

# **ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**

## **FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

### **MODELO DE OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL PERSONAL POLICIAL Y CIVIL DE LA DIRECCIÓN NACIONAL DE TRÁNSITO, BASADO EN LA ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS Y COMPETENCIAS**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGISTER EN GERENCIA  
EMPRESARIAL (MBA)  
MENCION RECURSOS HUMANOS Y ORGANIZACIÓN**

**POVEDA GARCÍA PATRICIO RENATO  
SANCHEZ COLOMA FLOR ALEXANDRA**

**DIRECTOR: ING. MARITZA ROJAS FAREZ**

**Quito, agosto 2007**

# CAPITULO 1

## 1.1 GENERALIDADES

El presente Modelo de Optimización de la Gestión del Talento Humano del Personal Policial y Civil de la Dirección Nacional de Tránsito y Transporte y Terrestres, basado en la administración por procesos y competencias, está encaminada a modificar el contexto actual, mediante la aplicación del sistema de organización por procesos y competencias, basado en un análisis permanente y de mejoramiento de los diferentes procesos institucionales; a fin de contar con los perfiles de los puestos en el que se establecerán: los roles, requerimientos y competencias de cada puesto de trabajo en la organización, fundamentando el desarrollo de la carrera administrativa y flexibilizando la gestión organizacional, lo cual permitirá compatibilizar la estructura ocupacional con la composición actual de la fuerza de trabajo.

En este sentido, el Estado Ecuatoriano ha asumido el reto de implantar estructuras administrativas por procesos en cada una de sus dependencias; es por ello que la Dirección Nacional de Tránsito como Organismo del Sector Público, se encuentra comprometida con este proceso de modernización administrativa, mediante la actualización de sus procesos y la identificación de las competencias, que coadyuvarán al desarrollo y optimización de su talento humano con el objeto de contar con servidores competentes, que permitan el fortalecimiento de las acciones encaminadas al logro de la eficiencia, efectividad y eficacia.

Actualmente los procesos han sido diseñados o estructurados en función de las necesidades de la empresa o en otros casos han sido elaborados en función del producto; y, casi en la mayoría de las organizaciones, los procesos han sido actualizados pensando en el control, en la rentabilidad y muy poco en el cliente, el servicio, y en la calidad.

De igual forma los procesos, no han sido difundidos o informados y cuando se los ha realizado se los ha hecho enfatizando su confidencialidad, razón por la cual los clientes internos no han podido trabajar en función de lo diseñado, produciéndose muchos errores, reprocesos y desperdicios; pero lo más grave es que el cliente interno no cuenta con herramientas o no está satisfecho con sus herramientas de trabajo.

Si hablamos de planeamiento estratégico y procesos en conjunto, se podría afirmar que un alto porcentaje de organizaciones tienen definida su misión y visión, las mismas que difieren parcial o totalmente de los procesos, que en muchos de los casos no están alineados con los planeamientos estratégicos que se encuentran desactualizados; igual sucede con los valores institucionales, los cuales no están bien definidos en el planeamiento estratégico y jamás se los considera para el diseño de los procesos.

Con la aplicación del método de perfiles de competencias, podremos efectuar un replanteamiento de los perfiles integrales de competencia laboral de cargos, áreas y demás unidades organizativas que conforman la estructura orgánica por procesos de la Dirección Nacional de Tránsito, permitiendo recolectar los datos necesarios para implantar un sistema de administración de recursos humanos, basado en competencias a fin de identificar las tareas esenciales del puesto; levantar el perfil de competencias del puesto y determinar las competencias que serán evaluadas en selección y desarrolladas en capacitación.

Si bien es cierto, la Dirección Nacional de Tránsito en cumplimiento a las resoluciones emanadas por la Oficina de Servicio Civil y Desarrollo Organizacional (OSCIDI); así como el Decreto Ejecutivo No. 41 y la Guía Normativa para el proceso de desconcentración de la Administración de Personal del Sector Público, sustento legal para la implementación del Nuevo Sistema de Gestión y Desarrollo de los Recursos Humanos, contemplado en el programa de reforma del servicio civil ecuatoriano, formulado por el Proyecto Mosta; dentro de los procesos de

modernización del Estado, le correspondió al Departamento de Recursos Humanos de ésta Dirección, aplicar el principio de centralización normativa y desconcentración operativa tendiente a facilitar una eficiente gestión y cumplimiento de responsabilidades, para la evaluación de los procesos desconcentrados; proceso que se lo realizó con la conformación del Comité de Gestión Organizacional y de Recursos Humanos, el mismo que estuvo integrado por el Subdirector Nacional de Tránsito delegado por parte del Señor Director Nacional de Tránsito, los líderes de los procesos de las diferentes unidades administrativas y los profesionales del área de Recursos Humanos; con los cuales se estableció los roles, requerimientos y competencias de carácter general como base para la elaboración y administración del Manual Específico de Clasificación de Puestos, fundamentando el desarrollo de la carrera administrativa del personal civil y su flexibilización de la gestión organizacional; con la finalidad de buscar compatibilizar la estructura ocupacional con la composición actual de la fuerza de trabajo público, con el objeto de tener servidores competentes que permitan una gestión eficiente y productiva en beneficio del cliente ciudadano.

Con este estudio la Oficina de Servicio Civil y Desarrollo Organizacional mediante Oficio No. 01823-OSCIDI-2001 de diciembre 14 de 2001, a través de la Resolución No. 00115 de 14 de diciembre de 2001 aprueba el Estatuto Orgánico por Procesos de la Dirección Nacional de Tránsito, al tenor de lo establecido en el Estatuto del Régimen Jurídico Administrativo de la Función Ejecutiva, Decreto Ejecutivo 1275.

Posteriormente el Consejo Nacional de Remuneraciones del Sector Público (CONAREM) mediante Oficio No. 0478-CONAREM-SP de diciembre 18 de 2001 y Resolución No. 124 de 18 de diciembre de 2001 aprueba a partir del 01 de enero de 2002, para los servidores de la Dirección Nacional de Tránsito sujetos a la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa, que laboran en jornada completa, la Escala de Sueldos Básicos, Gastos de Representación y Bonificación por Responsabilidad, establecida por el Consejo Nacional de Remuneraciones del Sector Público, para

las entidades reestructuradas del Sector Público; acto administrativo que es publicado en el Registro Oficial No. 497 de 18 de enero de 2002.

Con estos preceptos legales la Dirección Nacional de Tránsito, solicita a la Oficina de Servicio Civil y Desarrollo Institucional, emita la Resolución de la lista de asignaciones del personal civil, en base a las políticas de ubicación de los servidores de ésta Dirección; así como el Proceso de Planificación de Recursos Humanos dentro de la Estructura Ocupacional Genérica y Escala de Sueldos Básicos, establecida en la Norma Técnica de **“Ubicación Inicial de los Servidores Públicos en el Desarrollo de la Carrera”**, expedida con Resolución No. OSCIDI-0034-2000, publicada en el Suplemento del Registro Oficial No. 234 del 29 de diciembre de 2000 y sus Reformas expedida mediante Resolución No. OSCIDI-2001-075, publicada en el Registro Oficial No. 434 del 17 de Octubre de 2001; por lo que de conformidad con lo dispuesto en el numeral No. 7.2.1.4 de la Norma Técnica de Clasificación de Puestos del Servicio Civil, se remite la Resolución a través de la cual la OSCIDI, emite el dictamen favorable a la Estructura Ocupacional derivada de la Estructura Ocupacional Genérica y la Ubicación de los servidores de la Dirección Nacional de Tránsito; la misma que fue remitida al Ministerio de Economía y Finanzas para su implementación presupuestaria, la cual mediante Resolución No. 400812 de 19 de julio de 2002 entró en vigencia mediante la aprobación del Distributivo de Sueldos partir del 01 de enero de 2002.

Cabe indicar que desde el año 2002 el Estatuto por Procesos diseñado para el personal civil, no ha sido actualizado en lo relacionado a su estructura, procesos, subprocesos, actividades, insumos, proveedores, producto y clientes; razón por la cual se justifica el desarrollo de la Tesis **“MODELO DE OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL PERSONAL POLICIAL Y CIVIL DE LA DIRECCIÓN NACIONAL DE TRÁNSITO, BASADO EN LA ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS Y COMPETENCIAS”**, en el cual también se involucra al personal policial, a pesar que los mismos se encuentran amparados bajo el régimen de la Ley Orgánica y Ley de Personal de la Policía Nacional; pero en cuanto a funciones

que vienen cumpliendo luego de haber sido designados mediante Orden General, éstos se acoplan a las actividades que cumple el personal civil en los diferentes procesos y subprocesos; para quiénes rige la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa; sin embargo como se ha manifestado en cuanto a las funciones que cumplen tanto el personal policial como el personal civil, pese a tener regímenes legales diferentes, las funciones de los cargos existentes son las mismas; razón por la cual estamos unificando en una sola estructura orgánica, que permita la agrupación de actividades que generen valor agregado a la Institución como: la eficacia de sus servicios a través del nivel de satisfacción del cliente ciudadano.

Es así que hemos procedido a realizar el diagnóstico y análisis de la situación actual que nos permitirá encaminarnos a desarrollar estrategias adecuadas para lograr los objetivos institucionales en beneficio de los clientes.

<b>DATOS INSTITUCIONALES</b>	
<b>CREACIÓN PUESTOS EMPLEADOS CIVILES:</b>	20 de Marzo de 1974
<b>ACUERDO MINISTERIAL:</b>	157
<b>ÁMBITO:</b>	Nacional
<b>SEDE:</b>	Quito
<b>DIRECCIÓN:</b>	Ramírez Dávalos Oe1-90
<b>REPRESENTANTE:</b>	General de Distrito Alfonso Camacho Escobar
<b>CORREO ELECTRÓNICO:</b>	sistemas @dirección-tránsito.org
<b>PAGINA WEB:</b>	<a href="http://www.Policiatransitoecuador.org">www.Policiatransitoecuador.org</a>
<b>TELÉFONOS:</b>	2501316 – 2557901

## **1.2 DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL**

### **1.2.1 ANÁLISIS DE LA BASE LEGAL**

La Dirección Nacional de Tránsito y Transporte Terrestres, para la administración del personal policial y civil cuenta con los siguientes regímenes normativos:

1. Ley de Tránsito y Transporte Terrestres, promulgada el 23 de junio 1996 y publicada en el Registro Oficial No. 1002 del 2 de agosto del mismo año;
2. Reglamento de Aplicación de la Ley de Tránsito, promulgada mediante Decreto Ejecutivo No. 505 del 28 de enero de 1997; y, publicado en el Suplemento del Registro Oficial No. 118 del 28 de enero de 1997
3. Ley Orgánica de la Policía Nacional promulgada el 24 de junio de 1998, publicada en el Registro Oficial No. 368 del 24 de julio de 1998
4. Reglamento General a la Ley Orgánica de la Policía Nacional emitido el 29 de abril de 1999; y, publicado en el Registro Oficial No. 187 del 10 de mayo de 1999.
5. Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público Codificada, publicada en el Suplemento del Registro Oficial No. 16 de mayo 12 de 2005.
6. Reglamento de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público,

publicado en el Suplemento del Registro Oficial No. 5005 de enero 17 del 2005.

De acuerdo a esta normatividad legal, la Dirección Nacional de Tránsito y Transporte Terrestres, es un Organismo del Sector Público, con personería jurídica, presupuesto y patrimonio propios, de organización, planificación, ejecución y control de las actividades de tránsito y transporte terrestres a nivel nacional, a excepción de la Provincia del Guayas.

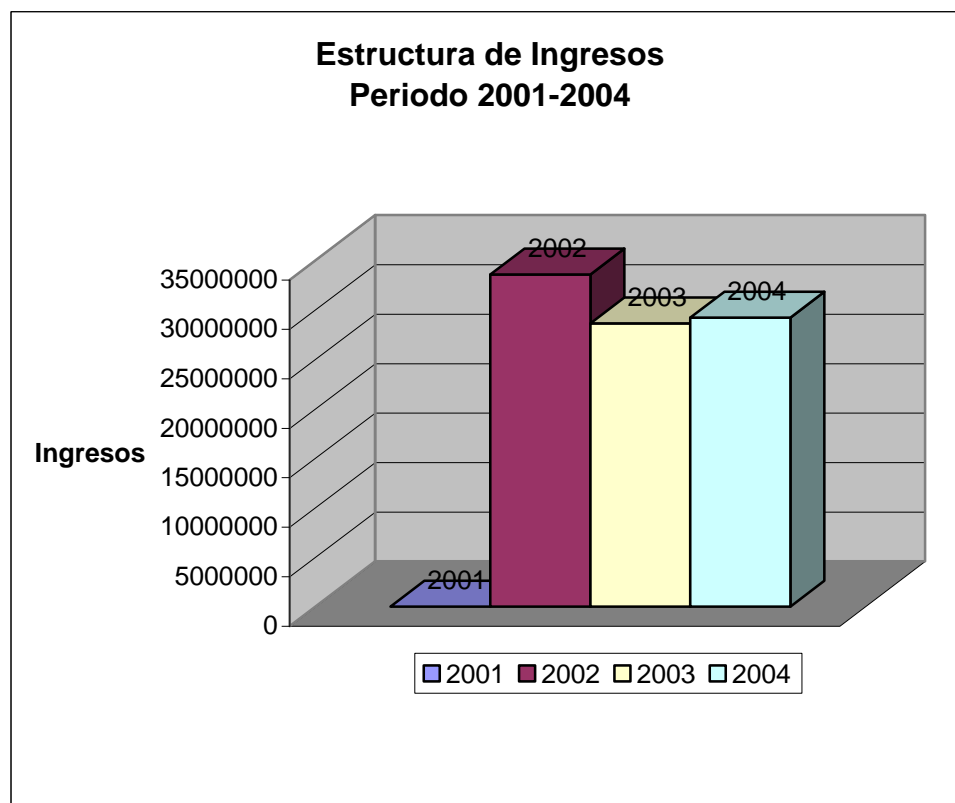
### 1.2.2 ANÁLISIS PRESUPUESTARIO

La Dirección Nacional de Tránsito y Transporte Terrestres, cuenta con financiamiento propio constituido por: las recaudaciones provenientes de concesión de licencias, permisos, matrículas, títulos de propiedad, placas, especies y demás valores relacionados con el tránsito y transporte terrestres.

#### Ingresos

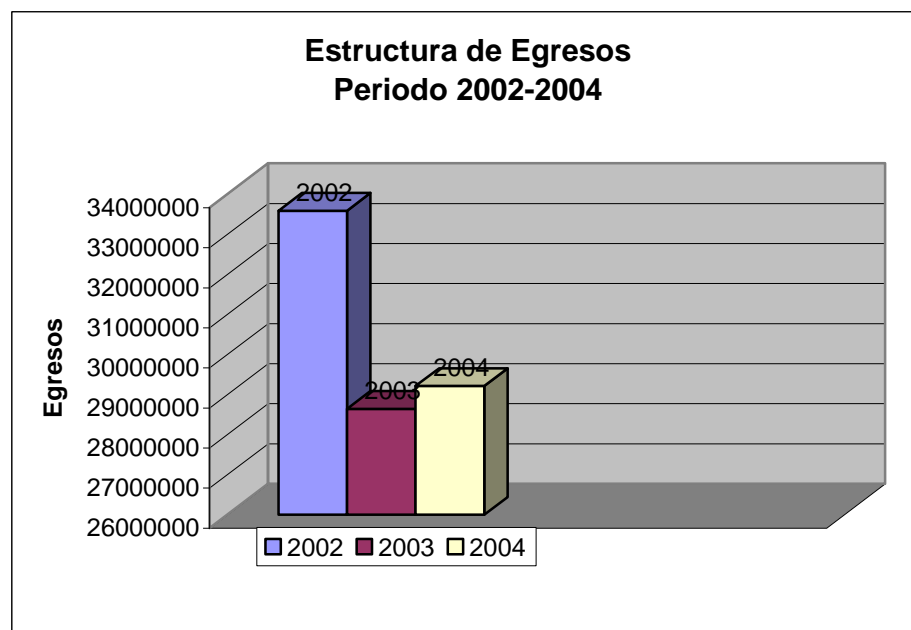
<b>Estructura de Ingresos Propios</b>				
<b>Período 2001-2004</b>				
<b>(En dólares americanos)</b>				
Años	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
	<b>Valor</b>	<b>Valor</b>	<b>Valor</b>	<b>Valor</b>
Ingresos propios	16.121.542,80	33.591.101,06	28.643.049,00	29.213.807,00
<b>FUENTE:</b> Sección Presupuesto D.N.T. <b>ELABORACIÓN:</b> UARHS				





## Egresos

<b>Estructura de Egresos Período 2002-2004 (En dólares americanos)</b>			
	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
Gastos corrientes	13717211,46	9709472,23	11058011,44
Gastos de capital	4468270,00	4491712,07	6903047,64
Transferencias	13445301,01	12017914,70	9347079,47
Gastos de inversión	1960318,53	2423950,00	1905668,45
<b>Total</b>	<b>33591101,00</b>	<b>28643049,00</b>	<b>29213807,00</b>
FUENTE: Sección Presupuesto D.N.T.			
ELABORACIÓN: UARHS			



De los cuadros, se desprende que la entidad se financia con recursos propios de autogestión, debiéndose notar que de los egresos se destina en mayor proporción a gastos corrientes y en menor proporción a gastos de inversión, que son los que permiten cumplir con la misión institucional.

### 1.2.3 ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La Dirección Nacional de Tránsito y Transporte Terrestres, cuenta con el Estatuto Orgánico por Procesos, aprobado por la Oficina de Servicio Civil y Carrera Administrativa, mediante Resolución No. OSCIDI-2001-0115 de 14 de diciembre del 2001; así como también a través de la Resolución No. 124, con la cual el Consejo Nacional de Remuneraciones del Sector Público aprobó a partir del 01 de enero del 2002, para los servidores de la Dirección Nacional de Tránsito sujetos a la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa, que laboran en jornada completa la Escala de Sueldos Básicos, Gastos de Representación y Bonificación por Responsabilidad.

Reglamento Orgánico Funcional aprobado mediante Acuerdo Ministerial No. 1069 del 7 de agosto de 1998, publicado en la Orden General No.172 de Septiembre 7 de 1.998.

De acuerdo al citado Estatuto, la entidad se encuentra integrada por los siguientes procesos:

### **1.2.3.1 PROCESOS GOBERNANTES**

- Direccionamiento estratégico  
Consejo Nacional de Tránsito y Comandancia General de Policía
- Gestión Estratégica Institucional  
Director Nacional de Tránsito

### **1.2.3.2 PROCESOS HABILITANTES**

#### **De Asesoría**

- Asesoramiento en Asuntos Legales y Representación Judicial y Extrajudicial de la D.N.T.T.T.
- Control Interno

#### **De Apoyo**

- Desarrollo Organizacional

### **1.2.3.3 PROCESO AGREGADOR DE VALOR**

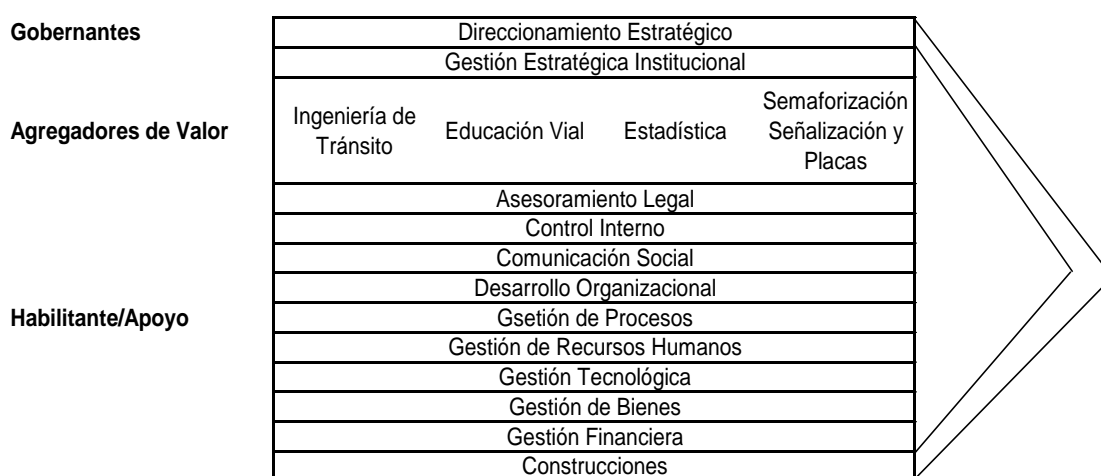
- Gestión de Tránsito y Transporte Terrestre

### 1.2.3.4 PROCESOS DESCONCENTRADOS

- Gestión de Tránsito y Transporte Terrestres, Jefaturas y Subjefaturas de Tránsito.

## 1.3 CADENA DE VALOR

### CADENA DE VALOR DE LA DIRECCIÓN NACIONAL DE TRANSITO



MACROPROCESOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES DE OPTIMIZACIÓN
<b><u>Gobernante</u></b>	Cuenta con el Directorio para aprobación de políticas, resoluciones y normas técnicas sobre Tránsito y Transporte Terrestres.	Inestabilidad de la presidencia del Directorio, por ser un puesto político.	Mediante vía Decreto se norme la estabilidad de las máximas autoridades del Directorio y Director Nacional de Tránsito, acorde a una gestión planificada por resultados.

<b><u>Agregador de Valor</u></b>			
✓ <b>Ingeniería de Tránsito</b>	Talento Humano mínimo capacitado. Infraestructura. Imagen institucional. Desconcentración de funciones.	Equipamiento tecnológico. Demanda insatisfecha. Equipo mecánico. Desconocimiento del plan estratégico Seguros de accidentes. Logística inadecuada. Falta de planificación.	Fomentar la planificación estratégica para que se optimicen los recursos asignados en el presupuesto; a fin de contar con la tecnología, equipo mecánico para satisfacer justo a tiempo la demanda de la ciudadanía.
✓ <b>Educación Vial</b>	Talento humano capacitado. Convenios interinstitucionales. Integración comunitaria. Capacitación continua a los actores sociales en materia de tránsito.	Rotación constante del personal capacitado. Falta de recursos. Falta de materiales didácticos. Talento humano mínimo.	Aprovechar los convenios realizados por el Ministerio de Educación, a fin de concienciar a los niveles de educación básica y bachillerato sobre la importancia de las normas de seguridad vial, para fomentar una cultura de cambio.
✓ <b>Estadística</b>	Entrega de información oportuna.	Falta de talento humano especializado y	Dotación de infraestructura física adecuada; así como

<p>✓ <b>Señalización</b></p>	<p>Espacio físico adecuado. Talento humano capacitado.</p>	<p>capacitado. Estructura inadecuada. Falta de equipos tecnológicos para el procesamiento de la información. Clasificación de la información manual. Falta de recursos. Maquinaria y equipos desactualizados. Infraestructura física inadecuada. Falta de equipos de protección. Dependientes del presupuesto de la DNT. No existe una planificación en cuanto a salud y seguridad industrial. Falta de recurso humano profesional especializado en las áreas de producción, comercialización,</p>	<p>también de equipo tecnológico y software que permitan la fluidez de la información, para la disminución de actividades y aprovechar la optimización del tiempo. El Subproceso Señalización, Semáforización y Placas, tiene que funcionar como una empresa productiva, por cuanto el conjunto de actividades, que desarrollan permiten la transformación de los insumos en productos destinados a señalización, mantenimiento y semáforización; para lo cual es indispensable la implementación de la gestión de costos, la cual servirá para</p>
------------------------------	--	--	---

		costos y psicología industrial.	tener un tiempo de respuesta, productividad, costo/ingreso y la entrega de productos con valor agregado para los clientes, mediante la elaboración de un proyecto de creación de la Empresa de Señalización, Semaforización y Placas; que sea auto sustentable para que genere sus propios recursos y de ésta forma pueda competir eficientemente en su entorno, aprovechando el recurso humano que dispone; así como la implantación de políticas institucionales que permitan repotencializar sus activos; así como también aprovechar la desconcentración de funciones a través
--	--	---------------------------------	--

			de los distritos, para que funcionen como maquiladoras y atiendan a las capitales de provincias en forma inmediata, a fin de garantizar una gestión efectiva.
<b><u>Habilitante/Apoyo</u></b>			
✓ <b>Asesoramiento Legal y Control Interno (Auditoria)</b>	Talento humano mínimo calificado. Infraestructura adecuada. Disponibilidad de equipos tecnológicos. Trabajo en equipo. Capacitación continua. Orientación y asesoramiento continuo.	Concentración de funciones. Recurso Humano mínimo. Demora en los procesos.	Con el fin de desconcentrar las funciones y ampliar el campo de acción, se debe crear los subprocesos de asesoramiento legal en las diferentes Jefaturas y Subjefaturas de Tránsito; de igual forma ampliar el número de profesionales del Área de Control Interno y Asesoría Jurídica
✓ <b>Comunicación Social</b>	Cuenta con equipos modernos de operación de	No cuenta con el talento humano profesional	Se debería gestionar ante la Secretaría de Comunicaciones, la



	<p>radio.</p> <p>Difunden mensajes de seguridad vial.</p> <p>Ejecutan programas a favor de la comunidad en el ámbito social, cultural, deportivo y de entretenimiento.</p>	<p>necesario.</p> <p>Falta de equipo técnico que de mantenimiento frecuente a los equipos de transmisión.</p> <p>Falta de otra frecuencia modular stereo.</p> <p>Falta de equipos móviles.</p> <p>Falta de infraestructura para antenas de repetición.</p>	<p>autorización de contar con la frecuencia modulada (FM), la misma que cubriría todo el territorio nacional aprovechando las antenas que dispone la Policía Nacional, a través del Sistema de Microondas Policiales (SMOP); con lo cual se optimizarían la difusión de la imagen institucional.</p>
<p><b><u>Desarrollo Organizacional</u></b></p>	<p>Talento humano profesional especializado en la Administración del Subsistema de Recursos Humanos y Bienestar Social.</p> <p>Cuenta con equipos tecnológicos, espacio físico e infraestructura adecuados.</p>	<p>Falta de RR. HH. en el área de procesos y planificación estratégica.</p> <p>Falta de equipos tecnológicos, de laboratorio y de ginecología.</p> <p>Falta de un software de recursos humanos.</p> <p>No cuenta con un plan de seguro paralelo en</p>	<p>Proponer una reforma al estatuto orgánico por procesos; a fin de crear el área de planificación y dotar del talento humano para el área de procesos, así como también priorizar dentro del plan de adquisiciones la compra de los equipos tecnológicos de laboratorio y de</p>

		<p>atención de salud.</p> <p>No cuenta con un centro de capacitación para el personal.</p>	<p>ginecología para mejorar el servicio de bienestar social del personal policial y civil de la DNT.</p> <p>Priorizar el Centro Nacional de Capacitación aprovechando el espacio físico y la infraestructura que dispone la DNT.</p>
<b><u>Gestión Tecnológica</u></b>	<p>Recurso humano mínimo especializado.</p> <p>Sistema intranet.</p> <p>Sistema integrado Transtools.</p> <p>Herramientas de desarrollo.</p>	<p>Infraestructura física inadecuada.</p> <p>Falta de capacitación continua.</p> <p>Falta de un software de base de datos.</p> <p>Carencia de una red de datos administrada.</p> <p>No existe salida al Internet.</p> <p>No existe un sistema integrado que controle el área financiera.</p> <p>No cuenta con servidores.</p>	<p>Aprovechar la asistencia técnica entre el Gobierno Español y ésta Dirección; a fin de que la Gestión Tecnológica se convierta en el polo de desarrollo tecnológico, a nivel de software y hardware, para mejoramiento del área tecnológica del tránsito nacional.</p> <p>A través de éste mismo convenio debemos lograr la implementación del</p>

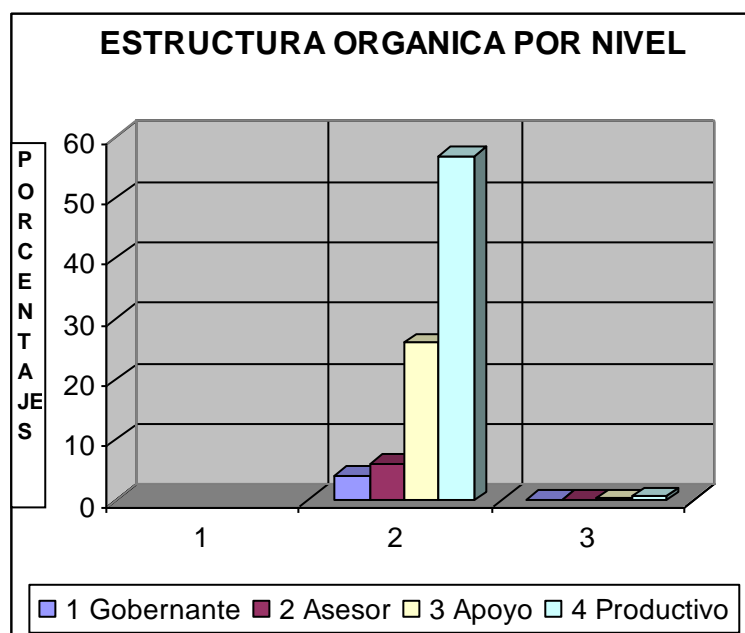
			sistema financiero integrado de la Policía Nacional.
<b><u>Gestión de Bienes</u></b>	Cuenta con personal mínimo capacitado.	Falta de un software para el control de bienes. Falta de equipo tecnológico. Resistencia al cambio. Falta de cooperación para el desarrollo de las actividades mediante el trabajo en equipo.	Creación de un banco de datos automatizado.
<b><u>Gestión Financiera</u></b>	Recurso humano mínimo especializado. Espacio físico. Equipo tecnológico.	Excesivas actividades que no generan valor agregado. Carencia de software contable. No existe trabajo en equipo. Área crítica, producen cuellos de botella. Falta de liderazgo.	
<b><u>Construcciones</u></b>	Recurso humano	Carecen de equipo	Aprovechar el

	calificado. Espacio físico. Orientación y asesoramiento en ejecución de obras.	tecnológico. Recurso humano subutilizado. Falta de un software. Infraestructura inapropiada.	recurso humano subutilizado, para redistribuirlos en las diferentes unidades que necesitan de sus servicios, para que generen valor en las actividades de mantenimiento y readecuación de infraestructura física que dispone la DNT; a fin de minimizar costos por la contratación de profesionales externos en esa área.
--	--	--	--

La actual Estructura y el Estatuto Orgánico por Procesos; así como también el Orgánico Funcional, necesitan ser modificados; a fin de realizar los ajustes indispensables, acorde a nuestras necesidades y al entorno; así como también a las disposiciones emanadas por el Organismo Rector de la Administración del Desarrollo Institucional y de Recursos Humanos del Sector Público (SENRES), las mismas que han sido emitidas mediante Resoluciones; razón por la cual es necesario efectuar las reformas pertinentes, que permitan optimizar las actividades y productos de los diferentes procesos y subprocesos y por ende la racionalización de recursos; y, la disminución de tiempos en el desarrollo de las actividades a cargo de la Dirección Nacional de Tránsito.

La distribución de trabajo no está acorde con la misión, para la que fue creada la Entidad; toda vez que las Unidades productivas no satisfacen en forma oportuna los requerimientos del cliente ciudadano por cuanto no cuenta con el recurso humano necesario, ocasionando que las gestiones administrativas se demoren varios días para recibir respuesta.

<b>Estructura orgánica por nivel (Unidades administrativas por nivel)</b>			
<b>No.</b>	<b>Nivel</b>	<b>Número</b>	<b>%</b>
1	Gobernante	4	4%
2	Asesor	6	6%
3	Apoyo	26	28%
4	Productivo	57	62%
	<b>Total</b>	<b>93</b>	<b>100%</b>
FUENTE: UARHS-DNT			



El número de unidades administrativas por nivel, con que cuenta la estructura orgánica por procesos de la Dirección Nacional de Tránsito, son noventa y tres, de las cuales el 62% (57 unidades) se localizan en el nivel Operativo, 28% (26 unidades) corresponden al nivel de Apoyo, 6% (6 unidades) se ubican en el nivel Asesor y 4% (4 unidades) son del nivel Gobernante.

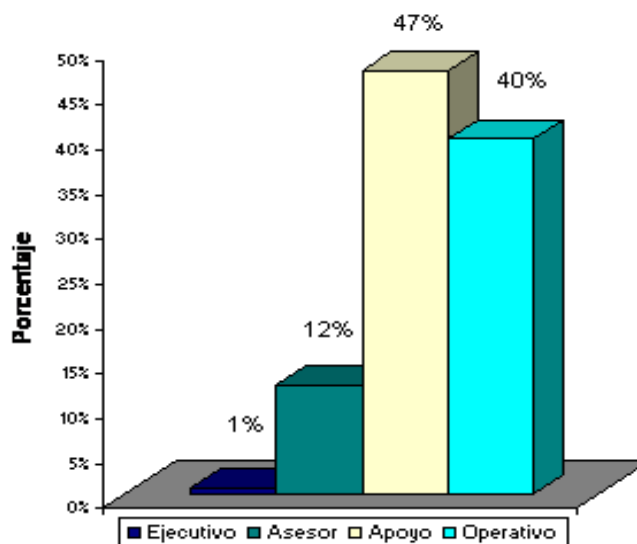
Lo que permite visualizar que existe mayor cantidad de unidades productivas, que deben ser fortalecidas para que contribuyan con su valor agregado al desarrollo de la Gestión de Tránsito y Transporte Terrestre.

## 1.4 ANÁLISIS DEL RECURSO HUMANO POR NIVELES

### a) Planta Central

Recurso Humano por Niveles Personal Civil Planta Central			
No.	Nivel	Número	%
1	Gobernante	1	1%
2	Habilitante	16	12%
3	Apoyo	62	47%
4	Agregador de Valor	52	40%
	<b>Total</b>	<b>131</b>	<b>100%</b>
	Vacantes	28	
	<b>Total puestos</b>	<b>159</b>	

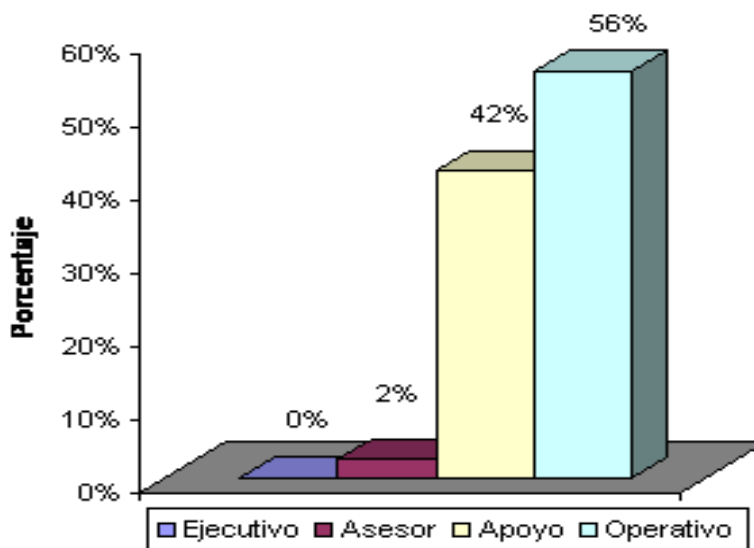
**Estructura orgánica por niveles**



## b) Jefaturas y Subjefaturas

Recurso Humano por Niveles Personal Civil Jefaturas y Subjefaturas			
No.	Nivel	Número	%
1	Gobernante		0%
2	Habilitante	2	2%
3	Apoyo	34	42%
4	Agregador de Valor	45	56%
	<b>Total</b>	<b>81</b>	<b>100%</b>
	Vacantes	47	
	<b>Total puestos</b>	<b>128</b>	

**Recurso Humano por niveles.  
Jefaturas y Subjefaturas**

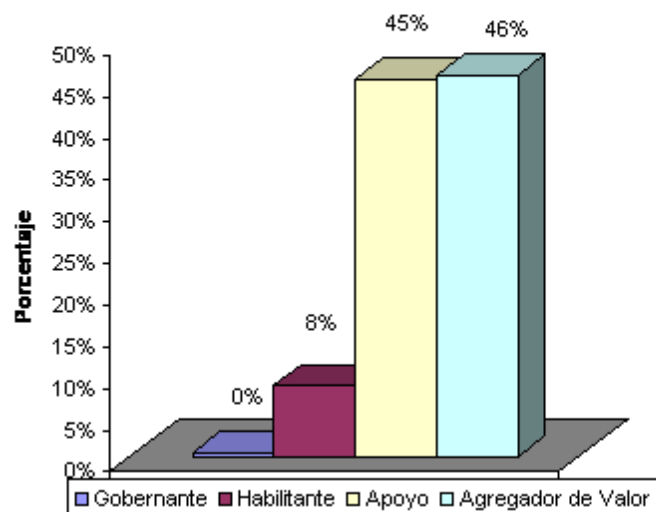


A nivel de Jefaturas y Subjefaturas, el personal civil se ubica en el nivel operativo con cuarenta y cinco servidores, esto es el 56%, frente al nivel de apoyo que es de treinta y cuatro servidores, esto representa el 42%; y, el nivel asesor es de dos servidores equivalente al 2%.

#### a) Nivel Nacional

<b>Recurso Humano por niveles Personal Civil Nivel Nacional</b>			
<b>No.</b>	<b>Nivel</b>	<b>Número</b>	<b>%</b>
1	Gobernante	1	1%
2	Asesor	18	8%
3	Apoyo	96	45%
4	Operativo	97	46%
	<b>Total</b>	<b>212</b>	<b>100%</b>
	Vacantes	75	
	<b>Total puestos</b>	<b>287</b>	
<b>FUENTE:</b> Unidad de Administración de Recursos Humanos			

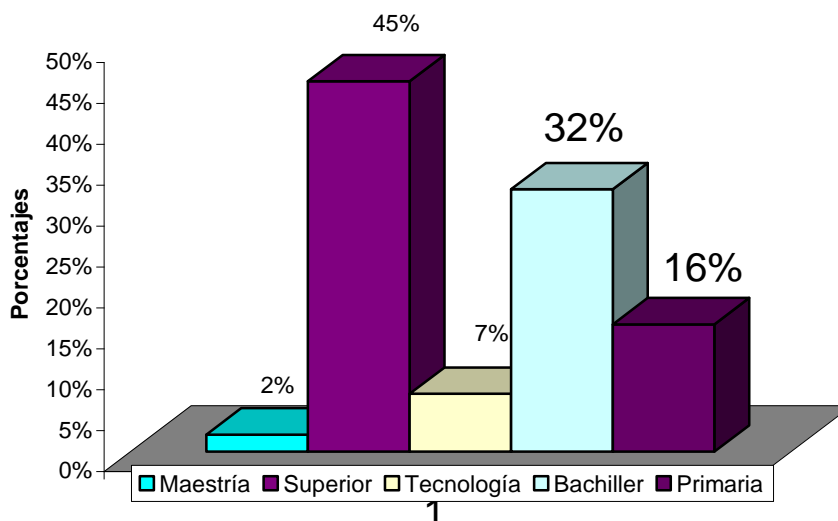
**Recurso Humano a Nivel Nacional**







Recurso Humano por Nivel de Educación



De los doscientos doce empleados civiles a nivel nacional, tres servidores poseen maestría y corresponden al nivel directivo y productivo, con un porcentaje del 2%; noventa y seis tienen título profesional lo que representa el 1% Directivo; 19% Asesor; 25% Apoyo; 55% se concentran en el nivel Operativo; quince servidores tienen título de tecnología lo que representa que el 60% está en el nivel de Apoyo y el 40% en el nivel Operativo; sesenta y ocho empleados tienen título de bachiller de los cuales el 60% se encuentra en el nivel de Apoyo y el 40% en el nivel Operativo; de igual forma existen treinta y tres servidores que tienen nivel primario de los cuales el 58% está en el nivel de Apoyo y el 42% en nivel Operativo.

De lo que se concluye que existe un mayor porcentaje de profesionales en los niveles Directivo, Asesor, Apoyo y Operativo con un 45% del recurso humano a nivel nacional, seguido por un 32% de bachilleres que se encuentran en los niveles de Apoyo y Operativo; un 16% de nivel primario tanto en el nivel de Apoyo como Operativo; un 7% de tecnólogos en los niveles de Apoyo y Operativo; y, un 2% de maestrías en el nivel Operativo; de acuerdo a la Resolución OSCIDI No. 022 de junio 03 del 2002, mediante la cual se emite dictamen favorable a la Estructura Ocupacional Institucional derivada de la

Estructura Ocupacional Genérica y la ubicación de los servidores de ésta Dirección, en la Escala de Sueldos Básicos aprobada por el CONAREM mediante Resolución No. 124 de Diciembre 18 del 2001; y conforme a lo establecido en la Norma Técnica de “Ubicación Inicial de los Servidores Públicos en el Desarrollo de la Carrera”.<sup>1</sup>

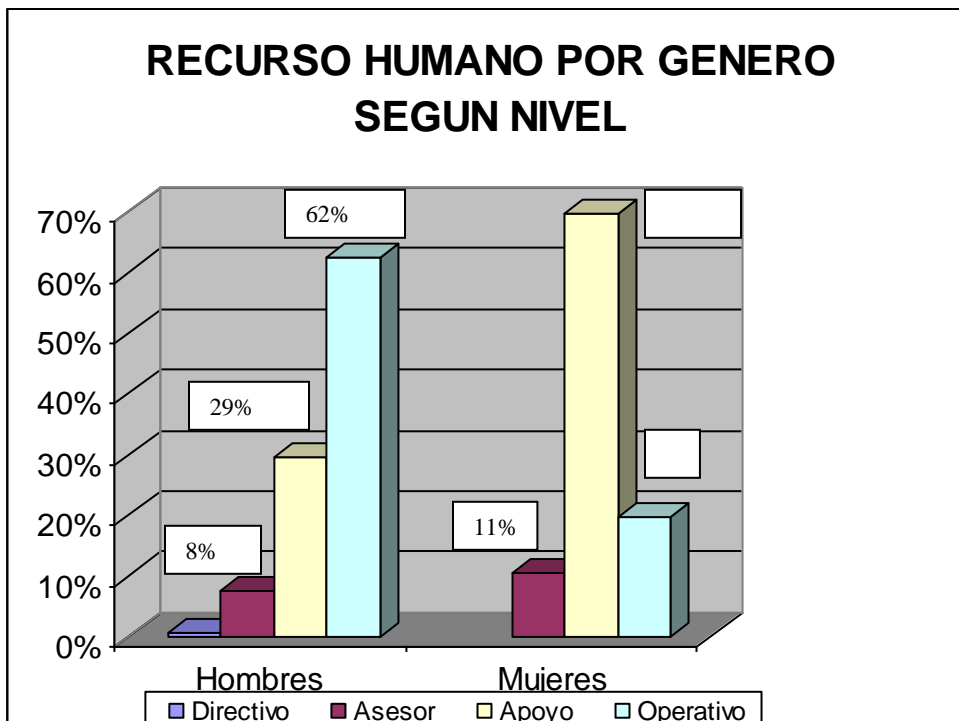
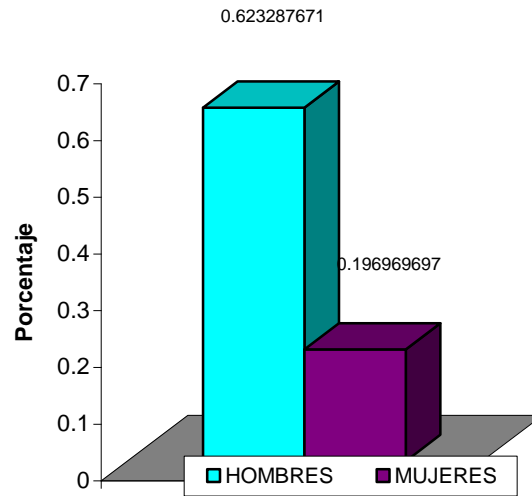
### Recurso Humano por género

<b>Recurso Humano por Género a Nivel Nacional</b>				
<b>No.</b>	<b>Nivel</b>	<b>Hombres</b>	<b>Mujeres</b>	<b>TOTAL</b>
1	Directivo	2		2
2	Asesor	11	6	17
3	Apoyo	43	46	89
4	Operativo	91	13	104
	<b>Total</b>	<b>147</b>	<b>66</b>	<b>212</b>
		<b>69%</b>	<b>31%</b>	<b>100%</b>

<b>Recurso Humano por Género Nivel Nacional por Porcentajes</b>			
<b>No.</b>	<b>Nivel</b>	<b>Hombres</b>	<b>Mujeres</b>
1	Directivo	2%	
2	Asesor	8%	10%
3	Apoyo	29%	70%
4	Operativo	62%	20%
	<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

<sup>1</sup> Resolución OSCIDI-2000-034 Suplemento del Registro Oficial No. 234 del 2000 p. 13

Recurso Humano por género



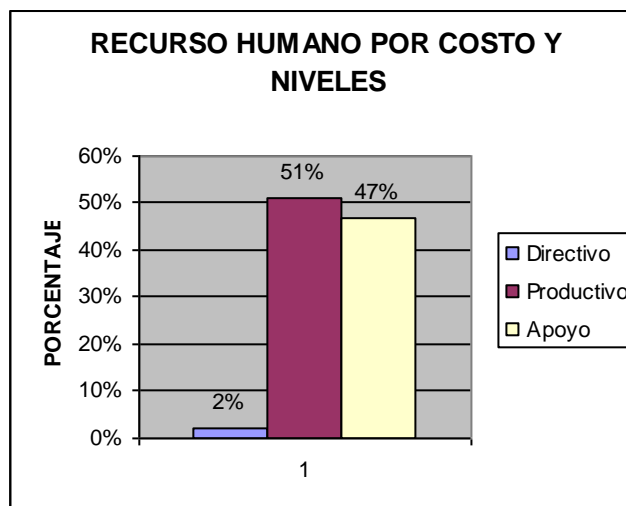
Del cuadro se desprende que la Dirección Nacional de Tránsito y Transporte Terrestres, gestiona su servicio con un 69% de personal masculino, de los cuales el 1% se encuentra en el nivel Directivo; el 8% en el nivel Asesor; el 29% en el nivel Apoyo y el 62% en nivel Operativo.

El 31% del personal es de género femenino, de los cuales el 11% se encuentra en el nivel Asesor; el 70% en el nivel Apoyo y un 20% en el nivel operativo.

Con lo cual podemos concluir que existe un alto porcentaje de personal femenino, que se encuentran desempeñando funciones administrativas, en los diferentes procesos y subprocesos que conforman la estructura orgánica de esta Dirección.

### Recurso Humano por Costo

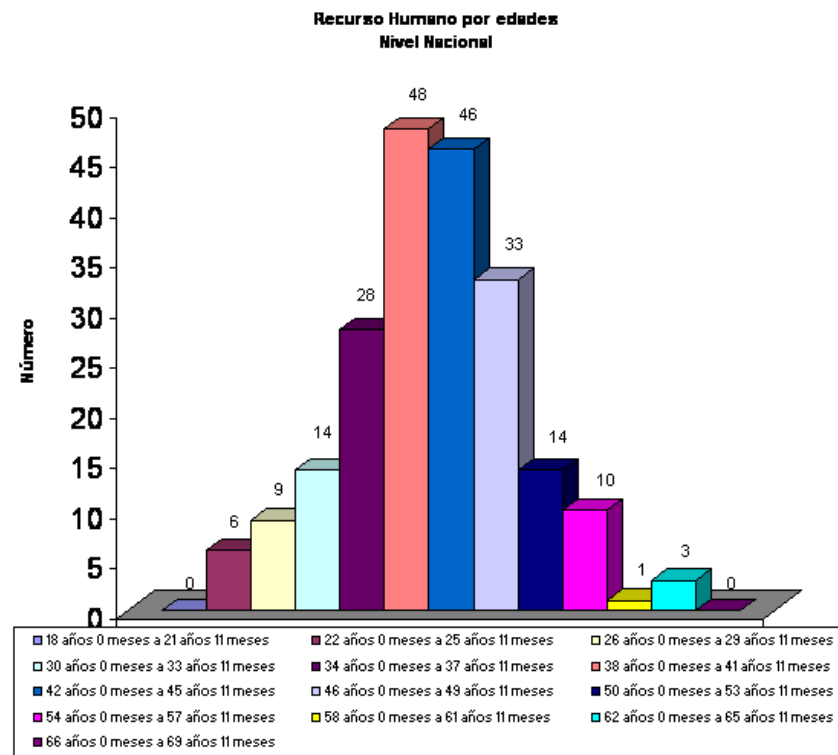
<b>Recurso Humano por Costo y Niveles Nacional</b>			
<b>No.</b>	<b>Nivel</b>	<b>Valor</b>	<b>%</b>
1	Directivo	26151.12	2%
2	Productivo	772746.72	51%
3	Apoyo	714739.92	47%
	<b>Total</b>	<b>1513637.76</b>	<b>100%</b>



En cuanto al costo del recurso humano, podemos observar que de los 212 empleados civiles a nivel nacional, el mayor número de servidores se encuentran ubicados en el nivel Productivo con un porcentaje del 51%, seguido muy cerca por el personal del nivel de Apoyo que representa el porcentaje del (47%), razón por la cual se debe efectuar un estudio de redistribución del Recurso Humano y de las vacantes existentes en la Lista de Asignaciones del personal civil, tendiente a contar con el 65% en los niveles Directivo y Productivo; y, con el 35% en el nivel de Apoyo acorde a las políticas, normas e instrumentos de redimensionamiento de la estructura de puestos del sector público durante el presente año y con el propósito de precautelar y fortalecer la consistencia orgánica del Estado dispuesto por la **SENRES**.

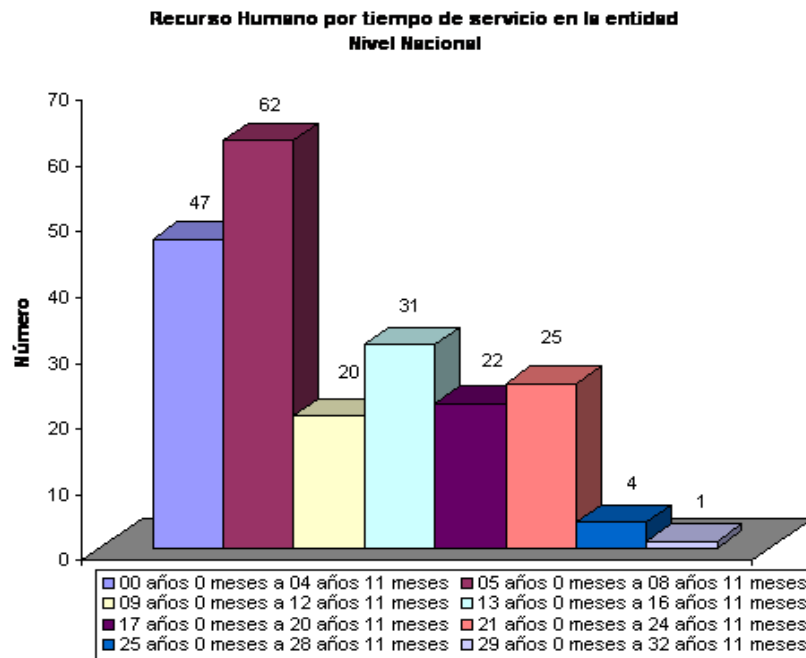
### Recurso Humano por edades

<b>Recurso Humano por Edad</b>										
<b>Nivel Nacional</b>										
<b>No.</b>	<b>INTERVALO</b>	<b>DIRECTIVO</b>		<b>ASESOR</b>		<b>HABILITANTE</b>		<b>OPERATIVO</b>		<b>T</b>
		<b>H</b>	<b>M</b>	<b>H</b>	<b>M</b>	<b>H</b>	<b>M</b>	<b>H</b>	<b>M</b>	
1	18 años 0 meses a 21 años 11 meses									<b>0</b>
2	22 años 0 meses a 25 años 11 meses			1			4	1		<b>6</b>
3	26 años 0 meses a 29 años 11 meses				1	2	3	2	1	<b>9</b>
4	30 años 0 meses a 33 años 11 meses			1		2	3	8		<b>14</b>
5	34 años 0 meses a 37 años 11 meses			1		7	7	13		<b>28</b>
6	38 años 0 meses a 41 años 11 meses	1		1	2	9	9	21	5	<b>48</b>
7	42 años 0 meses a 45 años 11 meses			3	2	11	7	20	3	<b>46</b>
8	46 años 0 meses a 49 años 11 meses			4	1	7	9	10	2	<b>33</b>
9	50 años 0 meses a 53 años 11 meses				1	2	2	7	2	<b>14</b>
10	54 años 0 meses a 57 años 11 meses					3		7		<b>10</b>
11	58 años 0 meses a 61 años 11 meses						1			<b>1</b>
12	62 años 0 meses a 65 años 11 meses						1	2		<b>3</b>
13	66 años 0 meses a 69 años 11 meses									<b>0</b>
	<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>11</b>	<b>7</b>	<b>43</b>	<b>46</b>	<b>91</b>	<b>13</b>	<b>212</b>



Para análisis de las edades del recurso humano que prestan sus servicios en la Dirección Nacional de Tránsito, se ha procedido a considerar como intervalo el de tres años, partiendo de la edad inicial de 18 años que es la edad promedio de obtención del Título de Bachiller e ingreso a la población económicamente activa.

Del gráfico se puede observar que de 48 servidores, se ubican en el rango de la edad comprendida entre los treinta y ocho a cuarenta y un años de edad, en segundo lugar se encuentran 46 servidores comprendidos entre los cuarenta y dos a cuarenta y cinco años, y, en tercer lugar están 33 servidores comprendidos entre los cuarenta y seis a cuarenta y nueve años de edad; concluyéndose que el personal de esta Dirección cuenta con una población joven en los diferentes Procesos y Subprocesos que conforman la Estructura Orgánica a nivel nacional; la misma que mediante la repotenciación de sus competencias a través de la capacitación, entrenamiento y simulaciones, se logrará coadyuvar con la optimización de los recursos y por ende brindar un servicio justo a tiempo, en beneficio de los clientes internos y externos.



### Recurso Humano por tiempo de servicio en la entidad

<b>Recurso Humano por Tiempo de Servicio en la Entidad A Nivel Nacional</b>									
Intervalo	DIRECTIVO		ASESOR		HABILITANTE		OPERATIVO		T
	H	M	H	M	H	M	H	M	
00 años 0 meses a 04 años 11 meses	1		4	2	6	12	20	2	<b>47</b>
05 años 0 meses a 08 años 11 meses			3	1	10	8	34	6	<b>62</b>
09 años 0 meses a 12 años 11 meses		1	1		2	7	9		<b>20</b>
13 años 0 meses a 16 años 11 meses			1	1	12	7	8	2	<b>31</b>
17 años 0 meses a 20 años 11 meses			2		7	8	4	1	<b>22</b>
21 años 0 meses a 24 años 11 meses				1	8	4	11	1	<b>25</b>
25 años 0 meses a 28 años 11 meses				1	1	1	1		<b>4</b>
29 años 0 meses a 32 años 11 meses							1		<b>1</b>
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>11</b>	<b>6</b>	<b>46</b>	<b>47</b>	<b>88</b>	<b>12</b>	<b>212</b>



Para el análisis del tiempo de servicios de los 212 empleados civiles que se encuentran prestando su contingente, mediante nombramiento en la Dirección Nacional de Tránsito, se ha utilizado como intervalos el de tres años, con excepción del primer intervalo que se consideró de 0 a cuatro años 11 meses, cuyo intervalo es de cuatro años; pudiéndose observar que el mayor porcentaje del recurso humano de la organización se encuentra ubicado entre el tiempo de servicios de cinco a ocho años correspondiente a 62 servidores; en segundo lugar se encuentran 47 servidores que se hallan ubicados entre los cero meses a cuatro años de servicio; en tercer lugar están 31 servidores ubicados entre los trece a dieciséis años de servicio, en cuarto lugar se encuentran 25 servidores comprendidos entre los veinte y uno a veinte y cuatro años de servicio, en quinto lugar existen 22 servidores ubicados entre los diecisiete a veinte años de servicio; en sexto lugar están 20 servidores ubicados entre los nueve a doce años de servicio, en séptimo lugar están 4 servidores que se encuentran entre los veinte y cinco a veinte y ocho años de servicio; y, en octavo lugar se ubica un solo servidor que sobrepasa los veinte y nueve años de servicio en la entidad.

### **Recurso Humano a contrato por Niveles Funcionales**

<b>Nivel</b>	<b>Número</b>	<b>%</b>
Directivo Asesor	5	2.3%
Habilitante Apoyo	2	0.9%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>3.2%</b>

El recurso humano que actualmente se encuentra prestando sus servicios, en esta Dirección, mediante la modalidad de contrato de servicios profesionales conformando el staff de asesores del proceso Gobernante Gestión Estratégica, son cinco profesionales en las áreas de planificación, contratación pública e imagen

institucional y dos servidores como apoyo del citado proceso; previa autorización de la Secretaria de la Administración Pública; y, en cumplimiento a lo estipulado en el Decreto Ejecutivo No. 2568 referente a las Normas de Austeridad y Control del Gasto Público, publicado en el R.O. No. 534 de marzo 1 de 2005.

### **HISTÓRICO DE SERVIDORES QUE SE HAN ACOGIDO A LA INDEMNIZACIÓN POR RETIRO VOLUNTARIO Y SUPRESIÓN DE PARTIDA PRESUPUESTARIA**

La Unidad de Administración de Recursos Humanos, de conformidad con lo dispuesto en la Ley de Presupuestos del Sector Público, Decreto Ejecutivo No. 928 e Informe No. DNP-SC-SEL-93-049 dentro del Proceso de Modernización dispuesto por el Gobierno Nacional, que comprende entre otros aspectos la racionalización, redistribución de tareas y de recursos humanos como mecanismos conducentes a la supresión de puestos, suprimió 43 puestos a partir del 1ro. de octubre de 1.993.

Que de conformidad con lo establecido en el Art. 52 de la Ley de Modernización y su correspondiente Reglamento, relacionado con la reducción y simplificación de las estructuras administrativas, procede a suprimir 27 puestos a partir del 30 de septiembre de 1994.

Que mediante Resolución No. 00641-DNP-SEL-95 de diciembre 8 de 1.995 se autoriza la supresión de 9 puestos del segundo grupo bajo la modalidad de Ley de Modernización, a partir del 1 de marzo de 1.996.

Que la Dirección Nacional de Tránsito, previo a la aprobación de la Estructura y Estatuto Orgánico por Procesos, mediante Resolución SP-No. 1085 de septiembre 13 del 2001, procede a suprimir 40 puestos a partir del 1ro. de octubre del 2001, de conformidad con la Ley 093, Resolución No. 17 CONAREM y Art. 6to. inciso tercero

del Decreto Ejecutivo No. 1221 a partir del 1 de octubre del 2001; con el objeto de establecer cuadros mínimos de personal acorde con la nueva Estructura Orgánica por Procesos; tomando en consideración las siguientes políticas aplicadas para este proceso:

1. Calificación de las solicitudes presentadas por el personal civil.
2. Informe técnico de auditoria de personal efectuado por el Departamento de Recursos Humanos y los Jefes de los diferentes Departamentos, mediante, el cual se establecía que las Unidades Administrativas vayan a contar con el recurso humano mínimo necesario.
3. Se priorizó las solicitudes del personal civil con más de 8 años de servicio en la entidad, para ser considerados en el proceso de supresión de puestos.

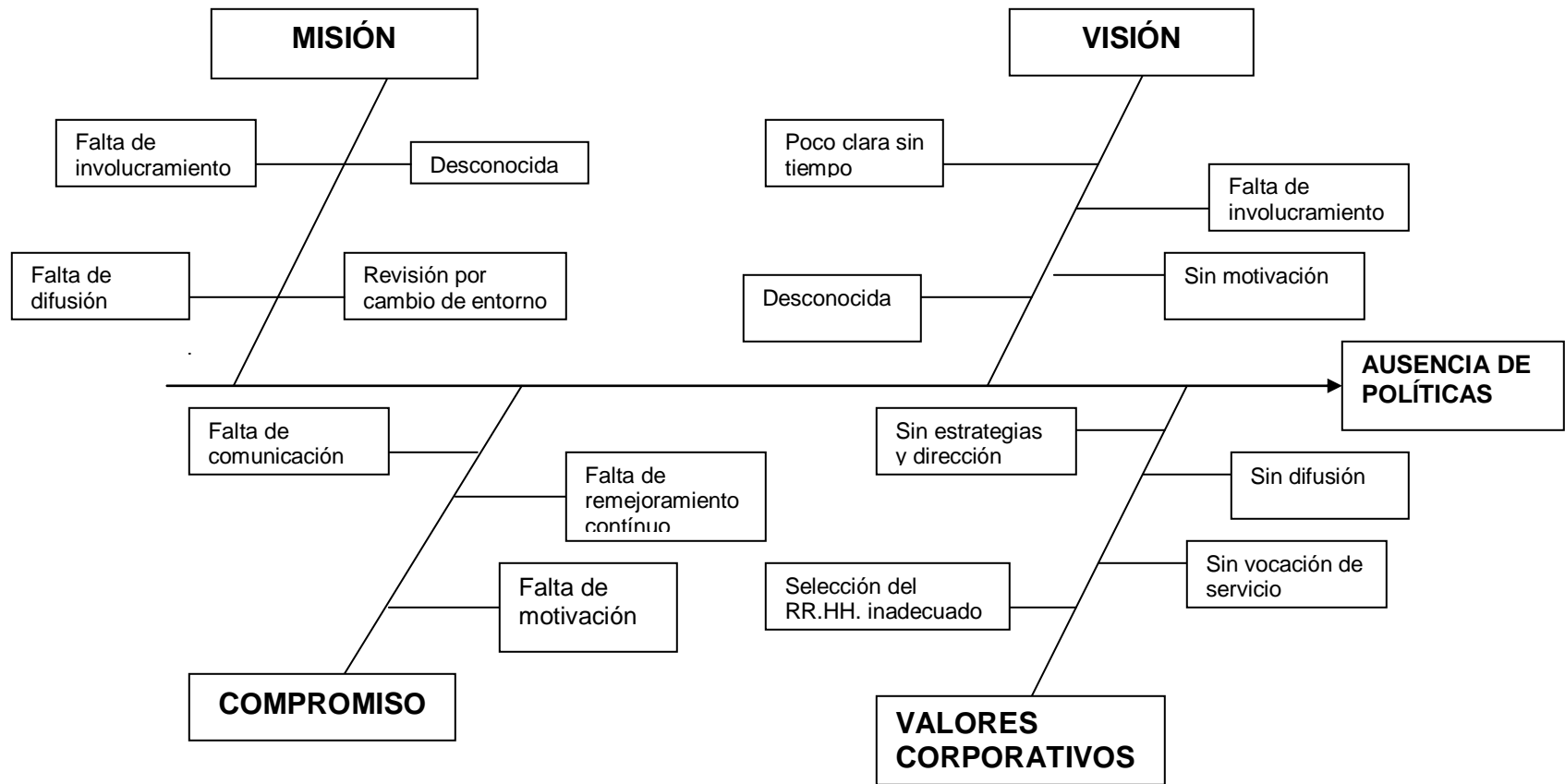
## **1.5 ANÁLISIS SITUACIONAL**

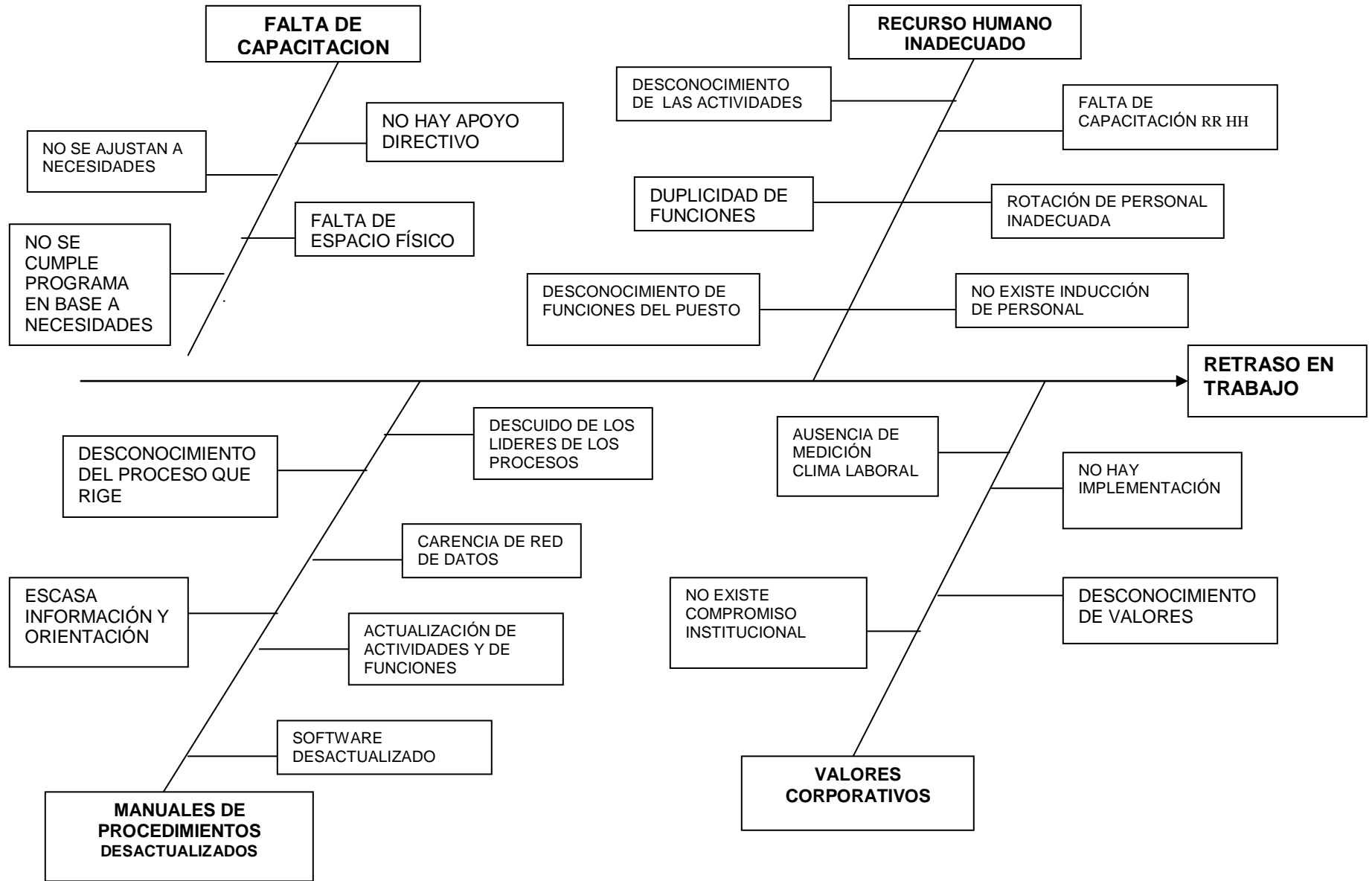
De las observaciones e intercambio de criterios, efectuados en las diferentes Unidades que conforman la Estructura Orgánica de la Dirección Nacional de Tránsito, se puede enunciar ciertos problemas que debemos considerar para solucionarlos.

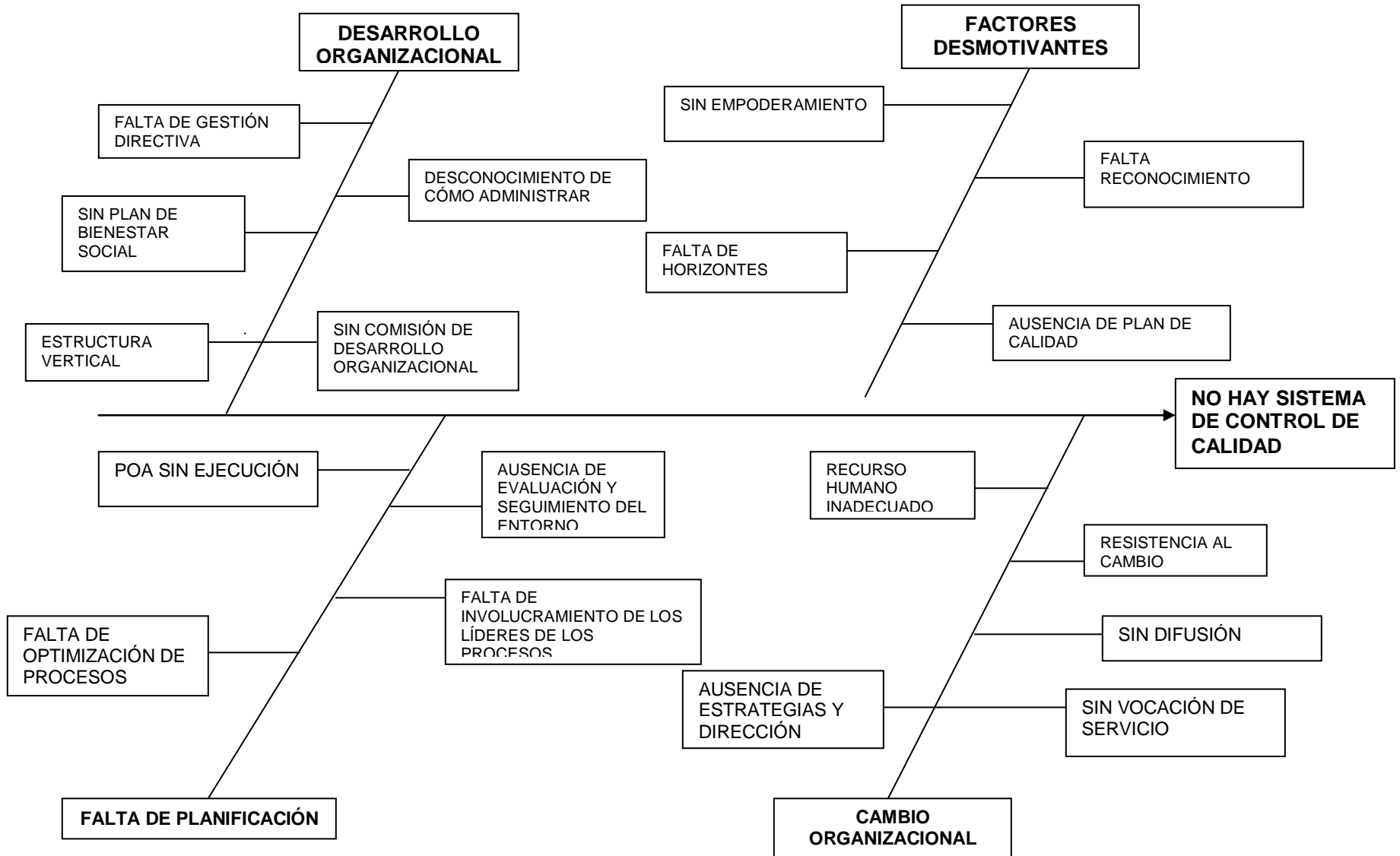
- Ausencia de políticas
- Demora en los trámites internos y externos
- Duplicidad de funciones
- Falta de capacitación permanente
- Falta de un sistema de control de la gestión
- Falta de innovación tecnológica
- Manuales de procedimientos desconocidos
- Ausencia de valores corporativos
- Recurso humano desmotivado

La criticidad del recurso humano, se debe por una parte a la falta de apoyo para la dotación de los recursos necesarios, que el personal requiere a fin de optimizar su gestión orientada a la satisfacción de los clientes internos y externos, cultura del rumor, desmotivación por la inexistencia de incentivos de reconocimiento laboral, así como por la ausencia de un empoderamiento para la toma de decisiones.

### PROCESO GOBERNANTE







## **CAPÍTULO 2**

### **MARCO TEÓRICO, HERRAMIENTAS Y MARCO CONCEPTUAL**

#### **2.1 MARCO TEÓRICO**

La Dirección Nacional de Tránsito, actualmente se viene manejando por dos sistemas de organización: la funcional o jerárquica en la cual se encuentra inmerso el personal policial; y, la estructura por procesos que rige al personal civil, razón por la que debemos unificar un solo sistema para los dos regímenes que se vienen dando, evitando la duplicación de las actividades mediante la interrelación de procesos y su impacto en el sistema institucional; a fin de establecer prioridades y proveer de un contexto, para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar objetivos institucionales establecidos en el Plan Estratégico y cuya ejecución, solo podrá plasmarse en la realidad si se cuenta con el talento humano idóneo en su ejecución.

Es necesario impulsar el nivel de excelencia de las competencias individuales, acorde a las necesidades operativas garantizando el desarrollo y administración del potencial del talento humano, de lo que saben hacer o podrían hacer dentro de un conjunto de actitudes, valores, conocimientos y rasgos específicos de personalidad; los mismos se reflejarán a través de los indicadores de gestión que serán los elementos cuantitativos, que permitirán medir los resultados esperados de una actividad, para determinar si han cumplido con ciertas especificaciones y a su vez establecer si la actividad ha sido desempeñada de un modo competente, a las necesidades exigidas por el puesto dentro de los procesos establecidos en la Dirección Nacional de Tránsito.



- **MODELO DE OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO:**

En la etapa actual de desarrollo de la humanidad, en el campo de la dirección, las organizaciones se ven sometidas a retos, desafíos y presiones a los cuales tienen que responder con alto grado de creatividad y realismo. Los principales retos están dados por la dinámica de la aplicación de los logros científico-técnicos, la rápida aparición y aceptación de nuevos productos, cada vez mayores restricciones de Recursos Humanos (RH), materiales y financieros, mercados más agresivos y dinámicos en el ámbito internacional, el crecimiento de las demandas sociales y la revolución de la informática y las comunicaciones. Tras estos significativos cambios socioeconómicos, las empresas modernas cada vez más concuerdan en reconocer la significación que posee la dimensión humana de la empresa y la Gestión de Recursos Humanos (GRH), igualándole en grado de importancia con los aspectos económicos, financieros y tecnológicos.

La GRH constituye un sistema, cuya premisa fundamental es concebir al hombre dentro de la empresa como un recurso que hay que optimizar a partir de una visión renovada, dinámica, competitiva, en la que se oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico. La aplicación práctica de los sistemas de GRH se realiza sobre la concepción de diferentes modelos, siendo abordados en la bibliografía sobre esta temática por diferentes autores. Precisamente, este trabajo pretende analizar algunos modelos y enfoques de GRH contemporáneos, pues su conocimiento puede constituir una herramienta teórico-metodológica valiosa para el diseño y/o perfeccionamiento de los sistemas de RH en las empresas.

## **MODELOS DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS**

La **Corporación Andina de Fomento (CAF)**, institución latinoamericana de estudios empresariales, plantea la necesidad de cambiar los enfoques tradicionales de administración de personal por otros enfoques, determinados por las características del entorno donde operan las empresas en la actualidad. Este entorno obliga a las

organizaciones a incrementar la competitividad y conduce a colocar en el centro de la estrategia empresarial el mejoramiento de la calidad y la productividad: sin productividad y calidad es imposible aumentar la competitividad. Este hecho redimensiona la relevancia de los RH pues él constituye el centro de cualquier proceso de mejoramiento de la calidad y la productividad. Para que el RH contribuya efectivamente al proceso de mejoramiento de acuerdo al esquema descrito, es necesario trabajar con tres variables de las cuales depende la efectividad del RH: **habilidad; motivación; flexibilidad o adaptación al cambio.**

Estas tres variables tienen que operar de forma simultánea, pues de lo contrario la efectividad del trabajo disminuye. Esto es crucial para el sistema de GRH que debe integrarse, según estos autores, por los siguientes subsistemas:

Subsistema de puestos y cargos: encargado de la definición de los perfiles genéricos, incorporando funciones de mejora, control y mantenimiento y susceptibles a cambios o modificaciones permanentes.

Subsistema de entrenamiento y desarrollo: entendiendo por entrenamiento no solo la formación para llevar a cabo su labor en el puesto sino también, permitir desarrollar las habilidades necesarias en el trabajador para mejorar las operaciones y equipos, atenderlos y rotar por diferentes puestos de trabajo, facilitando esto los cambios en las estructuras de trabajo.

Subsistema de retribución y reconocimiento: debiendo estructurarse sobre la base de compartir los beneficios del proceso de mejora, de estimular la permanencia como condición de acumulación de capacidad desarrollada. Este nuevo enfoque es una ruptura del modelo tradicional y tiene el propósito fundamental de recompensar al individuo por su capacidad y aporte a la empresa.

Subsistema de evaluación: incluye evaluar la capacidad de cooperación, conocimientos del trabajador, aportes realizados tanto al mejoramiento del proceso como al incremento de la calidad y desarrollo con iniciativas propias.

Subsistema de selección: consiste en la búsqueda de personal, orientado por la visión de la empresa (Planificación de largo alcance) haciendo énfasis en la evaluación del potencial de desarrollo del individuo y no sólo en sus habilidades en el momento dado. Se buscarán personas con posibilidades de desempeñarse en la organización y seleccionar RH con capacidades para trabajar en equipos y realizar contribuciones a la empresa y al mismo tiempo con potencial para aprender y desarrollarse.

Subsistema de participación: debe permitir estimular la participación de los trabajadores tanto en el diseño de su puesto como en la búsqueda e implantación de mejoras y lograr una relación de cooperación<sup>2</sup>.

- **ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS:**

De acuerdo con Voehl, el propósito de la Administración de procesos, es asegurarse de que todos los procesos claves trabajen en armonía para maximizar la efectividad organizacional. La meta es alcanzar una ventaja competitiva a través de una mayor satisfacción del cliente. Desarrollar políticas de mejoramiento continuo y solución de problemas es una actividad principal. Las herramientas y técnicas principales usadas en estos procesos son: diagrama de flujo, tormenta de ideas, votación, diagrama de Pareto, y gráficas. Si estas son implementadas eficazmente, se obtienen tres resultados principales:

- 1.un lenguaje común para documentar y comunicar actividades y decisiones para procesos clave en el mejoramiento de procesos de calidad total
- 2.un sistema de indicadores de calidad total encadenados a través de toda la institución educativa
- 3.ganancias inmediatas y a largo plazo, a través de la eliminación de desperdicio, cuellos de botella y trabajo doble.

---

<sup>2</sup> [www.monografias.com/trabajos13/modelos/modelos.shtml](http://www.monografias.com/trabajos13/modelos/modelos.shtml)

Un proceso se define como una serie de cambios a través de los cuales algo se desarrolla. En el contexto de esta investigación se utiliza dicho término para referirse a la forma en que un trabajo se lleva a cabo en la institución educativa. Todo trabajo involucra procesos.

Cualquier proceso de trabajo, no importando si sea pequeño o grande, complicado o sencillo, involucra tres componentes principales:

- Entradas: Recursos del ambiente externo, incluyendo productos o salidas de otros subsistemas.
- Procesos de transformación: Las actividades de trabajo que transforman las entradas, agregando valor a ellas y haciendo de las entradas, las salidas del subsistema.
- Salidas: Los productos y servicios generados por el subsistema, usados por otro sistema en el ambiente externo.

Las entradas apropiadas no son suficientes más si necesarias para producir salidas apropiadas. El diseño, proceso y salida basados en las necesidades de los beneficiarios, definen entradas apropiadas. Las entradas apropiadas maximizan el sistema, mientras las entradas inapropiadas, crean limitaciones en el sistema. Por consiguiente, es más fácil pensar en entradas apropiadas o inapropiadas, que en términos de calidad.

Desgraciadamente, el conocimiento de las salidas no nos provee la base para identificar problemas que incurren durante el proceso de desarrollo del producto. Por ejemplo, si el proceso de enseñar - aprender, es el que forma las salidas, la verificación de las salidas no corregiría nada, y solo confirmaría que existe un problema. ¿Cómo pueden las salidas de una institución educativa mejorar, si el proceso de enseñar - aprender no es evaluado? ¿Cómo pueden las salidas de una institución educativa mejorar si el proceso de crear las mismas, no es comprendido? La calidad total, con su énfasis en la administración de procesos, provee la base para obtener el conocimiento y el entendimiento de la relación entre causa y efecto.

Los pasos para llevar a cabo la administración de procesos son:

- **Análisis de Procesos**

Se inicia con un esfuerzo en especificar el propósito de los procesos principales en estudio. La identificación de las necesidades y expectativas del cliente deben involucrar a los clientes como la principal fuente de información. En muchos casos podría ser provechoso combinar la recolección de datos de las necesidades y expectativas del cliente, con el análisis de que tan bien se están obteniendo las mismas. Usualmente es útil desarrollar un diagrama de flujo del proceso que esta siendo estudiado. Al examinar el diagrama de flujo, podemos obtener discernimiento sobre las fuentes de los problemas, como pasos innecesarios, y puntos de retraso. Los procedimientos para desarrollar un diagrama de flujo de procesos incluyen:

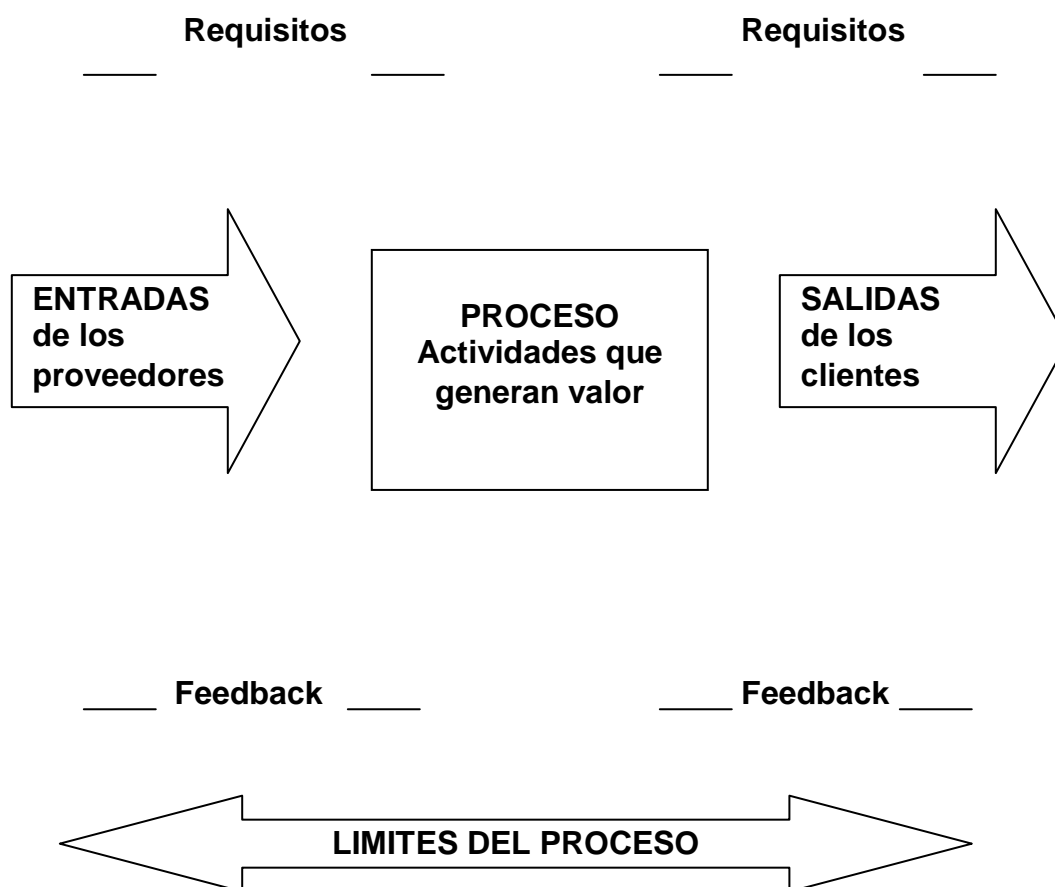
- i. Definición de Limites: Los límites del proceso en estudio deben de ser especificados.
  - ii. Recolección de Datos: Se necesita la recolección de datos sobre el proceso y las actividades relacionadas. Aquí los esfuerzos deben incluir una participación directa en las actividades, observación directa de los procesos, y pedir a otros que describan como se lleva a cabo el trabajo.
  - iii. Listado de Actividades secuenciales: Los pasos involucrados en el proceso deben ser identificados en el orden en que ocurren, es decir, entrada, proveedor, primeras acciones, salida de la actividad, quien recibe las salidas, etc.
  - iv. Estudio del diagrama de flujo: El dibujar el diagrama de flujo proveerá, información sobre datos que faltan, pasos redundantes, retrasos potenciales, etc<sup>3</sup>.
- **ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS:** Es un conjunto de actividades relacionadas entre sí, que agregan valor a una serie de insumos para

---

<sup>3</sup> [www.people.virginia.edu/~am2zb/cursos/prof\\_know/proc.htm](http://www.people.virginia.edu/~am2zb/cursos/prof_know/proc.htm)

transformarlos en productos o servicios para ser entregados a los clientes externos e internos.

Todo proceso tiene tres componentes fundamentales: **entradas o inputs** (entendidas como los insumos por un proveedor), **proceso** (actividades que transforman o generan valor a las entradas) y **salidas o outputs** (producto final que se entrega a un cliente. Todo ello se realiza en base a los **requisitos** o requerimientos de quienes participan, lo que a su vez da un efecto de **feedback** (retroalimentación entre las partes). Los **límites del proceso** señalan donde inicia y donde termina un proceso.<sup>4</sup>



<sup>4</sup> Manual de la Calidad-MCCH p. 22

- **ADMINISTRACIÓN POR COMPETENCIAS:**

La Gestión por Competencias es un modelo integral de Gestión de los Recursos Humanos que contribuye a la gestión de RR.HH., con un nuevo enfoque, detectando, adquiriendo, potenciando y desarrollando las competencias que dan valor añadido a la empresa y que le diferencia en su sector.

- ✓ **Desarrollo de competencias**

Las empresas necesitan que el personal que realiza trabajos que puedan llegar a afectar la calidad de sus productos o los servicios que brinda, tenga las competencias apropiadas. Estas competencias pueden ser adquiridas mediante un proceso formal de educación, o bien mediante la formación directamente en la empresa, la experiencia puede ser un factor que indique que se cuenta con dicha competencia.

- ✓ **Competencias un Nuevo Reto**

Un perfil de competencias dependerá fundamentalmente de las funciones que desarrolle el puesto de trabajo en cuestión, y por supuesto de la estrategia y la cultura de cada organización en particular. Por esta razón cualquier modelo a desarrollar debe ser flexible y adaptable, de forma tal que sea capaz de describir comportamientos observables, además de ser conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el puesto de trabajo.

Se señala que en la actualidad hay un reconocimiento tácito de considerar como un factor clave para el crecimiento y desarrollo, el potencial de los recursos humanos, lo que significa considerarlo como el principal activo y ente estratégico de una organización.

Hoy en día, los proyectos de investigación desarrollados por numerosas

instituciones académicas y las prácticas empresariales en el ámbito de los Recursos Humanos, reflejan el enorme interés que existe por aplicar la Gestión por Competencias, como una herramienta indispensable para profundizar en el desarrollo e involucramiento de su capital humano

### ✓ **Importancia de la Gerencia por Competencias**

La dinámica competitiva de los tiempos modernos demanda de los profesionales de la administración, que cuenten con conocimientos adaptados a la realidad presente, que permitan garantizar a las empresas su éxito y el cumplimiento de su misión. De aquí, la importancia de considerar lo que la gerencia por competencia hoy requiere; y, que las universidades dedicadas a formar estos profesionales deben tomar muy en cuenta, a fin de aportar las herramientas que conlleven a resultados beneficiosos para todos<sup>5</sup>.

## **2.2 HERRAMIENTAS:**

### **1.- Cadena Organizacional**

- **Gobernantes o Estratégicos:** Procesos gerenciales de planificación y control, que encaminan a la organización dentro de una visión a largo plazo, definen las políticas y las estrategias. En tal sentido orientan a los procesos productivos y a los habilitantes: la planificación financiera y desdoblamiento de la estrategia.
- Conjunto de actividades, relacionadas con el direccionamiento estratégico que orienta la gestión de la organización, mediante el establecimiento de políticas, directrices y normas.
- **Agregadotes de Valor:** Se enlazan con los procesos gobernantes y los habilitantes, y a su vez son los que tienen salidas generando un alto impacto

---

<sup>5</sup>[www.gestiopolis.com/dirigo/rec/gescomp.htm](http://www.gestiopolis.com/dirigo/rec/gescomp.htm)



sobre la satisfacción del cliente final, desarrollo de productos; servicio al cliente; procesamiento de órdenes.

- Conjunto de actividades, que aseguran la entrega de bienes o servicios conforme los requerimientos del cliente-ciudadano, relacionados con la misión organizacional.
- **Habilitantes o de Apoyo:** Sirven de apoyo a los productivos o gobernantes: recursos humanos, servicios administrativos, legales, procesos financieros, sistemas de información.
- Es el conjunto de actividades, requeridas para la gestión de los recursos humanos, financieros, tecnológicos y bienes necesarios para la entrega de productos demandados por el cliente-ciudadano de acuerdo con la misión organizacional.

**2.- Diagramación de Procesos:** Es una representación gráfica de un proceso en las que se detalla las actividades o las áreas en las cuales se podrían producir cuellos de botella o improductividades.

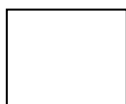
- **Proceso.-** Conjunto de actividades relacionadas entre sí que transforman insumos agregando valor, a fin de entregar un bien o servicio a un cliente externo o interno, optimizando los recursos de la organización.

**3.- Mapeo de Procesos:** Se lo realiza a través de un flujograma, es decir en una representación gráfica o simbólica de todos los pasos de un proceso, facilitando su comprensión de forma visual y práctica sobre las actividades que se realizan, por eso dice “Un Flujograma Vale Mas Mil Procedimientos”.

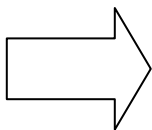
**4.- Flujograma:** Representa en forma gráfica o simbólica todos los pasos de un proceso útil para disciplinar nuestra manera de pensar; muestra claramente las áreas en las cuales los procedimientos confusos interrumpen la calidad y la productividad; representación gráfica de las actividades de un proceso; la base para analizar y mejorar los procesos, es elaborar un diagrama de flujo hasta

llegar al nivel de tareas; distinguir entre lo que la documentación dice que se hace y lo que realmente se hace; muestra el movimiento entre diferentes unidades de trabajo e identifica como los departamentos funcionales verticalmente orientados, afectan un proceso que fluye horizontalmente a través de una organización.

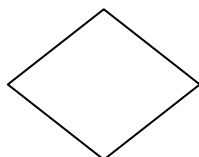
## SÍMBOLOS ESTÁNDARES PARA GRAFICAR UN PROCESO



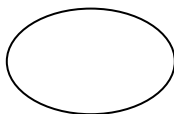
**Actividad:** Describe las acciones que se realizan dentro del proceso. Debe ser redactada en verbo infinitivo Ej.: realizar, visitar, controlar.



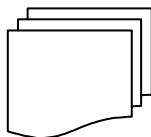
**Movimiento o transporte:** Registra el movimiento de los productos de un lugar a otro.



**Punto de decisión:** Indica aquel punto del proceso en el cual se debe tomar una decisión.



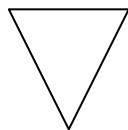
**Inspección:** Se utiliza para indicar que el flujo del proceso se ha detenido, de manera que pueda evaluarse la calidad de las salidas de una actividad.



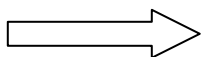
**Documentación:** Indica que las salidas de una actividad incluyen información registrada.



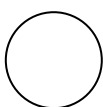
**Espera:** Se utiliza cuando una persona debe esperar.



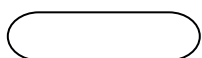
**Archivo:** Se utiliza cuando existe una condición de almacenamiento controlado.



**Dirección de flujo:** Denota la dirección y el orden que corresponde a los pasos del proceso.



**Conector:** Indica que el output de esa parte del diagrama servirá como el input para el otro diagrama de flujo, o para otra parte del mismo.



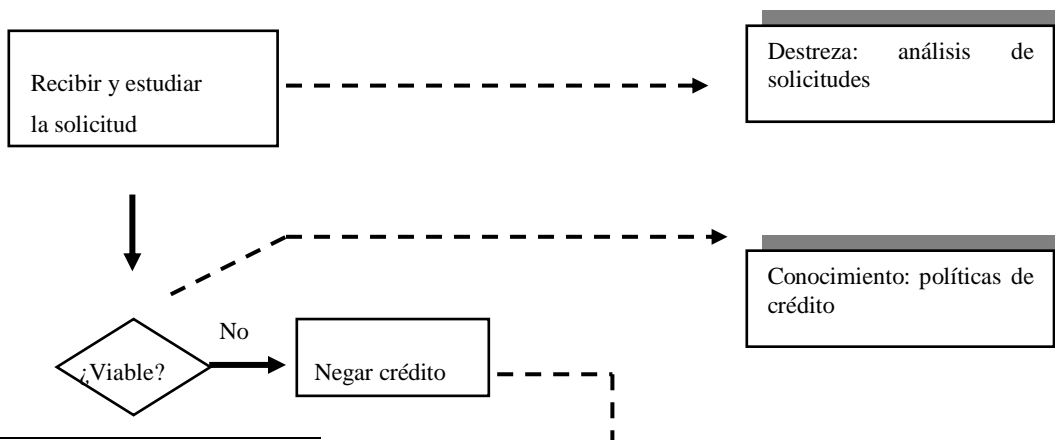
**Límites:** Indica el inicio y el fin del proceso.<sup>6</sup>

## PROCESO DE APROBACIÓN DE UN CRÉDITO

(Desde el punto de vista del oficial de crédito)

### PROCESO

### COMPETENCIAS IMPLICADAS



<sup>6</sup> Manual de la Calidad. ob.cit. p. 26

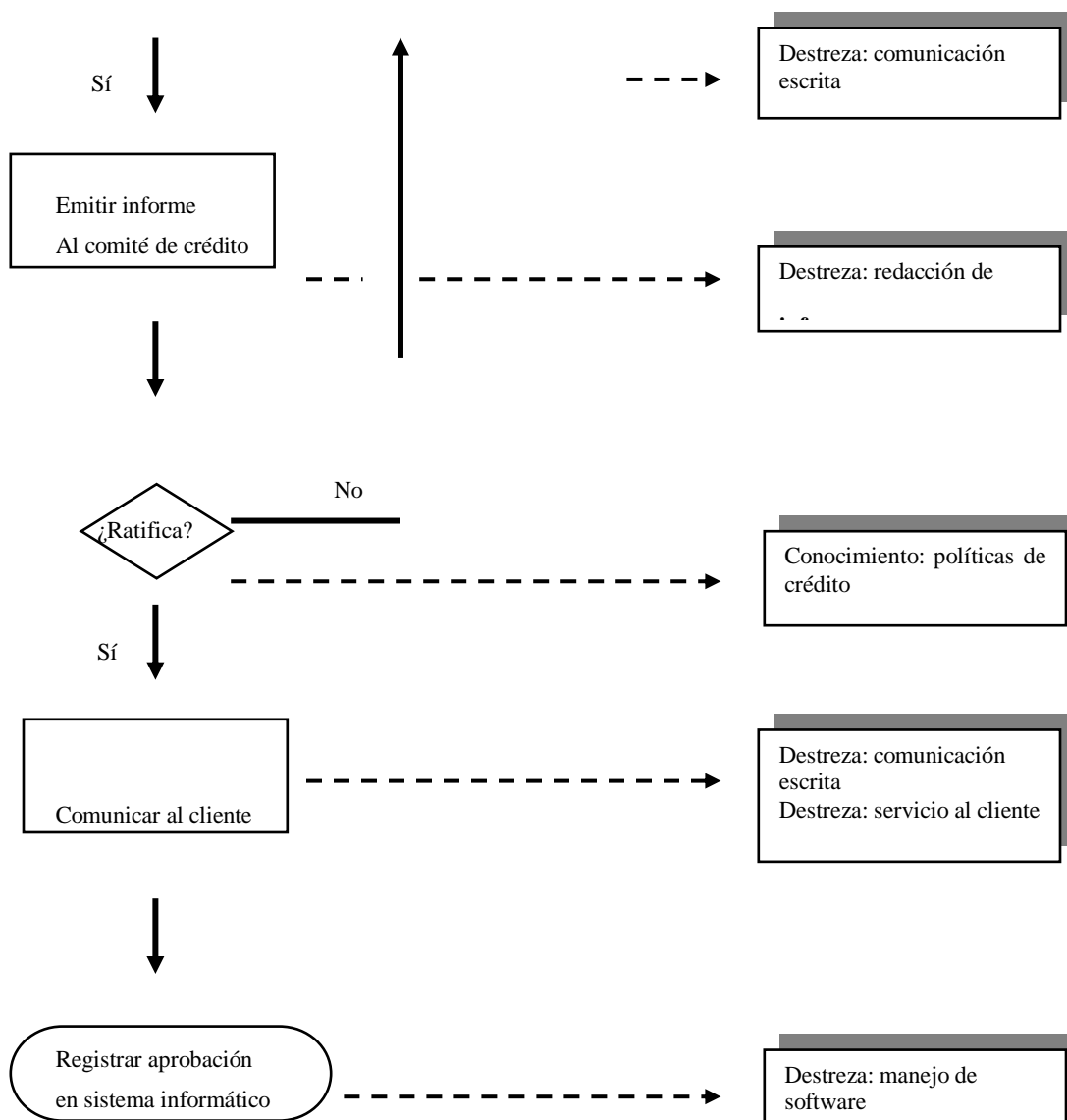


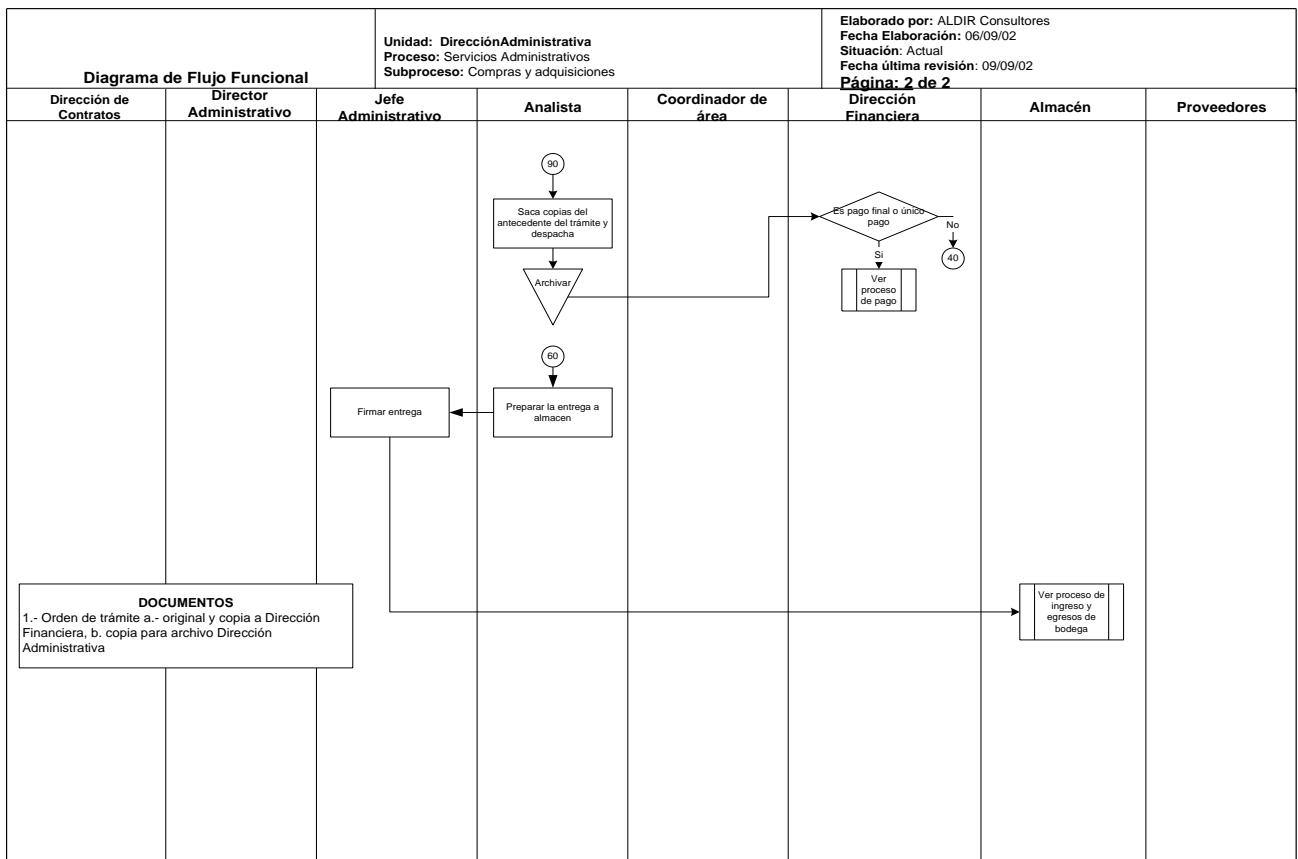
Figura: Proceso de trabajo y competencias requeridas.<sup>7</sup>

## 5.- Diagramas:

- **Diagrama de Flujo Funcional:** Que muestra el flujo del proceso entre organizaciones o áreas.

<sup>7</sup> Paredes, Asociados, VI Programa Internacional Gestión de Recursos Humanos por Competencias, 2005. p. 28

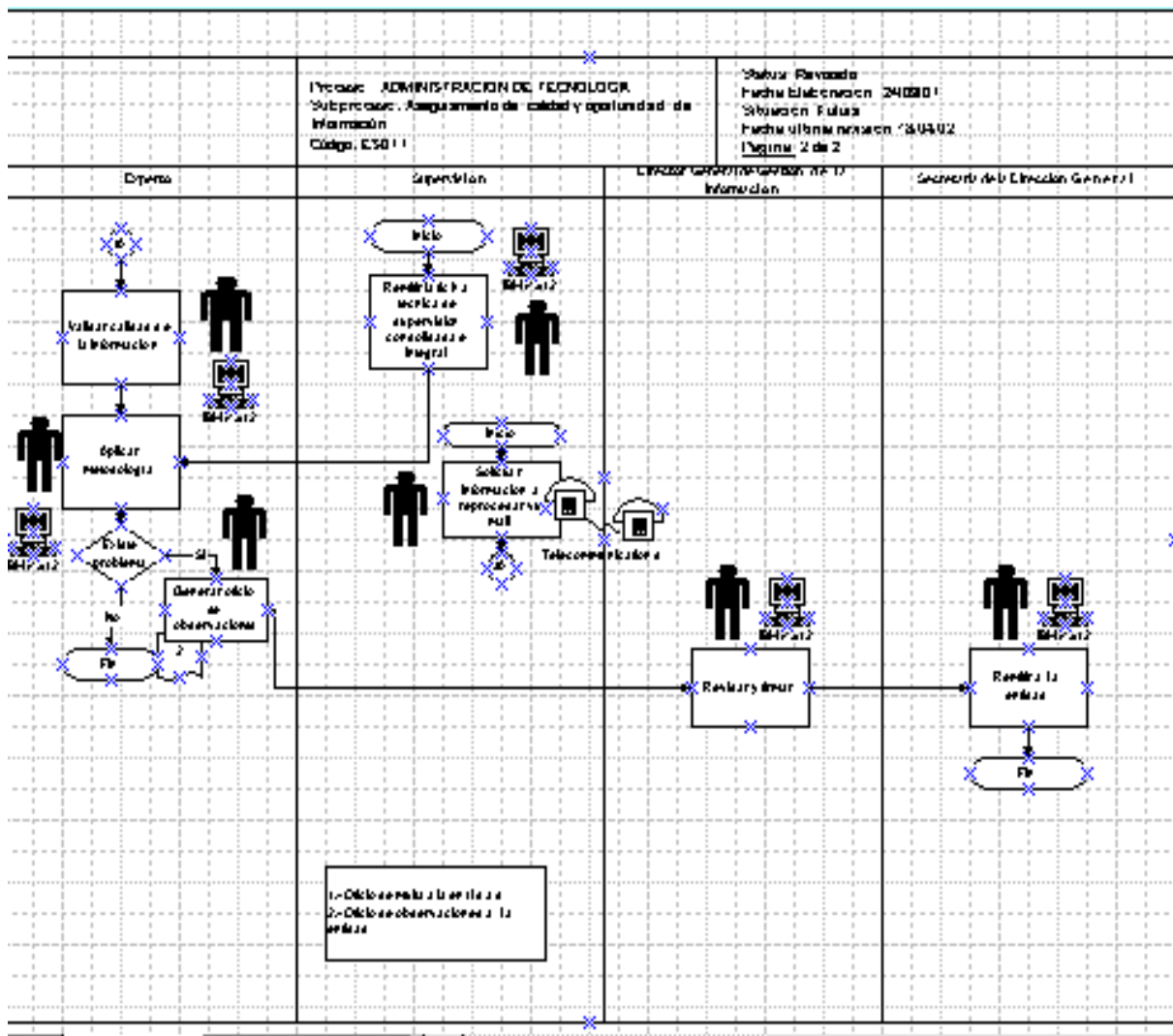
- **Diagrama de Flujo:** Analiza las interrelaciones detalladas de un proceso.



### Ejemplo de Flujodiagramación del Proceso de Reclutamiento y Selección

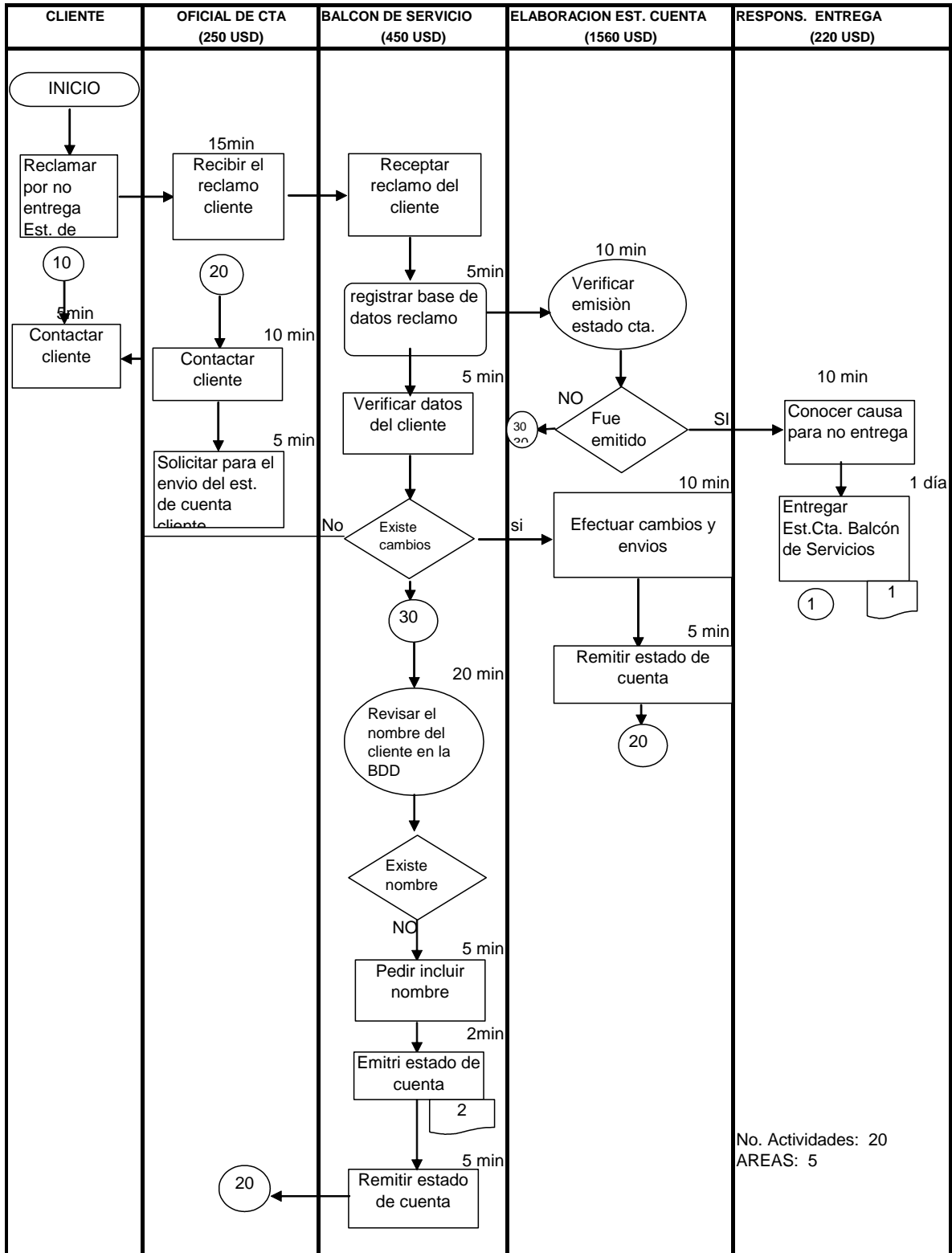
Nota: Ver Anexo a

- **Diagrama de bloque:** Que proporciona una visión rápida del proceso.



PROCESO RECLAMO EST. DE CUENTA  
 PRODUCTO: ENTREGA DE ESTADO DE CUENTA

REVISADO  
 FECHA ELABORACION: 24/07/04  
 SITUACION ACTUAL  
 FECHA DE EMISION: 24/11/04



- **Estructura Ocupacional Organizacional.-** La Estructura Ocupacional Organizacional, será definida por las entidades del sector público de acuerdo a la misión y procesos organizacionales, la que se ajustará a la Estructura y Grupo Ocupacional Genérica, requiriéndose el dictamen previo del organismo rector.
- **Directorio de Competencias.-** Constituye la herramienta guía en la ejecución de los trabajos de los procesos que conforman la organización. El Directorio de Competencias Organizacional estará formado, por el conjunto de competencias genéricas y competencias técnicas.
- **Competencias Genéricas.-** Serán definidas por cada entidad u organismo del sector público, en función de su planificación estratégica, misión, visión, principios y valores corporativos.
- **Competencias Técnicas.-** Serán definidas por cada uno de los procesos que conforman la organización, en función de sus planes operativos y competencias genéricas, para generar un lenguaje único que facilite la gestión en el conjunto de puestos que forman parte de un proceso.
- **Perfil de competencias.-** Son competencias que se identifican y definen para cada puesto, cuya exigencia debe cumplir su ocupante, para ejercer sus actividades con eficiencia y eficacia.<sup>8</sup>

## 2.3 MARCO CONCEPTUAL

---

<sup>8</sup> Norma Técnica para la Elaboración y Actualización de Competencias Organizacionales, Registro Oficial No. 463 del 28 de noviembre del 2001. p. 15



- **Valor Agregado:** Es una herramienta para medir la eficiencia de los procesos; es la percepción que tiene un cliente sobre la capacidad de un producto o servicio de satisfacer su necesidad.

El análisis de valor es una metodología sistemática desarrollada por Lawrence D. Miles a finales de los años 40, en la dirección de compras de General Electric Corporation, que permite identificar y eliminar: costos innecesarios de fabricación, la funcionalidad, duración o apariencia del producto.

Las actividades de valor agregado se clasifican en tres:

**Actividades de Valor Agregado Real:** Son aquellas que incrementan el valor del producto o servicio; que realizan **algo que el cliente (usuario) aprecia**, y que se debería hacer bien desde la primera vez.

**Actividades de Valor Agregado Organizacional:** Son aquellas necesarias para mantener operativa a la organización (obligaciones reglamentarias, legales); pero no le interesan al cliente.

**Actividades sin Valor Agregado:** No agregan valor ni al cliente ni a la organización (reportes no necesarios, sumillas, preparación, transportes innecesarios, archivos, inspecciones posteriores).<sup>9</sup>

**Actividades de Preparación:** Se refiere a las actividades en las que preparamos algún material o requerimiento necesario para poder continuar con las demás actividades del proceso. Ej. Preparar materiales para dictar un curso de capacitación.

---

<sup>9</sup> SANDOVAL, Handel. GERENCIA DE PROCESOS MGE. Tema 5

**Actividades de Movimiento:** Son todas aquellas que implican trasladar un insumo de una persona a otra o de un lugar a otro. Ej. Enviar documentación a provincias.

**Actividades de Inspección:** Se refiere a aquellas actividades que implican revisar, analizar algún documento o material Ej. Revisar si las artesanías cumplen con los requisitos de calidad solicitados.

**Actividades de Espera:** Son actividades en las que se depende de un tiempo mientras se ejecuta la actividad Ej. Esperar contestación de un informe.

**Actividades de Archivo:** Implica incorporar a un archivo material (carpetas) o magnético (computador) un determinado documento<sup>10</sup>

- **Macro proceso:** Son los procesos grandes de amplio alcance que ha menudo cruzan las barreras funcionales, en su forma más simple o macro, son los lineamientos fundamentales de la cadena de valor,
- **Subproceso:** Conjunto de actividades interrelacionadas entre sí, compuestos de actividades y pasos detallados que producen un bien o un servicio que se integra o complementa a otro producto de mayor valor agregado, que puede ser completado por una sola persona.
- **Proceso Gobernante:** Conjunto de actividades relacionadas con el direccionamiento estratégico, que orienta la gestión de la organización, mediante el establecimiento de políticas, directrices y normas.
- **Política:** Es la norma de proceder, es una orientación clara para dirigir todas las actividades de un mismo tipo facilitando la toma de decisiones.

---

<sup>10</sup> Manual de la Calidad. ob. cit. p. 29

- **Cadena de Valor:** Es el conjunto de procesos, los cuales se diagraman en forma horizontal utilizando figuras a manera de bloques encadenados.
- **Actividad:** Son los pasos pequeñitos que forman una macro actividad; conjunto de tareas organizadas con alguna dinámica, con un claro inicio y fin que permite producir una salida o un resultado para una subsiguiente actividad o cliente.
- **Focalización de Resultados:** La organización implantará procesos de comunicación eficaces, de tal forma que todos los clientes internos y externos puedan entender de manera clara, los objetivos y metas establecidas para el cumplimiento de la misión y visión institucional.
- **Competencias:** Son todas aquellas características personales (conocimientos, destrezas, aptitudes, rasgos, actitudes, creencias, valores o motivos), requeridas para desempeñar un conjunto de actividades claves en el más alto nivel de rendimiento.
- **Competencias Enfoque Americano:** Pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, contenido de conocimientos, o capacidades cognoscitivas o de conducta, cualquier característica individual que se pueda medir de un modo fiable, y que se diferencie de una manera significativa entre los trabajadores que mantienen un desempeño excelente de los adecuados o entre los trabajadores eficaces e ineficaces.
- **Competencias con Enfoque Europeo:** Es un aspecto identificable de una conducta laboral prospectiva, atribuible al individuo y que se espera contribuya positiva o negativamente a la efectividad organizacional.

- **Gestión:** Es el nivel de satisfacción del cliente ciudadano en la utilización de un producto o servicio. Es la acción encaminada a la eficiencia, efectividad y eficacia en el servicio o producto que brinda, a fin de satisfacer la necesidad del cliente.
- **Gestión con Enfoque a los Procesos:** Es la administración orientada a los procesos pero con instrumentos medibles; cuyo objetivo fundamental es la de elevar la competitividad reconocida como la capacidad, para identificar oportunamente cambios en las necesidades y expectativas del cliente y dar respuestas concretas a éstos cada vez a mayor velocidad.
- **Indicadores de Gestión:** Son referentes de medición de cualquier proceso, sea este de tipo general o particular de ellos podemos obtener información rápida del desempeño o evolución de actividades correlacionadas. Permiten hacer comparaciones, estimaciones, presentaciones numéricas, gráficas. Los indicadores muestran el desempeño logrado, o sea describiendo lo que ha sucedido en un periodo de tiempo anterior; esto implica la necesidad de que las mediciones sean realizadas de manera que el tiempo transcurrido entre los sucesos reales y la producción del indicador que los hace visibles sea en el menor posible.

Los indicadores son parámetros de medida, asignados a las características de calidad (atributos del servicio que satisfacen las necesidades y expectativas), que se utilizan para su cuantificación. De ésta manera se puede comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos. Estiman, en definitiva el nivel de calidad de los servicios prestados.
- **Gestión por Competencias:** Es una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar al nivel de excelencia las competencias individuales de acuerdo a las necesidades

operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, “de lo que sabe hacer” o podrían hacer.

- **Costeo basado en Actividades:** Es una herramienta estratégica y no un sistema contable, que permite ver los costos dentro de los procesos, para disminuirlos sin afectar al producto o servicio.
- **Capacidad Instalada:** Es el análisis del tiempo empleado en las actividades de un proceso, a fin de determinar el número apropiado de recursos para ejecutarlo.

Permite visualizar cuantitativamente el porcentaje de utilización en un área o de participación de un recurso en un proceso.

En función de esto, preventivamente podemos prever horas extras para minimizarlas.

## **CAPÍTULO 3**

### **SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS**

Que, el Gobierno Nacional en el marco del proceso de modernización del Estado, a través del proyecto MOSTA, y la Oficina del Servicio Civil y Desarrollo Institucional, OSCIDI, de la Presidencia de la República, formuló el Programa de Reforma del Servicio Civil Ecuatoriano, "PRESEERCIE", en el que se plantea el fortalecimiento institucional de la gestión y desarrollo de los recursos humanos, a través de la formulación de políticas públicas; como referentes de ejecución de actividades y guías de acción en el trabajo diario de sus servidores y decisiones de sus autoridades; que las políticas de recursos humanos, coadyuvan al efectivo cumplimiento de la misión organizacional de cada entidad pública; constituyéndose en factor crítico de éxito de los programas de Gobierno; y, en ejercicio de las atribuciones que le confiere la ley, el Director de la Oficina de Servicio Civil y Desarrollo Organizacional mediante Resolución No. 032 publicada en el Suplemento del Registro Oficial No. 234 de diciembre 29 del 2000 expide las políticas de Gestión de Recursos Humanos para la Administración Pública, estructurándose con los siguientes componentes:

- Premisas
- Objetivos
- Principios
- Directrices generales y específicas de cada subsistema

Así el conocimiento es el factor clave para el éxito de toda organización moderna, a través de la política de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos que estará orientado a motivar los procesos de creación, diseminación y gestión del conocimiento en toda la Administración Pública Ecuatoriana; orientando el cumplimiento de sus roles de atención a las demandas de la sociedad y desarrollo de la ciudadanía, con criterios eficientes de administración por procesos y la implementación de los objetivos que responderán a buscar la satisfacción del cliente-ciudadano, en la entrega de servicios públicos con calidad y productividad, basado en la centralización normativa con descentralización y autonomía operativa, que

permita introducir la filosofía de administración por procesos con control de resultados, promoviendo la polifuncionalidad y el trabajo en equipo, evitando la excesiva especialización y jerarquización de la fuerza de trabajo.

Así el nuevo enfoque de gestión de desarrollo de recursos humanos, estará basado en la filosofía de gestión por procesos, en sustitución al enfoque tradicional basado en el modelo funcional. Lo que significa un importante cambio pues los procesos tienen su inicio a partir de la demanda un determinado cliente (interno o externo), que termina con la satisfacción de ésta demanda; de tal forma que las estructuras organizacionales estarán alineadas con la gestión de procesos organizacionales; y éstos con la gestión de recursos humanos.<sup>11</sup>

Con éstos antecedentes y luego que la Dirección Nacional de Tránsito y Transporte Terrestres aplicó la citada Política, obtuvo de la Oficina de Servicio Civil y Desarrollo Institucional el Dictamen favorable para la aprobación de la Estructura y Estatuto Orgánico por Procesos, integrado por los procesos gobernantes; procesos habilitantes, procesos agregadores de valor; y, procesos desconcentrados mediante Resolución No. OSCIDI-2001-0115 de diciembre 14 de 2001.

### **3.1 SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS**

La administración por procesos, significa establecer las normas de comportamiento y los valores que deben compartir el gran equipo de personas de la empresa, se puede decir que la administración por procesos también es:

#### **1. Planificar** en función de las necesidades y exigencias del cliente externo:

- ✓ La definición clara y objetiva de los valores institucionales.
- ✓ La participación del cliente interno.
- ✓ Una permanente filosofía de aprendizaje.
- ✓ Un liderazgo de la dirección.

---

<sup>11</sup> Resolución OSCIDI-2000-032 Políticas de Gestión de Recursos Humanos para la Administración de Recursos Humanos p. 8 S.R.O. No. 234 XII/29/00

2. **Organizar** por procesos y valores perfectamente alineados.
  - ✓ Delegando decisiones al cliente interno.
  - ✓ Estableciendo estándares de calidad.
  - ✓ Des-jerarquizando y des-departmentalizando.
  - ✓ Mediante Equipos, ya que son éstos los que asignan tareas o dividen el trabajo.
  - ✓ Aprendiendo la cultura del servicio.
  - ✓ Pensando en el cliente interno y externo.
  
3. **Dirigir** con un estilo de liderazgo participativo.
  - ✓ De acuerdo con los valores de la empresa, del grupo respectivo y de cada persona en la respectiva circunstancia, actividad o tarea que se desarrolle.
  - ✓ Dando gran importancia a las relaciones interpersonales.
  
4. **Coordinar** conformando equipos de trabajo y haciendo que funcionen:
  - ✓ Actuando y dialogando con los valores.
  - ✓ Confiando y motivando permanentemente.
  - ✓ En el campo o en los puestos de trabajo.
  - ✓ Integrando todos los recursos humanos necesarios para cada situación.
  - ✓ Con base a los procesos y pensando en el cliente.
  
5. **Controlar** los procesos y valores:
  - ✓ Mediante objetivos por equipos y el autocontrol individual.
  - ✓ Utilizando herramientas estadísticas.
  - ✓ Realizando encuestas al cliente interno y externo.
  
6. Es **Administrar** en forma proactiva, anticipándose a los problemas y estableciendo planes de acción para evitar que sucedan. Es éste el reto y la premisa que distingue a ésta nueva filosofía.



## Porque aplicar administración por procesos y valores?

Pregúntese:

- ✓ ¿Están los valores y procesos de su empresa alineados con las necesidades y exigencias de su empresa?.
- ✓ ¿Cuáles son los valores de su empresa?.
- ✓ ¿Cuáles son los valores con los que trabaja su personal?
- ✓ ¿Cuáles son los procesos de su empresa?.
- ✓ ¿Con cuáles valores se trabaja en la práctica?.
- ✓ ¿Los valores, los procesos, los planes, los objetivos y todas las descripciones y acciones de su empresa están alineados entre sí?.

En la mayoría de las organizaciones se formulan objetivos y planes estratégicos que luego sirven únicamente para los discursos, para los informes o memorias anuales o para pregonar a los visitantes.

Decimos que el cliente es nuestra prioridad pero cuando se diseñan, definen, levantan o analizan productos, sistemas, procesos o valores ni siquiera se lo recuerda y cuando se habla de cultura del servicio apenas se lo afirma nuevamente, que se está filosofando o que es cosa de poner estándares en una página y listos.

¿Sabe usted o alguien de su empresa conoce, las necesidades y exigencias del cliente?, ¿Cuándo fue la última vez que se lo preguntó?.

¿Cómo se puede dar un servicio excelente, si no se hacen públicos o se informa al empleado, los planes, los presupuestos, los objetivos, los procesos y los valores?.

## **La Evolución: Hombre-Administración-Valores**

- 1.- El hombre – económico**, el de hace 500 años, es decir aquel que lo planificaba todo en función de un rédito económico, ésa era su luz, su inspiración, su motivación original.
  
- 2.- El hombre – administrativo**, el de hace 200 años, en ésta época ya se pensaba en la administración como ciencia y se comenzaba a dar importancia a los métodos de trabajo, al trabajador y al obrero.
  
- 3.- El hombre – proceso**, es del siglo XX, cuando Japón inició su tercera guerra mundial dando prioridad al proceso de formación y de trabajo al servicio del cliente interno, del externo y del accionista. Se comenzó a hablar de la dirección de Recursos Humanos y se reconoció que el Recurso Humano basado en la experiencia japonesa, es el hilo conductor no sólo del resultado cuantitativo sino del servicio, la calidad y la productividad, aceptando que si no se centra la atención en él, el éxito empresarial resulta ser un sueño.
  
- 4.- El hombre – valores**, es el del tercer milenio. Si desde el inicio del milenio las personas y empresas no alinean todas sus estrategias de trabajo (desde la planificación hasta la ejecución de los objetivos y actividades en función de los valores determinados con todo el personal, difícilmente podrán sobrevivir en un mundo lleno de cambios rápidos, en el cual existe un proceso no solo de aprendizaje controlado por terceros sino auto controlado, que convertirá al recurso humano en un ente más exigente que buscará su realización como prioridad básica de su existencia, el reencuentro de hombre con su propio yo.

**¿Cuál es la responsabilidad de cada nivel organizacional en la organización en la administración por procesos y valores?**

- 1.- **El nivel o dirección estratégica** está conformado por quiénes lideran las Unidades de Negocio y Apoyo y tiene la responsabilidad de definir, guiar y aprobar el planeamiento estratégico sintetizado en la misión, los objetivos, los intereses, negocios y clientes a los cuales debe enfocarse la empresa.
- 2.- **El nivel de mandos medios**, conocido como nivel funcional o de supervisión, está conformado por los líderes de los departamentos, procesos o secciones y tiene la responsabilidad de difundir la información, elaborar los planes estratégicos, coordinar todos los servicios y acciones que se requieran, ejecutar labores de supervisión hacia el cumplimiento del plan estratégico, enfrentar todos los servicios y labores en base a los valores institucionales y personales.
- 3.- **El nivel de acción** conocido como operativo, constituye el cimiento mismo de la administración por procesos y valores, pues es el logro del planeamiento estratégico, de sus objetivos y del buen funcionamiento de los valores en el trabajo cotidiano, descansan en ese nivel. Además, la atención, éxito y lealtad del cliente para con la empresa depende en un 80% de la calidad de con que actúa el personal de éste nivel.

Para el siglo XXI la participación del recurso humano será la principal estrategia que permitirá determinar las mejores empresas, tanto en calidad como productividad, las empresas generaran, consecuentemente satisfacción a los empelados o dicho de otra manera al cliente interno.

La competitividad enfocada hacia las ventas permitirá que, conjugando estratégicamente los precios, la promoción, la plaza, el producto, se diseñen y se alcancen ventajas competitivas a favor del cliente externo, lo cual, sumado al control de los costos de capital, de operación, al establecimiento y monitoreo de indicadores para medir la eficiencia y eficacia, generarán como un segundo resultado, la satisfacción del cliente externo.

Para todo lo anterior es indispensable, tener presente éstas claves:

- ✓ La calidad del servicio.
- ✓ El grado de conocimiento del cliente.
- ✓ El avance tecnológico.
- ✓ La tendencia novísima de administrar, no solo por procesos sino por valores, es decir que los planes, productos, servicios y procesos sean compatibles con los principios morales y éticos de integridad, de respeto tanto del cliente interno como externo.

### **¿Cómo son actualmente los procesos?**

Actualmente los procesos están diseñados o han sido estructurados en función de las necesidades de la empresa, en otros casos han sido elaborados en función del producto.

En casi el 100% de las empresas, los procesos no han sido actualizados desde su creación y pensando muy poco en el cliente, en el servicio y en la calidad.

En cuanto a los procesos éstos no son difundidos o informados y cuando se lo hace se enfatiza su confidencialidad; y, así el cliente interno no tiene acceso o no trabaja en función de los diseñados, por esto se produce muchos errores, retrocesos y desperdicios.

Si hablamos de planeamiento estratégico y procesos en conjunto, se podría afirmar que un alto porcentaje de empresas tiene definida su misión y visión, sin embargo, éstas difieren parcialmente o totalmente de los procesos.

### **¿Cómo deberían ser los procesos?**

1. Diseñados en función de las necesidades, exigencias y expectativas del cliente externo, en concordancia con el personal involucrado en los mismos.
2. Alineados con el planeamiento estratégico.
3. Alineados con valores institucionales.
4. Elaborados en forma gráfica y narrativa.
5. Actualizados permanentemente en función de los errores, reprocesos, desperdicios y quejas o reclamos de los clientes.
6. Difundidos a todo el personal de la empresa.
7. Cumplidos en función de los indicadores de gestión, de calidad y de monitoreo por parte de los dueños de los procesos.
8. Encadenados, es decir, que inician con el cliente y terminan en el cliente.
9. Administrados en base a políticas y procedimientos para cada uno de los pasos que contienen.

**Valores:**

Son los principios morales de la persona, es la suma de sus verdades, creencias, pensamientos y sentimientos como la disciplina, lealtad, moral, ética, honorabilidad, honradez, honestidad, iniciativa, imaginación, innovación, perseverancia, eficiencia, sinceridad, trabajo en equipo, compromiso de cambio, sensibilidad, equidad, autodominio, control, colaboración.

En la realidad pocas empresas han definido los valores con los cuales trabajarán quiénes integran las mismas: clientes (internos y externos), proveedores, comunidad, gobierno y accionistas.

En las empresas que tienen definidos los valores éstos solamente constan en el documento de planeamiento estratégico y/o no se han difundido, o si se lo ha hecho no se trabaja en base a ellos o no se conjugan los valores en cada una de las

actividades de la empresa; consecuentemente, se lo recuerda sólo para publicidad o para colgarlos en un cuadro como adorno de las oficinas.

### **Ventajas de los valores:**

1. Permiten una comunicación efectiva.
2. Evitan el conflicto y dan paso a la negociación.
3. Facilitan el cumplimiento de los planes, los objetivos y los procesos.
4. Ahorran el desperdicio de recursos.
5. Reducen el índice de errores, de procesos y de desperdicios.
6. Dirigen el trabajo de todos.
7. Son la mejor herramienta para conseguir un trabajo en equipo.
8. Mejoran el servicio, la calidad y la rentabilidad.
9. Facilitan la consecución del planeamiento estratégico, el ejercicio del liderazgo, la gerencia y los resultados.
10. Garantizan el éxito, al lograr compromiso del personal con la misión de la empresa.<sup>12</sup>

## **3.2 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO**

El análisis del valor/ingeniería del valor es una metodología sistemática desarrollada por Lawrence D. Miles a finales de los años 40, en la dirección de compras de General Electric Corporation, que permite identificar y eliminar:

- ✓ Costos innecesarios de fabricación.
- ✓ No afecta la funcionalidad, duración o apariencia del producto.

Permite clasificar las actividades que intervienen para ofrecer un producto o servicio, y ayuda a establecer la relación proporcional entre las actividades, las cuales se dividen en actividades de valor agregado y actividades de no – valor agregado.

---

<sup>12</sup> VILLACÍS, Juan A.P.V. ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS Y VALORES 1999. p. 18

El objetivo del análisis consiste en:

1. Eliminar dentro de los procesos las actividades que no agregan valor.
2. Combinar las actividades que no pueden ser eliminadas, buscando que ellas sean ejecutadas de la forma más eficiente y/o con el menor costo posible.
3. Mejorar las actividades restantes que no agregan valor.

En resumen tenemos las tres etapas a seguir: ELIMINAR, COMBINAR Y MEJORAR.<sup>13</sup>

### 3.2.1 ¿CÓMO SE REALIZARÍA UN ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO?

El diagrama de análisis de valor agregado (AVA), consiste en clasificar las actividades que demandan los procesos en siete categorías con sus respectivos tiempos:

1. **VAC:** Actividades que agregan valor al cliente y por el cual está dispuesto a pagar.
2. **VAE:** Actividades de valor agregado para la empresa y que es resultado del beneficio ofrecido al cliente.

Actividades que no agregan valor:

3. **P:** Actividades de preparación, que permiten estar listos para desempeñar una tarea.
4. **M:** Actividades de movimiento de personas, información, materiales o cualquier otra cosa de un punto a otro.

---

<sup>13</sup> ROJAS Maritza. "Gerencia de Procesos" Material Didáctico del Módulo, 2004

5. **I:** Actividades de inspección, de revisión o de verificación de documentos o de información que interviene en el proceso.
6. **E:** Actividades de espera, tiempo inútil que no desempeña ninguna actividad y que no genera nada.
7. **A:** Actividades de archivo, que permiten el almacenamiento temporal o definitivo de la información, de los materiales y documentos que se utilizan en los procesos.<sup>14</sup>

### 3.2.2 VENTAJAS DEL VALOR AGREGADO

- ✓ Identifica burocracias.
- ✓ Detecta pérdidas de tiempo.
- ✓ Determina áreas, productos, procesos y sistemas eficaces.
- ✓ Identifica cuellos de botella, tiempos muertos o de espera.
- ✓ Sirve de base para determinar los costos y la rentabilidad de productos, procesos y servicios por institución, sucursal, agencia unidad estratégica.
- ✓ Permite establecer el tiempo que lleva realizar una actividad.
- ✓ Facilita el detectar necesidades de mejora continua o de reingeniería.
- ✓ Permite medir la eficiencia (cero errores) y la eficacia (justo a tiempo) del servicio.
- ✓ Mide y mejora la productividad del recurso humano.<sup>15</sup>

### 3.2.3 PASOS PARA EL ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

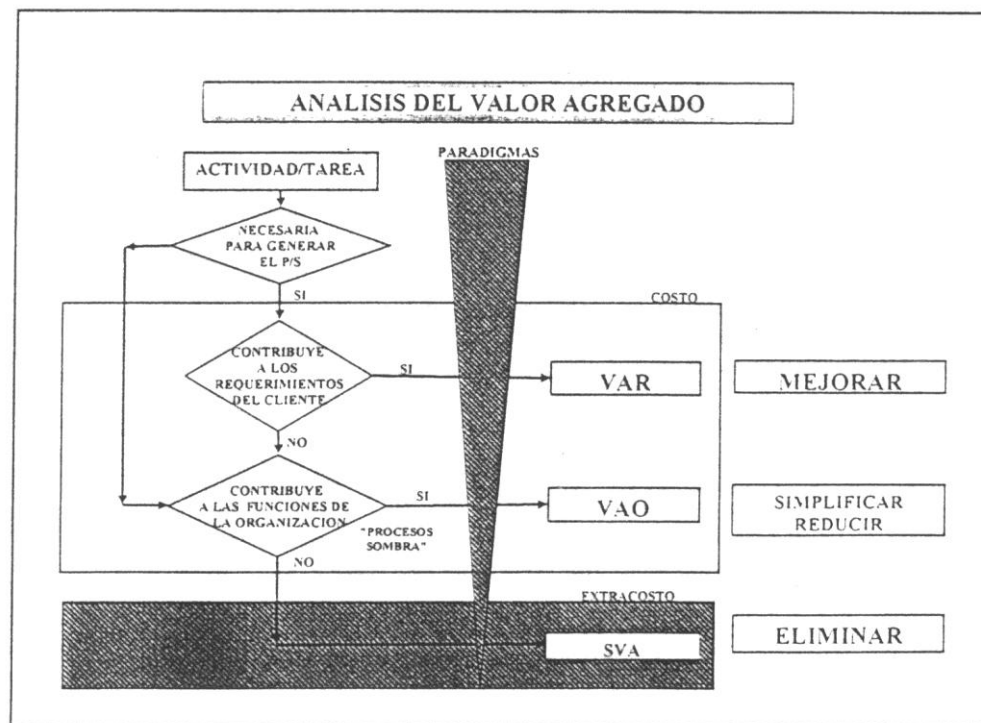
**ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO**

---

<sup>14</sup> Manual de la Calidad. ob.cit. p.29

<sup>15</sup> VILLACÍS, Juan. ob.cit. p. 91





**Paso 1:** Para hacer el análisis de valor agregado de las actividades, partimos con el **Flujograma de Procesos**, para obtener la secuencia de actividades. Luego mediante el uso de la **hoja de medición de tiempos de proceso** (lo más saludable es decir cuánto tiempo lo toma hacerlo con la persona que inicia y que tiene experiencia para sacar un tiempo promedio), obtenemos los tiempos correspondientes de cada una de las actividades.

**Nota: Ver Anexos 1; 2**

**Paso 2:** Ingresar las actividades en el cuadro de Análisis de Actividades siguiendo la secuencia de las mismas, luego clasificar por tipo de actividad y más tarde colocar los tiempos de cada actividad.

**Nota: Ver Anexos 1.1; 2.1**

**Paso 3:** Una vez que se ha completado el cuadro se contabiliza los datos por tipo de actividad, obteniendo así el número de actividades y el tiempo total por tipo de actividad.

**Nota: Ver Anexos 1.2; 2.2**

**Paso 4:** Con los datos anteriores, calculamos el tiempo total y el índice de Valor Agregado; siendo el tiempo total de valor agregado igual a la sumatoria de las actividades de valor agregado, para el cliente más el valor agregado para la empresa; y, el índice de valor agregado igual al tiempo de valor agregado dividido para el total de las actividades.

**Nota: Ver Anexos 1.3; 2.3**

#### **3.2.4 EFICIENCIA EN LA CREACIÓN DE VALOR**

- ✓ Generar la mayor cantidad de salidas con valor, con el menor número de recursos (eliminar desperdicios).
- ✓ Verificar que la cantidad de valor que se está creando esté acorde con la meta establecida.
- ✓ Evaluar si la misma actividad puede llevarse a cabo con un costo menor, a consecuencia de reasignar actividades a otro cargo.

#### **3.2.5 EVALUACIÓN DEL VALOR AGREGADO:**

- ✓ A la medida que las organizaciones crecen, los procesos entran en un colapso y son remendados para ser rápidamente usados quedando, por eso más complejos.

- ✓ Cuando ocurren errores, son instalados controles adicionales para revisar las salidas, en vez de alterar el proceso. Inclusive cuando el proceso es corregido los controles frecuentemente permanecen.
- ✓ Las personas que trabajan en el proceso raramente hablan con sus clientes, y por lo tanto no entienden claramente sus exigencias.
- ✓ Se gasta mucho tiempo en actividades de mantenimiento (tales como coordinación, mantenimiento de registros) en vez de replantear el proceso (muchas actividades manuales).

### **3.3 COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES (ABC)**

Es una herramienta estratégica y no un sistema contable, que permite ver los costos dentro de los procesos y si se puede disminuirlos sin afectar el producto o servicio.

#### **SISTEMA DE COSTEO TRADICIONAL**

##### **Deficiencias**

- ✓ No distingue entre los costos que agregan valor al producto y aquellos que no lo hacen
- ✓ Inconsistencia en las conexiones entre las acciones de producción y las cifras de los reportes de costos
- ✓ Bases de asignación basadas en la MOD.

**Nota: Ver Anexos 1.4; 2.4**

### **3.4 ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD INSTALADA**

Término que se usa para hacer referencia al volumen de producción, que puede obtenerse en un período determinado en una cierta rama de actividad. Se relaciona

estrechamente con las inversiones realizadas: la capacidad instalada, depende del conjunto de bienes de capital que la industria posee, determinando por lo tanto un límite a la oferta que existe en un momento dado. Normalmente la capacidad instalada no se usa en su totalidad: hay algunos bienes que se emplean sólo en forma limitada puesto que ellos tienen un potencial superior al de otros bienes de capital, que intervienen en forma conjunta en la producción de un bien determinado. Cuando hay situaciones de recesión o de crisis el porcentaje de la capacidad instalada utilizado tiende a disminuir, aumentando la capacidad *ociosa* o *no utilizada*. Este último término se usa equivocadamente para hacer referencia a los recursos naturales de las empresas, por razones de costos o por causas de la estrechez del mercado, no están en condiciones de explotar en un momento dado: así hay tierras que no conviene utilizar porque sus rendimientos son muy pobres y producirían bienes a un costo mayor que el que puede aceptar el mercado; hay recursos hidroeléctricos que no tiene sentido desarrollar por cuanto la capacidad de generación eléctrica ya instalada es suficiente para atender la demanda. Es un error frecuente pensar que la producción, puede siempre utilizar por completo todos los recursos naturales y de capital disponibles; la utilización o no de un factor productivo depende, en última instancia, de consideraciones económicas y no puramente técnicas, por lo cual no tiene sentido incorporar a la producción aquellos elementos que darían por resultado un precio más alto que el del mercado<sup>16</sup>.

### **Capacidad Instalada:**

- ✓ Es el análisis del tiempo empleado en las actividades de un proceso, a fin de determinar el número apropiado de recursos para ejecutarlo.
- ✓ Permite visualizar cuantitativamente el % de utilización en un área o de participación de un recurso en un proceso.

## **METODOLOGÍAS**

---

<sup>16</sup> [WWW.eumed.net/cursecon/dic/ci1.htm-10k](http://WWW.eumed.net/cursecon/dic/ci1.htm-10k) Diccionario de Economía: Capacidad Instalada

- ✓ Análisis Funcional  
     —————▶  
     Duplicidad de Tareas  
     Asignación Adecuada
- ✓ Análisis de Niveles Jerárquico
- ✓ Análisis de Capacidad Instalada

Tiempo  
básico de proceso

Tolerancias

Tiempo estándar de proceso

Frecuencia de usos de procesos (demanda)

Tiempo necesario para cubrir demanda

**(CAPACIDAD INSTALADA)**

Determinar la H/H reales disponibles

**(CAPACIDAD UTILIZADA)**

---

Número de personas REQUERIDO

### 3.4.1 CONCEPTOS BÁSICOS:

#### **Frecuencia de Uso del Proceso:**

Refleja la demanda es decir, la cantidad de productos terminados por unidad de tiempo (diariamente, mensualmente, anualmente).

#### **Tiempo necesario para cubrir la demanda:**



**Beneficios:**

- ✓ Faculta una equitativa distribución de carga de trabajo.
- ✓ Racionalización técnica del número de personas necesarias en los procesos (equilibrio para que no haya gente subutilizada).
- ✓ Permite tener información clara, precisa y dinámica sobre las dedicaciones de su personal.
- ✓ Identificación de tiempos improductivos y oportunidades de mejoramiento.

RESUMEN CAPACIDAD INSTALADA - TELEFONIA										
Ejecutores										
	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
SUBPROCESO	Alberto Moncayo	Fredy Echeverria	Luis Alvarado	Julio Correderas	Julio Estrella	Eduardo Coalchi	Milton Nieto	Cristina Chauca	Julia Diaz	Lorena Estrella
Mante. Preventivo	5,80%	5,80%	5,80%	5,80%	5,80%	5,80%	5,80%	5,8%	2,9%	18%
Proyectos e Instalaciones	4,5%	4,5%	4,5%	4,5%	4,5%	4,5%	4,5%	4,5%	72,3%	
Trámites empresas externas								25,1%	1,9%	
Rep. De llamadas y Consumo								2,6%	1,9%	13,6%
Mant. Correctivo	75,20%	75,20%	75,20%	75,20%	64,10%	75,20%	75,20%	21,40%	28,60%	0,10%
Monitoreo de Trafico					1,7%			1,7%	7,8%	
Actividades de Apoyo									3,4%	1%
<b>TOTAL</b>	<b>86%</b>	<b>86%</b>	<b>86%</b>	<b>86%</b>	<b>76%</b>	<b>86%</b>	<b>86%</b>	<b>61%</b>	<b>119%</b>	<b>33%</b>

## CAPITULO 4

### GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS

#### 4.1. MARCO CONCEPTUAL BÁSICO SOBRE LAS COMPETENCIAS

##### 4.1.1 LAS COMPETENCIAS: ENFOQUE AMERICANO Y EUROPEO

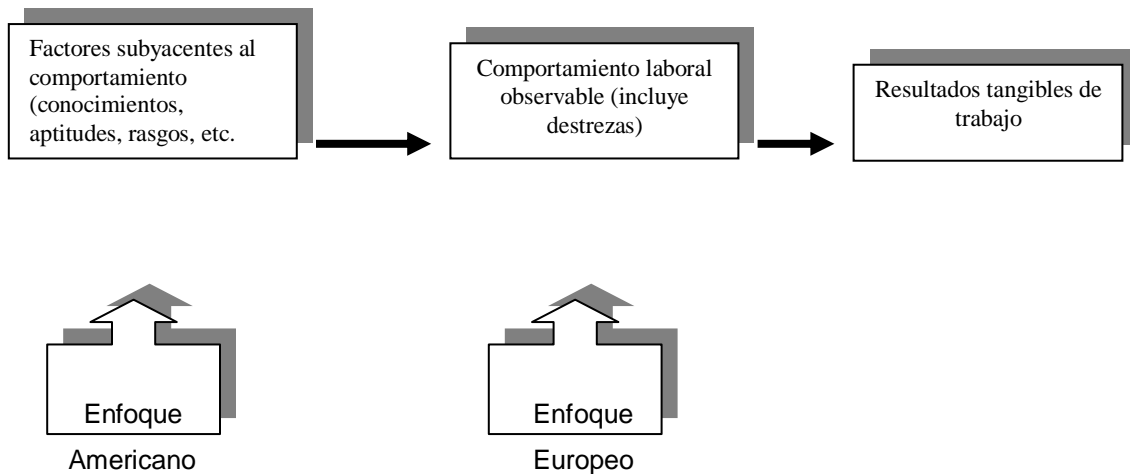
Algunos autores distinguen entre el enfoque americano y europeo de las competencias (Pereda & Berrocal, 1999; Wood & Payne, 1998). En el enfoque americano, las competencias son las causas del rendimiento (conocimientos, destrezas, aptitudes, rasgos de personalidad, etc., abreviados como CDAo), mientras que en el europeo, las competencias son los comportamientos de trabajo (rendimiento laboral).

El objetivo del enfoque europeo no es establecer las causas de un desempeño excepcional, sino elevar los estándares de rendimiento laboral mediante la identificación de las actividades claves que conducen a ciertos resultados. El propósito primordial del enfoque europeo es capacitar y entrenar en la ejecución de ciertas actividades claves a las que se denomina “competencias”. Así, en este enfoque las palabras “competencias”, “actividades esenciales” y “comportamientos de trabajo” son sinónimas.

Desde un punto de vista teórico este enfoque tiene algunas debilidades: **en primer lugar**, al decir que las competencias son comportamientos claves, se está soslayando por completo el constructo del rendimiento laboral. Las teorías más contemporáneas definen al rendimiento laboral como los *comportamientos relevantes* para los objetivos de la organización (Campbell, Blake, Oswald, 1996). **En segundo lugar**, el enfoque europeo no distingue entre rendimiento y resultados, y más bien



considera al rendimiento como sinónimo de resultado de trabajo. Evidentemente si rendimiento y resultados son lo mismo, queda un “hueco” conceptual para referirse a las conductas laborales, y este “hueco” es “cubierto” con el concepto de competencias. En suma:



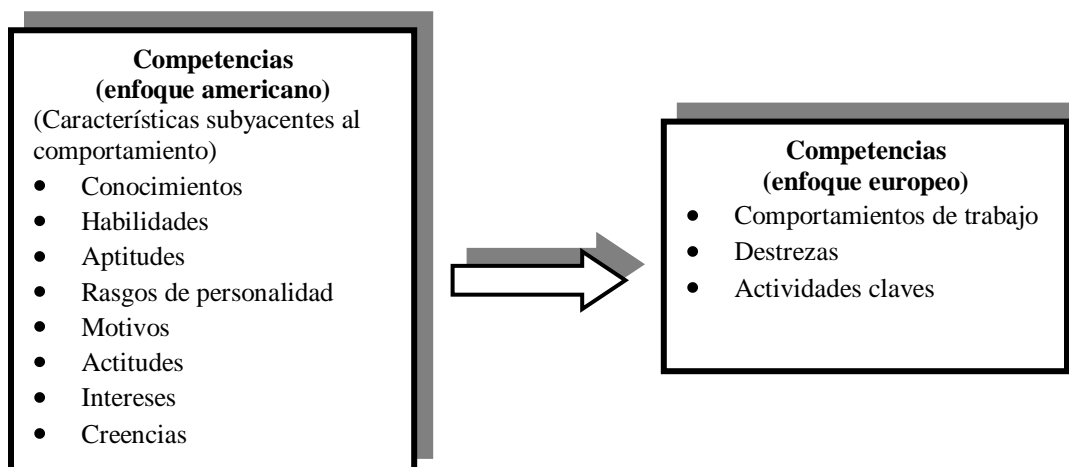
**Figura 1.** Enfoque americano y europeo de las competencias.

Si bien desde un punto de vista conceptual ambos enfoques tienen sus reparos, en la práctica lo mejor es discernir las circunstancias bajo las cuales un enfoque puede ser más útil que otro. Por ejemplo, **si el énfasis está en la capacitación** y consecuentemente en la enseñanza de ciertas actividades claves, lo mejor es adoptar el enfoque europeo. En cambio, si **el énfasis está en entender las causas del rendimiento** (como ocurre en la selección), tal vez sea mejor asumir el enfoque americano. Desde luego, esta elección de enfoque tiene que hacerse con el debido cuidado a fin de no generar confusiones.

En realidad, ambos enfoques no deben ser vistos como opuestos porque simplemente enfatizan distintos aspectos del proceso del desempeño laboral humano. Mientras el enfoque americano analiza las causas del rendimiento, el europeo se centra en el rendimiento mismo. Además, dado que las competencias no

son un nuevo constructo sino una etiqueta semántica, hasta cierto punto es inútil debatir cuál de estos dos enfoques es conceptualmente más válido. Lo importante es entender que el comportamiento laboral (rendimiento) tienen unos antecedentes (CDAo, competencias o como quiera llamárselos) y que los resultados dependen tanto del individuo como de factores externos al individuo.

La aplicación “pura” de cualquiera de estos enfoques tiene una utilidad limitada porque para identificar CDAo es necesario tener presente las actividades que se ejecutarán y para capacitar en la ejecución de actividades esenciales, es necesario identificar los conocimientos y las destrezas que se enseñarán. Un modelo de competencias que identifique tanto las causas del comportamiento como las actividades esenciales, es el más práctico y el más robusto conceptualmente hablando. La siguiente figura identifica los componentes esenciales de un modelo de competencias (o modelo de rendimiento laboral).



**Figura 2.** Modelo de competencias o modelo de rendimiento laboral.

Por tanto, un perfil de competencias de calidad debe contener la siguiente información:

- Actividades esenciales del puesto (criterios de rendimiento superior).
- Competencias requeridas (detalladas en conocimientos, destrezas y otras competencias, y vinculadas a las actividades esenciales).

Opcionalmente también se pudiera agregar el nivel requerido por cada competencia del perfil. Sin embargo, la asignación de niveles se realiza en una etapa posterior cuando se comparan las competencias comunes de distintos puestos.

#### **4.1.2 NORMAS DE COMPETENCIA LABORAL**

El concepto de normas de competencia laboral proviene del enfoque europeo de las competencias. Las normas de competencia son descripciones detalladas de las conductas laborales requeridas para desempeñar un oficio o lograr un resultado determinado. Las normas detallan los pasos en que se descomponen las actividades esenciales y los criterios de eficacia que debe cumplir el desempeño de esos pasos.

##### **4.1.2.1 Integrando las Definiciones**

Desde un punto de vista de validez de constructo (esto es, basándose en conceptos científicos), tiene más sentido hablar de un modelo de rendimiento o modelo de competencias, en lugar de competencias aisladas. Así:

Un modelo de competencias (o rendimiento) es: **(a)** una hipótesis sobre **(b)** las características personales necesarias (conocimientos, destrezas, aptitudes, rasgos de personalidad para) **(c)** desempeñar actividades claves según **(d)** ciertos criterios de eficacia.

Explicación de la definición:

- a) Hipótesis: los perfiles de competencias son hipótesis o suposiciones razonables sobre las características necesarias para lograr un desempeño superior. Esto

implica **(a)** efectuar un procedimiento previo para sustentar la hipótesis (método MPC o análisis de puesto en el modelo clásico) y **(b)** llegar a contrastar la hipótesis (validación de perfiles).

- b) Características personales necesarias: conocimientos, destrezas, aptitudes, rasgos de personalidad y motivos (los conocimientos, destrezas, aptitudes, rasgos de la psicología industrial clásica).
- c) Actividades claves: los modelos de rendimiento deben especificar las actividades que se desean predecir, explicar o capacitar. Nótese que no se trata de cualquier actividad, sino de aquellas que tienen la mayor relevancia para la organización. Por tanto, un modelo de competencias es parsimonioso o elegante en el sentido de enfocarse en lo esencial y no en lo accesorio.
- d) Criterios de eficacia: el modelo pretende que las actividades claves se ejecuten no de cualquier manera, sino de una forma considerada como eficaz; esto es, con el mayor impacto favorable para la organización. Esto implica el establecimiento de unas normas de competencia laboral —o indicadores de eficacia— que permitan determinar si el desempeño de las actividades se ajusta a las normas.<sup>17</sup>

## **4.2. METODOLOGÍA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE LOS PUESTOS POR COMPETENCIAS.**

### **4.2.1 MÉTODO MPC “MODELANDO PERFILES POR COMPETENCIAS”:**

Es una metodología de taller que sirve para:

---

<sup>17</sup> Paredes, Asociados, ob.cit. p. 65, 66, 68, 69

1. Establecer las actividades esenciales de un puesto o los criterios de rendimiento de un área de la organización.
2. Levantar los requerimientos de las necesidades esenciales.
3. Identificar las competencias que se examinarán en selección, se desarrollarán en capacitación y se reforzaran en evaluación del rendimiento. (las que deben traer las personas y las que se desarrollarán después)

#### **4.2.2 OTROS BENEFICIOS DEL MÉTODO MPC**

1. Acelera significativamente los procesos de selección.
2. Proporciona insumos para el proceso de capacitación, entrenamiento y desarrollo.
3. Proporciona insumos para el sistema de evaluación y retroalimentación del rendimiento.
4. Aclara las expectativas de rendimiento de los puestos.
5. Debido a su cobertura (al menos 15 puestos en un solo taller) puede ser realizado periódicamente, sin mayores costos, para actualizar criterios de rendimiento y perfiles de competencias.
6. Puede ser adaptado para establecer modelos de competencias para áreas/departamentos, grupos ocupacionales e incluso a nivel corporativo.
7. Materializa la participación de los miembros de la organización en la gestión por competencias.
8. Debido a que los criterios y los perfiles reflejan los puntos de vista de los expertos en los puestos, genera credibilidad y compromiso del personal hacia la gestión por competencias.
9. Capacita a los miembros de la organización en los conceptos esenciales de la gestión por competencias.
10. Ofrece herramientas de recursos humanos para los diversos miembros de la organización (tareas esenciales, criterios de rendimiento, perfiles de competencias.), materializando la idea de que la gestión de recursos humanos es una actividad compartida por todas las áreas.

### 4.2.3 EJECUCIÓN DEL MÉTODO MPC

- ✓ Enlistamos los puestos existentes en la estructura orgánica de la Dirección Nacional de Tránsito.
- ✓ Solicitamos a los líderes de los procesos y subprocesos que designen dos servidores que conozcan más a fondo la naturaleza de los puestos que se van a analizar.
- ✓ Comunicamos los objetivos y beneficios de la aplicación del método por competencias, para la elaboración del manual de clasificación de puestos; para lo cual se les indicó que describan las actividades del puesto; las mismas que tenían que visualizarse.
- ✓ Solicitamos que la descripción de las actividades se las hagan iniciando con un verbo en indicativo o infinitivo; y que no utilicen dos o más verbos consecutivos, salvo que sean actividades inseparables, ni tampoco adverbios, adjetivos ni criterios de eficacia.

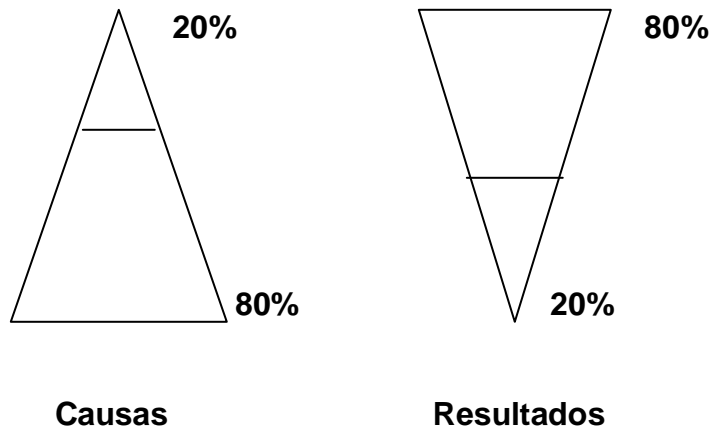
#### QUE VERBOS NO USAR

- ✓ Cumplir, lograr porque están **relacionados con resultados**.
- ✓ Tramitar, procesar, administrar **implican una serie de pasos**.
- ✓ Pensar, conocer **relacionados con conductas no observables**.

#### CLASIFICAR LAS ACTIVIDADES

Luego se procedió a la calificación de las actividades con las escalas de frecuencia, consecuencias de la no aplicación de la actividad o ejecución errada y complejidad o grado de dificultad; para posteriormente obtener el total con la aplicación de la fórmula.

**Nota: concepto de actividad “actividades esenciales” es una aplicación del teorema de Pareto en los puestos de trabajo.**



## EJEMPLOS DE ACTIVIDADES ESENCIALES

### Gerente de Recursos Humanos

1. Asesora a la alta dirección en materia de recursos humanos.
2. Fomenta una adecuada cultura organizacional.
3. Aplica los subsistemas de Administración de Recursos Humanos.

### Conocimientos

- ✓ Administración de RR. HH.
- ✓ Derecho Laboral
- ✓ Manejo de conflictos
- ✓ Relaciones humanas e interpersonales

### Destrezas

- ✓ Comunicación
- ✓ Orientación
- ✓ Persuasión
- ✓ Planificación

### Otras Competencias

- ✓ Iniciativa
- ✓ Sociabilidad

- ✓ Tolerancia
- ✓ Amabilidad
- ✓ Creatividad

### **Recepcionista**

1. Responde las llamadas telefónicas.
2. Atiende a los clientes y al público.
3. Orienta a los clientes

### **Conocimientos**

- ✓ Manejo y operación de equipos de comunicación
- ✓ Servicio al cliente
- ✓ Atención telefónica
- ✓ Relaciones humanas

### **Destrezas**

- ✓ Comunicación
- ✓ Orientación de servicio
- ✓ Empatía
- ✓ Operación y control

### **Otras Competencias**

- ✓ Iniciativa
- ✓ Sociabilidad
- ✓ Tolerancia
- ✓ Amabilidad
- ✓ Creatividad



## **Destrezas o Habilidades**

Son comportamientos laborables automatizados por la práctica y por la experiencia en la ejecución de alguna tarea específica. Ejemplo: operación de Equipos, negociación, elaboración de reportes, manejo de software, inspección de productos.

### **La Interacción Primaria de la Actividad**

- ✓ **Personas.-** La ejecución de la actividad implica interactuar con personas individuales o en grupo.
- ✓ **Cosas.-** La ejecución de la actividad implica interactuar con cosas. Incluye: equipos, materiales, herramientas, maquinaria, vehículos, sustancias y cualquier tipo de tipo de materia prima tangible.
- ✓ **Datos.-** La ejecución de la actividad implica interactuar con datos o informaciones: que incluye datos numéricos, textos, estadísticas, informaciones provenientes de cualquier fuente y datos de sistemas informatizados.

## **Destrezas Específicas**

Agregue destrezas específicas que se encuentran vinculadas a las actividades como por Ejemplo: manejo de Office, Word, Excel; dominio de inglés hablado y escrito; manejo del equipo (fax, copiadora); operación de maquinaria (taladros, moladoras, cierras).<sup>18</sup>

## **Definir la Misión del Puesto**

---

<sup>18</sup> Paredes, Asociados, ob.cit. p. 25,26,27,32,33,34,35,36

Para identificar el propósito principal hágase cualquiera de las siguientes preguntas. Conteste la que tenga más sentido para usted.

- ✓ ¿Cuál es la razón de ser de la posición?
- ✓ ¿Cuáles son los dos o tres verbos que describen las principales acciones que deben ejecutarse en la posición?
- ✓ ¿Cuál es la principal contribución del cargo al área o a la institución?
- ✓ ¿Cuál es la principal responsabilidad de la posición?
- ✓ ¿Cuáles son los resultados más importantes que debe lograr?

### Educación Requerida

Nivel de Educación Formal	Años de Estudio	Titulo	Áreas Académicas
Formación básica			
Bachiller			
Estudiante universitario			
Tecnólogo			

Licenciatura			
Título profesional (especialización)			
Postgrado: Diplomado Maestría Doctorado			

### Experiencia Requerida

<b>Experiencia</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Experiencia en instituciones similares</b></li> <li>○ <b>Experiencia en puestos similares</b></li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Tres meses</b></li> <li>○ <b>Seis meses</b></li> <li>○ <b>Un año</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Uno a tres años</b></li> <li>○ <b>Tres a cinco años</b></li> <li>○ <b>Más de cinco años</b></li> </ul>

### Establecer Indicadores de Gestión

Transcriba solamente las actividades esenciales	Clientes	Principales indicadores de gestión de cada actividad
1.		
2.		
3.		
4.		

### Establecer Indicadores de Gestión

Actividad Esencial	Indicadores
1. Vende el producto x	✓ Número de unidades a vender en determinado periodo de tiempo
2. Atiende las llamadas telefónicas	✓ Nivel de satisfacción de los usuarios con la atención telefónica.

3. Inspecciona la calidad de los productos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Número de productos inspeccionados en cierto periodo de tiempo</li> <li>✓ Ausencia de productos con falla</li> </ul>
--	---

#### 4.2.4 APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE LOS PUESTOS POR COMPETENCIAS<sup>19</sup>

A continuación procedemos a transcribir las actividades descritas, por el personal de empleados civiles y policías de las diferentes actividades que se realizan en cada uno de los puestos de trabajo, en los distintos procesos y subprocesos que conforman la Estructura Orgánica de la Dirección Nacional de Tránsito, utilizando el formulario denominado **Matriz de Descripción de Actividades del Puesto**, emitido mediante Norma Técnica del Subsistema de Clasificación de Puestos del Servicio Civil, publicada en el Registro Oficial No. 103 del 14 de septiembre de 2005; la cual es aplicable para el personal policial y civil que presta sus servicios en ésta Dirección, facilitando a la Unidad de Administración de Recursos Humanos (UARHS) analizar las actividades que generan valor; para lo cual se realizó un taller práctico en el que se solicitó, a los miembros de la institución que procedan a enlistar no más de diez actividades que vienen cumpliendo en cada puesto de trabajo según modelo de matriz.

<sup>19</sup> Paredes, Asociados, ob.cit. p. 38,39,40

<b>MATRIZ DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL PUESTO</b>					
<b>Institución:</b> .....					
<b>Nombre del cargo:</b> .....			<b>Fecha:</b> .....		
<b>Analistas:</b> .....			<b>Hoja No.</b> .....		
No.	DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO	VALORACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PARA ESTABLECER LAS ESENCIALES			
		F	CE	CM	TOTAL

**Nota: Ver Anexos 3 y 4**

### **4.3 METODOLOGÍA PARA VALORAR ACTIVIDADES E IDENTIFICAR LAS ESENCIALES<sup>20</sup>**

Las escalas que se presentan a continuación sirven para valorar actividades e identificar las esenciales de puestos; procesos y grupos ocupacionales; donde:

<sup>20</sup> Paredes, Asociados, ob.cit. p. 43,44,45,47,48,49,50,51,52,53,54,55,56,57,58,59

**F** = frecuencia (cada cuánto)

**CE** = consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (que tan grave son los errores, a quién afecta lo que deje de hacer).

**CM** = complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (que tan difícil es hacer esa función)

Factores / definición	Para aplicar esta escala hágase la siguiente pregunta
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frecuencia: cuál es la frecuencia con la que se realiza la 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>• Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada: qué tan graves son las consecuencias por no ejecutar la actividad o un incorrecto desempeño.</li> </ul>	¿Qué tan graves son las consecuencias por no ejecutar la actividad o un incorrecto desempeño?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad: se refiere al grado de esfuerzo intelectual y/o físico; 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 destrezas?

### Gradación de los Factores

Grado	Frecuencia	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad

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 o áreas 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 ( bimensual, trimestral, semestral )	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

**FORMULA PARA VALORAR LAS ACTIVIDADES Y ESTABLECER LAS ESENCIALES**

**Total = frecuencia + (Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada x Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad)**



### Cómo identificar las actividades esenciales:

El número máximo de actividades esenciales será 4.

Las 3 ó 4 actividades con las puntuaciones totales más altas, son las esenciales.

### Qué significa una actividad esencial:

Tiene el mayor impacto para la organización porque genera resultados que agregan valor.

Demanda las principales competencias del ocupante (conocimientos, destrezas, aptitudes).

**Nota: Ver Anexo 3**

## 4.4 MATRIZ DE ACTIVIDADES ESENCIALES PARA DEFINIR EL PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO

MATRIZ DE ACTIVIDADES ESENCIALES PARA DEFINIR EL PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO				
Institución: .....				
Nombre del puesto: .....			Fecha: .....	
Nombres de los integrantes del panel de expertos: .....				
Transcriba las actividades esenciales del puesto	Conocimientos académicos (conjunto de informaciones que adquirimos vía educación formal y/o capacitación)	P C D	Destrezas requeridas (comportamientos laborales automatizados por la practica y la experiencia en la ejecución de actividades)	Otras competencias (aptitudes-rasgos)

**Nota: Ver Anexo 5**

### **GUÍA PARA IDENTIFICAR CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS:**

Definición de conocimientos informativos: estos conocimientos NO se adquieren con educación formal, sino a través de medios semiformales o informales como explicaciones verbales, lecturas, socialización y observaciones. Considerando las actividades esenciales de la posición:

- Identifique las áreas de conocimientos informativos que sean aplicables a la posición escribiendo una (x) en la columna “aplica”.
- Si es pertinente, detalle los conocimientos específicos de cada área en la columna, “especifique”.
- Se podrá escoger hasta un máximo de cinco categorías de conocimientos informativos.

Áreas de conocimientos informativos	Descripción	¿Aplica?	Especifique
1. Nivel estratégico.	Conocimiento de visión, misión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, planes operativos, actividades, políticas o prioridades de la institución, área o unidades administrativas.		E
2. Tendencias, prácticas y enfoques.	Conocer las prácticas, tendencias o enfoques de una carrera o área profesional en particular.		E
3. Mercado / entorno.	Conocimiento del mercado o entorno donde se desenvuelve el negocio / actividad.		E
4. Productos y servicios.	Conocer los productos y servicios de la institución.		E
5. Personas y áreas.	Conocer personas, áreas / unidades de la institución.		E
6. Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones internas o externas relevantes para el trabajo.		R
7. Clientes.	Conocimiento de los clientes de la institución.		E
8. Proveedores / contratistas	Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.		
9. Otros grupos	Conocimiento de personas / grupos como, acreedores, inversionistas, empresas tercerizadoras de servicios, representantes de organismos externos.		R
10. Datos de gestión organizacional y empresariales.	Estadísticas financieras, de producción, de ventas, de recursos humanos, de sistemas, de comercialización.		R
11. Otros datos.	Datos de contratos, procesos, manuales, claves, códigos, catálogos, literatura, indicadores.		R
12. Otros conocimientos informativos (especifique)			R

E = requiere especificación en algunos casos.

R = requiere necesariamente especificación.

**Nota: Ver Anexo 6**

**PCD:** Es el desempeño de cualquier actividad que requiere interactuar con algunos de los siguientes tres elementos:

<b>Personas</b>	<b>Cosas</b>	<b>Datos</b>
La ejecución de la actividad implica <u>interactuar</u> con personas (individuales o en grupo).	La ejecución de la actividad implica <u>interactuar</u> con cosas. Incluye: equipos, materiales, herramientas, maquinarias, vehículos, sustancias y cualquier tipo de materia prima tangible.	La ejecución de la actividad implica <u>interactuar</u> con datos o informaciones: Incluye: datos numéricos, textos, estadísticas, informaciones provenientes de cualquier fuente y datos de sistemas informatizados.

Si bien cabe la posibilidad de que una sola actividad tenga más de una interacción, siempre existe una y sólo una interacción primaria o principal.

Usted debe identificar la interacción primaria de las actividades esenciales de la posición que está analizando. Para identificar la interacción primaria pregúntese:

La ejecución de esta actividad implica interactuar principalmente con: **(P)** personas, **(C)** cosas o **(D)** datos.

Escriba en la columna respectiva la inicial de la interacción primaria (P, C, D).

**Nota: Ver Anexos 7**

### **Ejemplo**

A continuación se presenta un sencillo ejercicio de identificación de interacciones primarias.

Actividades	PCD
1. Revisa tarjetas de control de asistencia.	D
2. Elabora acciones de personal de los movimientos administrativos.	D
3. Archiva documentación.	D
4. Realiza informes de los subsistemas de RR.HH.	D
5. Atiende las consultas de los clientes internos.	P
6. Realiza arqueos de caja	D
7. Emite certificados médicos visuales.	P
8. Realiza novedades de rol de pagos.	D
9. Redacta oficios y comunicaciones.	D
10. Controla equipos de computación.	C
11. Opera equipos de radio.	C
12. Realiza actualización de inventarios de bienes.	D

**Destrezas Requeridas (Comportamientos Laborales Automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de actividades):**

Para llenar esta columna nos ayudamos del diccionario de destrezas y habilidades laborales que son comportamientos automatizados por la práctica y la experiencia, y son ejecutados en alguna tarea específica del puesto; lo común es que se repitan el nombre de las destrezas en las actividades.

## 4.5 DICCIONARIO DE DESTREZAS Y HABILIDADES LABORALES

Destreza	Definición
<b>Destrezas requeridas por interactuar con datos</b>	
1. Comprensión Lectora (D)	Comprender oraciones y párrafos escritos en documentos de trabajo.
3. Escritura (D)	Comunicarse en forma efectiva por escrito con otras personas.
5. Destreza matemática (D)	Utilizar las matemáticas para solucionar problemas.
6. Destrezas científicas (D)	Utilizar métodos científicos para solucionar problemas.
7. Aprendizaje activo (D)	Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias.
8. Estrategias de aprendizaje (D)	Utilizar varios enfoques o alternativas en el aprendizaje o enseñanza de nuevos temas.
10. Pensamiento crítico (D)	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.
12. Recopilación de información (D)	Conocer cómo localizar e identificar información esencial.
13. Organización de la información (D)	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.
14. Síntesis / Reorganización (D)	Reorganizar la información para lograr una mejor aproximación a problemas y tareas.
15. Generación de Ideas (D)	Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas.
16. Evaluación de ideas (D)	Evaluar el probable éxito de una idea con relación a las demandas de la situación.
17. Planificación (D)	Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea.

<b>Destreza</b>	<b>Definición</b>
18. Evaluación de soluciones (D)	Observar y evaluar los éxitos logrados en la solución de problemas e identificar las lecciones aprendidas o redirigir esfuerzos.
19. Pensamiento conceptual (D)	Aplicar o crear nuevos conceptos para la solución de problemas complejos.
20. Pensamiento analítico (D)	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.
42. Formular una visión (D)	Desarrollar una imagen sobre cómo debería trabajar un sistema organizacional en condiciones ideales.
43. Percepción de sistemas y entornos (D)	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.
44. Identificar consecuencias ulteriores (D)	Determinar las consecuencias a largo plazo en la organización por un cambio en las operaciones o actividades.
45. Identificación de causas fundamentales (D)	Identificar las cosas o eventos que deben ser cambiados para lograr un cambio a nivel organizacional.
46. Juicio y toma de decisiones (D)	Valorar los probables costos y beneficios de una acción potencial.
47. Evaluación de sistemas organizacionales (D)	Observar diferentes indicadores del rendimiento de un sistema organizacional, teniendo en cuenta su exactitud.
48. Organización de sistemas (D)	Diseñar tareas, estructuras y flujos de trabajo.
49. Manejo del tiempo (D)	Manejar el propio tiempo y el de los demás.
50. Manejo de recursos financieros (D)	Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos.

<b>Destreza</b>	<b>Definición</b>
<b>Destrezas requeridas por interactuar con personas</b>	
2. Escucha activa (P)	Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas.
4. Hablado (P)	Hablar con los demás de manera clara y comprensible.
21. Percepción social (empatía) (P)	Darse cuenta de las reacciones de los demás y comprender por qué reaccionan de esa manera.
22. Trabajo en equipo (P)	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.
23. Persuasión (P)	Persuadir a otras personas para que vean las cosas de manera diferente.
24. Negociación (P)	Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos.
25. Instrucción (P)	Enseñar a otros cómo realizar alguna tarea.
26. Orientación de servicio (P)	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.
27. Construcción de relaciones (P)	Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas.
28. Asertividad / firmeza (P)	Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defender con firmeza las convicciones.
29. Orientación / asesoramiento (P)	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.
52. Manejo de recursos humanos (P)	Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan, e identificar los mejores para la realización de un trabajo.
<b>Destrezas requeridas por actuar con cosas</b>	
30. Análisis de operaciones (C)	Analizar demandas y requerimientos de producto para crear un diseño.
31. Diseño de tecnología (C)	Generar o adaptar equipos y tecnología para atender las necesidades del usuario.



<b>Destreza</b>	<b>Definición</b>
32. Selección de Equipo (C)	Determinar el tipo de equipos y herramientas necesarias para realizar un trabajo.
33. Instalación (C)	Instalar equipos, maquinaria, cableado o programas que cumplan con las especificaciones requeridas.
35. Comprobación (C)	Conducir pruebas y ensayos para determinar si los equipos, programas de computación o procedimientos están funcionando correctamente.
36. Control de operaciones (C)	Observar medidores, dispositivos, paneles u otros indicadores para comprobar si una máquina o equipo funciona correctamente.
37. Operación y Control (C)	Controlar la operación de equipos o sistemas.
38. Inspección de productos (C)	Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos.
39. Mantenimiento de equipos (C)	Ejecutar rutinas de mantenimiento y determinar cuándo y qué tipo de mantenimiento es requerido.
40. Detección de averías (C)	Determinar qué causa un error de operación y decidir qué hacer al respecto.
41. Reparación (C)	Reparar máquinas o sistemas utilizando las herramientas necesarias.
51. Manejo de recursos materiales (C)	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos.
<b>Destrezas requeridas por ínter actuación mixta</b>	
9. Monitoreo y control (P, C, D)	Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.
11. Identificación de problemas (P, D, C)	Identificar la naturaleza de un problema.
34. Programación (D, C)	Elaborar programas de computación para varios propósitos.

**Nota: Ver Anexo 8**

## OTRAS COMPETENCIAS

Utilizar la columna “Otras Competencias” para especificar otras características que no sean conocimientos o destrezas, como por ejemplo: amabilidad, sociabilidad, extroversión, tolerancia, iniciativa, vigor físico, creatividad, aptitud numérica, perseverancia, comunicación efectiva.

**Nota: Ver Anexo 9**

## 4.6 PASOS PARA IDENTIFICAR DESTREZAS ESPECÍFICAS

Establezca si el puesto requiere destrezas específicas para su ejecución.

- Analice cada una de las destrezas específicas que se presentan a continuación.
- Si es aplicable al puesto, en la columna “¿aplica?” marque (√).
- En la columna “especifique”, determine la destreza. Por ejemplo si para la ejecución del puesto es necesaria la destreza “manejar programas informáticos”, en la columna “especifique” debe escribir: “manejo de Word y Excel” o “manejo de Microsoft Office”.

### DESTREZAS LABORALES ESPECÍFICAS

Destrezas específicas	¿Aplica?	Especifique												
1. Manejar programas informáticos														
2. Usar otros idiomas: (especifique el idioma, y el nivel requerido)		Idioma: <table style="margin-left: 20px;"> <thead> <tr> <th></th> <th>Alto</th> <th>Medio</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Hablado:</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Escrito:</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Leído:</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table> <hr/> Idioma:		Alto	Medio	Hablado:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Escrito:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Leído:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Alto	Medio												
Hablado:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>												
Escrito:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>												
Leído:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>												

		Alto	Medio
		Hablado: <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Escrito: <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Leído: <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Operar equipos de oficina:			
4. Operar vehículos, maquinaria y/o herramientas (taladros, sierras, orugas, etc.)			
5. Otras destrezas específicas:			

**Nota: Ver Anexo 10**

#### **4.7 ENCUESTAS DE REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN**

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

El propósito de esta encuesta es que usted, como experto en el puesto, identifique qué conocimientos y destrezas se adquieren o aprenden en la organización y cuáles debe tener o conocer antes de ingresar a la organización. **Sus respuestas serán de utilidad para identificar instrumentos efectivos de selección y capacitación.**

Debe calificar cada uno de los conocimientos y destrezas del puesto que está analizando, según la siguiente escala:

Esta competencia se la adquiere o aprende principalmente:

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

② = antes y durante el desempeño del puesto.

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

Transcriba a continuación:

- conocimientos académicos,
- conocimientos informativos,
- destrezas generales,
- destrezas específicas ,

Nombre del puesto: .....

Nombre de los integrantes del panel de expertos: .....

<b>Transcriba los conocimientos académicos e informativos</b>	<b>Señale</b>
1.	① ② ③
2.	① ② ③
3.	① ② ③
4.	① ② ③
5.	① ② ③
6.	① ② ③
7.	① ② ③
8.	① ② ③
9.	① ② ③
10.	① ② ③

**Nota: Ver Anexo 11**

<b>Transcriba las destrezas generales y específicas</b>	<b>Señale</b>
1.	① ② ③
2.	① ② ③

3.	① ② ③
4.	① ② ③
5.	① ② ③
6.	① ② ③
7.	① ② ③
8.	① ② ③
9.	① ② ③
10.	① ② ③

**Nota: Ver Anexo 12**

#### **4.8 METODOLOGÍA PARA ESTABLECER LA MISIÓN, REQUISITOS ADICIONALES QUE EXIGE EL PUESTO E INDICADORES DE GESTIÓN**

##### **Paso 1: Defina la misión del Puesto**

Para facilitar la definición de la misión del puesto, debe preguntarse ¿para qué existe el puesto?

.....  
 .....

**Paso 2: Establecer la educación académica formal y capacitación adicional requeridas para el desempeño del puesto, no se refiere a la educación de los ocupantes actuales del puesto.**

<b>Nivel de Educación Formal</b>	<b>Años de estudio</b>	<b>Título</b>	<b>Área Académica</b>
Formación básica			
Bachiller			

Estudiante universitario			
Tecnólogo			
Licenciatura			
Título profesional (especialización)			
Post grados: Diplomado <input type="checkbox"/> Maestría <input type="checkbox"/> Doctorado <input type="checkbox"/>			

<b>Capacitación Adicional (Cursos, Seminarios, Pasantías)</b>	
<b>Materias</b>	<b>Número de horas</b>

### **Paso 3: Establecer Requerimientos de Experiencia**

<b>Experiencia</b>	
<input type="checkbox"/> Experiencia en instituciones similares <input type="checkbox"/> Experiencia en puestos similares	
<input type="checkbox"/> Tres meses <input type="checkbox"/> Seis meses <input type="checkbox"/> Un año	<input type="checkbox"/> Uno a tres años <input type="checkbox"/> Tres a cinco años <input type="checkbox"/> Más de cinco años

#### Paso 4: Establecimiento de Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión son elementos cuantitativos que permiten medir los resultados esperados de una actividad para determinar si: (a) cumplen con ciertas especificaciones y, a su vez, establecer si (b) la actividad ha sido desempeñada de un modo competente.

Los indicadores de gestión pueden servir, entre otras cosas, para elaborar los planes de acción de cada puesto.

<b>Transcriba solamente las actividades esenciales</b>	<b>Clientes</b> ¿Quién(es) es el cliente, usuario o beneficiario directo de este producto o servicio?	<b>Principales Indicadores de gestión de cada actividad</b> (Señale por lo menos uno por actividad)
1.		
2.		
3.		

- **Indicadores de gestión:** en su forma más general, son los indicios o evidencias de que los resultados han sido cumplidos de un modo satisfactorio o favorable para la institución.
- **Clientes:** ¿quién o quiénes reciben de manera directa el resultado de la actividad? Los clientes pueden ser internos o externos y no se deben escribir nombres de personas.

Ejemplos de categorías de indicadores más usados:

- Tiempo: medidas basadas en la medición del tiempo; tiempo de ejecución, tiempo de ciclo, tiempo de respuesta, tiempo de entrega, oportunidad.
- Volumen o cantidad: indicadores basados en el conteo de unidades tangibles; medidas de productividad, de cantidad, de eficiencia, desperdicios.
- Calidad: medidas donde un resultado debe cumplir con una serie de especificaciones o criterios previamente establecidos. Incluye indicadores como: disponibilidad, pertinencia, adecuación, coherencia, fiabilidad, parcialidad, convergencia, seguridad.
- Satisfacción: nivel de satisfacción de clientes, usuarios. Se los mide con encuestas de opinión o satisfacción. Indicador importante en actividades cuyo resultado es el ofrecimiento de servicios.
- Costos: costos de producción, facturación, ahorros, presupuestos y cualquier otro indicador expresado en unidades económicas.

Ejemplos:

ACTIVIDAD ESENCIAL	INDICADORES
1. Vende el producto X.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de unidades a vender en determinado período de tiempo.</li> </ul>
2. Atiende las llamadas telefónicas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de satisfacción de los usuarios con la atención telefónica.</li> </ul>
3. Inspecciona la calidad de los productos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de productos inspeccionados en cierto período de tiempo.</li> <li>• Ausencia de productos con falla.</li> </ul>

**Nota: Ver Anexo 13**



#### 4.9 DESCRIPCIÓN FUNCIONAL Y PERFIL POR COMPETENCIAS

La descripción funcional del puesto utilizado por la Unidad de Administración de Recursos Humanos de la Dirección Nacional de Tránsito, fue realizada tomando en consideración la Norma Técnica expedida mediante Resolución No. SENRES-RH-2005-000042, publicada en el Registro Oficial No. 103 del 14 de septiembre del 2005, así como también el modelo del perfil por competencias desarrollado en el Sexto Programa Internacional de Gestión de Recursos Humanos por Competencias “Formación de Especialistas en Administración de RR. HH. por Competencias”, realizado en la ciudad de Quito a partir del 15 al 18 de marzo del 2005; en el cual se inició con el formulario denominado Descripción y Perfil del Puesto, en el que consta: **1.- Datos de identificación** del puesto como: **nombre del puesto** propiamente dicho; luego **unidad** a la que pertenece el puesto; **nivel**, es decir los existentes actualmente en el sector público como son: no profesional, profesional y directivo; **grupo ocupacional** está conformado por un conjunto de puestos específicos con similar valoración independiente de los procesos institucionales en los que actúan, por ejemplo tenemos: Auxiliar de Servicios, Asistentes Administrativos A, B y C; Técnicos A y B; Profesionales 1, 2, 3, 4, 5 y 6; y, Director Técnico de Área; **rol del puesto** es el papel que cumple el puesto en la unidad o proceso organizacional, definida a través de su misión atribuciones, responsabilidades y niveles de relación internas y externas, para lograr resultados orientados a la satisfacción del cliente; **código**, estará integrado por uno o dos dígitos que tendrán una secuencia lógica e identificarán los sectores o áreas de Estado o Institución, procesos organizacionales, series, clases de puestos y niveles para nuestro caso Código: 1.14 SERVICIO..GOBIERNO, CULTOS, POLICÍA Y MUNICIPALIDADES Art. 14 Resolución No. SENRES-RH-2005-000042 R.O. No. 103 de septiembre 14 de 2005; **lugar de trabajo**, donde está ubicado el puesto; **puntos** corresponde a la valoración del puesto luego de sumar las competencias de instrucción formal, experiencia, habilidades, complejidad del puesto y responsabilidad, remuneración mensual unificada (R.M.U.) que se refiere a la escala de remuneraciones mensuales unificadas y a los niveles

estructurales de los puestos para los servidores públicos establecida mediante Resolución No. SENRES-2005-054 en vigencia a partir del 01 de enero del 2005 y publicada en el R.O. 118 de octubre 05 de 2005.

**2.- Misión del puesto:** que es el propósito principal o la razón de ser del puesto, es decir, para que existe; la misma que también se logra describir de las actividades esenciales del puesto.

**3.- Actividades esenciales<sup>21</sup>** es la primera información que deben proporcionar los ocupantes del puesto haciendo un detalle de las actividades o funciones que vienen desarrollando, para posteriormente proceder a identificar las más importantes, para la cual se utilizó un parámetro de gradación de las escalas donde **F** = frecuencia, si las actividades descritas las realizaba todos los días tenía una gradación de 5 puntos; al menos una vez por semana 4; al menos una vez cada quince días 3; una vez al mes 2 y bimestral, trimestral, semestral 1. De igual modo se procedió con **CO** = consecuencias por omisión de las actividades descritas donde las consecuencias muy graves pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos 5; consecuencias graves pueden afectar resultados, procesos, áreas o unidades funcionales de la organización 4; consecuencias considerables repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros 3; consecuencias menores cierta incidencia en los resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto 2 y consecuencias mínimas poca o ninguna incidencia en actividades o resultados 1. **CM** = complejidad máxima complejidad la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo/conocimientos/habilidades 5; alta complejidad la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo/conocimientos/habilidades 4; complejidad moderada la actividad requiere un grado medio de esfuerzo/conocimientos/habilidades 3; baja complejidad la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo/conocimientos/habilidades 2; mínima complejidad la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo/conocimientos/habilidades 1. Con ésta gradación procedemos a obtener el valor total de cada actividad, que es igual a la frecuencia más el resultado de multiplicar las consecuencias por la complejidad; luego procedemos a tomar las actividades que hayan alcanzado el mayor puntaje en un número máximo de cinco y éstas a su vez serán las

---

<sup>21</sup> Paredes, Asociados, ob.cit. p. 43 y 44

esenciales conforme se demuestra en el anexo 14 punto 10. De las actividades esenciales seleccionadas obtenemos los indicadores de gestión, que son elementos cuantitativos que permiten medir los resultados esperados de una actividad de un modo satisfactorio o favorable para la institución, basados en tiempo, volumen o cantidad calidad, satisfacción y costes; como también describimos quiénes son los beneficiarios directos del resultado de la actividad los mismos que pueden ser clientes internos o externos sin describir nombres de personas.

**4.- Educación formal** requerida, se refiere al nivel de educación que corresponde a cada puesto así como también al título o diploma específico requerido, identificando el área de conocimientos formales en cualquiera de las ramas de educación media o superior.

**5.- Conocimientos informativos requeridos<sup>22</sup>** son aquellos que no se adquieren con la educación formal, sino a través de medios semiformales o informales como explicaciones verbales, lecturas, socialización y observación; los cuales deben ir relacionados con las actividades esenciales descritas hasta un máximo de cinco categorías.

**6.- Destrezas específicas requeridas** tomando como referencia las actividades esenciales procedemos a establecer si éstas requieren destrezas como: dominio de idiomas escritos o hablados (inglés, francés,...); manejo de programas informáticos (word, excel); operación de equipos (fax, computadoras, teléfonos); operación de máquinas o herramientas (taladros, sierras, moladoras).

**7.- Destrezas / habilidades generales ONET<sup>23</sup>** toda actividad requiere interactuar con algunos de los siguientes elementos: personas, cosas y datos; para lo cual nos ayudamos con el diccionario de destrezas y habilidades laborales, señalando que las destrezas o habilidades son comportamientos

---

<sup>22</sup> Subsistema Clasificación de Puestos, SENRES, Material Didáctico del Curso de la Aplicación de la Norma Técnica 2005.p. 36

<sup>23</sup> Paredes, Asociados, ob.cit. p. 48 y 49

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

**8.- Requerimientos de selección y capacitación** establecido el perfil de competencias, procedemos a determinar qué competencias deben evaluarse en selección y cuales en capacitación y procedemos a transcribir los conocimientos formales, informativos, destrezas específicas y destrezas formales, para lo cual identificamos que conocimientos y destrezas se adquieren o aprenden en la organización, cuales deben tener o conocer antes de ingresar a la organización y durante el desempeño en la organización; y, procedemos a seleccionar los requerimientos mencionados con una (x) en el casillero que corresponda.

**9.- Experiencia laboral requerida** se refiere a establecer la experiencia requerida, para ocupar ésta posición en el sentido de que no hacemos referencia a la experiencia de los ocupantes actuales del cargo, sino a lo que el cargo requeriría para ese puesto.

**Nota: Ver Anexo 14**

## CAPÍTULO 5

### 5.1 DISEÑO DEL MODELO PROPUESTO

Que la Constitución Política de la República en el Art. 124 Inciso 2do. dispone, que la ley garantizará los derechos y establecerá las obligaciones de los servidores públicos y regulará su ingreso, estabilidad, evaluación, ascenso y cesación.

De igual forma la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público Codificada (**LOSCCA**), publicada en el Registro Oficial No. 16, de mayo 12 del 2005; establece que el sistema integrado de desarrollo de recursos humanos del servicio civil estará conformado, entre otros, por el subsistema de clasificación de puestos; instrumento legal normado a través del Reglamento a la LOSCCA, mediante Decreto Ejecutivo No. 2474 publicado en el Suplemento del Registro Oficial No. 505, de enero 17 de 2005.

Que el Art. 138 del Reglamento de la LOSCCA señala que, para establecer la clasificación de puestos, su nomenclatura y valoración prevista en el Art. 66 de la LOSCCA codificada, se reconocerá principalmente el tipo de trabajo, su dificultad, ubicación geográfica, complejidad y responsabilidad; para lo cual la valoración y clasificación de puestos se la realizará con base en la descripción de puestos, elaborada por cada una de las unidades de administración de recursos humanos UARHS institucionales, razón por la cual al ser la Dirección Nacional de Tránsito un organismo del sector público, ha determinado el portafolio de productos y servicios, unidades y procesos organizacionales; así como los puestos específicos y necesarios para su funcionamiento, en base al modelo de gestión de recursos humanos por competencias, hemos procedido a realizar la descripción funcional del perfil por competencias de los cargos existentes en los niveles de: Servicios, Administrativo, Técnico, Profesional y Directivo; los mismos que se encuentran conformando el Grupo Ocupacional administrado por la SENRES; establecidos mediante la Norma Técnica del Subsistema de Clasificación de Puestos del Servicio Civil dispuesta mediante

Resolución No. SENRES-RH-2005-000042 publicada en el Registro Oficial No. 103 de septiembre 14 de 2005.

### Descripción Funcional y Perfil por Competencias

#### 1. Datos de Identificación

Denominación del cargo: Director Técnico de Área	Código: 0.00.00.3.01.01.2.1
Subproceso: Control Interno	Proceso: Asesor
Número de ocupantes: Uno	Ciudad: Quito
Cargo Supervisor Directo: Director Nacional de Tránsito	Reportes Directos:
Puntos:	R.M.U.:
Fecha elaboración: Marzo 02 de 2007	Fechas de actualización

#### 2. Propósito Principal del Puesto

Asesorar a las máximas autoridades de la Institución, para que los recursos institucionales sean administrados correctamente y en sus fines específicos.

#### 3. Actividades Esenciales, Resultados, Indicadores de Gestión y Clientes

Actividades Esenciales *	Indicadores	Clientes
Asesorar a las máximas autoridades y sus dependencias.	Número de asesorías brindadas / asesorías ejecutadas	Máxima Autoridad
Efectuar el control de calidad de los informes de auditoría.	Numero de informes ejecutados / informes devueltos	Máxima Autoridad y Contraloría General del Estado
Controlar al recurso humano de la Unidad de Auditoría Interna.	Cumplimiento del plan anual de auditoría	Máxima Autoridad y Contraloría General del Estado
Comunicar los resultados de las auditorías y exámenes especiales que se realizan a nivel nacional.	Tiempo planificado / tiempo ejecutado	Funcionarios, responsables e Institución
Tramitar los informes de Auditoría a la Contraloría General del Estado.	Numero de informes ejecutados / informes devueltos	Contraloría General y dependencias auditadas

#### 4. Educación Formal Requerida

Nivel de Educación Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (administración, economía, etc.).
Superior	Ingeniería 5 años Doctorado 6 años Licenciatura 5 años Economía 5 años	Contabilidad y Auditoría, Administración de Empresas y Economía

#### 5. Conocimientos Informativos Requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción
Información institucional de nivel estratégico.	Conocimiento de visión, misión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, planes operativos, actividades, políticas o prioridades de la institución, área o unidades administrativas.
Tendencias, prácticas y enfoques.	Conocer las prácticas, tendencias o enfoques de una carrera o área profesional en particular.
Personas y áreas.	Conocer personas, áreas / unidades de la institución.
Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones internas o externas relevantes para el trabajo.
Productos y servicios	Conocer los productos y servicios de la institución.

#### 6. Destrezas Específicas Requeridas

Destrezas Específicas	Detalle
1. Manejar programas informáticos	Software de auditoría
2. Otras destrezas específicas	Creatividad y redacción

## 7. Destrezas / Habilidades Generales ONET

Destrezas Generales	Definición
3. Escritura (D)	Comunicarse en forma efectiva por escrito con otras personas.
4. Hablado (P)	Hablar con los demás de manera clara y comprensible.
20. Pensamiento analítico (D)	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos.
29. Orientación / asesoramiento (P)	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.

## 8. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
<b>Conocimientos Formales</b> Contabilidad y Auditoria, Administración de Empresas y Economía	x	
<b>Conocimientos Informativos</b> Información institucional de nivel estratégico		x
Tendencias, prácticas y enfoques Personas y áreas.	x	x
Leyes y regulaciones	x	x
Productos y servicios		x
<b>Destrezas Específicas</b> Software de auditoria	x	x
Creatividad y redacción	x	
<b>Destrezas Generales</b> Escritura	x	x
Hablado	x	x
Orientación / asesoramiento	x	



**9. Experiencia Laboral Requerida**

<b>Dimensiones de Experiencia</b>	<b>Detalle</b>
1. Tiempo de experiencia	Diez años
2. Especificidad de la experiencia	Actividades de Contabilidad y Auditoria

**10. Actividades de la Posición (ordenadas descendientemente por importancia)**

**Nota: Ver Anexo 19**

## Descripción Funcional y Perfil por Competencias

### 1. Datos de Identificación

Denominación del cargo: Profesional 5 (Coordinador)	Código: 0.00.00.3.01.01.2.1
Subproceso: Coordinación (RR.HH.)	Proceso: Apoyo
Número de ocupantes: Uno	Ciudad: Quito
Cargo Supervisor Directo: Jefe de Recursos Humanos	Reportes Directos:
Puntos:	R.M.U.:
Fecha elaboración: Marzo 02 de 2007	Fechas de actualización

### 2. Propósito Principal del Puesto

Administrar los Subsistemas de Recursos Humanos; en base a la normatividad legal vigente; y, aportar a la solución de conflictos.

### 3. Actividades Esenciales, Resultados, Indicadores de Gestión y Clientes

Actividades Esenciales *	Indicadores	Clientes
Asesora al nivel directivo en materia de administración de RR. HH.	Número de asesorías brindadas / asesorías ejecutadas	Director Nacional de Tránsito, jefes unidades y clientes internos
Supervisa la administración de los Subsistemas de RR. HH.	Tiempo planificado / tiempo ejecutado	Analistas de RR. HH.
Dirige el proceso de planificación y desarrollo organizacional.	Tiempo planificado / tiempo ejecutado	Jefe de RR.HH.
Emite criterios relacionados con la administración de recursos humanos	Numero de informes ejecutados / informes aplicados	Director Nacional de Tránsito, jefes unidades y clientes internos
Asigna funciones al personal del área de recursos humanos.	Actividades ejecutas / planificación operativo anual	Analistas de RR .HH.

### 4. Educación Formal Requerida

Nivel de Educación Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (administración, economía, etc.).
Instrucción Superior	Administrador Abogado Psicólogo	Administración de Empresas, Derecho, Psicología Industrial

## 5. Conocimientos Informativos Requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción
Información institucional de nivel estratégico.	Conocimiento de visión, misión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, planes operativos, actividades, políticas o prioridades de la institución, área o unidades administrativas.
Tendencias, prácticas y enfoques.	Conocer las prácticas, tendencias o enfoques de una carrera o área profesional en particular.
Personas y áreas.	Conocer personas, áreas / unidades de la institución.
Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones internas o externas relevantes para el trabajo.
Datos empresariales	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.

## 6. Destrezas Específicas Requeridas

Destrezas Específicas	Detalle
1. Manejar programas informáticos	Software de RR.HH., Windows XP
2. Otras destrezas específicas	Técnicas de negociación Iniciativa Creatividad Manejo de conflictos Toma de decisiones

## 7. Destrezas / Habilidades Generales ONET

Destrezas Generales	Definición
3. Escritura (D)	Comunicarse en forma efectiva por escrito con otras personas.
10. Pensamiento crítico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques y proposiciones
17. Planificación (D)	Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea.
20. Pensamiento analítico (P)	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, defetos, etc.
49. Organización de sistemas (D)	Diseñar tareas, estructuras, y flujos de trabajo.
2. Escucha activa (P)	Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas.
24. Negociación (P)	Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos
29. Orientación / asesoramiento (P)	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.
52. Manejo de recursos humanos (P)	Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan, e identificar los mejores para la realización de un trabajo.

## 8. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
<b>Conocimientos Formales</b> Administración de Empresas, Derecho, Psicología Industrial	x	
<b>Conocimientos Informativos</b> Información institucional de nivel estratégico		x
Tendencias, prácticas y enfoques Personas y áreas.	x	x
Leyes y regulaciones	x	x
Datos empresariales		x
<b>Destrezas Específicas</b> Software de RR.HH., Windows XP	x	x
Técnicas de negociación	x	

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Iniciativa	x	
Creatividad	x	
Manejo de conflictos	x	
Toma de decisiones	x	x
<b>Destrezas Generales</b>		
Escritura	x	
Pensamiento crítico	x	
Planificación	x	
Pensamiento analítico	x	
Organización de sistemas	x	x
Escucha activa	x	
Negociación	x	
Orientación / asesoramiento	x	x
Manejo de recursos humanos	x	

## 9. Experiencia Laboral Requerida

Dimensiones de Experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	Siete años
2. Especificidad de la experiencia	Administración de RR .HH.

## 10. Actividades de la Posición (ordenadas descendientemente por importancia)

**Nota: Ver Anexo 19**

## Descripción Funcional y Perfil por Competencias

### 1. Datos de Identificación

Denominación del cargo: Profesional 4 (Periodista)	Código: 0.00.00.3.01.01.2.1
Subproceso: Radio Vigía	Proceso: Agregado de Valor
Número de ocupantes: Uno	Ciudad: Quito
Cargo Supervisor Directo: Coordinador de Recursos Humanos	Reportes Directos:
Puntos:	R.M.U.:
Fecha elaboración: Marzo 02 de 2007	Fechas de actualización

### 2. Propósito Principal del Puesto

Producción o dirección total de la emisora para llegar a la comunidad con el mensaje de paz y seguridad de la Policía Nacional.

### 3. Actividades Esenciales, Resultados, Indicadores de Gestión y Clientes

Actividades Esenciales *	Indicadores	Clientes
1. Producción de programas para la emisora, producción de cuñas, mensajes, y todo lo que se emite en la estación.	Planificación de programas / producción ejecutada	Policía, comunidad, funcionarios de la policía.
Dirección de noticias, programas especiales de la comunidad.	Nivel de satisfacción de los radioyentes	Policía, comunidad, funcionarios de la policía.
Locución de programas de la emisora.	Nivel de satisfacción de los radioyentes	Personal de la radio, comunidad,
Dirección de la producción de la emisora	Nivel de satisfacción de los radioyentes	Comunidad.
Coordinación con otras instituciones y con la Dirección para mejorar la imagen de la emisora	Encuestas de opinión	Instituciones públicas, privadas, personal de la emisora.

#### 4. Educación Formal Requerida

Nivel de Educación Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (administración, economía, etc.).
Superior	Licenciatura 5 años	Comunicación Social

#### 5. Conocimientos Informativos Requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción
Información institucional de nivel estratégico.	Conocimiento de visión, misión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, planes operativos, actividades, políticas o prioridades de la institución, área o unidades administrativas.
Tendencias, prácticas y enfoques.	Conocer las prácticas, tendencias o enfoques de una carrera o área profesional en particular.
Mercado / entorno	Conocimiento del mercado o entorno donde se desenvuelve el negocio / actividad.
Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones internas o externas relevantes para el trabajo.
Productos y servicios	Conocer los productos y servicios de la institución.

#### 6. Destrezas Específicas Requeridas

Destrezas Específicas	Detalle
1. Manejar equipos de radio	Consolas, grabadoras, audio
2. Otras destrezas específicas	Conocimiento de Relaciones Publicas Etiqueta y protocolo Locución

#### 7. Destrezas / Habilidades Generales ONET

Destrezas Generales	Definición
1. Comprensión lectora (D)	Comprensión de oraciones y párrafos escritos en documentos de trabajo.
Escritura (D)	Comunicarse en forma efectiva con otras personas.

4. Hablado (P)	Hablar con los demás de manera clara y comprensible
22. Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar en forma coordinada con los demás

## 8. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
<b>Conocimientos Formales</b>		
Comunicación Social	x	
<b>Conocimientos Informativos</b>		
Información institucional de nivel estratégico		x
Tendencias, prácticas y enfoques Mercado / entorno.	x	x
Leyes y regulaciones	x	x
Productos y servicios		x
<b>Destrezas Específicas</b>		
Manejo de equipos de radio.	x	x
Conocimiento de Relaciones Publicas, etiqueta y protocolo, locución	x	x
<b>Destrezas Generales</b>		
Compresión lectora	x	x
Escritura	x	x
Hablado	x	x
Trabajo en equipo	x	x

## 9. Experiencia Laboral Requerida

Dimensiones de Experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	Siete años
2. Especificidad de la experiencia	Producción y dirección de radio

## 10. Actividades de la Posición (ordenadas descendientemente por importancia)

**Nota: Ver Anexo 19**



## Descripción Funcional y Perfil por Competencias

### 1. Datos de Identificación

Denominación del cargo: Profesional 3 (Abogado)	Código: 0.00.00.3.01.01.2.1
Subproceso: Asesoramiento Legal	Proceso: Habilitante / Asesor
Número de ocupantes: Uno	Ciudad: Portoviejo
Cargo Supervisor Directo: Jefe Provincial de Tránsito	Reportes Directos:
Puntos:	R.M.U.:
Fecha elaboración: Marzo 02 de 2007	Fechas de actualización

### 2. Propósito Principal del Puesto

Asesoramiento legal en las áreas del derecho así como de los procedimientos de matriculación vehicular.

### 3. Actividades Esenciales, Resultados, Indicadores de Gestión y Clientes

Actividades Esenciales *	Indicadores	Clientes
Revisión de documentación legal previo matriculación vehicular.	Fiabilidad de informe presentado.	Clientes externos
Patrocinio de juicios de la Jefatura de Tránsito.	Tiempo de ejecución de juicios / tiempo de entrega	Jefe Provincial de Tránsito
Patricio de juicios en contra de la Jefatura Provincial de Tránsito.	Número de juicios procesados/ numero de juicios ejecutados	Jefe Provincial de Tránsito
Elaboración de informes jurídicos solicitados por la Jefatura Provincial de Tránsito	Numero de informes ejecutados / informes aplicados	Clientes internos y externos
Asesoramiento en la utilización del 80% de multas y recaudaciones	Número de asesorías brindadas / asesorías ejecutadas	Clientes internos

#### 4. Educación Formal Requerida

Nivel de Educación Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (administración, economía, etc.).
Superior	6 años Abogacía	Derecho

#### 5. Conocimientos Informativos Requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción
Información institucional de nivel estratégico.	Conocimiento de visión, misión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, planes operativos, actividades, políticas o prioridades de la institución, área o unidades administrativas.
Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones internas o externas relevantes para el trabajo.
Personas y áreas	Conocer personas, áreas / unidades de la institución.
Clientes	Conocimiento de los clientes de la institución
Proveedores / contratistas	Conocimiento de los proveedores / contratistas de la institución.

#### 6. Destrezas Específicas Requeridas

Destrezas Específicas	Detalle
1. Derecho	Ley de tránsito, contratación pública, ley policial
2. Sistemas informáticos	Word, Excel

#### 7. Destrezas / Habilidades Generales ONET

Destrezas Generales	Definición
1. Comprensión lectora (D)	Compresnder oraciones y párrafos escritos en documenros de trabajo.
3. Escritura (D)	Comunicarse en forma efectiva con otras personas.
20. Pensamiento analítico (D)	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.
4. Hablado (P)	Hablar con los demás de manera clara y comprensible

23. Persuasión (P)	Persuadir a otras personas para que vean las cosas de manera diferente.
-----------------------	---

## 8. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
<b>Conocimientos Formales</b>		
Derecho	x	
<b>Conocimientos Informativos</b>		
Información institucional de nivel estratégico		x
Leyes y regulaciones	x	x
Personas y áreas		x
Clientes		x
Proveedores / contratistas		x
<b>Destrezas Específicas</b>		
Ley de tránsito, contratación pública, ley policial	x	x
Word, Excel	x	x
<b>Destrezas Generales</b>		
Compresión lectora	x	x
Escritura	x	x
Pensamiento analítico	x	x
Hablado	x	x
Persuasión	x	x

## 9. Experiencia Laboral Requerida

Dimensiones de Experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	Cinco años
2. Especificidad de la experiencia	Materia civil, penal, tránsito

## 10. Actividades de la Posición (ordenadas descendientemente por importancia)

**Nota: Ver Anexo 19**

## Descripción Funcional y Perfil por Competencias

### 1. Datos de Identificación

Denominación del cargo: Profesional 2 (Analista de Sistemas)	Código: 0.00.00.3.01.01.2.1
Subproceso: Gestión Tecnológica	Proceso: Habilitante / Apoyo
Número de ocupantes: Uno	Ciudad: Quito
Cargo Supervisor Directo: Analista de Sistemas Jefe	Reportes Directos:
Puntos:	R.M.U.:
Fecha elaboración: Marzo 02 de 2007	Fechas de actualización

### 2. Propósito Principal del Puesto

Planificar, organizar y controlar los sistemas computacionales, redes de datos y comunicaciones de la Dirección Nacional de Tránsito.

### 3. Actividades Esenciales, Resultados, Indicadores de Gestión y Clientes

Actividades Esenciales *	Indicadores	Clientes
Administrar los servidores de bases de datos.	Número de servidores inspeccionados en cierto periodo de tiempo.	Jefaturas, Subjefaturas, Área financiera
Implementar y mantener la base de datos oportunamente funcionando.	Nivel de satisfacción de los usuarios.	Director Nacional de Tránsito, Área Financiera
Administrar la red computacional de la Dirección Nacional de Tránsito.	Nivel de satisfacción de los usuarios.	Unidades administrativas DNT.
Mantener operativa la red local y red WAN de la DNT.	Nivel de satisfacción de los usuarios.	Unidades administrativas DNT.
Monitoreo continuo de todos los activos y pasivos de la red	Ausencia de fallas en el servicio	Unidades administrativas DNT.

#### 4. Educación Formal Requerida

Nivel de Educación Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (administración, economía, etc.).
Superior	5 años Ingeniería	Sistemas e Informática Sous

#### 5. Conocimientos Informativos Requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción
Información institucional de nivel estratégico.	Conocimiento de visión, misión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, planes operativos, actividades, políticas o prioridades de la institución, área o unidades administrativas.
Tendencias, prácticas y enfoques.	Conocer las prácticas, tendencias o enfoques de una carrera o área profesional en particular.
Productos y Servicios	Conocer los productos y servicios de la institución.
Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones internas o externas relevantes para el trabajo.
Datos de gestión organizacional y empresariales	Estadísticas financieras, de producción de ventas, de recursos humanos de sistemas, de comercialización, etc.

#### 6. Destrezas Específicas Requeridas

Destrezas Específicas	Detalle
1. Herramientas de desarrollo de software de cuarta generación	Oracle, Visual Studio, Net
2. Certificación y conocimientos en redes y telecomunicaciones	Router Cisco, Switche CCNA. D- LINK VLANS ACLS
3. Mantenimiento preventivo y correctivo equipo computacional	Equipos Pc's, Routers, Suite, cableado estructurado

#### 7. Destrezas / Habilidades Generales ONET

Destrezas Generales	Definición
20. Pensamiento analítico (D)	Compresender oraciones y párrafos escritos en documentos de trabajo.

31. Diseño de tecnología (C)	Generar o adaptar equipos y tecnología para atender las necesidades del usuario.
33. Instalación (C)	Instalar equipos, maquinaria, cableado o programas que cumplan con las especificaciones requeridas.
37. Operación y Control (C)	Controlar la operación de equipos o sistemas.

## 8. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
<b>Conocimientos Formales</b>		
Sistemas e Informática Sous	x	
<b>Conocimientos Informativos</b>		
Información institucional de nivel estratégico		x
Tendencias, prácticas y enfoques	x	x
Personas y servicios		x
Leyes y regulaciones	x	
Datos de gestión organizacional y empresariales		x
<b>Destrezas Específicas</b>		
Oracle, Visual Studio, Net	x	x
Router Cisco, Switche CCNA. D-LINK VLANS ACLS	x	x
Equipos Pc's, Routers, Suite, cableado estructurado	x	x
<b>Destrezas Generales</b>		
Pensamiento analítico		x
Diseño de tecnología	x	x
Instalación	x	x
Operación y Control	x	x

**9. Experiencia Laboral Requerida**

<b>Dimensiones de Experiencia</b>	<b>Detalle</b>
1. Tiempo de experiencia	Tres años
2. Especificidad de la experiencia	Redes, base de datos, programación, comunicaciones

**10. Actividades de la Posición (ordenadas descendientemente por importancia)**

**Nota: Ver Anexo 19**

## Descripción Funcional y Perfil por Competencias

### 1. Datos de Identificación

Denominación del cargo: Profesional 1 (Arquitecto)	Código: 0.00.00.3.01.01.2.1
Subproceso: Construcciones	Proceso: Agregador de Valor
Número de ocupantes: Uno	Ciudad: Quito
Cargo Supervisor Directo: Coordinador de Planificación y Construcciones	Reportes Directos:
Puntos:	R.M.U.:
Fecha elaboración: Marzo 02 de 2007	Fechas de actualización

### 2. Propósito Principal del Puesto

Diseño arquitectónico de la planificación y construcción de las obras civiles a ejecutarse.

### 3. Actividades Esenciales, Resultados, Indicadores de Gestión y Clientes

Actividades Esenciales *	Indicadores	Clientes
Dirección de obras civiles.	Número de obras planificadas / número de obras ejecutadas	Jefatura y Subjefaturas de Tránsito y Unidades Policiales
Elaboración de presupuestos de construcción.	Costos presupuestados / costos planificados.	Departamento de Construcciones DNT
Diseño arquitectónico.	Nivel de satisfacción de los clientes.	Departamento de Construcciones DNT y Unidades Policiales
Planificación de proyectos.	Proyectos ejecutados / proyectos planificados	Departamento de Construcciones DNT
Inspección, análisis y estudios de obras existentes.	Número de obras inspeccionadas en cierto periodo de tiempo	Jefatura de Tránsito y DNT:



#### 4. Educación Formal Requerida

Nivel de Educación Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (administración, economía, etc.).
Superior	Arquitecto	Arquitectura y construcciones

#### 5. Conocimientos Informativos Requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción
Información institucional de nivel estratégico.	Conocimiento de visión, misión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, planes operativos, actividades, políticas o prioridades de la institución, área o unidades administrativas.
Tendencias, prácticas y enfoques.	Conocer las prácticas, tendencias o enfoques de una carrera o área profesional en particular.
Productos y Servicios	Conocer los productos y servicios de la institución.
Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones internas o externas relevantes para el trabajo.
Datos de gestión organizacional y empresariales	Estadísticas financieras, de producción de ventas, de recursos humanos de sistemas, de comercialización, etc.

#### 6. Destrezas Específicas Requeridas

Destrezas Específicas	Detalle
1. Fiscalización de obras	Para sector público
2. Presupuestos	Software de costos
3. Autocad	Autocad 2D y 3D

## 7. Destrezas / Habilidades Generales ONET

Destrezas Generales	Definición
5. Destreza matemática (D)	Utilizar las matemáticas para solucionar problemas.
17. Planificación (C)	Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea.
25. Instrucción (P)	Enseñar a otros como realizar una tarea.
32. Selección de equipo (C)	Determinar el tipo de equipos y herramientas necesarias para realizar un trabajo
9. Monitoreo y control (P,C,D)	Evaluar cuan bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo

## 8. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
<b>Conocimientos Formales</b> Arquitectura y construcciones	x	x
<b>Conocimientos Informativos</b> Información institucional de nivel estratégico		x
Tendencias, prácticas y enfoques	x	x
Personas y servicios		x
Leyes y regulaciones	x	x
Datos de gestión organizacional y empresariales		x
<b>Destrezas Específicas</b> Fiscalización de obras para sector público	x	x
Software de costos	x	
Autocad 2D y 3D	x	
<b>Destrezas Generales</b> Destreza matemática	x	
Planificación	x	
Instrucción	x	x
Selección de equipo	x	
Monitoreo y control	x	

**9. Experiencia Laboral Requerida**

<b>Dimensiones de Experiencia</b>	<b>Detalle</b>
1. Tiempo de experiencia	Dos años
2. Especificidad de la experiencia	En funciones similares.

**10. Actividades de la Posición (ordenadas descendientemente por importancia)**

**Nota: Ver Anexo 19**

## Descripción Funcional y Perfil por Competencias

### 1. Datos de Identificación

Denominación del cargo: Profesional ( Ast. de Ing. Tránsito)	Código: 0.00.00.3.01.01.2.1
Subproceso: Ingeniería de Tránsito	Proceso: Agregador de Valor
Número de ocupantes: Uno	Ciudad: Cuenca
Cargo Supervisor Directo: Coordinador de Ingeniería de Tránsito	Reportes Directos:
Puntos:	R.M.U.:
Fecha elaboración: Marzo 02 de 2007	Fechas de actualización

### 2. Propósito Principal del Puesto

Realización de proyectos de señalización para contribuir a la disminución de accidentes de tránsito y descongestión vehicular.

### 3. Actividades Esenciales, Resultados, Indicadores de Gestión y Clientes

Actividades Esenciales *	Indicadores	Clientes
Realizar el levantamiento planimétrico.	Nivel de satisfacción y confiabilidad de los clientes	Subproceso Ingeniería de Tránsito
Colaborar en proyectos de tránsito	Número de inspecciones realizadas / número inspecciones planificadas	Subproceso Ingeniería de Tránsito
Actualización de proyectos de señalización.	Nivel de satisfacción de los clientes	Municipalidades
Realizar el diseño, dibujo y presupuesto de construcción.	Nivel de satisfacción del los clientes Presupuesto planificado / presupuesto ofertado	Subproceso Ingeniería de Tránsito
Actualización de planos de señalización.	Número de planos actualizados en cierto periodo de tiempo	Subproceso Ingeniería de Tránsito y clientes externos

#### 4. Educación Formal Requerida

Nivel de Educación Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (administración, economía, etc.).
Superior	Egresado de Arquitectura o Ingeniería Civil	Conocimientos de autocad, levantamientos planimétricos

#### 5. Conocimientos Informativos Requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción
Información institucional de nivel estratégico.	Conocimiento de visión, misión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, planes operativos, actividades, políticas o prioridades de la institución, área o unidades administrativas.
Naturaleza del área	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.
Tendencias, prácticas y enfoques	Conocer las prácticas, tendencias o enfoques de una carrera o área profesional en particular.
Productos y Servicios	Conocer los productos y servicios de la institución.
Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones internas o externas relevantes para el trabajo.

#### 6. Destrezas Específicas Requeridas

Destrezas Específicas	Detalle
1. Paquetes informáticos	Autocad, office
2. Manejo y determinación de puntos en el campo	G.P.S.-Proyect

#### 7. Destrezas / Habilidades Generales ONET

Destrezas Generales	Definición
5. Destreza matemática (D)	Utilizar las matemáticas para solucionar problemas.

6. Aprendizaje activo (D)	Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias.
22. Trabajo en equipo (P)	Trabajar y cooperar de manera coordinada con los demás
17. Planificación (D)	Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea
36. Control de operaciones (C)	Observar medidores, dispositivos, paneles u otros indicadores para comprobar si una máquina o equipo funciona correctamente.

## 8. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
<b>Conocimientos Formales</b>		
Arquitectura y construcciones	x	x
<b>Conocimientos Informativos</b>		
Información institucional de nivel estratégico		x
Naturaleza del área	x	
Tendencias, prácticas y enfoques	x	x
Productos y servicios		x
Leyes y regulaciones	x	x
<b>Destrezas Específicas</b>		
Autocad, office	x	
G.P.S.-Proyect	x	
<b>Destrezas Generales</b>		
Destreza matemática	x	
Aprendizaje activo		x
Trabajo en equipo	x	
Planificación	x	x
Control de operaciones		x

**9. Experiencia Laboral Requerida**

<b>Dimensiones de Experiencia</b>	<b>Detalle</b>
1. Tiempo de experiencia	Un año
2. Especificidad de la experiencia	En puestos o funciones similares

**10. Actividades de la Posición (ordenadas descendientemente por importancia)**

**Nota: Ver Anexo 19**

## Descripción Funcional y Perfil por Competencias

### 1. Datos de Identificación

Denominación del cargo: Técnico B (Laboratorista)	Código: 0.00.00.3.01.01.2.1
Subproceso: Centro Médico	Proceso: Habilitante /Apoyo
Número de ocupantes: Uno	Ciudad: Quito
Cargo Supervisor Directo: Jefe del Centro Médico	Reportes Directos:
Puntos:	R.M.U.:
Fecha elaboración: Marzo 02 de 2007	Fechas de actualización

### 2. Propósito Principal del Puesto

Realizar exámenes de laboratorio clínico de muestras de patológicas solicitadas por el área médica.

### 3. Actividades Esenciales, Resultados, Indicadores de Gestión y Clientes

Actividades Esenciales *	Indicadores	Clientes
Tomar muestras de sangre al paciente	Número de exámenes realizados en determinado periodo de tiempo.	Clientes internos y externos
Analizar las muestras en el laboratorio	Nivel de satisfacción de los usuarios	Clientes internos y externos
Emitir resultados de las muestras.	Nivel de satisfacción de los usuarios de los exámenes realizados	Clientes internos y externos
Mantener lo equipos en buen funcionamiento	Ausencia de fallas en el servicio	Clientes internos y externos
Esterilizar los instrumentos utilizados	Número de instrumentos esterilizados en cierto periodo de tiempo.	



#### 4. Educación Formal Requerida

Nivel de Educación Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (administración, economía, etc.).
Superior	Tenólogo 4 años	Laboratorista

#### 5. Conocimientos Informativos Requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción
Información institucional de nivel estratégico.	Conocimiento de visión, misión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, planes operativos, actividades, políticas o prioridades de la institución, área o unidades administrativas.
Productos y Servicios	Conocer los productos y servicios de la institución.
Clientes	Conocimiento de los clientes de la institución
Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones internas o externas relevantes para el trabajo.
Personas y áreas	Conocer personas y otras áreas de la institución.

#### 6. Destrezas Específicas Requeridas

Destrezas Específicas	Detalle
1. Manejo de Equipos	Instrumentos de laboratorio y reactivos
2. Otras destrezas	Relaciones humanas Atención al cliente Orientación de servicio

## 7. Destrezas / Habilidades Generales ONET

Destrezas Generales	Definición
Escritura (D)	Comunicarse en forma efectiva por escrito con otras personas
20. Pensamiento analítico (D)	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.
21. Percepción social (empatía) (P)	Darse cuenta de las reacciones de los demás y comprender porque reaccionan de esa manera.
32. Manejo de equipo (C)	Determinar el tipo de equipos y herramientas necesarias para realizar un trabajo
51. Manejo de recursos materiales (C)	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos.

## 8. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
<b>Conocimientos Formales</b>		
Laboratorista	x	
<b>Conocimientos Informativos</b>		
Información institucional de nivel estratégico		x
Productos y Servicios	x	
Clientes	x	
Leyes y regulaciones	x	
Personas y áreas		x
<b>Destrezas Específicas</b>		
Instrumentos de laboratorio y reactivos	x	x
Relaciones humanas	x	
Atención al cliente	x	
Orientación de servicio	x	
<b>Destrezas Generales</b>		
Escritura	x	
Pensamiento analítico	x	
Percepción social (empatía)	x	x

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Manejo de equipo	x	
Manejo de recursos materiales	x	x

## 9. Experiencia Laboral Requerida

Dimensiones de Experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	Dos Años
2. Especificidad de la experiencia	En actividades similares

## 10. Actividades de la Posición (ordenadas descendientemente por importancia)

**Nota: Ver Anexo 19**

## Descripción Funcional y Perfil por Competencias

### 1. Datos de Identificación

Denominación del cargo: Técnico A (Contador)	Código: 0.00.00.3.01.01.2.1
Subproceso: Administración de Caja	Proceso: Habilitante /Apoyo
Número de ocupantes: Uno	Ciudad: Quito
Cargo Supervisor Directo: Administrador de Caja	Reportes Directos:
Puntos:	R.M.U.:
Fecha elaboración: Marzo 02 de 2007	Fechas de actualización

### 2. Propósito Principal del Puesto

Mantener un adecuado registro de ingresos y egresos en las cuentas auxiliares acorde a las normas y políticas de contabilidad gubernamental.

### 3. Actividades Esenciales, Resultados, Indicadores de Gestión y Clientes

Actividades Esenciales *	Indicadores	Clientes
1. Elaboración y envío de transferencias	Número de transferencias realizadas en determinado tiempo	Clientes externos
1. Pago de cheques	Satisfacción del cliente. Número de cheques cancelados / número de reclamos	Clientes externos
2. Liquidación de sueldos.	Liquidación efectuada / liquidación aceptada	Administrador de Caja-Contabilidad
3. Control y registro de comprobantes de egresos	Número de egresos registrados / número de egresos recibidos	Administrador de Caja-Contabilidad
4. Elaboración de recibos y pago de cheques a terceros	Nivel de satisfacción del cliente	Clientes externos

#### 4. Educación Formal Requerida

Nivel de Educación Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (administración, economía, etc.).
Bachillerato técnico	Post bachillerto 2 años	Contabilidad, Comercio y Administración

#### 5. Conocimientos Informativos Requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción
Información institucional de nivel estratégico.	Conocimiento de visión, misión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, planes operativos, actividades, políticas o prioridades de la institución, área o unidades administrativas.
Tendencias, prácticas y enfoques	Conocer las tendencias, prácticas y enfoques de una carrera o área profesional en particular
Mercado y entorno	Conocimiento del mercado y entorno donde se desenvuelve el negocio
Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones internas o externas relevantes para el trabajo.
Productos y Servicios	Conocer los productos y servicios de la institución.

#### 6. Destrezas Específicas Requeridas

Destrezas Específicas	Detalle
1. Programas informáticos	Word, Excel, Mónica, Tmax
2. Otras destrezas	Relaciones humanas Atención al cliente

## 7. Destrezas / Habilidades Generales ONET

Destrezas Generales	Definición
Destreza matemática (D)	Utilizar matemáticas para solucionar problemas.
22. Trabajo en equipo (P)	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.
26. Orientación de servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.

## 8. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
<b>Conocimientos Formales</b>		
Contabilidad, Comercio y Administración	x	
<b>Conocimientos Informativos</b>		
Información institucional de nivel estratégico	x	
Tendencias, prácticas y enfoques Mercado y entorno	x	
Leyes y regulaciones	x	x
Productos y Servicios		x
<b>Destrezas Específicas</b>		
Word, Excel, Mónica, Tmax	x	x
Relaciones humanas	x	
Atención al cliente	x	
<b>Destrezas Generales</b>		
Destreza matemática	x	
Trabajo en equipo	x	x
Orientación de servicio	x	

**9. Experiencia Laboral Requerida**

<b>Dimensiones de Experiencia</b>	<b>Detalle</b>
1. Tiempo de experiencia	Un Año
2. Especificidad de la experiencia	En actividades similares

**10. Actividades de la Posición (ordenadas descendientemente por importancia)**

**Nota: Ver Anexo 19**

## Descripción Funcional y Perfil por Competencias

### 1. Datos de Identificación

Denominación del cargo: Asistente Administrativo (Secretaria)	Código: 0.00.00.3.01.01.2.1
Subproceso: Desarrollo Organizacional	Proceso: Habilitante /Apoyo
Número de ocupantes: Uno	Ciudad: Cuenca
Cargo Supervisor Directo: Jefe de Tránsito	Reportes Directos:
Puntos:	R.M.U.:
Fecha elaboración: Marzo 02 de 2007	Fechas de actualización

### 2. Propósito Principal del Puesto

Redactar la documentación de la Unidad en forma efectiva, a fin de que exista fluidez de la comunicación interna y externa.

### 3. Actividades Esenciales, Resultados, Indicadores de Gestión y Clientes

Actividades Esenciales *	Indicadores	Clientes
Elaboración de informes diarios, semanales y mensuales	Número de informes ejecutados / número de informes aprobados	Clientes internos y externos
Redacción de oficios, memos y demás disposiciones	Comunicaciones con errores / comunicaciones entregadas	Clientes externos
Recepción e ingreso de documentos.	Número de documentos recibidos / sobre número de documentos despachados	Clientes internos y externos
Archivo de documentación.	Número registrados y archivados en cierto periodo de tiempo	Jefe de tránsito y clientes internos
Responde llamadas telefónicas y fax	Nivel de satisfacción del usuario con la llamada telefónica	Clientes internos y externos



#### 4. Educación Formal Requerida

Nivel de Educación Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (administración, economía, etc.).
Media	Bachillerto 6 años	Secretariado Ejecutivo Comercio y Administración

#### 5. Conocimientos Informativos Requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción
Información institucional de nivel estratégico.	Conocimiento de visión, misión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, planes operativos, actividades, políticas o prioridades de la institución, área o unidades administrativas.
Personas y áreas	Conocer personas y áreas de la institución.
Productos y Servicios	Conocer los productos y servicios de la institución.
Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones internas o externas relevantes para el trabajo.
Clientes	Conocimiento de los clientes de la institución.

#### 6. Destrezas Específicas Requeridas

Destrezas Específicas	Detalle
1. Programas informáticos	Windows XP
2. Otras destrezas	Relaciones Interpersonales Atención al cliente

## 7. Destrezas / Habilidades Generales ONET

Destrezas Generales	Definición
1. Compresión lectora (D)	Comprender oraciones y párrafos escritos en documentos de trabajo
3. Escritura (D)	Comunicarse en forma efectiva por escrito con otras personas
13. Recopilación de información (D)	Conocer como identificar información esencial.
21. Percepción social (empatía) (P)	Darse cuenta de las reacciones de los demás y comprender porque reaccionan de esa manera.
26. Orientación de servicios (P)	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.
51. Manejo de recursos materiales (C)	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos

## 8. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
<b>Conocimientos Formales</b>		
Secretariado Ejecutivo Comercio y Administración	x	
<b>Conocimientos Informativos</b>		
Información institucional de nivel estratégico.		x
Personas y áreas		x
Productos y Servicios	x	x
Leyes y regulaciones	x	
Clientes		
<b>Destrezas Específicas</b>		
Windows XP	x	
Relaciones Interpersonales	x	
Atención al cliente	x	
<b>Destrezas Generales</b>		
Compresión lectora	x	
Escritura	x	

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Recopilación de información	x	
Percepción social (empatía)	x	
Orientación de servicios	x	x
Manejo de recursos materiales	x	x

## 9. Experiencia Laboral Requerida

Dimensiones de Experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	Un Año
2. Especificidad de la experiencia	En áreas administrativas

## 10. Actividades de la Posición (ordenadas descendientemente por importancia)

**Nota: Ver Anexo 19**

## Descripción Funcional y Perfil por Competencias

### 1. Datos de Identificación

Denominación del cargo: Auxiliar de Servicios (Chofer)	Código: 0.00.00.3.01.01.2.1
Subproceso: Asesoramiento Legal	Proceso: Habilitante /Apoyo
Número de ocupantes: Uno	Ciudad: Quito
Cargo Supervisor Directo: Jefe de Tránsito	Reportes Directos:
Puntos:	R.M.U.:
Fecha elaboración: Marzo 02 de 2007	Fechas de actualización

### 2. Propósito Principal del Puesto

Mantener un adecuado funcionamiento del vehículo para brindar un servicio oportuno.

### 3. Actividades Esenciales, Resultados, Indicadores de Gestión y Clientes

Actividades Esenciales *	Indicadores	Clientes
Ejecutar las labores de mantenimiento del vehículo a su cargo.	Número de horas trabajadas / mantenimiento estándar	Mecánica Automotriz DNT.
Colaborar en la adquisición de repuestos para el vehículo con que cuenta la unidad.	Costo de facturación / costo de presupuestado	Adquisiciones
Supervisar el servicio y aprovechamiento de los repuestos, combustibles y accesorios.	Número de inspecciones realizadas en cierto período de tiempo	Clientes internos y externos
Envío y recepción de documentos del casillero judicial de la Dirección Nacional de Tránsito.	Tiempo utilizado en recorrido / tiempo estándar	Clientes internos y externos
Movilizar al personal de la unidad	Nivel de satisfacción de los usuarios con la atención del servicio de transporte	Clientes internos

#### 4. Educación Formal Requerida

Nivel de Educación Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (administración, economía, etc.).
Media	Bachillerto 6 años	Chofer Profesional

#### 5. Conocimientos Informativos Requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción
Información institucional de nivel estratégico.	Conocimiento de visión, misión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, planes operativos, actividades, políticas o prioridades de la institución, área o unidades administrativas.
Personas y áreas	Conocer personas y áreas de la institución.
Productos y Servicios	Conocer los productos y servicios de la institución.
Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones internas o externas relevantes para el trabajo.
Clientes	Conocimiento de los clientes de la institución.

#### 6. Destrezas Específicas Requeridas

Destrezas Específicas	Detalle
1. Mecánica Automotriz	Mecánica General
2. Otras destrezas	Archivo de documentos, mensajería

#### 7. Destrezas / Habilidades Generales ONET

Destrezas Generales	Definición
14. Recopilación de información (D)	Conocer como identificar información esencial.

21. Percepción social (empatía) (P)	Darse cuenta de las reacciones de los demás y comprender porque reaccionan de esa manera.
26. Orientación de servicios (P)	Buscar activamente la manera d ayudar a los demás.
51. Manejo de recursos materiales (C)	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos

## 8. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
<b>Conocimientos Formales</b> Chofer profesional	x	
<b>Conocimientos Informativos</b> Información institucional de nivel estratégico. Personas y áreas Productos y Servicios Leyes y regulaciones Clientes	x x x x	x x x x
<b>Destrezas Específicas</b> Mecánica General Archivo de documentos, mensajería	x	x
<b>Destrezas Generales</b> Recopilación de información Percepción social (empatía) Orientación de servicios Manejo de recursos materiales	x x x	x

**9. Experiencia Laboral Requerida**

<b>Dimensiones de Experiencia</b>	<b>Detalle</b>
1. Tiempo de experiencia	Un Año
2. Especificidad de la experiencia	Chofer profesional

**10. Actividades de la Posición (ordenadas descendientemente por importancia)**

**Nota: Ver Anexo 19**

## Descripción Funcional y Perfil por Competencias

### 1. Datos de Identificación

Denominación del cargo: Médico Tratante 2 4HD	Código: 0.00.00.3.01.01.2.1
Subproceso: Licencias y Matriculación	Proceso: Agregador de Valor
Número de ocupantes: Uno	Ciudad: Latacunga
Cargo Supervisor Directo: Jefe de Tránsito	Reportes Directos:
Puntos:	R.M.U.:
Fecha elaboración: Marzo 02 de 2007	Fechas de actualización

### 2. Propósito Principal del Puesto

Efectuar el diagnóstico médico visual para la obtención de los títulos de conducción y canje los mismos.

### 3. Actividades Esenciales, Resultados, Indicadores de Gestión y Clientes

Actividades Esenciales *	Indicadores	Clientes
Emitir certificados médicos visuales.	Número de certificados emitidos / número de clientes atendidos	Clientes externos e internos
Realizar test psico-motriz. a conductores	Número de test realizados / número de clientes atendidos	Clientes externos e internos
Diagnosticar enfermedades y prescribir tratamientos.	Nivel de satisfacción del paciente con la atención médica recibida	Clientes internos
Prestar atención de cirugía menor.	Nivel de satisfacción del paciente con la atención médica recibida	Clientes internos
Colaborar en las campañas de Educación Vial	Número de campañas realizadas en cierto periodo de tiempo	Clientes internos y externos

### 4. Educación Formal Requerida

Nivel de Educación Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (administración, economía, etc.).
Superior	7 años Médico	Medicina y Cirugía



## 5. Conocimientos Informativos Requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción
Información institucional de nivel estratégico.	Conocimiento de visión, misión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, planes operativos, actividades, políticas o prioridades de la institución, área o unidades administrativas.
Tendencias, prácticas y enfoques	Conocimiento de tendencias, prácticas y enfoques de una carrera o área profesional en particular
Productos y Servicios	Conocer los productos y servicios de la institución.
Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones internas o externas relevantes para el trabajo.
Clientes	Conocimiento de los clientes de la institución.

## 6. Destrezas Específicas Requeridas

Destrezas Específicas	Detalle
1. Equipos	Oftalmoscopio, Otoscopio, Nictómetro, Reatímetro, Tests de Palanca, Tests de Punteado, Computadora
2. Paquetes informáticos	Office

## 7. Destrezas / Habilidades Generales ONET

Destrezas Generales	Definición
2. Escucha activa (P)	Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas
10. Pensamiento crítico (D)	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones
21. Percepción social (empatía) (P)	Darse cuenta de las reacciones de los demás y comprender porque reaccionan de esa manera.
32. Selección de equipo (C)	Determinar el tipo de equipos y herramientas necesarias para realizar un trabajo.
49. Manejo del tiempo (D)	Manejar el propio tiempo y el de los demás

## 8. Requerimientos de Selección y Capacitación

<b>Conocimientos / Destrezas</b>	<b>Requerimiento de Selección</b>	<b>Requerimiento de Capacitación</b>
<b>Conocimientos Formales</b> Medicina y cirugía	x	
<b>Conocimientos Informativos</b> Información institucional de nivel estratégico. Tendencias, prácticas y enfoques Productos y Servicios Leyes y regulaciones Clientes	x x x x	x x x x
<b>Destrezas Específicas</b>  Oftalmoscopio, Otoscopio, Nictómetro, Reatímetro, Tests de Palanca, Tests de Punteado, Computadora Office	x  x	  x
<b>Destrezas Generales</b> Escucha activa Pensamiento crítico Percepción social (empatía) Selección de equipo Manejo del tiempo	x x x x x	  x  x

**9. Experiencia Laboral Requerida**

<b>Dimensiones de Experiencia</b>	<b>Detalle</b>
1. Tiempo de experiencia	Cuatro años
2. Especificidad de la experiencia	Medicina general

**10. Actividades de la Posición (ordenadas descendientemente por importancia)**

**Nota: Ver Anexo 19**

## Descripción Funcional y Perfil por Competencias

### 1. Datos de Identificación

Denominación del cargo: Odontólogo 2 4HD	Código: 0.00.00.3.01.01.2.1
Subproceso: Bienestar Social	Proceso: Habilitante / Apoyo
Número de ocupantes: Uno	Ciudad: Quito
Cargo Supervisor Directo: Jefe Centro Médico	Reportes Directos:
Puntos:	R.M.U.:
Fecha elaboración: Marzo 02 de 2007	Fechas de actualización

### 2. Propósito Principal del Puesto

Brindar atención preventiva en salud buco - dental a los pacientes.

### 3. Actividades Esenciales, Resultados, Indicadores de Gestión y Clientes

Actividades Esenciales *	Indicadores	Clientes
Atender al personal en salud buco - dental.	Nivel de satisfacción de los pacientes con la atención recibida	Clientes externos e internos
Promover la salud buco - dental a los pacientes.	Número de campañas ejecutadas sobresalid buco - dental / número de campañas programadas	Clientes externos e internos
Transferir donde el especialista a los pacientes con tratamiento primario.	Nivel de satisfacción de los pacientes con la atención recibida	Clientes externos e internos
Reporte de atención bucal y patológica	Número de informes enviados en determinado periodo de tiempo	Clientes externos

### 4. Educación Formal Requerida

Nivel de Educación Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (administración, economía, etc.).
Superior	6 años Odontólogo	Odontología

## 5. Conocimientos Informativos Requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción
Información institucional de nivel estratégico.	Conocimiento de visión, misión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, planes operativos, actividades, políticas o prioridades de la institución, área o unidades administrativas.
Productos y Servicios	Conocer los productos y servicios de la institución.
Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones internas o externas relevantes para el trabajo.
Clientes	Conocimiento de los clientes de la institución.
Personas y áreas	Conocer personas y otras áreas de la institución

## 6. Destrezas Específicas Requeridas

Destrezas Específicas	Detalle
1. Manejo de equipo odontológico	Rayo láser, turbina, luz alógena, esterilizadores, radiología
2. Manejo Instrumentos	Explorador, espejo, pinzas, sonda periodontal, amalgamas

## 7. Destrezas / Habilidades Generales ONET

Destrezas Generales	Definición
49. Manejo del tiempo (D)	Manejar el propio tiempo y el de los demás
2. Escucha activa (P)	Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas
21. Percepción social (empatía) (P)	Darse cuenta de las reacciones de los demás y comprender porque reaccionan de esa manera.
22. Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás
32. Selección de equipo (C)	Determinar el tipo de equipos y herramientas necesarias para realizar un trabajo.

## 8. Requerimientos de Selección y Capacitación

<b>Conocimientos / Destrezas</b>	<b>Requerimiento de Selección</b>	<b>Requerimiento de Capacitación</b>
<b>Conocimientos Formales</b> Odontología	x	
<b>Conocimientos Informativos</b> Información institucional de nivel estratégico. Productos y Servicios Leyes y regulaciones Clientes Personas y áreas	x x x x	x x x x
<b>Destrezas Específicas</b>  Rayo láser, turbina, luz alógena, esterilizadores, radiología Explorador, espejo, pinzas, sonda perio-dental, amalgamas	x  x	
<b>Destrezas Generales</b> Manejo del tiempo Escucha activa Percepción social (empatía) Trabajo en equipo Selección de equipo	x x x x x	x x

**9. Experiencia Laboral Requerida**

<b>Dimensiones de Experiencia</b>	<b>Detalle</b>
1. Tiempo de experiencia	Cuatro años
2. Especificidad de la experiencia	Ortodoncia, periodoncia,

**10. Actividades de la Posición (ordenadas descendientemente por importancia)**

**Nota: Ver Anexo 19**

## **5.2 SELECCIÓN DEL PERSONAL POR COMPETENCIAS**

El presente documento contiene un conjunto de guías y sugerencias prácticas, encaminadas a la ejecución de un proceso de selección de personal basado en competencias. El objetivo es que los responsables de la selección de personal, cuenten con una herramienta sencilla pero eficaz que les permita diseñar y ejecutar la selección por competencias de cualquier cargo de la organización.

El insumo fundamental para ejecutar una selección por competencias es el perfil o modelo de competencias del cargo.

### **5.2.1 PROCESO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS**

Para ejecutar un proceso de selección por competencias se proponen las siguientes fases:

#### **5.2.1.1 Elaborar la matriz de evaluación**

El método MPC identificó no solamente las competencias del perfil, sino también las características que deberán ser evaluadas en selección y las que deberán adquirirse o aprenderse mediante capacitación, una vez que la persona ingrese a la organización.

Es evidente que las competencias señaladas para selección, serán evaluadas en el grupo de candidatos. En cambio, las competencias marcadas para "capacitación" deberán convertirse en insumos para el sistema de entrenamiento y desarrollo.

Identificadas las competencias para evaluación, procede la elección o el diseño de los métodos de evaluación de las competencias.

A manera de ejemplo se presentan los perfiles definitivos de dos cargos tipo: recepcionista y vendedor.



**Perfil de competencias**  
**Recepcionista - telefonista**

<b>Actividades esenciales</b>	<b>Conocimientos</b>	<b>Destrezas</b>	<b>Otras competencias</b>
1. Responde las llamadas telefónicas.	Áreas, personas, productos y servicios de la institución	Operación de central telefónica	Amabilidad Expresión verbal
2. Atiende a los clientes y al público.	Áreas, personas, productos y servicios de la institución	Orientación de servicio	Amabilidad Expresión verbal
3. Orienta a los clientes.	Áreas, personas, productos y servicios de la institución	Orientación de servicio	Amabilidad Expresión verbal
4. Llega y sale del trabajo según el horario establecido.			Escrupulosidad

**Perfil de competencias**  
**Vendedor**

<b>Actividades esenciales</b>	<b>Conocimientos</b>	<b>Destrezas</b>	<b>Otras competencias</b>
1. Vende el producto X.	Mercado y la competencia	Persuasión Orientación de servicio	Persistencia Tolerancia a la frustración
2. Realiza seguimiento de posventa.	Datos del cliente.	Persuasión Orientación de servicio	Persistencia
3. Entrega los reportes de ventas y visitas durante la última semana de cada mes.	Datos de ventas y visitas.	Elaboración de reportes	

**Nota: Ver Anexo 15**

Obsérvese que se ha agregado una columna más, “otras competencias” donde los expertos en psicología organizacional, han planteado otras características necesarias para el desempeño de la función. Específicamente han planteado: rasgos de personalidad (persistencia, amabilidad, escrupulosidad) y una aptitud

(expresión verbal). Como es claro, estas otras competencias no requieren ser calificadas con la encuesta de requerimientos de selección y capacitación porque al ser poco modificables con capacitación, es necesario que los candidatos las posean, de modo que deben ser evaluadas en selección.

### **Sobre los requisitos mínimos**

Los perfiles de competencias no excluyen los tradicionales requisitos mínimos (educación formal, años de experiencia, capacitación específica) y los llamados requerimientos adicionales (licencias profesionales, permisos). Sin embargo, estos requisitos también deben fundamentarse en una consideración de las actividades esenciales de la posición. Además, hay que evitar el peligro de incluir requisitos contaminantes como la edad, el sexo, el estado civil. Diversos estudios han demostrado que estas características no suelen guardar relación con el desempeño laboral (Juan-Espinosa & Giménez, 1996).

### **Criterios para la evaluación**

El método del modelado de perfiles de competencias (MPC) está diseñado para distinguir a la competencia según su tipo (conocimiento, destreza). Esta distinción es crítica al momento de escoger o diseñar los instrumentos de evaluación porque, dependiendo del tipo, existen ciertos métodos de evaluación asociados. La siguiente tabla es una guía para la selección de métodos de evaluación.

#### **Guía para la elección de instrumentos de evaluación según el tipo de competencia**

Tipo de competencias	Instrumento / técnica / requerimientos
<b>Conocimientos</b>	
1. Conocimientos específicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prueba de conocimientos.</li> <li>• Entrevista técnica.</li> <li>• Certificados de entrenamiento.</li> </ul>

2. Conocimientos en general	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certificados de educación superior.</li> <li>• Certificados de capacitación.</li> <li>• Entrevistas de conocimientos generales.</li> </ul>
<b>Destrezas &amp; habilidades</b>	
3. Destrezas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requerimientos de experiencia laboral en funciones similares.</li> <li>• Entrevistas de eventos conductuales.</li> <li>• Entrevistas situacionales.</li> <li>• Simulaciones de alta y baja fidelidad.</li> <li>• Centros de evaluación.</li> </ul>
<b>Capacidades &amp; aptitudes</b>	
4. Capacidades cognitivas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tests de inteligencia y aptitudes.</li> </ul>
5. Capacidades psicomotrices, físicas y sensoriales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Simulaciones de alta fidelidad y pruebas de resistencia física.</li> </ul>
<b>Personalidad</b>	
6. Rasgos de personalidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inventarios de personalidad.</li> <li>• Entrevistas psicológicas.</li> </ul>
<b>Otras características</b>	
7. Motivación, actitudes, intereses, etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestionarios específicos.</li> <li>• Entrevistas específicas.</li> <li>• Encuestas biográficas (biodatos).</li> </ul>

Nota. Tomado de Moreno, 2001.

A continuación se define brevemente cada uno de estos instrumentos.

**Pruebas de conocimientos:** son elaboradas por el evaluador y su intención es medir el grado de conocimientos en una área específica.

**Entrevista técnica:** es una entrevista estructurada cuya finalidad es determinar el nivel de conocimientos de un individuo en una área determinada.

**Certificados:** los certificados son documentos que avalan la competencia profesional del individuo. Pueden ser requerimientos de educación, títulos universitarios, cursos, pasantías, visitas. Los certificados se establecen a manera de requerimientos para la posición. Usualmente, la verificación de los requerimientos básicos es el primer paso en la evaluación de candidatos.

**Requerimientos de experiencia laboral:** la experiencia es un requerimiento útil para asegurar un mínimo nivel de destrezas. Las destrezas se desarrollan en la práctica y la experiencia de modo que la experiencia laboral es un indicador más o menos confiable de las destrezas de un individuo. Sin embargo, la calidad de la experiencia laboral debe ser analizada en una entrevista de eventos conductuales.

**Entrevista de eventos conductuales:** es una técnica para evaluar las destrezas y habilidades de un candidato. Esta entrevista analiza detalladamente el tipo de experiencia laboral del individuo, buscando ejemplos específicos que demuestren la posesión de comportamientos laborales esenciales para la posición.

**Entrevistas situacionales:** se describen situaciones de trabajo al entrevistado y se le pregunta qué haría en esa situación. Las situaciones son tomadas de ejemplos reales del trabajo y se determinan y ponderan previamente las respuestas aceptables. Estas entrevistas también pretenden medir destrezas y habilidades.

**Simulaciones:** las simulaciones o tests muestra de trabajo, son pruebas que replican con la mayor fidelidad posible una situación de trabajo. El ejemplo clásico es un test de dictado y mecanografía para secretarías. La idea básica es que si el individuo se desempeña bien en la muestra de trabajo es muy probable que se desempeñe bien en el verdadero trabajo. Dependiendo del grado de realismo con que la simulación replique la situación de trabajo, se denominará simulación de alta o baja fidelidad.

**Centro de evaluación (assessment center):** es una técnica, no un lugar, para evaluar múltiples destrezas, con variedad de métodos de evaluación y con variedad de evaluadores. Un centro de evaluación es una jornada evaluativa donde se aplican técnicas como: tests de papel y lápiz, entrevistas, trabajos en grupos, simulaciones, análisis de caso. Aun cuando se pueden emplear en procesos de selección, su mejor uso está en procesos de desarrollo de

personal, pues permiten conocer el potencial, las fortalezas y necesidades de desarrollo de los evaluados (Grados, 2000).

**Tests de inteligencia y aptitudes:** son los tests psicométricos clásicos, tales como pruebas de inteligencia y pruebas de aptitudes específicas.

**Inventarios de personalidad:** instrumentos psicométricos diseñados para medir rasgos de personalidad tales como: el 16PF, el EPQ, el NEO-PI-R.

**Entrevistas psicológicas:** su finalidad es medir rasgos psicológicos específicos. En algunos casos, los evaluadores no pueden usar tests psicométricos convencionales, por lo que deben emplear una entrevista como método alternativo de medición.

**Biodatos:** son encuestas que recogen información biográfica y demográfica de los evaluados. Por ejemplo, la encuesta puede preguntar al individuo cuáles son sus pasatiempos (pregunta biográfica) o hacer preguntas relativas a los servicios básicos que tiene en casa. El biodatos se fundamenta en el hallazgo de que ciertas variables demográficas tienden a predecir ciertos criterios de desempeño (Stokes & Cooper, 1994).

**Otros cuestionarios:** existen multitud de instrumentos psicométricos para la evaluación de motivaciones, intereses y actitudes. Sin embargo, el uso de estos instrumentos en selección es muy limitado ya que no se han establecido relaciones predictivas fuertes entre estas variables y el desempeño laboral.

### Sugerencias prácticas

Elabore una matriz de evaluación con las siguientes características:

**Matriz de evaluación de competencias**  
**Recepcionista – telefonista**

Actividades esenciales	Competencias	Método / técnica de evaluación
1. Responde las llamadas telefónicas.	Expresión verbal Amabilidad	EEC Inventario de personalidad, IR
2. Atiende a los clientes y al público.	Orientación de servicio Amabilidad	EEC, IR Inventario de personalidad
3. Orienta a los clientes.	Orientación de servicio Amabilidad	EEC, IR
4. Llega y sale del trabajo según el horario establecido.	Escrupulosidad	Inventario de personalidad

**Matriz de evaluación de competencias – Vendedor**

Actividades esenciales	Competencias	Método / técnica de evaluación
1. Vende el producto X.	Conocimiento del mercado y la competencia Persuasión Orientación de servicio Persistencia Tolerancia a la frustración	Entrevista técnica  Simulación: la venta EEC Inventario de personalidad, IR Inventario de personalidad, IR
2. Realiza seguimiento de posventa.	Persuasión Orientación de servicio Persistencia	Simulación: la venta EEC Inventario de personalidad, IR
3. Entrega los reportes de ventas y visitas durante la última semana de cada mes.		

EEC = entrevista de eventos conductuales      IR = indagación de referencias.

**Nota: Ver Anexo 16**

La elección de los métodos de evaluación debe estar a cargo de un experto en evaluación psicológica, es decir, un psicólogo. Lo importante es que el método de evaluación mida la competencia de interés. En la evaluación por competencias todo instrumento de evaluación apunta en última instancia a

estimar las probabilidades de éxito de un candidato en una tarea esencial del puesto.

Una vez elaborada la matriz de evaluación, en algunos procesos de selección se procede a la ponderación de los predictores sobre la base de las propiedades psicométricas de los instrumentos de evaluación (Moreno, 2001). La siguiente tabla presenta el grado de confiabilidad de diversas medidas de evaluación.

### Elementos a considerar para ponderar las técnicas de evaluación

<b>Instrumentos de evaluación</b>	<b>Capacidad predictiva del desempeño en general (validez)</b>	<b>Grado en que la medida puede ser voluntariamente distorsionada</b>	<b>Ponderación recomendada</b>
Tests de inteligencia	Alta	Baja	Alta
Tests de aptitudes	Alta	Baja	Alta
Pruebas de conocimientos específicos	Alta	Baja	Alta
Simulaciones de trabajo (alta fidelidad)	Alta	Baja	Alta
Simulaciones de trabajo (baja fidelidad)	Moderada	Moderada	Media – baja
Inventarios de personalidad	Moderada	Alta	Moderada
Entrevistas no estructuradas	Baja	Alta	Baja
Entrevistas estructuradas	Moderada	Moderada	Moderada

Nota. Tomado de Moreno (2001).

Como puede apreciarse las medidas cognitivas (tests de inteligencia, aptitudes, conocimientos) suelen tener la mejor validez y confiabilidad, de modo que la ponderación de estos instrumentos debe, por norma general, recibir la mayor ponderación en la evaluación.

### 5.2.1.2 Establecer el orden de los métodos de evaluación

Según Wood & Payne (1998) existen dos estrategias generales de selección: (a) selección *en bloc* y (b) selección secuencial.

**La selección *en bloc* (o selección con criterios simultáneos)** consiste en aplicar a todos los candidatos todos los métodos e instrumentos de evaluación para al final tomar una decisión sobre la base de todos los resultados. En la selección secuencial los candidatos son progresivamente eliminados a medida que pasan por diversas etapas de preselección con distintos métodos de evaluación. En la práctica el método más viable es la selección secuencial, especialmente si el grupo de candidatos es muy numeroso. La selección *en bloc* o simultánea debe restringirse para situaciones donde el número de candidatos es reducido y no todos los instrumentos de evaluación ofrecen resultados numéricos. La mayoría de las veces la selección secuencial será el enfoque preferido.

La determinación del lugar de los instrumentos en un proceso de selección depende de dos parámetros: (a) costo del método y (b) volumen de evaluación.

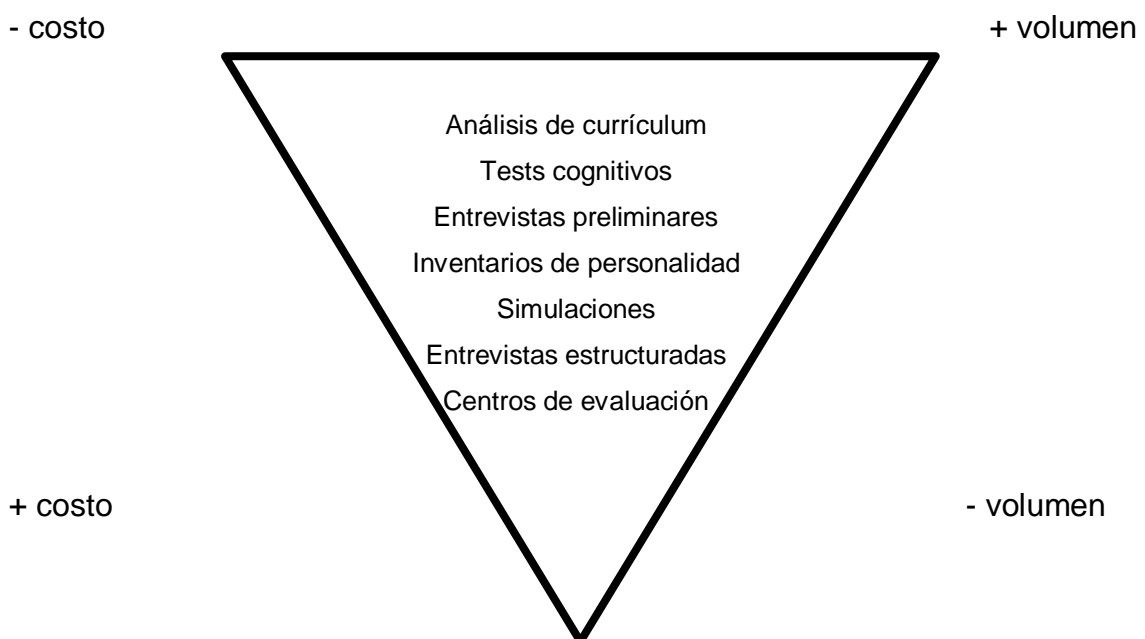
**El costo** se refiere a qué tan caro es el método en términos de dinero y tiempo. Por ejemplo, un método caro son las simulaciones ya que su desarrollo toma gran cantidad de tiempo y recursos. Tal vez el método más caro es el centro de evaluación (*assessment center*) ya que es el más difícil de desarrollar, el más caro, el que más tiempo dura en su aplicación y el más difícil de procesar. Por el contrario, los tests cognitivos son bastante baratos ya que están desarrollados y no implican un gran uso de recursos para su procesamiento. Su costo es tan cómodo que las universidades con pruebas de ingresos los utilizan para evaluar a miles de aspirantes.

**El volumen de aplicación** tiene que ver con la capacidad del método para ser aplicado a grandes muestras y ser procesado en cortos períodos de tiempo. Un método de gran volumen se puede aplicar a miles de personas y ser procesado



con relativa facilidad. Un método de bajo volumen sólo se puede aplicar a pocas personas, por ejemplo un centro de evaluación.

Si se combinan estos dos parámetros la conclusión lógica es que en un proceso de selección secuencial se deben aplicar al principio del proceso, aquellos métodos de gran volumen y bajo costo para reservar los métodos caros y de poco volumen a los finalistas. La siguiente figura ilustra estos parámetros indicando la posición sugerida de los métodos en el proceso de selección.



**Figura 2.1.** Relación costo – volumen de los métodos de evaluación.

Nota. Figura tomada de Moreno (2001).

Como puede apreciarse el primer paso sería verificar qué candidatos cumplen con los requisitos básicos examinando sus currículums de vida. Posteriormente se aplicarían los tests cognitivos (método de bajo costo y gran volumen) para empezar la preselección de los candidatos. En una siguiente etapa se conducen entrevistas preliminares para evaluar algunas competencias. Luego procederían las simulaciones con un número aún más reducido de candidatos y

para los candidatos finalistas, se reservarían los métodos más caros como las entrevistas estructuradas y los centros de evaluación.

### **5.2.1.3. Examinar el ajuste persona - puesto**

El enfoque de competencias afirma que mientras mayor es el ajuste de las competencias de la persona con las competencias requeridas por el puesto, mayor será el desempeño y la satisfacción laboral. Spencer & Spencer (1993) proponen dos métodos cuantitativos de ajuste persona-puesto: la diferencia absoluta ponderada y el método de comparación correlacional de perfiles. Sin embargo, después de varias experiencias prácticas, la conclusión es que estos métodos son difíciles de ejecutar por requerir una serie de parámetros estimativos de laboriosa obtención. En su lugar se propone el método de las distancias, que es parte de los procedimientos psicométricos convencionales para el análisis de perfiles.

#### **A. Niveles de desarrollo de las competencias**

Los niveles hacen referencia al grado de desarrollo que debe tener una competencia en un puesto determinado. La lógica de esta asignación se basa en el supuesto de que no es lo mismo supervisar a dos empleados que a 20. No es lo mismo vender un producto sencillo a un reducido número de clientes, que un producto complejo a un gran número de clientes. Es decir, una misma competencia puede estar presente en varios puestos pero eso no significa, que en todos ellos tendrán el mismo nivel o grado de desarrollo. Por tanto, es necesario hacer comparaciones interpuestos para asignar niveles diferenciales entre las competencias. Esto se logra comparando las competencias comunes de varios puestos. El siguiente ejemplo ilustra la comparación.

#### **Asignación de Niveles a las competencias: comparación interpuestos**

Competencia: habilidad en la comunicación escrita

Puestos con la competencia	Nivel	Rango
Asistente de contabilidad	6	Bajo
Abogado institucional	10	Alto
Secretaria	7	Medio
Gerente de ventas	8	Medio – alto
Jefe de sistemas	6	Bajo

A = 10 – 9 Alto                      B = 8 – 7 Medio                      C = 6 – 5 Bajo

**Nota: Ver Anexo 17**

En este ejemplo la competencia es “habilidad en la comunicación escrita” y se listan los puestos de la organización que tienen esa competencia. Los analistas deben comparar los puestos que tienen la competencia en común y preguntarse: ¿cuál de estos puestos requiere la competencia en el máximo nivel de desarrollo? En el ejemplo, los analistas han decidido que el “abogado institucional” es el puesto que comparativamente requiere el máximo nivel de desarrollo en comunicación escrita. Los niveles pueden usar escalas de 10, 50 ó 100 puntos. El límite inferior de estas escalas suele ser la mitad de la escala. Si es 10 es cinco, si es 100 es 50. Carece de sentido utilizar valores más bajos, pues eso indicaría que la competencia tiene comparativamente un nivel tan bajo que pierde sentido su inclusión en el perfil. La asignación de niveles es viable cuando se han levantado sino todos, la mayoría de perfiles de competencias de la organización. Esto facilita la comparación de competencias interpuestos y mejora la calidad de las cuantificaciones de los niveles.

Las escalas graduadas describen los niveles más bajos de la competencia hasta sus manifestaciones más altas. Elaborada la escala y, sobre la base de los resultados de las entrevistas de eventos conductuales, se determina cuál es el nivel más apropiado de la competencia en el puesto. La siguiente tabla ilustra una escala para establecer el nivel de una competencia:

- Competencia: impacto e influencia.
- Definición: convencer a los demás para que vean las cosas como uno las ve.
- Escala: acciones emprendidas para influenciar a otros.

Nivel	Descripción conductual
A.0	No Aplicable: o no intenta influenciar o persuadir a otros.
A.2	Emprende una sola acción para persuadir: aparentemente no intenta adaptarse al nivel o los intereses de la audiencia. Usa la persuasión directa en una discusión o presentación (e.g., apela a la razón, datos, propósitos generales; usa ejemplos concretos, ayudas visuales, demostraciones, .
A.3	Emprende acciones de dos pasos para persuadir: aparentemente no intenta adaptarse al nivel o los intereses de la audiencia. Incluye preparaciones cuidadosas de la presentación o la manifestación de dos o más argumentos o puntos en presentaciones y discusiones.
A.4	Calcula el impacto de las propias acciones o palabras: adapta una presentación o discusión al nivel de los demás para apelar su interés. Anticipa el efecto de una acción en la imagen que tienen los escuchas del orador.
A.6	Emprende dos pasos para influenciar: adapta cada paso a una audiencia específica o planifica para lograr un efecto específico y anticipa las reacciones de los demás.
A.8	Estrategias complejas de influencia: usa estrategias complejas de influencia diseñadas para situaciones individuales (e.g., usando cadenas de influencia indirecta —"decirle a A para que le diga a B de manera que B le diga a C y así sucesivamente"), modifica puestos, situaciones o estructuras organizacionales para lograr conductas deseadas; usa maniobras políticas complejas para lograr metas o efectos.

Nota. Traducido y adaptado de Spencer & Spencer (1993, p. 46).

No se presentan todos los niveles de la escala.

### **Análisis de distancias al perfil**

Este método, al que también se denomina análisis de brechas, utiliza el estadístico "D" del análisis de distancias (Fernández-Ballesteros, 1992) cuya fórmula es:

$$D = \sqrt{\sum d^2}$$

Donde:

D = distancia al perfil referente.

$\sum d^2$  = sumatoria de las desviaciones al cuadrado.

El perfil referente es el perfil del puesto. Los resultados de esta fórmula se interpretan así: si el perfil de un candidato tiene un “D” de cero, significa que el perfil se ajusta perfectamente al perfil referente (no hay brecha). En la práctica casi nunca se encontrará un ajuste perfecto, de modo que mientras más se aproxime un “D” al cero, más ajustado estará el perfil del candidato al perfil del puesto. Las siguientes tablas ilustran la aplicación de “D”.

### Análisis de distancias de perfiles

#### Vendedor

Competencias	Nivel requerido por el puesto	Candidato A	Candidato B	DifA	DifB
1. Conocimiento del mercado y la competencia	10	6.74	8.01	10.63	3.96
2. Persuasión	10	8.94	5.62	1.12	19.18
3. Orientación de servicio	9	5.63	6.69	11.36	5.34
4. Persistencia	9	4.23	7.38	22.75	2.62
5. Amabilidad	10	7.33	7.45	7.13	6.50
6. Escrupulosidad	9	6.28	7.73	7.40	1.61
Valor D = $\sqrt{\sum \text{Dif's}}$ Cercanía al perfil				<b>7.77</b>	<b>6.26</b>

Donde:

- $\text{DifA} = [ (\text{nivel requerido por el puesto}) - (\text{puntuaciones candidato A}) ]^2$
- $\text{DifB} = [ (\text{nivel requerido por el puesto}) - (\text{puntuaciones candidato B}) ]^2$
- $\text{Valor D} = \sqrt{\sum \text{Dif.}}$

Un valor de cero indica un ajuste perfecto al perfil. Mientras más cercano esté al cero el valor de “cercanía”, más se ajusta el perfil de la persona al del puesto.

El valor D del candidato B está más cercano al cero de modo que su perfil está más próximo al perfil del puesto.

### Valores aceptables de ajuste al perfil referente

Número de competencias del perfil del puesto	Una desviación (+ - 1) de cada competencia	Dos desviaciones (+ - 2) de cada competencia
1	1	2
2	1.41	2.82
3	1.73	3.46
4	2	4
5	2.23	4.47
6	2.44	4.89
7	2.64	5.29
8	2.82	5.65
9	3	6
10	3.16	6.32

#### Cómo usar la tabla

Tomando el ejemplo descrito en la tabla anterior

- Número de competencias del perfil: 6 competencias.
- Valor ideal de ajuste: 0 (siempre será el cero).
- Desviación aceptable del perfil: la selección entre 1 ó 2 puntos es arbitraria; de cualquier manera la desviación de + - 1 punto de cada competencia del perfil, resulta en una mayor exigencia selectiva, mientras que la desviación de + - 2 puntos, resulta en una menor exigencia para la selección de candidatos.
- Valor aceptable de ajuste (1 punto): 2.44.
- Valor aceptable de ajuste (2 puntos): 4.89.
- D candidato A = 7.77.
- D candidato B = 6.26.

Si se aplica el valor aceptable de 1 punto (2.23) ninguno de los candidatos resulta seleccionado puesto que:

- candidato A =  $7.77 > 2.44$
- candidato B =  $6.26 > 2.44$

Igualmente si se aplica la desviación de 2 puntos (4.89), ninguno de ellos está en el intervalo de aceptación y selección:

- candidato A =  $7.77 > 4.89$
- candidato B =  $6.26 > 4.89$

El valor D es el método más práctico, por no requerir más datos que los proporcionados por el perfil y los resultados de evaluación de los candidatos.

### **Niveles de competencias y otros usos**

El método “ajuste persona – puesto” es especialmente útil en casos de selección interna, promoción y ubicación del personal. La ventaja es que al conocer los niveles requeridos por las diversas posiciones, se pueden evaluar a los candidatos internos y determinar cuál de ellos se aproxima más al perfil referente.

## **5.3 ELABORAR LOS REPORTES DE SELECCIÓN**

Los reportes de selección deben contener los datos más esenciales y utilizar un lenguaje sencillo, que los haga comprensibles para cualquier persona que carezca de formación en el área de recursos humanos.

Existen dos tipos de reporte: reporte grupal comparativo y reporte individual. Como su nombre lo indica el reporte grupal presenta a todos los candidatos evaluados y los compara en sus diversas competencias. Por su parte el reporte individual detalla los resultados de cada candidato.

Se recomienda que los reportes tengan la siguiente estructura:

## Estructura de los reportes de selección

Reporte grupal comparativo	Reporte individual
Normativa: explica los propósitos de la evaluación, los usos que se le pueden dar al reporte y los lectores autorizados.	Normativa: explica los propósitos de la evaluación, los usos que se le pueden dar al reporte y los lectores autorizados.
Perfil de competencias de la posición y actividades esenciales.	Perfil de competencias de la posición y actividades esenciales.
Tabla comparativa de los candidatos en las diversas competencias y grado de ajuste al perfil del puesto.	Tabla con el grado de ajuste de las competencias del candidato con las requeridas por el puesto.
Tabla de pronósticos sobre el probable nivel de desempeño laboral de los candidatos en las actividades esenciales del puesto.	Tabla de pronósticos sobre el probable nivel de desempeño del candidato en las actividades esenciales del puesto.
Observaciones y sugerencias	Observaciones y sugerencias.

### 5.4 EVALUAR LA VALIDEZ DEL PERFIL

La selección basada en competencias examina si los perfiles propuestos han permitido seleccionar a los mejores. El procedimiento para examinar la validez de los perfiles consiste en evaluar el desempeño del candidato seleccionado en los tres y seis primeros meses de trabajo. Específicamente se evalúa el desempeño en las actividades esenciales del puesto y se compara esta información con las predicciones de desempeño que se hicieron del candidato durante la selección.<sup>24</sup>

### 5.5 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

El objetivo de la evaluación del desempeño por competencias, es que los responsables de la evaluación del personal cuenten con una herramienta

---

<sup>24</sup> Paredes, Asociados. ob.cit. p. 143, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 155



sencilla pero eficaz, que les permita diseñar y ejecutar la evaluación por competencias de cualquier cargo de la organización.

El insumo fundamental para ejecutar una evaluación por competencias es el perfil o modelo de competencias del cargo.

En la gestión por competencias se distinguen los siguientes tipos de evaluación:

Tipos de evaluación	Definición
1. Evaluación del desempeño basada en competencias.	Evaluación del nivel actual de desempeño en la ejecución de las actividades esenciales del cargo y análisis de las causas (competencias) que determinan ese nivel de desempeño.
2. Evaluación de competencias.	Procedimiento para establecer si las personas tienen las competencias necesarias para desempeñar un cargo o actividad. Incluye la evaluación de conocimientos y destrezas.
3. Evaluación de potencial.	Predicción del probable nivel de desempeño futuro de un individuo.

En este manual se abordarán los dos primeros tipos de evaluación.

### **Evaluación del desempeño basado en competencias**

El perfil integral de competencias que se obtiene con el método MPC tiene los siguientes componentes:

Ejemplo Profesional 1 Analista de (RR.HH)

Actividades esenciales	Conocimientos	Destrezas	Otras competencias
Presentar informes relacionados con los subsistemas de Administración de Recursos Humanos.	Administración de Recursos Humanos	Organización de la Información	Iniciativa Creatividad Comunicación

En la evaluación del desempeño por competencias, las actividades esenciales del puesto se convierten automáticamente en los factores de evaluación.

### 5.5.1 DIFERENCIAS CON LA EVALUACIÓN TRADICIONAL DE DESEMPEÑO

Tradicionalmente la evaluación del desempeño, se ha realizado mediante formularios de factores generales que se aplicaban a la mayoría de los cargos de una organización. Por ejemplo, uno de los factores más comunes de este tipo de formularios era: "calidad de trabajo". El supervisor del evaluado procedía a calificar cada uno de estos factores generales utilizando alguna escala de calidad (muy bueno, promedio, regular).

### DIFERENCIAS ENTRE SISTEMAS TRADICIONALES Y SISTEMAS BASADOS EN COMPETENCIAS<sup>25</sup>

SISTEMAS TRADICIONALES	SISTEMAS BASADOS EN COMPETENCIAS
✓ El sistema individual suele estar aislado de la organización en sentido amplio.	✓ El desempeño está vinculado a la estrategia y las metas de cada organización.
✓ El desempeño propiamente dicho y las normas pertinentes están mal	✓ El desempeño y las normas y expectativas pertinentes son

<sup>25</sup> Gestión De del Desempeño Basado en Competencias Guía para Gerentes Organización Panamericana de la Salud, Oficina Regional de la Organización Mundial de la Salud. p. 5

<p>definidos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El desempeño se mide según el título del empleo.</li> <li>✓ Las metas y objetivos del desempeño a menudo son ambiguos o dejan de comunicarse.</li> <li>✓ El desempeño carece del apoyo de otros sistemas y procesos de la organización y de vínculos con los mismos.</li> <li>✓ El desempeño no es necesariamente manejado sino administrado; se espera que los administradores lo dirijan, controlen y supervisen.</li> <li>✓ Los trabajadores desempeñan un papel pasivo.</li> <li>✓ Es una función del Departamento de Recursos Humanos.</li> <li>✓ Es un proceso realizado con documentos.</li> </ul>	<p>definidos por la organización en forma de competencias discretas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El desempeño se define según competencias que describen qué trabajo se realiza y como.</li> <li>✓ Las metas y los objetivos del desempeño son determinados de común acuerdo (entre el trabajador y el gerente).</li> <li>✓ La estructura, los procesos, recursos y sistemas de control y autoridad de la organización se han diseñado de forma que optimicen [y apoyen] el desempeño del personal.</li> <li>✓ Se permite a los gerentes manejar el desempeño y se les hace cuentas de los resultados; los gerentes son los orientadores, facilitadores y creadores del desempeño.</li> <li>✓ Los trabajadores desempeñan una función activa en su adelanto profesional y tienen mayor responsabilidad de su propio desempeño.</li> <li>✓ Es una función de la gestión.</li> </ul>
--	---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Es un proceso basado en la gente.</li> <li>✓ Es dinámico y continuo.</li> </ul>
--	--

## **5.5.2 PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS**

### **5.5.2.1 Preparar aspectos previos**

La evaluación del desempeño es un proceso sistemático y periódico para evaluar el desempeño de individuos y grupos. No debe ser entendido como unas actividades que se deben realizar cada cierto tiempo, sino más bien como un proceso de permanente ejecución. Con el fin de lograr este efecto, es necesario que se planifique el proceso, se establezcan los objetivos generales, se formulen las políticas de evaluación y se integre el sistema con otros subsistemas de recursos humanos. Todo esto se materializa en la elaboración del manual de evaluación que contiene y detalla los aspectos mencionados.

Por esta razón, actualmente es preferible hablar de sistemas de “gestión del desempeño” en lugar de procesos de “evaluación del desempeño”.

### **5.5.2.2 Diseñar objetivos**

El objetivo general de cualquier sistema de evaluación del desempeño es mantener e incrementar los niveles de desempeño de todos los que hacen la organización. A partir de esta meta global se pueden derivar algunas aplicaciones específicas. En general se pueden distinguir tres tipos de objetivos para los sistemas de evaluación del desempeño (Muchinsky, 1994):

Decisiones administrativas	Desarrollo del personal	Investigación
Sistemas de incentivos y recompensas	Detección de necesidades de capacitación	Evaluar calidad de las selecciones
Remuneración variable	Retroalimentación y consejería	Evaluar calidad de la capacitación
Ascensos / promociones	Planes de desarrollo	Analizar obstáculos del entorno
Traslados	Identificación de potenciales	Estudios de satisfacción laboral
Despidos	Identificación de sucesores	Evaluar la eficacia de planes de desarrollo
Rediseño de puestos		

Los objetivos del sistema de evaluación de desempeño deben cumplir los siguientes criterios:

- Integrados con los demás subsistemas de recursos humanos.
- Alineados con los objetivos y estrategias de la organización.
- Formulados después del establecimiento de políticas de evaluación.

### 5.5.2.3 Diseñar instrumentos de evaluación

La elección de los instrumentos de evaluación depende básicamente del tipo de variable a medir (conducta, rasgo y resultado tangible). La siguiente tabla identifica la forma de medición de estas variables. Se excluyen los rasgos porque la evaluación del desempeño como su nombre lo indica, mide las conductas laborales del individuo (desempeño). En algunos casos también incluye la medición de los resultados de trabajo.

## Formas de evaluación de conductas y resultados de trabajo

Aspectos a medir	Instrumentos de evaluación
Conductas de trabajo *	Escalas conductuales** Encuestas de 360º grados Simulaciones laborales Centros de evaluación
Resultados	Indicadores de gestión Estadísticas descriptivas

\* Incluye: destrezas y las tareas de un puesto de trabajo.

\*\* Incluye: escalas de anclaje conductual (BARS), escalas de resumen conductual (BSS), escalas de observación conductual (BOS) y escalas de valoración mixta (MRS) (Pulakos, 1997).

La evaluación de resultados se realiza mediante indicadores de gestión que deben ser establecidos por la institución. La evaluación de resultados está inmersa en los procedimientos de control de gestión (García, 1997).

Una evaluación del desempeño por competencias incluye:

- Evaluación del desempeño en las actividades esenciales del cargo.
- Evaluación de las destrezas.

### Evaluación del desempeño en las actividades esenciales del cargo

La primera evaluación, también denominada evaluación del desempeño en la tarea, consiste en la calificación del supervisor o jefe, a su subordinado en las actividades esenciales del puesto. Esta evaluación luce de la siguiente forma:

### Evaluación del desempeño en las actividades esenciales del puesto

## Cargo: Asistente de Marketing

- Por favor evalúe el desempeño del empleado en las actividades esenciales del cargo, según la siguiente escala:

5 = Altamente efectivo

4 = Efectivo

3 = Medianamente efectivo

2 = Poco efectivo

1 = Inefectivo

Actividades esenciales del puesto: Asistente de Marketing	
1. Colabora en la planificación de megapromociones y promociones regulares.	(1)(2)(3)(4)(5)
2. Comunica a la fuerza de ventas y al personal de la empresa sobre las promociones.	(1)(2)(3)(4)(5)
3. Comunica a los administradores de los locales los detalles de las promociones.	(1)(2)(3)(4)(5)
4. Atiende a los clientes VIP en ausencia del Gerente de Marketing.	(1)(2)(3)(4)(5)

El método MPC obtiene el perfil de competencias donde se detallan las actividades esenciales y sus correspondientes competencias. Si un individuo no tiene el nivel de efectividad requerido en el desempeño de las actividades centrales del cargo, es necesario analizar qué competencias le están impidiendo lograr un alto nivel de efectividad. Por otra parte, siendo la principal intención de la gestión por competencias incrementar los niveles de desempeño laboral, es necesario analizar las competencias asociadas a la actividad con el objeto de calificar y determinar el grado de desarrollo de las competencias requeridas por la actividad esencial.

En el siguiente ejemplo la actividad esencial número 3 del asistente de marketing tiene las siguientes competencias asociadas:

Actividades esenciales	Conocimientos	Destrezas	Otras competencias
3. Comunica por escrito a los administradores de los locales los detalles de las promociones.	Políticas de promociones	Comunicación escrita	Persistencia

El supervisor o jefe inmediato de la posición deberá calificar el desempeño con la escala de efectividad, por ejemplo:

Actividad esencial No. 3	Calificación	Nivel
3. Comunica por escrito a los administradores de los locales los detalles de las promociones.	3	Medianamente efectivo

Independientemente del nivel de efectividad del ocupante en el desempeño de la actividad y con el objeto de asegurar un análisis completo de las competencias involucradas, es aconsejable calificar el grado de desarrollo de las competencias requeridas por la actividad, según la siguiente escala:

- 5 = Altamente desarrollada
- 4 = Desarrollada
- 3 = Medianamente desarrollada
- 2 = Poco desarrollada
- 1 = No desarrollada

<b>B. Competencias</b>	
Políticas de promociones	(1)(2)(3)(4)(5)
Comunicación escrita	(1)(2)(3)(4)(5)
Persistencia	(1)(2)(3)(4)(5)

Los propósitos de la evaluación de las competencias asociadas a la actividad son:

**Nota: Ver Anexo 18**



- Determinar las causas del bajo desempeño en la tarea (especialmente cuando en la escala de efectividad se ha calificado con un valor igual o menor a tres).
- Establecer el nivel de desarrollo de las competencias asociadas.
- Tomar decisiones respecto a la manera de desarrollar las competencias. Por ejemplo, si la falta de desarrollo se encuentra en los conocimientos y las destrezas, la solución consiste en capacitar al ocupante. Empero si el problema está en "otras competencias", es probable que se requieran otro tipo de intervenciones para remediar el escaso desarrollo de esas competencias.

En algunas ocasiones, la causa de un bajo desempeño no está en la falta de desarrollo de las competencias del individuo, sino más bien en factores externos que obstaculizan el desempeño. Por ejemplo, la falta de información o de recursos en general, puede bloquear seriamente el desempeño. Por esta razón, es recomendable aplicar encuestas a los empleados para evaluar el grado en que el entorno laboral facilita o no el desempeño de las personas. Esto es lo que se llama "evaluación del entorno laboral".

### **Evaluación de destrezas**

Las destrezas son conductas automatizadas por la experiencia y la práctica. Dado el carácter claramente conductual de las destrezas, se las puede evaluar con cualquiera de las opciones mencionadas en la tabla del formulario formas de evaluación de conductas y resultados de trabajo. Las encuestas de 360° grados son instrumentos de evaluación que recogen la opinión de varios informantes sobre una persona. Estos informantes incluyen pares o compañeros de trabajo, jefes, subordinados e incluso clientes externos. También se incorporan las autoevaluaciones con el propósito de compararlas con las heteroevaluaciones.

Las encuestas de 360° grados contienen listados de comportamientos críticos que son calificados con una escala de frecuencia. Por ejemplo, a continuación se mencionan algunos de los comportamientos asociados a una competencia:

Competencia: trabajo en equipo.

Definición: coordinar con los demás y trabajar de manera interdependiente.

### **Indicadores de comportamiento**

- Realiza aportes cuando trabaja en equipo.
- Apoya a los demás miembros de su equipo.
- Comunica a los demás miembros del equipo.
- Ofrece sugerencias para lograr los objetivos del equipo.
- Coordina sus tareas con los demás miembros del grupo.

Se utiliza una escala de frecuencia con el objeto de estimar la frecuencia con la que el ocupante del cargo evidencia las conductas.

5 = Siempre

4 = Frecuentemente

3 = Algunas veces

2 = Rara vez

1 = Nunca

A diferencia de las tareas esenciales de un puesto, que tienen un claro componente técnico y, por tanto, deben ser calificadas solamente por el supervisor, los indicadores de comportamiento tienen un carácter general, de modo que pueden ser calificadas por todas aquellas personas que tienen relaciones de trabajo con el evaluado.

Los informantes de una encuesta de 360° grados deben cumplir los siguientes requisitos:

- Trabajar de manera frecuente con el evaluado.
- Haber interactuado con el evaluado por al menos seis meses.
- Opinar sobre competencias que están implicadas en la relación de trabajo.
- Tener un nivel educativo superior.

Los indicadores de comportamiento que se utilicen en una encuesta de 360° grados deben versar sobre aspectos de desempeño contextual. Esto es, conductas altamente generalizables y aplicables a la gran mayoría de puestos de trabajo. Si las conductas no tienen esta propiedad de generalización, no pueden someterse a este tipo de evaluación.

Las encuestas de 360° grados se originaron con propósitos de desarrollo del personal (Levy-Leboyer, 2000).

En rigor, una evaluación de competencias (no una evaluación del desempeño) debe incluir la evaluación de destrezas y conocimientos. Sin embargo, dado que los conocimientos son áreas específicas, la misma institución tiene que desarrollar los métodos para la evaluación de conocimientos. Específicamente los conocimientos se evalúan con pruebas de conocimientos, simulaciones y entrevistas técnicas.

### **Evaluación de otras dimensiones**

Hasta ahora se ha explicado únicamente la evaluación del desempeño y de las competencias en el puesto de trabajo. Sin embargo, la gestión por competencias afirma que el desempeño de un individuo no se circunscribe únicamente a la esfera del puesto de trabajo sino que, por el contrario, el desempeño también se evidencia en actividades extra – puesto, tales como el desempeño en el rol, el departamento y la organización.

El rol es un conjunto de comportamientos esperados y demandados por una organización. Por ejemplo, la persona que ocupa el cargo de gerente, debe evidenciar ciertas conductas para satisfacer ese rol (planificar, impartir instrucciones, asignar recursos). De hecho, cuando un individuo no se acopla a

su rol, surgen inmediatamente dudas sobre su idoneidad para desempeñar el rol. Roles típicos que se encuentran en las organizaciones son: operativos, asistentes, secretarias, supervisores, gerentes.

Las competencias departamentales son aquellos conocimientos y destrezas que deben caracterizar a las personas de una área o departamento determinado.

### **Ejemplos de competencias departamentales**

<b>Departamentos</b>	<b>Competencias requeridas</b>
Marketing	Presentación de productos Prospección de mercados
Sistemas	Detección de requerimientos de sistemas Instrucción y enseñanza
Recursos humanos	Asesoramiento / orientación Orientación de servicio
Ventas	Enfoque en el cliente Persuasión

Finalmente, las competencias corporativas son aquellas que deben distinguir a todos los miembros de una organización.

En todos estos casos, las competencias planteadas tienen un carácter generalizable con la finalidad de dar cabida a un gran número de puestos diversos. Así, todas estas competencias pueden ser evaluadas en una modalidad de 360° grados.

#### **5.5.2.4 Difundir programa**

Los programas de evaluación deben ser difundidos ampliamente con el objeto de informar a los participantes sobre los objetivos y beneficios esperados. No es aconsejable realizar evaluaciones sin una comunicación previa que aclare la naturaleza del programa.

Los siguientes aspectos deben difundirse:

- Objetivos del programa.
- Políticas de evaluación del desempeño.
- Formas de evaluación.
- Beneficios.

Los medios de comunicación dependerán de los recursos disponibles pero, en general, se deben utilizar aquellos recursos que tienen la mayor efectividad comunicacional en la cultura de la organización.

#### **5.5.2.5 Entrenar a los evaluadores**

En la administración tradicional de RH no se capacitaba a los evaluadores. Simplemente se asumía que una comprensión de los objetivos del sistema y las instrucciones de evaluación eran suficientes. Sin embargo, son numerosos los errores originados por los evaluadores. Ahora se recomienda que se entrene a los evaluadores sobre la manera de realizar la evaluación (Pulakos, 1997). Fundamentalmente, las siguientes cuestiones deben ser tratadas en el entrenamiento:

- Qué se evalúa (comportamientos, resultados).
- Familiarización con los métodos e instrumentos de evaluación.
- Reducción de los errores de calificación (halo, benignidad,).
- Desarrollo de la destreza de retroalimentación.
- Mejoramiento de las destrezas de observación del desempeño.
- Usos de la evaluación.
- Guías para la elaboración de un plan de desarrollo.

El entrenamiento también tiene un efecto comunicacional importante. En primer lugar, es una buena oportunidad para aclarar los objetivos del programa y, en segundo lugar, es una forma de difusión sobre la importancia que tiene la gestión del desempeño en la organización.

### 5.5.2.6 Ejecutar el proceso

Consiste en la organización del proceso de evaluación. Incluye los siguientes aspectos:

- Periodicidad de las evaluaciones (semestral o anual).
- Evaluación continua o evaluación por grupos. En la continua las personas son evaluadas de manera individual, usualmente en su fecha de aniversario de ingreso a la institución. La evaluación por grupos consiste en programar jornadas de evaluación por grupos o áreas (Ejemplo: de tal fecha a tal fecha se evaluarán las personas de los departamentos X, Y, Z y en tal otra fecha se evaluarán los departamentos A, B y C).
- Formato de la evaluación: papel y lápiz o en computador.

### 5.5.2.7 Analizar los resultados

La calificación e interpretación de los resultados de la evaluación se puede realizar de dos maneras: comparación contra un estándar; y, uso de puntuaciones normalizadas.

#### Comparación contra un estándar

En este método las puntuaciones que obtiene un evaluado son comparadas contra un estándar establecido de antemano. Esta evaluación la realiza únicamente el supervisor utilizando una escala de efectividad. La escala de efectividad es el estándar contra el cual se estima el nivel de desempeño del empleado. Se podrá argumentar que este es un procedimiento subjetivo porque el supervisor asigna la puntuación que se le ocurre. Ciertamente existe este riesgo, pero no es menos cierto que los supervisores o jefes han recibido por parte de la organización, la autoridad formal para supervisar el desempeño de sus colaboradores. La supervisión implica, entre otras cosas, estimar o juzgar el grado de efectividad con la cual los subordinados desempeñan las tareas técnicas. Si, por ejemplo, el supervisor califica con un 2 (poco efectivo) una de las actividades esenciales, significa simplemente que según la opinión del

supervisor (alguien con autoridad formal conferida), el desempeño del ocupante en esa actividad, es poco efectivo.

### Puntuaciones normalizadas

En este procedimiento, el individuo es comparado contra un grupo que también ha sido evaluado en el mismo factor. Algunos autores afirman categóricamente que en las evaluaciones de desempeño nunca se deben realizar comparaciones entre los evaluados "ya que el objetivo de la evaluación es conocer el desempeño de cada empleado, no comparar unos con otros" (Pereda & Berrocal, 1999, p. 145). Esta afirmación es válida cuando se trata del desempeño en la tarea, pero no cuando se trata de desempeño contextual. Como se explicó, el desempeño contextual son los comportamientos que todos los ocupantes de un rol, área u organización deben evidenciar. Cuando se realizan numerosas evaluaciones sobre la base de unos mismos factores, el mejor estándar es el grupo. Por ejemplo, cuando se trata de la estatura, siempre se escuchan expresiones como "Juan es alto" o "tal persona es pequeña". Estas aseveraciones provienen de comparaciones del individuo contra una generalidad de personas. Así, un individuo es alto o bajo en comparación con otros individuos. Lo mismo ocurre aquí. Un individuo tendrá un elevado desempeño en conductas contextuales, en comparación con otras personas que también han sido evaluadas en las mismas conductas. De hecho, cuando se mide comportamiento humano, la única forma de derivar un estándar confiable es estimando la generalidad de esa conducta en un grupo determinado. Esta generalidad se mide con la media aritmética del grupo.

#### **5.5.2.8 Retroalimentar**

La retroalimentación consiste en enterar a los evaluados sobre los resultados de su evaluación. Para que sea efectiva la retroalimentación debe cumplir ciertas características:

- Orientada al desarrollo y no al castigo.
- Descriptiva en lugar de calificativa.

- Específica y basada en datos.
- Sensible a las necesidades del evaluado.
- Entregada en un momento y situación oportunos.
- Enfocada en comportamientos bajo el control del individuo y no a rasgos de personalidad ni a situaciones fuera del control de la persona.

El resultado de la retroalimentación es la elaboración conjunta (evaluado y retroalimentador) de un plan de desarrollo individual o grupal, para que el colaborador supere las posibles necesidades de desarrollo detectadas en la evaluación. La discusión de fortalezas y necesidades de desarrollo es, ciertamente, importante, pero no basta por sí misma para cambiar los comportamientos débiles. Es necesario concretar un plan de desarrollo que especifique los medios que desarrollarán las necesidades y un programa de incentivos que refuerce las conductas de trabajo deseables.

Los modelos de competencias, al estar enfocados en comportamientos observables, proporcionan un marco óptimo para el establecimiento de planes de desarrollo. En esencia, estos planes especifican las modalidades de desarrollo que se deben implementar para mejorar las necesidades de desempeño detectadas del individuo.

Los planes de desarrollo detallan los objetivos y las acciones de desarrollo al igual que las fechas de cumplimiento.

La retroalimentación puede ser individualizada o en grupo. Cuando es en grupo se realiza un taller donde se explica a los participantes la manera de interpretar los resultados de la evaluación que debe estar a cargo de un asesor entrenado.

#### **5.5.2.9 Realizar seguimiento**

Esta fase se refiere al monitoreo del sistema de gestión del desempeño. Se pretende establecer si el sistema está funcionando dentro de lo esperado y cumpliendo sus objetivos.



El análisis de los siguientes aspectos pueden ser útiles para estimar la eficacia del programa:

- Alineación estratégica: en qué medida el sistema de gestión del desempeño contribuye a que la organización cumpla sus objetivos estratégicos.
- Grado de satisfacción de los usuarios: qué tan satisfechos están los clientes del sistema de evaluación.
- Existencia del manual de evaluación: constatar la existencia de un manual que documente los procedimientos y las políticas del sistema.
- Integración del sistema: en qué medida el sistema de gestión del desempeño está integrado y es complementario con otras aplicaciones de recursos humanos.
- Personal competente: ¿tiene el programa personal responsable que lo maneje competentemente?

## CAPÍTULO 6

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1 CONCLUSIONES

- La Estructura Orgánica por Procesos aprobada mediante Resolución No. OSCIDI-2001-0115, debe ser reestructurada, acorde a los productos que se encuentran generando actualmente los procesos: gobernante, agregador de valor y habilitante; de igual forma al nivel productivo se le debe fortalecer con el recurso humano necesario para su desarrollo.
- El perfil de instrucción formal del recurso humano es bueno, el mayor porcentaje del personal profesional se encuentra ubicado en los diferentes procesos y subprocesos que conforman la Estructura Orgánica por Procesos; a fin de satisfacer la necesidades más prioritarias que demandan los mismos; debiendo manifestar que varios servidores, se encuentran cursando el nivel de educación superior y algunos han alcanzado su título profesional, durante su trayectoria administrativa en la entidad, razón por la cual se les asignado nuevos roles debiéndose ajustar sus actuales responsabilidades, mediante el proceso de reclasificación y valoración de sus puestos, que se encuentran ocupando dentro de la lista de asignaciones propuesta ante la SENRES dentro de la planificación del recurso humano para el ejercicio económico del 2007.
- Que en base al levantamiento de perfiles por competencias se realizará la detección de las necesidades de capacitación por parte de la Unidad de Administración de Recursos Humanos, para implementar luego el Plan de Capacitación; a fin de coadyuvar a la optimización del talento humano, recursos existentes y disminución de los tiempos en el cumplimiento de las actividades de los diferentes: **Macroprocesos**,

**Procesos y Subprocesos**, que conforman la estructura orgánica de la Dirección Nacional de Tránsito.

- La generación de los productos o servicios se los realiza a través de los procesos habilitantes, que constituyen actividades de soporte y apoyo a los procesos agregadores de valor, que tienen menor participación en el cumplimiento de la misión organizacional.
- Que a través de la aplicación del método modelo de perfiles de competencias MPC, hemos podido realizar un levantamiento de las actividades de los puestos existentes en la Dirección Nacional de Tránsito; a fin de identificar las actividades esenciales de los mismos, conocimientos, destrezas, establecimiento de indicadores de gestión, y requerimientos de selección de capacitación.
- La aplicación de éste método nos ha facilitado detectar las actividades que generan valor a los procesos, descartando todas aquellas actividades que no aportan valor para la consecución de los productos y servicios.
- Al realizar el levantamiento de actividades de los puestos a través de la aplicación de los formularios que se utilizan en el modelo de perfiles por competencias, llegaremos a contar con un insumo de descripción funcional y perfil por competencias.
- De igual forma, utilizando las técnicas de flujo-diagramación se ha podido hacer un levantamiento tal como se desarrollan las actividades y el costo que representan las mismas, para luego de un análisis presentar cómo deberían realizar las mismas, reduciendo costos y optimizándolas para la consecución de los resultados.
- Mediante el uso del costeo basado en actividades (ABC) se puede llegar a determinar el recurso humano mínimo indispensable para cada uno de

los procesos y subprocesos que conforman la estructura orgánica de las organizaciones a fin de mantener una relación costo/beneficio.

- Al establecer un perfil de competencias podemos determinar que competencias deben evaluarse en selección y cuales adquirirse en capacitación.
- Mediante la aplicación del método MPC se podrá determinar con objetividad los perfiles de los puestos existentes, además de simplificar tareas y actividades y reduciendo duplicidad de funciones.
- Este método MPC puede ser adaptado para establecer criterios de rendimiento y modelos de competencias para roles, áreas, departamentos, grupos ocupacionales, estrategias corporativas e incluso modelos de competencias para toda la organización.
- La evaluación del desempeño por competencias, debe estar vinculado a la estrategia y las metas de cada organización y departamento; a fin de ofrecer una oportunidad de mejoramiento en los resultados; y, al mismo tiempo de satisfacer las necesidades e intereses de sus miembros así como de quiénes demandan de sus productos y servicios.
- Por medio de la evaluación del desempeño por competencias se podrá medir en forma ecuánime las actividades esenciales de cada puesto; por el contrario la evaluación tradicional del desempeño nos dejaba un camino abierto a la subjetividad.

## 6.2 RECOMENDACIONES

- Coordinar con la **SENRES**, la aprobación de la reforma a la Estructura Orgánica por Procesos, a fin de fortalecer el Proceso Agregador de Valor; así como el Proceso Habilitante Asesor, acorde a las disposiciones emanadas mediante Resoluciones en materia de Administración de Recursos Humanos, por la citada Secretaria de Estado; tendiente a contar con el número de servidores indispensables, para coadyuvar al fortalecimiento de la gestión institucional.
- Comprometer a la Gestión Estratégica a impulsar el desarrollo del Plan de Capacitación; toda vez que el mismo se lo realiza acorde a las necesidades de desarrollo institucional; con lo cual se fortalecerá las competencias del personal policial y civil, tendiente a la optimización de las actividades y de la entrega de productos y servicios justo a tiempo, en beneficio de los clientes internos y externos
- Fomentar un cambio de la cultura organizacional actual, para que se sientan comprometidos con la entidad, eliminando la cultura del rumor a través del sistema integrado de desarrollo de recursos humanos; permitiendo el crecimiento institucional y profesional de sus miembros.
- Fortalecer los procesos de planificación y de control a fin de mejorar la coordinación interna y externa en la ejecución de las actividades para generar espacios que permitan tomar acciones preventivas y correctivas en la ejecución de los procesos.
- Revisar las actividades que se vienen desarrollando en los procesos, gobernante, habilitante y agregador de valor, tendientes a rediseñar los mismos; a fin de potenciar el nivel productivo, reduciendo los tiempos de ejecución y priorizando las actividades que agreguen valor tanto para la Dirección Nacional de Tránsito, como para el cliente ciudadano.

- Coordinar con la SENRES, la aprobación de la propuesta de planificación de recursos humanos en el que constarán las plantillas cuantitativas y cualitativas de: contrataciones, creaciones, clasificaciones, rotación, traslados y cambios administrativos del personal civil que presta sus servicios en los diferentes procesos y subprocesos de la Dirección Nacional de Tránsito; tomando en consideración las competencias que ostentan las mismas que necesariamente tienen que ajustarse con el requerimiento del perfil del puesto.
- Alcanzar del nivel gobernante la autorización para la adquisición e implementación de un software de recursos humanos; a fin de optimizar las actualizaciones del levantamiento de actividades que generan valor para la consecución de los productos y servicios, de los procesos y subprocesos que conforman la estructura orgánica de la Dirección Nacional de Tránsito.
- Insistir a la máxima autoridad, disponga la implementación del espacio físico para que funcione la Unidad de Planificación y Procesos; toda vez que se cuenta con los puestos presupuestados para este fin; quiénes serán los encargados de efectuar la actualización de los procesos así como el costeo basado en actividades tendiente a perfeccionar la relación costo beneficio.
- Realizar el Manual de Clasificación de Puestos por Competencias, de modo que se establezcan las competencias a evaluarse en el subproceso de selección y/o capacitación, para reducir la duplicidad de funciones y garantizar un rendimiento de competencias en los niveles existentes en la organización.
- Diseñar un manual para la aplicación del subsistema de evaluación del desempeño por competencias, basado en indicadores de gestión,

tendiente a evitar la subjetividad de la evaluación tradicional del desempeño.

- Realizar una campaña de información y difusión de la aplicación del modelo de perfiles por competencias; a fin de que se comprometan todos los servidores con el sistema basado en competencias, el mismo que beneficiará a todos sus integrantes y por ende a la entrega de productos y servicios a favor del cliente ciudadano.

## Bibliografía

1. Juan Villacís Villacís “Administración por Procesos y Valores” Editorial Copyriht 1999.
2. Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público Codificada Publicada en el R.O. No. 16 de mayo 12 de 2005.
3. Material Didáctico del VI Programa Internacional de Gestión de Recursos Humanos por Competencias, Formación de Especialistas de RR. HH. por Competencias, expositores Dr. Alfredo Paredes-Psi. Hernán Paredes Marzo de 2005.
4. Material Didáctico del Módulo “Gerencia de Procesos” elaborado por la Ing. Maritza Rojas, julio de 2004.
5. Gestión del Desempeño Basado en Competencias Guía para Gerentes Organización Panamericana de la Salud Oficina Regional de la Organización Mundial de la Salud
6. Material Didáctico de Gerencia de Procesos MGE. Ing. Handel Sandoval
7. Material Didáctico del Curso Proyecto de Fortalecimiento y Capacidades de Desempeño de las Unidades de Administración de Recursos Humanos del Sector Público Elaborado por la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público (SENRES) de noviembre 10 de 2004.
8. Manual de la Calidad MCCH.
9. Resolución OSCIDI-2000-034 Suplemento del Registro Oficial No. 234 del 2000.
10. Norma Técnica para la Elaboración y Actualización de Competencias Organizacionales R.O. No. 463 de noviembre 28 de 2001.
11. Resolución OSCIDI-2000-032 Políticas de Gestión de Recursos Humanos para la Administración de Recursos Humanos S.R.O. No. 234 XII/29/00.
12. Subsistema Clasificación de Puestos, SENRES, Material Didáctico del Curso de la Aplicación de la Norma Técnica 2005.p. 36
13. [www.monografias.com/trabajos13/modelos/modelos/shtml](http://www.monografias.com/trabajos13/modelos/modelos/shtml)
14. [www.people.virginia.edu/am2zb/cursos/pro\\_know/proc.htm](http://www.people.virginia.edu/am2zb/cursos/pro_know/proc.htm)



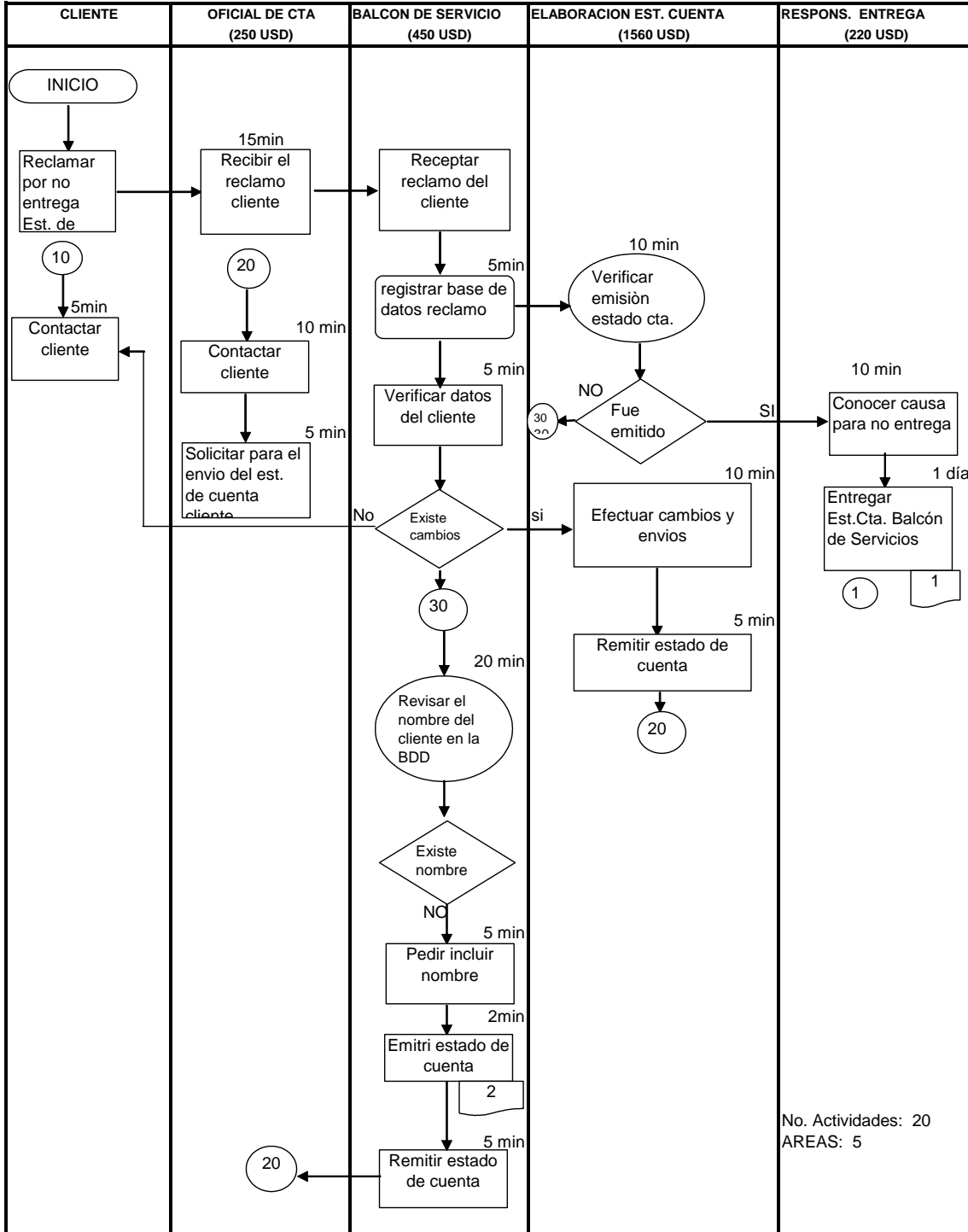
15. [www.gestiopolis.com/dirgo/rec/gescom.htm](http://www.gestiopolis.com/dirgo/rec/gescom.htm)

16. [www.eumed.net/cursecom/dic/sil.htm-10k](http://www.eumed.net/cursecom/dic/sil.htm-10k) Diccionario de Economía:  
Capacidad Instalada.

# ANEXOS

PROCESO RECLAMO EST. DE CUENTA  
 PRODUCTO: ENTREGA DE ESTADO DE CUENTA

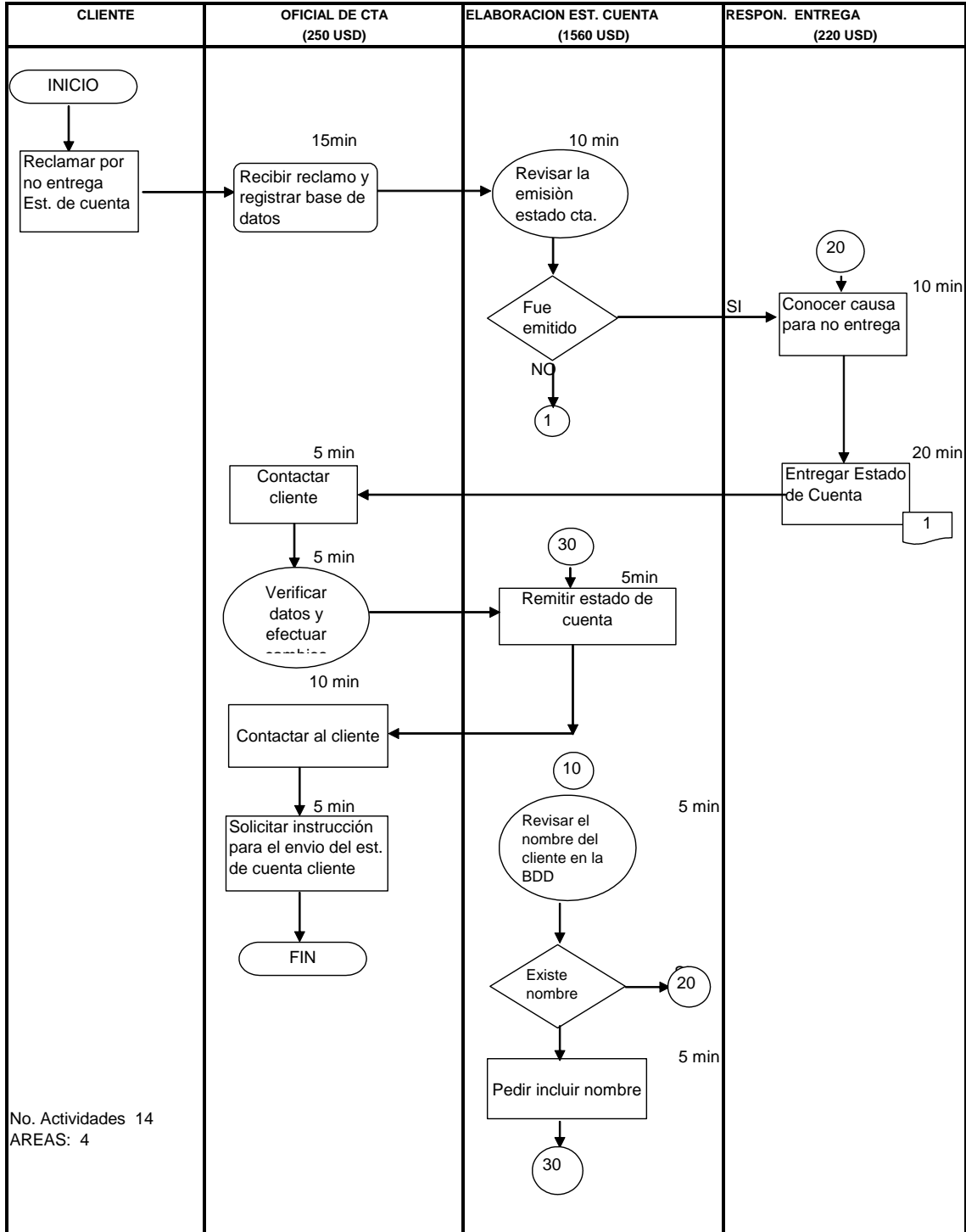
REVISADO  
 FECHA ELABORACION: 24/07/04  
 SITUACION ACTUAL  
 FECHA DE EMISION: 24/07/04



ANEXO 1: EJEMPLO DE FLUJOGRAMA DE PROCESO

PROCESO RECLAMO EST. DE CUENTA  
 PRODUCTO: ENTREGA DE ESTADO DE CUENTA

REVISADO  
 FECHA ELABORACION: 24/07/04  
 SITUACION; PROPUESTA  
 FECHA DE EMISION: 24/07/04



**ANEXO 2: EJEMPLO DE FLUJOGRAMA DE PROCESO MEJORADO**

UNIDAD: PROCESO: Disponibilidad Presupuestaria

ELABORADO POR: SUBPROCESO: Presupuesto

VA (real)			NVA (sin valor agregado)					Actividad	Tiempo Unitario (minutos)	Costo
No.	VAC	VAE	Preparación	Inspección	Espera	Movimiento	Archivo			
1		x						Solicitar la contratación de un Técnico A	1440	204.55
2			x					Disponer análisis e informe a Recursos Humanos	1920	454.55
3				x				Analizar documentación.	960	90.91
4							x	Informar no procedencia de contratación	1440	136.36
5			x					Solicita disponibilidad presupuestaria	1920	145.45
6							x	Disponer existencia de disponibilidad presupuestaria	960	63.64
7				x				Verificar existencia de disponibilidad presupuestaria	960	50.91
8							x	Informar existencia de disponibilidad presupuestaria	1920	127.27
9							x	Remitir informe de disponibilidad presupuestaria	2400	181.82
<b>Tiempos Totales</b>									<b>13920</b>	<b>1455.45</b>

### ANEXO 1.1: ANALISIS DE ACTIVIDADES

#### ANALISIS DEL PROCESO

UNIDAD: PROCESO: Disponibilidad Presupuestaria

ELABORADO POR: SUBPROCESO: Presupuesto

VA (real)			NVA (sin valor agregado)					Actividad	Tiempo Unitario (minutos)	Costo
No.	VAC	VAE	Preparación	Inspección	Espera	Movimiento	Archivo			
1		x						Solicitar la contratación de un Técnico A	960	136.36
2			x					Disponer análisis e informe a Recursos Humanos	1440	340.91
3				x				Analizar documentación.	480	45.45
4							x	Informar no procedencia de contratación	480	45.45
5			x					Solicita certificación presupuestaria	120	7.95
6				x				Verificar existencia de disponibilidad presupuestaria	120	6.36
7							x	Certificar existencia de disponibilidad presupuestaria	480	31.82
<b>Tiempos Totales</b>									<b>4080</b>	<b>614.32</b>

### ANEXO 2.1: ANALISIS DE ACTIVIDADES

No.	Composición de actividades	Método Actual		
		No.	Tiempo	%
VAC	Valor agregado para el cliente	0	0	0
VAE	Valor agregado para la empresa	1	1440	10.34
P	Preparación	2	3840	27.59
I	Inspección	2	1920	13.79
E	Espera	0	0	0
M	Movimiento	3	5280	37.93
A	Archivo	1	1440	10.34
	<b>Total</b>		13920	100

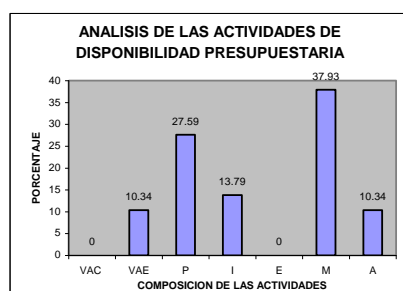
### ANEXO 1.2: CONTABILIZACION DE LOS TIEMPOS POR ACTIVIDAD

No.	Composición de actividades	Método Actual		
		No.	Tiempo	%
VAC	Valor agregado para el cliente	0	0	0
VAE	Valor agregado para la empresa	1	960	23.53
P	Preparación	2	1560	38.24
I	Inspección	2	600	14.71
E	Espera	0	0	0
M	Movimiento	3	480	11.76
A	Archivo	1	480	11.76
	<b>Total</b>		4080	100

### ANEXO 2.2: CONTABILIZACION DE LOS TIEMPOS POR ACTIVIDAD

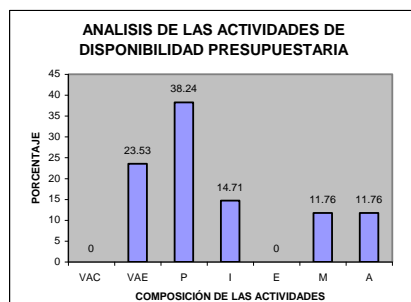
No.	Composición de actividades	Método Actual		
		No.	Tiempo	%
VAC	Valor agregado para el cliente	0	0	0
VAE	Valor agregado para la empresa	1	1440	10.34
P	Preparación	2	3840	27.59
I	Inspección	2	1920	13.79
E	Espera	0	0	0
M	Movimiento	3	5280	37.93
A	Archivo	1	1440	10.34
	<b>Total</b>		13920	100
TVA	Tiempo de Valor Agregado		1440	
IVA	Índice de Valor Agregado		0.10	

### ANEXO 1.3: CALCULO DEL TIEMPO E INDICE DE VALOR AGREGADO



No.	Composición de actividades	Método Actual		
		No.	Tiempo	%
VAC	Valor agregado para el cliente	0	0	0
VAE	Valor agregado para la empresa	1	960	23.53
P	Preparación	2	1560	38.24
I	Inspección	2	600	14.71
E	Espera	0	0	0
M	Movimiento	3	480	11.76
A	Archivo	1	480	11.76
	<b>Total</b>		4080	100
TVA	Tiempo de Valor Agrgado		960	
IVA	Índice de Valor Agregado		0.24	

### ANEXO 2.3: CALCULO DEL TIEMPO E INDICE DE VALOR AGREGADO



|  
**ABC: ASPECTOS GENERALES**

**ANTES DE LA MEJORA**

<b>PROCESO: DISPONIBILIDAD PRESUPUESTARIA</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>
Solicitar la contratación de un Técnico A	1440	204.55
Disponer análisis e informe a Recursos Humanos	1920	454.55
Analizar documentación.	960	90.91
Informar no procedencia de contratación	1440	136.36
Solicita disponibilidad presupuestaria	1920	145.45
Disponer existencia de disponibilidad presupuestaria	960	63.64
Verificar existencia de disponibilidad presupuestaria	960	50.91
Informar existencia de disponibilidad presupuestaria	1920	127.27
Remitir informe de disponibilidad presupuestaria	2400	181.82
	13920	1455.45

**9 ACTIVIDADES**

Para Obtener el costo por actividad:

Sueldo del Jefe de Tránsito de Chimborazo: \$.1500

El sueldo dividido para 22 días laborables del mes  $\$. 1500/22 = 68,18$  (Costo Diario)

Costo diario dividimos para 8 diarias horas laborables  $68,18/8 = 8,52$

El costo hora dividimos para 60 minutos  $8,52/60 = 0,142$

El costo minuto multiplicamos por el tiempo de la actividad  $0,142*1440 = 204,55$

**ANEXO 1.4: CALCULO DEL TIEMPO E INDICE DE VALOR AGREGADO**

**ABC: ASPECTOS GENERALES**

**DESPUES DE LA MEJORA**

<b>PROCESO: DISPONIBILIDAD PRESUPUESTARIA</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>
Solicitar la contratación de un Técnico A	960	136.36
Disponer análisis e informe a Recursos Humanos	1440	340.91
Analizar documentación.	480	45.45
Informar no procedencia de contratación	480	45.45
Solicita certificación presupuestaria	120	7.95
Verificar existencia de disponibilidad presupuestaria	120	6.36
Certificar existencia de disponibilidad presupuestaria	480	31.82
	4080	614.32

**7 ACTIVIDADES**

**ANEXO 2.4: CALCULO DEL TIEMPO E INDICE DE VALOR AGREGADO**

<b>MATRIZ DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL PUESTO</b>					
<b>Institución: Dirección Nacional de Tránsito</b> <b>Nombre del cargo: Profesional 1 (Analista de Recursos Humanos)</b> <b>Analistas: Patricio Poveda, Alexandra Sánchez</b>					
			<b>Fecha: 25-10-2005</b> <b>Hoja No. 001</b>		
No.	DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO	VALORACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PARA ESTABLECER LAS ESENCIALES			
		F	CE	CM	TOTAL
1	Recolectar información para determinar los problemas del personal y dar soluciones a los mismos.				
2	Realizar auditorias de trabajo, acorde a normatividad legal.				
3	Analizar competencias documentadas de los aspirantes dentro del proceso de selección.				
4	Receptar pruebas de conocimiento y aptitud de candidatos a ocupar un puesto.				
5	Participar en la detección de necesidades de capacitación.				
6	Presentar informes relacionados con los subsistemas de administración de Recursos Humanos.				
7.	Mantener actualizado el inventario de Recursos Humanos así como la lista de asignaciones.				
9	Mantener un archivo cronológico y actualizado de las decretos, resoluciones, acuerdos, expedientes del personal, distributivos de sueldos y demás movimientos de administración de personal.				
10	Llevar registros de permisos, vacaciones, y licencias del personal.				
11	Registrar nombramientos y contratos de servicios ocasionales.				

**ANEXO 3: EJEMPLO DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL PUESTO DE PROFESIONAL 1  
(ANALISTA DE RR. HH.)**



<b>MATRIZ DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL PUESTO</b>					
<b>Institución: Dirección Nacional de Tránsito</b>					
<b>Nombre del cargo: Profesional 1 (Analista de Recursos Humanos)</b>				<b>Fecha: 25-10-2006</b>	
<b>Analistas: Patricio Poveda, Alexandra Sánchez</b>				<b>Hoja No. 001</b>	
No.	DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO	VALORACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PARA ESTABLECER LAS ESENCIALES			
		F	CE	CM	TOTAL
1	Recolectar información para determinar los problemas del personal y dar soluciones a los mismos.	2	4	4	18
2	Realizar auditorias de trabajo, acorde a normatividad legal.	1	3	3	10
3	Analizar competencias documentadas de los aspirantes dentro del proceso de selección.	1	5	2	11
4	Receptar pruebas de conocimiento y aptitud de candidatos a ocupar un puesto.	1	5	2	11
5	Participar en la detección de necesidades de capacitación.	2	4	4	18
6	Presentar informes relacionados con los subsistemas de administración de Recursos Humanos.	5	4	5	25
7.	Mantener actualizado el inventario de Recursos Humanos así como la lista de asignaciones.	3	2	1	5
9	Mantener un archivo cronológico y actualizado de los decretos, resoluciones, acuerdos, expedientes del personal, distributivos de sueldos y demás movimientos de administración de personal.	4	5	3	19
10	Llevar registros de permisos, vacaciones, y licencias del personal.	5	4	1	9

**ANEXO 4: EJEMPLO DE VALORACIÓN DE LAS ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE LA ESENCIALES DEL PUESTO DE PROFESIONAL 1 (ANALISTA DE RR. HH.)**

**FORMULA PARA VALORAR LAS ACTIVIDADES Y ESTABLECER LAS ESENCIALES**

**Total = frecuencia + (Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada x Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad)**

**TOTAL = 2 + ( 4 X 4 )**

**TOTAL = 18**

A continuación transcribimos las actividades de mayor puntaje del formulario denominado **MATRIZ DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL PUESTO**, en un máximo de cuatro actividades.

<b>MATRIZ DE ACTIVIDADES ESENCIALES PARA DEFINIR EL PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO</b>				
<b>Institución: Dirección Nacional de Tránsito</b>				
<b>Nombre del cargo: Profesional 1 (Analista de Recursos Humanos)</b>			<b>Fecha: 25-10-2006</b>	
<b>Nombres de los integrantes del panel de expertos: Patricio Poveda, Alexandra Sánchez</b>				
Transcriba las actividades esenciales del puesto	Conocimientos académicos (conjunto de informaciones que adquirimos vía educación formal y/o capacitación)	PCD	Destrezas requeridas (comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de actividades)	Otras Competencias (Aptitudes-Rasgos)
1. Presentar informes relacionados con los subsistemas de Administración de Recursos Humanos.	Administración de Recursos Humanos			
2. Mantener un archivo cronológico y actualizado de los decretos, resoluciones, acuerdos, expedientes del personal, distributivos de sueldos y demás movimientos de administración de personal.	Manejo de normatividad legal.			
3. Recolectar información para determinar los problemas del personal y dar soluciones a los mismos.	Administración de Recursos Humanos y manejo de conflictos, Derecho Laboral			
4. Participar en la detección de necesidades de capacitación.	Administración de Recursos Humanos			

**ANEXO 5: EJEMPLO DE VALORACIÓN DE LAS ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE LA ESENCIALES DEL PUESTO DE PROFESIONAL 1 (ANALISTA DE RR. HH.)**

**PCD:** El desempeño de cualquier actividad requiere interactuar con algunos de los siguientes tres elementos: personas, cosas, datos

**GUÍA PARA IDENTIFICAR CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS:**

<b>Áreas de conocimientos informativos</b>	<b>Descripción</b>	<b>¿Aplica?</b>	<b>Especifique</b>
13. Información institucional de nivel estratégico.	Conocimiento de visión, misión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, planes operativos, actividades, políticas o prioridades de la institución, área o unidades administrativas.	X	E
14. Tendencias, prácticas y enfoques.	Conocer las prácticas, tendencias o enfoques de una carrera o área profesional en particular.	X	E
15. Mercado / entorno.	Conocimiento del mercado o entorno donde se desenvuelve el negocio / actividad.		
16. Productos y servicios.	Conocer los productos y servicios de la institución.		
17. Personas y áreas.	Conocer personas, áreas / unidades de la institución.	X	E
18. Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones internas o externas relevantes para el trabajo.	X	R
19. Clientes.	Conocimiento de los clientes de la institución.		
20. Proveedores / contratistas	Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.		
21. Otros grupos	Conocimiento de personas / grupos como, acreedores, inversionistas, empresas tercerizadoras de servicios, representantes de organismos externos, etc.		
22. Datos de gestión organizacional y empresariales.	Estadísticas financieras, de producción, de ventas, de recursos humanos, de sistemas, de comercialización, etc.		
23. Otros datos.	Datos de contratos, procesos, manuales, claves, códigos, catálogos, literatura, indicadores, etc.		
24. Otros conocimientos informativos (especifique)	Conocimiento de clasificación, valoración de puestos, de capacitación, selección e inducción.	X	R

**ANEXO 6: EJEMPLO DE MATRIZ PARA LA APLICACIÓN DE CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS DEL PUESTO DE PROFESIONAL 1 (ANALISTA DE RR. HH.)**

**MATRIZ DE ACTIVIDADES ESENCIALES PARA DEFINIR EL PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO**

**Institución: Dirección Nacional de Tránsito**

**Nombre del cargo: Profesional 1 (Analista de Recursos Humanos)**

**Fecha: 25-10-2006**

**Nombres de los integrantes del panel de expertos: Patricio Poveda, Alexandra Sánchez**

Transcriba las actividades esenciales del puesto	Conocimientos académicos (conjunto de informaciones que adquirimos vía educación formal y/o capacitación)	PCD	Destrezas requeridas (comportamientos laborales automatizados por la practica y la experiencia en la ejecución de actividades)	Otras Competencias (Aptitudes-Rasgos)
1. Presentar informes relacionados con los subsistemas de Administración de Recursos Humanos.	Administración de Recursos Humanos	D		
2. Mantener un archivo cronológico y actualizado de los decretos, resoluciones, acuerdos, expedientes del personal, distributivos de sueldos y demás movimientos de administración de personal.	Manejo de normatividad legal.	D		
3. Recolectar información para determinar los problemas del personal y dar soluciones a los mismos.	Administración de Recursos Humanos y manejo de conflictos, Derecho Laboral	P		
4. Participar en la detección de necesidades de capacitación.	Administración de Recursos Humanos	D		

**ANEXO 7: EJEMPLO DE VALORACIÓN DE LAS ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE LA ESENCIALES DEL PUESTO DE PROFESIONAL 1 (ANALISTA DE RR. HH.), que interactúan con personas cosas y datos.**

<b>MATRIZ DE ACTIVIDADES ESENCIALES PARA DEFINIR EL PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO</b>				
<b>Institución: Dirección Nacional de Tránsito</b>				
<b>Nombre del cargo: Profesional 1 (Analista de Recursos Humanos)</b>			<b>Fecha: 25-10-2006</b>	
<b>Nombres de los integrantes del panel de expertos: Patricio Poveda, Alexandra Sánchez</b>				
<b>Transcriba las actividades esenciales del puesto</b>	<b>Conocimientos académicos (conjunto de informaciones que adquirimos vía educación formal y/o capacitación)</b>	<b>PCD</b>	<b>Destrezas requeridas (comportamientos laborales automatizados por la practica y la experiencia en la ejecución de actividades)</b>	<b>Otras Competencias (Aptitudes-Rasgos)</b>
1. Presentar informes relacionados con los subsistemas de Administración de Recursos Humanos.	Administración de Recursos Humanos	<b>D</b>	Organización de la Información	
2. Mantener un archivo cronológico y actualizado de los decretos, resoluciones, acuerdos, expedientes del personal, distributivos de sueldos y demás movimientos de administración de personal.	Manejo de normatividad legal.	<b>D</b>	Recopilación de información	
3. Recolectar información para determinar los problemas del personal y dar soluciones a los mismos.	Administración de Recursos Humanos y manejo de conflictos, Derecho Laboral	<b>P</b>	Negociación	
4. Participar en la detección de necesidades de capacitación.	Administración de Recursos Humanos	<b>D</b>	Recopilación de Información	

**ANEXO 8: EJEMPLO DE VALORACIÓN DE LAS ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE LA ESENCIALES DEL PUESTO DE PROFESIONAL 1 (ANALISTA DE RR. HH.), Destrezas requeridas (comportamientos laborales automatizados por la practica y la experiencia en la ejecución de actividades).**

<b>MATRIZ DE ACTIVIDADES ESENCIALES PARA DEFINIR EL PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO</b>				
<b>Institución: Dirección Nacional de Tránsito</b>				
<b>Nombre del cargo: Profesional 1 (Analista de Recursos Humanos)</b>			<b>Fecha: 25-10-2006</b>	
<b>Nombres de los integrantes del panel de expertos: Patricio Poveda, Alexandra Sánchez</b>				
<b>Transcriba las actividades esenciales del puesto</b>	<b>Conocimientos académicos (conjunto de informaciones que adquirimos vía educación formal y/o capacitación)</b>	<b>PCD</b>	<b>Destrezas requeridas (comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de actividades)</b>	<b>Otras Competencias (Aptitudes-Rasgos)</b>
1. Presentar informes relacionados con los subsistemas de Administración de Recursos Humanos.	Administración de Recursos Humanos	<b>D</b>	Organización de la Información	Iniciativa Creatividad Comunicación
2. Mantener un archivo cronológico y actualizado de los decretos, resoluciones, acuerdos, expedientes del personal, distributivos de sueldos y demás movimientos de administración de personal.	Manejo de normatividad legal.	<b>D</b>	Recopilación de información	Creatividad Aptitud numérica Organización
3. Recolectar información para determinar los problemas del personal y dar soluciones a los mismos.	Administración de Recursos Humanos y manejo de conflictos, Derecho Laboral	<b>P</b>	Negociación	Empatía Sociabilidad Tolerancia
4. Participar en la detección de necesidades de capacitación.	Administración de Recursos Humanos	<b>D</b>	Recopilación de Información	Iniciativa Aptitud numérica Creatividad

**ANEXO 9: EJEMPLO DE VALORACIÓN DE LAS ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE LA ESENCIALES DEL PUESTO DE PROFESIONAL 1 (ANALISTA DE RR. HH.) Otras Competencias (Aptitudes-Rasgos)**

### DESTREZAS LABORALES ESPECÍFICAS

Destrezas específicas	¿Aplica?	Especifique																								
7. Manejar programas informáticos		Ej.: Word, Excel, Software de Recursos Humanos																								
8. Usar otros idiomas: (especifique el idioma, y el nivel requerido)		Idioma: <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">Alto</td> <td style="text-align: center;">Medio</td> </tr> <tr> <td>Hablado:</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Escrito:</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Leído:</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table> <hr/> Idioma: <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">Alto</td> <td style="text-align: center;">Medio</td> </tr> <tr> <td>Hablado:</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Escrito:</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Leído:</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>		Alto	Medio	Hablado:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Escrito:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Leído:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		Alto	Medio	Hablado:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Escrito:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Leído:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Alto	Medio																								
Hablado:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																								
Escrito:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																								
Leído:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																								
	Alto	Medio																								
Hablado:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																								
Escrito:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																								
Leído:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																								
9. Operar equipos de oficina:		Ej.: fax, teléfono computadora, copiadora																								
10. Operar vehículos, maquinaria y/o herramientas (taladros, sierras, orugas, etc.)																										
11. Otras destrezas específicas:		Ej.: Manejo de conflictos Comunicación Relaciones Interpersonales																								

#### ANEXO 10: EJEMPLO DE IDENTIFICACIÓN DE DESTREZAS ESPECÍFICAS PARA EL PUESTO DE PROFESIONAL 1 (ANALISTA DE RR. HH.)



## ENCUESTA DE REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN

Nombre del puesto: **PROFESIONAL 1 (ANALISTA DE RR. HH.)**

Nombre de los integrantes del panel de expertos: Ing. Patricio Poveda

Lic. Alexandra Sánchez

<b>Transcriba los conocimientos académicos e informativos</b>	<b>Señale</b>
1. Administración de Recursos Humanos	① ② ③
2. Manejo de normatividad legal.	① ② ③
3. Administración de Recursos Humanos y manejo de conflictos, Derecho Laboral	① ② ③
4. Información institucional de nivel estratégico.	① ② ③
5. Tendencias, prácticas y enfoques.	① ② ③
6. Personas y áreas.	① ② ③
7. Leyes y regulaciones.	① ② ③
8. Otros conocimientos informativos	① ② ③
9.	① ② ③
10.	① ② ③
11.	① ② ③
12.	
13.	

**Nota:** Estos datos se transcriben de la matriz de actividades esenciales de la columna conocimientos académicos; y, de la guía para identificar conocimientos informáticos.

### ANEXO 11: EJEMPLO DE ENCUESTA DE REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN DEL PUESTO DE PROFESIONAL 1 (ANALISTA DE RR. HH.)

## ENCUESTA DE REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN

Nombre del puesto: **PROFESIONAL 1 (ANALISTA DE RR. HH.)**

Nombre de los integrantes del panel de expertos: Ing. Patricio Poveda

Lic. Alexandra Sánchez

<b>Transcriba las destrezas generales y específicas</b>	<b>Señale</b>
1. Organización de la Información	① ② ③
2. Recopilación de información	① ② ③
3. Negociación	① ② ③
4. Conocimientos de: Word, Excel, Software de Recursos Humanos	① ② ③
5. Operar: fax, teléfono computadora, copiadora	① ② ③
6. Manejo de conflictos, Negociación, Comunicación, Relaciones Interpersonales	① ② ③
7.	① ② ③
8.	① ② ③
9.	① ② ③
10.	① ② ③
11.	① ② ③

**Nota:** Estos datos se transcriben de la matriz de actividades esenciales de la columna destrezas requeridas; y, de la matriz pasos para identificar destrezas laborales específicas.

### ANEXO 12: EJEMPLO DE ENCUESTA DE REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN DEL PUESTO DE PROFESIONAL 1 (ANALISTA DE RR. HH.)

## Metodología para Establecer la Misión, Requisitos Adicionales que Exige el Puesto e Indicadores de Gestión

### Paso 1: Defina la misión del Puesto

Para facilitar la definición de la misión del puesto, debe preguntarse ¿para qué existe el puesto?

Administrar los Subsistemas de Recursos Humanos; en base a la normatividad legal vigente; y, aportar a la solución de conflictos.

**Paso 2: Establecer la educación académica formal y capacitación adicional requeridas para el desempeño del puesto, no se refiere a la educación de los ocupantes actuales del puesto.**

Nivel de Educación Formal	Años de estudio	Título	Área Académica
Formación básica			
Bachiller			
Estudiante universitario			
Tecnólogo			
Licenciatura	5	Tercer Nivel	Administración, Psicología Industrial, Derecho
Título profesional (especialización)			
Post grados: Diplomado <input type="checkbox"/> Maestría <input type="checkbox"/> Doctorado <input type="checkbox"/>			

<b>Capacitación Adicional (Cursos, Seminarios, Pasantías)</b>	
<b>Materias</b>	<b>Número de horas</b>
Administración por Procesos	20
Gestión por Competencias	40
Técnicas de Negociación y Manejo de Conflictos	40

Legislación Laboral	20
Computación	30

### Paso 3: Establecer Requerimientos de Experiencia

Experiencia	
<input checked="" type="checkbox"/> Experiencia en instituciones similares <input checked="" type="checkbox"/> Experiencia en puestos similares	
<input type="checkbox"/> Tres meses <input type="checkbox"/> Seis meses <input type="checkbox"/> Un año	<input checked="" type="checkbox"/> Uno a tres años <input type="checkbox"/> Tres a cinco años <input type="checkbox"/> Más de cinco años

### Paso 4: Establecimiento de Indicadores de Gestión

<b>Transcriba solamente las actividades esenciales</b>	<b>Clientes</b> ¿Quién(es) es el cliente, usuario o beneficiario directo de este producto o servicio?	<b>Principales Indicadores de gestión de cada actividad</b> (Señale por lo menos uno por actividad)
1. Presentar informes relacionados con los subsistemas de Administración de Recursos Humanos.	Máxima Autoridad, Coordinador de RR. HH.	Fiabilidad del informe Tiempo de ejecución / tiempo estándar (48h00)
2. Mantener un archivo cronológico y actualizado de los decretos, resoluciones, acuerdos, expedientes del personal, distributivos de sueldos y demás movimientos de administración de personal.	Coordinador de RR. HH., Presupuesto, Gestión Tecnológica SENRES, MEF,	Disponibilidad de documentos

3. Recolectar información para determinar los problemas del personal y dar soluciones a los mismos.	Clientes internos	Nivel de satisfacción de los clientes internos en la solución de problemas.
4. Participar en la detección de necesidades de capacitación.	Clientes internos Clientes externos	Tiempo de ejecución / tiempo de entrega

**ANEXO 13: ESTABLECIMIENTO DE LA MISIÓN, REQUISITOS ADICIONALES QUE EXIGE EL PUESTO DE PROFESIONAL 1 (ANALISTA DE RR. HH.) E INDICADORES DE GESTIÓN**

## Descripción Funcional y Perfil por Competencias

### 1. Datos de Identificación

Denominación del cargo: Profesional 1 (Analista de RR. HH.)	Código: 0.00.00.3.01.01.2.1
Subproceso: Unidad de Administración de Recursos Humanos	Proceso: Habilitante
Número de ocupantes: Uno	Ciudad: Quito
Cargo Supervisor Directo: Coordinador de Recursos Humanos	Reportes Directos:
Puntos:	R.M.U.: \$. 560.00
Fecha elaboración: Noviembre, 2006	Fechas de actualización

### 2. Propósito Principal del Puesto

Administrar los Subsistemas de Recursos Humanos; en base a la normatividad legal vigente; y, aportar a la solución de conflictos.

### 3. Actividades Esenciales, Resultados, Indicadores de Gestión y Clientes

Actividades Esenciales *	Indicadores	Clientes
5. Presentar informes relacionados con los subsistemas de Administración de Recursos Humanos.	Fiabilidad del informe Tiempo de ejecución / tiempo estándar (48h00)	Máxima Autoridad, Coordinador de RR. HH.
6. Mantener un archivo cronológico y actualizado de los decretos, resoluciones, acuerdos, expedientes del personal, distributivos de sueldos y demás movimientos de administración de personal.	Disponibilidad de documentos	Coordinador de RR. HH., Presupuesto, Gestión Tecnológica SENRES, MEF,
Recolectar información para determinar los problemas del personal y dar soluciones a los mismos.	Nivel de satisfacción de los clientes internos en la solución de problemas.	Clientes internos
8. Participar en la detección de necesidades de capacitación.	Tiempo de ejecución / tiempo de entrega	Clientes internos Clientes externos

### 4. Educación Formal Requerida

Nivel de Educación Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ej, administración, economía, etc.).
Superior / Profesional	Administrador, Psicólogo Industrial, Abogado	Administración, Psicología Industrial, Derecho

## 5. Conocimientos Informativos Requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción
1. Información institucional de nivel estratégico.	Conocimiento de visión, misión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, planes operativos, actividades, políticas o prioridades de la institución, área o unidades administrativas.
2. Tendencias, prácticas y enfoques.	Conocer las prácticas, tendencias o enfoques de una carrera o área profesional en particular.
3. Personas y áreas.	Conocer personas, áreas / unidades de la institución.
4. Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones internas o externas relevantes para el trabajo.
5. Otros conocimientos informativos (especifique)	Conocimiento de clasificación, valoración de puestos, de capacitación, selección e inducción.

## 6. Destrezas Específicas Requeridas

Destrezas Específicas	Detalle
1. Manejar programas informáticos	Conocimientos de: Word, Excel, Software de Recursos Humanos
2. Otras destrezas específicas	Manejo de conflictos, Comunicación, Relaciones Interpersonales

## 7. Destrezas / Habilidades Generales ONET

Destrezas Generales	Definición
13. Organización de la Información (D)	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.
12. Recopilación de información (D)	Conocer como localizar e identificar información esencial .
24. Negociación (P)	Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos.

## 8. Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
<b>Conocimientos Formales</b> Administración, Psicología Industrial, Derecho; con énfasis en Recursos Humanos	x	
<b>Conocimientos Informativos</b> Información institucional de nivel estratégico	x	x
Tendencias, prácticas y enfoques	x	x
Personas y áreas.		x
Leyes y regulaciones	x	x
Otros conocimientos informativos		
<b>Destrezas Específicas</b> Conocimientos de: Word, Excel, Software de Recursos Humanos	x	x
Manejo de conflictos, Comunicación, Relaciones Interpersonales	x	

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
<b>Destrezas Generales</b>		
Organización de la Información		x
Recopilación de información	x	x
Negociación	x	

## 9. Experiencia Laboral Requerida

Dimensiones de Experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	Tres años
2. Especificidad de la experiencia	En sector público

## 10. Actividades de la Posición (ordenadas descendientemente por importancia)

Actividades de la Posición	F	CO	CM	Total
Recolectar información para determinar los problemas del personal y dar soluciones a los mismos.	2	4	4	26
Realizar auditorías de trabajo, acorde a normatividad legal.	1	3	3	20
Analizar competencias documentadas de los aspirantes dentro del proceso de selección.	1	5	2	18
Receptar pruebas de conocimiento y aptitud de candidatos a ocupar un puesto.	1	5	2	17
Participar en la detección de necesidades de capacitación.	2	4	4	14
Presentar informes relacionados con los subsistemas de administración de Recursos Humanos.	5	4	5	14
Mantener actualizado el inventario de Recursos Humanos así como la lista de asignaciones.	3	2	1	14
Mantener un archivo cronológico y actualizado de los decretos, resoluciones, acuerdos, expedientes del personal, distributivos de sueldos y demás movimientos de administración de personal.	4	5	3	13
Llevar registros de permisos, vacaciones, y licencias del personal.	5	4	1	12

## ANEXO 14: DESCRIPCIÓN FUNCIONAL Y PERFIL POR COMPETENCIAS DEL PUESTO DE PROFESIONAL 1 (ANALISTA DE RR. HH.) E INDICADORES DE GESTIÓN



### Perfil de competencias

Actividades esenciales	Conocimientos	Destrezas	Otras competencias
1. Presentar informes relacionados con los subsistemas de Administración de Recursos Humanos.	Información institucional de nivel estratégico.	Manejo de subsistemas de RR. HH. Software de RR. HH.	Expresión escrita
2. Mantener un. archivo cronológico y actualizado de los decretos, resoluciones, acuerdos, expedientes del personal, distributivos de sueldos y demás movimientos de administración de personal	Leyes y regulaciones	Organización de la información	Escrupulosidad
3. Recolectar información para determinar los problemas del personal y dar soluciones a los mismos.	Personas y áreas.	Manejo de conflictos Orientación de servicio	Amabilidad Empatía Expresión verbal
4. Participar en la detección de necesidades de capacitación.	Personas y áreas.	Organización de la información	Escrupulosidad Persistencia

### ANEXO 15: PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO DE PROFESIONAL 1 (ANALISTA DE RR. HH.)

### Matriz de evaluación de competencias

Actividades esenciales	Competencias	Método / técnica de evaluación
1. Presentar informes relacionados con los subsistemas de Administración de Recursos Humanos.	Expresión escrita	Prueba de conocimientos
2. Mantener un archivo cronológico y actualizado de los decretos, resoluciones, acuerdos, expedientes del personal, distributivos de sueldos y demás movimientos de administración de personal	Escrupulosidad	Inventario de personalidad
3. Recolectar información para determinar los problemas del personal y dar soluciones a los mismos.	Amabilidad Empatía Expresión verbal	Entrevista de eventos conductuales
4. Participar en la detección de necesidades de capacitación.	Escrupulosidad Persistencia	Inventario de personalidad

### ANEXO 16: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS DEL PUESTO DE PROFESIONAL 1 (ANALISTA DE RR. HH.)

### Asignación de Niveles a las competencias: comparación interpuestos

Competencia: habilidad en la comunicación escrita

<b>Puestos con la competencia</b>	<b>Nivel</b>	<b>Rango</b>
Asistente Administrativo A (Secretaria)	70	Medio
Técnico B (Tecnólogo en Sistemas)	50	Bajo
Profesional 1 (Analista de Recursos Humanos)	60	Bajo
Profesional 3 (Abogado)	100	Alto
Director Técnico de Área (Auditor General)	100	Alto

A = 100 – 90 Alto      B = 80 – 70 Medio      C = 60 – 50 Bajo

**ANEXO 17: ASIGNACIÓN DE NIVELES A LAS COMPETENCIAS: COMPARACIÓN DE LOS INTERPUESTOS EXISTENTES EN LA DIRECCION NACIONAL DE TRANSITO EN EL QUE CONSTA EL PUESTO DE PROFESIONAL 1 (ANALISTA DE RR. HH.)**

## Evaluación del desempeño en las actividades esenciales del cargo

Cargo: Profesional 1 (Analista de RR.HH.)

- Por favor evalúe el desempeño del empleado en las actividades esenciales del cargo, según la siguiente escala:
  - 5 = Altamente efectivo
  - 4 = Efectivo
  - 3 = Medianamente efectivo
  - 2 = Poco efectivo
  - 1 = Inefectivo

<b>Actividades esenciales del puesto: Profesional 1 (Analista de Recursos Humanos)</b>	
1. Presentar informes relacionados con los subsistemas de Administración de Recursos Humanos.	(1)(2)(3)(4)(5)
2. Mantener un. archivo cronológico y actualizado de los decretos, resoluciones, acuerdos, expedientes del personal, distributivos de sueldos y demás movimientos de administración de personal	(1)(2)(3)(4)(5)
3. Recolectar información para determinar los problemas del personal y dar soluciones a los mismos.	(1)(2)(3)(4)(5)
4. Participar en la detección de necesidades de capacitación.	(1)(2)(3)(4)(5)

<b>Actividades esenciales</b>	<b>Conocimientos</b>	<b>Destrezas</b>	<b>Otras competencias</b>
1. Presentar informes relacionados con los subsistemas de Administración de Recursos Humanos.	Información institucional de nivel estratégico.	Manejo de subsistemas de RR. HH. Software de RR. HH.	Expresión escrita
2. Mantener un. archivo cronológico y actualizado de los decretos, resoluciones, acuerdos, expedientes del personal, distributivos de sueldos y demás movimientos de administración de personal	Leyes y regulaciones	Organización de la información	Escrupulosidad
3. Recolectar información para determinar los problemas del personal y dar soluciones a los mismos.	Personas y áreas.	Manejo de conflictos Orientación de servicio	Amabilidad Empatía Expresión verbal
4. Participar en la detección de necesidades de capacitación.	Personas y áreas.	Organización de la información	Escrupulosidad Persistencia

- 5 = Altamente efectivo  
 4 = Efectivo  
 3 = Medianamente Efectivo  
 2 = Poco Efectivo  
 1 = Inefectivo

<b>Actividades Esenciales</b>	<b>Calificación</b>	<b>Nivel</b>
1. Presentar informes relacionados con los subsistemas de Administración de Recursos Humanos.	5	Altamente efectivo
2. Mantener un archivo cronológico y actualizado de los decretos, resoluciones, acuerdos, expedientes del personal, distributivos de sueldos y demás movimientos de administración de personal	3	Medianamente efectivo
3. Recolectar información para determinar los problemas del personal y dar soluciones a los mismos.	4	Efectivo
4. Participar en la detección de necesidades de capacitación.	3	Medianamente efectivo

- 5 = Altamente desarrollada  
 4 = Desarrollada  
 3 = Medianamente desarrollada  
 2 = Poco desarrollada  
 1 = No desarrollada

<b>Competencias</b>	<b>Calificación</b>
Información institucional de nivel estratégico.	(1)(2)(3)(4)(5)
Manejo de subsistemas de RR. HH. Software de RR. HH.	(1)(2)(3)(4)(5)
Expresión escrita	(1)(2)(3)(4)(5)
Leyes y regulaciones	(1)(2)(3)(4)(5)
Organización de la información	(1)(2)(3)(4)(5)
Escrupulosidad	(1)(2)(3)(4)(5)
Personas y áreas.	(1)(2)(3)(4)(5)
Manejo de conflictos	(1)(2)(3)(4)(5)
Orientación de servicio	(1)(2)(3)(4)(5)
Amabilidad	(1)(2)(3)(4)(5)
Empatía	(1)(2)(3)(4)(5)
Expresión verbal	(1)(2)(3)(4)(5)
Organización de la información	(1)(2)(3)(4)(5)
Persistencia	(1)(2)(3)(4)(5)

**ANEXO 18: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES Y DE LAS COMPETENCIAS INVOLUCRADAS DEL PUESTO PROFESIONAL 1 (ANALISTA DE RR. HH.)**

# ANEXO 19

