

658.3124
LI791d



4

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

CARRERA DE PSICOLOGÍA TITULACIÓN ORGANIZACIONAL

PROYECTO:

Diseño de un Plan de Capacitación por
Competencias para el Área de
Relaciones Industriales

EMPRESA: Compañía Azucarera Valdez

ATENCIÓN: Ing. Oscar Vásconez

RESPONSABLE:

Jessica Llangarí Salazar

Fecha: 16/02/2011

658.312 4
LI791d

RESUMEN

El presente proyecto esta direccionado a la elaboración de un Plan de Capacitación por competencias para el departamento de Relaciones Industriales de la Compañía Azucarera Valdez, para esto se identificó competencias de todos los cargos existentes, posteriormente se evaluó el desempeño de los colaboradores, se detectaron brechas y por último se prosiguió a la elaboración del plan de capacitación. Todos estos pasos siempre basados en competencias.

Palabras Claves:

Elaboración
Identificación
Competencias
Evaluación
Brechas/ Gap
Capacitación

INDICE GENERAL

PARTE 1 PROPUESTA

Antecedentes	1
Antecedentes de la Empresa	1
Misión	1
Visión	1
Antecedentes del Proyecto	2
Finalidad	2
Objetivos	
Objetivo General	2
Objetivos Específicos	2
Metodología	3
Estudio de Gabinete	3
Metodología Cuantitativa	4
Metodología Cualitativa	4
Plan de Acción	5
Beneficios	6

PARTE 2 DESARROLLO DEL PROYECTO

BLOQUE I: MARCO TEÓRICO

Capítulo 1: **COMPETENCIAS**

1.1 ¿Qué son las competencias?	1
1.2 Clases de competencias	2
1.3 Importancia de un sistema de gestión por competencias en la organización	3

Capítulo: **EVALUACIÓN**

2.1 ¿Qué es la evaluación de desempeño?	3
---	---

2.2	Finalidad de la Evaluación de Desempeño	3
2.3	Métodos de la Evaluación de Desempeño	4
2.3.1	Métodos basados en características	4
2.3.2	Escalas gráficas de calificación	5
2.3.3	Método de escalas mixtas	5
2.3.4	Método de distribución forzada	5
2.3.5	Métodos de formas narrativas	5
2.3.6	Métodos basados en el comportamiento	6
2.3.7	Métodos de incidentes críticos	6
2.3.8	Métodos basados en resultados	6
2.4	Evaluación por competencias	7
Capitulo 3: CAPACITACIÓN		
3.1	¿Qué es la capacitación?	7
3.2	Importancia de la Capacitación	8
3.3	Beneficios de la Capacitación para la Organización	8
3.4	¿Qué es un Plan de Capacitación?	8
3.5	Pasos para desarrollar un plan de capacitación	9
3.6	Costo de no invertir en Capacitación	10
BLOQUE II FASES DEL PROYECTO		
1.	Identificación del tema	1
2.	Elaboración de la Propuesta	1
3.	Ejecución	2

Fase 1: Documento sobre Competencias	2
Fase 2: Sistema de Evaluación por Competencias	3
Fase 3: Plan de Capacitación por Competencias	4
4. Conclusiones y Recomendaciones	5
5. BIBLIOGRAFIA	6

PARTE 3: INFORME

PROPUESTA

Antecedentes	1
Antecedentes de la Empresa	1
Misión	1
Visión	1
Antecedentes del Proyecto	2
Finalidad	2
Objetivos	
Objetivo General	2
Objetivos Específicos	2
Metodología	3
Estudio de Gabinete	3
Metodología Cuantitativa	4
Metodología Cualitativa	4
Plan de Acción	5
Beneficios	6

FORMATOS DE IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS

Listado de cargos para detectar competencias	
Gerente de Relaciones Industriales	1
Jefe de Sección Servicio y Presupuesto	3
Jefe de Relaciones Industriales	5
Jefe de Sección	7

Jefe de Trabajo Social	9
Jefe de Hospital	11
Jefe de Seguridad Física	13
Director de Escuela	15
Supervisor de RSE y Comunicación	17
Supervisor de Comisariato	19
Trabajadora Social	21
Analista de Recursos Humanos	23
Asistente de Recursos Humanos	25
Asistente de Seguridad Física	27
Asistente	29
Asistente 1	31
Ayudante	33
Ayudante 1	35
Auxiliar Control de Cámara	37
Digitador	39
Conserje	41

MANUAL DE COMPETENCIAS

Gerente de Relaciones Industriales	43
Jefe de Sección	43
Jefe de Trabajo Social	43
Supervisor de RSE y Comunicación	44
Analista de Recursos Humanos	44
Asistente de Relaciones Industriales	44
Asistente de Recursos Humanos	45
Digitador	45
Conserje	45
Ayudante	46
Asistente	46
Asistente 1	47
Asistente de Servicio y Presupuesto	47
Jefe de Seguridad Física	47
Asistente de Seguridad Física 1	48

Asistente de Seguridad Física 2	48
Asistente de Seguridad Física 3	48
Auxiliar Control de Cámara	49
Jefe de Hospital	49
Jefe de Servicios Generales	49
Director de Escuela	50
Supervisor de Comisariato	50

ANEXO

MANUAL DE PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

¿Qué son las Competencias?	51
Importancia de la evaluación por competencias	51
Objetivo	51
Alcance de la Evaluación por Competencias	51
Responsabilidades	51
Analista de Recursos Humanos	51
Jefe de cada área	52
Colaboradores	52
Periodicidad	53

ANEXOS

PLAN DE CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS

Introducción	54
Justificación	54
Objetivos	
General	54
Específicos	54
A quienes va dirigido	54
Contenido	55
Recursos	55
Recursos Humanos	55

Recursos Materiales

55

Plan

56

INFORME EJECUTIVO

ANEXOS



1. Antecedentes

1.1 Antecedentes de la Empresa

El Ingenio Valdez fue fundado en 1.884 por Rafael Valdez Cervantes, en 1.922 se constituye en la ciudad de Guayaquil, Compañía Azucarera Valdez S.A., siendo sus dueños los sucesores de Rafael Valdez Cervantes, en 1.992 es adquirida por Corporación Noboa y es a partir de 1.996 que el Consorcio Nobis dirige sus destinos hasta la actualidad. Las instalaciones de Compañía Azucarera Valdez S.A. están ubicadas al occidente del Ecuador Continental, longitud 79° 36' W, latitud 02° 09' S y en la región sur-oriental de la Provincia del Guayas, cantón Milagro, a 40 Km. de la ciudad de Guayaquil.

Sus suelos son franco-arcillo-limosos, con una topografía plana, una altitud promedio de 14 metros sobre el nivel del mar, una precipitación promedio de 1.300 mm/año y una heliofanía promedio/año de 1.040 horas/luz.

El área cultivada de caña de azúcar cubre una extensión cercana a las 11.000 has. Desarrolladas, teniendo además el aporte de cañicultores independientes con un área cercana a las 6.000 has. Cuenta con una fábrica que dispone de una capacidad instalada de molienda diaria de 8.500 toneladas de caña de azúcar, con un rendimiento promedio de 2,10 sacos de 50 kilos por tonelada de caña, lo que corresponde a 232 libras de azúcar por tonelada.

Misión

Compañía Valdez S.A. apoyada en el mapa estratégico para alcanzar su Visión, mejora continuamente en su compromiso de cultivar caña de azúcar, producir y comercializar azúcar y panela:

- De alta calidad e inocuos para la salud de nuestros clientes
- Trabajando bajo condiciones seguras de operación.
- Baja un marco de responsabilidad social y de respeto.

Visión

Líderes reconocidos en la industria azucarera por su eficiencia, productividad, innovación solidez financiera y alta calidad de sus productos, comprometidos con el bienestar y calidad de vida de sus trabajadores, el desarrollo de la comunidad y la conservación del medio ambiente.



1.2 Antecedentes del Proyecto

El Ingenio Valdez posee un gran número de colaboradores que laboran en el área de Relaciones Industriales, esta área consta con un manual de función, pero los mismos no integran las competencias que deben poseer las personas que ocupan los cargos para cumplir con éxito las funciones que allí constan; es necesario identificar y desarrollar competencias que aporten a este fin. Además el personal del área de Relaciones Industriales no posee un sistema de evaluación de desempeño por competencias que les permita determinar los aspectos que necesitan desarrollar y mejorar.

2. Finalidad

Este proyecto promueve consolidar el espacio de negocio de Compañía Azucarera Valdez a partir del aporte de su sistema de RR.HH. hacia el área de Relaciones Industriales.

3. Objetivos

3.1 Objetivo General

- Diseñar un Plan de Capacitación por Competencias para el área Relaciones Industriales.

3.2 Objetivos Específicos

- Elaborar documento sobre competencias necesarias para el correcto desempeño de los cargos existentes en el área de Relaciones Industriales.
- Elaborar un sistema de evaluación de desempeño por competencias dirigido al personal del área de Relaciones Industriales.



4. Metodología

Para el cumplimiento de los objetivos se utilizará el siguiente proceso fundamentado en estas metodologías:

a) Estudio de Gabinete:

Estudio de Gabinete en Fuentes Secundarias.- se utilizará para obtener:

I. Manual de Funciones del área de Relaciones Industriales.

- Grupo Objetivo

I. Personal del área de Relaciones Industriales.

- Muestra: Manual de Funciones.

Estudio de Gabinete en Fuentes Primarias.- Con este estudio de gabinete se obtendrá:

I. Listado de competencias que debe poseer el personal del área de Relaciones Industriales.

II. Procedimiento de Evaluación.

III. Sistema de evaluación para el personal del área de Relaciones Industriales.

IV. Plan de capacitación en el que conste los temas, responsables, fechas y recursos necesarios

- Grupo Objetivos

I. Jefe de RR.HH.

II. Colaboradores del Ingenio Valdez.

III. Personal del área del área de Relaciones Industriales.

- Muestra: 39 cargos



b) Metodología Cuantitativa:

Evaluación.- se utilizará para:

I. Evaluar al personal del área de Relaciones Industriales.

- Grupo Objetivo:

I. Personal del área de Relaciones Industriales.

- Muestra: en total se realizarán 39 evaluaciones.

Medición de Aspectos.- se utilizará para:

I. Establecer porcentajes a competencias

- Grupo Objetivo:

I. Personal del área de Relaciones Industriales.

c) Metodología Cualitativa:

Entrevista a profundidad.- se utilizará la entrevista a profundidad para:

I. Identificar las competencias que debe poseer el personal del área de Relaciones Industriales.

II. Elaborar sistema de evaluación.

III. Elaborar plan de capacitación en el que conste los temas, responsables, fechas y recursos necesarios.

- Grupo Objetivo:

I. Jefe de RR.HH.

- Muestra: se realizarán 10 entrevistas

**5. Plan de Acción**

ACTIVIDADES / TAREAS	DURACIÓN	RECURSOS	RESPONSABLES	
			DIRECTOS	INDIRECTOS
Determinar formato para identificar competencias que deben poseer los colaboradores del área de Relaciones Industriales.	1 semana	Computador Impresora	Jessica Llangarí	Jefe de RR.HH
Entrevistar a colaboradores del área de Relaciones Industriales.	3 semanas	Papel Computadora impresora	Jessica Llangarí	Representantes de cada cargo del área de Relaciones Industriales
Elaborar documento donde consten las competencias que debe poseer el personal del área de Relaciones Industriales.	2 semanas	Computador Impresora Papel Recursos Humanos Texto de Apoyo	Jessica Llangarí	Jefe de RR.HH y colaboradores del área de Relaciones Industriales.
Elaborar sistema de evaluación	2 semanas	Computadora Impresora Papel	Jessica Llangarí	Jefe de RR.HH
Evaluar al personal del área de Relaciones Industriales.	3 semanas	Computador Impresora Papel Recursos Humanos Esferos	Jessica Llangarí	Jefe de RR.HH y colaboradores del área de Relaciones Industriales
Elaboración de cuadro comparativo entre competencias obtenidas y las competencias deseadas	1 semana	Computador Impresora Papel	Jessica Llangarí	



Realizar reunión con el Jefe de RR.HH. para determinar los lineamientos básicos del plan de capacitación, usando como referencia la evaluación anteriormente aplicada	2 semanas	Computador Impresora Papel Recursos Humanos	Jessica Llangarí	Jefe de RR.HH
Elaborar el plan de capacitación en el que conste los temas, responsables, fechas y recursos necesarios	2 semanas	Computador Impresora Papel Recursos Humanos	Jessica Llangarí	Jefe de RR.HH

6. Beneficios

Con este proyecto la empresa obtendrá:

- Manual de Competencias de cargos existentes en el área de Relaciones Industriales.
- Procedimiento de Evaluación por Competencias.
- 39 colaboradores del área de Relaciones Industriales evaluados.
- Plan de Capacitación por Competencias para los colaboradores del área de Relaciones Industriales.

BLOQUE I: MARCO TEORICO

CAPITULO 1.

COMPETENCIAS

El proyecto que se realizó está enfocado en las competencias, es por este motivo que iniciaremos nuestro marco teórico enfocado en ellas.

1.1 ¿QUÉ SON LAS COMPETENCIAS?

Las competencias son características de personalidad que nos permiten realizar con efectividad las tareas encomendadas, también las podemos definir como un “conjunto de comportamientos observables que están causalmente relacionados con un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización concreta”¹

A continuación exponemos un resumen sobre lo que opinan diversos autores sobre el significado de competencia:

1. McClelland: conocimientos, destrezas, habilidades y atributos, relacionadas al trabajo o al desempeño del trabajo u otras consecuencias importantes de la vida.
2. Lawler: conjunto de conocimiento, destrezas y habilidades que permiten al empleado desarrollar exitosamente cualquier número de tareas y trabajos.
3. Boyatzis: conjunto de características individuales que pueden ser tan diversos, el autor menciona ejemplos tales como la aptitud, motivos, rasgos, capacidades, autoconcepto o conocimientos.
4. Spencer & Spencer: característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un criterio de referencia de desempeño efectivo y/o superior dentro de una situación o trabajo.
5. David Dubois: característica subyacente del individuo que lo lleva a un desempeño exitoso

¹Pereda y Berrocal (1999), Gestión de Recursos Humanos por Competencias, pag 73

6. Levoyer: son el resultado de la experiencia, además constituye saberes articulados, integrados entre ellos y de alguna manera automatizados, es un saber oportuno, sin necesidad de consultar reglas básicas ni de preguntarse sobre los indicaciones de tal o cual conductas

1.2 CLASES DE COMPETENCIAS

Para nuestro estudio hemos recogido tres tipos de competencias que se clasifican según Marta Alles en:

- a. Competencias generales: se basan en “niveles de adquisición de las diferentes habilidades en el proceso de evolución profesional de los colaboradores de una empresa”². El principal motivo para preferir este tipo de clasificación es que nos proporciona información relevante para “definir procesos de evaluación de potencial y de diseñar planes de desarrollo y, eventualmente, caminos de carrera individuales o colectivos para determinadas profesiones”³.
- b. Competencias específicas: Se trata de aquellas de tipo más básico, de cuyo desarrollo, generalmente, se basa en el conocimiento propio de algún tema.
- c. Competencias técnicas: son aquellas competencias que se refieren a las habilidades específicas que implica el correcto desempeño de puestos en un área técnica o de una función es particular. Por lo general estas habilidades se basan en conocimientos técnicos y específicos muy ligados al éxito de la ejecución técnica del puesto.

Esta clasificación dependerá del tipo de estudio que se desee desarrollar, hay que tomar en consideración también el tipo de organización, en sí, son diferentes factores que determinaran la elección.

² Martha Alles. Desarrollo del Talento Humano

³ Martha Alles. Desarrollo del Talento Humano

1.3. IMPORTANCIA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN LA ORGANIZACIÓN

Es importante implementar un sistema de gestión por competencias para desarrollar el potencial que poseen los colaboradores de la organización, además esta implementación sirve como herramienta estratégica para cumplir con éxito los objetivos departamentales y por ende los objetivos globales de la empresa.

Vale recalcar que incorporando esta gestión se está dando el valor que se merece el capital humano, ellos lo verán como una oportunidad de progreso tanto en lo personal como profesional, generará un mayor rendimiento sobre sus funciones y sobretodo habrá un mayor compromiso hacia la organización.

CAPITULO 2.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

2.1 ¿QUÉ ES LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO?

Evaluar el desempeño de una persona significa evaluar el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades que le han sido asignados.

Según Martha Alles “es una apreciación sistémica de desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de algunas personas⁴”

2.2 FINALIDAD DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

La finalidad de realizar la evaluación es conocer el desempeño actual de los colaboradores, conocer cuáles son sus fortalezas y cuáles son sus debilidades al cumplir con sus funciones y así generar un plan de capacitación para corregir brechas existentes.

La evaluación de desempeño brinda beneficios tales como:

⁴Martha Alles. Evaluación de Desempeño por Competencias. Pag 27

- Tomar decisiones de promociones y remuneración.
- Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo.
- Detectar necesidades de capacitación.
- La mayoría de las personas necesitan y esperan esa retroalimentación; a partir de conocer como hacen la tarea, pueden saber si deben modificar su comportamiento.
- Descubrir personas claves
- Descubrir inquietudes del evaluado
- Motivar a las personas al comunicarles su desempeño e involucrándolas en los objetivos de la organización (retroalimentación)
- Es una ocasión para que jefes y empleados analicen como se están haciendo las cosas.
- Para tomar decisiones sobre salarios y promociones.

2.3 MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Existen diferentes métodos para evaluar el desempeño, los cuales son utilizados según lo que se desee medir y el tipo de empresa en la cual se la vaya a implementar. Haciendo referencia a Martha Alles, ella menciona diversos “métodos de evaluación de desempeño”⁵ los cuales son expuestos a continuación:

2.3.1 Métodos basados en características

Su diseño está pensado para medir hasta qué punto un empleado posee ciertas características, como confiabilidad, creatividad, iniciativa o liderazgo, que esa

⁵ Alles, Martha Alicia. Evaluación de Desempeño por Competencias, pag 31

compañía/empresa considera importantes para el presente o para un futuro. Son populares porque son sencillos o fáciles de administrar. Si el "listado" de características no está diseñado en relación con el puesto, el resultado estará alejado de la realidad y puede dar una opinión subjetiva.

2.3.2 Escalas graficas de calificación

Cada características por evaluar se representa mediante una escala en que el evaluador indica hasta qué grado el empleado posee esas características.

2.3.3 Método de escalas mixtas

El método de escalas mixtas es una modificación del método de escala básica. En lugar de evaluar las características con una escala se le dan al evaluador tres descripciones específicas de cada característica: superior, promedio e inferior.

2.3.4 Método de distribución forzada

El método de distribución forzada exige que el evaluador elija entre varias declaraciones, a menudo puestas en forma de pares, que parecen igualmente favorables y desfavorables. De todos modos es algo desuso

2.3.5 Métodos de formas narrativas

El método de formas narrativas requiere que el evaluador prepare un ensayo que describa al empleado que evalúa con la mayor precisión posible. Presenta una excelente oportunidad para el jefe exprese su opinión sobre un empleado. Tiene sin embargo muchos problemas, es subjetivo y no siempre los evaluadores cuentan con un buen estilo de escritura; en otras palabras, los buenos escritores brindan evaluaciones más favorables de sus empleados que aquellos con menor capacidad literaria.

En síntesis, las evaluaciones de desempeño por características tienden a ser vagas y subjetivas. Una forma de eliminar la subjetividad es, en una evaluación de desempeño por características, darles a estas una descripción del comportamiento a lo largo de la escala; en ese momento la evaluación de desempeño por

características cambio de nombre pasando a ser una evaluación de desempeño por comportamiento.

2.3.6 Métodos basados en el comportamiento

Los métodos basados en el comportamiento permiten al evaluador identificar de inmediato el punto en que cierto empleado se aleja de la escala. Estos métodos se desarrollan para describir de manera específica que acciones deberían (o no deberían) exhibirse en el puesto. Por lo general, su máxima utilidad consiste en proporcionar a los empleados una retroalimentación de desarrollo

2.3.7 Métodos de incidentes crítico

Se relaciona con la conducta del evaluado cuando esta origina un éxito o un fracaso poco usual en alguna parte del trabajo. Una de las ventajas de este método es que abarca todo el periodo evaluado y de este modo se pueden facilitar el desarrollo y la autoevaluación por parte del empleado. Ahora bien, si no se consideran tantos aspectos favorables como desfavorables, la evaluación puede ser incorrecta.

Incidente crítico: suceso poco usual que denota mejor o peor desempeño del empleado en alguna parte de trabajo.

2.3.8 Métodos basados en resultados

Los métodos basados en resultados, como su nombre lo indica, evalúan los logros de los empleados, los resultados que obtienen en su trabajo. Sus defensores afirman que son mas objetivos que otros métodos y otorgan más autoridad a los empleados. la observación de resultados, como cifras de ventas o producción, supone menos subjetividad, por lo cual quizá esté menos abierta al sesgo o a la opinión subjetiva, sea a favor o en contra, de los evaluadores.

2.4 EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

Para realizar una evaluación de desempeño por competencias es necesario que se haya cumplido con antelación los siguientes pasos:

1. Identificar competencias relevantes de cada cargo o puesto de trabajo con los respectivos jefes.
2. Definir cada competencia que ha sido identificada, así el evaluador tendrá conocimiento de lo que va a medir.
3. Asignar porcentajes de frecuencia para cada competencia, dependiendo del grado y del uso de la misma. La escala⁷ que nos recomienda Martha Alles es la siguiente:
 - a. Siempre 100%
 - b. Frecuente 75%
 - c. La Mitad del Tiempo 50%
 - d. Ocasional 25%

Posterior a este proceso los colaboradores serán evaluados por su jefe inmediato el cual debe ser capacitado para que la evaluación no sea subjetiva y arroje resultados deseados.

CAPITULO 3.

CAPACITACIÓN

3.1 ¿QUÉ ES LA CAPACITACIÓN?

La capacitación es el proceso por el cual un individuo o individuos que conforman una organización se los entrena en temas variados referentes al cargo, este entrenamiento puede ser teórico o práctico, todo con la finalidad de mejorar conocimientos y habilidades.

Según Idalberto Chiavenato la capacitación es “un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas

aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. Implica transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades⁶.

3.2 IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN

La capacitación es importante por el constante cambio del conocimiento y de la tecnología. Todos los colaboradores deben ser capacitados de este modo el desempeño y resultado de sus funciones tendrán el valor agregado que toda organización necesita, además de crear motivación y fidelidad por parte del personal.

3.3 BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN PARA LA ORGANIZACIÓN

Entre los beneficios relevantes que brinda la capacitación a las organizaciones tenemos las siguientes:

- La rentabilidad crecerá.
- Mejor desempeño en el puesto de trabajo.
- Mejor relación jefes / colaboradores.
- Mayor identidad para con la organización.

3.4 ¿QUÉ ES UN PLAN DE CAPACITACIÓN

Idalberto Chiavenato menciona que el plan de capacitación “es la elección y descripción de los medios de tratamiento para satisfacer las necesidades indicadas o percibidas, en otras palabras, una vez que se ha determinado las necesidades de capacitación⁷”.

⁶ Idalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos. Pag 557

⁷ Dalziel. M.; CUBEIRO, J.C. y FERNANDEZ, G. (1996): Las Competencias: Clave para una gestión integrada de los recursos humanos, Bilbao, Deusto.

Lo que se pretende es realizar la programación, sistematización y fundamentación de la misma.

Es un medio en el cual ponemos todos los elementos que harán que la capacitación sea ejecutada y tenga el éxito esperado.

3.5 PASOS PARA DESARROLLAR UN PLAN DE CAPACITACIÓN

Para desarrollar un plan/programa de capacitación es necesario seguir los siguientes puntos:

a. ¿A quién debe capacitarse?

Se refiere al grupo objetivo que va a participar en el evento.

b. ¿En qué capacitar?

Son los temas que van a ser dictados, es recomendable clarificarlos de acuerdo al grupo objetivo de la capacitación.

c. ¿Quién debe capacitarlo?

La persona que dicte la capacitación, debe ser alguien que tenga una formación y experiencia garantizada sobre el tema.

d. ¿Dónde y cuándo?/logística requerida

Uno de los puntos para que la capacitación sea exitosa en la logística, esta debe estar planificada correctamente, entre los aspectos a tomar en cuenta tenemos:

- Sitio donde se realizarán la capacitación.
- Materiales pedagógicos.
- Tecnología.
- Alimentación.
- Alojamiento, si la capacitación es externa.
- Transporte de capacitadores y asistentes, entre otros.

e. Costo del plan de capacitación

El costo de la capacitación tiene referencia al presupuesto que la organización ha asignado para ese tema, hay que ser bien específico y cuidadoso al realizar el costeo y más aun si la capacitación es externa.

f. Seguimiento y acompañamiento

Es indispensable que a más de ir monitoreando todo acerca de la logística, se verifique el resultado y alcance que ha tenido la capacitación en el grupo objetivo, una de las formas de obtener información es mediante encuestas o el dialogo directo con el jefe.

g. Evaluación de la capacitación

Para realizar este punto es importante que el evaluador determine exactamente lo que desea medir, así se obtendrá solo que desea saber.

3.6 COSTO DE NO INVERTIR EN CAPACITACIÓN

Algunas organizaciones piensan que al no invertir en capacitación, no están perdiendo ni ganando nada, este tipo de organizaciones son los que no progresan y se quedan a la deriva. Es importante tomar en consideración los siguientes puntos.

La no inversión en capacitación produce:

- Falta de efectividad en la ejecución de las funciones.
- Personal desmotivado.
- Rotación de personal.
- Falta de identidad con la organización.
- Desmotivación.
- Menos rentabilidad.
- Menos trabajo en Equipo.

BLOQUE II: FASES DEL PROYECTO

IDENTIFICACIÓN DEL TEMA

Antes de comenzar las pasantías en la Compañía Azucarera Valdez, mantuve dos reuniones previas con el Supervisor de Recursos Humanos, en donde le solicité me explique cuáles eran los procedimientos que se realizaban de acuerdo a los diversos subsistemas que ahí existían. Al escuchar y observar detenidamente todo lo que me mencionaba pude ir discerniendo la información recibida.

La Compañía no tenía ningún proceso de Recursos Humanos que se realice basado en competencias que les permitiera medir el desempeño de sus colaboradores, es así como se decidió realizar un Plan de Capacitación por Competencias, pero antes de esto obviamente se determinó realizar la identificación de competencias para todos los cargos que en el área existían (ver anexo).

ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA

Al tener el tema establecido y aprobado respectivamente, lo primero que se realizó fue solicitar al jefe de Relaciones Industriales el manual de funciones de los cargos existentes y el listado de todos los colaboradores activos del área, con esta información se iba estableciendo las posibles competencias para cada cargo, el número de cargos y demás el número total de colaboradores a los cuales se tenía que evaluar.

Para establecer las competencias de los cargos, se elaboró un formato en donde incluía un total de quince competencias con sus respectivas definiciones, en conjunto con esto se elaboró también un cronograma de entrevistas que debían mantenerse con los jefes de los respectivos departamentos. Posteriormente a esto se realizó el respectivo Manual de Competencias para los cargos del área de Relaciones Industriales.

significativas, se obtuvieron los resultados y de encontraron brechas, las mismas que sirvieron para diseñar el plan de capacitación.

EJECUCIÓN

Mi ingreso a la Compañía Azucarera Valdez fue el 12 de Julio del 2010, una semana antes fue presentada la propuesta del proyecto, el mismo que se trataba sobre el **Diseño de un Plan de Capacitación por Competencias para el Área de Relaciones Industriales**, en una reunión con el gerente del área se determinó que el proyecto sea direccionado para el área de Fábrica, lo cual fue aceptado.

FASE 1: Documento sobre Competencias

Una vez en la compañía lo que se realizó fue solicitar al jefe de Nómina el listado del personal activo y el organigrama del área de fábrica, con esta información lo que deseaba era obtener el número total de cargos y el número de colaboradores existentes, lo cual me permitió determinar si se abarcaría todo el área de Fábrica o solo un departamento del mismo, ya que la cantidad total es de 600 colaboradores, cabe mencionar que en esa temporada la Compañía se encontraba en plena zafra y además había adquirido una nueva tecnología como es el difusor, lo cual permitía que la molienda de la caña de azúcar fuera más rápida; toda la atención se encontraba en esto porque como estaba recién adquirida se produjeron algunos inconvenientes.

En base a libros y a los manuales de funciones que se iban revisando, se fue elaborando el formato para la identificación de competencias, el mismo que fue presentado a la persona encargada de supervisar mi proyecto, se realizó las correcciones y posteriormente quedó establecido definitivamente.

La Compañía Azucarera Valdez no posee una gestión por competencias, por lo que pedí una reunión con el Jefe de Relaciones Industriales en donde le explique la importancia de comenzar esta gestión por el área en donde él era el Jefe, de modo que se tenga una base y en el transcurso del tiempo se vaya expandiendo a todas las áreas de la Compañía, la petitoria fue escogida y ante esta decisión se prosiguió a pedir nuevamente información sobre los colaboradores del área y el organigrama.

El 2 de Agosto se desarrolló la respectiva presentación ejecutiva del proyecto al Jefe de Relaciones Industriales, fue en esta fecha porque así se acordó en una reunión previamente mantenida con mi supervisor.

Antes de comenzar a identificar las competencias de cada cargo, se sugirió establecer las competencias organizacionales, esto se elaboró con la ayuda de la lectura inteligente de la misión, visión y por último de los valores que posee la Compañía. Fue importante también modificar algunos cargos en el organigrama del área, ya que se encontraban desactualizados, los manuales de funciones fueron también revisados y corregidos ya que presentaban inconsistencias; estas actividades fueron revisadas y aprobadas respectivamente por mi supervisor.

Como el formato de identificación de competencias ya estaba aprobado solo se le realizó una pequeña modificación referente al área, lo que permitió seleccionar un total de 15 competencias por cada cargo existente en cada departamento, las mismas que fueron presentadas a los jefes de Relaciones Industriales, Servicio y Control de Costo y Presupuesto, Trabajo Social y Seguridad Física. Del total de competencias el Jefe tuvo que priorizar mínimo 6 y un máximo de 9 competencias por cada cargo que él tenía a su mando, es importante mencionar que se concretaron citas con cada jefe con anterioridad, lo cual facilitó la entrevista.

Posterior a la identificación de competencias de todos los cargos, se realizó un manual donde constan todos los cargos con sus respectivas competencias y grados. El manual de competencias fue presentado para su revisión y aprobación.

FASE 2: Sistema de Evaluación por Competencias

Al tener el manual de competencias establecido se continuó a desarrollar un manual de procedimiento y formato de evaluación por competencias (ver anexo), estos al igual que todos los formatos fueron entregados para su evaluación y respectiva aprobación.

Al tener el visto bueno de mi supervisor se establecieron citas con todos los colaboradores del área de Relaciones Industriales para empezar con la evaluación por competencias, la misma que duró alrededor de 2 meses ya que eran 39 personas a evaluar.

Al finalizar todas las evaluaciones se prosiguió a calificar con lo cual se obtuvo resultados que permitieron establecer brechas (ver anexo) entre el perfil establecido y el perfil existente.

Por último se detectaron brechas entre las competencias actuales y las competencias requeridas para el cargo de cada colaborador, al tener esta información se elaboró el diseño del plan de capacitación por competencias

FASE 3: Plan de Capacitación por Competencias

Esta fue la fase más corta ya que al tener toda la información lo que se continuó a realizar fue un borrador de un plan de capacitación, la misma que se presentó al Jefe de Relaciones Industriales, luego de las correcciones correspondientes fue aprobada (ver anexo).

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusión:

Mantener un diálogo constante con el supervisor del proyecto, de modo que se nos pueda otorgar la información requerida de forma rápida y oportuna.

Recomendación:

Informar avances cada vez que sea necesario.

Conclusión:

Cumplir en lo posible con las fechas asignadas en el diagrama de Gantt.

Recomendación:

Cuando se realice la presentación ejecutiva, enfocar que las fechas deben ser cumplidas por lo que es necesario pedir la colaboración de todos los involucrados.

Conclusión:

Realizar las bitácoras, las mismas que son de gran ayuda al momento de elaborar la parte del desarrollo del proyecto.

Recomendación:

Asistir a las clases con el Director de Práctica ya que ahí podremos despejar las dudas que se han presentado antes y durante la ejecución del proyecto

Conclusión:

Antes de realizar la propuesta se debe analizar todo lo observado y leído acerca del problema existente.

Recomendación:

Realizar lecturas acerca del tema que se ha propuesto realizar, apoyarse en ellos generará mayor seguridad de lo que se desea obtener.

BIBLIOGRAFIA:

- ALLES, Martha Alicia. Evaluación de Desempeño por Competencias. Segunda Edición, Buenos Aires. Ediciones Granica S.A., 2005
- CHIAVENATO, Adalberto. Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición, Bogotá. Mc Graw Hill, 2004
- ALLES, Martha Alicia. Desarrollo del Talento Humano. Segunda Edición, Buenos Aires. Ediciones Granica S.A., 2008.
- Dalziel. M.; CUBEIRO, J.C. y FERNANDEZ, G. (1996): Las Competencias: Clave para una gestión integrada de los recursos humanos, Bilbao, Deusto.
- Comisión de Vinculación. Diseño Curricular por Competencias. Documentos de Consultas, Guayaquil 2010.
- www.monografias.com/trabajos73/implementar-sistema-gestion-competencias-organizaciones/implementar-sistema-gestion-competencias-organizaciones2.shtml#tendencia
- <http://www.monografias.com/trabajos30/rendimiento/rendimiento.shtml?monosearch#evoluc>
- http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-81030_archivo_pdf.pdf
- http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/estevez_b_fl/capitulo2.pdf



1. Antecedentes

1.1 Antecedentes de la Empresa

El Ingenio Valdez fue fundado en 1.884 por Rafael Valdez Cervantes, en 1.922 se constituye en la ciudad de Guayaquil, Compañía Azucarera Valdez S.A., siendo sus dueños los sucesores de Rafael Valdez Cervantes, en 1.992 es adquirida por Corporación Noboa y es a partir de 1.996 que el Consorcio Nobis dirige sus destinos hasta la actualidad. Las instalaciones de Compañía Azucarera Valdez S.A. están ubicadas al occidente del Ecuador Continental, longitud 79° 36' W, latitud 02° 09' S y en la región sur-oriental de la Provincia del Guayas, cantón Milagro, a 40 Km. de la ciudad de Guayaquil.

Sus suelos son franco-arcillo-limosos, con una topografía plana, una altitud promedio de 14 metros sobre el nivel del mar, una precipitación promedio de 1.300 mm/año y una heliofanía promedio/año de 1.040 horas/luz.

El área cultivada de caña de azúcar cubre una extensión cercana a las 11.000 has. Desarrolladas, teniendo además el aporte de cañicultores independientes con un área cercana a las 6.000 has. Cuenta con una fábrica que dispone de una capacidad instalada de molienda diaria de 8.500 toneladas de caña de azúcar, con un rendimiento promedio de 2,10 sacos de 50 kilos por tonelada de caña, lo que corresponde a 232 libras de azúcar por tonelada.

Misión

Compañía Valdez S.A. apoyada en el mapa estratégico para alcanzar su Visión, mejora continuamente en su compromiso de cultivar caña de azúcar, producir y comercializar azúcar y panela:

- De alta calidad e inocuos para la salud de nuestros clientes
- Trabajando bajo condiciones seguras de operación.
- Baja un marco de responsabilidad social y de respeto.

Visión

Lideres reconocidos en la industria azucarera por su eficiencia, productividad, innovación solidez financiera y alta calidad de sus productos, comprometidos con el bienestar y calidad de vida de sus trabajadores, el desarrollo de la comunidad y la conservación del medio ambiente.



1.2 Antecedentes del Proyecto

El Ingenio Valdez posee un gran número de colaboradores que laboran en el área de Relaciones Industriales, esta área consta con un manual de función, pero los mismos no integraban las competencias que deben poseer las personas que ocupan los cargos para cumplir con éxito las funciones que allí constan; por eso se identificó y desarrolló competencias que aporten a este fin. Además el personal del área de Relaciones Industriales no poseía un sistema de evaluación de desempeño por competencias que les permita determinar los aspectos que necesitan desarrollar y mejorar.

2. Finalidad

Este proyecto promovió consolidar el espacio de negocio de Compañía Azucarera Valdez a partir del aporte de su sistema de RR.HH. hacia el área de Relaciones Industriales.

3. Objetivos

3.1 Objetivo General

- Se diseñó un Plan de Capacitación por Competencias para el área Relaciones Industriales.

3.2 Objetivos Específicos

- Se elaboró documento sobre competencias necesarias para el correcto desempeño de los cargos existentes en el área de Relaciones Industriales.
- Se elaboró un sistema de evaluación de desempeño por competencias dirigido al personal del área de Relaciones Industriales.



4. Metodología

Para el cumplimiento de los objetivos se desarrolló el siguiente proceso fundamentado en estas metodologías:

a) Estudio de Gabinete:

Estudio de Gabinete en Fuentes Secundarias.- se lo utilizó para obtener:

I. Manual de Funciones del área de Relaciones Industriales.

- Grupo Objetivo

I. Personal del área de Relaciones Industriales.

- Muestra: Manual de Funciones.

Estudio de Gabinete en Fuentes Primarias.- Con este estudio de gabinete se obtuvo:

- I. Listado de competencias que debe poseer el personal del área de Relaciones Industriales.
- II. Procedimiento de Evaluación.
- III. Sistema de evaluación para el personal del área de Relaciones Industriales.
- IV. Plan de capacitación en el que conste los temas, responsables, fechas y recursos necesarios

- Grupo Objetivos

- I. Jefe de RR.HH.
- II. Colaboradores del Ingenio Valdez.
- III. Personal del área del área de Relaciones Industriales.

- Muestra: 39 cargos



b) Metodología Cuantitativa:

Evaluación.- La utilizamos para:

I. Evaluar al personal del área de Relaciones Industriales.

- Grupo Objetivo:

I. Personal del área de Relaciones Industriales.

- Muestra: en total se realizaran 39 evaluaciones.

Medición de Aspectos.- Lo utilizamos para:

I. Establecer porcentajes a competencias

- Grupo Objetivo:

I. Personal del área de Relaciones Industriales.

c) Metodología Cualitativa:

Entrevista a profundidad.- utilizamos la entrevista a profundidad para:

- I. Identificar las competencias que debe poseer el personal del área de Relaciones Industriales.
- II. Elaborar sistema de evaluación.
- III. Elaborar plan de capacitación en el que conste los temas, responsables, fechas y recursos necesarios.

- Grupo Objetivo:

I. Jefe de RR.HH.

- Muestra: se realizaran 10 entrevistas

5. Plan de Acción

ACTIVIDADES / TAREAS	DURACIÓN	RECURSOS	RESPONSABLES	
			DIRECTOS	INDIRECTOS
Se determinó formato para identificar competencias que deben poseer los colaboradores del área de Relaciones Industriales.	1 semana	Computador Impresora	Jessica Llangarí	Jefe de RR.HH
Se entrevistó a colaboradores del área de Relaciones Industriales.	3 semanas	Papel Computadora impresora	Jessica Llangarí	Representantes de cada cargo del área de Relaciones Industriales
Se elaboró documento donde consten las competencias que debe poseer el personal del área de Relaciones Industriales.	2 semanas	Computador Impresora Papel Recursos Humanos Texto de Apoyo	Jessica Llangarí	Jefe de RR.HH y colaboradores del área de Relaciones Industriales.
Se elaboró sistema de evaluación	2 semanas	Computadora Impresora Papel	Jessica Llangarí	Jefe de RR.HH
Se evaluó al personal del área de Relaciones Industriales.	3 semanas	Computador Impresora Papel Recursos Humanos Esferos	Jessica Llangarí	Jefe de RR.HH y colaboradores del área de Relaciones Industriales
Se elaboró cuadro comparativo entre competencias obtenidas y las competencias deseadas	1 semana	Computador Impresora Papel	Jessica Llangarí	

Se realizó reuniones con el Jefe de RR.HH. para determinar los lineamientos básicos del plan de capacitación, usando como referencia la evaluación anteriormente aplicada	2 semanas	Computador Impresora Papel Recursos Humanos	Jessica Llangari	Jefe de RR.HH
Se elaboró el plan de capacitación en el que conste los temas, responsables, fechas y recursos necesarios	2 semanas	Computador Impresora Papel Recursos Humanos	Jessica Llangari	Jefe de RR.HH

6. Beneficios

Con este proyecto la empresa obtuvo:

- Manual de Competencias de cargos existentes en el área de Relaciones Industriales.
- Procedimiento de Evaluación por Competencias.
- 39 colaboradores del área de Relaciones Industriales evaluados.
- Plan de Capacitación por Competencias para los colaboradores del área de Relaciones Industriales.



FORMATO DE

IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS

INDICE

Listado de Cargos para detectar Competencias	1
Gerente de Relaciones Industriales	3
Jefe de Sección Servicio y Presupuesto	5
Jefe de Relaciones Industriales	7
Jefe de Sección	9
Jefe de Trabajo Social	11
Jefe de Hospital	13
Jefe de Servicios Generales	15
Jefe de Seguridad Física	17
Director de Escuela	19
Supervisor de RSE y Comunicación	21
Supervisor de Comisariato	23
Trabajadora Social	25
Analista de Recursos Humanos	27
Asistente de Recursos Humanos	29
Asistente de Seguridad Física	31
Asistente	33
Ayudante	35
Auxiliar Control de Cámara	37
Digitador	39
Conserje	41

LISTADO DE CARGOS PARA DETECTAR COMPETENCIAS

NOMBRE DEL CARGO	# de personas por Cargos
Gerente de Relaciones Industriales	1
Jefe de Sección Servicios y Presupuesto	1
Jefe de Relaciones Industriales	1
Jefe de Sección	1
Jefe de Trabajo Social	1
Jefe de Hospital	1
Jefe Servicios Generales	1
Jefe de Seguridad Física	1
Directora de Escuela	1
Supervisor de RSE y Comunicación	1
Supervisor de Comisariato	1
Trabajadora Social	5
Analista de Recursos Humanos	2
Asistente de RR.HH.	1
Asistente de Seguridad Física	3
Asistente	5
Ayudante	5
Auxiliar Control de Cámaras	5
Digitador	2
Conserje	3
TOTAL DE CARGOS	20
# DE PERSONAS SEGÚN CARGOS	43
Vacantes	4
TOTAL DE PERSONAS ACTIVAS	39



FORMATO DE IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS



Nombre del Cargo:

GERENTE DE RELACIONES INDUSTRIALES

NOTA: EL GRADO DE RELEVANCIA DE LA COMPETENCIA PARA EL PUESTO SERÁ CALIFICADO DE LA SIGUIENTE MANERA:

A= 100% B= 75% C= 50% D= 25%

COMPETENCIAS FUNDAMENTALES

Competencia	Descripción de la Competencia	FRECUENCIA			
		A Siempre	B Frecuente	C La mitad del Tiempo	D Ocasionalmente
Ética	Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales, buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales.				
Compromiso	Sentir como propios los objetivos de la organización. Prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos del negocio.				
Comunicación	Capacidad de escribir, expresar y presentar información en forma efectiva y persuasiva en diferentes entornos y con diferentes personas. Involucra a otros en un diálogo activo, abierto y productivo.				
Autocontrol	Capacidad de manejar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones u hostilidades de los demás, o cuando se trabaja en condiciones de estrés.				
Trabajo en equipo	Capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común, subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.				
Tolerancia a la Presión	Habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de: presión de tiempo y de desacuerdo, además de responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.				
Calidad de trabajo	Capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización.				



FORMATO DE IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS



Nombre del Cargo:

JEFE SECCIÓN SERVICIOS Y PRESUPUESTO

NOTA: EL GRADO DE RELEVANCIA DE LA COMPETENCIA PARA EL PUESTO SERÁ CALIFICADO DE LA SIGUIENTE MANERA:

A= 100% B= 75% C= 50% D= 25%

COMPETENCIAS FUNDAMENTALES

Competencia	Descripción de la Competencia	FRECUENCIA			
		A Siempre	B Frecuente	C La mitad del Tiempo	D Ocasionalmente
Ética	Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales, buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales.				
Compromiso	Sentir como propios los objetivos de la organización. Prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos del negocio.				
Comunicación	Capacidad de escribir, expresar y presentar información en forma efectiva y persuasiva en diferentes entornos y con diferentes personas. Involucra a otros en un diálogo activo, abierto y productivo.				
Autocontrol	Capacidad de manejar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones u hostilidades de los demás, o cuando se trabaja en condiciones de estrés.				
Trabajo en equipo	Capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común, subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.				
Tolerancia a la Presión	Habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de: presión de tiempo y de desacuerdo, además de responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.				
Calidad de trabajo	Capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización.				



FORMATO DE IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS



Nombre del Cargo:

JEFE DE RELACIONES INDUSTRIALES

NOTA: EL GRADO DE RELEVANCIA DE LA COMPETENCIA PARA EL PUESTO SERÁ CALIFICADO DE LA SIGUIENTE MANERA:

A= 100% B= 75% C= 50% D= 25%

COMPETENCIAS FUNDAMENTALES

Competencia	Descripción de la Competencia	FRECUENCIA			
		A Siempre	B Frecuente	C La mitad del Tiempo	D Ocasionalmente
Ética	Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales, buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales.				
Compromiso	Sentir como propios los objetivos de la organización. Prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos del negocio.				
Comunicación	Capacidad de escribir, expresar y presentar información en forma efectiva y persuasiva en diferentes entornos y con diferentes personas. Involucra a otros en un diálogo activo, abierto y productivo.				
Autocontrol	Capacidad de manejar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones u hostilidades de los demás, o cuando se trabaja en condiciones de estrés.				
Trabajo en equipo	Capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común, subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.				
Tolerancia a la Presión	Habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, además de responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.				
Calidad de trabajo	Capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización.				



FORMATO DE IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS



Nombre del Cargo:

JEFE DE SECCIÓN

NOTA: EL GRADO DE RELEVANCIA DE LA COMPETENCIA PARA EL PUESTO SERÁ CALIFICADO DE LA SIGUIENTE MANERA:

A= 100% B= 75% C= 50% D= 25%

COMPETENCIAS FUNDAMENTALES

Competencia	Descripción de la Competencia	FRECUENCIA			
		A Siempre	B Frecuente	C La mitad del Tiempo	D Ocasionalmente
Ética	Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales, buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales.				
Compromiso	Sentir como propios los objetivos de la organización. Prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos del negocio.				
Comunicación	Capacidad de escribir, expresar y presentar información en forma efectiva y persuasiva en diferentes entornos y con diferentes personas. Involucra a otros en un diálogo activo, abierto y productivo.				
Autocontrol	Capacidad de manejar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones u hostilidades de los demás, o cuando se trabaja en condiciones de estrés.				
Trabajo en equipo	Capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común, subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.				
Tolerancia a la Presión	Habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de: presión de tiempo y de desacuerdo, además de responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.				



FORMATO DE IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS



Nombre del Cargo:

JEFE DE TRABAJO SOCIAL

NOTA: EL GRADO DE RELEVANCIA DE LA COMPETENCIA PARA EL PUESTO SERÁ CALIFICADO DE LA SIGUIENTE MANERA:

A= 100% B= 75% C= 50% D= 25%

COMPETENCIAS FUNDAMENTALES

Competencia	Descripción de la Competencia	FRECUENCIA			
		A Siempre	B Frecuente	C La mitad del Tiempo	D Ocasionalmente
Ética	Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales, buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales.				
Compromiso	Sentir como propios los objetivos de la organización. Prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos del negocio.				
Comunicación	Capacidad de escribir, expresar y presentar información en forma efectiva y persuasiva en diferentes entornos y con diferentes personas. Involucra a otros en un diálogo activo, abierto y productivo.				
Autocontrol	Capacidad de manejar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones u hostilidades de los demás, o cuando se trabaja en condiciones de estrés.				
Trabajo en equipo	Capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común, subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.				
Tolerancia a la Presión	Habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de: presión de tiempo y de desacuerdo, además de responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.				
Calidad de trabajo	Capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización.				



FORMATO DE IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS



Nombre del Cargo:

JEFE DE HOSPITAL

NOTA: EL GRADO DE RELEVANCIA DE LA COMPETENCIA PARA EL PUESTO SERÁ CALIFICADO DE LA SIGUIENTE MANERA:

A= 100% B= 75% C= 50% D= 25%

COMPETENCIAS FUNDAMENTALES

Competencia	Descripción de la Competencia	FRECUENCIA			
		A Siempre	B Frecuente	C La mitad del Tiempo	D Ocasionalmente
Ética	Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales, buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales.				
Compromiso	Sentir como propios los objetivos de la organización. Prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos del negocio.				
Comunicación	Capacidad de escribir, expresar y presentar información en forma efectiva y persuasiva en diferentes entornos y con diferentes personas. Involucra a otros en un diálogo activo, abierto y productivo.				
Autocontrol	Capacidad de manejar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones u hostilidades de los demás, o cuando se trabaja en condiciones de estrés.				
Trabajo en equipo	Capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común, subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.				
Tolerancia a la Presión	Habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, además de responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.				
Calidad de trabajo	Capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización.				



**FORMATO DE IDENTIFICACIÓN
DE COMPETENCIAS**



Nombre del Cargo: **JEFE DE SEGURIDAD FÍSICA**

NOTA: EL GRADO DE RELEVANCIA DE LA COMPETENCIA PARA EL PUESTO SERÁ CALIFICADO DE LA SIGUIENTE MANERA:
A= 100% B= 75% C= 50% D= 25%

COMPETENCIAS FUNDAMENTALES

Competencia	Descripción de la Competencia	FRECUENCIA			
		A Siempre	B Frecuente	C La mitad del Tiempo	D Ocasionalmente
Ética	Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales, buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales.				
Compromiso	Sentir como propios los objetivos de la organización. Prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos del negocio.				
Comunicación	Capacidad de escribir, expresar y presentar información en forma efectiva y persuasiva en diferentes entornos y con diferentes personas. Involucra a otros en un diálogo activo, abierto y productivo.				
Autocontrol	Capacidad de manejar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones u hostilidades de los demás, o cuando se trabaja en condiciones de estrés.				
Trabajo en equipo	Capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común, subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.				
Tolerancia a la Presión	Habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de: presión de tiempo y de desacuerdo, además de responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.				
Calidad de trabajo	Capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización.				



FORMATO DE IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS



Nombre del Cargo:

DIRECTOR DE ESCUELA

NOTA: EL GRADO DE RELEVANCIA DE LA COMPETENCIA PARA EL PUESTO SERÁ CALIFICADO DE LA SIGUIENTE MANERA:

A= 100% B= 75% C= 50% D= 25%

COMPETENCIAS FUNDAMENTALES

Competencia	Descripción de la Competencia	FRECUENCIA			
		A Siempre	B Frecuente	C La mitad del Tiempo	D Ocasionalmente
Ética	Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales, buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales.				
Compromiso	Sentir como propios los objetivos de la organización. Prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos del negocio.				
Comunicación	Capacidad de escribir, expresar y presentar información en forma efectiva y persuasiva en diferentes entornos y con diferentes personas. Involucra a otros en un diálogo activo, abierto y productivo.				
Autocontrol	Capacidad de manejar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones u hostilidades de los demás, o cuando se trabaja en condiciones de estrés.				
Trabajo en equipo	Capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común, subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.				
Tolerancia a la Presión	Habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, además de responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.				
Calidad de trabajo	Capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización.				



**FORMATO DE IDENTIFICACIÓN
DE COMPETENCIAS**



Nombre del Cargo:

SUPERVISOR DE RSE Y COMUNICACIÓN

NOTA: EL GRADO DE RELEVANCIA DE LA COMPETENCIA PARA EL PUESTO SERÁ CALIFICADO DE LA SIGUIENTE MANERA:

A= 100% B= 75% C= 50% D= 25%

COMPETENCIAS FUNDAMENTALES

Competencia	Descripción de la Competencia	FRECUENCIA			
		A Siempre	B Frecuente	C La mitad del Tiempo	D Ocasionalmente
Ética	Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales, buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales.				
Compromiso	Sentir como propios los objetivos de la organización. Prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos del negocio.				
Comunicación	Capacidad de escribir, expresar y presentar información en forma efectiva y persuasiva en diferentes entornos y con diferentes personas. Involucra a otros en un diálogo activo, abierto y productivo.				
Autocontrol	Capacidad de manejar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones u hostilidades de los demás, o cuando se trabaja en condiciones de estrés.				
Trabajo en equipo	Capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común, subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.				
Tolerancia a la Presión	Habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, además de responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.				
Calidad de trabajo	Capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización.				



FORMATO DE IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS



Nombre del Cargo:

SUPERVISOR DE COMISARIATO

NOTA: EL GRADO DE RELEVANCIA DE LA COMPETENCIA PARA EL PUESTO SERÁ CALIFICADO DE LA SIGUIENTE MANERA: A=

100% B= 75% C= 50% D= 25%

COMPETENCIAS FUNDAMENTALES

Competencia	Descripción de la Competencia	FRECUENCIA			
		A Siempre	B Frecuente	C La mitad del Tiempo	D Ocasionalmente
Ética	Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales, buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales.				
Compromiso	Sentir como propios los objetivos de la organización. Prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos del negocio.				
Comunicación	Capacidad de escribir, expresar y presentar información en forma efectiva y persuasiva en diferentes entornos y con diferentes personas. Involucra a otros en un diálogo activo, abierto y productivo.				
Autocontrol	Capacidad de manejar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones u hostilidades de los demás, o cuando se trabaja en condiciones de estrés.				
Trabajo en equipo	Capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común, subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.				
Tolerancia a la Presión	Habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, además de responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.				
Calidad de trabajo	Capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización.				



FORMATO DE IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS



Nombre del Cargo:

TRABAJADORA SOCIAL

NOTA: EL GRADO DE RELEVANCIA DE LA COMPETENCIA PARA EL PUESTO SERÁ CALIFICADO DE LA SIGUIENTE MANERA:

A= 100% B= 75% C= 50% D= 25%

COMPETENCIAS FUNDAMENTALES

Competencia	Descripción de la Competencia	FRECUENCIA			
		A Siempre	B Frecuente	C La mitad del Tiempo	D Ocasionalmente
Ética	Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales, buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales.				
Compromiso	Sentir como propios los objetivos de la organización. Prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos del negocio.				
Comunicación	Capacidad de escribir, expresar y presentar información en forma efectiva y persuasiva en diferentes entornos y con diferentes personas. Involucra a otros en un diálogo activo, abierto y productivo.				
Autocontrol	Capacidad de manejar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones u hostilidades de los demás, o cuando se trabaja en condiciones de estrés.				
Trabajo en equipo	Capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común, subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.				
Tolerancia a la Presión	Habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de: presión de tiempo y de desacuerdo, además de responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.				
Calidad de trabajo	Capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización.				



FORMATO DE IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS



Nombre del Cargo:

ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS

NOTA: EL GRADO DE RELEVANCIA DE LA COMPETENCIA PARA EL PUESTO SERÁ CALIFICADO DE LA SIGUIENTE MANERA:

A= 100% B= 75% C= 50% D= 25%

COMPETENCIAS FUNDAMENTALES

Competencia	Descripción de la Competencia	FRECUENCIA			
		A Siempre	B Frecuente	C La mitad del Tiempo	D Ocasionalmente
Ética	Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales, buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales.				
Compromiso	Sentir como propios los objetivos de la organización. Prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos del negocio.				
Comunicación	Capacidad de escribir, expresar y presentar información en forma efectiva y persuasiva en diferentes entornos y con diferentes personas. Involucra a otros en un diálogo activo, abierto y productivo.				
Autocontrol	Capacidad de manejar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones u hostilidades de los demás, o cuando se trabaja en condiciones de estrés.				
Trabajo en equipo	Capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común, subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.				
Tolerancia a la Presión	Habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, además de responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.				
Calidad de trabajo	Capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización.				



FORMATO DE IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS



Nombre del Cargo:

ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS

NOTA: EL GRADO DE RELEVANCIA DE LA COMPETENCIA PARA EL PUESTO SERÁ CALIFICADO DE LA SIGUIENTE MANERA:

A= 100% B= 75% C= 50% D= 25%

COMPETENCIAS FUNDAMENTALES

Competencia	Descripción de la Competencia	FRECUENCIA			
		A Siempre	B Frecuente	C La mitad del Tiempo	D Ocasionalmente
Ética	Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales, buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales.				
Compromiso	Sentir como propios los objetivos de la organización. Prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos del negocio.				
Comunicación	Capacidad de escribir, expresar y presentar información en forma efectiva y persuasiva en diferentes entornos y con diferentes personas. Involucra a otros en un diálogo activo, abierto y productivo.				
Autocontrol	Capacidad de manejar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones u hostilidades de los demás, o cuando se trabaja en condiciones de estrés.				
Trabajo en equipo	Capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común, subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.				
Tolerancia a la Presión	Habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, además de responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.				
Calidad de trabajo	Capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización.				



FORMATO DE IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS



Nombre del Cargo:

ASISTENTE DE SEGURIDAD FÍSICA

NOTA: EL GRADO DE RELEVANCIA DE LA COMPETENCIA PARA EL PUESTO SERÁ CALIFICADO DE LA SIGUIENTE MANERA:

A= 100% B= 75% C= 50% D= 25%

COMPETENCIAS FUNDAMENTALES

Competencia	Descripción de la Competencia	FRECUENCIA			
		A Siempre	B Frecuente	C La mitad del Tiempo	D Ocasionalmente
Ética	Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales, buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales.				
Compromiso	Sentir como propios los objetivos de la organización. Prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos del negocio.				
Comunicación	Capacidad de escribir, expresar y presentar información en forma efectiva y persuasiva en diferentes entornos y con diferentes personas. Involucra a otros en un diálogo activo, abierto y productivo.				
Autocontrol	Capacidad de manejar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones u hostilidades de los demás, o cuando se trabaja en condiciones de estrés.				
Trabajo en equipo	Capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común, subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.				
Tolerancia a la Presión	Habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, además de responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.				
Calidad de trabajo	Capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización.				



FORMATO DE IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS



Nombre del Cargo:

ASISTENTE

NOTA: EL GRADO DE RELEVANCIA DE LA COMPETENCIA PARA EL PUESTO SERÁ CALIFICADO DE LA SIGUIENTE MANERA: A= 100% B= 75% C= 50% D= 25%

COMPETENCIAS FUNDAMENTALES

Competencia	Descripción de la Competencia	FRECUENCIA			
		A Siempre	B Frecuente	C La mitad del Tiempo	D Ocasionalmente
Ética	Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales, buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales.				
Compromiso	Sentir como propios los objetivos de la organización. Prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos del negocio.				
Comunicación	Capacidad de escribir, expresar y presentar información en forma efectiva y persuasiva en diferentes entornos y con diferentes personas. Involucra a otros en un diálogo activo, abierto y productivo.				
Autocontrol	Capacidad de manejar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones u hostilidades de los demás, o cuando se trabaja en condiciones de estrés.				
Trabajo en equipo	Capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común, subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.				
Tolerancia a la Presión	Habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de: presión de tiempo y de desacuerdo, además de responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.				
Calidad de trabajo	Capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización.				



FORMATO DE IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS



Nombre del Cargo:

ASISTENTE

NOTA: EL GRADO DE RELEVANCIA DE LA COMPETENCIA PARA EL PUESTO SERÁ CALIFICADO DE LA SIGUIENTE MANERA:

A= 100% B= 75% C= 50% D= 25%

COMPETENCIAS FUNDAMENTALES

Competencia	Descripción de la Competencia	FRECUENCIA			
		A Siempre	B Frecuente	C La mitad del Tiempo	D Ocasionalmente
Ética	Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales, buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales.				
Compromiso	Sentir como propios los objetivos de la organización. Prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos del negocio.				
Comunicación	Capacidad de escribir, expresar y presentar información en forma efectiva y persuasiva en diferentes entornos y con diferentes personas. Involucra a otros en un diálogo activo, abierto y productivo.				
Autocontrol	Capacidad de manejar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones u hostilidades de los demás, o cuando se trabaja en condiciones de estrés.				
Trabajo en equipo	Capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común, subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.				
Tolerancia a la Presión	Habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de: presión de tiempo y de desacuerdo, además de responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.				
Calidad de trabajo	Capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización.				



FORMATO DE IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS



Nombre del Cargo:

AYUDANTE

NOTA: EL GRADO DE RELEVANCIA DE LA COMPETENCIA PARA EL PUESTO SERÁ CALIFICADO DE LA SIGUIENTE MANERA:

A= 100% B= 75% C= 50% D= 25%

COMPETENCIAS FUNDAMENTALES

Competencia	Descripción de la Competencia	FRECUENCIA			
		A Siempre	B Frecuente	C La mitad del Tiempo	D Ocasionalmente
Ética	Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales, buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales.				
Compromiso	Sentir como propios los objetivos de la organización. Prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos del negocio.				
Comunicación	Capacidad de escribir, expresar y presentar información en forma efectiva y persuasiva en diferentes entornos y con diferentes personas. Involucra a otros en un diálogo activo, abierto y productivo.				
Autocontrol	Capacidad de manejar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones u hostilidades de los demás, o cuando se trabaja en condiciones de estrés.				
Trabajo en equipo	Capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común, subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.				
Tolerancia a la Presión	Habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de: presión de tiempo y de desacuerdo, además de responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.				
Calidad de trabajo	Capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización.				



FORMATO DE IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS



Nombre del Cargo:

AYUDANTE

NOTA: EL GRADO DE RELEVANCIA DE LA COMPETENCIA PARA EL PUESTO SERÁ CALIFICADO DE LA SIGUIENTE MANERA:

A= 100% B= 75% C= 50% D= 25%

COMPETENCIAS FUNDAMENTALES

Competencia	Descripción de la Competencia	FRECUENCIA			
		A Siempre	B Frecuente	C La mitad del Tiempo	D Ocasionalmente
Ética	Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales, buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales.				
Compromiso	Sentir como propios los objetivos de la organización. Prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos del negocio.				
Comunicación	Capacidad de escribir, expresar y presentar información en forma efectiva y persuasiva en diferentes entornos y con diferentes personas. Involucra a otros en un diálogo activo, abierto y productivo.				
Autocontrol	Capacidad de manejar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones u hostilidades de los demás, o cuando se trabaja en condiciones de estrés.				
Trabajo en equipo	Capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común, subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.				
Tolerancia a la Presión	Habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de: presión de tiempo y de desacuerdo, además de responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.				
Calidad de trabajo	Capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización.				



FORMATO DE IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS



Nombre del Cargo:

AUXILIAR CONTROL CÁMARA

NOTA: EL GRADO DE RELEVANCIA DE LA COMPETENCIA PARA EL PUESTO SERÁ CALIFICADO DE LA SIGUIENTE MANERA:

A= 100%

B= 75%

C= 50%

D= 25%

COMPETENCIAS FUNDAMENTALES

Competencia	Descripción de la Competencia	FRECUENCIA			
		A Siempre	B Frecuente	C La mitad del Tiempo	D Ocasionalmente
Ética	Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales, buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales.				
Compromiso	Sentir como propios los objetivos de la organización. Prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos del negocio.				
Comunicación	Capacidad de escribir, expresar y presentar información en forma efectiva y persuasiva en diferentes entornos y con diferentes personas. Involucra a otros en un diálogo activo, abierto y productivo.				
Autocontrol	Capacidad de manejar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones u hostilidades de los demás, o cuando se trabaja en condiciones de estrés.				
Trabajo en equipo	Capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común, subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.				
Tolerancia a la Presión	Habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, además de responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.				
Calidad de trabajo	Capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización.				



FORMATO DE IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS



Nombre del Cargo: **DIGITADOR**

NOTA: EL GRADO DE RELEVANCIA DE LA COMPETENCIA PARA EL PUESTO SERÁ CALIFICADO DE LA SIGUIENTE MANERA:

A= 100% B= 75% C= 50% D= 25%

COMPETENCIAS FUNDAMENTALES

Competencia	Descripción de la Competencia	FRECUENCIA			
		A Siempre	B Frecuente	C La mitad del Tiempo	D Ocasionalmente
Ética	Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales, buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales.				
Compromiso	Sentir como propios los objetivos de la organización. Prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos del negocio.				
Comunicación	Capacidad de escribir, expresar y presentar información en forma efectiva y persuasiva en diferentes entornos y con diferentes personas. Involucra a otros en un diálogo activo, abierto y productivo.				
Autocontrol	Capacidad de manejar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones u hostilidades de los demás, o cuando se trabaja en condiciones de estrés.				
Trabajo en equipo	Capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común, subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.				
Tolerancia a la Presión	Habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de: presión de tiempo y de desacuerdo, además de responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.				
Calidad de trabajo	Capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización.				



FORMATO DE IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS



Nombre del Cargo:

CONSERJE

NOTA: EL GRADO DE RELEVANCIA DE LA COMPETENCIA PARA EL PUESTO SERÁ CALIFICADO DE LA SIGUIENTE MANERA:
A= 100% B= 75% C= 50% D= 25%

COMPETENCIAS FUNDAMENTALES

Competencia	Descripción de la Competencia	FRECUENCIA			
		A Siempre	B Frecuente	C La mitad del Tiempo	D Ocasionalmente
Ética	Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales, buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales.				
Compromiso	Sentir como propios los objetivos de la organización. Prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos del negocio.				
Comunicación	Capacidad de escribir, expresar y presentar información en forma efectiva y persuasiva en diferentes entornos y con diferentes personas. Involucra a otros en un diálogo activo, abierto y productivo.				
Autocontrol	Capacidad de manejar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones u hostilidades de los demás, o cuando se trabaja en condiciones de estrés.				
Trabajo en equipo	Capacidad de participar activamente en la proseducción de una meta común, subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.				
Tolerancia a la Presión	Habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de: presión de tiempo y de desacuerdo, además de responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.				
Calidad de trabajo	Capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización.				



MANUAL DE COMPETENCIAS

DEPARTAMENTO DE RELACIONES

INDUSTRIALES

INDICE

Gerente de relaciones industriales	43
Jefe de sección	43
Jefe de trabajo social	43
Supervisor de RSE y comunicación	44
Analista de recursos humanos	44
Asistente de relaciones industriales	44
Asistente de recursos humanos	45
Digitador	45
Conserje	45
Ayudante	46
Trabajo social	46
Asistente	46
Asistente 1	47
Ayudante de servicio y presupuesto	47
Jefe de seguridad física	47
Asistente de seguridad Física 1	48
Asistente de seguridad Física 2	48
Asistente de seguridad Física 3	48
Auxiliar control cámara	49
Jefe de hospital	49
Jefe de servicios generales	49
Director de escuela	50
Supervisor de comisariato	50
Anexo	

GERENTE DE RELACIONES INDUSTRIALES

COMPETENCIA	GRADOS			
	A	B	C	D
Ética		*		
Comunicación		*		
Tolerancia a la Presión			*	
Calidad de Trabajo		*		
Planeación y Organización		*		
Negociación	*			
Impacto e Influencia		*		
Pensamiento Estratégico	*			

JEFE DE SECCIÓN

COMPETENCIA	GRADOS			
	A	B	C	D
Ética		*		
Comunicación		*		
Tolerancia a la Presión		*		
Trabajo en Equipo	*			
Liderazgo			*	
Negociación	*			
Pensamiento Estratégico		*		

JEFE DE TRABAJO SOCIAL

COMPETENCIA	GRADOS			
	A 100%	B 75%	C 50%	D 25%
Ética		*		
Compromiso		*		
Comunicación		*		
Trabajo en Equipo	*			
Tolerancia a la Presión		*		
Calidad de Trabajo			*	
Liderazgo		*		
Planeación y Organización	*			
Atención al Cliente		*		

SUPERVISOR DE RSE Y COMUNICACIÓN

COMPETENCIA	GRADOS			
	A	B	C	D
Ética		*		
Comunicación	*			
Trabajo en Equipo			*	
Calidad de Trabajo		*		
Iniciativa	*			
Desarrollo de Relaciones		*		

ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS

COMPETENCIA	GRADOS			
	A	B	C	D
Ética		*		
Trabajo en Equipo		*		
Calidad de Trabajo	*			
Desarrollo Estratégico de los RR.HH.		*		
Atención al Cliente	*			
Negociación			*	
Orientación a los Resultados		*		

ASISTENTE DE RELACIONES INDUSTRIALES

COMPETENCIA	GRADOS			
	A 100%	B 75%	C 50%	D 25%
Ética		*		
Comunicación	*			
Tolerancia a la Presión		*		
Calidad de Trabajo		*		
Planeación y Organización		*		
Atención al Cliente	*			
Iniciativa		*		

ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS

COMPETENCIA	GRADOS			
	A 100%	B 75%	C 50%	D 25%
Ética		*		
Comunicación	*			
Tolerancia a la Presión		*		
Calidad de Trabajo	*	*		
Planeación y Organización			*	
Iniciativa			*	

DIGITADOR

COMPETENCIA	GRADOS			
	A 100%	B 75%	C 50%	D 25%
Ética	*			
Comunicación			*	
Trabajo en Equipo	*			
Tolerancia a la Presión		*		
Calidad de Trabajo	*			
Planeación y Organización		*		

CONSERJE

COMPETENCIA	GRADOS			
	A 100%	B 75%	C 50%	D 25%
Ética	*			
Compromiso		*		
Autocontrol		*		
Calidad de Trabajo		*		
Atención al Cliente	*			

AYUDANTE

COMPETENCIA	GRADOS			
	A 100%	B 75%	C 50%	D 25%
Ética		*		
Comunicación			*	
Trabajo en Equipo		*		
Tolerancia a la Presión		*		
Calidad de Trabajo	*			
Orientación a los Resultados	*			

TRABAJO SOCIAL

COMPETENCIA	GRADOS			
	A 100%	B 75%	C 50%	D 25%
Ética		*		
Comunicación	*			
Autocontrol			*	
Trabajo en Equipo		*		
Planeación y Organización			*	
Atención al Cliente	*			

ASISTENTE

COMPETENCIA	GRADOS			
	A 100%	B 75%	C 50%	D 25%
Ética	*			
Comunicación		*		
Trabajo en Equipo		*		
Tolerancia a la Presión	*			
Calidad de Trabajo	*			
Atención al Cliente		*		
Iniciativa		*		

ASISTENTE 1

COMPETENCIA	GRADOS			
	A 100%	B 75%	C 50%	D 25%
Ética		*		
Comunicación			*	
Trabajo en Equipo		*		
Tolerancia a la Presión		*		
Calidad de Trabajo	*			
Planeación y Organización	*			
Atención al Cliente		*		
Iniciativa			*	

AYUDANTE DE SERVICIO Y PRESUPUESTO

COMPETENCIA	GRADOS			
	A 100%	B 75%	C 50%	D 25%
Ética		*		
Compromiso			*	
Comunicación		*		
Autocontrol		*		
Trabajo en Equipo	*			
Calidad de Trabajo	*			
Orientación a los resultados		*		

JEFE DE SEGURIDAD FÍSICA

COMPETENCIA	GRADOS			
	A 100%	B 75%	C 50%	D 25%
Ética		*		
Compromiso		*		
Liderazgo			*	
Planeación y Organización	*			
Atención al Cliente	*			
Orientación a los resultados		*		

ASISTENTE DE SEGURIDAD FISICA 1

COMPETENCIA	GRADOS			
	A 100%	B 75%	C 50%	D 25%
Ética			*	
Compromiso		*		
Comunicación		*		
Autocontrol	*			
Trabajo en Equipo		*		
Tolerancia a la Presión			*	
Iniciativa			*	

ASISTENTE DE SEGURIDAD FISICA 2

COMPETENCIA	GRADOS			
	A 100%	B 75%	C 50%	D 25%
Ética		*		
Comunicación		*		
Trabajo en Equipo			*	
Calidad de Trabajo		*		
Planeación y Organización		*		
Iniciativa	*			

ASISTENTE DE SEGURIDAD FISICA 3

COMPETENCIA	GRADOS			
	A 100%	B 75%	C 50%	D 25%
Comunicación			*	
Autocontrol		*		
Trabajo en Equipo			*	
Calidad de Trabajo			*	
Planeación y Organización			*	
Orientación a los Resultados			*	

AUXILIAR CONTROL CÁMARA

COMPETENCIA	GRADOS			
	A 100%	B 75%	C 50%	D 25%
Comunicación		*		
Trabajo en Equipo		*		
Tolerancia a la Presión			*	
Calidad de Trabajo	*			
Planeación y Organización	*			
Atención al Cliente			*	

JEFE DE HOSPITAL

COMPETENCIA	GRADOS			
	A 100%	B 75%	C 50%	D 25%
Ética		*		
Compromiso			*	
Autocontrol			*	
Calidad de Trabajo		*		
Liderazgo		*		
Planeación y Organización	*			
Atención al Cliente			*	
Orientación a los Resultados		*		
Pensamiento Estratégico	*			

JEFE DE SERVICIOS GENERALES

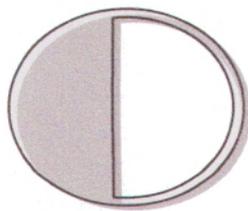
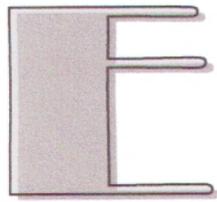
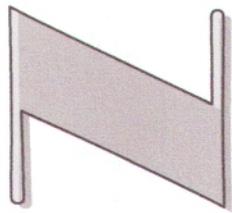
COMPETENCIA	GRADOS			
	A 100%	B 75%	C 50%	D 25%
Ética		*		
Compromiso		*		
Trabajo en Equipo			*	
Liderazgo		*		
Planeación y Organización	*			
Iniciativa			*	
Orientación a los Resultados	*			

DIRECTOR DE ESCUELA

COMPETENCIA	GRADOS			
	A 100%	B 75%	C 50%	D 25%
Ética		*		
Compromiso			*	
Autocontrol			*	
Trabajo en Equipo		*		
Liderazgo	*			
Planeación y Organización		*		
Atención al Cliente			*	
Pensamiento Estratégico	*			

SUPERVISOR DE COMISARIATO

COMPETENCIA	GRADOS			
	A 100%	B 75%	C 50%	D 25%
Ética		*		
Compromiso			*	
Autocontrol		*		
Trabajo en Equipo			*	
Liderazgo			*	
Planeación y Organización		*		
Iniciativa	*			



DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS

Atención al Cliente.- Capacidad de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aún aquellas no expresadas.

Autocontrol.- Capacidad de manejar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones u hostilidades de los demás, o cuando se trabaja en condiciones de estrés.

Calidad de Trabajo.- Capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización.

Compromiso.- Sentir como propios los objetivos de la organización. Prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos del negocio.

Comunicación.- Capacidad de escribir, expresar y presentar información en forma efectiva y persuasiva en diferentes entornos y con diferentes personas. Involucra a otros en un diálogo activo, abierto y productivo

Desarrollo Estratégico de los RR.HH.- Capacidad para implementar y desarrollar los subsistemas de RR.HH. en beneficio de todas las personas que integran la organización.

Ética.- Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales, buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales.

Iniciativa.- Capacidad de predisposición y emprendimiento de acciones oportunas sin necesidad de un requerimiento externo que empuje a hacerlo.

Impacto e Influencia.- Capacidad de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos o impresionarlos, con el fin de lograr que ejecuten determinadas acciones.

Liderazgo.- Habilidad para orientar la acción de los grupos en una dirección determinada, fijar objetivos, realizar seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros.

Negociación.- Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar, planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos.

Orientación a los Resultados.- Capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con sentido de urgencia ante decisiones importantes.

Pensamiento Estratégico.- Habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las fortalezas y debilidades de la propia organización y así identificar la mejor respuesta estratégica.

Planeación y Organización.- Capacidad para determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos, además de aplicar mecanismos de seguimiento y verificación de la información.

Trabajo en Equipo.- Capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común, subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.

Tolerancia a la Presión.- Habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de: presión de tiempo y de desacuerdo, además de responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.



MANUAL DE PROCEDIMIENTO

PARA LA EVALUACIÓN POR

COMPETENCIAS

“DEPARTAMENTO DE

RELACIONES INDUSTRIALES”

INDICE

¿Qué son las Competencias?	51
Importancia de la evaluación por competencias	51
Objetivo	51
Alcance de la Evaluación por Competencias	51
Responsabilidades	51
Analista de Recursos Humanos	51
Jefe de cada área	52
Colaboradores	52
Periodicidad	53

¿QUE SON LAS COMPETENCIAS?

Las competencias son conjuntos de conocimientos, destrezas y habilidades que permiten al empleado desarrollarse de manera superior y exitosa en cualquier número de tareas y trabajos. Es por esto que el departamento de Relaciones Industriales buscando el desarrollo de sus colaboradores ha incorporado la evaluación por competencias, la cual permitirá conocer el desempeño y resultado de los trabajadores de acuerdo a las competencias necesarias para el cargo.

IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

El presente manual tiene como justificación evaluar a los colaboradores del departamento de Relaciones Industriales y así identificar brechas existentes entre las competencias deseadas y las competencias existentes en los colaboradores, posteriormente se realizará un plan de capacitación.

OBJETIVO

- Establecer la normativa a seguir para realizar la evaluación por competencias a los colaboradores que pertenecen al Departamento de Relaciones Industriales.

ALCANCE DE LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

- El manual de evaluación por competencias aplica para todos los colaboradores del Departamento de Relaciones Industriales, el cual debe tener relación con la evaluación de desempeño.
- El manual no aplica a los pasantes, sean estos de colegio o universidad.

RESPONSABILIDADES

Analista de Recursos Humanos

Es responsabilidad del Analista de Recursos Humanos:

- Elaborar cronograma de evaluación por competencias.
- Diseñar formato de evaluación por competencias.
- Comunicar a los Jefes, con antelación, el inicio de la evaluación por competencias.
- Realizar la respectiva evaluación a todos los colaboradores del departamento de Relaciones Industriales.
- Cumplir con los tiempos y plazos establecidos para la evaluación por competencias.

Jefe de cada área

Es responsabilidad de cada Jefe de Área:

- Otorgar permiso correspondiente a cada colaborador para la respectiva evaluación por competencias.
- Asegurar el cumplimiento de la evaluación por competencias.
- Solicitar el resultado de la evaluación por competencias al Analista de Recursos Humanos.
- Asignar puntuación a la evaluación que fue realizada por el Analista de Recursos Humanos.
- Entregar resultados de puntuación a Analista de Recursos Humanos.

Colaboradores

Es responsabilidad de cada colaborador:

- Asistir puntualmente a las entrevistas que han sido programadas por el Analista de Recursos Humanos.

- Colaborar con la ejecución de la evaluación por competencias que la realiza el Analista de Recursos Humanos.

PERIODICIDAD

La evaluación por Competencias se desarrollará a todos los colaboradores del Departamento de Relaciones Industriales en el último trimestre de cada año, es decir, comenzará desde Octubre y finalizará en el mes de Diciembre.



“DISEÑO DE UN PLAN DE
CAPACITACIÓN POR
COMPETENCIAS PARA EL
DEPARTAMENTO DE
RELACIONES INDUSTRIALES”

INDICE

PLAN DE CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS

Introducción	54
Justificación	54
Objetivos	
General	54
Específicos	54
A quienes va dirigido	54
Contenido	55
Recursos	55
Recursos Humanos	55
Recursos Materiales	55
Plan	56

INTRODUCCIÓN

Nos encontramos en la época del conocimiento, en donde lo único constante es el cambio, por ese motivo que mantener capacitado al capital humano de nuestra empresa es de suma importancia ya que con la incorporación de información y el poder implementarlo en el puesto de trabajo generará un cumplimiento efectivo de todas las funciones que se les ha encomendado. La mayoría de las empresas tomando conciencia de la necesidad inherente de invertir en el crecimiento de sus empleados, están invirtiendo en capacitación, invirtiendo en el desarrollo de

JUSTIFICACIÓN

El presente plan permite brindar capacitación a todos los colaboradores del Departamento de Relaciones Industriales, de acuerdo a las competencias que son requeridas para el correcto desempeño del cargo.

OBJETIVOS:

En el presente plan de capacitación tendremos como objetivo:

GENERAL:

- Desarrollar competencias necesarias para el correcto desempeño de sus funciones en los colaboradores del departamento de Relaciones Industriales.

ESPECIFICOS:

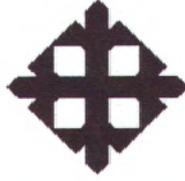
- A mayor capacitación sobre competencias mayor rendimiento en el desempeño de las tareas por parte de los colaboradores.
- En la evaluación se obtienen los resultados que se habían previsto antes de realizarse la capacitación.

PLAN

TEMAS	SUBTEMAS	METODOLOGÍA	DURACIÓN	FECHA
Tema 1. Atención al Cliente	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué es la atención al cliente interno y externo? 2. Importancia de brindar un buen servicio. 3. Principales causas de insatisfacción del cliente 4. Caso Práctico 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conferencia Magistral 2. Conferencia Magistral 3. Taller 	120 minutos	5 de Febrero del 2011
Tema 2. Autocontrol	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué es tener autocontrol? 2. Importancia de mantener el control de las emociones. 3. PNL 4. Caso Práctico 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conferencia Magistral 2. Conferencia Magistral 3. Taller 	120 minutos	12 de Febrero del 2011
Tema 3. Calidad de Trabajo	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Por qué realizar todas nuestras funciones con calidad? 2. ¿Qué es tener calidad en el trabajo? 3. Calidad vs Eficiencia 4. Caso Práctico 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conferencia Magistral 2. Conferencia Magistral 3. Taller 	120 minutos	19 de Febrero del 2011
Tema 4. Liderazgo	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué es ser líder? 2. ¿Qué es mejor? Ser líder o seguidor. 3. ¿Cómo ser líder desde mi puesto de trabajo? 4. Caso Práctico 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conferencia Magistral 2. Conferencia Magistral 3. Taller 	120 minutos	26 de Febrero del 2011

Tema 5. Comunicación	1. Niveles de comunicación 2. Cómo preparar la conversación 3. Cómo hacer preguntas correctas 4. El arte de escuchar	1. Conferencia Magistral 2. Conferencia Magistral 3. Conferencia Magistral	120 minutos	5 de Marzo del 2011
Tema 6. Negociación	1. ¿Qué es negociar? 2. ¿Importa de mantener la disposición de ganar/ganar? 3. ¿Beneficios que nos brinda el negociar? 4. Caso Práctico	1. Conferencia Magistral 2. Conferencia Magistral 3. Taller	120 minutos	12 de Marzo del 2011
Tema 7 Trabajo en Equipo	1. ¿Porqué trabajar en Equipo? 2. ¿Qué es un equipo de trabajo? 3. Fracasos al no trabajar en Equipo 4. Caso Práctico	1. Conferencia Magistral 2. Conferencia Magistral 3. Taller	120 minutos	19 de Marzo del 2011

FOR
M
E
S
S
A
G
E
S



Universidad Católica de Santiago
de Guayaquil



PLAN DE CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL ÁREA DE RELACIONES INDUSTRIALES

ATENCIÓN: Ing. Oscar Vásconez
RESPONSABLE: Jessica Llangarí



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL



ANTECEDENTES DEL PROYECTO

- ✘ El área posee Manual de Funciones, pero el mismos no integraba competencias relevantes para los cargos existentes en el área de Relaciones Laborales.
- ✘ No existía un Procedimiento de Evaluación de Desempeño por Competencias.
- ✘ No se había elaborado un Plan de Capacitación por Competencias.



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL



OBJETIVOS

- ✘ Se Diseñó un Plan de Capacitación por Competencias para el área de Relaciones Industriales.
- ✘ Se elaboró Manual de Competencias relevantes para cada cargo existente en el área de Relaciones Industriales.
- ✘ Se elaboró un Procedimiento de Evaluación de Desempeño por Competencias para el área de Relaciones Industriales.



METODOLOGÍA

- Estudio de Gabinete:

Estudio de Gabinete en Fuentes Secundarias.- Se lo utilizó para:

- Obtener Manual de funciones de todos los cargos existentes en el área.
- Obtener listado de personal activo del área.

Estudio de Gabinete en Fuentes Primarias.- Se lo utilizó para elaborar:

- Formato para identificar competencias.
- Manual de competencias.
- Formato de evaluación de desempeño por competencias.
- Procedimiento de evaluación de desempeño.
- Cuadro comparativo entre el perfil obtenido y el perfil deseado.
- Plan de capacitación en el que conste los temas, responsables, fechas y recursos necesarios.



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL



Metodología Cuantitativa

Se lo utilizó para:

- Evaluar a los colaboradores del área de Relaciones Industriales
- Medir aspectos como la asignación de porcentajes a las competencias.

Metodología Cualitativa

Se lo utilizó en:

Entrevista a profundidad para:

- Identificar competencias.
- Elaborar sistema de evaluación.
- Plan de Capacitación.



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL



RESULTADO:

Manual de Competencias para cada cargo
existente en el área de RR. II.

GERENTE DE RELACIONES INDUSTRIALES

COMPETENCIA	GRADOS			
	A 100%	B 75%	C 50%	D 25%
Ética		X		
Comunicación		X		
Tolerancia a la Presión			X	
Calidad de Trabajo		X		
Planeación y Organización		X		
Negociación	X			
Impacto e Influencia		X		
Pensamiento Estratégico	X			

TRABAJO SOCIAL

COMPETENCIA	GRADOS			
	A 100%	B 75%	C 50%	D 25%
Ética		X		
Comunicación	X			
Autocontrol			X	
Trabajo en Equipo		X		
Planeación y Organización			X	
Atención al Cliente	X			



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL



RESULTADO:

Procedimiento de Evaluación por Competencias.

- Alcance de la evaluación por competencias
- Responsables:
Analista de Recursos Humanos
Jefe de cada área
Colaboradores
- Periodicidad



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

RESULTADO:

Plan de Capacitación por Competencias.

El mismo que consta de:

- Introducción
- Justificación
- Objetivos
 - General
 - Específicos
- A quienes va dirigido
- Contenido
- Recursos
- Plan

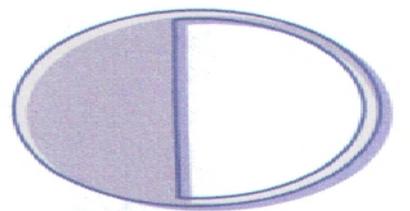
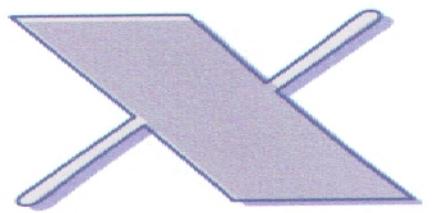
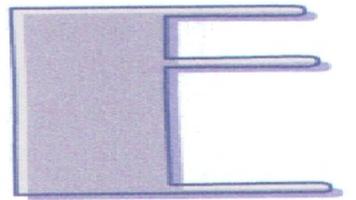
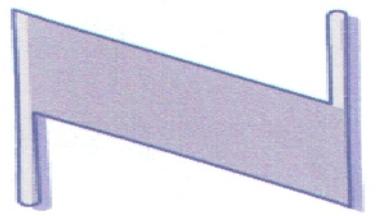
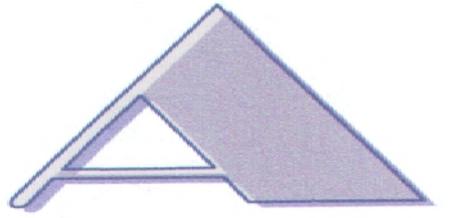


UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL



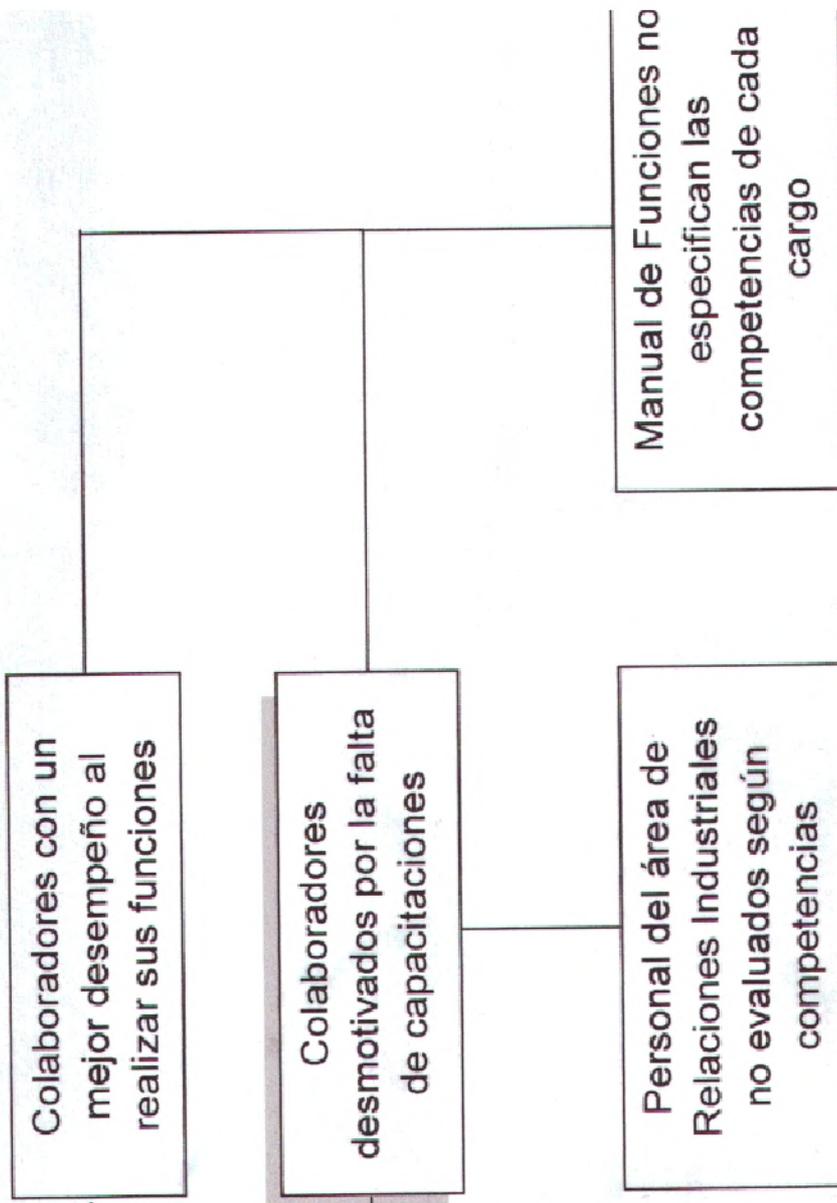
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- C:** La identificación de Competencias para los cargos de área de RR.HH. permitió evaluar a colaboradores.
- R:** Extender la identificación de competencias al resto de áreas de la Compañía.
- C:** La Evaluación de Desempeño por Competencias a los colaboradores permitió detectar brechas.
- R:** Necesidad imperiosa de la implementación de la evaluación por competencias para el área Operativa de la Compañía.
- C:** El Plan de Capacitación por Competencias diseñado podrá disminuir brechas existentes en los colaboradores.
- R:** Es indispensable que se lo ejecute para así mejorar el desempeño de los colaboradores.

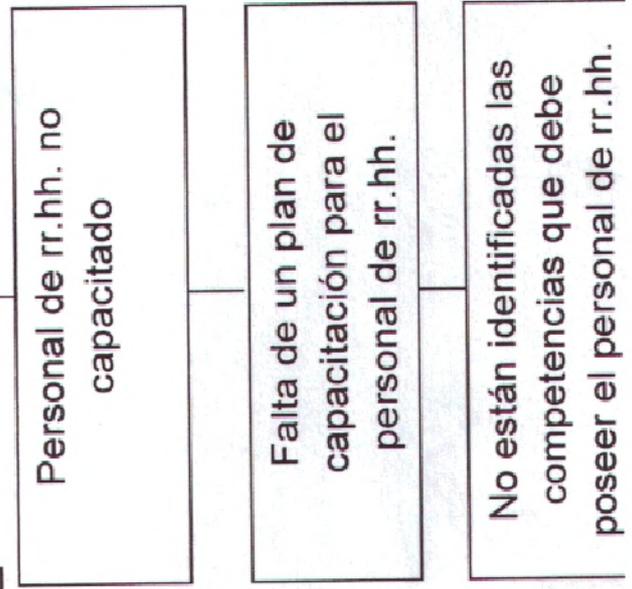


ARBOL DE PROBLEMAS

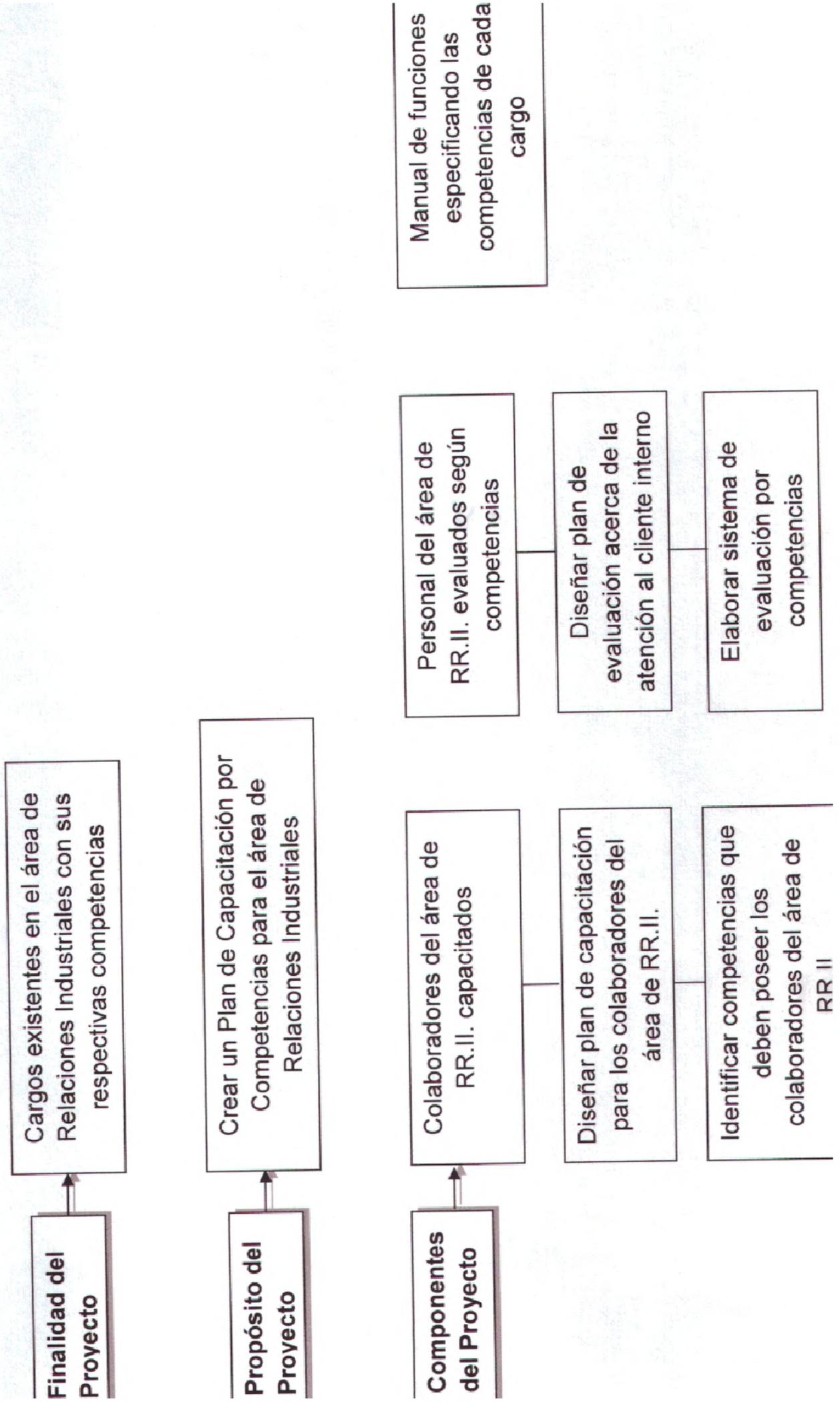
EFFECTOS



CAUSAS



ARBOL DE OBJETIVOS





FORMATO DE IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS



Nombre del Cargo:

NOTA: EL GRADO DE RELEVANCIA DE LA COMPETENCIA PARA EL PUESTO SERÁ CALIFICADO DE LA SIGUIENTE MANERA:

A= 100% B= 75% C= 50% D= 25%
COMPETENCIAS FUNDAMENTALES

Competencia	Descripción de la Competencia	FRECUENCIA			
		A Siempre	B Frecuente	C La mitad del Tiempo	D Ocasionalmente
Ética	Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales, buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales.				
Compromiso	Sentir como propios los objetivos de la organización. Prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos del negocio.				
Comunicación	Capacidad de escribir, expresar y presentar información en forma efectiva y persuasiva en diferentes entornos y con diferentes personas. Involucra a otros en un diálogo activo, abierto y productivo.				
Autocontrol	Capacidad de manejar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones u hostilidades de los demás, o cuando se trabaja en condiciones de estrés.				
Trabajo en equipo	Capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común, subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.				
Tolerancia a la Presión	Habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, además de responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.				
Calidad de trabajo	Capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización.				

BITÁCORA EMPRESARIAL

<u>FECHA</u>	<u>EVENTO</u>
<u>Semana de 12</u> <u>al 16 de Julio</u>	<p>Esta semana se revisó documentos tales como:</p> <ul style="list-style-type: none">• Organigrama,• Tabla dinámica del personal de Fábrica,• Libros relacionados sobre la Gestión de Competencias, <p>Además se elaboró:</p> <ul style="list-style-type: none">• Formatos de Competencias,• Definición de cada competencia,• Distribución de cargos acuerdo a los departamentos existentes en Fábricas
<u>Lunes 19</u> <u>de Julio:</u>	Reunión con el Jefe de RRHH. Ing. Oscar Vásquez, para determinar formato que se utilizará en la detección de competencias.
<u>Jueves 22</u> <u>de Julio:</u>	Reunión con el Gerente de Relaciones Industriales, Dr. Mauricio Valdivieso, para establecer el departamento del área de Fábrica al cual estará direccionado el proyecto empresarial, esto porque el área en mención no cuenta con el tiempo necesario para proporcionar la información necesaria, ellos se encuentran en problemas con el difusor.
<u>Semana del 26 al 30 de Julio:</u>	<ul style="list-style-type: none">• Presentación ejecutiva al Jefe de RR.HH• Elaboración de Competencias Organizacional mediante la lectura de la Visión, Misión y Valores de la Compañía.

	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración del Organigrama del Departamento de Generación de Energía. • Identificación de Competencias Técnicas, en base de las funciones existentes del departamento de Generación de Energía.
<p><u>Jueves 12 Agosto:</u></p>	<p>Revisión y corrección de manuales y organigramas, ya que se han generado cambios respecto a la denominación del cargo.</p>
<p><u>Viernes 20 de Agosto</u></p>	<p>Según las modificaciones que se han realizado, se procedió a elaborar el Formato de Identificación de Competencias para los departamentos de RR.HH. Comunicación y Servicio y Control de Costo y Presupuesto.</p>
<p><u>Miércoles 1 de Septiembre</u></p>	<p>Reunión con el gerente de Relaciones Industriales para tratar el tema de Formato de Identificación de Competencias, él mismo que será revisado y posteriormente aprobado.</p>
<p><u>Viernes 3 de Septiembre</u></p>	<p>En reunión con el gerente de Relaciones Industriales se acordó que el Formato de Identificación de Competencias sea revisado en conjunto con la Supervisora de RR.HH. ya que ésta posee amplio conocimientos en el tema.</p>
<p><u>Jueves 9 de Septiembre</u></p>	<p>El Formato de Identificación de Competencias fue aprobado, por lo cual se proseguirá a realizar las respectivas reuniones con los jefes de cada área.</p>

<u>Lunes 13 de Septiembre</u>	Entrevista con el Jefe de Relaciones Industriales para identificar competencias
<u>Miércoles 15 de Septiembre</u>	Entrevista con el Jefe de Trabajo Social para identificar competencias
<u>Jueves 16 de Septiembre</u>	Entrevista con el Jefe de Sección Servicio y Presupuesto para identificar competencias
<u>Lunes 20 de Septiembre</u>	Entrevista con el Jefe de Seguridad Física para identificar competencias
<u>Miércoles 22 de Septiembre</u>	Entrevista con el Gerente de Relaciones Industriales para identificar competencias
<u>Jueves 23 de Septiembre</u>	Entrevista con Analista de RR.HH. para identificar competencias
<u>Viernes 24 de Septiembre</u>	Elaboración de Manual de Competencias y procedimiento de Evaluación por competencias
<u>Lunes 27 de Septiembre</u>	Entrevista con Francisco Montalvan y Dario Intriago para evaluación por competencias
<u>Martes 28 de Septiembre</u>	Entrevista con Boris Calderón y Victor Ludeña para evaluación por competencias

<u>Miércoles 29 de Septiembre</u>	Entrevista con Jaime Parra y Jully Guijarro para evaluación por competencias
<u>Jueves 30 de Septiembre</u>	Entrevista con Elizabeth Cedillo, Jennifer Mendoza y Nancy Andaluz para evaluación por competencias
<u>Viernes 1 de Octubre</u>	Entrevista con María Tuarez y Johana Mora para evaluación por competencias
<u>Lunes 4 de Octubre</u>	Entrevista con Johanna Gallardo, Jonathan Abad y Patricia Gonzalez para evaluación por competencias
<u>Martes 5 de Octubre</u>	Entrevista con Zobeida Samaniego y Antonio García para evaluación por competencias
<u>Miércoles 6 de Octubre</u>	Entrevista con Jorge Montiel, Edwin Albarracín y Geovany Mendieta para evaluación por competencias
<u>Jueves 7 de Octubre</u>	Entrevista con Jorge Peñafiel para evaluación por competencias.
<u>Viernes 8 de Octubre</u>	Entrevista con Gonzalo Morán para evaluación por competencias.

<u>Lunes 11 de Octubre</u>	Entrevista con Oscar Vásquez para evaluación por competencias.
<u>Martes 12 de Octubre</u>	Entrevista con Esther López para evaluación por competencias.
<u>Miércoles 13 Octubre</u>	Entrevista con Roberto Ojeda para evaluación por competencias.
<u>Jueves 14 de Octubre</u>	Entrevista con Alicia Astudillo para evaluación por competencias.
<u>Viernes 15 de Octubre</u>	Entrevista con Sandra Terán para evaluación por competencias.
<u>Lunes 18 de Octubre</u>	Entrevista con Jhon Bravo para evaluación por competencias.
<u>Martes 19 de Octubre</u>	Entrevista con Edmundo Valdez para evaluación por competencias.
<u>Miércoles 20 de Octubre</u>	Entrevista con María Solís para evaluación por competencias.
<u>Jueves 21 de Octubre</u>	Entrevista con Jesús Alvarado para evaluación por competencias.

Viernes 22 de Octubre

Entrevista con Alberto Alvarado para evaluación por competencias.

Lunes 25 de Octubre

Entrevista con Magaly Avilés para evaluación por competencias.

Martes 26 de Octubre

Entrevista con Susana Meza para evaluación por competencias.

Martes 2 al 26 de Noviembre

Se calificaron las evaluaciones y se determinaron brechas.

Lunes de 13 al 23 de

Diciembre

Se diseñó el plan de capacitación por competencias.