

**“DISEÑO DE UN MODELO DE SELECCIÓN DE PERSONAL POR  
COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA DE SERVICIO DE ASEO DEL  
MUNICIPIO DE TRUJILLO S.A. E.S.P.”**

**JEHIMY ALEJANDRA CIRO GOMEZ  
JENNIFER LOZANO DAVILA**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
TULUA VALLE  
2015**

**“DISEÑO DE UN MODELO DE SELECCIÓN DE PERSONAL POR  
COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA DE SERVICIO DE ASEO DEL  
MUNICIPIO DE TRUJILLO S.A. E.S.P.”**

**JEHIMY ALEJANDRA CIRO GOMEZ  
JENNIFER LOZANO DAVILA**

Proyecto de grado presentado como requisito para optar al título de  
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

Director trabajo de grado  
**HECTOR FERNANDO RUEDA**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
TULUA VALLE  
2015**

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

---

**Firma del presidente del jurado**

---

**Firma del jurado**

---

**Firma del jurado**

Tuluá Valle del Cauca agosto 12 del 2015

## **DEDICATORIA**

Este proyecto de grado lo dedico primeramente a Dios y a mi familia. A Dios porque siempre ha estado conmigo en cada paso que doy, cuidándome, guiándome y dándome fortaleza para continuar y nunca desfallecer a pesar de las dificultades y tropiezos que se me han presentado; porque con Dios todo, sin Dios nada. A mis padres quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento, depositando su entera confianza en cada reto que se me presenta sin dudar ni un solo momento en mi capacidad de afrontar y salir adelante, a mis hermanos por su amor, respeto y compañía entera en lo largo de esta trayectoria; a mis hijas, de las cuales soy su ejemplo y son mi vida y finalmente a mi esposo que siempre ha estado brindándome su apoyo incondicional para alcanzar esta gran meta. Es por todos ellos que soy lo que soy ahora.

**Jehimy Alejandra Ciro Gómez**

Dedico este proyecto realizado con esfuerzo a mi familia, especialmente a mi abuelo Oscar Dávila y mi tía Johana Dávila que está en el cielo, quienes fueron mi apoyo y mi motivación para la realización y culminación de este trabajo de grado, a mi madre y mis hermanas que son mi inspiración para salir adelante, a mi padre que a pesar de las dificultades ha hecho de mí una personas luchadora e hicieron parte de este proceso que con esfuerzo termine. A Gustavo Vélez quien moralmente me apoyo mucho y siempre estuvo allí motivándome y creyendo en mí. En general a todas y cada una de las personas que de una u otra manera contribuyeron a lograr mis metas y que hoy me ha permitido crecer intelectualmente como persona y como profesional.

**Jennifer Lozano Dávila**

## **AGRADECIMIENTOS**

Primero, toda la gratitud para Dios por siempre estar conmigo y haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad. Les doy las gracias a mis padres Lina María Gómez Jiménez y Luis Orlando Ciro García, por los valores que me han inculcado y por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación en el trascurso de mi vida y sobre todo por ser un ejemplo de vida a seguir.

A mis hermanos por ser parte importante de mi vida y representar la unidad familiar; a Esteban por ser un ejemplo de perseverancia y lucha continua; a Julián y David por llenar mi vida de alegrías y amor. A mis hijas Valentina y Gabriela por ser el motor de mi vida y el motivo para cada día despertarme, trabajar, estudiar y luchar para salir adelante. A mi esposo Fernando por su compañía, apoyo, paciencia y amor incondicional en cada lucha y paso dado para llegar a las metas deseadas.

A todos mis maestros por la confianza, apoyo y dedicación; por compartir sus conocimientos y su amistad; en especial a nuestro Director de trabajo de Grado Héctor Fernando Rueda, por habernos brindado su apoyo y asesoría para la realización de este proyecto por darnos la oportunidad de crecer profesionalmente y aprender cosas nuevas.

A la Universidad del Valle por haberme acogido y en la cual me siento sumamente orgullosa y feliz de haber pertenecido y adquirido cantidad de conocimientos y formarme no solo profesionalmente sino ayudarme a pulir mi personalidad, entender que siempre para poder alcanzar nuestros objetivos debe existir un equilibrio entre lo que somos y aprendemos, que nuestro profesionalismo debe ir de la mano de nuestra calidad humana.

Infinitas gracias a todos.....

**Jehimy Alejandra Ciro Gómez**

Gracias principalmente a Dios que siempre bendice y guía mi camino para lograr mis metas. Gracias a mi familia que siempre estuvo apoyándome en lo que necesitara y siempre confiaron en mí, en especial a alguien que ya no está conmigo pero que soñaba con verme triunfar, y desde el cielo siempre me acompaña.

A la profesora Leidy Arredondo y Lucy Varela, quienes con sus enseñanzas y conocimientos me motivaron a cristalizar esta idea del proyecto. Gracias por su valiosa colaboración, apoyo y suministro de información fundamental para el desarrollo y culminación de este trabajo.

A la Universidad del Valle que me formo como una profesional y que hoy me siento orgullosa de pertenecer a esta institución.

A todos los colaboradores de la empresa de aseo EMATV Trujillo y en general a todas aquellas personas que de uno u otro modo colaboraron en la realización de este proyecto.

**Jennifer Lozano Dávila**

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	17
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	18
1.1. FORMULACIÓN.....	19
1.2. SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA.....	19
2. JUSTIFICACION.....	20
3. OBJETIVOS.....	22
3.1. OBJETIVO GENERAL.....	22
3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS .....	22
4. MARCO DE REFERENCIA.....	23
4.1. MARCO CONTEXTUAL .....	23
4.1.1 Antecedentes. ....	23
4.1.2 Localización de la zona de estudio.....	30
4.2 MARCO CONCEPTUAL.....	33
4.3 MARCO TEÓRICO.....	34
4.4 MARCO NORMATIVO.....	88
5. METODOLOGÍA .....	90
5.1 ENFOQUE INVESTIGATIVO.....	90
5.2 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	90
5.3 FUENTES E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN .....	90
5.3.1 Fuentes Primarias. ....	90
5.3.2 Fuentes Secundarias. ....	90
5.4 PROCEDIMIENTO. ....	91
6. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	93

6.1 Diagnóstico del proceso de selección del personal vinculado a la Empresa de Servicio de Aseo de Trujillo. ....	93
6.2 Análisis y diseño de cargos por competencia .....	100
6.3 Definición de las técnicas de selección de personal para cada cargo de acuerdo a las competencias y perfil requerido: .....	112
6.4. Documentar el proceso de selección por competencias propuesto por la empresa estudiada. ....	127
6.4.1. Plan de Mejoramiento .....	130
6.4.2. Presupuesto .....	131
7. CONCLUSIONES .....	132
8. RECOMENDACIONES .....	134
BIBLIOGRAFÍA.....	135



## LISTA DE ILUSTRACIONES

	Pág.
Ilustración 1.Ubicación del municipio de Trujillo en el Departamento del Valle del Cauca. Fuente EOT-2001 .....	30
Ilustración 2. Estructura Organizacional EMATV. Fuente Plan estratégico 2010 .....	32
Ilustración 3. Proceso de selección de personal. Fuente Mónica García Solarte, otros..	127

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Suscriptores EMATV SA ESP. 2015.....	26
Tabla 2. Personal EMATV al año 2011.....	31
Tabla 3. Matriz DOFA. Proceso de selección del personal de la Empresa de Servicio de Aseo de Trujillo. ....	93
Tabla 4. Artículo 7°. Competencias comunes a los servidores públicos. Todos los servidores públicos a quienes se aplican los Decretos 770 y 785 de 200 5, deberán poseer y evidenciar las siguientes competencias:.....	103
Tabla 5. Nivel Asistencial. ....	104
Tabla 6. Personal de la Empresa de Aseo de Trujillo. 2015, Decreto 785 .....	105
Tabla 7 .Tecnica de valoración propuesta para la selección del personal por competencias para la EMATV SA.ESP. 2015.....	125
Tabla 8 . Formato de registro documentacio del proceso. ....	129

## LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Grafica 1. Tipo de selección del personal. Empresa de Aseo de Trujillo 2015.....	97
Grafica 2. Vinculación del personal a la Empresa de Aseo de Trujillo. 2015 .....	98
Grafica 3. Inducción del personal de la Empresa de Aseo de Trujillo. 2015 .....	99
Grafica 4. Conocimiento del Manual de Funciones de la Empresa de Aseo de Trujillo. 2015 .....	99
Grafica 5. Cargos existentes en la Empresa de Aseo de Trujillo. 2015 .....	100
Grafica 6. Nivel de estudios personal de la Empresa de Aseo de Trujillo. 2015 .....	101
Grafica 7. Participación en programas de formación de los empleados de la Empresa de Aseo de Trujillo. 2015 .....	102

## LISTA DE FOTOS

	Pág.
Foto 1. Oficinas de la Empresa de Aseo, edificio municipal, Trujillo. Fuente. El Autor 2015 .....	31
Foto 2. Entrevista al gerente de la Empresa de Servicio de Aseo de Trujillo. Fuente. Los Autores. 2015 .....	96

## LISTA DE ANEXOS

Pág.

Anexo 1. Acuerdo No 008 de febrero de 2013.....	138
Anexo 2. Encuesta empleados Empresa de Aseo de Trujillo. 2015.....	150
Anexo 3. Entrevista Gerente Empresa de Servicios de Aseo de Trujillo.2015.....	167

## **RESUMEN**

El diseño de un modelo de selección de personal por competencias para la Empresa de Servicio de Aseo del Municipio de Trujillo. Busca reconocer en campo el escenario de contratación de la empresa, la eficiencia de la empresa de aseo del municipio de Trujillo, perfiles, competencias y los requisitos generales de contratación.

Se avanza en reconocer algunos de los modelos planteados por algunos autores, sumando con este acervo de información a la implementación de un método que parte de una fase diagnóstica, un análisis y diseño de Cargos y finalmente establecer las Técnicas de Selección por competencias a utilizar.

El desarrollo metodológico estuvo marcado por un contacto directo con el personal, se obtuvo su percepción del tema y se logra consolidar un diagnóstico, como punto de partida para el posterior análisis y diseño de cargos de acuerdo al (Nivel de Jerarquía en la Empresa de Aseo) o (por cada cargo), sumando en el acervo de información para lograr establecer las Técnicas de Selección por competencias.

Este documento pretende, trascender para ser reconocido por la empresa y ser tenido en cuenta para el mejoramiento en la selección del personal.

## GLOSARIO<sup>1</sup>

- **Acciones u Operaciones:** Unidades simples de ejecución o de acción que se desarrollan en la realización de tareas inherentes a un cargo.
- **Análisis de Cargos:** Es el proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los cargos. El análisis estudia y determina los requisitos calificativos, las responsabilidades que le atañan y las condiciones exigidas por el cargo para su correcto desempeño." (p.276). Chiavenato (1990).
- **Aptitud:** Significa "suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo o cargo.
- **Atribución:** Es una actividad individual que ejecuta la persona que ocupa un cargo. En general, se refiere a cargos más diferenciados (ocupados por quienes trabajan por meses o por los empleados de oficina). La atribución es una tarea un poco más sofisticada, más intelectual y menos material.
- **Cargo u Ocupación:** Es el conjunto de funciones y tareas desarrolladas por un trabajador que manifiestan una integridad en correspondencia con los objetivos de la organización. Suele emplearse el término ocupación para la categoría de obreros y cargos para el personal directivo y funcionarios.
- **Condiciones de Trabajo:** Situaciones, circunstancias y factores que caracterizan el medio en el que un trabajador desarrolla sus actividades. Las mismas contemplan los factores higiénicos, ergonómicos, de seguridad, aseguramientos para el desempeño de la actividad y los servicios de bienestar.
- **Competencias:** Es el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes cuya aplicación en el trabajo se traduce en un desempeño superior, que contribuye al logro de los objetivos claves del negocio " (Pág. 22). Núñez, Jorge (1997). La competencia se estructura en base a tres

---

<sup>11</sup> Retomado del trabajo de grado "MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA ACMED S.A.S." Camila Marcela Gómez Blanco - Lucy Katherine Mendoza Mercado. 2013

componentes fundamentales: el saber actuar, el querer actuar y el poder actuar (Le Boterf, 1996).

- Según el Diccionario de la Real Academia, “Competencia”, en su cuarta acepción, significa “aptitud, idoneidad”.
- **Competente:** Persona experta o que conoce bien una disciplina o una técnica, o [persona] que tiene capacidad y aptitudes para ocuparse de ella.
- **Descripción de Cargos:** Es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (que hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuando lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (como lo hace), los objetivos del cargo (por que lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y responsabilidades que comprende. (p.331). Chiavenato (1999)
- **Funciones:** Conjunto de tareas de carácter general que constituyen la esencia de los objetivos del cargo. Por ejemplo: asesorar, planificar, coordinar, organizar, controlar, regular, ejecutar.
- **Gestión:** Es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera.
- **Idoneidad:** Significa adecuado y apropiado para una cosa.
- **Organización:** Es la función que consiste en buscar los medios que son necesarios poner en práctica para determinar el grado de eficiencia del órgano administrativo, su rentabilidad, así como su facultad de adaptarse al medio ambiente. p.11). Quiroga (1999).
- **NVQ:** (National Vocational Qualifications –NVQ–) establecen los niveles estándar de rendimiento para las diferentes profesiones específicas. Dado que están basadas en la observación sobre lo que ocurre realmente en el trabajo, las NVQ están diseñadas para proporcionar un acceso abierto a la evaluación y para facilitar al personal el aprendizaje a lo largo de la vida laboral.



- **Resultados del Trabajo:** Son los productos concretos que se esperan del trabajo.
- **Riesgos:** Condiciones, situaciones, características del trabajo o factores inherentes al mismo, que son elementos agresivos a la salud o la integridad física o mental.
- **Tareas:** Conjunto de acciones y operaciones que constituyen una unidad compleja y son las principales actividades concretas que se desarrollan en un cargo. Es una actividad individual que ejecuta el ocupante del cargo. En general, es la actividad asignada a cargos simples y rutinarios.

## INTRODUCCIÓN

La calidad en el servicio que prestan las empresas hoy en día se ha convertido en el principal reto de las organizaciones, para aumentar el nivel de satisfacción por parte de sus usuarios, especialmente con lo que exige el mercado hoy en día y lograr ser competitivos, ya que los clientes cuentan con diferentes opciones para elegir.

De allí que las empresas dediquen sus esfuerzos en lograr que el servicio ofrecido logre que el usuario o cliente cuente con una calidad excelente y a gusto de estos.

Para lograr lo anterior, es necesario que las empresas cuenten con los recursos físicos y humanos, la gestión de los recursos físicos se basa en que la administración cuente con los activos suficientes para poder ofrecer a sus usuarios las instalaciones y maquinaria requerida; a diferencia de la gestión del recurso humano, el cual se convierte en la estrategia principal de la organización, siendo estos los encargados de cumplir con cada una de las actividades misionales de la empresa con las cual satisfacen las necesidades del usuario o cliente. De allí, que el reclutamiento, selección, desarrollo, capacitación, evaluación y desempeño requiere de todo un proceso minucioso y transparente con el fin de seleccionar el recurso humano apropiado.

En la actualidad, las Empresas Municipales se enfrentan a diferentes dinámicas de orden social, económico y político, lo que ha llevado a que la mayoría de estas realicen reestructuración de sus procesos internos, para ello han hecho uso de modelos de gestión por competencia para la selección del personal, lo cuales han dado resultados satisfactorios y han permitido facilitar a las empresas la selección idónea del recurso humano.

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Empresa de Aseo del municipio de Trujillo es una empresa que brinda el servicio de recolección, barrido y disposición de los residuos sólidos generados en el municipio de Trujillo, cuenta con 13 empleados, distribuidos de la siguiente manera: 1 gerente, 1 auxiliar administrativo; 6 operarios, 1 conductor, 1 revisor fiscal, 3 educadores ambientales.

A pesar de que cuenta con un manual de funciones aprobado mediante acto administrativo en el año 2013, que si bien especifica las funciones que debe desempeñar los funcionarios del sector administrativo, aun es débil el escenario de las competencias y funciones de los operarios y demás personal que requiere la empresa para prestar el servicio de aseo, igualmente carece de la descripción de procesos y gestión documental, generando esto inconvenientes en los diferentes procesos de gestión de los recursos humanos.

Actualmente la empresa contrata el personal que requiere cada área, pero carece de herramientas como por ejemplo el perfil profesional o laboral por cargo, que contribuya al cumplimiento de las actividades dispuestas en el manual de funciones, sumado a que no se exige, en materia de recursos humanos, un personal competente, situación que hace vulnerable la eficiente prestación del servicio y el cumplimiento de los objetivos propuestos por la organización, tales como:

- ✓ Mantener un ambiente laboral y una cultura organizacional enfocada en la calidad acorde a las necesidades del personal.
- ✓ Contemplar el recurso humano como agentes activos y proactivos.
- ✓ Alinear las metas laborales de cada empleado con las estrategias corporativas.
- ✓ Prestar un eficiente y eficaz servicio de recolección y disposición de los residuos sólidos generados en el municipio.
- ✓ El no contar con personal plenamente idóneo para la realización de la labor asignada, repercute en una prestación del servicio regular, lo que lleva a los usuarios a presentar peticiones, quejas y reclamos de manera repetitiva.

De allí que a través de este trabajo se busque aplicar un modelo de selección por competencias que permita estructurar el área de recursos humanos con la que

cuenta la empresa, de tal manera que se eleve el desempeño del personal; para esto se debe elaborar el manual de descripción de cargos, especificando las funciones, requisitos, competencias entre otras, además se debe definir el registro de evaluación por competencias y por último aplicar el modelo de gestión a los procesos de selección y capacitación.

### **1.1. FORMULACIÓN**

A partir de lo anterior, surge el siguiente interrogante:

¿Cómo diseñar un modelo de selección de personal por competencias para la Empresa de Servicio de Aseo del municipio de Trujillo S.A. E.S.P.?

### **1.2. SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA**

Para obtener respuesta a la anterior pregunta, es pertinente cuestionarse:

- ¿Cuál es el estado actual del Proceso de Selección del personal utilizado por la Empresa de Servicio de Aseo del Municipio de Trujillo- EMATV S.A. ESP?
- ¿Cuál sería la propuesta para un diseño de cargos para los puestos de trabajo que actualmente tiene la Empresa de Servicio de Aseo del Municipio de Trujillo EMATV S.A. ESP?
- ¿Cuáles serían las técnicas de selección de personal para cada cargo de acuerdo a las competencias y perfil requerido para la Empresa de Servicio de Aseo del Municipio de Trujillo EMATV S.A. ESP?
- ¿Cómo podría la Empresa de Servicio de Aseo del Municipio de Trujillo EMATV S.A. ESP documentar el proceso de selección por competencias?

## 2. JUSTIFICACION

Entre la política de la Empresa de Aseo se encuentra mejorar la calidad en la prestación del servicio de aseo, de allí la necesidad de contar con un personal cualificado, el cual hace parte esencial para el logro de los objetivos corporativos.

En ese orden de ideas, se considera pertinente presentar un modelo de selección de personal por competencias con el fin de seleccionar un personal que le permita a la Empresa de Servicio de Aseo del municipio de Trujillo obtener un talento humano competitivo y calificado que garantice, por un lado una eficiente prestación en los procesos, obteniendo la satisfacción de la comunidad, y por el otro, la calidad en la prestación del servicio.

En los procesos de talento humano en la empresa de aseo, tales como: reclutamiento, inducción, capacitación, y evaluación de desempeño; se evidencia la necesidad de mejorar la selección del personal a través de competencias, lo cual permitirá a la empresa identificar y especificar las tareas de forma que se alcancen los resultados esperados, planificando el trabajo, estableciendo procedimientos, estándares y líneas de actuación que ayuden a prestar un servicio eficaz y eficiente a los suscriptores del servicio de aseo.

### **Justificación desde el punto de vista de la formación académica y personal:**

Desde el punto de vista personal, como estudiantes de administración de empresas, la realización de este proyecto permitirá la aplicación teórico - práctica de los conocimientos adquiridos en el transcurso de la carrera, reforzando y retroalimentando mediante la investigación y práctica en el desarrollo de este proyecto. También busca aportar información valiosa sobre procesos de selección, capacitación y emprendimiento para que sea utilizada por estudiantes de la Universidad del Valle en futuras investigaciones.

### **Justificación desde el punto de vista comercial:**

Desde el punto de vista comercial, el desarrollo de este proyecto de investigación se justifica en las mejoras y beneficios que otorgará el diseño de un modelo de selección por competencia para la selección del personal de la empresa de aseo, lo cual se expresa en la prestación de un servicio eficiente y de calidad.

**Justificación desde el punto de vista del capital social:** El capital humano es una de las partes fundamentales indispensables de mayor valor empresarial, es el elemento que genera mayor dinámica y análisis del sistema, obtenido mediante la planificación integral de los recursos humanos tanto interno como externo; la calidad y el número de personal obedece a un requerimiento inicial en función de la cantidad y tipo de trabajo, de los niveles de actualización, los cambios tecnológicos y los elementos exógenos que afecten a la empresa.

**Justificación desde el punto de vista empresarial:** Se evidencia la necesidad de hacer más integral su funcionalidad, lo cual suma a la empresa ventajas a nivel interno y externo, ya que le proporcionaría los medios para identificar y especificar las tareas de forma que se alcancen los resultados esperados, planificando el trabajo, estableciendo procedimientos, estándares y líneas de actuación que ayuden a los colaboradores de la organización a decidir cuáles son los procesos y procedimientos correctos, de manera que se garantice la efectividad de los mismos, como se enmarca con lo establecido en directrices, perfiles, procedimientos e indicadores de gestión existentes.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1. OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un Modelo de Selección de Personal por Competencias para la Empresa de Servicio de Aseo del municipio de Trujillo S.A. E.S.P.

#### **3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Diagnosticar el Proceso de Selección del personal utilizado por la Empresa de Servicio de Aseo del Municipio de Trujillo- EMATV S.A. ESP
- Realizar un análisis y diseño de cargos de los puestos de trabajo de la Empresa de Servicio de Aseo del Municipio de Trujillo EMATV S.A. ESP
- Definir las técnicas de selección de personal para cada cargo de acuerdo a las competencias y perfil requerido.
- Documentar el proceso de selección por competencias propuesto por la empresa estudiada.

## 4. MARCO DE REFERENCIA

En este trabajo de investigación, es necesario establecer desde un punto de vista teórico y legal, los marcos de referencia que soportan tal investigación. Por lo tanto, se plantea lo siguiente:

### 4.1. MARCO CONTEXTUAL

#### 4.1.1 Antecedentes.

A continuación se relaciona información sobre la zona de estudio suministrada por la Empresa de Servicio de Aseo de Trujillo, la cual permitirá contextualizar al lector sobre las características y naturaleza del área de estudio.

• **Creación de la Empresa de Servicio de Aseo de Trujillo:** La Empresa de Servicio Público de Aseo de Trujillo EMATV S.A. ESP fue creada mediante acuerdo número 011 del 30 de noviembre de 2010 emanada del Honorable. Concejo Municipal en su parte resolutive del Acuerdo dice “Art.1° Autorícese a la señora alcaldesa del municipio de Trujillo para la constitución de una empresa de servicio público por acciones para la prestación del servicio público domiciliario de aseo con un porcentaje mínimo del 90%” mediante escritura pública No.594 de la Notaría Única de Trujillo se constituye la sociedad por acciones, denominada EMPRESA DE SERVICIOS PÚBLICOS DE ASEO DE TRUJILLO VALLE S.A. ESP “EMATV S.A. ESP” en la cual son sus socios fundadores el Municipio de Trujillo con el 99% y el Hospital Santa Cruz, como socios oficiales con el 1% de capital suscrito y pagado. Se registró en la Cámara de Comercio de Tuluá, sede principal el 15 de diciembre de 2010 con Nit 900401845-2.

Según acta de iniciación de la operación de fecha 1° de enero de 2011 se da inicio oficial a la operación de limpieza vial, barrido de las vías públicas y áreas públicas, recolección y transporte hasta el Relleno Sanitario “PRESIDENTE”.

La prestación de servicios de facturación, distribución de facturas, recaudo de la tasa de aseo se estableció con la empresa de ACUAVALLE, esto para el casco urbano y para los centros poblados se recauda por una persona autorizada por le misma empresa de aseo.



- **Principios y valores de la Empresa de Servicio de Aseo de Trujillo.**

- ✓ **Transparencia:** Prestar el servicio de aseo acorde a las necesidades del usuario mostrando relación directa entre empresa y público, involucrando la honestidad, manejo de personas, recursos, materiales e información.
- ✓ **Moralidad:** Actuar bajo las orientaciones de las normas constitucionales y legales vigentes, las del direccionamiento estratégico corporativo y las propias de la empresa.
- ✓ **Igualdad:** Garantizar a todos los usuarios un tratamiento equitativo por parte de la empresa en todas sus actuaciones sin discriminación alguna.
- ✓ **Imparcialidad:** Reflejar en las actuaciones de la empresa y sus funcionarios la responsabilidad con los usuarios para que estos tengan un tratamiento objetivo e independiente.
- ✓ **Aprendizaje Continuo:** Adquirir y transferir conocimiento continuo sobre las nuevas tecnologías para el tratamiento de los residuos sólidos en cuanto programas de capacitación institucional. Ambiental, social, entre otros.
- ✓ **Innovación Al Cliente:** Reconocer los clientes como nuestros principales actores de la empresa, comprometidos con su satisfacción, desarrollando conjuntamente los productos o servicios.
- ✓ **Responsabilidad:** Cumplir los compromisos adquiridos con la comunidad y los grupos de interés a través de la implementación del plan estratégico y las normas constitucionales.
- ✓ **Autonomía:** Tomar decisiones en cada proceso de acuerdo con el plan estratégico del mismo.
- ✓ **Eficiencia:** Obtener la máxima productividad de los recursos que le han sido asignados y confiados para el logro de los propósitos. Su cumplimiento garantiza la combinación y uso de los recursos, en procura de la generación de valor y la utilidad de los bienes y servicios entregados a la comunidad.

- ✓ **Eficacia:** cumplir con cada uno de los objetivos y metas propuestas para la prestación del servicio de aseo.
- ✓ **Economía:** Austeridad en los gastos e inversiones necesarios para la obtención de los objetivos institucionales.
- ✓ **Celeridad:** Capacidad de dar respuesta oportuna a los requerimientos.
- **Publicidad:** Responsabilidad de la dirección de la empresa de dar a conocer los resultados de su gestión y permitir la fiscalización por parte de los ciudadanos, dentro de las disposiciones legales vigentes.
- ✓ **Preservación del Medio Ambiente:** Orientación de las actuaciones de la empresa hacia el respeto por el medio ambiente, garantizando condiciones propicias al desarrollo de la comunidad.

• **Políticas de la Empresa de Servicio de Aseo de Trujillo.**

- ✓ **Política de Calidad.** Por medio de ésta política la empresa buscará la satisfacción de sus clientes, a través de la prestación oportuna y excelente de sus servicios, modernizar su equipo de transporte, ampliar sus rutas; y, mejorar el equipo de limpieza vial, buscando su crecimiento y desarrollo.
  - ✓ **Política Comercial.** A través de la cual la empresa busca tener una adecuada relación con el cliente, como medio para mejorar su posicionamiento y facilitar su supervivencia.
  - ✓ **Política Social.** Mediante ésta política la empresa buscará la participación ciudadana en el manejo adecuado de los residuos sólidos, lograr su minimización e implementar la recuperación a través de los programas de reciclaje y transformación en los programas de compostaje, lombricultura, etc.
- **Visión.** Ser en el año 2020, la empresa líder de servicios públicos domiciliarios de aseo y actividades complementarias, reconocida por su competitividad en la región, prestando el servicio de Aseo, con un alto sentido de responsabilidad social y ambiental buscando el mejoramiento continuo de la calidad de vida del usuario.

• **Misión.** La Empresa Municipal de Aseo – EMATV, S.A E.S.P. opera y comercializa los servicios de Aseo en el Municipio de Trujillo; de acuerdo a la Constitución y normatividad vigente; utilizando personal idóneo para satisfacer las necesidades de la comunidad, mejorando continuamente en la prestación del servicio de aseo a cada uno de sus usuarios bajo los criterios de eficiencia, transparencia, competitividad, calidad rentabilidad social y económica, con participación ciudadana, contribuyendo a mejorar la calidad de vida de las comunidades en las que operamos, el bienestar de nuestros trabajadores y la conservación del medio ambiente.

• **Componente administrativo.**

- ✓ **Tipo de Empresa:** Es una Empresa de Servicios Públicos Domiciliarios de aseo pública amparada bajo la Ley 142/94, y el código de comercio.
- ✓ **Usuarios** la empresa de aseo inicia la prestación del servicio con un total de 3520 suscriptores, clasificados como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 1. Suscriptores EMATV SA ESP. 2015

<b>TIPO DE SUSCRIPTOR</b>	<b>URBANO</b>	<b>RURAL</b>	<b>TOTAL TIPO</b>
Estrato I	405	1007	1.412
Estrato II	1.365		1.365
Estrato III	752		752
<b>Total Residencial</b>			<b>3.529</b>
Pequeño productor		6	
Comercial	73	21	
oficiales	62	19	
<b>Total no residenciales</b>	<b>135</b>	<b>46</b>	<b>181</b>

Fuente. EMATV SA ESP. 2015

✓ **Servicios prestados:**

- **Recolección y Transporte de residuos sólidos.** Para el municipio de Trujillo se tiene definida unas rutas y micro rutas establecidas según la frecuencia de recolección tanto para el área rural como para el área urbana. La empresa tiene definidas 6 micros- rutas para la prestación del servicio en el área urbana y 4 micro- rutas de recolección para la zona rural. Las frecuencias de recolección son de dos (2) veces por semana para las zonas

residenciales y siete (7) veces por semana para las zonas no residenciales como lo son el comercio y las vías principales.

- **Barrido y Limpieza de áreas públicas.** En cuanto a barrido y limpieza de vías y áreas públicas, se puede afirmar que la cobertura es plena para el área Urbana, con frecuencias de dos veces por semana para las aéreas residenciales y con una frecuencia de 7 veces por semana para las aéreas comerciales y oficiales. El área de operaciones cuenta con un total de tres macro rutas de barrido las cuales tienen una frecuencia de dos veces por semana para las áreas residenciales y de siete veces por semana para las áreas comerciales.
- **Disposición Final de residuos sólidos.** EMATV S.A. E.S.P. tiene un convenio con PROACTIVA. Para disponer los Residuos Sólidos producidos en el Municipio de Trujillo en el Relleno Sanitario de Presidente, que se encuentra ubicado en la vereda Presidente, jurisdicción del municipio de San Pedro a una distancia aproximada de 42 Km desde el centroide de prestación del servicio.

• **Antecedentes sobre el modelo de selección por competencias:**, Cuyo concepto es planteado por primera vez en 1973 por David Mac Clelland, es un modelo que cada vez más está siendo aplicado a las empresas en aras de mejorar su calidad y ser competitivos en el mercado cambiante, además de promover el buen desempeño dentro de la organización, el autor plantea que cada empresa u organización posee características que las distinguen de las demás, pero también muchos factores que les permiten establecer mecanismos similares de gestión a ser implementados por los equipos directivos. Sin embargo esta unificación o estandarización de los sistemas de gestión en las empresas u organizaciones no impide que las mismas posean la capacidad efectiva que les permita operar de manera exitosa, logrando así un posicionamiento en su entorno<sup>2</sup>.

En ese orden de ideas se pretende diseñar un modelo de selección de personal por competencia para la Empresa de Aseo de Trujillo con el fin de que mejore en la prestación de sus servicios. Para el desarrollo del presente proyecto, se tomó como referencia otros estudios y propuestas realizadas con el objetivo de mejorar

---

<sup>2</sup> Gallart, M. Antonia; Jacinto, Claudia, "Competencias laborales: tema clave en la articulación educación trabajo", en: Cuestiones actuales de la formación, Montevideo, Cinterfor/OIT, 1997

procesos administrativos, a través de procesos de contratación, con fines de mejora continua, así:

Héctor Fabio Loaiza Caicedo, Diego Fernando Patiño Cortes realizaron un análisis del clima organizacional a fin de detectar las necesidades de formación y capacitación para la implementación de un sistema de gestión de la calidad de la empresa Grafiarte Ltda. (Universidad del valle). Su objetivo es determinar cuáles son las necesidades de capacitación que permitan generar una cultura para la implementación de un sistema de gestión de la calidad en la empresa Grafiarte Ltda. Se concluyó que La empresa Grafiarte Ltda. Presenta de forma positiva su imagen dentro de los integrantes de la organización y la proyección dentro del sector de las artes gráficas; sin embargo no hay clara identificación por todos los empleados dentro de la compañía, de aspectos estructurales de identidad empresarial tales como misión, visión valores organigrama entre otros. El capital humano de la organización tiene un alto nivel de sentido de pertenencia, tiene confianza en la organización por la estabilidad laboral que le proporciona y a su vez los empleados presentan alto grado de compromiso con la necesidad de la empresa y con los elemento del entorno que la empresa dispone para la labores diarias, esto representa un factor importante para la empresa determinar la implementación de la norma de calidad ISO, ya que cuenta con el personal para enfrentar un cambio de mentalidad y enfoque hacia la mejora continua y competitiva en el mercado.

Así mismo Diana carolina Cardona González y Elizabeth Rincón Ahumado, realizaron un planteamiento de un modelo metodológico de formación de emprendedores basado en competencias que contribuye al fortalecimiento del emprendimiento social y empresarial; su objetivo es proporcionar una serie de recomendaciones que puedan servir de referente para el planteamiento de un modelo metodológico basado en competencias de formación de emprendedores social y empresarial para la Universidad del Valle sede Tuluá.

Una vez realizada los diferentes análisis en los relativo al desarrollo de cada uno de los capítulos de esta investigación se encontraron las siguientes conclusiones, en la sistematización realizadas en las metodologías más reconocidas en formación empresarial a nivel internacional, nacional y regional, se logró identificar que muchas de estas instituciones manejan características similares que aportan al desarrollo de sus objetivos, otras a su vez desarrollaron metodologías propias para cada institución, este tal vez es un factor que aumenta el éxito en la generación de las mismas, ya que a partir de un modelo básico, identificaron que

aspectos podían potencializar, que estuvieran de acuerdo al alcance y necesidades de su institución educativa, esto no quiere decir que estas instituciones son las únicas que pueden manejar estas metodologías, pues el verdadero reto fue lograr identificar e inventariar lo existente en esta área consiguiendo tener un amplia perspectiva, para por fin determinar que metodologías se debían plantear fortalecer y potencializar desde la Universidad del Valle sede Tuluá, de esta manera se obtuvo una mezcla adecuada de variables acordes a las necesidades la institución y que promuevan una verdadera cultura empresarial.

Los factores determinantes para la creación de nuevas organizaciones comprenden un pilar importante para el fortalecimiento del emprendimiento, ya que después de detectarlos plantearlos y hacer recomendaciones de cómo enfrentarlo dentro de la investigación, queda una brecha abierta que sirve como punto de partida para seguir profundizando y fortaleciendo el espíritu emprendedor desde el ámbito académico.

Por otro lado Ana Carolina Novoa Peña y Yirleth Josefa Flórez realizaron un estudio descriptivo de las prácticas administrativas del talento humano en las empresas privadas industriales manufactureras del sector centro del valle y su incidencia en las relaciones obrero-patronales.

Esto permitió concluir que el concepto de recurso humano ha tenido una importante evolución histórica, al punto de haber adquirido una mayor connotación ontológica en las organizaciones y ser valorado hoy en día como "talento humano", se evidencia en las actuales prácticas administrativas un moderado desinterés en la implementación de estrategias motivacionales limitándose en gran medida este aspecto al estilo clásico de dirección caracterizado por su enfoque prescriptivo y normativo, así como por su visión del empleado como un objeto pasivo en la organización.

En el caso pertinente, el estilo de dirección promedio en las empresas del sector industrial manufacturero del centro del valle, es el 5.5 que según el modelo de maya gerencial marca un modelo de dirección autoritario con liderazgo moderado, que busca equiparar las cargas entre las necesidades de producción y el nivel de satisfacción de los empleados.

Esta conclusión de obtuvo luego de valorar los resultados obtenidos mediante la implantación del cuestionario en el trabajo de campo e implementar la matriz DOFA.

Las anteriores investigaciones dan línea base para la argumentación de este trabajo de investigación y permite la complementariedad a partir de los conceptos que desarrolla, las ideas construidas y las “pistas” en algunos apartes del cómo; se puede considerar así que cada documento suma en la concreción de un documento que ahora toma como referente experiencias relacionadas.

#### 4.1.2 Localización de la zona de estudio.

La Empresa de Servicio de Aseo de Trujillo - EMATV S.A ESP se localiza en el municipio de Trujillo Valle, el cual se encuentra en las estribaciones de la cordillera occidental en la vertiente oriental, limita por el norte con el municipio de Bolívar, por el oriente con el Río Cauca y con los Municipios de Bugalagrande, Andalucía y Tuluá, por el occidente con el Departamento del Chocó y por el sur con el municipio de Riofrío.



Ilustración 1. Ubicación del municipio de Trujillo en el Departamento del Valle del Cauca. Fuente EOT-2001

El domicilio principal de la empresa está en el municipio de Trujillo y la oficina de atención al público está ubicada en la alcaldía municipal en la carrera 19 con calle 20 Esq. Frente al parque principal. Los teléfonos son 2267280, Fax 2267260. E-mail: [ematv15dic@hotmail.com](mailto:ematv15dic@hotmail.com). (Ver foto 1)



Foto 1. Oficinas de la Empresa de Aseo, edificio municipal, Trujillo. Fuente. El Autor 2015

La Empresa de Servicio Público de Aseo de Trujillo EMATV S.A. ESP fue creada mediante acuerdo número 011 del 30 de noviembre de 2010 emanada del H. Concejo Municipal en su parte resolutive del Acuerdo dice “Art.1° Autorícese a la señora alcaldesa del municipio de Trujillo para la constitución de una empresa de servicio público por acciones para la prestación del servicio público domiciliario de aseo con un porcentaje mínimo del 90%” mediante escritura pública No.594 de la Notaría Única de Trujillo se constituye la sociedad por acciones, denominada Empresa de Servicios Públicos de Aseo de Trujillo Valle “EMATV S.A. ESP” en la cual son sus socios fundadores el Municipio de Trujillo con el 99% y el Hospital Santa Cruz, como socios oficiales con el 1% de capital suscrito y pagado. Se registró en la Cámara de Comercio de Tuluá, sede principal el 15 de diciembre de 2010 con Nit 900401845-2.

Según acta de iniciación de la operación de fecha 1° de enero de 2011 se da inicio oficial a la operación de limpieza vial, barrido de las vías públicas y áreas públicas, recolección y transporte hasta el Relleno Sanitario “Presidente”. Con la siguiente planta de personal:

Tabla 2. Personal EMATV al año 2011.

ÁREA ADMINISTRATIVA	CANTIDAD DE PERSONAL
<b>CARGO</b>	
Gerente	1
Auxiliar administrativa	1
Revisor fiscal	1



Asesor jurídico	1
contador	1
<b>Total área administrativa</b>	<b>5</b>
<b>ÁREA OPERATIVA</b>	
Conductor	1
Tripulantes de recolección	4
Operarios de barrido	3
<b>Total área operativa</b>	<b>8</b>
<b>Total personal de la empresa</b>	<b>13</b>

Fuente: Empresa de Aseo - EMATV. 2015

Su estructura organizacional a la fecha de creación se estableció según muestra la ilustración No 2.

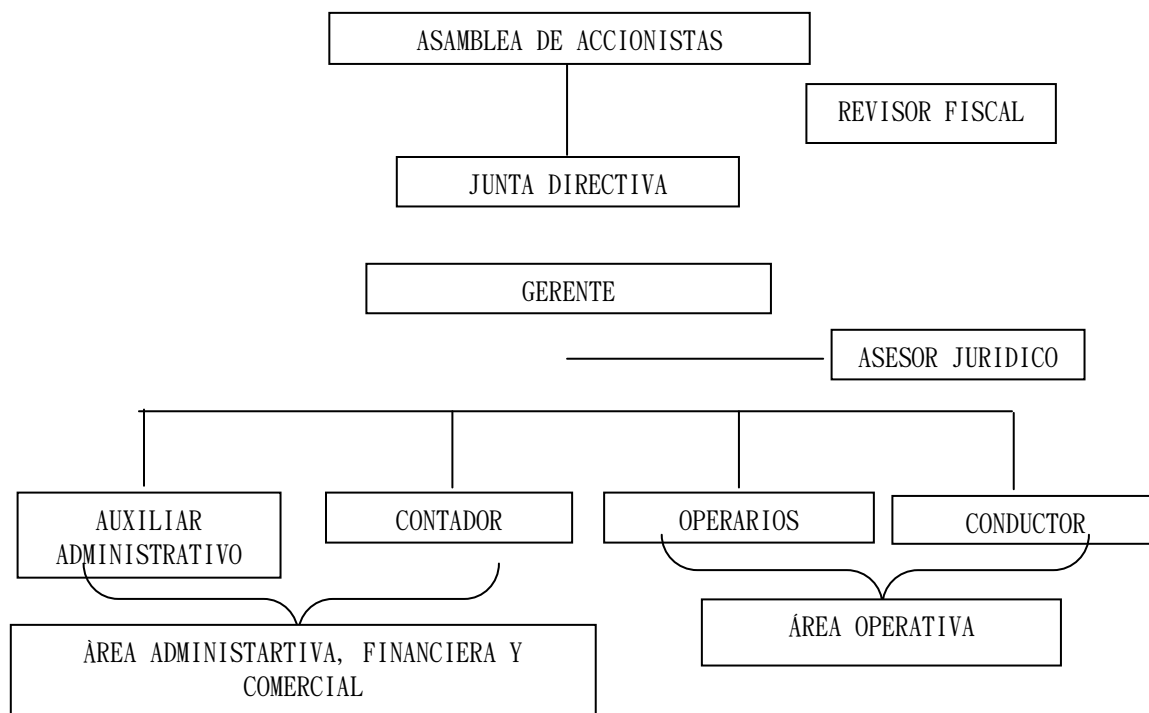


Ilustración 2. Estructura Organizacional EMATV. Fuente Plan estratégico 2010

Mediante Acuerdo N° 008 de Febrero 19 de 2013, se establece el manual específico de funciones y de competencias laborales para los empleos de la planta de personal de la Empresa de Servicio de Aseo de Trujillo -EMATV S.A ESP, sin embargo, este solo fue elaborado para los cargos administrativos, careciendo de

los demás cargos que actualmente requiere la empresa como son los operarios y personal asesor de la empresa. (Ver anexo 1)

Por otro lado, la empresa no cuenta con manual de contratación, por lo que el personal es contratado sin el debido proceso que exige la normatividad.

## 4.2 MARCO CONCEPTUAL.

A continuación se relacionan conceptos que se utilizan en el transcurso de la investigación, entre ellos:

- **Selección de personal:** Hace referencia a los procedimientos que se ejecutan a nivel empresarial para la clasificación de candidatos que se postulan para ocupar determinado cargo, donde se presente una vacante la cual será cubierta con la contratación. Con el propósito de ampliar el nivel de competitividad de la persona se le incluye en programas de capacitación los cuales aportan conocimientos y lineamientos para su crecimiento laboral y profesional.

- **Competencias labores:** Son el conjunto de características que posee un individuo o un grupo, relacionadas con un estándar de efectividad superior en un trabajo, con lo que se obtiene como resultado personal competitivo debido a la capacidad que tiene para aplicar conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos. De acuerdo a normatividad ISO las competencias son los “atributos personales y aptitud demostrada para aplicar conocimientos y habilidades”.<sup>4</sup> Otro concepto de competencias según Ariza (2004), es “las competencias son el conjunto de conocimientos, habilidades, cualidades y aptitudes, que tienen las personas y que les predispone a realizar un conjunto de actividades con un buen nivel de desempeño”.<sup>3</sup>

- **Evaluación de desempeño:** Se realiza por medio de técnicas que evalúa la gestión de cada uno de los colaboradores y se utiliza para determinar variables de resultados laborales, por lo tanto se relaciona con la evaluación de competencia labores que es el proceso en el cual un evaluador obtiene y analiza las evidencias del desempeño laboral de una persona centrándose en el desempeño real de las personas comparativo por periodo sirviendo como instrumento de seguimiento.

---

<sup>3</sup> ARIZA, Montes, José Antonio; MORALES Gutiérrez, Alfonso Carlos, MORALES, Fernández, Emilio. Dirección y Administración Integrada de Personas. Pág. 20.

• **Sistema de gestión de calidad:** Corresponde a una herramienta de gestión sistemática que contribuye a la eficacia y eficiencia enmarcado en los planes estratégicos y vitales de la organización, por medio de los cuales se aplican alternativas para dirigir, evaluando el desempeño de la misma en términos de calidad y satisfacción de los clientes, quienes necesitan productos que cumplan con sus necesidades o expectativas.

#### 4.3 MARCO TEÓRICO.<sup>4</sup>

Se inicia esta parte del documento retomando dos temas estructurantes para el trabajo de grado, el primero lo relacionado con la Escuela de las Relaciones Humanas y el segundo con, Psicología Organizacional; de cada uno de estos temas se traerán algunos de sus autores y una sucinta descripción de sus aportes.

• **Taylor:** Antes de las propuestas de Taylor, los trabajadores eran responsables de planear y ejecutar sus labores. A ellos se les encomendaba la producción y se les daba la "libertad" de realizar sus tareas de la forma que ellos creían era la correcta. "encargados y jefes de taller saben mejor que nadie que sus propios conocimientos y destreza personal están muy por debajo de los conocimientos y destreza combinados de todos los hombres que están bajo su mando, incluso los gerentes con más experiencia dejan a cargo de sus obreros el problema de seleccionar la mejor forma y la más económica de realizar el trabajo".

Existe una diferencia muy particular entre la teoría de Taylor y Henry Fayol que resulto adyacente hacia la conyugal del sistema opresor de Estados Unidos, en el uso del tiempo, ya que Fayol se enfoca más en la estructura general de la organización, mientras que Taylor se enfocaba más en el método y herramientas del trabajo para una mejor eficacia. Otra diferencia entre Taylor y Fayol es el área de la pirámide de la organización que estudiaban, una es el nivel operario que es el área de estudio de Taylor mientras que Fayol se dedicó al estudio del área superior de la organización, como él decía "el arte de gobernar".

Principios de la Industria del trabajo:

- ✓ Estudio de tiempos.
- ✓ Estudio de Movimientos.

---

<sup>4</sup> ARIZA, Montes, José Antonio; MORALES Gutiérrez, Alfonso Carlos, MORALES, Fernández, Emilio. Dirección y Administración Integrada de Personas. Primera Edición, España. McGraw –Hill. 2004.

- ✓ Estandarización de herramientas.
- ✓ Departamento de planificación de ventas.
- ✓ Principio de administración por excepción.

El mismo autor, plante el escenario de la Gestión científica. El deseo de Taylor en aplicar su venerado "scientific management", iba en la noble dirección de conseguir la máxima prosperidad del empresario, así como la máxima prosperidad para el trabajador, aun así, después contradice esta afirmación diciendo que ha visto como los trabajadores que empiezan a tener aumentos en su sueldo en más de un 60% se convierten en "tomadores de trago" y empiezan a disminuir su producción y, así, su calidad de vida; de ahí que el 60% en el aumento de sueldo sea para él, el tope máximo a pagarle a quien califique como un trabajador tipo buey.

Para él, el hombre es, por naturaleza, perezoso e intenta escudarse en ello para realizar lentamente su trabajo haciendo creer al empresario que está dando lo mejor de sí. Para ello era necesario dividir entre quienes piensan las mejores maneras de hacer el trabajo y quienes tienen las fortalezas físicas para ejecutarlo, a los primeros se les daba la responsabilidad de adiestrar a los segundos hasta obtener de ellos el mayor rendimiento que su cuerpo pudiera dar.

Se retoma como otro autor de esta escuela de pensamiento, pues así se puede llamar por sus aportes a Henri Fayol, reconocido como uno de los principales contribuyentes al enfoque clásico de la administración. Fayol plantea los principios de administración desde una primera división de operaciones industriales y comerciales, arrojando catorce grupos a saber:

1. División del trabajo: Induce a la especialización y por lo tanto promueve eficiencia.
2. Autoridad y responsabilidad: Quien tiene el poder avalado por un cargo, tiene que responder por los resultados de su gestión.
3. Disciplina: Es sinónimo de respeto.
4. Unidad de mando: Cada empleado tiene que responder a un solo jefe.
5. Unidad de dirección: Todos los miembros de una organización deben trabajar en pos de los mismos objetivos.

6. Subordinación del interés particular al general: Son prioritarios los intereses de la organización y luego los personales.
7. Remuneración del personal: La retribución por el trabajo debe ser acorde a las tareas desempeñadas y justa.
8. Jerarquía: Representa la cadena de mando, quién manda a quién.
9. Orden: Se puede sintetizar con la frase "un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar".
10. Equidad: Es sinónimo de justicia y trato igualitario para con todos los empleados.
11. Estabilidad del personal: Se le debe dar al trabajador el tiempo suficiente para aprender y asimilar las tareas encomendadas.
12. Iniciativa: Se debe estimular y valorar los aportes efectuados por el personal que favorezcan a la empresa.
13. Unión del personal: Se refiere a la armonía en los vínculos para que el clima laboral sea agradable.
14. Centralización: Se refiere a la afluencia hacia la cabeza de mando quien tomara las decisiones. Cuanto más grande sea la organización menor será la centralización.

• **George Elton Mayo:** Teórico social, sociólogo y psicólogo industrial especializado en teoría de las organizaciones, las relaciones humanas y el movimiento por las relaciones humanas.

Su interés primordial fue estudiar, en el trabajador, los efectos psicológicos que podían producir las condiciones físicas del trabajo en relación con la producción.

Demostró que no existe cooperación del trabajador en los proyectos, si éstos no son escuchados, ni considerados por parte de sus superiores, es difícil y en ocasiones casi imposible llegar a los objetivos fijados.

Los hallazgos de Mayo y sus colaboradores; basados en parte en las ideas concebidas por Vilfredo Pareto, tendrían un efecto "dramático" en el pensamiento administrativo. La modificación de la iluminación del grupo de prueba, la realización de cambios en los períodos de descanso, la reducción de la jornada de trabajo y la aplicación de variantes en los sistemas de pago de incentivos no parecieron explicar los cambios en la productividad. Descubrieron que, en general, el aumento de la productividad se debía a factores sociales como la moral de los empleados, la existencia de satisfactorias interrelaciones entre los miembros de un grupo de trabajo ("sentido de pertenencia") y la eficacia de la administración

La idea principal de este sociólogo fue la de modificar el modelo mecánico del comportamiento organizacional para sustituirlo por otro que tuviese más en cuenta los sentimientos, actitudes, complejidad motivacional y otros aspectos del sujeto humano.

Esto es conocido como teoría de las relaciones humanas o escuela humanística de administración. Mayo era de religión Cristiana y encontró en el divisionismo norteamericano de esta un campo de estudio para su teoría de la autoridad social. El observó una gran fragmentación doctrinal en los grupos locales y al verlos sin una organización básica, comenzó organizando liderazgos y de ahí las personas empezaron a organizarse repercutiendo no solo en las iglesias sino también en sus empleos y hogares. Mayo critica fuertemente a los grupos separatistas Cuáqueros y Unitarios que promovían la enajenación de los miembros en las familias de diferente denominación.

Elton Mayo afirmó que el hombre no era una máquina y dándole incentivos el hombre rendiría en su trabajo, para esto el autor avanzo en un experimento considerado clásico en esta teoría "El experimento de Hawthorne", que fue llevado a cabo en la Western Electric Company que tenía como objetivo determinar la relación entre la satisfacción del hombre y la eficiencia de los obreros en la producción. Dicho experimento se dividió en dos fases: Primera fase: A partir de 1924 la Academia Nacional de Ciencias de los Estados Unidos inició estudios para verificar la correlación entre productividad e iluminación en el área de trabajo. Se estudió el efecto de la iluminación sobre el rendimiento de los obreros. Se pudo comprobar que las condiciones psicológicas afectan la productividad, a mayor luz mayor productividad y viceversa. Llegó a la conclusión de que si se cambiaba el ambiente social se mejorarían las relaciones humanas, pero el ambiente social del lugar de trabajo no es más que uno de los factores de interacción que influyen en la productividad y la Segunda fase que registró la producción de cada obrero

durante dos semanas en su área original sin que lo supiesen. Se aisló a un grupo experimental manteniendo las condiciones de trabajo y horario normales y se midió su ritmo de producción. Los obreros percibieron que sus mejores esfuerzos individuales se vieran reflejados en sus salarios. Como resultado se introdujeron minutos de descanso por la mañana y por la tarde, y se estableció una semana de cinco días con el sábado libre para un aumento de producción. Este experimento permitió delinear los principios básicos de la escuela de las relaciones humanas.

• **La Escuela estructuralista:** Aparece a fines de los años cincuenta y está integrada por un grupo de psicólogos y sociólogos que se dedican a estudiar el comportamiento humano. Tiene como objetivo principal estudiar los problemas de las empresas y sus causas prestando especial atención a los aspectos de autoridad y comunicación. Considera que hay cuatro elementos comunes a todas las empresas: autoridad, comunicación, estructura de comportamiento, estructura de formalización.

Esta corriente aparece a finales de los años cincuenta como consecuencia de la baja productividad, ya que las corrientes científicas y del humano habían tomado en cuenta a la productividad o al personal pero en forma aislada y está integrada por un grupo de psicólogos y sociólogos que se dedican a estudiar el comportamiento humano.

La corriente estructuralista, pretende equilibrar los recursos de la empresa, prestando atención tanto a su estructura como al recurso humano. Son estructurales; es decir, se derivan del propio funcionamiento del sistema económico. Los estructuralistas se interesan por el sistema económico en su conjunto, explicando la falta de desarrollo de la región por problemas estructurales (de toda la economía) y proponiendo ciertas reformas para cambiar la situación de los países.

Uno de los representantes de esta Escuela es el señor Max Weber: Sociólogo alemán nacido en 1864, en Erfurt, Turingia cuyo trabajo e investigación ha marcado, como quizá las de ningún otro autor, el modo de plantear los problemas en las Ciencias Sociales y, sobre todo, en las teorías sobre la organización. Su construcción de una Ciencia Social, y las categorías básicas que emplea en ella, se basan en ideas del Historismo y en las ideas neokantianas, especialmente en la formulación de Heinrich Rickert Max Weber adentró su análisis en aquellas áreas de interés en que la economía y la sociología se relacionaban para así poder interpretarlas motivaciones de la conducta. Fue el primer sociólogo que estudió las organizaciones de acuerdo a modelos ideales de comportamiento y

desarrolló un modelo burocrático, el cual consideraba aplicable a las sociedades capitalistas como así también a las de tipo socialista. Considera a la burocracia como el único medio para maximizar la eficiencia, el rendimiento de cualquier orden de organizaciones. Se fundamenta en un concepto de autoridad legítima, a diferencia del concepto clásico de autoridad de origen divino, ya que, considera que es una herramienta para imponer la voluntad de una persona sobre el comportamiento de otras y que hay quienes pueden ejercerla y quienes no, por lo tanto centró su atención en el poder y la legitimación de la autoridad.

Las características del modelo burocrático. La teoría burocrática tuvo su origen en las necesidades organizacionales de orden y precisión, así como en la demanda de un trato imparcial a los trabajadores. La corriente estructuralista pretende equilibrar los recursos de la empresa, prestando atención tanto a su estructura como al recurso humano, abordando aspectos tales como la correspondencia entre la organización formal e informal, entre los objetivos de la organización y los objetivos personales y entre los estímulos materiales y sociales. Tiene como objetivo principal estudiar los problemas de las empresas y sus causas prestando especial atención a los aspectos de autoridad y comunicación. Weber destaca en la burocracia varios rasgos o características:

- ✓ Máxima división del trabajo, logrando toda la organización para lograr sus objetivos, descomponiendo el trabajo total en operaciones: como un organismo, empresa, entidad o institución.
- ✓ Las funciones están asignadas y cada funcionario sabe de antemano cuáles debe cumplir.
- ✓ Jerarquía de autoridad, es decir, que las organizaciones deben estructurarse bajo una jerarquía de autoridad, utilizándola fundamentalmente como evaluación de los resultados planeados. Se funda en la certeza del conocimiento de los superiores y los subordinados de la escala jerárquica.
- ✓ La autoridad de los funcionarios está dada por la legalidad de sus cargos específicos.
- ✓ Determinación de reglas, en donde se destinan responsabilidad y las labores, la cual debe estar regida por reglas abstractas que emanen la



dirección general para lograr la uniformidad y coordinación de la ejecución de toda organización.

- ✓ Las normas de conducta son predecibles ya que las pautas de comportamiento se hayan predeterminadas. El desempeño del cargo por parte de los funcionarios se realiza según normas generales, susceptibles de aprendizaje, más o menos fijas y más o menos completas.
- ✓ Administración imparcial, en donde el dirigente ideal debe administrar sin apasionamiento sin afección ni entusiasmo.
- ✓ Seguridad en el trabajo y calificación técnica en el empleo en las organizaciones donde deba haber una carrera para que los miembros se desarrollen y asciendan por méritos y antigüedad en el puesto y no por recomendaciones.
- ✓ No existen relaciones informales ya que solo se establecen relaciones en el marco de Autoridad legal y sus reglas.
- ✓ Existen dos líneas de autoridad, la ascendente y la descendente, sin admitirse ninguna relación de tipo horizontal, lo que permite un mejor control social.
- ✓ El funcionamiento de la organización está formalizado mediante registros escritos, lo que despersonaliza los cargos, de modo que un funcionario puede desaparecer y ser reemplazado por otro sin que sus funciones dejen de cumplirse.

Características:

- Carácter legal de las normas y de los reglamentos.
- Carácter formal de las comunicaciones.
- Racionalidad en la división del trabajo.
- Impersonalidad en las relaciones de trabajo.
- Jerarquía bien establecida de la autoridad.
- Rutinas y procedimientos de trabajo estandarizados en guías y manuales.
- Competencia técnica y meritocrática, especialización de la administración y de los administradores, como una clase separada y diferenciada de la propiedad (los accionistas).

- Profesionalización de los participantes.
- Completa previsibilidad del funcionamiento

Como otro de los temas estructurantes en este marco teórico esta lo relacionado con la Psicología organizacional, y su relación directa con el Diseño De Un Modelo De Selección De Personal Por Competencias.

- **Psicología Organizacional:** Fundada formalmente a principios del siglo XX. Es difícil precisar el origen y el fundador de una disciplina, pero muchos autores coinciden el atribuir el origen de la psicología industrial al profesor Walter Dill Scott quien estudio con Wunt en 1900 publico el primer libro sobre psicología de la publicidad.

En sus inicios, lo que ahora conocemos como psicología I/O ni siquiera tenía un nombre; era la confluencia de dos fuerzas que habían ido tomando impulso antes de 1900. Una de esas fuerzas era la naturaleza pragmática de algunas investigaciones psicológicas básicas. En ese momento, la mayor parte de los psicólogos eran estrictamente científicos y evitaban de forma deliberada el estudio de problemas que estuvieran fuera de las fronteras de la investigación pura. Sin embargo, un psicólogo llamado W. L. Bryan publicó un artículo (Bryan y Harter, 1897) sobre cómo los telegrafistas profesionales desarrollaban habilidades para enviar y recibir el código Morse. Pocos años después, en 1903, el discurso presidencial de Bryan a la American Psychological Association (Bryan, 1904) tocó el tema de que los psicólogos debían estudiar "actividades y funciones concretas, como aparecen en la vida cotidiana" (p. 80). Bryan no abogaba por el estudio en sí de problemas existentes en la industria, sino acentuaba el examen de habilidades reales como una base sobre la cual desarrollar la psicología científica. A Bryan no se le considera el padre de la psicología I/O, sino más bien un precursor.

Así el asunto, la confluencia de la psicología con intereses aplicados y la preocupación por incrementar la eficiencia industrial fue el ingrediente para el surgimiento de la psicología I/O. Hacia 1910, la "psicología industrial" (el apéndice "organizacional" no fue oficia] hasta 1970).

En la práctica empresarial la dirección y administración de personal tiene relevancia con el paso del tiempo, ya que hoy en día de acuerdo a las tendencias laborales, es uno de los principales procesos "con autonomía propia, dependiendo directamente de la alta dirección", estatus obtenido por la gestión que continuamente debe realizar, puesto que actualmente las organizaciones se

enfrentan a múltiples desafíos de niveles competitivos en los que se exige personal competente, idóneo y comprometido para que el resultado de la gestión y funcionamiento de la empresa sea acorde con estándares de calidad con los cuales conserve los clientes que se tienen y atraer otros más.

Es importante la administración de gestión de recursos humanos específicamente en los procesos de selección, capacitación y evaluación de desempeño, ya que son la fuente primordial para la vinculación de colaboradores y su preparación laboral continua.

En la actualidad los recursos humanos son considerados activos valiosos de los que disponen las empresas. Es por ello, que el impacto y función que cumple es importante, tanto cualitativamente como cuantitativamente, representando una parte significativa del total de gastos que durante el ejercicio económico incurre la empresa por la mano de obra y/o servicios del personal, incidiendo de forma directa o indirecta en el resultado de la compañía, o bien activándose como un elemento que genera valor, es por esto que como parte del control se considera necesario la auditoría de estos procesos, lo cual es un conjunto de procedimientos llevados a cabo para determinar las deficiencias que existen dentro de la organización, o bien, contribuirá a la mejora.

• **Gerencia de los Recursos Humanos desde el contexto de las Competencias.**<sup>5</sup> En la medida que avanza el siglo XXI, varias tendencias económicas y demográficas están causando un gran impacto en la cultura organizacional. Estas nuevas tendencias y los cambios dinámicos hacen que las organizaciones y las instituciones tanto públicas, como privadas se debatan en la urgente necesidad de orientarse hacia los avances tecnológicos. Los hechos han dejado de tener sólo relevancia local y han pasado a tener como referencia el mundo. Los países y las regiones colapsan cuando los esquemas de referencia se tornan obsoletos y pierden validez ante las nuevas realidades. Desde la perspectiva más general, la globalización, la apertura económica, la competitividad son fenómenos nuevos a los que se tienen que enfrentar las organizaciones. En la medida que la competitividad sea un elemento fundamental en el éxito de toda organización, los gerentes o líderes harán más esfuerzos para alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia.

---

<sup>5</sup> BELTRAN Y URREA, Diseño e implementación del modelo de gestión por competencias y evaluación del personal según el modelo, para la empresa aportes en Línea. 2013.

Roger (1991) hace ver: La competencia organizacional deberá basarse no sólo en principios ya conocidos de pertenencia, estabilidad y control, sino más bien en los nacientes principios de interdependencia, flexibilidad y asociación. Estas competencias incluyen formas de comprometer e inspirar a la gente, haciendo que los equipos y las asociaciones evolucionen y adquieran conocimientos. (Pág. 98). Lo manifestado en esta cita permite inferir que la tarea de planificar el futuro de las organizaciones y su completa labor es motivada por la incertidumbre y el surgimiento de sorpresas dentro de un entorno competitivo

Jarillo (1990), expresa que una empresa real está formada por gente, cada una con funciones y capacidades distintas y los resultados de la empresa no son sino la resultante de la interacción de todas esas personas. De este modo se evidencia que la función de la gerencia de recursos humanos ha adquirido una significativa importancia en la vida de las organizaciones modernas con la aplicación de nuevas técnicas, teorías y principios que den respuestas al comportamiento humano en la misma. Es por ello que Villegas (1997:32) señala que hoy las organizaciones evidencian tres grupos de necesidades básicas: 1. La necesidad de un mayor y más efectiva contribución en el logro de las metas de productividad de la empresa. 2. La necesidad de una verdadera excelencia gerencial que sea capaz de autorenovarse dentro de la dinámica propia del funcionamiento organizacional. 3. La necesidad de asimilar cambios drásticos que se suceden en la administración del personal, y de planificar mejores relaciones de trabajo para el futuro.

Estas necesidades observadas por Villegas deben ser satisfechas por la gerencia de los recursos humanos donde la organización cuente con profesionales que sean capaces de ejecutar efectivamente los nuevos roles que están surgiendo para lograr que la organización y el personal sean mejores, más rápidos y más inteligentes.

El ambiente competitivo ha puesto a la gerencia de la gente como elemento esencial para la búsqueda de la ventaja competitiva. Por esto, en un ambiente donde la tecnología es imitada con facilidad y el capital es extremadamente móvil, la única fuente de diferenciación competitiva es el capital humano, por ello, se requiere de gente altamente preparada, flexible y comprometida con la empresa. Pero para lograr esto, se requiere que las organizaciones se vuelvan más eficientes en la satisfacción de las necesidades de sus empleados. Esto exige una nueva forma de gerenciar estratégicamente los recursos humanos. Según Dolan,

Shuler y Valle (2000:27) El elemento que actualmente distingue con mayor claridad la gerencia estratégica de los recursos humanos es el de su vinculación directa a la estrategia empresarial.

Concluyendo aquí con lo referente al origen del término en cuestión, pensamos que se impone precisar qué son las competencias. A continuación se ofrecen algunas definiciones, las cuales suelen ser múltiples y variadas. 1. Las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada (Levy Leboyer, 1997) Según este autor, son además observables en la realidad del trabajo, e igualmente en situaciones de test, y ponen en práctica de manera integrada aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos. Por lo tanto, las considera un trazo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo las misiones del puesto. 2. Las competencias son unas características subyacentes a la persona, que están casualmente relacionadas con una actuación exitosa en el puesto de trabajo. (Boyatzis, 1982). 3. Se refiere a la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada (según la OIT este es el concepto generalmente más aceptado). 4. Es la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente, por poseer las calificaciones requeridas para ello. (OIT)

De una forma u otra, puede concluirse que, de manera general, están contenidos los cinco tipos de características competenciales propuestas por Lyle M Spencer y Signe M Spencer (1993):

- ✓ Motivaciones que determinan el comportamiento de las personas hacia determinados tipos de acciones: logro, afiliación y poder.
- ✓ Rasgos del carácter, que justifican los tipos de reacciones ante determinadas situaciones.
- ✓ Capacidades personales, valores relacionados con las actitudes, valores y autoimagen.
- ✓ Conocimientos.
- ✓ Habilidades, capacidad para realizar determinado tipo de actividades físicas y mentales.

Chiavenato, I. (1993) define la selección de recursos humanos como: “la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, o, más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal”. (Chiavenato, 1993)

Continúa el mismo autor, expresando que “Una vez que se establece la comparación entre las características exigidas por el cargo y las que poseen los candidatos, puede suceder que algunos de ellos cumplan con las exigencias y merezcan ser postulados para que el organismo que lo requiere los tenga en cuenta como candidatos para ocupar el cargo vacante.

Prosigue Chiavenato, I. (1993) El organismo de selección no puede imponer al organismo solicitante que acepte los candidatos aprobados durante el proceso de comparación, debe limitarse a prestar un servicio especializado, aplicar técnicas de selección y recomendar a aquellos candidatos que considere más idóneos para el cargo. La decisión final de aceptar o rechazar a los candidatos es siempre una responsabilidad del organismo solicitante. De este modo, la selección es responsabilidad de línea (de cada jefe) y función de staff.

Se transcribe a continuación el marco teórico tomado del trabajo de grado “Modelo de Gestión por Competencias para la Empresa ACMED S.A.S. elaborado por Camila Marcela Gómez Blanco y Lucy Katherine Mendoza Mercado. En el cual se describe específicamente los contenidos de un modelo de gestión por competencia y hacen referencia a varios autores que han realizado investigaciones y/o estudios respectivos a este tema.

“La gestión de recursos humanos por competencias es un modelo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, facilitando, simultáneamente el desarrollo profesional de las personas. Está claro que cada organización tiene una estrategia diferente, por lo tanto sus competencias también lo serán, por tal motivo el modelo de competencias debe confeccionarse en función de los requerimientos que los colaboradores deben poseer para alcanzar la estrategia organizacional partiendo de la filosofía, la misión y la visión organizacional.

El enfoque de competencias se ha convertido en la forma más útil y eficiente de obtener un alto rendimiento y desempeño en las organizaciones en la última década. Sin embargo es importante no caer en la tentación de querer aplicar el

enfoque de competencias de manera improvisada, sin la suficiente preparación y conocimiento de las distintas aplicaciones y su impacto.

En este compendio se proporciona un panorama general de los sistemas de gestión por competencias (SGPC) en las organizaciones, pero sobre todo se brinda al lector una guía estructurada que le permitirá conocer a profundidad el origen y evolución del modelo, así como cuáles son los pasos necesarios para la implementación efectiva del mismo partiendo desde el punto de vista de la visión estratégica en los negocios.

La Gestión por competencias consiste en atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación consistente de los sistemas y procesos de Recursos Humanos, en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente.<sup>6</sup>

Para esto es necesario primero que nada, definir la visión de la empresa (hacia dónde vamos), los objetivos y la misión (que hacemos), y a partir de los lineamientos generados por los máximos organismos de dirección de la empresa desarrollar un lenguaje común, competencias laborales que se estructuran entorno a los perfiles. Estas competencias resultantes deben ser validadas para dar paso al diseño de los procesos de recursos humanos por competencias.

Mediante el sistema de competencias se consigue una información necesaria y precisa con la cual contar en momentos de cambio. Además, la reducción de las tensiones generacionales y la obtención de una mayor integración del trabajo hacen que las personas se comprometan más con la organización, reduciendo así la resistencia al cambio y se logre más fácilmente la aceptación de nuevas medidas.

- **Las Competencias laborales.** Gestionar recursos humanos bajo el enfoque de Competencias Laborales les ha exigido a las áreas pertinentes y a sus organizaciones la necesidad de diseñar modelos de competencias laborales que les permitan tener una guía documentada de los comportamientos requeridos para que cada cargo sea altamente productivo.

---

<sup>6</sup> Maldonado García, Miguel Ángel. Las competencias una opción de vida. Metodología para El diseño curricular. Eco Ediciones. Primera Edición 2002.

Es muy difícil encontrar a una persona que se ajuste exactamente a las necesidades, requerimientos o perfil de un puesto de trabajo, y que tenga la experiencia, los conocimientos, las habilidades y las actitudes que en cantidad y calidad dicho puesto requiere. Y es justamente de esta premisa de donde surge la necesidad de encontrar personas que se ajusten lo más cercano posible al nivel requerido por la organización.

Contar con las personas que posean las características adecuadas se ha convertido en la directriz de la gestión de recursos humanos. Este enfoque deja de percibir los cargos como unidades fijas destinadas a cumplir con las responsabilidades funcionales independientemente de las personas que los ocupan, e intenta transformarlas en unidades dinámicas que forman parte de los procesos importantes dirigidos a satisfacer expectativas y necesidades tanto de clientes internos como de clientes externos, en donde el mayor énfasis se hace en las características de la persona que ocupa el cargo. Una de las mejores formas de averiguar qué se necesita para lograr un desempeño exitoso en un puesto de trabajo determinado es estudiando a los individuos que tengan un desempeño exitoso en el mismo y analizar qué hacen para lograrlo. Esto quiere decir, realizar una evaluación no del puesto de trabajo, sino de la persona que realiza el trabajo. Los resultados de este proceso proporcionan información que puede ser utilizada como insumo en las diferentes áreas de recursos humanos, ya que crean un punto común de referencia.

El modelo de competencia adopta este enfoque. Es un modelo que busca precisamente identificar esas características que permiten a las personas desempeñarse exitosamente las que se han denominado competencias. En su proceso de identificación de competencias hemos visto cómo se pueden aplicar diversos métodos que van desde el análisis funcional de un cargo, pasando por una entrevista focalizada, de incidentes críticos, hasta la observación misma de la conducta y para ello se pueden utilizar técnicas desde la misma descripción del cargo, como la evaluación del comportamiento de quien tiene el mejor desempeño, considerado "exitoso", con el fin de identificar las competencias ideales del oficio que se requieren, lo que al contrastarlas con otro grupo de personas nos permite obtener el perfil diferenciador de conducta. Resultados que en la práctica contribuyen no sólo a identificar, a evaluar, no solo el nivel de competencia actual, sino la brecha dirigida a la identificación de necesidades de capacitación, que nos llevan también a estructurar los planes de formación, y/o entrenamiento para que los candidatos puedan elevar su nivel de competencia hacia el que verdaderamente requiere la organización.



Visto de esta forma, recordemos el significado que venimos trabajando sobre competencias laborales, tal y como lo define el Diccionario de Competencias Laborales:

"ES EL CONJUNTO DE CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y ACTITUDES QUE UNA PERSONA DEMUESTRA POSEER Y QUE PONE A DISPOSICIÓN DE UNA FUNCIÓN PRODUCTIVA CON ALTOS NIVELES DE EFICIENCIA Y EFICACIA EN SU DESEMPEÑO".

• **Objetivos de un Sistema de Competencias:** El objetivo primordial del enfoque de gestión por competencias es implantar un nuevo estilo de dirección en la organización para administrar los recursos humanos integralmente, de manera más efectiva. Por medio a la gestión por competencias se pretende alcanzar los siguientes objetivos:

- ✓ La mejora y simplificación de la gestión integrada de los recursos humanos.
- ✓ La generación de un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos.
- ✓ La coincidencia de la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas de la organización.
- ✓ La vinculación del directivo en la gestión de sus recursos humanos.
- ✓ La contribución al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante.
- ✓ La toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos.

• **Implantación del Sistema:** Una vez abordados los conceptos fundamentales del sistema de gestión por competencias, se describirá, en términos generales el proceso de implantación a desarrollar y algunas ideas a considerar en la implementación.<sup>7</sup>

Se debe recoger información sobre las políticas y prácticas de recursos humanos con el propósito de evitar rupturas del modelo existente con respecto al nuevo, logrando así la evolución de los actuales hacia el nuevo modelo. Para ello se deben analizar los procesos y procedimientos de recursos humanos relativos a:

---

<sup>7</sup> MUÑOZ DE PRIEGO ALVEAR, Julián, "Implantación de un sistema de selección por competencias", Training and Development N° 10, Madrid, 1998.

**1. Selección:** Aquella actividad estructurada y planificada que permite atraer, evaluar e identificar, con carácter predictivo, las características personales de un conjunto de sujetos – a los que se denominan “candidatos” – que les diferencian de otros y les hacen más idóneos, más aptos o más cercanos a un conjunto de características y capacidades determinadas de antemano como requerimientos críticos para el desempeño eficaz y eficiente de una cierta tarea profesional.

El proceso de selección consta de pasos específicos que se siguen para decidir cuál solicitante cubrirá el puesto vacante. Aunque el número de pasos que siguen diversas organizaciones varía, prácticamente todas las compañías modernas proceden a un proceso de selección. La función del administrador de recursos humanos consiste en ayudar a la organización a identificar al candidato que mejor se adecue a las necesidades específicas del puesto y a las necesidades generales de la organización.

Selección Interna: Los desafíos internos generados por la organización misma presentan el siguiente dilema: por lo general, los gerentes de los diversos departamentos desean llenar las vacantes de manera rápida, con las personas más calificadas para ejercer la función. Los gerentes tienden a esperar a que se produzca una vacante para proceder a llenar una solicitud de personal nuevo. Es probable que la política interna de la compañía determine, por ejemplo, que el puesto se debe ofrecer al personal interno por un mínimo de dos semanas, antes de ofrecerlo en el mercado externo. Al mismo tiempo, tomar decisiones rápidas en esta área implica una disminución en el número de candidatos idóneos. Es muy probable que el administrador de recursos humanos se vea sometido a presiones fuertes.

Razón de Selección: Contar con un grupo grande y bien calificado de candidatos para llenar las vacantes disponibles constituye la situación ideal del proceso de selección.

Algunos puestos son más difíciles de llenar que otros. Particularmente los que requieren conocimientos especiales. Cuando un puesto es difícil de llenar, se habla de baja razón de selección. Cuando es sencillo llenarlo, se define como un puesto de alta razón de selección.

La razón de selección es la relación que existe entre el número de candidatos finalmente contratados y el número total de solicitantes.

El resultado final del proceso de selección se traduce en el nuevo personal contratado. Si los elementos (de recepción preliminar de solicitudes, prueba de idoneidad, entrevista de selección, el proceso de entrevista, verificación de datos y referencias, examen médico, resultados y retroalimentación) anteriores a la selección se consideraron cuidadosamente y los pasos de la selección se llevaron de forma adecuada, lo más probable es que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente. Un buen empleado constituye la mejor prueba de que el proceso de selección se llevó a cabo en forma adecuada.

Se presentan ahora algunas de las técnicas de selección utilizadas para la consecución del personal idóneo para una empresa, en este caso la de Aseo de Trujillo:

Para cumplir con la responsabilidad de la selección de personal es necesario que las decisiones estén fundamentadas, sobre técnicas lógicamente estructuradas, siguiendo un procedimiento científico que permita buscar nuevos candidatos, evaluar sus potencialidades físicas y mentales, así como su aptitud en el trabajo.

En el proceso de selección se utilizan una serie de técnicas que permiten elegir a la persona adecuada para el puesto vacante; en principio se debe determinar quiénes reúnen los requisitos mínimos que necesitan cubrirse para ocupar el puesto (edad, escolaridad, experiencia, etc.), eliminando a los que no satisfagan.

Posteriormente se procede a realizar principalmente: entrevistas, pruebas psicológicas, pruebas de conocimiento o de práctica, investigación socioeconómica y examen médico.

El número de pasos en el proceso de selección y su secuencia, varía no sólo con la organización sino con el tipo y nivel del puesto que deba ocuparse, con el costo de administrar la función particular en cada paso y con la efectividad del paso al eliminar a los candidatos no calificados. Para algunos puestos, la selección de empleados puede hacerse con éxito con sólo una entrevista y un examen médico, en tanto que para otros puestos pueden ser necesarias varias entrevistas, una batería de test e investigaciones elaboradas para otros puestos.

- **Técnicas de Selección de Personal.** Son los medios empleados para buscar información sobre el candidato y sus características personales.

En otras palabras, las técnicas de selección tienden a proveer información objetiva sobre las calificaciones y características de los candidatos, que demandarían mucho tiempo para ser obtenidas mediante simple observación de su actividad cotidiana.

Las técnicas de selección buscan proporcionar una rápida muestra de comportamiento de los candidatos, un conjunto de información que puede ser profunda y necesaria, lo cual depende de la calidad de las técnicas y de los profesionales que las utilizan.

**Inicio del proceso de selección:** Localizados los candidatos, el ambiente en que sean recibidos, así como la manera en que sean tratados, contribuirá en alto grado a mejorar la impresión que se formen de la organización. El espacio asignado a la oficina de reclutamiento y selección deberá proporcionar las facilidades adecuadas a fin de que resulte funcional y reduzca al mínimo las incomodidades que surjan ante la presencia de numerosos candidatos. Es aconsejable una sala de espera confortable, iluminada y suficientemente ventilada, así como cubículos privados que permitan las condiciones ambientales necesarias para la realización de las diferentes etapas del proceso de selección.

**Entrevista preliminar:** Se pretende detectar, los aspectos más ostensibles del candidatos y su relación con los requerimientos del puesto; por ejemplo: apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, etc. Con el objeto de destacar aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúnen los requisitos del puesto que se pretende cubrir; debe informársele también la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones, a fin de que él decida si le interesa seguir adelante el proceso.

Sirve para cerciorarse a primera vista, de los requisitos más obvios y fundamentales: edad aproximada, presentación y ver si llenan las políticas básicas de empleo: por eso suele llamársele entrevista previa.

**La Solicitud de empleo:** Es la base del proceso de selección (es la cabeza del expediente del empleado). Puede utilizarse este paso para rechazar amablemente a los candidatos notoriamente inhábiles por razón de edad, sexo, apariencia física, etc.

No suele ser muy aconsejable poner en la solicitud aquellos datos que pueden obtenerse fácilmente, y con menor molestia para el solicitante en la entrevista, a

través de la investigación de referencias, etc. Esta forma deberá ser diseñada de acuerdo con el nivel al cual se están aplicando. Es deseable tener tres formas diferentes: para nivel de ejecutivos, nivel de empleados y nivel de obreros. De no ser posible esto, resulta aconsejable la elaboración de una forma de solicitud sencilla, accesible a obreros y empleados, misma que puede complementarse con un currículum vitae para ejecutivos.

**La Investigación de referencias.** La mayor parte de las empresas usa el correo y el teléfono para verificar las referencias. Por lo general es preferible hacer verificaciones telefónicas porque ahorran tiempo y favorecen la imparcialidad. La información más confiable proviene, por lo general de los supervisores, que tienen más posibilidades de informar acerca de los hábitos y desempeño del solicitante.

**La Entrevista formal:** La entrevista es una conversación o comunicación oral y personal entre dos personas, con un propósito definido que es el de investigar los factores que nos interesan. Es uno de los instrumentos más sencillos, pero a la vez más valiosos. Su importancia, validez y frutos dependen de la habilidad de quien la emplea.

La entrevista requiere de dos personas: El entrevistador (que es la persona que desea obtener datos) y el entrevistado (persona de quien se desea obtener los datos). Supone un propósito dado, no se hace simplemente para conversar; implica en el entrevistador una actitud de intensa observación, no sólo de las palabras, sino de la actitud, gestos, ademanes, etc. del entrevistado, para obtener el mayor posible de elementos, aunque éstos deben ser más tarde investigados a fondo y valorados.

**2. Formación:** Un aspecto de relativa importancia en la gestión del talento humano tiene que ver con la formación de estos; la formación debe ser entendida como el proceso mediante el cual se prepara a un individuo para un desempeño exitoso actual, así como un desempeño potencial a futuro.

La formación del talento humano en la actualidad está enfocado por competencias luego entonces esta debe permitir la aprehensión y desarrollo de competencias para el hacer, para el saber hacer y para el ser; en este sentido la formación incluye adiestramiento, entrenamiento y capacitación.

**3. Adiestramiento:** Es la forma de guiar, instruir o encaminar a un empleado para el cumplimiento de ciertas tareas, principalmente operativas, repetitivas, mecánicas rutinarias, las cuales no permiten desvíos. El adiestramiento es tan importante como la selección, ambas actividades se complementan entre sí; si no se realiza una, la otra no tendrá éxito, ya que al seleccionar un empleado debe de comprobarse que el individuo contratado tenga la suficiente inteligencia y aptitudes, así como la actitud adecuada para ejercer un cargo, la empresa una vez que contrata una persona tiene la obligación de adiestrarlo en las destrezas y los conocimientos indispensables para que cumpla bien su trabajo.

El adiestramiento representa para la organización una actividad costosa, que solo se puede considerar como inversión cuando se lleva a cabo de forma idónea. De lo contrario, será un engaño y pasará lo que ha ocurrido con muchos esfuerzos en este campo que han comenzado sin ninguna razón, continúan sin ningún propósito y terminan sin ningún resultado efectivo a la empresa. Para convertir el adiestramiento en una actividad productiva, es necesario que la capacitación resulte de un proceso de investigación y detección de necesidades donde se utilizan métodos e instrumentos que le dan la validez a los datos que se están recolectando para determinar la necesidad de entrenamiento del trabajador. Cabe destacar que el uso adecuado y oportuno de cada instrumento y método utilizado para detectar necesidades de capacitación, proporcionaran datos auténticos que en su estudio y aplicación pueden dar muy buenos resultados para la organización. Debe formularse programas claros y precisos basándose en las necesidades de la empresa y debe de existir la necesidad clara de adiestramiento.

**4. El entrenamiento:** Es un proceso educacional a corto plazo mediante el cual las personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos. Se involucra el término "educacional" ya que a lo largo de toda la vida, hemos estado en un continuo aprendizaje derivado de influencias que recibimos del ambiente social, para adaptarnos a las normas y valores sociales vigentes y aceptados. Se puede decir entonces, que el entrenamiento es la educación profesional que adapta al hombre para un cargo o función dentro de una organización, e implica la transmisión de conocimientos, ya sea información de la empresa, de sus productos, servicios, su organización, su política, etc. En segunda medida, implica un desarrollo de habilidades, entendido como un entrenamiento orientado a las tareas y operaciones que van a ejecutarse.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> ROBBINS, Stephen P. COULTER, Mary. Administración. Quinta Edición. Prentice Hall. 1996.

**5. Capacitación:** Es un proceso de formación y desarrollo de personal para generarle aptitudes y procesos de pensamiento superior, generalmente se asocia a competencias de análisis, síntesis inferencia, entre otras.

La capacitación es una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos, que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la empresa, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización.

Proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto. De esta manera, también resulta ser una importante herramienta motivadora<sup>9</sup>.

**6. Plan de Carrera/sucesión:** El término hace referencia a la trayectoria laboral del empleado entendida como el patrón de formación y experiencias laborales que amplían el curso de la vida laboral de una persona que le permite ir ascendiendo dentro de una organización. La gestión de personal tiene como uno de sus propósitos dirigir y vigilar el progreso de una o un grupo de empleados especiales para asegurar que ese talento profesional, capacitado, técnico y gerencial, estará disponible para cumplir las necesidades de la organización a futuro por los relevos propios en la dinámica de las empresas<sup>10</sup>.

Al contrario desde la perspectiva del individuo, busca ayudarlos a identificar sus principales metas y a determinar lo que necesitan hacer para lograrlo; las expectativas de los empleados hoy en día son muy diferentes a las de hace tan solo diez años, los estereotipos de los roles sexuales se están rompiendo porque cada día hay menos restricciones de género en las ocupaciones. En este sentido se mezclan los intereses del individuo con los de la organización y viceversa, sin embargo, el interés principal es el de la organización, el plan de carrera principalmente hace referencia a lo citado anteriormente, como lo es la disponibilidad de talentos humanos a ocupar cargos de mayor autoridad y responsabilidad.<sup>11</sup>

**7. Promoción:** Es la asignación de un individuo para desempeño un nuevo cargo dentro de la organización de mayor jerarquía, autoridad y responsabilidad.

---

<sup>9</sup> *Ibíd.*

<sup>10</sup> De Cenzo David. Robbin Stephen. Administración de recursos humanos. Limusawiley. México. 1995.

<sup>11</sup> *ibíd.*

Esta se da principalmente como reconocimiento a un excelente desempeño, pero supone en que al individuo que se le reconoce cuenta con las competencias del hacer, saber hacer y del ser necesarias para desempeñar el nuevo cargo<sup>12</sup>.

**8. Retribución:** Se entiende por retribución, el salario o sueldo normal de base mínimo y cualesquier otras gratificaciones satisfechas, directa o indirectamente, en dinero o en especie, por el empresario al trabajador en razón de la relación de trabajo. Otro concepto tiene que ver con el de beneficios que son reconocimientos adicionales que se les dan a los empleados que no constituyen salario y que pueden ser fijos o transitorios dependiendo si fueron otorgados por negociación colectiva o por decisión de la empresa al obtener mayores utilidades en un periodo. La sumatoria de la retribución más los beneficios se conocen en la administración de personal como la compensación y obedece a un concepto amplio en donde se genera un equilibrio entre los logros económicos de la organización con los logros económicos de sus empleados<sup>13</sup>.

**9. Desempeño:** Son todas las acciones y omisiones de un individuo dentro de un cargo el cual para ser catalogado como bueno, regular o malo, debe ser comparado, con las funciones actividades y tareas asignadas, al individuo dentro de un cargo. Un desempeño, alto debe generar acciones de reconocimiento, promoción, estabilidad, un desempeño regular y bajo puede estar mostrando necesidades de capacitación, posibles problemas de retribución de compensación, así como problemas de clima organizacional o problemas extrínsecos de la organización pero que afectan el desempeño del individuo<sup>14</sup>.

**10. Potencial:** Son todas aquellas competencias del hacer, saber hacer y ser que posee un individuo superiores a las que normalmente utiliza para desempeñar un cargo y las cuales una organización puede y debe explotar entre otras como medida de satisfacción del individuo.<sup>15</sup>

• **Etapas de la implementación de un modelo por competencias.**<sup>16</sup>

1. Sensibilización
2. Análisis de los Puestos de trabajo

---

<sup>12</sup> Robbin, Stephen p. Coulter, Mary. Administración. Quinta edición. Prentice Hall. 1996.

<sup>13</sup> DE CENZO David. ROBBIN Stephen. Administración de Recursos Humanos. LimusaWiley. México. 1995.

<sup>14</sup> CHIAVENATO Idalberto. Gestión del talento Humano. Mac Graw Hill. México. Primera edición 2007.

<sup>15</sup> Fred Davis. Administración de Recursos Humanos. Pentice Hall. México.

<sup>16</sup> MUÑOZ DE PRIEGO ALVEAR, Julián, "Implantación de un sistema de selección por competencias", Training and Development, N°10, Madrid, 1998.



3. Definir perfiles de competencias
4. Evaluación sistemática y redefinición de perfiles

**1. Sensibilización.** Para lograr el éxito es fundamental la adhesión de las personas clave que gerencia los puestos de trabajo.<sup>17</sup>

La sensibilización de este público, en busca de un compromiso, es la primera etapa del proceso. Esta sensibilización podrá ser realizada a través de metodologías variadas como:

- ✓ Reuniones de presentación y discusión del modelo, para el desarrollo y adquisición de nuevas competencias.
- ✓ Focos de discusión que tendrán como finalidad detectar las falencias del modelo vigente.
- ✓ Participación en charlas o seminarios específicos que traten el tema.

**2. Análisis de los puestos de trabajo:** Una vez lograda la adhesión y compromiso de la alta gerencia y las personas clave, se inicia la segunda etapa<sup>18</sup>.

Dos acciones son fundamentales en este momento:

- ✓ Verificar si las misiones o planes estratégicos de las áreas en particular son compatibles con la Misión de la empresa.
- ✓ Realizar una descripción completa de cada puesto de trabajo, listando las actividades correspondientes a cada uno.

**Descripción de cargos:** Es necesario describir un cargo, para poder conocer su contenido. La descripción de cargo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo, la periodicidad de la ejecución, los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas y los objetivos del cargo<sup>19</sup>.

Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende.

---

<sup>17</sup> Ibid.

<sup>18</sup> Ibid

<sup>19</sup> Oakland S, John. Gerenciamiento da qualidade total- TQM Sao Paulo, Nobel. 1.994.

- ✓ Escriba lo que hace.
- ✓ Justifique lo que hace.
- ✓ Haga lo que está escrito. Ciclo correctivo
- ✓ Anote lo que hace.
- ✓ Revise lo que hace.
- ✓ Revise lo que va a hacer.

Análisis de cargos: Después de la descripción, sigue el análisis del cargo. Una vez identificado el contenido del cargo (aspectos intrínsecos), se analiza el cargo en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, los requisitos que el cargo exige a su ocupante<sup>20</sup>.

Aunque la descripción y el análisis de cargo están estrechamente relacionados finalidades y en el proceso de obtención de datos, se diferencian entre sí: la descripción se orienta al contenido del cargo (qué hace el ocupante, cuándo lo hace, y por qué lo hace), en tanto que el análisis pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada. Este análisis es la base para evaluar y clasificar los cargos, con el propósito de compararlos.

Métodos de descripción y análisis de cargos: Según el United States Employment Service, Dictionary of Occupational Titles, Vol. 1, Definitions of Titles, Washington, United States Government Printing Office, 1.949: El analista de cargos "deduce analiza y desarrolla datos ocupacionales relativos a los cargos, cualidades necesarias para ocupar los cargos y características del ocupante, que sirven de base para la orientación profesional, la evaluación de salarios, la utilización de trabajadores y otras prácticas de personal. Estudia cargos desempeñados en la industria, el comercio y otras organizaciones y elabora descripciones de elementos de los cargos y de los requisitos físicos e intelectuales que debe cumplir el ocupante. Define, clasifica y correlaciona datos ocupacionales; desarrolla medios para la orientación para trabajadores inexpertos que desean cambiar de cargo, y prepara procedimientos de entrevista para facilitar la contratación de trabajadores; utiliza datos para desarrollar sistemas de evaluación de salarios y recomienda cambios en la descripción de patrones o tendencias industriales; diseña pruebas para medir conocimientos ocupacionales y habilidades de los trabajadores y realiza la búsqueda ocupacional relacionada.

---

<sup>20</sup> Ibid.

La descripción y el análisis de cargos son responsabilidad de línea y función del staff, es decir, la línea responde por las informaciones ofrecidas, en tanto que la prestación de servicios de obtención y manejo de información es responsabilidad del staff, representando en primera instancia por el analista de cargos quien puede ser un empleado especializado del staff, el jefe del departamento que está localizado el cargo que va a describirse y analizarse, o el propio ocupante del cargo.

Los métodos que más se utiliza en la descripción y el análisis de cargos son:

- ✓ Observación directa
- ✓ Cuestionario
- ✓ Entrevista directa
- ✓ Métodos mixtos

Más detalladamente los veremos a continuación:

- **Método de observación directa:** Es uno de los métodos más utilizados, tanto por ser el más antiguo históricamente como por su eficiencia. Su aplicación resulta mucho más eficaz cuando se consideran estudios de micro movimientos, y de tiempos y métodos<sup>21</sup>.

El análisis el cargo se efectúa observando al ocupante del cargo de manera directa y dinámica, en pleno ejercicio de sus funciones, mientras que el analista de cargos anota los datos clave de su observación en la hoja de análisis de cargos. Es más recomendable para aplicarlo a los trabajos que comprenden operaciones manuales o que sean sencillos y repetitivos.

Algunos cargos rutinarios permiten la observación directa, pues el volumen de contenido manual puede verificarse con facilidad mediante la observación. Dado que no en todos los casos la observación responde todas las preguntas ni disipa todas las dudas, por lo general va acompañada de entrevista y análisis con el ocupante del cargo o con el supervisor.

Características:

---

<sup>21</sup> United States Employment Service, Dictionary of Occupational Titles, Vol. 1, Definitions of Titles, Washington, United States Government Printing Office, 1.949.

- ✓ Él analista de cargos recolecta los datos acerca de un cargo mediante la observación de las actividades que realiza el ocupante de éste.
- ✓ La participación del analista de cargos en la recolección de la información es activa; la del ocupante es pasiva.

#### Ventajas:

- ✓ Veracidad de los datos obtenidos, debido a que se originan en una sola fuente (analista de cargos) y al hecho de que ésta sea ajena a los intereses de quien ejecuta el trabajo.
- ✓ No requiere que el ocupante del cargo deje de realizar sus labores.
- ✓ Método ideal para aplicarlo en cargos sencillos y repetitivos.
- ✓ Correspondencia adecuada entre los datos obtenidos y la fórmula básica del análisis de cargos (qué hace, cómo lo hace y porqué lo hace).

#### Desventajas.

- ✓ Costo elevado porque el analista de cargos requiere invertir bastante tiempo para que el método sea completo.
- ✓ La simple observación, si el contacto directo y verbal con el ocupante del cargo, no permite obtener datos importantes para el análisis.
- ✓ No se recomienda aplicarlo en cargos que no sean sencillos ni repetitivos.
- ✓ Se aconseja que este método se aplique en combinación con otros para que el análisis sea más completo y preciso.

• **Método del Cuestionario:** Para realizar el análisis, se solicita al personal (en general, los que ejercen el cargo que será analizado, o sus jefes o supervisores) que aborde un cuestionario de análisis de cargos y registre todas las indicaciones posibles acerca del cargo, su contenido y sus características.

Cuando se trata de una gran cantidad de cargos semejantes, de naturaleza rutinaria y burocrática, es más rápido y económico elaborar un cuestionario que se distribuya a todos los ocupantes de esos cargos<sup>22</sup>.

El cuestionario debe elaborarse de una manera que permita obtener respuestas correctas e información útil. Antes de aplicarlo, deben conocerlo al menos un ocupante del cargo y sus superiores para establecer la pertinencia y adecuación

---

<sup>22</sup> United States Employment Service, Dictionary of Occupational Titles, Vol. 1, Definitions of Titles, Washington, United States Government Printing Office, 1.949.

de las preguntas, y eliminar los detalles innecesarios, las distorsiones, la falta de relación o las posibles ambigüedades de las preguntas.

#### Características.

- ✓ La correlación de datos sobre un cargo se efectúa mediante un cuestionario de análisis del cargo, que llena el ocupante o su superior.
- ✓ La participación del analista de cargos en la recolección de datos es pasiva (recibe el cuestionario); la del ocupante es activa (llena el cuestionario).

#### Ventajas.

- ✓ Los ocupantes del cargo y sus jefes directos pueden llenar el cuestionario conjunta o secuencialmente; de esta manera se proporciona una visión más amplia de su contenido y sus características, además de que participan varias instancias jerárquicas.
- ✓ Este método es el más económico para el análisis de cargos.
- ✓ También es el que más personas abarca, pues el cuestionario puede ser distribuido a todos los ocupantes de cargos y devuelto con relativa rapidez, tan pronto como lo hayan respondido. Esto no ocurre con los demás métodos de análisis de cargos.
- ✓ Es el método ideal para analizar cargos de alto nivel, sin afectar el tiempo ni las actividades de los ejecutivos.

#### Desventajas.

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

• **Método de la Entrevista:** El método de la entrevista directa consiste en recolectar los elementos relacionados con el cargo que se pretende analizar, y mediante un acercamiento directo y verbal con el ocupante o con su jefe directo. Puede realizarse con uno de ellos o con ambos, juntos o separados.

El enfoque más flexible y productivo en el análisis de cargos es la entrevista que el analista hace al ocupante de cargo. Si está bien estructurada, puede obtenerse información acerca de todos los aspectos del cargo, la naturaleza y secuencia de las diversas tareas que comprende el cargo, y de los porqués y el cuándo.

Puede hacerse con relación a las habilidades requeridas para ocupar el cargo, permite intercambiar información obtenida de los ocupantes y de otros cargos semejantes, verificar las incoherencias en los informes y, si es necesario, consultar al supervisor inmediato para asegurarse de que los detalles obtenidos son válidos. Garantiza una interacción frente a frente entre el analista y el empleado, lo cual permite la eliminación de dudas y desconfianzas, principalmente frente a empleados obstrutores y obstinados.

En la actualidad, los responsables de elaborar los planes de análisis de cargos prefieren este método basado en el contacto directo y en los mecanismos de colaboración y participación.

#### Características.

- ✓ La correlación de datos se lleva a cabo mediante una entrevista del analista con el ocupante del cargo, en la que se hacen preguntas y se dan respuestas verbales.
- ✓ La participación del analista y del ocupante del cargo es activa.

#### Ventajas.

- ✓ Los datos relativos a un cargo se obtienen de quienes lo conocen mejor.
- ✓ Hay posibilidad de analizar y aclarar todas las dudas.
- ✓ Este método es el de mejor calidad y el que proporciona mayor rendimiento en el análisis, debido a la manera racional de reunir datos.
- ✓ No tiene contraindicaciones. Puede aplicarse a cualquier tipo o nivel de cargo.

#### Desventajas.

- ✓ Una entrevista mal conducida puede llevar a que el personal reaccione de modo negativo, no la comprenda ni acepte sus objetivos.
- ✓ Puede generar confusión entre opiniones y hechos.
- ✓ Se pierde demasiado tiempo, si el analista de cargos no se prepara bien para realizarla.
- ✓ Costo operativo elevado: exige analistas expertos y parálisis del trabajo del ocupante del cargo.

Se tiene en cuenta para este marco la entrevista por incidentes críticos

La técnica de los incidentes críticos es una técnica que data del año 1954 en que la utilizaba Flanagan hasta el tiempo de hoy en que se va perfeccionando. Dentro de esta técnica se puede realizar un cuestionario o una entrevista.

Existen muchos ámbitos de aplicación u objetivos que se pretende conseguir con la técnica de los incidentes críticos: Hacer una selección de personal, Realizar un análisis de competencias e identificarlas, Valorar el rendimiento de los trabajadores de la plantilla buscar necesidades de la formación en la plantilla; mediante el cuestionario o entrevista se busca conseguir la mayor información sobre la eficacia laboral, así como las competencias de los trabajadores o posibles trabajadores.

Con estas técnicas se busca hacer una exploración estructurada acerca de hechos y experiencias pasadas con el objetivo de conocer las habilidades, conocimientos, motivos y competencias que tiene el trabajador o entrevistado. Busca sobre todo conocer si la persona entrevistada tiene las competencias suficientes para desarrollar el puesto de trabajo o si los trabajadores de la empresa necesitan formación en algún área en concreto.

Las entrevistas de incidentes críticos se basan en una serie de preguntas abiertas que esperan que la persona a la que se entrevista describa lo más detalladamente lo que dijo, pensó, sintió e hizo en determinadas ocasiones. Dentro de ellas conocerás los protocolos BEI y las entrevistas BEI, sin duda lo más conocido de esta técnica de incidentes críticos.

Alguna de las preguntas ejemplo pueden ser: ¿Qué sucedió? ¿Qué hizo para que se llegase a esta situación en concreto? ¿Qué pensó en esta situación? ¿Quiénes intervinieron en ella? ¿Cuál era su papel? ¿Qué es lo que hizo? ¿Qué resultados se observaron?

Esta técnica permite conocer mucho más las competencias, habilidades, experiencia y otros aspectos interesantes de la persona que se estudia, teniendo en cuenta hechos pasados y su respuesta ante estos hechos, y no preguntas cerradas que incitan a una respuesta que en muchos casos acaba siendo la que el entrevistado espera.

La entrevista de incidentes críticos es un protocolo que utilizan los evaluadores expertos con el objetivo de realizar una descripción más completa que otros medios de las conductas críticas de trabajo en situaciones concretas que se han

planteado en el pasado de las personas, de manera que en base a ellas se pueden conocer aspectos interesantes sobre las personas que trabajan para la empresa o pueden llegar a hacerlo. Permite además conocer cómo actuaría un empleado en una situación futura de trabajo, conocer las necesidades formativas que podría tener y las competencias con las que cuenta.

Sus ventajas son que es una técnica muy barata que ofrece muy buenas informaciones, permite conocer los rasgos que hacen el sistema más vulnerable, permite además identificar circunstancias que en otras entrevistas no se llegarían a tocar ni conocer así como permite realizar acciones en función a sus resultados.

• **Método Mixtos:** Es evidente que cada uno de los métodos de análisis posee ciertas características, ventajas y desventajas. Para contrarrestar las desventajas y obtener el mayor provecho posible de las ventajas, se recomienda utilizar métodos mixtos, combinaciones escogidas de dos o más métodos de análisis<sup>23</sup>.

Los más utilizados son:

- ✓ Cuestionario y entrevista, ambos con el ocupante del cargo. Primero el ocupante responde el cuestionario y después presenta una entrevista rápida; el cuestionario se tendrá como referencia.
- ✓ Cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior para profundizar y aclarar los datos obtenidos.
- ✓ Cuestionario y entrevista, ambos con el superior.
- ✓ Observación directa con el ocupante del cargo y entrevista con el superior.
- ✓ Cuestionario y observación directa, ambos con el ocupante del cargo.
- ✓ Cuestionario con el superior y observación directa con el ocupante del cargo, etc.

La elección de estas combinaciones dependerá de las particularidades de cada empresa, como objetivos del análisis y descripción de cargos, personal disponible para esta tarea, etc.

---

<sup>23</sup> United States Employment Service, Dictionary of Occupational Titles, Vol. 1, Definitions of Titles, Washington, United States Government Printing Office, 1.949.



**3. Definición del perfil de competencias requeridas.** La tercera etapa consiste en listar las competencias requeridas para cada área y delinear los perfiles en base a ello<sup>24</sup>.

¿Qué es un perfil de competencias?: Es un Subconjunto de competencias que hacen referencia a un perfil ocupacional, a una ocupación genérica, presente en el mundo productivo a través de los “cargos” que cada empresa tipifica.

En su contenido describe detalladamente los elementos que componen una competencia laboral y muestra, mediante gráficos y/o tablas, cómo ésta debe estructurarse para ser considerada como “competencia laboral”. Para ello tiene en cuenta los siguientes componentes:

1. Nombre de la competencia.
2. Definición.
3. Niveles.
4. Comportamientos y/o criterios de desempeño.

Se puede definir el perfil ocupacional como el conjunto de conocimientos, habilidades y cualidades para desempeñar con eficacia un puesto. Esto permite identificar y difundir en qué consiste el trabajo de cada persona y que se espera de ella dentro de la organización.

En un sistema de gestión por competencias, lo relevante es analizar la ocupación de un puesto en términos de las competencias necesarias para garantizar el éxito en el desempeño del puesto de trabajo. Por esto es necesario realizar un correcto diseño de perfiles con las competencias necesarias para desarrollar cada puesto en línea con la filosofía organizacional.

Existen Perfiles Genéricos y Específicos, cada empresa define cargos que hacen referencia a un Perfil Genérico. Los perfiles son la base de la Gestión por Competencias. El modelo de dicho perfil deberá incluir los siguientes pasos:

1. Definición de puestos.
2. Tareas y Actividades Principales.
3. Formación de base y Experiencia requerida para su desempeño.

---

<sup>24</sup> MUÑOZ DE PRIEGO ALVEAR, Julián, “Implantación de un sistema de selección por competencias”, Training and Development, Nº10, Madrid, 1998.

4. Competencias
5. Evaluación sistemática y redefinición de los perfiles

El proceso de evaluación y redefinición de perfiles es fundamental para el éxito del modelo.

La plana gerencial será responsable del acompañamiento y desarrollo de sus equipos, identificando los puntos de excelencia y los de insuficiencia.

Los colaboradores que demuestren un desempeño acorde o encima del perfil exigido, recibirán nuevos desafíos y serán estimulados a desarrollar nuevas competencias.

Los colaboradores que presenten un desempeño por debajo del perfil exigido, serán entrenados y participarán de programas de capacitación y desarrollo.

**4. Evaluación sistemática y redefinición de los perfiles.** En este punto de implementación, en colaboración con el departamento de recursos humanos los responsables de los departamentos evaluarán las necesidades de personal, el desempeño de sus colaboradores presentes, fijar una retribución razonable. Los colaboradores que demuestren un desempeño acorde o por encima del perfil exigido, recibirán nuevos desafíos y serán estimulados a desarrollar nuevas competencias. Los colaboradores que presenten un desempeño por debajo del perfil exigido, serán entrenados y participarán de programas de capacitación y desarrollo<sup>25</sup>.

• **Las Competencias.** La categoría de competencia fue acuñada o establecida inicialmente por la psicología y utilizada posteriormente por la Administración de Recursos Humanos, hasta llegar a lo que hoy día conocemos como Gestión por Competencias.

Para el creador de esta metodología de gestión, David Mac Clelland, los test académicos de aptitud tradicionales y los test de conocimientos, al igual que las notas escolares y las credenciales no predicen el rendimiento en pruebas o el éxito en la vida y a menudo están sesgados en contra de las minorías, las

---

<sup>25</sup> MUÑOZ DE PRIEGO ALVEAR, Julián, "Implantación de un sistema de selección por competencias", Training and Development, Nº 10, Madrid, 1998.

mujeres, y las personas de los niveles socioeconómicos más bajos. Esto condujo a Mac Clelland a buscar otras variables, a las que llamó "Competencias".

Se puede contar con tantas definiciones de competencias como expertos en la materia, sin embargo hemos seleccionado algunas definiciones intentando construir una gama lo más completa posible.

Boyatzis, Richard (1982). Las competencias laborales no son más que características subyacentes en una persona, que están causalmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo.

Spencer y Spencer (1993): consideran que es: "una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio".

Rodríguez y Feliú (1996): las definen como "Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad".

Definición de Competencias Laborales de la OIT-CINTERFOR: Capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada.

Por su parte, la Norma Internacional ISO 9000 en "Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario" resume: "Competencia.- Habilidad demostrada para aplicar conocimientos y aptitudes".

Principales cualidades de las Competencias.

Son características permanentes de la persona.

Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo.

Están relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad, sea laboral o de otra índole.

Tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están solamente asociadas con el éxito, sino que se asume que realmente lo causan.

Pueden ser generalizables a más de una actividad.

Existe un innumerable catálogo de competencias clasificadas según sus autores por diferentes criterios. Por otro lado, bajo nombres distintos pueden recocerse idénticas competencias y bajo términos afines distinguirse las mismas. Por ello, no basta su estudio meramente nominal para su comprensión. Es necesario un ulterior análisis más detallado para entender bien de qué se habla.

Levy-Leboyer (1996) presenta seis diferentes listas.

Ansorena Cao (1996) incluye 50 Competencias conductuales.

Woodruffe (1993) plantea nueve competencias genéricas, lo que significa que hay muchas otras específicas.

Hay McBer en su Diccionario de Competencias (Spencer y Spencer, 1993) incluye 20 Competencias en su lista básica, ordenadas por conglomerados, y nueve adicionales denominadas Competencias Únicas.

Barnhart (1996) incluye 37 competencias básicas en siete categorías. Marta Alles, nos presenta la definición de 160 competencias cardinales y específicas.

En todas esas listas hay Competencias que tienen el mismo nombre para el mismo concepto, pero también hay algunas que, siendo similares, reciben nombre diferentes, mientras se pueden encontrar competencias que son únicas y específicas y que identificar la labor de una organización en particular.

La concepción de Competencia, con su carácter multidimensional, hace que estas sean complejas, por lo que se requiere analizar cómo están conformadas.

- **¿Que compone una competencia?**

Boyatzis plantea que una competencia puede ser "una motivación, un rasgo, una destreza, la autoimagen, la percepción de su rol social, o un conjunto de conocimientos que se utilizan para el trabajo".

De hecho, las Competencias combinan en sí, algo que los constructos psicológicos tienden a separar (a sabiendas de la artificialidad de la separación): lo cognoscitivo (conocimientos y habilidades), lo afectivo (motivaciones, actitudes,

rasgos de personalidad), lo psicomotriz o conductual (hábitos, destrezas) y lo psicofísico o psicofisiológico (por ejemplo, visión estroboscópica o de colores).

Aparte de esto, los constructos psicológicos asumen que los atributos o rasgos son algo permanente o inherente al individuo, que existe fuera del contexto en que se pone de manifiesto, mientras que las Competencias están claramente contextualizadas, es decir, que para ser observadas, es necesario que la persona esté en el contexto de la acción de un trabajo específico.

Las competencias indican “formas de comportarse o pensar, que se generalizan a través de situaciones y perduran durante un período razonable de tiempo”

Contenidos implicados en una competencia: Son los contenidos necesarios para el desarrollo de la competencia:

- ✓ **Saber:** Datos, hechos, informaciones, conceptos, conocimientos.
- ✓ **Saber hacer:** Habilidades, destrezas, técnicas para aplicar y transferir el saber a la actuación.
- ✓ **Saber ser:** Normas, actitudes, intereses, valores que llevan a tener unas convicciones y asumir unas responsabilidades.
- ✓ **Saber estar:** Predisposición al entendimiento y a la comunicación interpersonal, favoreciendo un comportamiento colaborativo.

• **Elementos o características que componen una competencia<sup>26</sup>:**

**1. Motivos:** Son las cosas que una persona piensa o quiere de forma consistente que causen acción. Los motivos, “dirigen” acciones o metas que marcan el comportamiento de una persona en la organización, no solo para él mismo, sino también para sus relaciones con los demás. Por ejemplo, una persona orientada al éxito establece de forma consistente metas retadoras, se responsabiliza para conseguirlas y usa el feedback para hacerlo mejor.

**2. Rasgos:** Son características permanentes (típicas) de las personas. Por ejemplo, el autocontrol emocional (algunas personas no “se salen de sus casillas” y actúan adecuadamente para resolver problemas bajo estrés), ser un buen escucha, ser una persona fiable, ser una persona adaptable.

---

<sup>26</sup> Ducci, María Angélica, “El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional”, en formación basada en competencia laboral, Montevideo, Cinterfor/OIT, 1997

**3. Auto-concepto** (imagen de sí mismo): Es el concepto que una persona tiene de sí mismo en función de su identidad, actitudes, personalidad y valores. Un ejemplo sería la autoconfianza (la creencia de una persona de que puede desempeñarse bien en casi cualquier situación de trabajo) o verse a sí mismo como una persona que desarrolla a otros.

**4. Conocimientos:** Es la información que una persona posee sobre áreas de contenido específico. Por ejemplo programación multi-objetivo (técnica de investigación de operaciones). Ahora bien, los conocimientos predicen lo que alguien puede hacer, pero no lo que hará en el contexto específico del puesto.

**5. Habilidades:** Es la capacidad para desempeñar una tarea física o mental; es la capacidad de una persona para hacer algo bien.

• **Modelos de Competencias:** Mundialmente se han hecho numerosas propuestas para garantizar la implementación de las competencias laborales.

Mertens establece una agrupación de estas propuestas en tres modelos fundamentales:

- **Modelo Funcional:** Orientado principalmente a identificar y definir competencias técnicas asociadas, en el caso de una empresa a un cargo o labor. Este modelo proviene del ámbito anglosajón, muy extendido en el Reino Unido, con experiencias notables en los sistemas de competencias de Australia y Nueva Zelanda. En el mismo las competencias son definidas a partir de un análisis de las funciones claves, con énfasis en los resultados o productos de la tarea, más que en el cómo se logran. Este enfoque permite a las empresas medir el nivel de competencias técnicas de su personal, principalmente ligadas a oficios, y definir las brechas; asimismo, es el referente para emprender procesos de certificación de competencias.

¿Qué es una competencia funcional? Capacidad de una persona para desempeñar las actividades que componen sus funciones laborales según los estándares y calidad esperados por el mundo productivo.

- ✓ Definidas por mundo productivo.
- ✓ Conocimientos, habilidades, actitudes.
- ✓ Se miden en el trabajo
- ✓ Enfoque Funcional NVQ

La característica del análisis funcional propuesta por NVQ radica en que describe productos, no procesos; le importan los resultados, no cómo se hacen las cosas (Transcend, 1995). Para esto, se desglosan los roles de trabajo en unidades y éstas en elementos de competencia, siguiendo el principio de describir en cada nivel los productos.

Niveles de Calificaciones Nacionales (NVQ): El marco de competencias/calificaciones comprende cinco niveles para poder cubrir con NVQ desde lo más básico-mínimo hasta representar a los profesionales.

Cuanto más elevado el nivel, mayor sería la presencia de las siguientes características:

- ✓ Amplitud y alcance de la competencia
- ✓ Complejidad y dificultad de la competencia
- ✓ Requerimientos de habilidades especiales
- ✓ Habilidad para realizar actividades especializadas
- ✓ Habilidad para transferir competencias de un contexto de trabajo a otro
- ✓ Habilidad para organizar y planificar el trabajo
- ✓ Habilidad para supervisar a otros.

La NVQ<sup>27</sup> plantea que por lo menos cuatro componentes o familias de competencias tendrán que emerger si el análisis se hace adecuadamente:

- ✓ Resultados de las tareas;
- ✓ Gestión/organización de las tareas;
- ✓ Gestión de situaciones imprevistas;
- ✓ Ambiente y condiciones del trabajo.

Con estos elementos obligatorios que tienen que aparecer, la NVQ está impulsando las bases para una nueva organización del trabajo en planta.

La crítica de mayor peso a la metodología de análisis funcional detrás de cada NVQ es que solamente verifica qué se ha logrado pero no identifica cómo lo

---

<sup>27</sup> (National Vocational Qualifications –NVQ–) establecen los niveles estándar de rendimiento para las diferentes profesiones específicas. Dado que están basadas en la observación sobre lo que ocurre realmente en el trabajo, las NVQ están diseñadas para proporcionar un acceso abierto a la evaluación y para facilitar al personal el aprendizaje a lo largo de la vida laboral.

hicieron (Hamlin, Stewart, 1992). En la misma línea critican algunos analistas australianos el enfoque NVQ, diciendo que los atributos de conocimientos subyacentes no pueden ser aislados de las prácticas actuales de trabajo. Atributos como saber resolver problemas, saber analizar, saber reconocer patrones estructurales, son muy dependientes del contexto, así que los intentos de enseñarlos fuera del contexto no tendrían sentido (Hager, 1995).

- **Modelo Conductual:** Se sitúa en el ámbito de las conductas asociadas a un desempeño destacado. Este modelo surge en Estados Unidos hace 40 años. En el mismo las competencias son definidas a partir de los empleados con mejor desempeño o empresas con mejores prácticas en su industria.

El conductualismo no pretende capturar las competencias técnicas asociadas a una determinada formación las supone, sino que busca explicar qué determina, en igualdad de condiciones, un desempeño más destacado que el promedio. Los estudios de competencias conductuales buscan identificar atributos como la iniciativa, la resistencia al cambio, la tolerancia al estrés, la ambigüedad, el riesgo, la capacidad de persuasión o el liderazgo, todas características personales asociadas al alto desempeño. Este enfoque tiene su propia metodología y tiende a aplicarse en familias de cargos ejecutivos: se piensa que este tipo de competencias predicen mejor el desempeño superior, aunque también es válida a nivel de mandos medios y cargos menores en áreas como las ventas y la calidad de servicio, donde la competencia conductual es muy relevante.

¿Qué es una competencia Conductual?

- ✓ Es aquello que las personas de alto desempeño están dispuestas a hacer en forma continua y que les permite producir resultados de negocios superiores.
- ✓ Se desprenden de la estrategia y corre competentes de la organización.
- ✓ Se expresan en descriptores conductuales que las hacen observables y medibles.

- **Modelo Constructivista o Integrativo,** donde las competencias se definen por lo que la persona es capaz de hacer para lograr un resultado, en un contexto dado y cumpliendo criterios de calidad y satisfacción. Reconoce lo que la persona trae desde su formación temprana. Este modelo de origen francés, da gran valor a la



educación formal y también al contexto, entendiendo que las competencias ligan el conocimiento y aprendizaje a la experiencia. Las competencias se definen por lo que alguien debe ser capaz de hacer para lograr un resultado, cumpliendo criterios de calidad y satisfacción. Como modelo recoge aspectos funcionales, pero con énfasis en lo conductual. Es el más difícil y complejo de implementar.”

Se presenta a continuación un aparte de los modelos de selección de personal en el ámbito mundial<sup>28</sup>

**-El modelo psicotécnico.** *Se trata de un modelo asociado al Paradigma Mecanicista, que se fue fraguando en las empresas de producción de bienes tras las dos Revoluciones Industriales y, sobre todo, a partir de las aportaciones de Taylor, (1911) y de los desarrollos en medición de aptitudes logrados por la Psicología, desde finales del pasado siglo, por pioneros como James M. Cattell (1860-1944) y Münsterberg (1914).*

*La Primera Guerra Mundial potenció notablemente estas actividades y produjo un evidente desarrollo de la Psicotecnia. Los tests y los aparatos de medición psicológica dominaron el campo de la evaluación de trabajadores en los procesos de Selección de Personal.*

*La filosofía subyacente considera a la organización como una máquina que tiene que funcionar con la mayor perfección, es decir, maximizando eficiencia y eficacia. Para conseguir este objetivo se deben diseñar cuidadosamente, tanto los procesos, como los procedimientos y la ejecución de las tareas (muy bien definidas y fragmentadas). Se debe confiar a los trabajadores más hábiles y mejor entrenados. Así, las habilidades específicas serán lo que determine la idoneidad de un trabajador para ocupar un puesto de trabajo, en un esquema que se quedó en denominar Organización Científica del Trabajo. Se creó y desarrolló la Organización de la Producción, con sus estudios de Métodos y Tiempos que ha sido y es la base de la actividad y de la retribución en muchas empresas, aún en la actualidad.*

*Este tipo de Selección de Personal se realizaba en laboratorios llenos de aparatos para medir aptitudes con gran precisión, en ocasiones simulando los movimientos necesarios para la producción en el puesto de trabajo. Los laboratorios de lo que se denominó Psicotecnia proliferaron por Europa y por EE.UU.*

---

<sup>28</sup> Transcritos del documento <http://paginaspersonales.deusto.es/mpoblete2/modelos.htm>

*En España se crearon antes de 1920 dos laboratorios (uno en Barcelona y otro en Madrid) que han venido funcionando hasta nuestros días. Se puede decir que en este terreno fuimos pioneros, junto al resto de los países occidentales (Blasco, 1994). El rigor y el perfeccionismo presidieron la actividad de este enfoque de la Selección de Personal, que también es necesariamente reduccionista, ya que no considera más que habilidades y preferentemente de tipo motor.*

*Resumiendo las características de este modelo, según lo expuesto:*

#### *Bases*

- ✓ *Enfoque analítico y rígido de la Selección de Personal.*
- ✓ *Objetividad en la evaluación y en la toma de decisiones.*
- ✓ *Sólo las habilidades son fundamentales.*
- ✓ *Se busca al trabajador mejor dotado para la tarea.*
- ✓ *La satisfacción en el trabajo se basa en el rendimiento y en la retribución.*
- ✓ *El ajuste del candidato se centra sólo en las tareas del puesto.*
- ✓ *La personalidad y necesidades del trabajador no se consideran importantes.*
- ✓ *No se tienen en cuenta aspectos psicosociales, tales como el encaje en un equipo de trabajo, ya que el trabajador se enfrentará "en solitario" a sus tareas muy fragmentadas y mecánicas.*
- ✓ *Intención predictiva de la productividad "dura" en cuanto a cantidades producidas.*
- ✓ *Acciones*
- ✓ *Minucioso análisis del puesto de trabajo, desde la perspectiva de las tareas.*
- ✓ *Elaboración de perfiles aptitudinales (profesiogramas).*
- ✓ *Aplicación rigurosa de la Psicometría, concretada en su rama denominada Psicotecnia.*
- ✓ *Diseño de test que simulan o replican la conducta a desplegar en el puesto de trabajo.*
- ✓ *La inteligencia, la atención, la resistencia a la fatiga física y psicológica fueron tópicos avanzados en este modelo.*
- ✓ *Validación predictiva de tipo matemático (relación entre variables predictoras y criterio) Métodos*
- ✓ *Utilización de métodos rigurosos de análisis de puestos de trabajo.*
- ✓ *Utilización de información sistematizada sobre las aptitudes y habilidades necesarias.*
- ✓ *Uso de Laboratorios de Psicotecnia, dotados de aparatos y tests muy sofisticados.*

- ✓ *Contraste de perfiles para la toma de decisiones sobre los candidatos idóneos*
- ✓ *Aplicación de la estadística en los procesos de validación predictiva.*

*El modelo psicotécnico está centrado, como se ha visto, en aspectos del desempeño directo de las tareas en el puesto de trabajo. En ningún momento se propone considerar cuestiones tales como la autoestima o la motivación, por ejemplo. Ello es así porque el concepto de organización responde a la creencia de que el trabajador sólo trabaja por dinero y que la organización sólo debe pedirle calidad y cantidad, dentro de un esquema bien definido de producción y productividad (que más tarde fue la base de negociación de los sindicatos).*

*Pese a todos los esfuerzos y sistematizaciones para que tal esquema diera resultados satisfactorios, pronto se vio que quedaban muchos resquicios por los que se perdía la pretendida eficacia y que el factor humano no se podía integrar en el esquema mecanicista como una pieza inerte de la máquina de producción.*

*No obstante al taylorismo le debemos un gran progreso en las estrategias de producción, aunque no haya sido la panacea, sobre todo en un mundo que se ha ido perfilando como inestable y en cambio acelerado. Así, para muchas organizaciones el esquema taylorista se quedó obsoleto (al menos como concepto global), pero para otras, sobre todo para aquellas cuyos mercados son estables y sus métodos de producción no sufren cambios rápidos, aún constituye una referencia con una gran inercia.*

*El modelo psicotécnico, que corresponde al taylorismo industrial, ha hecho valiosas aportaciones a la Psicología, al mundo del trabajo y al progreso de la sociedad.*

**-El modelo sociotécnico.** *La búsqueda de mejores resultados en la productividad, en una organización formalmente bien estructurada (productora de tecnología punta en su momento), llevó al intento de determinar los factores que podrían incrementar la calidad y la cantidad de lo producido. Elton Mayo, psicólogo de la Universidad de Harvard, investigó en la factoría de Hawthorne, desde 1928 a 1939 aquellos aspectos de tipo humano que influían en la productividad y la forma de mejorarlos.*

*De estas investigaciones se desprendieron conclusiones importantes, que han influido fuertemente en los métodos y diseños de Selección posteriores. Mayo y*

*sus colaboradores demostraron (tal vez accidentalmente), que la implicación del ser humano en el trabajo era fundamental para obtener buenos resultados de productividad, incluso cuando la producción está organizada científicamente. Pese a que Mayo fue demasiado lejos con su modelo de intervención, ya que produjo un fuerte rechazo de los trabajadores de la factoría en experimentación, algunas de sus conclusiones han sido definitivas: El grupo de trabajo es determinante; las relaciones con el supervisor son muy importantes; el nivel de información sobre los objetivos y el trabajo influye en el rendimiento; el rendimiento en el trabajo tiene relación con la vida privada del trabajador; y otras interesantes conclusiones.*

*De todo esto se tenía que seguir, necesariamente, que el modelo mecanicista era insuficiente para explicar y garantizar un nivel de productividad óptimo, ya que se había demostrado que el concepto de irracionalidad del trabajador como generador de conflictos era insostenible, que su comportamiento positivo (ausencia de absentismo o huelgas) no significaba buen nivel de moral en la empresa y que la fragmentación elemental de las tareas era un freno, porque el trabajador perdía el sentido global de su trabajo y producía menos y peor. Y también que en la organización existen grupos informales que ejercen una gran influencia sobre los empleados que se integran en ellos, con más fuerza que los mismos incentivos económicos. En las conclusiones de Mayo y sus seguidores subyace un Paradigma Sistémico Cerrado.*

*Posteriormente la denominada Escuela de Chicago, el antropólogo Warner y los denominados Teóricos del Grupo (Lewin, Lippitt, Whyte, Likert y Zander, entre otros) amplían algunos de los conceptos y ponen de manifiesto, no sólo cómo funciona el grupo, sino cómo la interacción con el entorno determina el comportamiento laboral. Aquí se plantea un Paradigma Sistémico Abierto, que llevará abiertamente a un Paradigma Organicista cuando llegue la Escuela Humanista.*

*Las habilidades (comunicación, liderazgo, etc.) y los aspectos de personalidad que se relacionan con la capacidad para integrarse en grupos (habilidad social, seguridad en sí mismo, etc.), así como las componentes de la motivación (por medio de modelos un tanto ingenuos) que se relacionarían con las necesidades de los trabajadores, serían las bases para una nueva estrategia de Selección de Personal.*

#### *Bases*

- ✓ *El desempeño no es función directa de las habilidades*

- ✓ *Las aptitudes son necesarias, pero no suficientes.*
- ✓ *Las relaciones sociales en el puesto de trabajo son determinantes.*
- ✓ *Las necesidades de integración social del trabajador son determinantes.*
- ✓ *El encaje en el grupo es importante.*
- ✓ *La relación con el supervisor es importante.*
- ✓ *La competencia es necesaria, pero no suficiente.*
- ✓ *La intención predictiva de la productividad está mediatizada por el encaje en el grupo o equipo.*

#### *Acciones*

- ✓ *Análisis de puesto en cuanto a tareas.*
- ✓ *Análisis del entorno psicosocial del puesto.*
- ✓ *Estudio de las características psicológicas del supervisor.*
- ✓ *Estudio de las necesidades psicológicas del candidato.*
- ✓ *Estudio de la biografía del candidato.*
- ✓ *Estudio de determinadas aptitudes psicosociales.*
- ✓ *Estrategias de validación predictiva un tanto desdibujadas, mediatizadas por la evaluación del supervisor o de iguales.*

#### *Métodos*

- ✓ *Entrevistas con supervisor.*
- ✓ *Sociogramas en el entorno del puesto*
- ✓ *Entrevistas de evaluación con el candidato.*
- ✓ *Test de aptitudes.*
- ✓ *Test de intereses profesionales.*
- ✓ *Test de personalidad.*
- ✓ *Estudio del Currículum Vitae*
- ✓ *En ocasiones técnicas grupales de evaluación para candidatos.*
- ✓ *Evaluación del desempeño por parte del supervisor o de iguales.*

*El grupo informal y el equipo de trabajo, como medio en el que se desarrolla la actividad laboral son realidades que condicionan, más que el incentivo económico, dicha actividad, que es de naturaleza social. La Escuela de Chicago hizo una importante aportación con su aproximación al interaccionismo en los conflictos en las organizaciones, a partir de trabajos como los de Chapple y Arensberg (1957).*

**-El modelo clínico:** *El tránsito desde el ámbito del trabajo al del individuo se va perfilando desde el taylorismo a la concepción humanista de la organización. A este modelo de Selección lo denominaremos "clínico" debido a que los métodos*

*de Selección de Personal que incorpora son de corte clínico y el acento se pone en el nivel individual.*

*Sus bases no son incompatibles con el modelo anterior, de igual forma que el anterior no negaba el modelo psicotécnico absolutamente. Ahora, la cuestión planteada es la determinación de las causas del comportamiento individual, aplicado al comportamiento laboral.*

*Curiosamente, va a ser la Escuela Humanista la que elabore teorías globales sobre la organización de corte estrictamente psicológico, aunque bajo su propia perspectiva, es decir la de la Psicología Humanista, fundada por Carl Rogers. Las figuras más notables de esta corriente de pensamiento fueron: Maslow, con su modelo piramidal de necesidades humanas; McGregor y sus teorías "X e Y" sobre la naturaleza del comportamiento humano; Argyris con sus propuestas de coincidencia de los objetivos del trabajador y los de la organización y su solución para lograrlo por medio de la reducción de niveles jerárquicos y el aumento de la participación en las decisiones y en poder organizar su propio trabajo.*

*Argyris (1974) concreta que el éxito de las organizaciones depende de tener empleados ego-relacionados, altamente interesados en la organización. Esta afirmación apunta a estrategias de Selección de Personal, en los que la personalidad y el compromiso organizacional están explícitos. La salud mental de los trabajadores y también de la misma organización, es objeto de interés de este autor.*

*Los humanistas parten de un modelo predeterminado de ser humano para diseñar la organización de acuerdo con las necesidades de ambas partes. Se trata de llegar a un compromiso, aunque con el acento puesto en el hombre, en un Paradigma Organicista, frente a las propuestas mecanicistas de la Organización Científica del Trabajo, de los psicotécnicos y hasta de los sociotécnicos.*

*Los métodos clínicos (entrevista y test para uso psicodiagnóstico) se impusieron fuertemente sobre los test de aptitudes, que parecieron caer en un profundo descrédito que se ha arrastrado hasta mediados de los años ochenta.*

*En estas condiciones, el modelo de Selección de Personal va a estar fuertemente determinado, como se ve a continuación:*

*Bases*

- ✓ *El modelo de la Teoría "Y" de McGregor.*
- ✓ *La salud psicológica del trabajador y de la organización es lo básico.*
- ✓ *Crecimiento personal, autorrealización, éxito personal, son conceptos clave.*
- ✓ *La motivación, desde la perspectiva de las necesidades, es importante.*
- ✓ *Los métodos son típicamente clínicos y más centrados en el hombre que en la organización.*
- ✓ *El diseño del puesto no es tan importante, en cuanto a tareas.*
- ✓ *La Calidad de Vida Laboral es uno de los principios rectores.*
- ✓ *Utilización del modelo psicoanalítico para la evaluación del candidato.*
- ✓ *Desestima de las habilidades como factor relevante del proceso de Selección.*
- ✓ *Intención predictiva en cuanto a ajuste de expectativas de bienestar para el candidato y como consecuencia, rendimiento y encaje en la organización.*
- ✓ *La competencia profesional como parte significativa de la realidad humana del candidato.*

#### *Acciones*

- ✓ *Estudio de la organización, desde una perspectiva de objetivos*
- ✓ *Estudio de las posibilidades de satisfacción de las necesidades del candidato en la organización.*
- ✓ *Aproximación clínica a la personalidad y necesidades del candidato.*
- ✓ *Ajuste candidato-organización desde la evaluación de la personalidad profunda.*
- ✓ *Análisis clínico de la biografía del candidato.*

#### *Métodos*

- ✓ *Básicamente entrevistas de tipo clínico.*
- ✓ *Uso de test de personalidad de corte clínico (cuestionarios y proyectivos).*
- ✓ *Análisis del Currículum Vitae.*

*Frecuentemente este modelo se ha convertido, más que en un medio para seleccionar a candidatos válidos desde la perspectiva de su desempeño en el puesto de trabajo, en un medio para detectar y separar de la organización a sujetos problemáticos a causa de psicopatologías, sociopatías, con actitudes rebeldes o con tendencias políticas determinadas no deseables por la organización.*

*Evidentemente un enfoque como el clínico permite manipular fuertemente el acceso al trabajo y deja al candidato indefenso a causa de la necesidad de entrar en su vida personal y en su intimidad para tomar la decisión de contratarlo. Frente*

*al derecho de las organizaciones a protegerse contra el problema de incorporar a psicópatas, está el derecho (más o menos reglado en cada país) de los candidatos a la igualdad de oportunidades en el empleo, en base a sexo, raza e ideas políticas y religiosas.*

*Sin duda este modelo constituye un exceso en cuanto a la pretendida profundidad del análisis y una forma más que probable de discriminación.*

*La evaluación de la personalidad en los procesos de Selección de Personal presenta múltiples puntos de interés, pero también muchos problemas, empezando por la misma definición de lo que se entiende por personalidad, lo que cada instrumento dice medir y la definición de los rasgos (Blasco y Prieto, 1993), por no hablar de las relaciones más que difusas entre rasgos y disposiciones para el comportamiento (van Heerden & Smolenaars, 1989). Así, un enfoque basado en estos datos, por muy clínicos que sean, es necesariamente reduccionista y nada fiable. Hoy es casi imposible, afortunadamente, encontrar este tipo de práctica en nuestro país.*

**-El modelo integrado.** *Por todo lo anterior se han ido diseñando modelos que han integrado elementos que proceden de los distintos enfoques teóricos anteriores. Aquí cabe hablar de eclecticismo, pero también de ampliación del marco estricto de cualquiera de las teorías anteriores, que proponen aspectos y métodos interesantes pero excesivamente condicionados.*

*La práctica de la Selección de Personal se ha extendido. Tanto en las organizaciones como en las consultoras, que han proliferado en todo el mundo industrializado, con carácter incluso multinacional. Cada cual ha elaborado sus propios métodos, a la luz de los instrumentos disponibles y de otros que ellos mismos han ido diseñando para sus fines. Así, ahora no es difícil encontrar que determinados procedimientos están registrados por determinada consultora, quien tiene los derechos de propiedad.*

*En definitiva, la mejora de la predicción aconseja utilizar eclécticamente todos los recursos a disposición para conseguir modelos particulares en los que la predicción se base en investigaciones empíricas sobre los rasgos o aptitudes que se relacionan con el desempeño en el puesto, mejorando la productividad y minimizando el absentismo, la rotación y los conflictos. El recurso a la estadística avanzada, como la Regresión o el Análisis Factorial, para estudiar relaciones entre*



*variables ha sido frecuente, sobre todo en procesos de Selección de Personal sistemáticos, o en las investigaciones académicas.*

*En definitiva, no es poco razonable tomar lo más interesante de cada enfoque y diseñar un procedimiento básico que dé cuenta de algunos aspectos de cada uno de ellos. En ocasiones nos encontramos con una mera extensión del Modelo Psicotécnico, al que se le han añadido, con la misma filosofía, aspectos de personalidad e incluso clínicos, que luego se utilizan para establecer relaciones estadísticas y así verificar la validez predictiva, pero lo más frecuente es una adaptación "suave" de los elementos, mucho más próxima a la psicología clínica, que no se plantea comprobaciones "duras" de la validez predictiva.*

*Es este último modelo el que se describe, básicamente, bajo la denominación de Modelo Integrado, que como se verá, incorpora con mayor o menor fortuna lo nuclear de los modelos ya descritos:*

#### *Bases*

- ✓ Se fundamenta en el eclecticismo. Considerar todas las posibilidades de evaluación amplía el campo de acción y las probabilidades de predecir.*
- ✓ Aprovecha las aportaciones de los modelos anteriores.*
- ✓ Con diferentes variantes, considera las aptitudes, la experiencia, la personalidad, las necesidades y motivaciones, y la salud mental de los candidatos.*
- ✓ Tiene intención predictiva, pero su constatación no suele estar claramente sistematizada.*
- ✓ Suele repetir una y otra vez esquemas muy similares aun cuando el puesto a cubrir sea en cada caso diferente.*
- ✓ El pasado suele ser considerado como el mejor predictor del futuro, en lo que hace a comportamiento humano, cayendo fácilmente en el prejuicio.*

#### *Acciones*

- ✓ Se parte de análisis poco sistematizados del puesto de trabajo. Meras listas de unas cuantas tareas o funciones.*
- ✓ No se analiza pormenorizadamente la demanda como expresión de la necesidad*
- ✓ Evaluación de aptitudes concretas, a veces de corte muy general: atención, percepción, etc. Menos frecuentemente de tipo motor: habilidad manual, tiempos de reacción, etc.*
- ✓ La inteligencia se evalúa siempre.*

- ✓ *La biografía se evalúa siempre.*
- ✓ *La personalidad se evalúa en la doble dimensión: salud mental y rasgos para el trabajo.*
- ✓ *La motivación es importante, pero en forma bastante genérica.*
- ✓ *Evaluación de la competencia (formación y experiencia).*
- ✓ *No suele realizarse un estudio formal de seguimiento del resultado de la Selección, de forma que el valor predictivo queda sin constatación.*

#### *Métodos*

- ✓ *Entrevista con el supervisor o responsables en la organización.*
- ✓ *Entrevistas de distintos tipos.*
- ✓ *Tests de aptitudes, básicamente de papel y lápiz.*
- ✓ *Tests de personalidad de todo tipo.*
- ✓ *Análisis del Currículum Vitae.*
- ✓ *Análisis de datos recogidos en formularios de solicitud de empleo.*
- ✓ *Exámenes de conocimientos y destrezas profesionales.*
- ✓ *Contactos informales posteriores para constatar el encaje del candidato seleccionado.*

*Hasta mediados de los años ochenta este modelo se ha podido observar como el más implantado en la práctica profesional en nuestro país y ha ocupado a multitud de psicólogos, aunque no es privativo de la psicología más que en aquello que tiene de evaluación psicológica. Es por ello que abogados, ingenieros y otros profesionales se han involucrado en las tareas de Selección de Personal, si bien el psicólogo ha ido ganando terreno y hoy es el profesional más representativo en este ámbito en España (Prieto, Blasco y Quintanilla, 1991).*

*Durante toda la historia de la Selección de Personal se ha ido realizando una crítica a los métodos. Particularmente duras han sido las que se han ocupado de la validez predictiva de las entrevistas y de los test en Selección de Personal. Por otra parte, el interés académico (el aplicado siempre ha sido muy alto) se ha visto revitalizado desde mediados de los ochenta, con publicaciones internacionales muy importantes sobre el tema y hasta con la aparición de una revista especializada denominada *International Journal of Selection and Assessment*.*

*Las críticas a la validez predictiva de la evaluación psicológica se han concretado en un movimiento europeo que, pilotado por Peter Herriot, que propone un enfoque psicosocial no evaluatorio para la Selección de Personal. No obstante se*

han perfilado mejoras y desarrollos del modelo desde un enfoque tecnológico (Roe, 1987) que pueden llevar al modelo integrado a una operativa muy aceptable.

**-El modelo psicosocial.** *Enfatiza los procesos psicosociales asociados a la Selección de Personal como línea de aproximación y comportamiento, sobre los practicantes de técnicas o evaluatorias o las aplicaciones de la Psicología. Defiende que la evaluación no da resultados útiles, mientras que se descuida que la Selección de Personal es un proceso de tipo psicosocial (Herriot, 1989a), que se enraíza en la organización con el análisis de la necesidad y la disposición a acoger a un nuevo miembro y que termina en la integración del candidato seleccionado, que se incorpora, no sólo a un puesto de trabajo, sino a un proyecto de crecimiento profesional diseñado de acuerdo con un "plan de carrera" pactado.*

*Una de las críticas más duras, con respecto a la predicción clásica es que el candidato es considerado adecuado para ser contratado más por aspectos relacionados con su comportamiento en el proceso de Selección que por aquello que podría hacer en el puesto de trabajo en el futuro inmediato. La evaluación que de él se haría, una vez integrado en el puesto, dependería mucho más de las expectativas que hubiera generado la organización, que de su ajuste a lo requerido por el puesto de trabajo. En condiciones la predicción es prácticamente imposible.*

*Por otra parte, uno de los principios más notables es la convicción de que los profesionales adecuados son escasos y que escasearán más en la década de los noventa (Herriot, 1989d).*

*Además, la Selección de Personal es un proceso de toma de decisión a dos bandas, es decir: tanto decide el candidato como la organización. Más aún, el candidato es siempre el que tiene la última palabra, de forma que una vez hecho el ofrecimiento del puesto lo puede (y suele) rehusar. Así se pierden los mejores empleados potenciales, sin que toda la actividad evaluadora sirva de gran cosa. Incluso a causa del mismo proceso de evaluación, que no suele ser cuidadoso con los candidatos.*

*Los modelos clásicos se plantean que la organización tiene lo que los candidatos desean: el puesto de trabajo; pero en realidad el candidato también es poseedor de lo que la organización necesita: la capacidad para lograr objetivos. Así, la pérdida de buenos candidatos es insostenible, sobre todo en épocas de abundancia de empleo o en casos de escasez de buenos profesionales.*

*Por todo lo anterior, el proceso de Selección de Personal que propugna este enfoque es estrictamente psicosocial: la teoría del rol, la interacción, la negociación y el mantenimiento de la motivación en el candidato serán conceptos básicos. Por supuesto se considerará el entorno psicosocial del puesto a cubrir (equipo, supervisor, supervisados, etc.) y también la cultura organizacional a la hora de establecer el proceso a seguir para conseguir contratar al empleado más adecuado (y ahora en un sentido mucho más amplio que en el caso del enfoque psicotécnico).*

#### *Bases*

- ✓ Enfoque estrictamente psicosocial.*
- ✓ Relación del proceso de Selección con la Cultura Corporativa.*
- ✓ Decisión tomada por ambas partes.*
- ✓ El proceso de Selección influye fuertemente en los candidatos.*
- ✓ La evaluación psicológica no tiene validez predictiva. Intención no predictiva en el sentido clásico.*
- ✓ En el campo de la predicción psicosociológica lo predecible sería si el empleado seguirá o abandonará la organización y ello está vinculado a aspectos tales como la situación del mercado laboral en cada momento.*
- ✓ La organización debe poner en marcha estrategias para atraer y conservar a los empleados que le interesan, que justamente son los más valiosos y los que tienen mayores posibilidades de encontrar nuevas oportunidades.*

#### *Acciones*

- ✓ Elaborar cuidadosamente todo el proceso de Selección.*
- ✓ Análisis del puesto y de la posible progresión del Plan de Carrera.*
- ✓ Determinación de las condiciones que debe reunir el candidato idóneo.*
- ✓ Trato simétrico hacia los candidatos.*
- ✓ Cuidadoso manejo del suministro de información a los candidatos.*
- ✓ Contactos frecuentes y bien estudiados.*
- ✓ Estrategias de mantenimiento de la motivación y el interés en los candidatos.*
- ✓ Enfoque negociador y de mutuo beneficio.*
- ✓ Se tienen en cuenta las expectativas de ambas partes y su manejo.*

#### *Métodos*

- ✓ Cuidadosos diseño de las relaciones con los candidatos.*
- ✓ Cuidadosa presentación de la imagen de la organización.*

- ✓ Entrevistas con un claro enfoque de intercambio de información y de negociación.
- ✓ Elaboración del análisis del puesto, como referencia de las competencias.
- ✓ Elaboración del Plan de Carrera.
- ✓ Procesos de toma de decisiones.

*Hay que decir que las investigaciones que dan soporte a estas conclusiones, que sin duda vuelven a ser reduccionistas en el sentido contrario al que mostraba la psicotecnia, se realizaron, en su mayoría, sobre trabajos de Selección de posgraduados, en los campus universitarios británicos o americanos, práctica muy frecuente allí, pero también con muy determinadas connotaciones. Sin restar importancia a este modelo, preferimos diseñar lo que hemos venido en denominar Modelo psicosocial Integrado. Una crítica a este tipo de reduccionismo, sin negar la importancia de las aportaciones del enfoque psicosocial se encuentra en McLeod (1989), que afirma que Herriot no describe todas las fases del proceso y que plantea sus preguntas justamente sobre las cuestiones que sí puede responder.*

**-El modelo psicosocial integrado.** *Para McLeod la propuesta de Herriot hace referencia sólo a un conjunto de aspectos y a una forma de ver la Selección de Personal acertada y valiosa, pero parcial. Ahora parece posible volver al eclecticismo y elaborar un modelo en el que el diseño del proceso sea de importancia central. El enfoque psicosocial será el contexto de otras acciones más nucleares, como la evaluación psicológica, dando una dimensión de análisis y manejo de los aspectos relacionales y de expectativas que en otros modelos anteriores se habían descuidado casi por completo.*

*Más allá de las investigaciones que fundamentan las posturas de Herriot, la práctica profesional cotidiana revela la insuficiencia de utilizar sólo datos psicotécnicos, clínicos o biográficos. Para conseguir una Selección de Personal con el suficiente valor predictivo. El profesional sabe que el manejo de la demanda/necesidad, las expectativas por ambas partes y otros aspectos relativos al entorno psicosocial del puesto de trabajo (por no entrar en temas de cultura organizacional. un poco más difusa en su influencia), deben de contextualizar los procesos de evaluación, para que éstos sean razonables y pertinentes.*

*Ahora el diseño del proceso será de capital importancia. En él se deberán considerar estrategias de relación con los candidatos, adecuación del momento de las acciones de evaluación, técnicas y materiales para la recogida y evaluación de la información, plan temporal de acción, estrategia de devolución de información hacia la organización, etc.*

*La validez predictiva se diseñaría esta vez manejando variables intermediarias que darían cuenta del juego de expectativas, de la influencia y lugar de acción de las variables de personalidad en el modelo de predicción, de las necesidades y valores para encaje en el equipo, cada vez más utilizado como referencia en Selección de Personal (Prieto, 1993). Pero también son importantes las estrategias de evaluación, que generan datos muy relevantes sobre los candidatos, correspondientes a una esfera determinada que es necesario conocer, pero no es suficiente para generar una decisión final. Se trata de integrar todas las aportaciones precedentes y de completar un modelo que reúna las potencias de cada uno de ellos. Sus características serían:*

#### *Bases*

- ✓ Intención predictiva en sentido concreto, pero con modelos predictivos amplios que integran variables intermediarias entre predictores y criterios.*
- ✓ Conceptualización sistémica del proceso de Selección. Se inicia en el seno de la organización en interacción con determinados subsistemas y termina en la organización con la adaptación laboral y psicosocial del contratado.*
- ✓ Tiene en cuenta la cultura organizacional.*
- ✓ Considera los aspectos psicosociales del proceso. La necesidad de una nueva contratación, el proceso de selección, la inserción, adaptación y actividad en cualquier puesto de trabajo tienen una fuerte componente psicosocial.*
- ✓ Cuida detalladamente el diseño del proceso de Selección.*
- ✓ Respeto a los derechos de los candidatos en el proceso.*
- ✓ Las aptitudes, rasgos y habilidades son importantes para la toma de decisión final.*
- ✓ Los datos objetivos procedentes de la evaluación de corte psicotécnico se han integrar en un contexto psicosocial que discurre en tiempo real.*
- ✓ El manejo de la información (entrada y salida) en el proceso se cuida especialmente.*
- ✓ Integración de las aportaciones del modelo psicotécnico, sociotécnico, clínico (en alguna medida) y evidentemente del modelo psicosocial.*

#### *Acciones*

- ✓ Análisis de la necesidad de Selección.*
- ✓ Diseño de la Selección, desde una perspectiva psicosocial*
- ✓ Análisis de las tareas del puesto.*
- ✓ Análisis del entorno psicosocial del puesto.*
- ✓ Cuidado de los aspectos psicosociales en la difusión de la demanda.*

- ✓ *Evaluación psicológica.*
- ✓ *Evaluación biográfica.*
- ✓ *Evaluación de competencias.*
- ✓ *Evaluación del comportamiento en el proceso de Selección.*
- ✓ *Sistematización de las acciones e integración de la información obtenida.*
- ✓ *Métodos de toma de decisiones que pueden ser muy sistematizados, o bien simplemente consecuentes con la integración de toda la información, por consenso.*
- ✓ *Evaluación del proceso para su mejora y/o simplificación.*
- ✓ *Estudio de la validez predictiva a medio plazo.*

#### *Métodos*

- ✓ *Entrevistas con responsables organizacionales.*
- ✓ *Distintos formularios para el tratamiento de datos psicosociales en el proceso de Selección. Distintos métodos de análisis y descripción del puesto de trabajo (énfasis en el análisis sincrónico y diacrónico).*
- ✓ *Test de aptitudes, habilidades, personalidad, etc.*
- ✓ *Técnicas grupales de evaluación.*
- ✓ *Entrevistas varias de evaluación profesional y psicológica.*
- ✓ *Elaboración cuidadosa del plan temporal del proceso de selección.*
- ✓ *Técnicas estadísticas de relación de variables (multivariadas, path análisis, etc.) para la validación predictiva.*

*Sobre estas bases se suelen diseñar distintas concreciones del modelo. Lo esencial es la contextualización psicosocial de todo el proceso y la utilización de técnicas de evaluación (en cada caso las pertinentes) que generan datos necesarios para tomar decisiones sobre los candidatos. En todo caso, hay que señalar que el contexto psicosocial es perceptible y evaluable incluso durante la ejecución de las pruebas psicotécnicas, de forma que constantemente se tiene entrada de este tipo de datos.*

*En las concreciones prácticas de este modelo, el psicólogo es una pieza fundamental, que trabaja sobre dos ejes bien definidos en psicología: El análisis y el manejo del entorno psicosocial del proceso de Selección de Personal y la evaluación psicológica y psicoprofesional de los candidatos. La correcta articulación de ambos ejes proporciona resultados notablemente satisfactorios.*

**• Nuevas tendencias en selección de personal.** *Tras la exposición de los modelos es interesante señalar, siquiera someramente, algunos aspectos que*

*están influyendo y condicionando la Selección de Personal en nuestros días. Dos tipos de cuestiones son importantes: Por una parte las condiciones actuales del mercado profesional, incluso en el ámbito internacional, por la otra la irrupción de la informática en los procesos de Selección.*

*Con respecto a la primera, hay que decir que las nuevas leyes de contratación en España y la libre circulación de trabajadores y profesionales en la Unión Europea viene a articularse con un fenómeno de enorme importancia económica y social: la transferencia del "know-how" a los sistemas informáticos, de forma que la intercambiabilidad del trabajador es cada día más un hecho dramático, ya que sólo la reducción del coste hombre/hora parece tener sentido.*

*En estas condiciones el propio sentido del trabajo, la autoestima y el compromiso organizacional pueden fácilmente quedar relegados a meras fórmulas primarias de supervivencia para el trabajador. Esto condiciona fuertemente las estrategias de Selección de Personal y nos lleva a una profunda reflexión sobre el futuro del mercado de trabajo, que ya se toca con las manos.*

*Otra cuestión importante, ya dentro de las técnicas de Selección, es la aplicación de los ordenadores a la evaluación psicológica. Presenta, al menos, cuatro aspectos de interés:*

- ✓ La gestión del proceso de Selección (bases de datos de candidatos, flujo del proceso, etc.).*
- ✓ El análisis del puesto y la elaboración de perfiles para la Selección de Personal.*
- ✓ La evaluación de determinadas aptitudes y/o rasgos.*
- ✓ La integración de sistemas expertos que plasman un determinado modelo como la panacea para este tipo de actividades, generando, incluso informes estandarizados que nos hacen regresar en cierto modo al tiempo de la psicotecnia más ingenua.*

*En definitiva, la Selección de Personal, como método para lograr empleados adecuados para los fines de la organización se enfrenta a un momento complicado, pero lleno de posibilidades, en el que la reflexión, incluso ideológica no hace más que enriquecer y dar profundidad a una práctica profesional ya muy implantada en nuestro entorno organizacional y también en las sociedades desarrolladas.*



#### 4.4 MARCO NORMATIVO

- Artículo 209 de la Constitución Política de Colombia establece que la función administrativa está al servicio de los intereses generales y se desarrolla con fundamento en los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, mediante la descentralización, la delegación y la desconcentración de funciones.
- Artículo 31 de la ley 142 de 1994, modificado por el artículo 3 de la ley 689 de 2001, los contratos que celebren las entidades estatales que prestan los servicios a que se refiere dicha ley, no están sujetas a las disposiciones del Estatuto General de Contratación de la Administración Pública, salvo en lo que la misma ley disponga otra cosa.
- Artículo 32 de la ley 142 de 1994, dispone que en cuanto la Constitución Política o la ley dispongan otra cosa, los actos de todas las empresas de servicios públicos, entre ellos lo contratos, se regirán exclusivamente por las normas de del derecho privado.
- Artículo 13 de la Ley 1150 de 2007, “Las entidades estatales que por disposición legal cuenten con un régimen contractual excepcional al del Estatuto General de Contratación de la Administración Pública, aplicarán en desarrollo de su actividad contractual, acorde con su régimen legal especial, los principios de la función administrativa y de la gestión fiscal de que tratan los artículos 209 y 267 de la Constitución Política, respectivamente según sea el caso y estarán sometidas al régimen de inhabilidades e incompatibilidades previsto legalmente para la contratación estatal”.
- Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico, expidió la Resolución CRA 151 de 2001, modificada por la Resolución CRA 242 de 2003, mediante la cual estableció algunas reglas contractuales a las cuales deben someterse las empresas prestadoras de los servicios públicos de acueducto, alcantarillado y aseo.
- Decreto 785 de 2005 “Por el cual se establece el sistema de nomenclatura y clasificación y de funciones y requisitos generales de los empleos de las

entidades territoriales que se regulan por las disposiciones de la Ley 909 de 2004".

- Decreto 2539 de 2005: por el cual se establecen las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de las entidades a las cuales se aplican los Decretos-ley 770 y 785 de 2005.
- Acuerdo No 008 de 2013. Por la cual se establece el manual específico de funciones y de competencias laborales para los empleos de la planta de personal de la **EMPRESA DE SERVICIO DE ASEO DE TRUJILLO - EMATV S.A ESP.**
- Decreto 770 de 2005. por el cual se establece el sistema de funciones y de requisitos generales para los empleos públicos correspondientes a los niveles jerárquicos pertenecientes a los organismos y entidades del Orden Nacional, a que se refiere la Ley 909 de 2004.

## **5. METODOLOGÍA**

### **5.1 ENFOQUE INVESTIGATIVO.**

El tipo de estudio que se desarrolló en el Diseño del Modelo de Selección de Personal por Competencias fue el descriptivo y cualitativo, pues se analizó como son y cómo se manifestaron las competencias de los empleados de la Empresa de Aseo del Municipio de Trujillo.

### **5.2 POBLACIÓN Y MUESTRA**

Por tratarse de una muestra finita se tomó el total de la población y así realizar el diseño del Modelo de Selección de Personal por Competencias para la Empresa de Aseo-EMATV S.A.ESP., la cual cuenta con un total de 13 empleados, el diseño se proyectó a una estructura organizacional de mediano plazo.

### **5.3 FUENTES E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

#### **5.3.1 Fuentes Primarias.**

En la presente investigación se utilizaron fuentes de información primaria desde un accionar de recolección directamente del personal de la Empresa de Aseo, a través de la aplicación de unas encuesta de tipo cerrado donde se recolectó información importante para diseñar el modelo de selección por competencia. Esta información directamente de la fuente es clave, ya que fué en tiempo real, y sumó con sus datos a precisar siempre un mejor análisis de los resultados. (Ver anexo 1). Igualmente se recolecto información a través de entrevista directa con el gerente de la empresa. (Ver anexo 2)

#### **5.3.2 Fuentes Secundarias.**

Las fuentes de información secundarias se efectuaron por medio de libros, trabajos de investigación, revistas, páginas web, documentos legales de conformación de la empresa, decretos y resoluciones emitidas por la empresa, manual de funciones, plan de acción, entre otros.

#### 5.4 PROCEDIMIENTO.

Con el fin de diseñar el Modelo de Selección de Personal por Competencias para la Empresa de Aseo de Trujillo se realizaron las siguientes actividades:

• **Diagnóstico del proceso de selección del personal vinculado a la Empresa de Servicio de Aseo de Trujillo.** A través de encuestas semiestructuradas de tipo cerradas aplicadas al personal que actualmente está vinculado a la empresa se obtuvo la información frente a como la Empresa selecciona el personal, cuáles son los criterios para contratar, Sumado a esto, se hizo una revisión a los contratos del personal, al manual de funciones, a las resoluciones y decretos que sobre vinculación laboral tiene establecida la empresa; información que sirvió de base para la elaboración de una matriz DOFA, que permitió identificar el estado actual de la selección del personal de la Empresa de Aseo.

Igualmente se realizó una entrevista directa al gerente de la empresa de aseo, con el fin de identificar cuáles son las técnicas de selección de personal utilizadas para la vinculación del personal. Esto permitió elaborar un diagnóstico que sirvió como línea de partida para plantear las posibles técnicas de selección más viables que a futuro podrá implementar la Empresa de Servicio de Aseo de Trujillo.

• **Análisis y diseño para la definición de los cargos por competencias.** Con la información recolectada en las encuestas se analizó los cargos existentes en la empresa, al igual que los conocimientos que tiene cada empleado respecto al puesto que ejerce en la empresa; seguidamente se hizo una reunión con el gerente de la empresa con el fin de conocer las expectativas frente a las competencias que se requieren para los empleados según el cargo a ejercer. Teniendo en cuenta que la Empresa de Aseo es una entidad de carácter público se partió de lo expresado en el Decreto 785/2005 y, especialmente lo establecido en el Decreto 2539/2005 para la elaboración de la propuesta del diseño de cargos.

• **Definición de las técnicas de selección de personal para cada cargo de acuerdo a las competencias y perfil requerido.** Teniendo en cuenta que existen diversas herramientas o técnicas de selección para evaluar actitudes y aptitudes en un entorno real de trabajo y destinados a detectar los puntos fuertes y débiles de los candidatos a ser reclutados, se planteó para la selección del personal de la empresa de aseo tres técnicas de acuerdo a cada competencia y al perfil requerido, esto permite de una manera más precisa poder identificar quienes de los candidatos son idóneos de acuerdo a su perfil y competencia para ser seleccionados para el cargo.

- **Documentar el proceso de selección por competencias propuesto por la empresa estudiada.** Para este punto fue necesario la revisión nuevamente del manual de funciones, con el fin de analizar y evaluar si tiene estructurado las funciones, obligaciones y competencias que debe ejercer cada cargo. Para ello se planteó un esquema para ser adaptado por la empresa de aseo que muestra el procedimiento de selección del personal, además se propone un formato para describir y analizar los cargos, lo cual permite documentar el procedimiento aplicado para la selección del personal.

## 6. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

De acuerdo a la información proporcionada directamente por el personal de la empresa de aseo a través de la aplicación de unas encuestas y entrevistas, se obtuvieron los siguientes resultados:

### 6.1 Diagnóstico del proceso de selección del personal vinculado a la Empresa de Servicio de Aseo de Trujillo.

Para el desarrollo de este punto se llevaron a cabo dos fases así:

**Fase 1. Revisión de la información secundaria:** Se inicia una revisión rigurosa de la documentación existente en la Empresa de Servicio de Aseo, (contratos, Decretos, Resoluciones, otros) relacionada con la vinculación del personal que actualmente labora en ella, lo que permitió realizar un análisis del estado actual de la selección del personal de la Empresa de Aseo lo cual se plasma en una matriz que refleja los puntos fuertes y débiles de la empresa, como las amenazas y oportunidades externas, con el fin de plantear estrategias concretas a la capacidad interna de la organización y a su posición competitiva externa.

Tabla 3. Matriz DOFA. Proceso de selección del personal de la Empresa de Servicio de Aseo de Trujillo.

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa carece de manual de funciones para los cargos operativos (Asesores, operarios, conductor y educadores ambientales).</li> <li>• Carece de un modelo de selección de personal por competencias.</li> <li>• No tienen establecido técnicas de selección del personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se cuenta con el SENA para la preparación del personal.</li> <li>• Existen normas gubernamentales (función pública) que establecen disposiciones en materia de funciones, competencias y demás requisitos.</li> </ul>
FORTALEZAS	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuenta con una junta directiva bien estructurada que garantiza estabilidad administrativa a la empresa.</li> <li>• Tienen el apoyo de la administración municipal en torno a la asesoría jurídica, administrativa y de planeación.</li> <li>• El gerente cuenta con autonomía para tomar decisiones del personal a contratar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La prestación del servicio de aseo se puede ver afectada por idoneidad del personal contratado.</li> <li>• La actual forma de contratar el personal de la empresa sin tener un manual de contratación puede llevar a la empresa a un hallazgo administrativo o disciplinario por parte de los entes de control.</li> </ul>

Fuente. Los autores. 2015

En términos generales la empresa de aseo no cuenta con un manual para la selección del personal, por lo tanto se hace de manera empírica de acuerdo a la necesidad de la empresa.

El responsable de la selección del personal es directamente el gerente de la empresa de aseo, es decir, no se cuenta con un área de recursos humanos que realice esta tarea.

Dicha selección del personal no cuenta con una técnica y procedimiento que le permitan la selección del personal idóneo para ocupar un cargo de manera eficiente o se realice las respectivas evaluaciones que midan las competencias y las habilidades de los candidatos, con el fin de que se logre seleccionar el mejor recurso humano que se acople a las necesidades de la empresa y genere estabilidad en el área asignada.

La contratación del personal se hace de manera directa, es decir, son llamados por la empresa para que presenten los requisitos que se les solicita, luego se les elabora un contrato por prestación de servicio a término definido, en el cual se deja estipulado que ellos no tienen ningún vínculo laboral con la empresa y que deben de asumir los aportes al sistema de seguridad social en salud.

El Contrato no constituye vinculación laboral alguna de EL CONTRATISTA, ni el personal que este emplee para la ejecución del contrato, con la entidad contratante, EL CONTRATISTA no tiene derecho al reconocimiento ni al pago de prestaciones sociales, de conformidad con lo dispuesto en el Numeral 3º del Artículo 32 de la Ley 80 de 1993.

A partir de la DOFA se formula de manera básica una propuesta de estrategias como guía inicial de este documento:

### **La estrategia FO: LA JUNTA CAMINA**

Reconociendo las bondades de una Junta Directiva estructurada, con apoyo institucional y autonomía, es necesario reforzar los lazos con otras entidades como base de una estrategia de gestión.

### **La estrategia DO: LA EMPRESA GENERA ALIANZAS PARA EL AVANCE**

La Empresa de Aseo del municipio de Trujillo, es débil en términos organizativos, especialmente en lo relacionado con el reconocimiento de las funciones para los cargos operativos, y si bien se proyecta contar con la asesoría de un experto en el tema de Recursos humanos y selección de personal; sin dejar a un lado que en termino de gestión puede llegar a ser posible generar alianzas con entidades que apoyen superar este tipo de debilidades.

### **La estrategia FA: LA EMPRESA REDUCE LOS RIESGOS.**

Siendo reconocida al Junta Directiva como una instancia fortalecida, se hace necesario diseñar e implementar un proceso validado de selección de personal que permita contratar personal idóneo desde el punto de vista técnico, y que se cumpla a la luz de la norma,

### **La estrategia DA: LA EMPRESA SE DEFIENDE**

Se reconocen las debilidades abordadas en su solución, desde lo proyectado en este trabajo de grado, y el anhelo de implementarlo, con lo cual se avanzaría en atacar el punto neurálgico de la amenaza relacionada con una prestación del servicio de aseo afectado por idoneidad del personal contratado y la misma forma de contratar el personal de la empresa sin tener un manual de contratación lo que puede llevar a la empresa a un hallazgo administrativo o disciplinario por parte de los entes de control.

### **Fase 2. Recopilación de información primaria.**

Para este punto se realizó una entrevista directa con el gerente de la empresa con el fin de analizar cuáles eran las técnicas de selección que aplicaba actualmente para vincular al personal lo cual arrojó los siguientes resultados:

La empresa no cuenta con un Plan de Administración de Personal que le permita determinar que se debe cambiar y cómo se puede implementar mejor los cambios y minimizar los obstáculos, generar criterios y soporte en las decisiones.



Igualmente carece de prácticas de reclutamiento que le garantice a la empresa seleccionar el personal idóneo requerido para cumplir con el servicio que presta la empresa.

La empresa no aplica técnicas de selección de personal, aunque si tiene definido el perfil del puesto que se desea ocupar y la lista de personal a elegir para ocupar la vacante, la cual es obtenida de una base de datos.

El gerente expresa que la empresa aplica entrevistas, sin embargo se contradice al responder que no cuenta con ningún tipo de instrumento, esto indica la falencia que existe actualmente en la empresa para la selección del personal.

No se realiza exámenes médicos para la selección del personal, lo que pone en riesgo la eficiencia y calidad del empleado para ejercer adecuadamente sus competencias de acuerdo al cargo a ejercer.

La empresa no cuenta con personal calificado para la aplicación de pruebas y entrevistas al personal, por la cual el gerente realiza esta actividad según lo expresado por el mismo.

La evaluación de los resultados de las entrevistas se establece según el desempeño de la misma, la cual no tiene un registro para documentar dicho proceso.

La etapa de cierre del proceso de selección del personal según lo manifestado por el gerente se hace con la inducción y la capacitación del personal

El gerente considera que el proceso de selección de personal en la empresa es de mediana prioridad, por la poca rotación del que se presenta en la empresa.

Sin embargo concluye que está dispuesto a implementar un modelo de selección de competencia para mejorar la prestación del servicio de aseo y ser competitivo en el mercado.



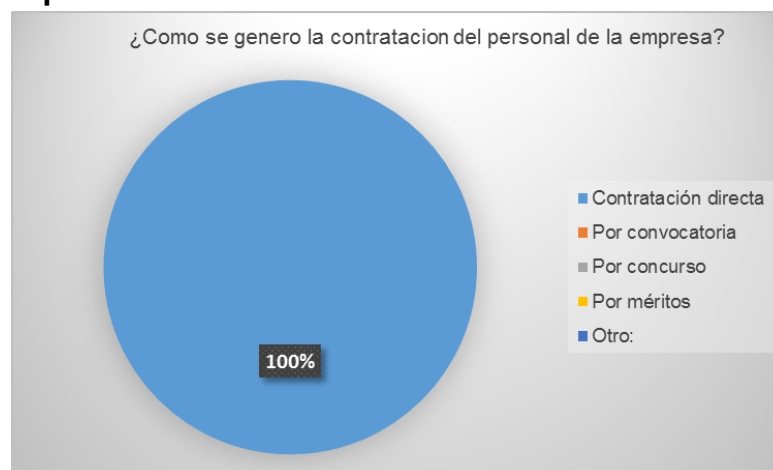
Foto 2. Entrevista al gerente de la Empresa de Servicio de Aseo de Trujillo. Fuente. Los Autores. 2015

Si bien existen diferentes técnicas para la selección del personal, tales como entrevista, pruebas psicotécnicas, técnicas de conocimiento, entre otras la cuales son utilizadas por la empresas para seleccionar el personal, la Empresa de Servicio de Aseo de Trujillo no realiza este procedimiento de manera correcta, pues aplican una entrevista verbal sin ningún registro que garantice o verifique la evidencia de la aplicación de esta.

Por otro lado a través de la aplicación de encuestas al personal vinculado a la empresa se recolecto información importante sobre el tipo de personal contratado, cargos perfiles, conocimiento, competencias, idoneidad, experiencia, entre otros, lo que permitió hacer un análisis detallado sobre la situación actual del proceso de selección del personal de la Empresa de Aseo.

A continuación se refleja gráficamente los resultados obtenidos en las encuestas realizadas al personal de la empresa de aseo frente al estado actual del proceso de selección utilizado por la empresa de aseo para la contratación del personal.

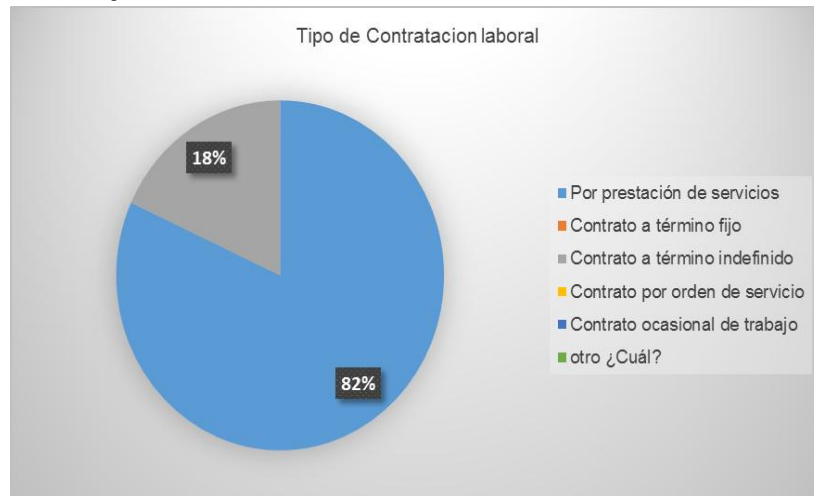
#### • Selección del personal



Grafica 1.Tipo de selección del personal. Empresa de Aseo de Trujillo 2015

En la gráfica se observa que la empresa selecciona su personal de manera directa, reflejándose un 100% en este sistema de contratación; es decir, que el personal seleccionado para ejercer los cargos requeridos en la empresa no pasa por un proceso de selección, sino que son llamados de manera directa por el gerente para ser vinculados a la empresa.

- **Vinculación del personal**



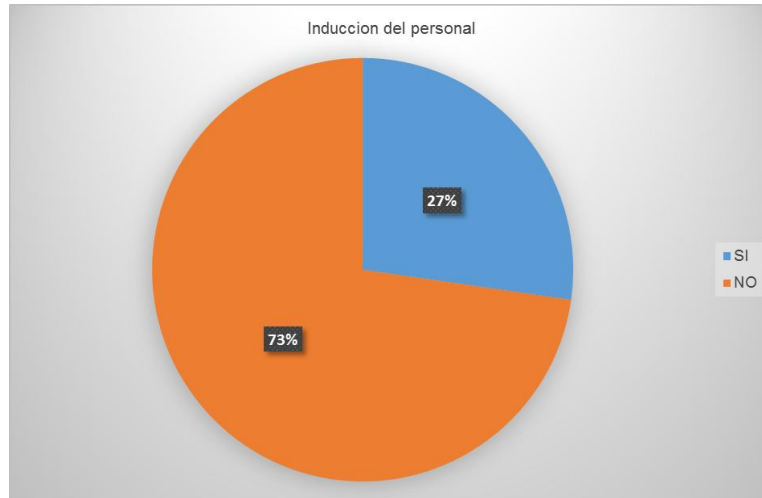
Grafica 2. Vinculación del personal a la Empresa de Aseo de Trujillo. 2015

Una vez el personal ha sido seleccionado por el gerente, el paso a seguir es la vinculación a la empresa, la cual según lo que se evidencia en la gráfica No 2, el 82% de los empleados son vinculados a la empresa mediante la figura de contratación por prestación de servicios, dicho personal tiene relación con los cargos operativos que requiere la empresa.

El restante 18% son los empleados administrativos, los cuales son vinculados mediante la figura de contratación a término indefinido, obteniendo así mejores prebendas, diferente a los contratados por prestación de servicios.

Después de analizar la problemática de la Empresa de Servicio de Aseo de Trujillo Valle, en cuanto al proceso de contratación de personal se pudo observar que las mismas se hacen sin tener totalmente establecido un criterio, sin conocer realmente que tareas, deberes y responsabilidades tendrá el empleado dentro de la organización. Con el propósito de solventar esta situación se propone diseñar un Manual de Descripción y Análisis de Cargos que permita a la empresa reclutar y seleccionar los candidatos con las competencias mínimas requeridas para cumplir eficazmente los objetivos de la organización.

- **Inducción al personal**

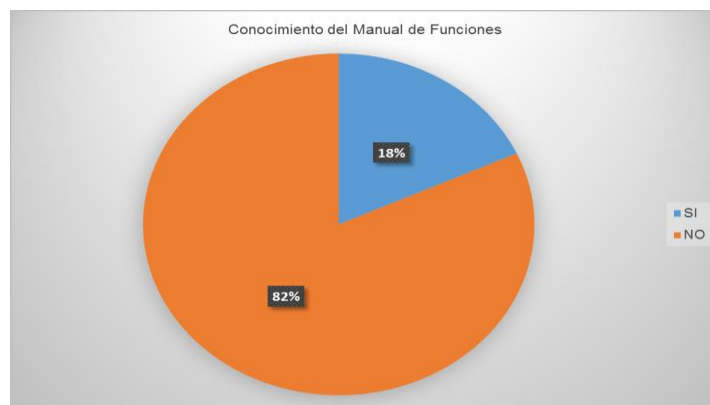


Gráfica 3. Inducción del personal de la Empresa de Aseo de Trujillo. 2015

Posterior a la vinculación, desde el deber ser, la empresa de aseo de Trujillo, debe suministrar al contratista la información pertinente con el respectivo cargo, sin embargo, en los resultados arrojados en las encuestas se evidencio que el 73% del personal contratado no recibe ninguna inducción para ejercer el cargo y solo el 27% si recibieron la inducción.

Esta situación pone en manifiesto una vez más que la empresa de aseo requiere para mejorar las capacidades técnicas y operativas de sus contratistas implementar un manual de procedimientos que les permita a los empleados conocer sobre qué actividades deben de realizar y como se deben de hacer.

- **Conocimiento del manual de funciones**



Gráfica 4. Conocimiento del Manual de Funciones de la Empresa de Aseo de Trujillo. 2015

En la gráfica se refleja que el 82% de los empleados no conocen el manual de funciones, este indicador se debe a que la empresa no tiene establecido un manual de funciones para los cargos que requiere.

El restante 18% que corresponde a los empleados de planta (Gerente y Auxiliar administrativo) conocen el manual de funciones, ya que para ellos la empresa si diseño y aprobó el manual de funciones.

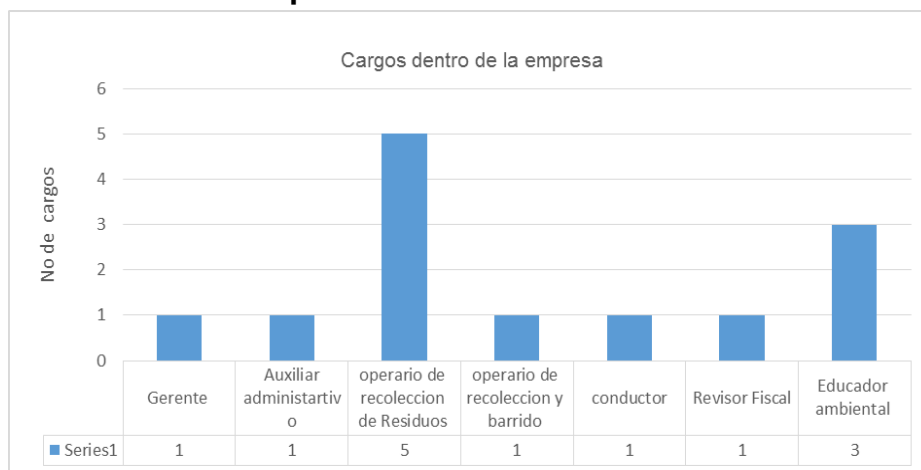
## 6.2 Análisis y diseño de cargos por competencia

Para el diseño de cargos por competencias en la Empresa de Servicio de Aseo, en primera instancia se observó la estructura y los procesos organizacionales de la empresa, para lo cual, se realizó una reunión con el gerente que permitió obtener una visión global de su contexto social y cultural.

Posteriormente se realizó la encuesta a cada uno de los empleados de la empresa de aseo con el fin de analizar los recursos humanos con los que cuenta la empresa. Los resultados fueron los siguientes:

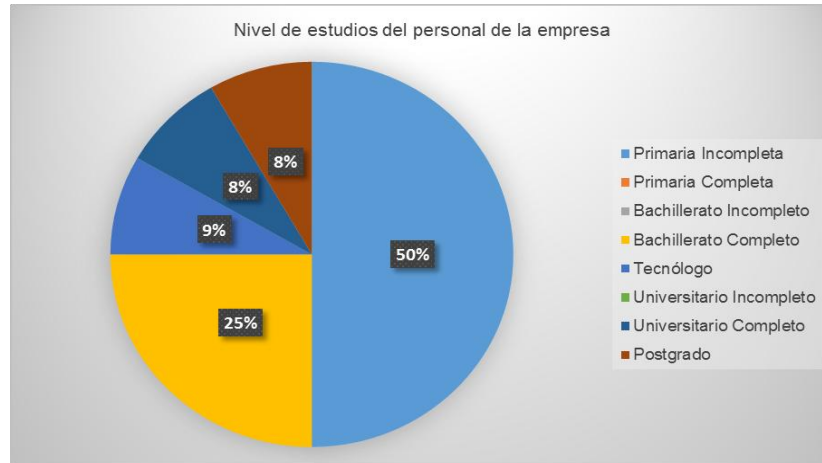
Actualmente la empresa posee un cargo directivo (gerente), un cargo asistencial (auxiliar administrativa), un cargo asesor (revisor fiscal) y 3 cargos técnicos (6 operarios, 1 conductor, 3 educadores ambientales). Se observa en la gráfica No 5 los cargos distribuidos en la empresa de aseo.

### • Cargos actuales de la Empresa de Aseo



Grafica 5. Cargos existentes en la Empresa de Aseo de Trujillo. 2015

• **Nivel de educación de los empleados** Frente al nivel de educación del personal contratado por la empresa de aseo se evidenció los siguientes resultados:



Grafica 6. Nivel de estudios personal de la Empresa de Aseo de Trujillo. 2015

El 50% de los encuestados no han terminado la primaria, el 25% son bachilleres, el 9% han terminado una tecnología y el 8% son universitarios y han terminado un posgrado.

Lo anterior evidencia que la empresa de aseo al momento de seleccionar el personal no condiciona los niveles de formación como un requisito para la vinculación a la empresa.

Lo anterior evidencia el riesgo al que incurre la empresa de aseo, al no contar con personal idóneo y calificado para cumplir con muchas de las funciones (estrategias de separación en la fuente, manejo y disposición de los residuos, entre otras) que exigen niveles de formación que no son alcanzados por la mitad de sus actuales contratistas.

## • Programas de formación y capacitación



Grafica 7. Participación en programas de formación de los empleados de la Empresa de Aseo de Trujillo. 2015

En cuanto a la participación de los empleados en programas de capacitación o formación el 75% de los encuestados manifiestan que en el tiempo que llevan en la empresa no han participado en ningún programa; mientras que el 25% expresan a ver participado.

Lo anterior refleja la carencia de un programa de formación y capacitación para los empleados de la empresa, lo cual es necesario para mejorar las capacidades de los empleados y suministrar un buen servicio al usuario.

Igualmente se evidencia que quienes han tenido la oportunidad de capacitarse son los empleados de planta, es decir que poder acceder a estos programas es limitante para aquellos contratistas que están por prestación de servicio a pesar de que en la empresa se cuenta con personal que lleva entre 4 y 5 años laborando para la empresa.

Es de resaltar como el Gerente reconoce la necesidad de aportar en términos de mayor precisión en la lectura de las competencias de sus empleados, siendo este momento clave para dar a conocer aspectos de la norma y avanzar en reconocer cuales son las competencias comportamentales que, como mínimo, deben establecer la entidad para cada nivel.

A continuación se relaciona las competencias establecidas en el Decreto 2539/2005 con el fin de establecer el diseño de cargos acorde a lo establecido en la norma:

Tabla 4. Artículo 7°. Competencias comunes a los servidores públicos. Todos los servidores públicos a quienes se aplican los Decretos 770 y 785 de 2005, deberán poseer y evidenciar las siguientes competencias:

Competencia	Definición de la competencia	Conductas asociadas
Orientación a resultados	Realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia y calidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cumple con oportunidad en función de estándares, objetivos y metas establecidas por la entidad, las funciones que le son asignadas.</li> <li>▪ Asume la responsabilidad por sus resultados.</li> <li>▪ Compromete recursos y tiempos para mejorar la productividad tomando las medidas necesarias para minimizar los riesgos.</li> <li>▪ Realiza todas las acciones necesarias para alcanzar los objetivos propuestos enfrentando los obstáculos que se presentan.</li> </ul>
Orientación al usuario y al ciudadano	Dirigir las decisiones y acciones a la satisfacción de las necesidades e intereses de los usuarios internos y externos, de conformidad con las responsabilidades públicas asignadas a la entidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atiende y valora las necesidades y peticiones de los usuarios y de ciudadanos en general.</li> <li>Considera las necesidades de los usuarios al diseñar proyectos o servicios.</li> <li>Da respuesta oportuna a las necesidades de los usuarios de conformidad con el servicio que ofrece la entidad.</li> <li>Establece diferentes canales de comunicación con el usuario para conocer sus necesidades y propuestas y responde a las mismas.</li> <li>Reconoce la interdependencia entre su trabajo y el de otros.</li> </ul>
Transparencia	Hacer uso responsable y claro de los recursos públicos, eliminando cualquier discrecionalidad indebida en su utilización y garantizar el acceso a la información gubernamental.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proporciona información veraz, objetiva y basada en hechos.</li> <li>Facilita el acceso a la información relacionada con sus responsabilidades y con el servicio a cargo de la entidad en que labora.</li> <li>Demuestra imparcialidad en sus decisiones.</li> <li>Ejecuta sus funciones con base en las normas y criterios aplicables.</li> <li>Utiliza los recursos de la entidad para el desarrollo de las labores y la prestación del servicio.</li> </ul>
Compromiso con la Organización	Alinear el propio comportamiento a las necesidades, prioridades y metas organizacionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promueve las metas de la organización y respeta sus normas.</li> <li>Antepone las necesidades de la organización a sus propias necesidades.</li> <li>Apoya a la organización en situaciones difíciles.</li> <li>Demuestra sentido de pertenencia en todas sus actuaciones.</li> </ul>



Tabla 5. Nivel Asistencial.

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
Manejo de la información	Manejar con respeto las informaciones personales e institucionales de que dispone.	<p>Evade temas que indagan sobre información confidencial.</p> <p>Recoge sólo información imprescindible para el desarrollo de la tarea.</p> <p>Organiza y guarda de forma adecuada la información a su cuidado, teniendo en cuenta las normas legales y de la organización.</p> <p>No hace pública información laboral o de las personas que pueda afectar la organización o las personas.</p> <p>Es capaz de discernir qué se puede hacer público y qué no.</p> <p>Transmite información oportuna y objetiva.</p>
Adaptación al cambio	Enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas para aceptar los cambios positiva y constructivamente.	<p>Acepta y se adapta fácilmente a los cambios</p> <p>Responde al cambio con flexibilidad.</p> <p>Promueve el cambio.</p>
Disciplina	Adaptarse a las políticas institucionales y buscar información de los cambios en la Autoridad competente.	<p>Acepta instrucciones aunque se difiera de ellas.</p> <p>Realiza los cometidos y tareas del puesto de trabajo.</p> <p>Acepta la supervisión constante.</p> <p>Realiza funciones orientadas a apoyar la acción de otros miembros de la organización.</p>
Relaciones interpersonales	Establecer y mantener relaciones de trabajo amistosas y positivas, basadas en la comunicación abierta y fluida y en el respeto por los demás.	<p>Escucha con interés a las personas y capta las preocupaciones, intereses y necesidades de los demás.</p> <p>Transmite eficazmente las ideas, sentimientos e información impidiendo con ello malos entendidos o situaciones confusas que puedan generar conflictos.</p>
Colaboración	Cooperar con los demás con el fin de alcanzar los objetivos institucionales.	<p>Ayuda al logro de los objetivos articulando sus actuaciones con los demás.</p> <p>Cumple los compromisos que adquiere.</p> <p>Facilita la labor de sus superiores y compañeros de trabajo.</p>

Una vez seleccionadas las competencias requeridas para el diseño d cargos y lo expresado por el gerente de la empresa de aseo se propone el siguiente diseño de cargos por competencia:

Para identificar las áreas que conforman la estructura organizacional en la empresa de aseo., se revisó el organigrama de la empresa donde se identifica con claridad los diferentes niveles jerárquicos de cada una de los cargos<sup>29</sup>. Es preciso aclarar que solo se plantea el diseño de cargos por competencia para los nivel Asistencial, relacionado con los cargos de conductor y operarios, ya que los otros niveles (directivo y asistencial (Auxiliar administrativo)) tiene definido su manual de

<sup>29</sup> “Diseño de un manual de análisis y descripción de cargos para la empresa cooperativa de motoristas del Huila y Caquetá – Coomotor-”. Wilson González fuentes universidad de la Salle facultad de administración de empresas Bogotá D.C octubre de 2007.

funciones, con su respectivo cargo y competencia a luz del cumplimiento de la normatividad, según acuerdo 008/2013.

Tabla 6. Personal de la Empresa de Aseo de Trujillo. 2015, Decreto 785

<b>Nivel</b>	<b>Cargo</b>	<b>Puesto</b>
Directivo	Gerente	1
Asistencial	Auxiliar administrativa	1
	Conductor	1
	Operario de recolección	5
	Operario de barrido	1
<b>Total Niveles</b>	<b>2</b>	
<b>Total cargos</b>	<b>7</b>	
<b>Total Puestos</b>	<b>13</b>	

Fuente. Los Autores 2015

Una vez identificados los cargos que actualmente no tienen establecido el manual de funciones, se procede a establecer sus relaciones principales y de esta forma su ubicación dentro de una estructura organizacional. Este es el primer paso para la creación de procedimientos de trabajo, ya que se ubica todo el personal dentro de una estructura formal, identificando relaciones de mando, toma de decisiones, conducto regular, aparte de dividir, agrupar y coordinar formalmente los grupos de trabajo. Esto se plasma en el manual propuesto. La finalidad de este punto es individualizar el puesto y distinguirlo de los demás dentro de la empresa<sup>30</sup>.

Para establecer las funciones y responsabilidades de cada uno de los cargos de la empresa de aseo después de haber identificado las necesidades de los cargos requeridos para el normal funcionamiento de la empresa, en cada cargo se delimitaron y definieron claramente todas las tareas y responsabilidades de cada empleado, para que estos supieran con claridad cuáles son sus deberes con la empresa. Para esto se analizó el puesto según las actividades que involucra, la conducta requerida por los empleados, las condiciones de trabajo y los requerimientos humanos<sup>31</sup>.

Se relaciona en el formato siguiente la estructura de los cargos de la empresa de aseo de acuerdo a lo anteriormente descrito:

<sup>30</sup> Ibid.

<sup>31</sup> Ibid.

<b>PROPUESTA DE CARGOS POR COMPETENCIA PARA LA EMPRESA DE SERVICIOS DE ASEO DEL MUNICIPIO DE TRUJILLO VALLE – EMATV S.A E.S.P</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>Nivel:</b>	ASISTENCIAL
<b>Denominación del Empleo:</b>	OPERARIO DE BARRIDO Y LIMPIEZA
<b>Código:</b>	
<b>Grado Salarial:</b>	
<b>Número de Cargos:</b>	1
<b>Dependencia:</b>	Gerencia
<b>Cargo del Jefe Inmediato:</b>	Gerente
<b>II. PROPOSITO PRINCIPAL</b>	
Es un cargo del nivel técnico relacionado con la ejecución de actividades del área operativa y técnica, tiene con fin realizar el aseo de las vías y lugares públicos para dejar estas áreas libres de residuos tales como papeles, hojas y arenilla acumulada en los bordes del andén. Debe mantener en condiciones de aseo y ornato las vías y lugares de la localidad que suscribe el servicio.	
<b>III. DESCRIPCION DE FUNCIONES ESENCIALES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Efectuar el barrido de las calles y limpieza de áreas públicas de acuerdo a la programación establecida.</li> <li>2. Corte y bordeado de césped en las zonas verdes del municipio.</li> <li>3. Cumplir con las rutas de recolección domiciliaria de residuos sólidos que le hayan sido asignadas.</li> <li>4. Hacer la recolección de los desechos que se encuentran en los espacios públicos del municipio de acuerdo con los horarios y lugares asignados.</li> <li>5. Realizar la adecuada disposición final de residuos sólidos de acuerdo al manual de procedimientos.</li> <li>6. Responder por el adecuado uso y conservación de los materiales, herramientas y demás elementos suministrados para sus labores.</li> <li>7. Solicitar con la debida anticipación los elementos que requiera para cumplir con las labores asignadas.</li> <li>8. Informar al usuario en el caso de presentarse interrupción del servicio por cualquier causa.</li> <li>9. Informar a su superior inmediato sobre cualquier anomalía presentada para el cumplimiento de sus funciones.</li> <li>10. Brindar un servicio adecuado en el proceso de recolección dando un buen trato a los recipientes en los que los usuarios depositan la basura.</li> <li>11. No aceptar cambios en las rutas de recolección mientras no hayan sido autorizados por la gerencia.</li> <li>12. No aceptar y no participar en labores distintas a las de recolección de basuras, no permitiendo el uso de los vehículos para acarreos de otro tipo de material sin que haya sido autorizado por escrito.</li> <li>13. Vincularse a los programas de divulgación y promoción ciudadanas en torno al aseo y embellecimiento de los parques, zonas verdes y calles del municipio, explicando a los ciudadanos la necesidad que todos colaboremos con estas actividades.</li> <li>14. Recoger periódicamente las basuras y residuos que la ciudadanía deposite en los recipientes que están colocados en algunos lugares del municipio para el aseo público.</li> <li>15. Los obreros de aseo tomarán las medidas necesarias para que el proceso de descargue de la basura del vehículo al sitio de disposición final no queden residuos que alteren el aseo ya realizado.</li> <li>16. La prestación del servicio será más intensiva en eventos especiales y los espectáculos como es el caso de eventos como las ferias y fiestas, semana santa, 25 de diciembre y 1° de enero.</li> <li>17. Debe efectuar la recolección, retiro y disposición de los animales muertos de acuerdo con los medios y normas vigentes.</li> <li>18. También se incluye dentro de las funciones los servicios especiales de limpieza para la atención de la emergencia ocasionada por el terremoto, accidentes como incendios, etc., que implican diseño de rutas especiales de recolección, transporte de escombros y basura en horarios mucho más intensivos y una disposición total de tiempo por parte del trabajador.</li> <li>19. Las demás funciones asignadas por el Gerente.</li> </ol>	
<b>IV. REQUISITOS</b>	

<b>CONOCIMIENTOS BASICOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de herramientas manuales</li> <li>• Disposición de residuos sólidos</li> </ul>
<b>EDUCACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser bachiller</li> <li>• Capacitación certificada relacionada con sus Funciones o poseer la experiencia requerida.</li> </ul>
<b>EXPERIENCIA</b>	Un año de experiencia relacionada.
<b>CONOCIMIENTO Y HABILIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tres (3) evaluaciones satisfactorias consecutivas de desempeño del trabajo.</li> <li>• Poseer un buen estado de salud y en general un buen estado físico para realizar las actividades del cargo.</li> <li>• Conocimiento y habilidades para aplicar efectivamente las normas y procedimientos establecidos por la empresa.</li> <li>• Actividades y comportamiento de servicio a la comunidad, compañerismo, colaboración, tacto, tolerancia y flexibilidad, compromiso con la empresa y la región.</li> <li>• Conocimiento y habilidad para realizar el trabajo en condiciones seguras.</li> <li>• Conocimiento de materiales, equipos, herramientas y otros accesorios del área de trabajo a su cargo.</li> </ul>
<b>COMPETENCIAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación a resultados</li> <li>• Orientación al usuario y al ciudadano</li> <li>• Transparencia</li> <li>• Compromiso con la Organización</li> <li>• Manejo de la información</li> <li>• Adaptación al cambio</li> <li>• Disciplina</li> <li>• Relaciones interpersonales</li> <li>• Colaboración</li> </ul>
<b>V. NIVELES DE DESEMPEÑO</b>	
<p><b>Objetivo:</b> Ejecución de los trabajos programados en la recolección y disposición final de los residuos sólidos, así como la limpieza y ornato de las vías, los parques y sitios tales como, la plaza de mercado, el matadero, monumentos, entre otros.</p> <p><b>RESPONSABILIDADES DE CARGO:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>POR HERRAMIENTAS:</b> Dotaciones y otros elementos entregados para su trabajo o bajo su responsabilidad. Es responsable de todos los bienes que le hayan sido confiados en el cumplimiento de sus labores.</li> <li><b>POR INFORMACION:</b> Debe mantener reserva sobre la información que no sea para divulgación pública.</li> <li><b>CONTACTO CON PERSONAS:</b> Tiene contacto permanente con los compañeros de trabajo y los jefes promoviendo un buen ambiente de trabajo. Por su relación directa con los usuarios y con la</li> </ol>	

ciudadanía en general debe mantener un buen comportamiento, un trato afable que mantenga en alto la imagen corporativa de la Empresa.

- d. **POR PROCEDIMIENTOS Y CONSECUENCIA DE ERRORES:** Sus errores si son graves, pueden causar profundo deterioro no solo a la imagen de la Empresa, sino eventualmente a equipos y otros elementos de trabajo, todo en detrimento del servicio y de los intereses de los usuarios. Debe cumplir y velar por que se cumplan las normas técnicas y los procedimientos establecidos para las labores de su cargo así como las normas de seguridad, utilización de la dotación, riesgos y contingencias.

<b>PROPUESTA DE CARGOS POR COMPETENCIA PARA LA EMPRESA DE SERVICIOS DE ASEO DEL MUNICIPIO DE TRUJILLO VALLE – EMATV S.A E.S.P</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>Nivel:</b>	ASISTENCIAL
<b>Denominación del Empleo:</b>	OPERARIO DE RECOLECCION
<b>Código:</b>	
<b>Grado Salarial:</b>	
<b>Número de Cargos:</b>	5
<b>Dependencia:</b>	Gerencia
<b>Cargo del Jefe Inmediato:</b>	Gerente
<b>II. PROPOSITO PRINCIPAL</b>	
Asegurar la continuidad en la recolección de residuos sólidos domiciliaria.	
<b>III. DESCRIPCION DE FUNCIONES ESENCIALES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recolectar los residuos sólidos domiciliarios en el casco urbano y rural, según las rutas y frecuencias establecidas por la Gerencia.</li> <li>2. Informar al Jefe inmediato sobre cualquier anomalía presentada para el cumplimiento de sus funciones.</li> <li>3. Brindar un buen trato a los recipientes en los que los usuarios depositan los residuos.</li> <li>4. No aceptar y no participar en labores distintas a las de recolección de residuos sólidos sin previa autorización del Jefe inmediato e informar lo más pronto posible de la situación presentada.</li> <li>5. En coordinación con el conductor, tomar las medidas necesarias para que antes de iniciar el transporte de los residuos a la disposición final, se cubra adecuadamente el volcú para evitar que estos se caigan.</li> <li>6. Tomar las medidas necesarias para que en el proceso de descargue de la basura del vehículo al sitio de disposición final no queden residuos en la superficie que alteren el aseo ya realizado.</li> <li>7. Recoger los residuos sólidos barridos y disponerlos en el carro recolector.</li> <li>8. Recoger los residuos que la ciudadanía deposita en los recipientes que están colocados en algunos lugares del área de cobertura para el aseo público y disponerlos en el carro recolector.</li> <li>9. Cumplir con el reglamento interno de trabajo y demás normas de la empresa lo mismo que realizar otras labores relacionadas con el cargo y las asignadas por el jefe inmediato.</li> </ol>	
<b>IV REQUISITOS</b>	
<b>CONOCIMIENTOS BASICOS</b>	Reglamentación de la prestación del servicio público domiciliario de aseo. Manejo y disposición de residuos solidos Salud ocupacional
<b>EDUCACION</b>	Terminación y aprobación del bachillerato
<b>EXPERIENCIA</b>	Un año de experiencia relacionada en cargos de apoyo operativo relacionados con la selección y operación de residuos sólidos con parámetros técnicos ambientales.
<b>COMPETENCIAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación a resultados</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación al usuario y al ciudadano</li> <li>• Transparencia</li> <li>• Compromiso con la Organización</li> <li>• Manejo de la información</li> <li>• Adaptación al cambio</li> <li>• Disciplina</li> <li>• Relaciones interpersonales</li> <li>• Colaboración</li> </ul>
<b>V. NIVEL DE DESEMPEÑO</b>	
<p><b>Objetivo:</b> Ejecución de los trabajos programados en la recolección y disposición final de los residuos sólidos.</p> <p><b>RESPONSABILIDADES DEL CARGO:</b></p> <p>a. <b>POR HERRAMIENTAS:</b> Dotaciones y otros elementos entregados para su trabajo o bajo su responsabilidad. Es responsable de todos los bienes que le hayan sido entregados para el cumplimiento de su función.</p> <p>b. <b>POR INFORMACION:</b> Debe mantener reserva sobre la información que no sea para divulgación pública.</p> <p>c. <b>CONTACTO CON PERSONAS:</b> Tiene contacto permanente con los compañeros de trabajo y los jefes promoviendo un buen ambiente de trabajo. Por su relación directa con los usuarios y con la ciudadanía en general debe mantener un buen comportamiento, un trato afable que mantenga en alto la imagen corporativa de la Empresa.</p> <p>d. <b>POR PROCEDIMIENTOS Y CONSECUCENCIA DE ERRORES:</b> Sus errores si son graves, pueden causar profundo deterioro no solo a la imagen de la Empresa, sino eventualmente a equipos y otros elementos de trabajo, todo en detrimento del servicio y de los intereses de los usuarios. Debe cumplir y velar por que se cumplan las normas técnicas y los procedimientos establecidos para las labores de su cargo así como las normas de seguridad, utilización de la dotación, riesgos y contingencias.</p>	

<b>PROPUESTA DE CARGOS POR COMPETENCIA PARA LA EMPRESA DE SERVICIOS DE ASEO DEL MUNICIPIO DE TRUJILLO VALLE – EMATV S.A E.S.P</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>Nivel:</b>	ASISTENCIAL
<b>Denominación del Empleo:</b>	CONDUCTOR
<b>Código:</b>	
<b>Grado Salarial:</b>	
<b>Número de Cargos:</b>	1
<b>Dependencia:</b>	Gerencia
<b>Cargo del Jefe Inmediato:</b>	Gerente
<b>II. PROPOSITO PRINCIPAL</b>	
<p>Es un cargo del área operativa relacionado directamente con la prestación del servicio de aseo. Donde cumple funciones indispensables, como son: conducir el vehículo de la empresa para transportar los desechos desde el sitio de origen al lugar de disposición final y participar en la recolección de los desechos. Debe velar por el estado interno y externo del vehículo confiado a su cuidado, manteniéndolo en buenas condiciones, a fin de evitar el deterioro del equipo ya que éste se encuentra bajo su responsabilidad. Como conductor, debe ser ejemplo para la comunidad, en cuanto a su forma de conducir, al respecto de las normas de tránsito y seguridad vial.</p>	
<b>III. DESCRIPCION DE FUNCIONES ESENCIALES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recibir un inventario del vehículo asignado.</li> <li>2. Conducir el vehículo asignado y realizar las actividades diarias, de acuerdo a las rutas y los horarios establecidos por su jefe inmediato.</li> </ol>	

<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Conducir el vehículo recolector, de la manera más adecuada, evitando el llenado excesivo de los desechos en el volcô, de manera que pueda esparcirse por el municipio o la ruta de conducción al destino final.</li> <li>4. Solicitar oportunamente el suministro de combustible, lubricante y accesorios, de acuerdo al procedimiento establecido.</li> <li>5. Llevar registros de consumo de combustible, lubricantes, accesorios y kilometraje, para mejor servicio del vehículo.</li> <li>6. Velar por el estado interno y externo del vehículo confiado a su cuidado, manteniéndolo en buen estado de aseo, particularmente cuando a fin de evitar malos olores y deterioro del equipo.</li> <li>7. Realizar el mantenimiento preventivo del vehículo, de acuerdo con las fechas establecidas e informar al superior inmediato cuando se requieran reparaciones.</li> <li>8. Supervisar y recibir el trabajo que le realicen al vehículo a su cargo cuando sea sometido a reparación de común acuerdo con su jefe inmediato.</li> <li>9. Supervisar que sea de buena calidad los repuestos pedidos y que tengan su respectiva utilización.</li> <li>10. Informar oportunamente los daños y accidente que sufra el vehículo.</li> <li>11. Mantener al día y disponibles los documentos del vehículo y los propios.</li> <li>12. Por ningún motivo el vehículo entregado a su cuidado puede ser conducido por personas distintas a menos que medio orden por escrito del Gerente o solicitud de la Junta Directiva.</li> <li>13. El vehículo entregado no puede ser destinado a actividades distintas de las fijadas en el manual de procedimientos internos. Si se trata de cambios de actividad dentro de las funciones y servicios que presta la empresa se solicitará orden por escrito.</li> <li>14. En el proceso de recolección de las basuras se observarán las rutas y el orden predeterminado, prestando el servicio sin excepción a menos que por escrito y según listado se determine en que domicilios y oficinas no se presta el servicio por renuencia permanente al pago del mismo.</li> <li>15. En los lugares que por dificultades de acceso no se pueda llegar hasta los domicilios el conductor pitará razonablemente y esperará a que los usuarios se acerquen con la bolsa o recipiente de la basura.</li> <li>16. El conductor tendrá el cuidado necesario en el momento del descargue de la basura en el destino final a fin de que esta sea depositada de manera adecuada.</li> <li>17. Observaciones Generales: Utilizar adecuadamente el pito, evitando la contaminación por ruido. Llevar una marcha adecuada y coordinada entre el vehículo y obreros recolectores a fin de evitar que los recipientes de basura de los usuarios sean trasladados demasiado lejos de su domicilio. Por ninguna razón los recipientes reutilizables de los usuarios serán tirados al suelo con violencia causándoles deterioro.</li> <li>18. Tener disponibilidad permanente para prestar el servicio dentro del municipio o fuera del cuándo haga falta.</li> <li>19. Responder mientras se encuentre prestado el servicio por la integridad del vehículo a su cargo.</li> <li>20. Cumplir en forma estricta las normas sobre seguridad y prevención de accidentes.</li> <li>21. Cumplir con el reglamento interno de trabajo y demás normas de la empresa, lo mismo que realizar otras labores relacionadas con el cargo y las asignadas por el jefe inmediato.</li> </ol>	
<b>IV REQUISITOS</b>	
<b>CONOCIMIENTOS BASICOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos y habilidades para aplicar efectivamente las normas y procedimientos establecidos por la empresa.</li> <li>• Actividades y comportamiento de servicio a la comunidad, compañerismo, colaboración, tacto, tolerancia y flexibilidad, compromiso con la empresa y región.</li> <li>• Conocimiento y habilidad para realizar el trabajo en condiciones seguras.</li> <li>• Conocimiento de materiales, equipos, herramientas, repuestos y otros accesorios del área de trabajo a su cargo.</li> <li>• Conocimiento en mecánica</li> <li>• Conocimiento en normas de seguridad y tránsito</li> </ul>
<b>EDUCACIÓN</b>	Mínimo cuatro (4) años de bachillerato y conocimientos en mecánica.
<b>EXPERIENCIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tres (3) años como conductor, cargos similares o asociados.</li> <li>• Acreditar licencia de conducción de quinta</li> </ul>

<b>COMPETENCIAS</b>	<p>categoría.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación a resultados</li> <li>• Orientación al usuario y al ciudadano</li> <li>• Transparencia</li> <li>• Compromiso con la Organización</li> <li>• Manejo de la información</li> <li>• Adaptación al cambio</li> <li>• Disciplina</li> <li>• Relaciones interpersonales</li> <li>• Colaboración</li> </ul>
<b>V. NIVEL DE DESEMPEÑO</b>	
<p><b>Objetivo:</b> Bajo la dirección del Gerente de la Empresa, debe manejar el vehículo que le sea asignado en su oportunidad para cumplir las tareas, horarios y rutas que así mismo se le determinen. Mantener en buenas condiciones el vehículo haciendo un buen mantenimiento correspondiente y dándole buen trato.</p> <p><b>RESPONSABILIDAD DEL CARGO:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. <b>POR MATERIALES:</b> Básicamente responde por el vehículo a su cargo y demás equipos, repuestos, accesorios, elementos o productos. Es responsable de los bienes, equipos devolutivos, insumos, repuestos, herramientas y puestos bajo su cuidado.</li> <li>b. <b>POR MANEJO DE INFORMACIÓN:</b> Debe mantener reserva sobre la información relacionada con sus actividades.</li> <li>c. <b>CONTACTO CON PERSONAS:</b> Tiene contacto permanente con sus compañeros de trabajo, promoviendo un muy buen ambiente de compañerismo y colaboración. Tiene contacto permanente con la comunidad y le corresponde tener un muy buen trato, promoviendo la buena imagen de la institución.</li> <li>d. <b>POR PROCEDIMIENTOS Y CONSECUENCIA DE ERRORES:</b> Los errores del cargo pueden ocasionar perjuicios a los procesos de recolección y transporte de basuras, así como afectar el patrimonio e imagen corporativa de la institución y afectar la calidad de la prestación del servicio a la comunidad.</li> <li>e. <b>POR CUMPLIR NORMAS:</b> Debe cumplir y velar por que se cumplan las normas técnicas y de seguridad vial, señales de tránsito y los demás procedimientos establecidos para las labores a su cargo, así como las normas de riesgo y contingencias.</li> </ol>	

La Gerencia entregará a cada funcionario copia de las funciones y competencias determinadas en el presente manual para el respectivo empleo en el momento de la posesión, cuando sea ubicado en otra dependencia que implique cambio de funciones o cuando mediante la adopción o modificación del manual se afecten las establecidas para los empleos. Los jefes inmediatos responderán por la orientación del empleado en el cumplimiento de las mismas.

Cuando para el desempeño de un empleo se exija una profesión, arte u oficio debidamente reglamentado, la posesión de grados, títulos, licencias, matrículas o autorizaciones previstas en las leyes o en sus reglamentos, no podrán ser



compensadas por experiencia u otras calidades, salvo cuando las mismas leyes así lo establezcan<sup>32</sup>.

### **6.3 Definición de las técnicas de selección de personal para cada cargo de acuerdo a las competencias y perfil requerido:**

A continuación se describe cada una de las técnicas seleccionadas para ser implementadas en la empresa para la selección de personal por cada cargo de acuerdo a las competencias y perfil requerido:

Para el nivel asistencial se propone implementar una técnica de entrevista de incidentes críticos lo cual permite al entrevistado *identificar ejemplos de trabajo, de su casa, de hobbies, de educación, de otras actividades de su vida*<sup>33</sup>, esto permitirá que los candidatos se sientan más seguros y puedan demostrar sus actitudes y aptitudes; y otra segunda opción es la prueba técnica de conocimiento la cual se realiza mediante la aplicación de un cuestionario de preguntas cerradas que permite evaluar las competencias y formación del aspirante al cargo.

• **Técnica de entrevista de incidentes**<sup>34</sup>. Esta técnica utilizada por Flanagan en 1954 ha sido innovada y utilizada con algunas variantes a través de los años y es uno de los recursos que se pueden emplear para:

- ✓ Realizar un proceso de selección de personal.
- ✓ Realizar una evaluación del rendimiento laboral de los trabajadores de una organización.
- ✓ Realizar un diagnóstico de necesidades de formación.
- ✓ Realizar un análisis de competencias.
- ✓ Identificar competencias.

A continuación se plantea el modelo de entrevista de para ser implementado por la Empresa de Aseo de Trujillo:

**Objetivo:** Obtener información sobre las competencias y formación del aspirante al cargo relacionado con: - Compromiso - Orientación a resultados, - Orientación al cliente. - Capacidad de aprendizaje, - Adaptación al cambio, - Liderazgo. - Persuasión e influencia. – Relaciones interpersonales. - Tolerancia a la presión. - Estabilidad emocional. - Resolución de problemas. - Visión de sí mismo. -

---

<sup>32</sup> Ley 785 de 2005; Decreto 785 de 17 de marzo de 2005, Presidencia de República de Colombia, Por el Cual se establece el sistema de nomenclatura y clasificación y de funciones y requisitos generales de los empleos de las entidades territoriales que se regulan por las disposiciones de la Ley 909 de 2004.

<sup>33</sup> MARTHA ALLES. Elija al mejor. Como entrevistar por competencias. Pag113

<sup>34</sup> Humberto Quezada Martínez. Competencias laborales. La técnica de incidentes críticos.

Adecuación persona- puesto- empresa. - Expectativas de desarrollo profesional. - Motivación frente al nuevo cargo. Es preciso aclarar que la mayoría de las competencias a evaluar están relacionadas directamente con las que se requieren para el nivel asistencial plasmadas en el decreto 2539 de 2015; sin embargo se incluyen otros factores, que si bien no están en el decreto son determinantes para tomar buenas decisiones a la hora de seleccionar al personal idóneo.

<b>REGISTRO DE LA ENTREVISTA DE INCIDENTES</b>	
Fecha _____	Hoja _____
Nombre del entrevistado _____	
<b>PREGUNTAS DE APERTURA</b>	
<p>-¿Cómo está usted?</p> <p>-¿Le fue fácil llegar hasta aquí?</p>	
<b>FORMACIÓN Y EXPERIENCIA</b>	
-Cuénteme sobre su historia laboral	
-Cuál es su formación	
<b>COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN</b>	
<p>-¿Qué ha hecho en su trabajo actual o pasado para que fuera más gratificante o efectivo?</p> <p>-¿Es éste el logro del que más orgulloso se sientes?</p> <p>- Deme un ejemplo de una idea o sugerencia que le hayas propuesto a su superior en los últimos meses.</p> <p>-¿Cómo fue?</p> <p>-¿Cómo la implementó?</p> <p>-¿Cuáles fueron los resultados?</p> <p>-¿En qué ocasiones de su trabajo actual sientes que tienes que consultar al jefe antes de actuar?</p> <p>-¿Cuál son las tareas que más le gustan hacer en su trabajo actual?</p> <p>-¿Y las más aburridas?</p> <p>- Cuéntame un ejemplo de un proyecto o idea que hayas llevado a cabo a pesar de las limitaciones u oposiciones de algunos compañeros de trabajo.</p> <p>-¿De qué se trataba el proyecto?</p> <p>- Cuéntame algo que no le pidió nadie que hicieras en su momento y de lo que ahora se arrepientes.</p> <p>- Cuéntame la última vez que no estuvo de acuerdo con una decisión del jefe.</p>	
<b>ORIENTACION A RESULTADOS</b>	
<p>-Deme un ejemplo de una tarea o proyecto que le haya demandado un esfuerzo importante durante un largo periodo de tiempo.</p> <p>- ¿Cómo la emprendió?</p>	

- ¿Cuál fue el resultado?
- ¿Cómo se desarrolla un día de trabajo típico?
- ¿Cuáles son los problemas diarios propios de tu trabajo?
- ¿Qué haces para resolverlos?
- ¿En qué situaciones laborales has sentido la necesidad de dejar una tarea sin resolver?
- ¿Recuerdas alguna situación donde tu desempeño consideras que no fue todo lo exitoso que te hubiera gustado?
- Describe alguna situación que haya representado un auténtico desafío para ti.
- ¿Cuáles fueron los objetivos asignados para ti el año pasado?
- ¿Cuál fue el grado de cumplimiento?
- Comenta alguna situación en la que tu desempeño haya sido más alto que el promedio.
- ¿En base a qué parámetros lo mides?
- ¿A qué atribuyes el que haya sido así?

#### **ORIENTACIÓN AL CLIENTE**

- Define para ti el concepto de atención al cliente.
- ¿De qué forma captas sus necesidades?
- Coméntame un episodio en el que pudiste brindar una óptima respuesta ante las demandas de un cliente.
- Describeme una situación en la que has tenido que trabajar duro para satisfacer el pedido de un cliente.
- ¿Qué has hecho para crear relaciones positivas con los clientes con los que interactúas?
- ¿Qué cambiarías de la actual política de tu empresa de atención al cliente?
- ¿Qué procedimientos utilizas para evaluar la satisfacción del cliente con respecto a los servicios prestados?
- ¿Recuerdas alguna mejora que has tenido que implementar por una insatisfacción particular de un cliente?
- Cuéntame la última vez que tuviste que convencer a un cliente de que aquello que te estaba solicitando iba en contra de sus propios intereses.
- ¿Cómo se manejan las objeciones de un cliente?

#### **CAPACIDAD DE APRENDIZAJE**

- Describe alguna situación laboral en la que te haya costado aprender algo.
- ¿Dónde residía la dificultad?
- ¿Cómo te mantienes informado de los cambios importantes en tu campo de trabajo?
- ¿Cuáles han sido los problemas a los que has tenido que adaptarte en tu trabajo actual?

#### **ADAPTACION AL CAMBIO**

- Supongo que habrás tenido que hacerte cargo de tareas que no eran usuales o propiamente tuyas.
- ¿Cómo las abordaste?

- En ocasiones las formas de actuar que son buenas en una situación dada dejan de serlo.
- ¿le ha ocurrido esto alguna vez?
- ¿En qué situación?
- ¿Cuáles han sido las situaciones de cambio más importantes a las que se ha enfrentado?
- ¿Qué aprendizaje sacas de ellas?
- ¿Qué diferencias percibes entre el anterior empleo y el actual?
- ¿Cómo se adaptaste a ese cambio?
- ¿Cómo se sientes cuando alguien censura alguno de sus comportamientos?

### **LIDERAZGO**

- ¿Qué acciones implantó para que el equipo mejorara su desempeño?
- ¿Qué nivel de decisiones delegas en su equipo y cuáles no?
- ¿Cómo motivas a sus colaboradores?
- ¿Qué métodos han resultado ser los mejores?
- ¿Qué le hace ser un buen líder?
- ¿Qué procedimientos utilizas para evaluar a sus colaboradores?
- ¿Y para evaluar su propio trabajo?
- ¿Qué estrategias utilizas para hacer que acepen sus ideas u objetivos?
- ¿Con qué frecuencia se reúnes con sus colaboradores?
- ¿Cómo se preparan esas reuniones?
- Describe una situación en la que has tenido que reprender a alguno de sus colaboradores por falta de rendimiento o porque había hecho algo que no estaba bien
- ¿Cómo se maneja esa situación?
- Ante una tarea compleja asignada al grupo al que coordinas, ¿Cómo logra que todos respondan?

### **PERSUASIÓN- INFLUENCIA**

- Cuéntame una ocasión en la que ha tenido que ganarse el apoyo de los demás respecto a una idea o recomendación suya.

### **RELACIONES INTERPERSONALES**

- Describe un logro importante que hayas obtenido siendo miembro de un equipo.
- ¿Cuáles son los aspectos que más valoras cuando trabajas en equipo?
- Cuéntame una situación en la que has tenido que trabajar con unos compañeros o jefe que no eran de tu agrado.
- ¿Con qué grupos o personas te has sentido más cómodo y has rendido mejor?

### **TOLERANCIA A LA PRESIÓN**

- Describe la situación laboral más tensa que ha tenido.

<p>- ¿Cómo se resolvió?</p> <p>- ¿Cómo tratas de descargar la presión diaria del trabajo y desconectar?</p> <p>- Cuéntame alguna situación en la que has tenido que trabajar dentro de límites muy estrictos de tiempo.</p> <p>- ¿Cuáles son las condiciones laborales más frustrantes para tí?</p> <p>- ¿En qué condiciones laborales trabajas más eficazmente?</p>
<p><b>ESTABILIDAD EMOCIONAL</b></p> <p>- Describe una situación donde un aspecto personal haya influido en tu rendimiento profesional.</p> <p>- Cuéntame una situación en la que admitiste públicamente haber cometido un error.</p>
<p><b>RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b></p> <p>- Descríbeme una situación en la que te fue difícil cumplir con lo que habías prometido.</p> <p>- ¿Cómo se resolvió?</p> <p>- Cuéntame la última vez que te enfrentaste a una situación difícil y cómo la resolviste.</p>
<p><b>VISIÓN DE SÍ MISMO</b></p> <p>- ¿Qué aspectos de su personalidad son los más valorados por las personas más cercanas a usted y qué otros suelen motivar el enfado de estas?</p> <p>- ¿Cuáles son sus puntos fuertes y débiles?</p> <p>- ¿Qué tienes que aprender cómo profesional?</p> <p>- ¿Has tomado medidas para conseguir ese aprendizaje?</p>
<p><b>ADECUACIÓN PERSONA- PUESTO- EMPRESA</b></p> <p>- ¿Cómo describirías su situación de trabajo ideal?</p> <p>- ¿Qué aspectos valoras más de una empresa?</p> <p>¿Qué factores tienen que estar presentes en un puesto de trabajo para que estés motivado?</p> <p>- ¿Qué impacto tiene la actividad que realizas en los objetivos de su actual empresa?</p>
<p><b>EXPECTATIVAS DE DESARROLLO PROFESIONAL</b></p> <p>- ¿Cuáles son tus objetivos profesionales inmediatos y a largo plazo?</p>
<p><b>MOTIVACIONES FRENTE AL NUEVO CARGO</b></p> <p>- ¿Cuáles son las razones que te llevarían a aceptar este puesto?</p> <p>- ¿Cuáles son las insatisfacciones de tu empleo actual?</p> <p>- ¿En cuántos procesos de selección estás participando?</p> <p>- ¿Para qué puestos?</p> <p>- ¿Cuál es tu interés por estas ofertas?</p> <p>- ¿Qué esperas que esta empresa aporte a tu vida?</p> <p>¿Y qué puedes aportarle tú?</p>
<p><b>CIERRE DE LA ENTREVISTA</b></p> <p>- ¿Hay algo más que debería saber sobre usted?</p> <p>- ¿Tiene alguna duda o pregunta frente a lo que acabamos de hablar?</p> <p>- ¿Cuéntame, cual piensa usted que sería la principal razón por la que deberíamos seleccionarlo a usted?</p>

<p>- ¿cuándo podrías empezar a trabajar?</p> <p>- ¿Puedo contactarme con las personas de referencia laboral y personal, para solicitarles información suya?</p> <p>- ¿Cómo piensa que se desempeñó en esta entrevista?</p>
<p>Tiempo de la entrevista_____</p>
<p>_____</p> <p>Firma del Evaluador</p>

Fuente: Proyecto CENTRAL DE RECURSOS ESTRATÉGICOS, co-financiado por los Fondos FEDER, dentro del Plan Operativo FEDER de la Comunitat Valenciana 2007-2013.

Para aplicar este tipo de entrevista es importante saber qué información quiere obtener con esa pregunta. Igualmente, la entrevista debe ser lo más espontánea y natural posible con el fin de que el entrevistado se sienta cómodo y no se intimide en el momento.

• **Prueba técnica de conocimiento:** sirve para conocer de manera adecuada, si los conocimientos se ajustan a los requerimientos del cargo y permite evaluar la experiencia y competencia que tiene los candidatos.

A continuación se plantea un cuestionario que servirá como línea base para que la Empresa de Aseo de Trujillo, pueda implementar la técnica de pruebas de conocimiento a los diferentes cargos existentes.

**Objetivo.** Evaluar la capacidad, idoneidad y adecuación de los aspirantes al cargo de nivel asistencial (operarios de barrido y limpieza, operarios de recolección, conductor y auxiliar administrativo) con el fin de verificar si cumplen con las siguientes competencias:

- Orientación a resultados
- Manejo de la información

**Personal objetivo:** Personal correspondiente a cargos de nivel asistencial (Operarios, conductor y auxiliar administrativo)

**Estructura.** La prueba de conocimiento estará compuesta por 20 preguntas de las cuales 5 son de selección múltiple con cuatro opciones con única respuesta

verdadera (parte A), 5 de apareamiento (parte B) y 10 son de tipo falso y verdadero (parte C). Cada pregunta tiene un valor de 5 puntos, que al final sumaran 100 como máxima calificación.

**Escala de calificación:**

0.0: La respuesta es incorrecta

5.0: Conoce totalmente el tema

**Duración:** La prueba deberá ser desarrollada como máximo en 60 minutos.

El valor con el cual se considera que cumple con los conocimientos mínimos para continuar el proceso de selección es con un puntaje de 70 puntos (14 preguntas correctas).

**Recurso:** papel, lápiz, borrador y tajalápiz.

**Cuestionario:**

Pregunta	RESPUESTA	PUNTAJE
<b>PARTE A:</b> Seleccione la respuesta verdadera		
1	<p><b>¿Qué es el Aforo?</b></p> <p>a. Es la medición del volumen de residuos sólidos presentados por el usuario a la Empresa del Servicio.  b. Es la cantidad de residuos que genera la comunidad.  c. Es el total de residuos sólidos entregados al relleno sanitario.  d. Ninguna de las anteriores</p>	
2	<p><b>¿Que son residuos sólidos?</b></p> <p>a. Objetos duros  b. Son los restos de actividades humanas.  c. Cualquier objeto que no sirve.  d. Ninguna de las anteriores</p>	
3	<p><b>¿Cómo se clasifican los residuos sólidos?</b></p> <p>a. Residuos orgánicos e inorgánicos  b. Líquidos y solidos  c. Gaseoso y solido  d. Orgánicos, sólidos y líquidos</p>	
4	<p><b>¿Que son Micro- rutas?</b></p> <p>a. División de la ciudad en sectores operativos, a la determinación del número de camiones necesarios en cada una y a la asignación de un área del sector en cada vehículo recolector.  b. Recorrido específico que deben cumplir diariamente los vehículos de recolección</p>	

	<p>en las áreas de la población donde han sido asignados, con el fin de recolectar en la mejor manera posible los residuos sólidos generados por los habitantes de dicha área.</p> <p>c. La cantidad de recorridos que realiza el carro recolector en determinada zona.</p> <p>d. Ninguna de las anteriores.</p>													
5	<p><b>¿Quiénes pueden prestar los servicios públicos domiciliarios de aseo?</b></p> <p>a. Las empresas de servicios públicos (ESP)</p> <p>b. El hospital</p> <p>c. Los Bomberos</p> <p>d. La Defensa Civil</p>													
<b>PARTE B: Aparea las respuestas correctas</b>														
6	<p>Las tres R son una de las estrategias más utilizadas en el manejo de los residuos sólidos. Une la R de la izquierda con el concepto que usted considera es el adecuado.</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%;">R</td> <td style="width: 50%;">Reciclar</td> </tr> <tr> <td>R</td> <td>Remediar</td> </tr> <tr> <td>R</td> <td>Recuperar</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Reducir</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Reutilizar</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Restituir</td> </tr> </table>	R	Reciclar	R	Remediar	R	Recuperar		Reducir		Reutilizar		Restituir	
R	Reciclar													
R	Remediar													
R	Recuperar													
	Reducir													
	Reutilizar													
	Restituir													
7	<p>Para clasificar los residuos sólidos según su tipo se han definidos unos colores. Aparear según sea el caso correspondiente para cada recipiente.</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%;">Recipientes Rojos</td> <td style="width: 50%;">Residuos orgánicos</td> </tr> <tr> <td>Recipientes Verdes</td> <td>Papel y cartón</td> </tr> <tr> <td>Recipientes Azules</td> <td>Vidrio y plástico</td> </tr> <tr> <td>Recipientes grises</td> <td>Residuos peligrosos</td> </tr> </table>	Recipientes Rojos	Residuos orgánicos	Recipientes Verdes	Papel y cartón	Recipientes Azules	Vidrio y plástico	Recipientes grises	Residuos peligrosos					
Recipientes Rojos	Residuos orgánicos													
Recipientes Verdes	Papel y cartón													
Recipientes Azules	Vidrio y plástico													
Recipientes grises	Residuos peligrosos													
8	<p>Aparee las respuestas correctas según el caso:</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%;">operario de barrido</td> <td style="width: 50%;">Es el encargado de recolectar los residuos</td> </tr> <tr> <td>Operario de Recolección</td> <td>Es el encargado de realizar la limpieza de calles y Parques</td> </tr> <tr> <td>Conductor actividades</td> <td>Es el encargado de apoyar al gerente en Tareas administrativas y de oficina.</td> </tr> <tr> <td>Auxiliar Administrativo</td> <td>Es el encargado de conducir el vehículo</td> </tr> </table>	operario de barrido	Es el encargado de recolectar los residuos	Operario de Recolección	Es el encargado de realizar la limpieza de calles y Parques	Conductor actividades	Es el encargado de apoyar al gerente en Tareas administrativas y de oficina.	Auxiliar Administrativo	Es el encargado de conducir el vehículo					
operario de barrido	Es el encargado de recolectar los residuos													
Operario de Recolección	Es el encargado de realizar la limpieza de calles y Parques													
Conductor actividades	Es el encargado de apoyar al gerente en Tareas administrativas y de oficina.													
Auxiliar Administrativo	Es el encargado de conducir el vehículo													
9	<p>Relacione las respuestas correctas según el caso:</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%;">Integridad</td> <td style="width: 50%;">Relacionada con objetivos</td> </tr> <tr> <td>Continuidad</td> <td>Considera limitaciones y potencialidades</td> </tr> <tr> <td>Diferencialidad</td> <td>Es parte integrante del proceso</td> </tr> <tr> <td>Finalidad</td> <td>Evaluación permanente</td> </tr> </table>	Integridad	Relacionada con objetivos	Continuidad	Considera limitaciones y potencialidades	Diferencialidad	Es parte integrante del proceso	Finalidad	Evaluación permanente					
Integridad	Relacionada con objetivos													
Continuidad	Considera limitaciones y potencialidades													
Diferencialidad	Es parte integrante del proceso													
Finalidad	Evaluación permanente													
10	<p>Relacione cada multiplicación con la respuesta correcta:</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%;">9 x7</td> <td style="width: 50%;">40</td> </tr> <tr> <td>6x8</td> <td>48</td> </tr> <tr> <td>7x7</td> <td>54</td> </tr> <tr> <td>5x8</td> <td>49</td> </tr> <tr> <td>9x6</td> <td>63</td> </tr> </table>	9 x7	40	6x8	48	7x7	54	5x8	49	9x6	63			
9 x7	40													
6x8	48													
7x7	54													
5x8	49													
9x6	63													



PARTE C: Responda verdadero o falso según sea el caso		
11	La frecuencia de recolección de los residuos sólidos se define como: la periodicidad con la que se realiza la recolección de residuos en los principales puntos, como son: domicilios, comercios, industrias, oficinas y hospitales _____	
12	Las carrocerías que cumplen con las condiciones técnicas para la recolección de los residuos son las de volteo (Volquetas) _____	
13	El grupo de empleados o personas que acompaña un vehículo de recolección, grupo generalmente conocido o designado como "cuadrilla", está integrado por el conductor y los operarios, cuyo número varía de 1 a 4, siendo 3 el más usual _____	
14	Los vehículos recolectores compactadores proporcionan ventajas económicas y sanitarias sobre los vehículos provisionales o sustitutos en la mayor parte de las situaciones. _____	
15	En caso de encontrar predios desocupados el operario deberá reportar la situación a la gerencia _____	
16	El sistema de recolección de residuos sólidos se presta solo en la zona urbana _____	
17	La Empresa es la encargada de recoger los escombros municipales _____	
18	La empresa de aseo debe realizar campañas y procesos de educación ambiental en la comunidad _____	
19	El Plan de Gestión Integral de Residuos Sólidos es el documento de planificación que contienen los programas y proyectos encaminados al manejo y disposición adecuada de los residuos sólidos generados en el municipio. _____	
20	La Empresa de Aseo es la encargada de tratar los residuos sólidos generados en el municipio _____	

• **Técnica Assessment Center.** es una técnica de evaluación de competencias laborales, que tiene como fundamento la observación y registro de las conductas generadas por una persona a través de la aplicación de una serie de pruebas de tipo situacional que ponen a los participantes en situaciones similares a las del puesto o rol a ocupar.

El método se basa en la observación de la conducta de los candidatos por parte de varios evaluadores entrenados en esta técnica, conducta que es producto de una serie de situaciones especialmente diseñadas y aplicadas para identificar el nivel de competencia de cada uno de los participantes, a partir de situaciones y contextos similares a los que encontrarán en el quehacer diario del puesto de trabajo; igualmente, pretende predecir el desempeño de una persona en un puesto de trabajo.

Consta de diferentes pruebas que pueden variar en función de las características del puesto y, en consecuencia, lo que se considere necesario evaluar. Pero para que un conjunto de pruebas sea considerado Assessment Center siempre deberá existir un ejercicio de simulación del puesto lo más próximo a la realidad posible; en la que el candidato sea evaluado por observadores entrenados que registraran minuciosamente su rendimiento.

Permitiendo así, como bien se explicó anteriormente, que se observen, anoten, califiquen y evalúen las competencias que previamente se han definido como necesarias para el puesto de trabajo.

En resumidas cuentas, el assessment center es un proceso lógico que utiliza las habilidades de observación, anotación, categorización y/o clasificación y evaluación de la conducta de los candidatos en determinado proceso.

Teniendo en cuenta los siguientes criterios se propone un ejercicio de assessment para la Empresa de Aseo de Trujillo:

**Prueba 1:** Rompiendo el hielo entre los candidatos al cargo. “Un familiar lejano”

**Objetivo:** Que los postulantes al cargo de operario (Limpieza y barrido y el de recolección) se conozcan entre ellos.

**Competencia a evaluar:** Relación interpersonal

**Criterios de evaluación de la prueba:**

- a. Planificación
- b. Organización
- c. Creatividad
- d. Comunicación
- e. Tolerancia a la tensión
- f. Flexibilidad.

**Duración:** 20 minutos.

**Responsable de la ejecución:** Gerente de la Empresa de Aseo con el apoyo de un profesional con experiencia comprobada en Assessment Center.

**Descripción de la actividad:** Conocerse y comunicarse más. Darse cuenta de la infinidad de detalles que nos pasan desapercibidos en las personas, y que, sin embargo, para ellas son importantes.

"Un familiar suyo se fue antes de que ustedes nacieran. No se conocen.

Pregunta: ¿Cómo los reconocerá cuando vayan a recibirlo al aeropuerto?

. Van a escribirle una carta dándole pistas sobre la personalidad suya, de modo que él pueda reconocerlos.

El ejercicio no permite dar pistas sobre la ropa que se llevara ese día en el aeropuerto, color de ojos, cabello.

Se propone elaborar una carta más relacionada con sus aficiones, lo que hacen, lo que les preocupa, los problemas que tienen, qué piensan de las cosas, cómo se divierten, lo que les gusta y lo que no les gusta, etc."

Después de la explicación, se otorgan 20 minutos para escribirla. Se hace en total silencio, con un ambiente musical. (Clásica).

Se recogen todas las cartas. Y a cada uno se le da una que no sea la suya. Y se les invita a leerla como si fuera la de ese familiar que los espera para recogerlo en el aeropuerto

Se lee la carta que le ha correspondido, y tiene que adivinar a qué persona del grupo corresponde.

Pueden dársele dos oportunidades. Si no adivina, otro cualquiera del grupo, si cree saberlo, puede intervenir. Tras adivinar a quién corresponde, se pregunta qué datos son los que le han dado la pista o lo que nos han despistado.

Este momento finaliza con una abrazo o apretón de manos entre los familiar que se han reencontrado.

### **Calificación de la prueba:**

Cada uno de los literales será evaluado de 1 a 5, siendo 1 el menor resultado y 5 el mayor resultado.

## **Prueba 2: ENFRENTANDO SITUACIONES REALES** Role Playing.

**Objetivo:** Analizar las posibles reacciones de los postulantes a diversos cargos de la Empresa de Aseo de Trujillo, frente a situaciones reales.

### **Competencia a evaluar:**

- Orientación al usuario y al ciudadano
- Manejo de la información

### **Criterios de evaluación de la prueba:**

- a. Habilidades en la comunicación oral.
- b. Habilidades en la comunicación no verbal.
- c. Análisis y solución de problemas
- d. Flexibilidad
- e. Tolerancia a la tensión
- f. Conocimientos y habilidades técnicas.

**Duración:** 15 minutos de preparación y 30 minutos para su desarrollo.

**Responsable de la ejecución:** Gerente de la Empresa de Aseo con el apoyo de un profesional con experiencia comprobada en Assessment Center.

**Descripción de la actividad:** Se plantea un escenario donde el postulante al cargo debe vender los servicios de la empresa de aseo a un grupo de personas que visitan las oficinas, uno de los posibles clientes es una persona con una limitante auditiva y vocal, los otros dos no.

**Desarrollo de la actividad:** Después de leer las condiciones del juego, el postulante tiene 15 minutos a solas para preparar el desarrollo de la actividad.

**Calificación de la prueba:** Cada uno de los literales será evaluado de 1 a 5, siendo 1 el menor resultado y 5 el mayor resultado.

### **Prueba 3: Ejercicios de Ejecución Laboral**

**Objetivo:** Analizar las posibles reacciones de los postulantes a diversos cargos de la Empresa de Aseo de Trujillo, frente a situaciones reales.

#### **Competencia a evaluar:**

- Manejo de la información
- Orientación a resultados.
- Adaptación al cambio

#### **Criterios de evaluación de la prueba:**

- a. Tiempo de ejecución de la tarea.
- b. Número de errores respecto a las funciones asignadas desde el manual de Funciones.
- c. Reconocimiento de materiales y equipos para su labor, así como cuidados con los mismos.

**Duración:** 40 minutos

**Responsable de la ejecución:** Gerente de la Empresa de Aseo.

**Descripción de la actividad:** Consiste en la realización por parte del postulante al cargo de una tarea laboral concreta de principio a fin.

Debe el postulante describir en un documento como sería un recorrido normal del carro recolector de desechos sólidos; como operarios de este carro, es decir como recolector de desechos, cuáles son las funciones que debe desempeñar, cuidados de su cuerpo y del material y equipos que se disponen.

**Desarrollo de la actividad:** Se da inicio leyendo al detalle las condiciones de la misma, tiempo de duración, reglas del juego como reconocer que es una prueba individual, que deberán escribir sobre una hoja en blanco la respuesta a la misma.

**Calificación:** Cada uno de los literales será evaluado de 1 a 5, siendo 1 el menor resultado y 5 el mayor resultado.

**Tabla 7 .Tecnica de valoración propuesta para la selección del personal por competencias para la EMATV SA.ESP. 2015.**

NIVELES	ACTITUDES Y APTITUDES ASOCIADAS	PUNTAJE PREDETERMINADO	VALORACION
EDUCACION	1. El candidato cuenta con el nivel de formación adecuado al cargo solicitado, fluidez verbal y claridad conceptual.	4	
	4. El Candidato expresa fluidez verbal y conceptual pero no cuenta con el nivel de formación adecuado.	3	
	3. El Candidato expresa fluidez verbal, pero no claridad conceptual	2	
	4. El candidato no cumple con el nivel de formación, no cuenta con fluidez verbal y tampo conceptual	1	
TOTAL PARCIAL			0
EXPERIENCIA	1. Demuestra experiencia comprobada en área a cubrir.	3	
	2. Demuestra interés pero no experiencia comprobada en el cargo a cubrir	2	
	3. Demuestra poco interés y poca experiencia.	1	
TOTAL PARCIAL			0
CONOCIMIENTO DEL ENTORNO	1. Habita en el territorio	4	
	2. Demuestra que habita el territorio y lo ha recorrido	3	
	3. Demuestra que conoce el territorio pero no lo ha recorrido	2	
	4.No habita en el territorio.	1	
TOTAL PARCIAL			0
COMUNICACIÓN EFECTIVA	Demuestra que escucha a los demas en una comunicación acertiva.	3	
	2. Demuestra que solo escucha a los demas con ejercicio de aprobado o negacion de lo que el otro expresa.	2	
	3.Demuestra que no escucha a lo demas, pues no genera un ejercicio de escucha acertiva.	1	
TOTAL PARCIAL			0

Se debe aplicar una valoración de acuerdo al aspecto analizado y posteriormente la suma por niveles, la selección se determina entonces por el mayor valor obtenido.

Avanzar en la aplicación de la tabla No 7 implica tener en cuenta algunas preguntas que puede aportar de manera menos subjetiva a la valoración respectiva:

## **EDUCACION:**

1. ¿Cuáles fueron las temáticas que más le apasionaron en su formación?  
(Se adecua la pregunta de acuerdo a los niveles de formación.
2. ¿Si bien hasta el momento de la entrevista ha hablado bien, usted no cuenta con el nivel de formación requerido, como puede suplir este faltante? (Se contempla por el riesgo de no contar con personal con formación en la localidad de Trujillo.

## **EXPERIENCIA**

1. ¿Es metódico a la hora de planear su trabajo? Justificar la respuesta.
2. ¿Desde las experiencias previas al cargo solicitado, ha establecido prioridades, objetivos, metas y responsabilidades?
3. ¿Cómo puede explicar el uso de los recursos en sus trabajos previos?
4. Considera que en sus experiencias anteriores se preocupó por medir resultados? ¿Cómo lo hará ahora?

## **CONOCIMIENTO DEL ENTORNO**

1. ¿Si tuviera que diseñar una ruta para el carro recolector de basuras en el municipio de Trujillo durante cinco días a la semana, cuál sería su propuesta?
2. ¿Cuáles son los lugares de más fácil acceso en el centro poblado, y los más difíciles?
3. ¿Cuáles son los lugares de más fácil acceso en los corregimientos y los más difíciles?

## **COMUNICACION EFECTIVA**

1. En una situación de conflicto con uno compañero de trabajo usted que hace

2. Escucha calmado a la otra persona e intenta ponerse en su posición sin que esto implique aceptar sus argumentos.
3. Escucha calmado a la otra persona pero no intenta ponerse en su posición.
4. Se fija en lo que el otro expresa, pero su mente esta en otra partes, al final mueve la cabeza en un sentido de aprobación, pero es consciente de que no sabe de qué hablo, argumentando que para pelear se necesitan dos, y por eso no presta atención.

#### 6.4. Documentar el proceso de selección por competencias propuesto por la empresa estudiada.

A continuación se muestra en la ilustración No 1 el procedimiento planteado para la selección del personal el cual fue retomado del libro Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana:

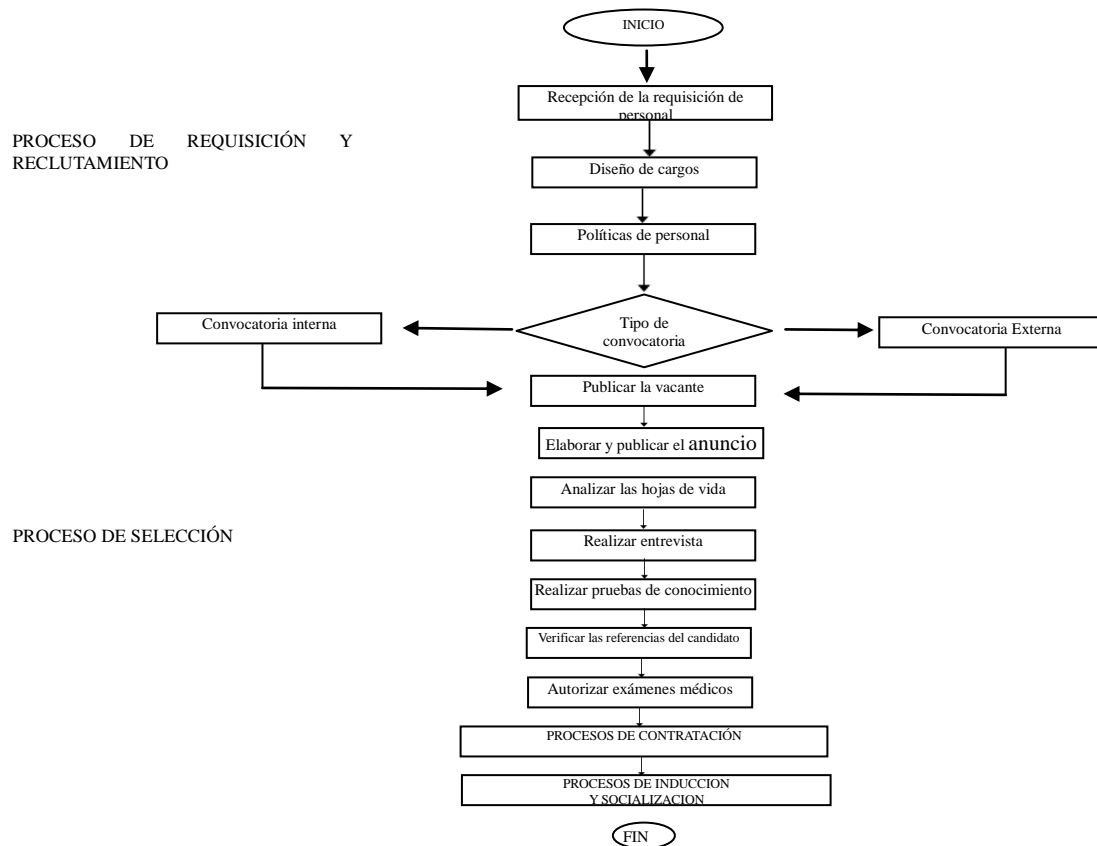


Ilustración 3. Proceso de selección de personal. Fuente Mónica García Solarte, otros.




Con el fin de que se documente el proceso de selección del personal por competencia se propone el siguiente formato de registro, el cual fue adecuado a las necesidades de la empresa y se convierte en un formato de trabajo que puede ser utilizada por la empresa para varios procedimientos:

**Análisis y diseño de la estructura de personal:** el proceso de establecer un organigrama y proceder después a realizar una ficha de cada una de las posiciones definidas puede ayudar mucho a clarificar el modelo de gestión.

**proceso de selección de personal:** la ficha se utiliza tanto para publicar anuncios de búsqueda de personal como para realizar una entrevista al candidato. Tomando la ficha como base, durante la entrevista de selección el candidato puede valorar con más exactitud si le interesa el trabajo, y por otro lado el entrevistador tiene una guía para profundizar en las aptitudes que el candidato puede ofrecer con base a las actividades que deberá desarrollar y la competencia (formación, experiencia y habilidades) inicial que ofrece.

**Proceso de funciones y responsabilidades del personal:** El formato registra claramente cuáles son las funciones, responsabilidades y competencias que cada cargo requiere para su desempeño. Además de ser un requisito de la ISO 9001:200, puntos 5.5.1 Y 6.2.2.

Tabla 8 . Formato de registro documentacio del proceso.

	<b>FICHA DE PUESTO DE TRABAJO</b>	<b>Código:</b>	
		<b>Edición:</b>	
		<b>Fecha:</b>	
<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO:</b>			
<b>FUNCIONES:</b>			
<input type="checkbox"/> Compras <input type="checkbox"/> Transporte <input checked="" type="checkbox"/> Asistencia administrativa <input type="checkbox"/> Barrido y Limpieza de zonas verdes y calles <input checked="" type="checkbox"/> Recolección de residuos solidos <input type="checkbox"/> Disposición de Residuos solidos	<input type="checkbox"/> Contabilidad / Finanzas <input type="checkbox"/> Dirección/Coordinación <input checked="" type="checkbox"/> Mantenimiento & Almacén <input checked="" type="checkbox"/> Asesoría jurídica <input type="checkbox"/> Educación Ambiental <input type="checkbox"/> Reporte al SUI		
<b>RESPONSABILIDADES:</b>			
<b>COMPETENCIA NECESARIA PARA EL PUESTO DE TRABAJO</b>			
<b>FORMACIÓN</b>			
<b>EXPERIENCIA</b>			
<b>APTITUDES</b>			
<b>OBSERVACIONES:</b>		<b>Firma:</b>	
		<b>Fecha:</b> __/__/__	

Fuente Adaptada del portalcalidad.com. 2015

### 6.4.1. Plan de Mejoramiento

Proceso	Objetivo	Actividad	Meta	Indicador	Responsable	Fecha
Descripción y análisis de cargo	Describir y analizar la planta de cargos de la empresa de aseo.	Estudio de capacidad de carga.  Identificación de cargos.  Descripción de perfiles  Elaboración de manual de funciones.	1 planta de cargos establecida	No. de cargos establecidos	Empresa de Aseo.	Enero de 2016
Definición de técnicas de selección del personal	Establecer las técnicas de selección de personal	Selección de la técnica a aplicar según el cargo.  Elaboración de cuestionarios.  Diseño de formatos de entrevistas.  Diseño de registros.	1 técnica de selección de personal implementada	No de técnicas establecidas para la selección del personal	Empresa de Aseo.	Marzo de 2016
Elaboración de procedimientos para la selección del personal basado en competencias	Implementar los procedimientos para la selección de personal basado en competencias	Construcción de una manual de procedimientos para la selección de personal.	1 procedimiento diseñado para la selección del personal basado en competencias	No de procedimientos diseñados	Empresa de Aseo.	Marzo de 2016
Diseño de plan de capacitación y entrenamiento basado en competencias	Diseñar e implementar un plan de capacitaciones para el personal adscrito a la empresa de aseo basado en competencias laborales.	Diseño e implementación de la estrategia de formación y capacitación	1 plan de capacitación y entrenamiento implementado	No de planes de capacitación y entrenamiento implementados	Empresa de Aseo.	Junio de 2016

## 6.4.2. Presupuesto

Se presenta a continuación el presupuesto para la implementación de Diseño de un modelo de selección de personal por competencias para la empresa de servicio de aseo del municipio de Trujillo S.A. E.S.P.”

<b>PRESUPUESTO PARA LA IMPLEMENTACION DE UN MODELO DE SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA DE SERVICIO DE ASEO DEL MUNICIPIO DE TRUJILLO S.A. E.S.P.”</b>					
<b>COD.</b>	<b>Ítem</b>	<b>Unidad</b>	<b>Cantidad.</b>	<b>Vr. Unitario</b>	<b>Vr. Total en pesos</b>
<b>1</b>	<b>Descripción y análisis de cargo</b>				<b>8.000.000</b>
1.1	Estudio de capacidad de carga.	Meses	2	2.000.000	4.000.000
1.2	Identificación de cargos.	Meses	1	1.000.000	1.000.000
1.3	Descripción de perfiles	Meses	1	1.000.000	1.000.000
1.4	Elaboración de manual de funciones	Meses	1	2.000.000	2.000.000
<b>2</b>	<b>Definición de técnicas de selección del personal</b>				<b>6.000.000</b>
2.1	Selección de la técnica a aplicar según el cargo.	Días	7.5	2.000.000	2.000.000
2.2	Elaboración de cuestionarios.	Días	7.5		
2.3	Diseño de formatos de entrevistas.	Días	7.5		
2.4	Diseño de registros.	Días	7.5		
2.5	Implementación de las técnicas	Meses	1	4.000.000	4.000.000
<b>3</b>	<b>Elaboración de procedimientos para la selección del personal basado en competencias</b>				<b>9.000.000</b>
3.1	Construcción de una manual de procedimientos para la selección de personal.	Meses	3	3.000.000	9.000.000
<b>4</b>	<b>Diseño de plan de capacitación y entrenamiento basado en competencias</b>				<b>9.000.000</b>
4.1	Diseño e implementación de la estrategia de formación y capacitación	Meses	3	3.000.000	9.000.000
<b>7</b>	<b>TOTAL PESOS</b>				<b>32.000.000</b>

Fuente. Los Autores 2015

## 7. CONCLUSIONES

- Al realizar el diagnóstico del proceso de selección utilizado por la empresa de Servicio de Aseo del Municipio de Trujillo- EMATV S.A. ESP se encontró que a pesar de que cuenta con un organigrama donde se evidencia la estructura de la empresa con cada uno de los cargos que requiere esta no cuenta con un estudio de perfiles para seleccionar el personal que labora en la empresa, estos son seleccionados teniendo en cuenta la necesidad de la empresa, es decir que se contratan para que realicen una labor específica, la cual no cuenta con manual de procesos y procedimientos.
- Se realizó un análisis y diseño de cargos de los puestos de trabajo ya que actualmente solo existía un manual de funciones para los cargos administrativos (Gerente y auxiliar administrativa), aprobado mediante Acuerdo N° 008 febrero 19 de 2013 (Ver anexo 1), el cual para los cargos operativos (operario de Recolección, operario de barrido, conductor, educadores ambientales, revisora fiscal, otros) se carecía del manual de funciones.
- Se definieron las técnicas de selección del personal para cada cargo de acuerdo a las competencias y perfil requerido, ya que este tema de las Competencias, estará siempre en evolución, así como el mismo comportamiento del ser humano; de allí que no se pueda concretar o establecer un solo criterio, pero si, tendencias que identifiquen modelos cambiantes. Por lo tanto es necesario reconocer en el modelo de selección de personal por competencias los conocimientos, las habilidades y la experiencia como parte de los referentes a la hora de elegir, al igual los rasgos, motivos, aptitudes que si bien son difíciles de detectar son también necesarias para lograr dicho desempeño y fue el utilizado para el presente trabajo.
- El modelo de selección de personal por competencias para la empresa de servicio de aseo del municipio de Trujillo s.a. E.S.P.” después del ejercicio llevado a cabo en el marco de este trabajo de grado, es idóneo de ser replicado en el área administrativa de otras experiencias similares debido a la interrelación que mantienen entre sí las actividades que lo operativizan, los beneficios que reporta el modelo al ser aplicado en algunos de los subsistemas de la administración, se

agrega a los otros subsistemas y se forma una especie de cadena de beneficios entre ellos.

- Los instrumentos y las variables de acuerdo a los resultados arrojados se consideran herramientas viables de seguir siendo actualizadas y aplicadas a los nuevos procesos de selección, incorporando en ella estándares que permitan cumplir con la norma y las necesidades de la empresa de aseo.
- Implementar el modelo de selección de personal por competencias se convierte para la Empresa en una estrategia que le permite ser más eficaz y eficiente en su accionar, aspectos claves que generan seguridad en la prestación de un mejor servicio y mayor credibilidad en el proceso por parte de la ciudadanía Trujillense.
- En el diseño y desarrollo del modelo de selección de personal por competencias se hace siempre necesario trascender en el paso de conceptualizar la relación contratistas – empresa, como una relación en la cual estos deban cumplir con determinadas funciones y asumir unas responsabilidades, a una relación en la cual el contratista por medio de sus ser, sus habilidades, actitudes y aptitudes, logre dar cumplimiento a los objetivos del cargo que asume.

## 8. RECOMENDACIONES

En función de los resultados y conclusiones que se obtuvieron con esta investigación, se recomiendan las siguientes a la Empresa Aseo de Trujillo Valle:

- Es necesario darle a conocer a cada trabajador de La Empresa, la descripción de su cargo, haciendo uso de un Manual de Organización propuesto con el fin de que tenga conocimiento de cuál es su posición, jerarquía, deberes y responsabilidades dentro de la organización.
- Realizar periódicamente un estudio que le permita a la Empresa conocer la opinión de los trabajadores y cualquier sugerencia que puedan aportar para el mejoramiento continuo del proceso productivo, así como la ubicación de las áreas de trabajos, equipos y maquinaria utilizada en el mismo.
- La Empresa debe implementar una política de mejoramiento continuo y para ello se recomienda llevar a cabo estudios de tiempo y movimientos para los procesos que allí se ejecutan, así como también la implantación y ejecución de estudios realizados anteriormente en La Empresa.

## BIBLIOGRAFÍA.

- BELTRAN Y URREA, Diseño e implementación del modelo de gestión por competencias y evaluación del personal según el modelo, para la empresa aportes en Línea. 2013.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administración recursos humanos. Quinta Edición, Colombia. McGraw-Hill .1999. 699 p.
- CHIAVENTATO. I. Administración de Personal Ed. Bililla No 6. S.F.
- DAFT, Richard L; STEERS, Richard M. Organizaciones: El comportamiento del individuo y de los grupos humanos. Primera Edición. México. Limusa S.A. 1995. 773 p.
- DUCCI, María Angélica, “El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional”, en: Formación basada en competencia laboral, Montevideo, Cinterfor/OIT, 1997.
- De Cenzo David. Robbin Stephen. Administración de recursos humanos. Limusawiley. México. 1995.
- EMPRESA DE ASEO. Manual de funciones. 2013
- GALLART, M. Antonia; Jacinto, Claudia, “Competencias laborales: tema clave en la articulación educación trabajo”, en: Cuestiones actuales de la formación, Montevideo, Cinterfor/OIT, 1997.
- GUTIÉRREZ, Martha Lucia. Énfasis de gestión por competencias. Facultad Administración de Empresas. Universidad Externado de Colombia. 10 de febrero de 2006.
- INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS. Norma Técnica Colombiana NTC- ISO 9001: 2000 sistema de gestión de calidad. Requisitos. 28 p.



- INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS. Norma Técnica Colombiana NTC- ISO 9004: 2000 sistema de gestión de la calidad. Directrices para la mejora continúa del desempeño. 85 p.
- INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS. Normas colombianas para tesis y otros trabajos de grado 2005 - 2006. Quinta Actualización. Bogotá D.C. ICONTEC, 2002-03-19. NTC 1486.
- JIMENEZ, Wilburg. Introducción al estudio de la teoría administrativa. Sexta Edición. México. Limusa S.A. 1997. 339 p.
- LEY 100 DE SEGURIDAD SOCIAL.
- MUÑOZ DE PRIEGO ALVEAR, Julián, “Implantación de un sistema de selección por competencias”, Training and Development, N°10, Madrid, 1998.
- NAVA, Víctor Manuel; JIMENEZ, Ana Rosa. Estrategias para implantar la norma de calidad para la mejora continua. Primera Edición. México. Limusa S.A 1995. 140 p.
- ORTIZ, José Joaquín; ORTIZ Armando. Auditoría Integral: Con enfoque al control de gestión: Administrativo y Financiero. Colombia. Kimpres Ltda.2000. 264 p.
- Robbin, Stephen p. Coulter, Mary. Administración. Quinta edición. Prentice Hall. 1996.
- United States Employment Service, Dictionary of Occupational Titles, Vol. 1, Definitions of Titles, Washington, United States Government Printing Office, 1.949.
- Gonzales. W. Diseño de un manual de análisis y descripción de cargos para la empresa cooperativa de motoristas del Huila y Caquetá – Coomotor-”. Universidad la Salle. Bogotá d.c octubre de 2007

## CIBERGRAFIA

- <http://www.monografias.com/trabajos100/principales-autores-teorias-administracion/principales-autores-teorias-administracion.shtml#ixzz3bMjE6DQstrfff>
- <http://www.monografias.com/trabajos100/principales-autores-teorias-administracion/principales-autores-teorias-administracion.shtml#ixzz3bMjzD1Qsdsedd>
- <http://www.monografias.com/trabajos100/principales-autores-teorias-administracion/principales-autores-teorias-administracion.shtml#ixzz3bMkz4vVPdfrd>
- <http://www.monografias.com/trabajos100/principales-autores-teorias-administracion/principales-autores-teorias-administracion.shtml#ixzz3bMm1sdnwdasd>
- <http://www.monografias.com/trabajos100/principales-autores-teorias-administracion/principales-autores-teorias-administracion.shtml#ixzz3bMvf6WmYtrty>
- [http://www.portalcalidad.com/foros/4564-diferencias\\_entre\\_responsabilidades\\_y\\_funciones#forumpost18502](http://www.portalcalidad.com/foros/4564-diferencias_entre_responsabilidades_y_funciones#forumpost18502)

## ANEXOS

Anexo 1. Acuerdo No 008 de febrero de 2013.

### **ACUERDO N° 008 FEBRERO 19 DE 2013**

Por la cual se establece el manual específico de funciones y de competencias laborales para los empleos de la planta de personal de la **EMPRESA DE SERVICIO DE ASEO DE TRUJILLO S.A EMATV S.A ESP. ESP.**

#### **LA JUNTA DIRECTIVA DE LA EMPRESA DE SERVICIO DE ASEO DE TRUJILLO S.A EMATV S.A ESP. ESP, EN USO DE SUS FACULTADES LEGALES Y CONSTITUCIONALES Y**

#### **CONSIDERANDO:**

1. Que mediante el decreto 785 del 17 de marzo de 2005, se crea el sistema de nomenclatura y clasificación y de funciones y requisitos generales de los empleos de las entidades territoriales que se regulan por las disposiciones de la Ley 909 de 2004.
2. Que el art. 3 del decreto 785 del 17 de marzo de 2005 establece que según la naturaleza general de sus funciones, las competencias y los requisitos exigidos para su desempeño, los empleos de las entidades territoriales se clasifican en los siguientes niveles jerárquicos: Nivel Directivo, Nivel Asesor, Nivel Profesional, Nivel Técnico y Nivel Asistencial.
3. Que el art. 15 del decreto 785 del 17 de marzo de 2005, determina que a cada uno de los niveles señalados en el artículo 3º, le corresponde una nomenclatura y clasificación específica de empleo.
4. Que corresponde a la autoridad competente proceder a adecuar la planta de personal dentro del año siguiente a la vigencia del decreto 785 del 17 de marzo de 2005.

#### **ACUERDA**

**ARTÍCULO 1o.** Establecer el Manual Específico de Funciones y de Competencias Laborales, para los empleos que conforman la planta de personal de la **EMPRESA DE SERVICIO DE ASEO DE TRUJILLO S.A EMATV S.A ESP. ESP**, fijada por el Acuerdo 008 del 19 de Febrero del 2013, cuyas funciones deberán ser cumplidas por los funcionarios con criterios de eficiencia y eficacia en orden al logro de la

misión, objetivos y funciones que la ley y los reglamentos le señalan a la Empresa, así:

<b>I. IDENTIFICACION</b>	
Nivel:	Directivo
Denominación del Empleo:	Gerente
Código:	050
Grado Salarial:	01
Número de Cargos:	Uno (01)
Dependencia:	Gerencia
Cargo del Jefe Inmediato:	Junta Directiva
<b>II. PROPÓSITO PRINCIPAL</b>	
Planear, organizar, dirigir, controlar y coordinar todas las actividades de manejo, administración y proyección de la Empresa, de acuerdo con las consideraciones y determinaciones de la Junta Directiva	
<b>III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Representar legalmente a la Empresa en sus relaciones internas y externas, de acuerdo con los Estatutos y los lineamientos que establezca la Junta Directiva</li> <li>2. Celebrar o ejecutar los actos comprendidos en el objeto social, atendiendo las facultades y autorizaciones de la Junta Directiva</li> <li>3. Ejercer la función administrativa de la Empresa siguiendo las orientaciones de la Asamblea de Accionistas, la Junta Directiva y las normas legales vigentes</li> <li>4. Delegar en otros funcionarios algunas atribuciones que le son propias, de acuerdo con autorización de la Junta Directiva</li> <li>5. Tramitar diligentemente todo lo relacionado con la gestión de los comités de desarrollo y control social, con el fin de garantizar la participación ciudadana</li> <li>6. Preparar y presentar a la Junta Directiva, los actos administrativos e instrumentos de gestión necesarios para la administración de la Empresa, de acuerdo con los aspectos técnicos y las normas pertinentes</li> <li>7. Hacer seguimiento a la función administrativa de la Empresa, para garantizar la correcta ejecución de las acciones correspondientes</li> <li>8. Presentar oportunamente a los accionistas los estados financieros y el informe de gestión aprobados por la Junta Directiva, con el fin de disponer de información clara y precisa en la Asamblea de Accionistas</li> <li>9. Convocar a reuniones a la Junta Directiva y a la Asamblea de Accionistas, de acuerdo con lo previsto en los estatutos de la Empresa</li> <li>10. Elaborar y presentar oportunamente los informes que le sean requeridos para cumplir compromisos con organismos de control o entidades de orden superior</li> <li>11. Aplicar los métodos, procedimientos e instrumentos del sistema integrado de gestión, para garantizar calidad en la prestación de servicios, así como eficiencia y eficacia en el ejercicio de la función pública</li> <li>12. Las demás que le sean asignadas por su jefe inmediato y que estén acordes con la naturaleza del cargo y el área de desempeño</li> </ol>	
<b>IV CRITERIOS DE DESEMPEÑO (CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES)</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>a. La Empresa es representada legalmente de manera adecuada en sus relaciones internas y externas, de acuerdo con los Estatutos y los lineamientos que establezca la Junta Directiva</li> <li>b. Los actos comprendidos en el objeto social son celebrados o ejecutados, atendiendo las facultades y autorizaciones de la Junta Directiva</li> <li>c. La función administrativa de la Empresa se ejerce, siguiendo las orientaciones de la Asamblea de Accionistas, la Junta Directiva y las normas legales vigentes</li> <li>d. Algunas atribuciones del Gerente son delegadas en otros funcionarios, de acuerdo con autorización de la Junta Directiva</li> <li>e. Todo lo relacionado con la gestión de los comités de desarrollo y control social son tramitados</li> </ol>	

<p>diligentemente y se garantiza la participación ciudadana</p> <p>f. Los actos administrativos e instrumentos de gestión necesarios para la administración de la Empresa, son preparados y presentados a la Junta Directiva atendiendo aspectos los técnicos y normativos pertinentes</p> <p>g. A la función administrativa de la Empresa se le hace seguimiento y se garantiza una correcta ejecución de las diferentes acciones</p> <p>h. Los estados financieros y el informe de gestión aprobados por la Junta Directiva, son presentados oportunamente a los accionistas para que dispongan de información clara y precisa en la Asamblea de Accionistas</p> <p>i. Las reuniones de Junta Directiva y Asamblea de Accionistas, son convocadas de acuerdo con lo que prevén los estatutos de la Empresa</p> <p>j. Los informes requeridos para cumplir compromisos con organismos de control o entidades de orden superior, son elaborados y presentados oportunamente</p> <p>k. Los métodos, procedimientos e instrumentos del sistema integrado de gestión son aplicados y se garantiza calidad en la prestación de servicios</p> <p>l. Los métodos, procedimientos e instrumentos del sistema integrado de gestión son aplicados y el ejercicio de la función pública se ejerce con eficiencia y eficacia</p>	
<b>V. RANGO O CAMPO DE APLICACIÓN</b>	
<p>Categoría: Empresas prestadoras de servicios públicos domiciliarios</p> <p>Disposición de tiempo permanente para tomar decisiones, no solo en el espacio institucional administrativo sino fuera de él y atendiendo los procedimientos establecidos por la Empresa.</p>	
<b>VI. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fundamentos de administración pública</li> <li>• Normas sobre control interno y gestión de calidad</li> <li>• Normas sobre servicios públicos domiciliarios. Ley 142 de 1994</li> <li>• Régimen de carrera administrativa y código sustantivo del trabajo</li> <li>• Metodología para la elaboración de proyectos</li> <li>• Contratación estatal</li> <li>• Presupuesto público</li> <li>• Informática y computación</li> </ul>	
<b>VII. EVIDENCIAS</b>	
<p><b>De desempeño:</b></p> <p>Orientación de la entidad y toma de decisiones</p> <p><b>De producto:</b></p> <p>Documentos aprobados, actos administrativos expedidos, informes elaborados y presentados</p> <p><b>De conocimiento:</b></p>	
<b>VIII. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA</b>	
<p><b>Estudios:</b></p> <p>Tecnólogo o Profesional Universitario en áreas de Ingeniería Sanitaria, Administración Pública, Derecho, Economía, Contaduría Pública, Administración de Empresas, Ingeniería Civil, Ingeniería Industrial, Ingeniería Sanitaria, Ambiental y ciencias naturales y afines.</p>	<p><b>Experiencia:</b></p> <p>Dos (02) años de experiencia en el sector público</p>
<b>I. IDENTIFICACION</b>	

Nivel:	Asistencial
Denominación del Empleo:	Auxiliar Administrativa
Código:	115
Grado Salarial:	01
Número de Cargos:	Uno (01)
Dependencia:	Oficina Asesora de Planeación
Cargo del Jefe Inmediato:	Gerente
<b>II. PROPOSITO PRINCIPAL</b>	
<p>La Oficina Asesora de Planeación será la encargada de asesorar al Gerente y coordinar con las demás entidades del nivel municipal, regional y departamental, la elaboración de proyectos, programas y estudios de desarrollo económico, social, ambiental, deberá preparar el Plan de Inversiones para cada vigencia y hacerle seguimiento al Plan de Desarrollo sectorial y Ejecutar todas las etapas pre-contractuales, contractuales y post contractuales.</p>	
<b>III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asesorar al Gerente en la formación de políticas institucionales y las estrategias necesarias para ejecutarlas.</li> <li>2. Asesorar técnicamente a los servidores públicos de la Empresa de Aseo y representantes de la comunidad en la interpretación de los proyectos específicos, planes, programas de desarrollo institucional para facilitar la evaluación de la gestión y de los resultados como del ejercicio de la veeduría ciudadanas.</li> <li>3. Diseñar y ejecutar en coordinación con los organismos de supervisión y control ambiental, programas de capacitaciones tendientes a desarrollar e interiorizar una nueva cultura organizacional fundamentada en procesos planificados.</li> <li>4. Elaborar conjuntamente con la Gerencia el proyecto de presupuesto de la Empresa De Aseo,</li> <li>5. Implementar y Administrar el banco de proyectos de Inversión de la Empresa De Aseo.</li> <li>6. Conceptuar sobre la conveniencia técnica y económica de los proyectos que se van a financiar con recursos propios, de la Empresa</li> <li>7. Recomendar la adopción y/o modificación del PGIRS y demás instrumentos de gestión administrativa.</li> <li>8. Realizar el proceso de sistematización de la información que posea la Empresa y establecer una base de datos.</li> <li>9. Investigar y proyectar lo relativo a las rutas de recolección de los residuos domiciliarios y en general lo relacionado a la planificación física del Municipio tanto en la zona urbana como en la zona rural</li> <li>10. Elaborar el inventario actualizado y gráfico de las rutas, el cálculo de los productores residenciales comerciales industriales y estatales.</li> <li>11. Realizar la Interventoría y supervisión a aquellos contratos en los que reciba la delegación del Gerente.</li> <li>12. Agotar todas las etapas pre-contractuales y elaborar las minutas de los contratos para las obras que ejecute la Administración Municipal y rendir los informes sobre esta actividad a los organismos de control.</li> <li>13. Elaborar y rendir todos los informes que requieran los organismos de control</li> <li>14. Responder por el manejo y custodia de los recursos de caja menor</li> <li>15. Las demás que sean asignadas por la Ley, Decretos, La Superintendencia de Servicios Públicos,</li> </ol>	

Acuerdos y Actos Administrativos emanados de la gerencia, La Junta Directiva y siempre y cuando estén acordes con la naturaleza de sus funciones.	
<b>IV CRITERIOS DE DESEMPEÑO (CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES)</b>	
un empleo cuyas funciones consisten en asistir y aconsejar a los empleados del Nivel Directivo, sobre las políticas, planes, estrategias, y proyectos encaminados al cumplimiento de las competencias de la Empresa de Servicio De Aseo. Está a cargo de planeación de la Empresa De Servicio De Aseo. Por la naturaleza de sus funciones es un cargo de libre nombramiento y remoción.	
<b>V. RANGO O CAMPO DE APLICACIÓN</b>	
Categoría: Empresas prestadoras de servicios públicos domiciliarios, entidades del nivel municipal, regional y departamental	
Disposición de tiempo permanente para tomar decisiones, no solo en el espacio institucional administrativo sino fuera de él y atendiendo los procedimientos establecidos por la Empresa.	
<b>VI. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fundamentos de administración pública</li> <li>• Normas sobre control interno y gestión de calidad</li> <li>• Normas sobre servicios públicos domiciliarios. Ley 142 de 1994</li> <li>• Régimen de carrera administrativa y código sustantivo del trabajo</li> <li>• Metodología para la elaboración de proyectos</li> <li>• Contratación estatal</li> <li>• Presupuesto público</li> <li>• Informática y computación</li> </ul>	
<b>VII. EVIDENCIAS</b>	
<p><b>De desempeño:</b></p> <p>Observación en el lugar de trabajo</p> <p><b>De producto:</b></p> <p>Brindar los apoyos requeridos para el óptimo funcionamiento de la Empresa</p> <p><b>De conocimiento:</b></p> <p>Verificación en la aplicación de la normatividad vigente</p>	
<b>VIII. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA</b>	
<p><b>Estudios:</b></p> <p>Título de formación técnica profesional o terminación y aprobación de tres (3) años de educación superior.</p>	<p><b>Experiencia:</b></p> <p>Un año de experiencia relacionada con las funciones del cargo</p>

**ARTÍCULO 2º. Competencias Comunes a los Servidores Públicos.** Las competencias comunes para los diferentes empleos a que se refiere el presente manual específico de funciones y de competencias laborales, serán las siguientes:

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
Orientación a resultados	Realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia y calidad.	<p>Cumple con oportunidad en función de estándares, objetivos y metas establecidas por la entidad, las funciones que le son asignadas.</p> <p>Asume la responsabilidad por sus resultados.</p> <p>Compromete recursos y tiempos para mejorar la productividad tomando las medidas necesarias para minimizar los riesgos.</p> <p>Realiza todas las acciones necesarias para alcanzar los objetivos propuestos enfrentando los obstáculos que se presentan.</p>
Orientación al usuario y al ciudadano	Dirigir las decisiones y acciones a la satisfacción de las necesidades e intereses de los usuarios internos y externos, de conformidad con las responsabilidades públicas asignadas a la entidad.	<p>Atiende y valora las necesidades y peticiones de los usuarios y de ciudadanos en general.</p> <p>Considera las necesidades de los usuarios al diseñar proyectos o servicios.</p> <p>Da respuesta oportuna a las necesidades de los usuarios de conformidad con el servicio que ofrece la entidad.</p> <p>Establece diferentes canales de comunicación con el usuario para conocer sus necesidades y propuestas y responde a las mismas.</p> <p>Reconoce la interdependencia entre su trabajo y el de otros.</p>
Transparencia	Hacer uso responsable y claro de los recursos públicos, eliminando cualquier discrecionalidad indebida en su utilización y garantizar el acceso a la información gubernamental.	<p>Proporciona información veraz, objetiva y basada en hechos.</p> <p>Facilita el acceso a la información relacionada con sus responsabilidades y con el servicio a cargo de la entidad en que labora.</p> <p>Demuestra imparcialidad en sus decisiones.</p> <p>Ejecuta sus funciones con base en las normas y criterios aplicables.</p> <p>Utiliza los recursos de la entidad para el desarrollo de las labores y la prestación del servicio.</p>
Compromiso con la Organización	Alinear el propio comportamiento a las necesidades, prioridades y metas organizacionales.	<p>Promueve las metas de la organización y respeta sus normas.</p> <p>Antepone las necesidades de la organización a sus propias necesidades.</p> <p>Apoya a la organización en situaciones difíciles.</p> <p>Demuestra sentido de pertenencia en todas sus actuaciones.</p>

**ARTÍCULO 3º. Competencias Comportamentales por nivel jerárquico de empleos.** Las competencias comportamentales por nivel jerárquico de empleos,



que como mínimo se requieren para desempeñar los empleos a que se refiere el presente manual específico defunciones y de competencias laborales, serán las siguientes:

## NIVEL DIRECTIVO

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
Liderazgo	Guiar y dirigir grupos y establecer y mantener la cohesión de grupo necesaria para alcanzar los objetivos organizacionales	<p>Mantiene a sus colaboradores motivados.</p> <p>Fomenta la comunicación clara, directa y concreta.</p> <p>Constituye y mantiene grupos de trabajo con un desempeño conforme a los estándares.</p> <p>Promueve la eficacia del equipo.</p> <p>Genera un clima positivo y de seguridad en sus colaboradores.</p> <p>Fomenta la participación de todos en los procesos de reflexión y de toma de decisiones.</p> <p>Unifica esfuerzos hacia objetivos y metas institucionales.</p>
Planeación	Determinar eficazmente las metas y prioridades institucionales, identificando las acciones, los responsables, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas.	<p>Anticipa situaciones y escenarios futuros con acierto.</p> <p>Establece objetivos claros y concisos, estructurados y coherentes con las metas organizacionales.</p> <p>Traduce los objetivos estratégicos en planes prácticos y factibles.</p> <p>Busca soluciones a los problemas.</p> <p>Distribuye el tiempo con eficiencia.</p> <p>Establece planes alternativos de acción.</p>
Toma de decisiones	Elegir entre una o varias alternativas para solucionar un problema o atender una situación, comprometiéndose con acciones concretas y consecuentes con la decisión.	<p>Elige con oportunidad, entre muchas alternativas, los proyectos a realizar.</p> <p>Efectúa cambios complejos y comprometidos en sus actividades o en las funciones que tiene asignadas cuando detecta problemas o dificultades para su realización.</p> <p>Decide bajo presión.</p> <p>Decide en situaciones de alta complejidad e incertidumbre.</p>
	Favorecer el aprendizaje y desarrollo de sus colaboradores, articulando las potencialidades y	<p>Identifica necesidades de formación y capacitación y propone acciones para satisfacerlas.</p> <p>Permite niveles de autonomía con el fin de estimular el desarrollo integral del empleado.</p> <p>Delega de manera efectiva sabiendo cuándo intervenir</p>

Dirección y desarrollo de personal	necesidades individuales con las de la organización para optimizar la calidad de las contribuciones de los equipos de trabajo y de las personas, en el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales presentes y futuras.	<p>y cuándo no hacerlo. Hace uso de las habilidades y recurso de su grupo de trabajo para alcanzar las metas y los estándares de productividad.</p> <p>Establece espacios regulares de retroalimentación y reconocimiento del desempeño y sabe manejar hábilmente el bajo desempeño.</p> <p>Tiene en cuenta las opiniones de sus colaboradores.</p> <p>Mantiene con sus colaboradores relaciones de respeto.</p>
Conocimiento del entorno	Estar al tanto de las circunstancias y las relaciones de poder que influyen en el entorno organizacional.	<p>Es consciente de las condiciones específicas del entorno organizacional.</p> <p>Está al día en los acontecimientos claves del sector y del Estado.</p> <p>Conoce y hace seguimiento a las políticas gubernamentales.</p> <p>Identifica las fuerzas políticas que afectan la organización y las posibles alianzas para cumplir con los propósitos organizacionales.</p>

#### NIVEL ASESOR

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
Experticia profesional	Aplicar el conocimiento profesional en la resolución de problemas y transferirlo a su entorno laboral.	<p>Orienta el desarrollo de proyectos especiales para el logro de resultados de la alta dirección.</p> <p>Aconseja y orienta la toma de decisiones en los temas que le han sido asignados.</p> <p>Asesora en materias propias de su campo de conocimiento, emitiendo conceptos, juicios o propuestas ajustados a lineamientos teóricos y técnicos.</p> <p>Se comunica de modo lógico, claro, efectivo y seguro.</p>
Conocimiento del entorno	Conocer e interpretar la organización, su funcionamiento y sus relaciones políticas y administrativas.	<p>Comprende el entorno organizacional que enmarca las situaciones objeto de asesoría y lo toma como referente obligado para emitir juicios, conceptos o propuestas a desarrollar.</p> <p>Se informa permanentemente sobre políticas gubernamentales, problemas y demandas del entorno.</p>
Construcción de relaciones	Establecer y mantener relaciones cordiales y recíprocas con redes o grupos de personas internas y externas a la organización que faciliten la consecución de los objetivos institucionales.	<p>Utiliza sus contactos para conseguir objetivos.</p> <p>Comparte información para establecer lazos.</p> <p>Interactúa con otros de un modo efectivo y adecuado.</p>
	Anticiparse a los problemas	Prevé situaciones y alternativas de solución que

Iniciativa	iniciando acciones para superar los obstáculos y alcanzar metas concretas.	orientan la toma de decisiones de la alta dirección. Enfrenta los problemas y propone acciones concretas para solucionarlos. Reconoce y hace viables las oportunidades.
------------	--	---

#### NIVEL PROFESIONAL

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
Aprendizaje continuo	Adquirir y desarrollar permanentemente conocimientos, destrezas y habilidades, con el fin de mantener altos estándares de eficacia organizacional.	Aprende de la experiencia de otros y de la propia. Se adapta y aplica nuevas tecnologías que se implanten en la organización. Aplica los conocimientos adquiridos a los desafíos que se presentan en el desarrollo del trabajo. Investiga, indaga y profundiza en los temas de su entorno o área de desempeño. Reconoce las propias limitaciones y las necesidades de mejorar su preparación. Asimila nueva información y la aplica correctamente.
Experticia profesional	Aplicar el conocimiento profesional en la resolución de problemas y transferirlo a su entorno laboral.	Analiza de un modo sistemático y racional los aspectos del trabajo, basándose en la información relevante. Aplica reglas básicas y conceptos complejos aprendidos. Identifica y reconoce con facilidad las causas de los problemas y sus posibles soluciones. Clarifica datos o situaciones complejas. Planea, organiza y ejecuta múltiples tareas tendientes a alcanzar resultados institucionales.
Trabajo en equipo y colaboración	Trabajar con otros de forma conjunta y de manera participativa, integrando esfuerzos para la consecución de metas institucionales comunes.	Coopera en distintas situaciones y comparte información. Aporta sugerencias, ideas y opiniones. Expresa expectativas positivas del equipo o de los miembros del mismo. Planifica las propias acciones teniendo en cuenta la repercusión de las mismas para la consecución de los objetivos grupales. Establece diálogo directo con los miembros del equipo que permita compartir información e ideas en condiciones de respeto y cordialidad. Respeta criterios dispares y distintas opiniones del equipo.
		Ofrece respuestas alternativas. Aprovecha las oportunidades y problemas para dar soluciones novedosas.

Creatividad e innovación	Generar y desarrollar nuevas ideas, conceptos, métodos y soluciones.	<p>Desarrolla nuevas formas de hacer y tecnologías.</p> <p>Busca nuevas alternativas de solución y se arriesga a romper esquemas tradicionales.</p> <p>Inicia acciones para superar los obstáculos y alcanzar metas específicas.</p>
--------------------------	--	--

Se agregan cuando tengan personal a cargo:

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
Liderazgo de grupos de trabajo	Asumir el rol de orientador y guía de un grupo o equipo de trabajo, utilizando la autoridad con arreglo a las normas y promoviendo la efectividad en la consecución de objetivos y metas institucionales.	<p>Establece los objetivos del grupo de forma clara y equilibrada.</p> <p>Asegura que los integrantes del grupo compartan planes, programas y proyectos institucionales.</p> <p>Orienta y coordina el trabajo del grupo para la identificación de planes y actividades a seguir.</p> <p>Facilita la colaboración con otras áreas y dependencias.</p> <p>Escucha y tiene en cuenta las opiniones de los integrantes del grupo.</p> <p>Gestiona los recursos necesarios para poder cumplir con las metas propuestas.</p> <p>Garantiza que el grupo tenga la información necesaria.</p> <p>Explica las razones de las decisiones.</p>
Toma de decisiones	Elegir entre una o varias alternativas para solucionar un problema y tomar las acciones concretas y consecuentes con la elección realizada.	<p>Elige alternativas de soluciones efectivas y suficientes para atender los asuntos encomendados.</p> <p>Decide y establece prioridades para el trabajo del grupo.</p> <p>Asume posiciones concretas para el manejo de temas o situaciones que demandan su atención.</p> <p>Efectúa cambios en las actividades o en la manera de desarrollar sus responsabilidades cuando detecta dificultades para su realización o mejores prácticas que pueden optimizar el desempeño.</p> <p>Asume las consecuencias de las decisiones adoptadas.</p> <p>Fomenta la participación en la toma de decisiones.</p>

**NIVEL TECNICO**

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
		<p>Capta y asimila con facilidad conceptos e información.</p> <p>Aplica el conocimiento técnico a las actividades</p>

Experticia técnica	Entender y aplicar los conocimientos técnicos del área de desempeño y mantenerlos actualizados.	<p>cotidianas.</p> <p>Analiza la información de acuerdo con las necesidades de la organización.</p> <p>Comprende los aspectos técnicos y los aplica al desarrollo de procesos y procedimientos en los que está involucrado.</p> <p>Resuelve problemas utilizando sus conocimientos técnicos de su especialidad y garantizando indicadores y estándares establecidos.</p>
Trabajo en equipo	Trabajar con otros para conseguir metas comunes.	<p>Identifica claramente los objetivos del grupo y orienta su trabajo a la consecución de los mismos.</p> <p>Colabora con otros para la realización de actividades y metas grupales.</p>
Creatividad e innovación	Presentar ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones.	<p>Propone y encuentra formas nuevas y eficaces de hacer las cosas.</p> <p>Es recursivo.</p> <p>Es práctico.</p> <p>Busca nuevas alternativas de solución.</p> <p>Revisa permanentemente los procesos y procedimientos para optimizar los resultados.</p>

#### NIVEL ASISTENCIAL

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
Manejo de la información	Manejar con respeto las informaciones personales e institucionales de que dispone.	<p>Evade temas que indagan sobre información confidencial.</p> <p>Recoge sólo información imprescindible para el desarrollo de la tarea.</p> <p>Organiza y guarda de forma adecuada la información a su cuidado, teniendo en cuenta las normas legales y de la organización.</p> <p>No hace pública información laboral o de las personas que pueda afectar la organización o las personas.</p> <p>Es capaz de discernir qué se puede hacer público y qué no.</p> <p>Transmite información oportuna y objetiva.</p>
Adaptación al cambio	Enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas para aceptar los cambios positiva y constructivamente.	<p>Acepta y se adapta fácilmente a los cambios</p> <p>Responde al cambio con flexibilidad.</p> <p>Promueve el cambio.</p>
	Adaptarse a las políticas	<p>Acepta instrucciones aunque se difiera de ellas.</p> <p>Realiza los cometidos y tareas del puesto de trabajo.</p>

Disciplina	institucionales y buscar información de los cambios en la Autoridad competente.	Acepta la supervisión constante.  Realiza funciones orientadas a apoyar la acción de otros miembros de la organización.
Relaciones interpersonales	Establecer y mantener relaciones de trabajo amistosas y positivas, basadas en la comunicación abierta y fluida y en el respeto por los demás.	Escucha con interés a las personas y capta las preocupaciones, intereses y necesidades de los demás.  Transmite eficazmente las ideas, sentimientos e información impidiendo con ello malos entendidos o situaciones confusas que puedan generar conflictos.
Colaboración	Cooperar con los demás con el fin de alcanzar los objetivos institucionales.	Ayuda al logro de los objetivos articulando sus actuaciones con los demás.  Cumple los compromisos que adquiere.  Facilita la labor de sus superiores y compañeros de trabajo.

**ARTÍCULO 4º.** El Gerente o Subgerente entregará a cada funcionario copia de las funciones y competencias determinadas en el presente manual para el respectivo empleo en el momento de la posesión, cuando sea ubicado en otra dependencia que implique cambio de funciones o cuando mediante la adopción o modificación del manual se afecten las establecidas para los empleos. Los jefes inmediatos responderán por la orientación del empleado en el cumplimiento de las mismas.

**ARTÍCULO 5º.** Cuando para el desempeño de un empleo se exija una profesión, arte u oficio debidamente reglamentado, la posesión de grados, títulos, licencias, matrículas o autorizaciones previstas en las leyes o en sus reglamentos, no podrán ser compensadas por experiencia u otras calidades, salvo cuando las mismas leyes así lo establezcan.

**ARTÍCULO 6º.** La Gerencia, mediante acto administrativo, adoptará las modificaciones o adiciones necesarias para mantener actualizado el manual específico de funciones y de competencias laborales y podrá establecer las equivalencias entre estudios y experiencia, en los casos en que se considere necesario.

**ARTÍCULO 8º.** El presente Acuerdo rige a partir de la fecha de su publicación.

### **COMUNÍQUESE Y CÚMPLASE,**

Dada en Trujillo, Valle del Cauca a los diecinueve (19) días del mes de febrero del año dos mil trece (2013).

**JAIME ALBERTO LOPEZ LOPEZ**  
Presidente de la Junta

## Anexo 2. Encuesta empleados Empresa de Aseo de Trujillo. 2015

### "DISEÑO DE UN MODELO DE SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA DE SERVICIO DE ASEO DEL MUNICIPIO DE TRUJILLO S.A. E.S.P."

#### MODELO DE ENCUESTA

Fecha: 25-05-2015

Nombre de quien diligencia: Jaime Alberto Santa Bárbara

Estudiantes de Administración de Empresas de la universidad del Valle, sede Tuluá, se encuentran desarrollando una investigación de mejores prácticas en procesos de talento humano, por lo tanto la información recolectada con el presente instrumento es de índole académico y no es para la empresa. Agradecemos su atención.

A continuación se presenta una serie de situaciones que se relacionan con el tema de preparación y crecimiento laboral. Por lo tanto sea muy sincero al responder las preguntas; estas no serán calificadas como buenas o malas. Las respuestas son confidenciales y anónimas.

**Pregunta 1** ¿Tiempo de vinculación en la empresa?

Menos de 6 meses _____	De 3 a 4 años _____
De 6 meses a 1 año _____	De 4 a 5 años _____
De 1 a 2 años _____	De 5 a 7 años _____
De 2 a 3 años <input checked="" type="checkbox"/>	De 7 o más años _____

**Pregunta 2** ¿Cómo se generó su contratación?

Contratación directa <input checked="" type="checkbox"/>	Por convocatoria _____
Por concurso _____	Por méritos _____
Otro: _____	

**Pregunta 3** ¿Tipo de Contratación laboral?

Por prestación de servicios _____	Contrato a término fijo _____
Contrato a término indefinido <input checked="" type="checkbox"/>	Contrato por orden de servicio _____
Contrato ocasional de trabajo _____	otro _____ ¿Cuál? _____

**Pregunta 4** ¿cuáles su nivel de estudio?

Primaria Incompleta _____	Universitario Incompleto _____ Cuantos semestres _____
Primaria Completa _____	Universitario Completo <input checked="" type="checkbox"/>
Bachillerato Incompleto _____	Postgrado <input checked="" type="checkbox"/>
Bachillerato Completo _____	Tecnólogo: _____
	Técnico: _____

Otro(s) \_\_\_\_\_

¿Cual?

**Pregunta 5** ¿ Que labor realiza usted dentro de la empresa?

\_\_\_\_\_ Gerente \_\_\_\_\_

**Pregunta 6** ¿Está capacitado para realizar la función que hace en la empresa?

Si  No \_\_\_\_\_

**Pregunta 7** ¿La empresa le dio inducción para realizar su función?

Si  No \_\_\_\_\_

**Pregunta 8** ¿La empresa le suministro el manual de funciones?

Si  No \_\_\_\_\_

**Pregunta 9** ¿De acuerdo a su antigüedad en la empresa con qué frecuencia ha participado en programas de formación y capacitación que contribuyeron a su crecimiento profesional?

- Una vez por trimestre  
 Una vez por semestre  
 Una vez al año  
 Una vez cada dos años  
 Superior a dos años  
 Ninguno de los anteriores.

Recuerda el tipo de capacitación: \_\_\_\_\_

**Pregunta 10** ¿Cómo considera que puede mejorar su desempeño laboral?

- Participando en programas de capacitación  
 Mejorando la actitud de servicio  
 Desarrollando habilidades y destrezas  
 Aumentando el compromiso para la realización del trabajo  
 Contando con recursos físicos y elementos apropiados para desarrollar el trabajo.  
 Todas las anteriores

**Pregunta 11** ¿Por qué motivos considera que la gestión de su trabajo es excelente?

- Por oportunidad en tiempos de respuesta.  
 Cumple con la directrices de su proceso.  
 Es comprometido con la Organización y su labor.  
 Manejo y servicio al cliente.  
 Mantiene actualizado con las necesidades de la Organización y realiza aportes.  
 Todas las anteriores



**"DISEÑO DE UN MODELO DE SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS PARA LA  
EMPRESA DE SERVICIO DE ASEO DEL MUNICIPIO DE TRUJILLO S.A. E.S.P."**

**MODELO DE ENCUESTA**

Fecha: MAYO 25/2015

Nombre de quien diligencia: NIDIA GONZALEZ C

Estudiantes de Administración de Empresas de la universidad del Valle, sede Tuluá, se encuentran desarrollando una investigación de mejores prácticas en procesos de talento humano, por lo tanto la información recolectada con el presente instrumento es de índole académico y no es para la empresa. Agradecemos su atención.

A continuación se presenta una serie de situaciones que se relacionan con el tema de preparación y crecimiento laboral. Por lo tanto sea muy sincero al responder las preguntas; estas no serán calificadas como buenas o malas. Las respuestas son confidenciales y anónimas.

**Pregunta 1** ¿Tiempo de vinculación en la empresa?

Menos de 6 meses _____	De 3 a 4 años _____
De 6 meses a 1 año _____	De 4 a 5 años _____
De 1 a 2 años _____	De 5 a 7 años _____
De 2 A 3 años <input checked="" type="checkbox"/> _____	De 7 o más años _____

**Pregunta 2** ¿Cómo se generó su contratación?

Contratación directa <input checked="" type="checkbox"/> _____	Por convocatoria _____
Por concurso _____	Por méritos _____
Otro: _____	

**Pregunta 3** ¿Tipo de Contratación laboral?

Por prestación de servicios _____	Contrato a término fijo _____
Contrato a término indefinido <input checked="" type="checkbox"/> _____	Contrato por orden de servicio _____
Contrato ocasional de trabajo _____	otro _____ ¿Cuál? _____

**Pregunta 4** ¿cuáles su nivel de estudio?

Primaria Incompleta _____	Universitario Incompleto ___ Cuantos semestres _____
Primaria Completa _____	Universitario Completo _____
Bachillerato Incompleto _____	Postgrado _____
Bachillerato Completo _____	Tecnólogo: <input checked="" type="checkbox"/> _____
	Técnico: _____

**“DISEÑO DE UN MODELO DE SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS PARA LA  
EMPRESA DE SERVICIO DE ASEO DEL MUNICIPIO DE TRUJILLO S.A. E.S.P.”**

**MODELO DE ENCUESTA**

Fecha: 25 .05.2015

Nombre de quien diligencia: Rubén Danilo Agudelo

Estudiantes de Administración de Empresas de la universidad del Valle, sede Tuluá, se encuentran desarrollando una investigación de mejores prácticas en procesos de talento humano, por lo tanto la información recolectada con el presente instrumento es de índole académico y no es para la empresa. Agradecemos su atención.

A continuación se presenta una serie de situaciones que se relacionan con el tema de preparación y crecimiento laboral. Por lo tanto sea muy sincero al responder las preguntas; estas no serán calificadas como buenas o malas. Las respuestas son confidenciales y anónimas.

**Pregunta 1** ¿Tiempo de vinculación en la empresa?

Menos de 6 meses _____	De 3 a 4 años _____
De 6 meses a 1 año _____	De 4 a 5 años _____
De 1 a 2 años <u>X</u> _____	De 5 a 7 años _____
De 2 A 3 años _____	De 7 o más años _____

**Pregunta 2** ¿Cómo se generó su contratación?

Contratación directa <u>X</u> _____	Por convocatoria _____
Por concurso _____	Por méritos _____
Otro: _____	

**Pregunta 3** ¿Tipo de Contratación laboral?

Por prestación de servicios <u>X</u> _____	Contrato a término fijo _____
Contrato a término indefinido _____	Contrato por orden de servicio _____
Contrato ocasional de trabajo _____	otro _____ ¿Cuál? _____

**Pregunta 4** ¿cuáles su nivel de estudio?

Primaria Incompleta <u>X</u> _____	Universitario Incompleto _____ Cuantos semestres _____
Primaria Completa _____	Universitario Completo _____
Bachillerato Incompleto _____	Postgrado _____
Bachillerato Completo _____	Tecnólogo: _____
	Técnico: _____

Otro(s) \_\_\_\_\_

¿Cual?

**Pregunta 5** ¿ Que labor realiza usted dentro de la empresa?

\_\_\_\_\_ Recolección de basura \_\_\_\_\_

**Pregunta 6** ¿Está capacitado para realizar la función que hace en la empresa?

Sí  No \_\_\_\_\_

**Pregunta 7** ¿La empresa le dio inducción para realizar su función?

Sí \_\_\_\_\_ No

**Pregunta 8** ¿La empresa le suministro el manual de funciones?

Sí \_\_\_\_\_ No

**Pregunta 9** ¿De acuerdo a su antigüedad en la empresa con qué frecuencia ha participado en programas de formación y capacitación que contribuyeron a su crecimiento profesional?

- \_\_\_\_\_ Una vez por trimestre
- \_\_\_\_\_ Una vez por semestre
- \_\_\_\_\_ Una vez al año
- \_\_\_\_\_ Una vez cada dos años
- \_\_\_\_\_ Superior a dos años
- Ninguno de los anteriores.

Recuerda el tipo de capacitación: \_\_\_\_\_

**Pregunta 10** ¿Cómo considera que puede mejorar su desempeño laboral?

- \_\_\_\_\_ Participando en programas de capacitación
- \_\_\_\_\_ Mejorando la actitud de servicio
- \_\_\_\_\_ Desarrollando habilidades y destrezas
- Aumentando el compromiso para la realización del trabajo
- \_\_\_\_\_ Contando con recursos físicos y elementos apropiados para desarrollar el trabajo.
- \_\_\_\_\_ Todas las anteriores

**Pregunta 11** ¿Por qué motivos considera que la gestión de su trabajo es excelente?

- \_\_\_\_\_ Por oportunidad en tiempos de respuesta.
- \_\_\_\_\_ Cumple con la directrices de su proceso.
- Es comprometido con la Organización y su labor.
- \_\_\_\_\_ Manejo y servicio al cliente.
- \_\_\_\_\_ Mantiene actualizado con las necesidades de la Organización y realiza aportes.
- \_\_\_\_\_ Todas las anteriores

**“DISEÑO DE UN MODELO DE SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS PARA LA  
EMPRESA DE SERVICIO DE ASEO DEL MUNICIPIO DE TRUJILLO S.A. E.S.P.”**

**MODELO DE ENCUESTA**

Fecha: 25-05-2015

Nombre de quien diligencia: Orlando Hernandez

Estudiantes de Administración de Empresas de la universidad del Valle, sede Tuluá, se encuentran desarrollando una investigación de mejores prácticas en procesos de talento humano, por lo tanto la información recolectada con el presente instrumento es de índole académico y no es para la empresa. Agradecemos su atención.

A continuación se presenta una serie de situaciones que se relacionan con el tema de preparación y crecimiento laboral. Por lo tanto sea muy sincero al responder las preguntas; estas no serán calificadas como buenas o malas. Las respuestas son confidenciales y anónimas.

**Pregunta 1** ¿Tiempo de vinculación en la empresa?

Menos de 6 meses _____	De 3 a 4 años _____
De 6 meses a 1 año _____	De 4 a 5 años _____
De 1 a 2 años _____	De 5 a 7 años _____
De 2 A 3 años <u>x</u> _____	De 7 o más años _____

**Pregunta 2** ¿Cómo se generó su contratación?

Contratación directa <u>x</u> _____	Por convocatoria _____
Por concurso _____	Por méritos _____
Otro: _____	

**Pregunta 3** ¿Tipo de Contratación laboral?

Por prestación de servicios <u>x</u> _____	Contrato a término fijo _____
Contrato a término indefinido _____	Contrato por orden de servicio _____
Contrato ocasional de trabajo _____	otro _____ ¿Cuál? _____

**Pregunta 4** ¿cuáles su nivel de estudio?

Primaria Incompleta <u>x</u> _____	Universitario Incompleto _____ Cuantos semestres _____
Primaria Completa _____	Universitario Completo _____
Bachillerato Incompleto _____	Postgrado _____
Bachillerato Completo _____	Tecnólogo: _____
	Técnico: _____

Otro(s) \_\_\_\_\_

¿Cual?

**Pregunta 5** ¿ Que labor realiza usted dentro de la empresa?

Recolección basuras

**Pregunta 6** ¿Está capacitado para realizar la función que hace en la empresa?

Sí  No

**Pregunta 7** ¿La empresa le dio inducción para realizar su función?

Sí  No

**Pregunta 8** ¿La empresa le suministro el manual de funciones?

Sí  No

**Pregunta 9** ¿De acuerdo a su antigüedad en la empresa con qué frecuencia ha participado en programas de formación y capacitación que contribuyeron a su crecimiento profesional?

- Una vez por trimestre
- Una vez por semestre
- Una vez al año
- Una vez cada dos años
- Superior a dos años
- Ninguno de los anteriores.

Recuerda el tipo de capacitación: Emprendedor manejo resoldo o soldador

**Pregunta 10** ¿Cómo considera que puede mejorar su desempeño laboral?

- Participando en programas de capacitación
- Mejorando la actitud de servicio
- Desarrollando habilidades y destrezas
- Aumentando el compromiso para la realización del trabajo
- Contando con recursos físicos y elementos apropiados para desarrollar el trabajo.
- Todas las anteriores

**Pregunta 11** ¿Por qué motivos considera que la gestión de su trabajo es excelente?

- Por oportunidad en tiempos de respuesta.
- Cumple con la directrices de su proceso.
- Es comprometido con la Organización y su labor.
- Manejo y servicio al cliente.
- Mantiene actualizado con las necesidades de la Organización y realiza aportes.
- Todas las anteriores

**“DISEÑO DE UN MODELO DE SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS PARA LA  
EMPRESA DE SERVICIO DE ASEO DEL MUNICIPIO DE TRUJILLO S.A. E.S.P.”**

**MODELO DE ENCUESTA**

Fecha: 25-05-15

Nombre de quien diligencia: Ruben Dario Lozano

Estudiantes de Administración de Empresas de la universidad del Valle, sede Tuluá, se encuentran desarrollando una investigación de mejores prácticas en procesos de talento humano, por lo tanto la información recolectada con el presente instrumento es de índole académico y no es para la empresa. Agradecemos su atención.

A continuación se presenta una serie de situaciones que se relacionan con el tema de preparación y crecimiento laboral. Por lo tanto sea muy sincero al responder las preguntas; estas no serán calificadas como buenas o malas. Las respuestas son confidenciales y anónimas.

**Pregunta 1** ¿Tiempo de vinculación en la empresa?

Menos de 6 meses _____	De 3 a 4 años <u>X</u> _____
De 6 meses a 1 año _____	De 4 a 5 años _____
De 1 a 2 años _____	De 5 a 7 años _____
De 2 a 3 años _____	De 7 o más años _____

**Pregunta 2** ¿Cómo se generó su contratación?

Contratación directa <u>X</u> _____	Por convocatoria _____
Por concurso _____	Por méritos _____
Otro: _____	

**Pregunta 3** ¿Tipo de Contratación laboral?

Por prestación de servicios <u>X</u> _____	Contrato a término fijo _____
Contrato a término indefinido _____	Contrato por orden de servicio _____
Contrato ocasional de trabajo _____	otro _____ ¿Cuál? _____

**Pregunta 4** ¿cuáles su nivel de estudio?

Primaria Incompleta _____	Universitario Incompleto <u>  </u> Cuantos semestres <u>  </u>
Primaria Completa _____	Universitario Completo _____
Bachillerato Incompleto _____	Postgrado _____
Bachillerato Completo <u>X</u> _____	Tecnólogo: _____
	Técnico: _____

Otro(s) \_\_\_\_\_

¿Cual?

**Pregunta 5** ¿ Que labor realiza usted dentro de la empresa?

conductor carro basuras.

**Pregunta 6** ¿Está capacitado para realizar la función que hace en la empresa?

Sí  No

**Pregunta 7** ¿La empresa le dio inducción para realizar su función?

Sí  No

**Pregunta 8** ¿La empresa le suministro el manual de funciones?

Sí  No

**Pregunta 9** ¿De acuerdo a su antigüedad en la empresa con qué frecuencia ha participado en programas de formación y capacitación que contribuyeron a su crecimiento profesional?

- Una vez por trimestre
- Una vez por semestre
- Una vez al año
- Una vez cada dos años
- Superior a dos años
- Ninguno de los anteriores.

Recuerda el tipo de capacitación: \_\_\_\_\_

**Pregunta 10** ¿Cómo considera que puede mejorar su desempeño laboral?

- Participando en programas de capacitación
- Mejorando la actitud de servicio
- Desarrollando habilidades y destrezas
- Aumentando el compromiso para la realización del trabajo
- Contando con recursos físicos y elementos apropiados para desarrollar el trabajo.
- Todas las anteriores

**Pregunta 11** ¿Por qué motivos considera que la gestión de su trabajo es excelente?

- Por oportunidad en tiempos de respuesta.
- Cumple con la directrices de su proceso.
- Es comprometido con la Organización y su labor.
- Manejo y servicio al cliente.
- Mantiene actualizado con las necesidades de la Organización y realiza aportes.
- Todas las anteriores

**“DISEÑO DE UN MODELO DE SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS PARA LA  
EMPRESA DE SERVICIO DE ASEO DEL MUNICIPIO DE TRUJILLO S.A. E.S.P.”**

**MODELO DE ENCUESTA**

Fecha: 25-05-15

Nombre de quien diligencia: Carolina de Jesus Henao

Estudiantes de Administración de Empresas de la universidad del Valle, sede Tuluá, se encuentran desarrollando una investigación de mejores prácticas en procesos de talento humano, por lo tanto la información recolectada con el presente instrumento es de índole académico y no es para la empresa. Agradecemos su atención.

A continuación se presenta una serie de situaciones que se relacionan con el tema de preparación y crecimiento laboral. Por lo tanto sea muy sincero al responder las preguntas; estas no serán calificadas como buenas o malas. Las respuestas son confidenciales y anónimas.

**Pregunta 1** ¿Tiempo de vinculación en la empresa?

Menos de 6 meses _____	De 3 a 4 años _____
De 6 meses a 1 año _____	De 4 a 5 años <input checked="" type="checkbox"/>
De 1 a 2 años _____	De 5 a 7 años _____
De 2 A 3 años _____	De 7 o más años _____

**Pregunta 2** ¿Cómo se generó su contratación?

Contratación directa <input checked="" type="checkbox"/>	Por convocatoria _____
Por concurso _____	Por méritos _____
Otro: _____	

**Pregunta 3** ¿Tipo de Contratación laboral?

Por prestación de servicios <input checked="" type="checkbox"/>	Contrato a término fijo _____
Contrato a término indefinido _____	Contrato por orden de servicio _____
Contrato ocasional de trabajo _____	otro _____ ¿Cuál? _____

**Pregunta 4** ¿cuáles su nivel de estudio?

Primaria Incompleta <input checked="" type="checkbox"/>	Universitario Incompleto _____ Cuantos semestres _____
Primaria Completa _____	Universitario Completo _____
Bachillerato Incompleto _____	Postgrado _____
Bachillerato Completo _____	Tecnólogo: _____
	Técnico: _____



Otro(s) \_\_\_\_\_

¿Cual?

**Pregunta 5** ¿ Que labor realiza usted dentro de la empresa? ...

educación de window

**Pregunta 6** ¿Está capacitado para realizar la función que hace en la empresa?

Sí  No

**Pregunta 7** ¿La empresa le dio inducción para realizar su función?

Sí  No

**Pregunta 8** ¿La empresa le suministro el manual de funciones?

Sí  No

**Pregunta 9** ¿De acuerdo a su antigüedad en la empresa con qué frecuencia ha participado en programas de formación y capacitación que contribuyeron a su crecimiento profesional?

- Una vez por trimestre
- Una vez por semestre
- Una vez al año
- Una vez cada dos años
- Superior a dos años
- Ninguno de los anteriores.

Recuerda el tipo de capacitación: \_\_\_\_\_

**Pregunta 10** ¿Cómo considera que puede mejorar su desempeño laboral?

- Participando en programas de capacitación
- Mejorando la actitud de servicio
- Desarrollando habilidades y destrezas
- Aumentando el compromiso para la realización del trabajo
- Contando con recursos físicos y elementos apropiados para desarrollar el trabajo.
- Todas las anteriores

**Pregunta 11** ¿Por qué motivos considera que la gestión de su trabajo es excelente?

- Por oportunidad en tiempos de respuesta.
- Cumple con la directrices de su proceso.
- Es comprometido con la Organización y su labor.
- Manejo y servicio al cliente.
- Mantiene actualizado con las necesidades de la Organización y realiza aportes.
- Todas las anteriores

**“DISEÑO DE UN MODELO DE SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS PARA LA  
EMPRESA DE SERVICIO DE ASEO DEL MUNICIPIO DE TRUJILLO S.A. E.S.P.”**

**MODELO DE ENCUESTA**

Fecha: 25-05-2015

Nombre de quien diligencia: Edward Andres Jaramillo

Estudiantes de Administración de Empresas de la universidad del Valle, sede Tuluá, se encuentran desarrollando una investigación de mejores prácticas en procesos de talento humano, por lo tanto la información recolectada con el presente instrumento es de índole académico y no es para la empresa. Agradecemos su atención.

A continuación se presenta una serie de situaciones que se relacionan con el tema de preparación y crecimiento laboral. Por lo tanto sea muy sincero al responder las preguntas; estas no serán calificadas como buenas o malas. Las respuestas son confidenciales y anónimas.

**Pregunta 1** ¿Tiempo de vinculación en la empresa?

Menos de 6 meses _____	De 3 a 4 años <u>X</u> _____
De 6 meses a 1 año _____	De 4 a 5 años _____
De 1 a 2 años _____	De 5 a 7 años _____
De 2 a 3 años _____	De 7 o más años _____

**Pregunta 2** ¿Cómo se generó su contratación?

Contratación directa <u>X</u> _____	Por convocatoria _____
Por concurso _____	Por méritos _____
Otro: _____	

**Pregunta 3** ¿Tipo de Contratación laboral?

Por prestación de servicios <u>X</u> _____	Contrato a término fijo _____
Contrato a término indefinido _____	Contrato por orden de servicio _____
Contrato ocasional de trabajo _____	otro _____ ¿Cuál? _____

**Pregunta 4** ¿cuáles su nivel de estudio?

Primaria Incompleta <u>X</u> _____	Universitario Incompleto _____ Cuantos semestres _____
Primaria Completa _____	Universitario Completo _____
Bachillerato Incompleto _____	Postgrado _____
Bachillerato Completo _____	Tecnólogo: _____
	Técnico: _____

Otro(s) \_\_\_\_\_

¿Cual?

**Pregunta 5** ¿ Que labor realiza usted dentro de la empresa?

Recolección de residuos sólidos.

**Pregunta 6** ¿Está capacitado para realizar la función que hace en la empresa?

Sí  No

**Pregunta 7** ¿La empresa le dio inducción para realizar su función?

Sí  No

**Pregunta 8** ¿La empresa le suministro el manual de funciones?

Sí  No

**Pregunta 9** ¿De acuerdo a su antigüedad en la empresa con qué frecuencia ha participado en programas de formación y capacitación que contribuyeron a su crecimiento profesional?

- Una vez por trimestre
- Una vez por semestre
- Una vez al año
- Una vez cada dos años
- Superior a dos años
- Ninguno de los anteriores.

Recuerda el tipo de capacitación: \_\_\_\_\_

**Pregunta 10** ¿Cómo considera que puede mejorar su desempeño laboral?

- Participando en programas de capacitación
- Mejorando la actitud de servicio
- Desarrollando habilidades y destrezas
- Aumentando el compromiso para la realización del trabajo
- Contando con recursos físicos y elementos apropiados para desarrollar el trabajo.
- Todas las anteriores

**Pregunta 11** ¿Por qué motivos considera que la gestión de su trabajo es excelente?

- Por oportunidad en tiempos de respuesta.
- Cumple con la directrices de su proceso.
- Es comprometido con la Organización y su labor.
- Manejo y servicio al cliente.
- Mantiene actualizado con las necesidades de la Organización y realiza aportes.
- Todas las anteriores

**“DISEÑO DE UN MODELO DE SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS PARA LA  
EMPRESA DE SERVICIO DE ASEO DEL MUNICIPIO DE TRUJILLO S.A. E.S.P.”**

**MODELO DE ENCUESTA**

Fecha: Mayo 25/2015  
Nombre de quien diligencia: SAUEL WILLIAM GALINDO

Estudiantes de Administración de Empresas de la universidad del Valle, sede Tuluá, se encuentran desarrollando una investigación de mejores prácticas en procesos de talento humano, por lo tanto la información recolectada con el presente instrumento es de índole académico y no es para la empresa. Agradecemos su atención.

A continuación se presenta una serie de situaciones que se relacionan con el tema de preparación y crecimiento laboral. Por lo tanto sea muy sincero al responder las preguntas; estas no serán calificadas como buenas o malas. Las respuestas son confidenciales y anónimas.

**Pregunta 1** ¿Tiempo de vinculación en la empresa?

Menos de 6 meses _____	De 3 a 4 años _____
De 6 meses a 1 año _____	De 4 a 5 años <input checked="" type="checkbox"/>
De 1 a 2 años _____	De 5 a 7 años _____
De 2 A 3 años _____	De 7 o más años _____

**Pregunta 2** ¿Cómo se generó su contratación?

Contratación directa <input checked="" type="checkbox"/>	Por convocatoria _____
Por concurso _____	Por méritos _____
Otro: _____	

**Pregunta 3** ¿Tipo de Contratación laboral?

Por prestación de servicios <input checked="" type="checkbox"/>	Contrato a término fijo _____
Contrato a término indefinido _____	Contrato por orden de servicio _____
Contrato ocasional de trabajo _____	otro _____ ¿Cuál? _____

**Pregunta 4** ¿cuáles su nivel de estudio?

Primaria Incompleta <input checked="" type="checkbox"/>	Universitario Incompleto _____ Cuantos semestres _____
Primaria Completa _____	Universitario Completo _____
Bachillerato Incompleto _____	Postgrado _____
Bachillerato Completo _____	Tecnólogo: _____
	Técnico: _____

Otro(s) \_\_\_\_\_

¿Cual?

**Pregunta 5** ¿Que labor realiza usted dentro de la empresa?

Recepción de Residuos Sólidos

**Pregunta 6** ¿Está capacitado para realizar la función que hace en la empresa?

Sí  No

**Pregunta 7** ¿La empresa le dio inducción para realizar su función?

Sí  No

**Pregunta 8** ¿La empresa le suministro el manual de funciones?

Sí  No

**Pregunta 9** ¿De acuerdo a su antigüedad en la empresa con qué frecuencia ha participado en programas de formación y capacitación que contribuyeron a su crecimiento profesional?

- Una vez por trimestre
- Una vez por semestre
- Una vez al año
- Una vez cada dos años
- Superior a dos años
- Ninguno de los anteriores.

Recuerda el tipo de capacitación: Emprendedor de manejo de Residuos Sólidos

**Pregunta 10** ¿Cómo considera que puede mejorar su desempeño laboral?

- Participando en programas de capacitación
- Mejorando la actitud de servicio
- Desarrollando habilidades y destrezas
- Aumentando el compromiso para la realización del trabajo
- Contando con recursos físicos y elementos apropiados para desarrollar el trabajo
- Todas las anteriores

**Pregunta 11** ¿Por qué motivos considera que la gestión de su trabajo es excelente?

- Por oportunidad en tiempos de respuesta.
- Cumple con la directrices de su proceso.
- Es comprometido con la Organización y su labor.
- Manejo y servicio al cliente.
- Mantiene actualizado con las necesidades de la Organización y realiza aportes.
- Todas las anteriores

**“DISEÑO DE UN MODELO DE SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS PARA LA  
EMPRESA DE SERVICIO DE ASEO DEL MUNICIPIO DE TRUJILLO S.A. E.S.P.”**

**MODELO DE ENCUESTA**

Fecha: 25-05-2015

Nombre de quien diligencia: Silvia Loiza Montal

Estudiantes de Administración de Empresas de la universidad del Valle, sede Tuluá, se encuentran desarrollando una investigación de mejores prácticas en procesos de talento humano, por lo tanto la información recolectada con el presente instrumento es de índole académico y no es para la empresa. Agradecemos su atención.

A continuación se presenta una serie de situaciones que se relacionan con el tema de preparación y crecimiento laboral. Por lo tanto sea muy sincero al responder las preguntas; estas no serán calificadas como buenas o malas. Las respuestas son confidenciales y anónimas.

**Pregunta 1** ¿Tiempo de vinculación en la empresa?

Menos de 6 meses _____	De 3 a 4 años _____
De 6 meses a 1 año _____	De 4 a 5 años <u>X</u> _____
De 1 a 2 años _____	De 5 a 7 años _____
De 2 A 3 años _____	De 7 o más años _____

**Pregunta 2** ¿Cómo se generó su contratación?

Contratación directa <u>X</u> _____	Por convocatoria _____
Por concurso _____	Por méritos _____
Otro: _____	

**Pregunta 3** ¿Tipo de Contratación laboral?

Por prestación de servicios X \_\_\_\_\_ Contrato a término fijo \_\_\_\_\_  
Contrato a término indefinido \_\_\_\_\_ Contrato por orden de servicio \_\_\_\_\_  
Contrato ocasional de trabajo \_\_\_\_\_ otro \_\_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**Pregunta 4** ¿cuáles su nivel de estudio?

Primaria Incompleta <u>X</u> _____	Universitario Incompleto _____ Cuantos semestres _____
Primaria Completa _____	Universitario Completo _____
Bachillerato Incompleto _____	Postgrado _____
Bachillerato Completo _____	Tecnólogo: _____
	Técnico: _____

Otro(s) \_\_\_\_\_

¿Cual?

**Pregunta 5** ¿ Que labor realiza usted dentro de la empresa?

Recolección y bando de residuos sólidos.

**Pregunta 6** ¿Está capacitado para realizar la función que hace en la empresa?

Sí  No

**Pregunta 7** ¿La empresa le dio inducción para realizar su función?

Sí  No

**Pregunta 8** ¿La empresa le suministro el manual de funciones?

Sí  No

**Pregunta 9** ¿De acuerdo a su antigüedad en la empresa con qué frecuencia ha participado en programas de formación y capacitación que contribuyeron a su crecimiento profesional?

- Una vez por trimestre
- Una vez por semestre
- Una vez al año
- Una vez cada dos años
- Superior a dos años
- Ninguno de los anteriores.

Recuerda el tipo de capacitación: Emprendedor de manejo de residuos sólidos.

**Pregunta 10** ¿Cómo considera que puede mejorar su desempeño laboral?

- Participando en programas de capacitación
- Mejorando la actitud de servicio
- Desarrollando habilidades y destrezas
- Aumentando el compromiso para la realización del trabajo
- Contando con recursos físicos y elementos apropiados para desarrollar el trabajo.
- Todas las anteriores

**Pregunta 11** ¿Por qué motivos considera que la gestión de su trabajo es excelente?

- Por oportunidad en tiempos de respuesta.
- Cumple con la directrices de su proceso.
- Es comprometido con la Organización y su labor.
- Manejo y servicio al cliente.
- Mantiene actualizado con las necesidades de la Organización y realiza aportes.
- Todas las anteriores

Anexo 3. Entrevista Gerente Empresa de Servicios de Aseo de Trujillo.2015

"DISEÑO DE UN MODELO DE SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA DE SERVICIO DE ASEO DEL MUNICIPIO DE TRUJILLO S.A. E.S.P."

ENTREVISTA DIRECTA- GERENTE EMPRESA DE ASEO

Fecha: 08-07-15.  
Nombre de quien diligencia: Jaime Alberto Santos

1. CANTIDAD DE PERSONAS QUE LABORAN EN LAS EMPRESAS.

• 1-10 \_\_\_\_\_ 11-20  21-30 \_\_\_\_\_ Mayor 31 \_\_\_\_\_

2. TIENE LA EMPRESA PLAN DE ADMINISTRACION DE PERSONAL

SI \_\_\_\_\_ NO

3. TIENEN EN LA EMPRESA ALGUNAS PRACTICAS DE RECLUTAMIENTO

SI \_\_\_\_\_ NO

Nota: Si la respuesta es positiva continuar con el punto 4 de lo contrario saltar al punto 5.

4. PRÁCTICAS DE RECLUTAMIENTO MÁS UTILIZADOS EN LAS EMPRESAS

- REFERENCIAS \_\_\_\_\_
- EXPERIENCIA PROPIA \_\_\_\_\_
- AVISOS EN PERIODICOS \_\_\_\_\_
- ENVIAN CONCURSOS \_\_\_\_\_
- OTROS \_\_\_\_\_

5. TIENEN EN LA EMPRESA TÉCNICAS DE SELECCIÓN DEL PERSONAL

SI \_\_\_\_\_ NO

Nota: Si la respuesta es positiva continuar con el punto 6 de lo contrario saltar al punto 7.

6. TÉCNICAS DE SELECCIÓN DEL PERSONAL

- RECOMENDACIONES \_\_\_\_\_
- ENTREVISTAS \_\_\_\_\_
- OFERTAS DE SERVICIO \_\_\_\_\_
- OTRAS \_\_\_\_\_

7. LA EMPRESA TIENEN DEFINIDO EL PERFIL DEL PUESTO QUE SE VA A OCUPAR ANTES DEL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL

SI  NO \_\_\_\_\_

8. COMO LA EMPRESA OBTIENEN LA LISTA DE PERSONAS A ELEGIR PARA UN PUESTO

SI  NO \_\_\_\_\_

Nota: Si la respuesta es positiva continuar con el punto 9 de lo contrario saltar al punto 10.

?



9. COMO OBTIENEN LA LISTA

- CV \_\_\_\_\_
- RECOMENDACIONES \_\_\_\_\_
- BASE DATOS  \_\_\_\_\_
- CONCURSOS \_\_\_\_\_
- EMPRESAS DE RRHH \_\_\_\_\_
- SENA \_\_\_\_\_
- OTRAS \_\_\_\_\_

10. APLICA EN LA EMPRESA RECLUTAMIENTO INTERNO Y EXTERNO

SI \_\_\_\_\_ NO

11. APLICAN PRUEBAS PSICOLÓGICAS EN LA EMPRESA PARA LA SELECCIÓN DEL PERSONAL

SI \_\_\_\_\_ NO

12. PRUEBAS PSICOLÓGICAS QUE LAS EMPRESAS APLICAN

- DE CONOCIMIENTO O INTELIGENCIA \_\_\_\_\_
- SIMULACIONES O DINAMICAS \_\_\_\_\_
- TEST \_\_\_\_\_
- DESEMPEÑO \_\_\_\_\_
- SICOMETRICAS \_\_\_\_\_
- NO APLICAN PRUEBAS \_\_\_\_\_

N.A.

13. APLICAN ENTREVISTAS EN LA EMPRESA PARA LA SELECCIÓN DEL PERSONAL

SI  NO \_\_\_\_\_

14. TIPO DE ENTREVISTA QUE APLICA LA EMPRESA PARA LA SELECCIÓN DEL PERSONAL

- MIXTA \_\_\_\_\_
- NO ESTRUCTURADA \_\_\_\_\_
- ESTRUCTURADA \_\_\_\_\_
- OTRA \_\_\_\_\_

N.A.

15. REALIZAN LAS EMPRESAS EXAMEN MÉDICO PARA LA SELECCIÓN DEL PERSONAL

SI \_\_\_\_\_ NO

16. MOMENTO EN QUE REALIZAN LAS EMPRESAS EXAMEN MÉDICO PARA LA SELECCIÓN DEL PERSONAL

- DURANTE LA SELECCION \_\_\_\_\_
- DESPUES DE LA SELECCIÓN \_\_\_\_\_

N.A.

17. HAY ALGUNA PERSONA CAPACITADA PARA LA APLICACIÓN DE PRUEBAS Y ENTREVISTAS

SI \_\_\_\_\_ NO

**18. QUIEN APLICA DE PRUEBAS Y ENTREVISTAS EN LA EMPRESA**

- GERENTE  - Entrevistas.
- PERSONAL DE RECURSOS HUMANOS \_\_\_\_\_
- SPICOLOGO \_\_\_\_\_
- OTROS \_\_\_\_\_

**19. COMO EVALUAN LOS RESULTADOS DE PRUEBAS Y ENTREVISTAS**

- SEGUN EL DESEMPEÑO EN LA ENTREVISTA
- POR PUNTAJES PREESTABLECIDOS \_\_\_\_\_
- LOS JEFES EVALUAN EN UNA REUNION \_\_\_\_\_

**20. COMO ES LA ETAPA DE CIERRE DEL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL**

- DESCRIPCIÓN DE ETAPA DE CIERRE \_\_\_\_\_
- CUANDO SE INTEGRA LA PERSONA AL PUESTO \_\_\_\_\_
- CUANDO SE CONTRATA POR 3 MESES DE PRUEBA \_\_\_\_\_
- CUANDO SE ELIGE AL CANDIDATO \_\_\_\_\_
- CUANDO SE CREA UNA TERNA \_\_\_\_\_
- CON LA INDUCCION Y LA CAPACITACION

**21. QUE TAN IMPORTANTE ES EL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL EN LA EMPRESA**

- ALTA PRIORIDAD \_\_\_\_\_
- Los empleados deben ser confiables y eficientes \_\_\_\_\_
- La buena selección garantiza el éxito \_\_\_\_\_
- Si el personal pasa la prueba es el idóneo \_\_\_\_\_
- MEDIANA PRIORIDAD
- Poca rotación del personal
- NO ES PRIORIDAD \_\_\_\_\_

**22. LA EMPRESA ESTA DISPUESTA A IMPLEMENTAR UN MODELO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIA PARA LA SELECCIÓN DEL PERSONAL**

SI  NO \_\_\_\_\_