identificación:

<b>Cargo:</b> Operario de Planta – Maquinado
<b>Unidad:</b> Técnico Operativa

### 2. Misión del Puesto:

Ejecutar el programa diario de mantenimiento de máquinas y equipos de la organización de los recursos para el proceso, cumpliendo estrictamente lo establecido en los procedimientos y normas de seguridad.

### 3. Actividades esenciales del puesto

- a) Atender y dar cumplimiento a las Instrucciones de Trabajo.
- b) Mantener las máquinas en operación continua y/o paralizar su funcionamiento cuando se vea un posible riesgo para si mismo, compañeros, producto no conforme o reducción de la satisfacción del cliente.
- c) Analizar las causas probables antes de proceder a la reparación.
- d) Coordinar los trabajos de mantenimiento preventivo y correctivo con el supervisor de producción, cuando procede, a fin de no interferir con el normal desenvolvimiento de la producción
- e) Mantener los registros de trabajos de mantenimiento, actualizados y de elaborar una evaluación mensual del tiempo ocupado en la realización de trabajos de mantenimiento preventivo o correctivo a la maquinaria de la Organización e informar mediante comunicación interna al responsable de planta.

### 4. A quién reporta:

- Supervisor de Mantenimiento

### 5. A quién supervisa:

- N/A

**6. Colaboradores:**

- Operarios de Planta
- Asistentes
- Bodeguero

**7. Instrucción Formal requerida:**

Nivel de Instrucción Formal	Título requerido	Área de conocimientos formales
Secundaria	Bachiller	Mecánica Industrial

**8. Experiencia laboral requerida:**

Dimensiones de Experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	1 año
2. Especificidad de la experiencia	Mantenimiento de maquinaria y equipos de producción

**9. Destrezas específicas requeridas**

Destrezas Específicas	Detalle
1. Programas Informáticos	Microsoft Office
2. Idiomas	Español
3. Equipos	Maquinarias industriales
4. Otras	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones internas o externas relevantes para el trabajo.

**10. Competencias organizacionales**

Competencias	A	B	C
Trabajo en equipo	X		
Orientación al servicio	X		
Orientación a los resultados	X		
Iniciativa		X	
Aprendizaje continuo	X		

**11. Competencias específicas**

Competencias	A	B	C
Orientación / asesoramiento	X		
Planificación y gestión	X		

Pensamiento estratégico	X		
Juicio y toma de decisiones		X	
Manejo de recursos financieros	X		

**12. Inducción**

- En el puesto de trabajo

**13. Quién lo puede reemplazar?**

- Otro Operario de Mantenimiento

# ANEXO 3

## Identificación de Actividades Escenciales

### IDENTIFICACIÓN DE ACTIVIDADES ESCENCIALES

Nombre del Puesto: **Gerente Técnico Operativo**

Hoja No.: **01**

No.	Liste todas las actividades desempeñadas en la posición	F	CO	CM	Total
1	Asegurar el correcto desarrollo del proceso organizativo y gestional de su Unidad, emitiendo oportuna y correctamente los procedimientos e instrucciones operativas, con el objeto de definir clara y objetivamente los límites de las responsabilidades y autoridad de los colaboradores a su cargo, dentro de las actividades a ellos asignadas;	4	5	5	29
2	Participar en la definición de las líneas de desarrollo de la Organización y de los proyectos de optimización entre la varias funciones, con el fin de definir y practicar las políticas de administración, organización y desarrollo del personal y de elaborar y asegurar el cumplimiento de los respectivos budgets y programas;	4	4	4	20
3	Elaborar, en el marco de los programas generales y con los estándares definidos, Proyectos de Inversión para mejorar la eficiencia de las instalaciones de su competencia y garantizar la efectiva y oportuna ejecución de los proyectos ya aprobados;	2	3	3	11
4	Colaborar a la formulación de programas y budget, mediante la predisposición de los datos necesarios para la evaluación y proveer a la ejecución de los programas aprobados	1	3	3	10
5	Dirigir y coordinar las actividades operativas y técnicas garantizando que se alcancen los objetivos establecidos;	5	4	3	17
6	Ejecutar la correcta construcción de las instalaciones garantizando su idoneidad, además de proveer a la definición de las directrices para el correcto funcionamiento de los mismos;	4	4	3	16
7	Asegurar el pleno respeto y estricto cumplimiento de las normas legales y de las disposiciones, normas, procedimientos e instrucciones emitidas por parte de la Organización, y las que se refieren a la prevención, a la protección ambiental, a la seguridad integral e higiene laboral, en el desarrollo de las actividades dentro de su Unidad;	4	4	4	20
8	Obtener las autorizaciones y los permisos por parte de los organismos estatales, municipales y públicos en general;	2	3	2	7

No.	Liste todas las actividades desempeñadas en la posición	F	CO	CM	Total
9	Planificar, intervenciones e iniciativas para el respeto de las actuales políticas y normas de la Organización que se refieren a la protección del ambiente, higiene industrial y la seguridad en general; con este fin deberá actuar rápidamente tomando todas las acciones necesarias, también las no programadas, para asegurar un adecuado nivel de prevención de los riesgos y de las intervenciones necesarias en caso de emergencia;	4	4	4	20
10	Definir, por la parte de su responsabilidad los estándares técnicos, operativos y la productividad de los recursos humanos y materiales, de las instalaciones y equipos bajo su responsabilidad;	4	4	4	20
11	Proveer a la definición, estandarización, difusión y actualización de todo el Know - How, técnico de la Organización; para este fin es responsable de la elaboración, registro, conservación y correcta gestión de los datos, también con la finalidad de salvaguardar la exclusividad con relación a terceros;	4	3	3	13
12	Coordinar, para las actividades bajo su responsabilidad y basado en las normas de la Organización y del Grupo, con los otros Responsables de Unidad involucrados en materia de licitación y compras, desarrollo tecnológico y seguridad;	4	4	3	16
13	Proveer a la Gestión correcta y económica del patrimonio inmobiliario de la Organización y proponer cualquier intervención necesaria para precautelarlos;	4	4	3	16
14	Responder por los requerimientos del Sistema de Gestión de Calidad como Representante de la Dirección y como Responsable Técnico Operativo;	5	4	3	17
15	Integrar los equipos de trabajo que la Organización requiera, a fin de coordinar acciones de mejora de procesos y resultados;	4	3	3	13
16	Atender y ejecutar otros requerimientos y disposiciones impartidas por sus superiores, en función de las necesidades de la Organización, en el ámbito de sus responsabilidades.	4	3	3	13
F= frecuencia		CO= consecuencias omisión		CM= complejidad	

Nombre del Puesto: **Responsable de Planta**Hoja No.: **02**

No.	Liste todas las actividades desempeñadas en la posición	F	CO	CM	Total
1	Participar en la definición de las líneas de desarrollo de la Planta y de los proyectos de optimización entre la varias funciones, con el fin de definir y practicar las políticas de organización, producción y desarrollo del personal	1	4	3	13
2	Elaborar y asegurar el cumplimiento de los respectivos budgets y programas	1	3	3	10
3	Asegurar el pleno respeto y estricto cumplimiento de todas las normas legales y de las disposiciones, normas, procedimientos e instructivos emitidos por parte de la Organización y las que se refieren a la prevención, a la protección ambiental, a la seguridad integral e higiene laboral, en el desarrollo de todas las actividades dentro de la Planta;	5	4	3	17
4	Dirigir las actividades de producción, garantizando el respeto de los programas establecidos	5	3	3	14
5	Planificar el aprovisionamiento de bienes, materiales y repuestos, asegurando la provisión oportuna de los requerimientos para el óptimo funcionamiento de todos los procesos dentro de la Planta	3	4	3	17
6	Coordinar las actividades de almacenamiento y movilización de los bienes, materiales y repuestos que se refieren a las todas las actividades de la Planta	4	3	3	13
7	Controlar las actividades de recepción, almacenamiento y despacho de productos, materias primas, repuestos y otros	4	3	3	13
8	Aprobar las Requisiciones de Aprovisionamiento en función de la rotación de inventarios para los cuales ha definido stocks de seguridad	4	4	2	12
9	Proponer programas y proyectos; asegurar, para la realización de los ya aprobados, la óptima gestión de los recursos que le han sido confiados: humanos, materiales, instalaciones, equipos, medios de transporte, maquinarias y productos; controlar los resultados utilizando las acciones necesarias para alcanzar los objetivos establecidos	1	4	4	17
10	Proponer, soluciones para modificar instalaciones y maquinarias además de soluciones organizativas, para mejorar la eficiencia y seguridad de las personas y de los bienes de propiedad de la Organización; colaborar en la fase de desarrollo y realizar un seguimiento sobre el avance de los que han sido aprobados	1	4	4	17

No.	Liste todas las actividades desempeñadas en la posición	F	CO	CM	Total
11	Presentar mensualmente un informe al Responsable Técnico y Operativo, sobre el desarrollo de las actividades productivas, con una evaluación de los indicadores de gestión, de productividad y competitividad de la Planta	2	2	2	6
12	Asegurar la difusión y el cumplimiento de las normas disciplinarias, políticas y procedimientos internos de la Organización	5	3	2	11
13	Atender y ejecutar otros requerimientos y disposiciones de sus superiores, en función de necesidades de la Organización, en el ámbito de sus responsabilidades	4	3	3	13
F= frecuencia		CO= consecuencias omisión		CM= complejidad	

Nombre del Puesto: **Responsable de Recursos Humanos**Hoja No.: **03**

No.	Liste todas las actividades desempeñadas en la posición	F	CO	CM	Total
1	Emitir oportuna y correctamente los procedimientos e instrucciones operativas, con el objeto de definir clara y objetivamente los límites de las responsabilidades y autoridad de los colaboradores a su cargo, dentro de las actividades a ellos asignadas	3	5	5	18
2	Orientar y apoyar a la conducción de las actividades inherentes a las iniciativas sociales	2	1	2	4
3	Participar en la definición y negociación de la renovación de contratos laborales, individuales y colectivos, acuerdos y reglamentos; asegurar el correcto mantenimiento de las relaciones laborales, gestión normativa y económica de cumplimiento de dichos contratos y acuerdos	1	4	4	17
4	Asesorar a todas las Unidades y Departamentos de la Organización en la correcta definición y aplicación de las normas relacionadas en el campo de su competencia	5	5	4	25
5	Proporcionar a la Presidencia y Gerencia General, análisis, estudios y otros soportes para la preparación y definición de contratos, acuerdos y reglamentos relacionados con los aspectos normativos de la gestión y asegurar la correcta aplicación de los mismos	1	4	3	13
6	Asegurar la atención y seguimiento de las actividades concernientes a las controversias y conflictos laborales, representando a la Organización y al Presidente y Gerente General, frente a los organismos e instancias pertinentes	2	5	4	22
7	Elaborar el budget anual de su Departamento y participar en la elaboración del budget anual de su Unidad	1	4	3	13
8	Asegurar las buenas relaciones laborales, manteniendo reuniones con los representantes y con los trabajadores directamente y proporcionando asistencia a las unidades y colaboradores interesados;	5	4	4	21
9	Proveer de los servicios y recursos materiales a las distintas áreas de la Organización, con la finalidad de que sus actividades diarias se realicen de manera eficiente;	2	3	2	8
10	Realizar procesos de Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de personal	1	4	3	13
11	Definir el sistema de evaluación de desempeño y asesorar a los Responsables de Unidad en su funcionamiento y aplicación para el mejoramiento continuo de su rendimiento	1	3	3	10
12	Coordinar, en base a las necesidades de capacitación definidas, la elaboración de los Planes de Formación de las Organizaciones del Grupo	1	3	3	10
F= frecuencia		CO= consecuencias omisión		CM= complejidad	

Nombre del Puesto: **Responsable de Aprovisionamiento**Hoja No.: **04**

No.	Liste todas las actividades desempeñadas en la posición	F	CO	CM	Total
1	Emitir oportuna y correctamente los procedimientos e instrucciones operativas, con el objeto de definir clara y objetivamente los límites de las responsabilidades y autoridad de los colaboradores a su cargo, dentro de las actividades a ellos asignadas	3	5	5	28
2	Promover la adecuada planificación de las necesidades de aprovisionamiento, coordinando con los responsables de los respectivos departamentos y Unidades de Gestión, con el objetivo de establecer y lograr los contratos marcos más convenientes, y condiciones contractuales y económicas más favorables para la Organización	2	3	3	11
3	Proveer al económico e inmediato aprovisionamiento de bienes y servicios necesarios para la realización de las actividades de la Organización, en el respeto de las especificaciones técnicas y de funcionamiento, y de las exigencias de las unidades solicitantes	5	4	4	21
4	Controlar la eficacia del ciclo de aprovisionamiento y de las prestaciones de los proveedores, utilizando criterios y métodos detectados en concordancia con las competentes funciones de la Organización, y de acuerdo a los procedimientos	4	4	4	20
5	Organizar las actividades para la comprobación de los suministros, directamente o por medio de otras estructuras de la Organización, del Sector o de terceros	4	4	4	20
6	Controlar la efectiva gestión de las bodegas de materiales, definiendo criterios de ahorro y de optimización de los niveles de stock	4	4	4	20
F= frecuencia		CO= consecuencias omisión		CM= complejidad	

Nombre del Puesto: **Asistente de Planta**Hoja No.: **05**

No.	Liste todas las actividades desempeñadas en la posición	F	CO	CM	Total
1	Asegurar el abastecimiento y control de los materiales de oficina y documentos necesarios en las diferentes áreas para el desarrollo de las actividades en la planta	4	2	2	8
2	Despachar y recibir la correspondencia de la Planta y la distribución interna respectiva para el seguimiento pertinente	5	2	2	9
3	Controlar diariamente la asistencia del personal que labora en la Planta e informar sobre situaciones especiales de ausentismo de los trabajadores al Responsable de Planta y a Recursos Humanos.	5	3	3	14
4	Controlar los listados de personal, planillas y facturas por los servicios a los trabajadores (alimentación y transporte), previa la elaboración de la solicitud de gasto y envío para el pago correspondiente.	2	3	3	11
5	Realizar los permisos del personal de la Planta por descansos médicos, permisos personales y vacaciones, para el trámite correspondiente en Recursos Humanos.	5	2	2	9
6	Elaborar los cuadros y reportes mensuales de horas extras del personal de la Planta.	2	3	3	11
7	Elaborar informes estadísticos mensuales sobre horas efectivas de trabajo, accidentes e incidentes en la Planta.	2	3	3	11
8	Elaborar el Cuadro de Vacaciones anuales del Personal de la Planta.	1	3	3	10
9	Ingresar diariamente las novedades en el Sistema Lince de Control de Asistencia, sobre las novedades: permisos médicos, permisos a recuperar, permisos por vacaciones, permisos por calamidad doméstica y otros.	5	3	2	11
F= frecuencia		CO= consecuencias omisión		CM= complejidad	

Nombre del Puesto: **Supervisor de Producción**

Hoja No.: **06**

No.	Liste todas las actividades desempeñadas en la posición	F	CO	CM	Total
1	Supervisar el proceso de producción y el cumplimiento de las Instrucciones de Trabajo establecidas.	5	4	4	21
2	Coordinar el abastecimiento de materia prima necesaria para el proceso productivo	4	4	3	16
3	Optimizar en forma continua la calidad del proceso de producción.	5	4	4	21
4	Observar y dar el estricto cumplimiento a las disposiciones de Seguridad Industrial referentes a la utilización de los equipos de protección personal.	5	4	4	21
5	Determinar, implementar y evaluar las acciones preventivas realizadas para la mejora continua del proceso	4	4	4	20
6	Evaluar las necesidades de abastecimiento de materiales para el proceso de producción y reportar a Bodega para el correspondiente abastecimiento.	2	4	3	14
7	Organizar y planificar las actividades a realizarse diariamente para programar el turno de trabajo y los requerimientos para el proceso	4	4	3	16
8	Elaborar y proponer la distribución y rotación del personal en sus puestos de trabajo	4	3	3	13
9	Controlar el orden, disciplina y respeto entre compañeros y hacia sus superiores, asegurando el cumplimiento de las normas y procedimientos de la Organización.	5	3	3	14
10	Asegurar, a través de su gestión, niveles adecuados de productividad y eficiencia para el cumplimiento de los objetivos definidos por la Organización	5	4	3	17
11	Atender y ejecutar otros requerimientos y disposiciones impartidas por sus superiores, cuando las exigencias de la Organización así lo requieren, en el ámbito de sus responsabilidades	5	3	3	14
F= frecuencia		CO= consecuencias omisión		CM= complejidad	

Nombre del Puesto: **Supervisor de Mantenimiento**

Hoja No.: **07**

No.	Liste todas las actividades desempeñadas en la posición	F	CO	CM	Total
1	Emitir oportunamente las instrucciones operativas, con el objeto de definir claramente los límites de las responsabilidades y autoridad de los colaboradores a su cargo, dentro de las actividades a ellos asignadas	2	5	3	17
2	Elaborar el plan de mantenimiento correctivo y preventivo	1	5	4	21
3	Participar en la definición de los proyectos de mantenimiento y de optimización de los equipos de la planta	2	5	3	17
4	Asegurar la ejecución de los planes de trabajos programados para los diferentes proyectos y para las actividades de mantenimiento preventivo y correctivo en la planta;	5	4	3	17
5	Ejecutar los proyectos para mejorar maquinarias o instalaciones con el objetivo de optimizarlos y mejorar la eficiencia	4	4	4	20
6	Asegurar el correcto mantenimiento de las diferentes herramientas y equipo utilizado para el trabajo de mantenimiento a la planta	4	4	3	16
7	Mantener el stock de repuestos especiales que se requieren para el desarrollo de las actividades de mantenimiento adecuado a los equipos de la planta	4	4	3	16
8	Definir las especificaciones técnicas necesarias para los materiales a ser utilizados en los programas de mantenimiento, direccionar y realizar los requerimientos de materiales a las áreas correspondientes	3	4	3	15
F= frecuencia		CO= consecuencias omisión		CM= complejidad	

Nombre del Puesto: **Supervisor de Maquinado**

Hoja No.: **08**

No.	Liste todas las actividades desempeñadas en la posición	F	CO	CM	Total
1	Mantener las máquinas en operación continua y/o paralizar su funcionamiento cuando se vea un posible riesgo para si mismo, compañeros, producto no conforme o reducción de la satisfacción del cliente.	5	4	4	21
2	Coordinar el abastecimiento de materia prima necesaria para el proceso productivo	2	4	3	14
3	Optimizar en forma continua la calidad del proceso de maquinado	5	4	4	21
4	Elaborar y presentar los reportes que el Responsable de Planta solicite	5	4	4	21
5	Usar métodos y procedimientos específicos para la validación del producto.	4	4	4	20
6	Revisar las no conformidades detectadas durante el proceso de fabricación y desarrollar las acciones correctivas necesarias	2	4	3	14
7	Determinar, implementar y evaluar las acciones preventivas realizadas para la mejora continua del proceso	4	4	3	16
8	Evaluar las necesidades de abastecimiento de materiales para el proceso de producción y reportar a Bodega para el correspondiente abastecimiento	4	3	3	13
9	Controlar el Ambiente de Trabajo de acuerdo a las Instrucciones de Trabajo de cada sección	5	3	3	14
F= frecuencia		CO= consecuencias omisión		CM= complejidad	

Nombre del Puesto: **Responsable de Bodega**Hoja No.: **09**

No.	Liste todas las actividades desempeñadas en la posición	F	CO	CM	Total
1	Realizar las actividades de recepción, almacenamiento adecuado y despacho de materiales	5	4	3	17
2	Registrar y documentar todos los movimientos para asegurar el cumplimiento de las disposiciones establecidas respecto al control de bodega e inventarios.	5	3	4	17
3	Realizar las requisiciones de materiales para la bodega, una vez que ha recibido la solicitud de los mismos o ha determinado la reposición del stock mínimo de seguridad establecido por ítem, previa aprobación del Responsable de Planta	4	3	4	16
4	Controlar e informar al Responsable de Planta sobre las existencias y consumos mensuales de los materiales y especialmente de aquellos ítems definidos "críticos" para los procesos de la Planta	2	4	4	18
5	Recibir los materiales por parte de los proveedores, verificando que los mismos cumplan con las características técnicas, de calidad y de cantidad, definidas en la orden de compra, previa la remisión correspondiente	4	3	3	13
6	Realizar controles de inventarios físicos periódicos de los materiales de la Bodega, respecto de la información generada en el Sistema Macola	2	3	4	14
7	Elaborar reportes de inventarios de productos terminados, materiales, materias primas, equipos, maquinarias, muebles y enseres, herramientas e instalaciones de la Planta	3	3	4	15
8	Emitir las notas de entrada y salida en el Sistema Macola de los materiales, materias primas, equipos, maquinarias, partes, piezas, muebles y enseres, para la aprobación del Responsable de Planta	4	3	3	13
9	Atender al personal en la entrega de materiales, ropa de trabajo e implementos de seguridad, una vez que ha sido autorizado por el Responsable de Planta o Responsable de Área.	5	3	3	14
10	Elaborar reportes periódicos sobre su gestión para conocimiento y aprobación del Responsable de Planta	1	3	3	10
F= frecuencia		CO= consecuencias omisión		CM= complejidad	

Nombre del Puesto: **Asistente Administrativo**Hoja No.: **10**

No.	Liste todas las actividades desempeñadas en la posición	F	CO	CM	Total
1	Receptar la requisición o pedido del cliente para verificar existencia y proceder a la facturación	4	3	3	13
2	Registrar las facturas en el sistema contable (Macola).	4	3	4	16
3	Verificar las existencias mínimas y máximas de los artículos previa elaboración de Requisición de Adquisición (RDA).	3	4	3	17
4	Mantener el registro de Requisición de Adquisición (RDA) elaboradas y las novedades de incumplimiento de los proveedores con respecto a los requisitos solicitados para la materia prima y suministros.	3	3	2	9
5	Generar reportes de facturación para control y seguimiento.	1	3	3	10
6	Reportar errores del sistema informático para gestión inmediata de solución.	3	3	3	12
7	Evaluar en la recepción de materia prima y suministros la calidad conforme a los requisitos iniciales de la Requisición de Adquisición (RDA)	3	3	3	12
8	Reportar el incumplimiento de requisitos de la materia prima y suministros solicitados.	3	3	2	9
9	Registrar la las adquisiciones efectuadas en el sistema de inventarios (Macola).	3	3	2	9
F= frecuencia		CO= consecuencias omisión		CM= complejidad	

Nombre del Puesto: **Asistente de Aprovisionamiento**

Hoja No.: **11**

No.	Liste todas las actividades desempeñadas en la posición	F	CO	CM	Total
1	Asistir al Responsable de APRO en los procesos de cotización, selección de proveedores y elaboración de órdenes de compra.	5	5	4	25
2	Realizar la gestión de seguros: renovación pólizas, trámites de siniestros, seguros de importaciones, seguimiento y conciliación de cuentas de pago y cobro al seguro.	3	3	4	15
3	Realizar la gestión de las importaciones asignadas y liquidación de las mismas, incluyendo cotizaciones, fletes, inspección en origen, cartas de crédito, desaduanización, transporte interno, coordinación con el seguro para la inspección, liquidación de la importación.	1	4	4	17
4	Realizar el seguimiento y control de las Requisiciones de Aprovisionamiento asignadas.	3	3	4	12
5	Realizar actividades de soporte en: contratación de proveedores, calificación y verificación de proveedores, contratos de proveedores, control de seguros y búsqueda de nuevos proveedores (Sourcing).	3	4	4	17
6	Recibir las Requisiciones de Aprovisionamiento, buscar proveedores y cotizaciones, elaborar las Órdenes de Compra, registrarlas en el sistema de control en ACCESS.	4	3	3	13
7	Enviar las Órdenes de Compra al proveedor, a la unidad o área solicitante y a Administración, Finanzas y Control para el pago correspondiente.	4	3	4	16
8	Realizar las compras de uniformes y ropa de trabajo para el personal de la planta.	1	3	3	10
9	Organizar los documentos y archivos generados en el desarrollo de las actividades del Departamento.	1	3	3	10
10	Asegurar, a través de su gestión, niveles adecuados de productividad y eficiencia para el cumplimiento de los objetivos definidos por la Organización.	2	3	4	16
F= frecuencia		CO= consecuencias omisión		CM= complejidad	

Nombre del Puesto: **Asistente de Recursos Humano**

Hoja No.: **12**

No.	Liste todas las actividades desempeñadas en la posición	F	CO	CM	Total
1	Cubrir las necesidades de formación de acuerdo a las debilidades en las competencias del personal para desarrollarlas.	2	5	4	22
2	Proporcionar la formación de acuerdo a las necesidades del personal	3	5	4	23
3	Mantener los registros de formación y eventos de capacitación.	3	3	3	12
4	Mantener el control del indicador de formación.	1	3	3	10
5	Coordinar las necesidades de formación con los proveedores a fin de cumplir con el objetivo de formación de la planta	4	4	4	20
6	Desarrollar el Plan Semestral de Formación en función de las necesidades detectadas.	2	4	4	18
7	Reportar novedades respecto al incumplimiento de requisitos del servicio de formación o de procedimientos durante la ejecución de la formación.	2	3	3	11
8	Registrar las horas de formación y la cantidad de participantes en los eventos de formación en una base de datos.	4	3	3	13
F= frecuencia		CO= consecuencias omisión		CM= complejidad	

Nombre del Puesto: **Operario de Planta - Producción**

Hoja No.: **13**

No.	Liste todas las actividades desempeñadas en la posición	F	CO	CM	Total
1	Atender y dar cumplimiento a las Instrucciones de Trabajo.	5	4	4	21
2	Mantener las máquinas en operación continua y/o paralizar su funcionamiento cuando se vea un posible riesgo para si mismo, compañeros, producto no conforme o reducción de la satisfacción del cliente.	5	3	4	17
3	Alimentar las máquinas con el material del proceso que corresponda controlando su funcionamiento de acuerdo a lo establecido en las Instrucciones de Trabajo.	5	3	3	14
4	Llenar los registros de control consignando los datos correspondientes.	5	3	3	14
5	Mantener orden y limpieza en su puesto de trabajo cuidando los bienes de la Organización que se encuentran bajo su cargo y responsabilidad.	5	3	2	11
6	Comunicar y apoyar las oportunidades de mejora continua que existieran en todos los procesos y operaciones.	3	3	3	12
7	Recibir de bodega el bulto de barra de bronce con la “Tarjeta de Identificación de Material”.	4	3	2	10
8	Realiza el control del proceso en la máquina.	5	4	3	17
F= frecuencia		CO= consecuencias omisión		CM= complejidad	

Nombre del Puesto: **Operario de Planta - Maquinado**

Hoja No.: **14**

No.	Liste todas las actividades desempeñadas en la posición	F	CO	CM	Total
1	Atender y dar cumplimiento a las Instrucciones de Trabajo.	5	4	4	21
2	Mantener las máquinas en operación continua y/o paralizar su funcionamiento cuando se vea un posible riesgo para si mismo, compañeros, producto no conforme o reducción de la satisfacción del cliente.	5	3	4	17
3	Alimentar las máquinas con el material del proceso que corresponda controlando su funcionamiento de acuerdo a lo establecido en las Instrucciones de Trabajo.	5	3	3	14
4	Llenar los registros de control consignando los datos correspondientes.	5	3	3	14
5	Mantener orden y limpieza en su puesto de trabajo cuidando los bienes de la Organización que se encuentran bajo su cargo y responsabilidad.	5	3	2	11
6	Comunicar y apoyar las oportunidades de mejora continua que existieran en todos los procesos y operaciones.	3	3	3	12
7	Recibir de bodega el bulto de barra de bronce con la “Tarjeta de Identificación de Material”.	4	3	2	10
8	Realiza el control del proceso en la máquina.	5	4	3	17
F= frecuencia		CO= consecuencias omisión		CM= complejidad	

Nombre del Puesto: **Operario de Planta - Mantenimiento**

Hoja No.: **15**

No.	Liste todas las actividades desempeñadas en la posición	F	CO	CM	Total
1	Atender y dar cumplimiento a las Instrucciones de Trabajo.	5	4	4	21
2	Mantener las máquinas en operación continua y/o paralizar su funcionamiento cuando se vea un posible riesgo para si mismo, compañeros, producto no conforme o reducción de la satisfacción del cliente.	5	4	4	21
3	Mantener orden y limpieza en su puesto de trabajo cuidando los bienes de la Organización que se encuentran bajo su cargo y responsabilidad.	5	3	3	14
4	Comunicar y apoyar las oportunidades de mejora continua que existieran en todos los procesos y operaciones.	4	3	3	13
5	Analizar las causas probables antes de proceder a la reparación.	4	4	4	20
6	Coordinar los trabajos de mantenimiento preventivo y correctivo con el supervisor de producción, cuando procede, a fin de no interferir con el normal desenvolvimiento de la producción	4	4	4	20
7	Mantener los registros de trabajos de mantenimiento, actualizados y de elaborar una evaluación mensual del tiempo ocupado en la realización de trabajos de mantenimiento preventivo o correctivo a la maquinaria de la Organización e informar mediante comunicación interna al responsable de planta.	5	4	4	21
F= frecuencia		CO= consecuencias omisión		CM= complejidad	

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

- **Recursos Humanos:** se denomina recursos humanos (RRHH) al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización.
- **FODA:** El Análisis FODA, también conocido como Matriz ó Análisis DAFO, o en inglés SWOT, es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada. Es una herramienta para conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa o proyecto, y planificar una estrategia de futuro
- **Reclutamiento:** proceso orientado a atraer candidatos, tanto de adentro como fuera de la Empresa, que estén capacitados y sean idóneos para ocupar un cargo dentro de la misma
- **Selección:** escoger de entre los candidatos reclutados al más idóneo para cubrir la vacante existente.
- **Contratación:** convenio en virtud del cual una persona se compromete con la organización a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia y por el pago de una remuneración.
- **Perfil.-** Conjunto de capacidades y competencias que identifican la formación de una persona para asumir en condiciones óptimas las responsabilidades propias del desarrollo de funciones y tareas de una determinada profesión.
- **Cargo.-** Conjunto de funciones con posición definida dentro de la estructura organizacional.

- **Competencia.-** Idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello.
- **Capacitación:** proceso planificado, sistemático y organizado que busca modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal nuevo o actual, como consecuencia de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas.

## BIBLIOGRAFÍA

- ALLES, M. (2004). *Desempeño por Competencias*. Buenos Aires: Granica.
- ALLES, M. (2005). *Gestión por Competencias, El Diccionario*. Buenos Aires: Granica.
- ALLES, M. (2008). *Dirección de Estrategia de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica.
- BEER, M. (1989). *Gestión de Recursos Humanos*. España: Ediciones Ministerio del trabajo.
- BESSEYRE, C.-H. (1990). *Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*. Madrid: Deusto.
- CHIAVENATO, A. (1993). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.
- CHIAVENATO, A. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw Hill.
- DAFT, M. &. (2001). *Introducción a la Administración*. Madrid: Cuarta Edición.
- HAX, A. C. (1992). *Estrategia Empresarial*. Buenos Aires: El Ateneo.
- HOFACKER, A. [. (2008). *Rapid lean construction - quality rating model*. (I. -I. Construction., Ed.) Manchester: [s.n.].
- KOSKELA, L. (1992). *Application of the new production philosophy to construction*. Finland: VTT Building Technology.
- LYNCH, H. (1992). *Manuales y Recursos Humanos*. Madrid: Gaceta de Negocios.
- SARACHO, M. J. (2005). *Un Modelo general de gestión por competencias*. Santiago: Ril Editores.
- SPENCER&SPENCER. (1993). *Competence at work, models for superior performance*. USA: John Wiley & Sons, Inc.