

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

DIRECCIÓN DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GESTIÓN LOCAL Y POLÍTICAS PÚBLICAS

Tema:

“LA GESTIÓN DE CAPACITACIÓN Y EL DESARROLLO DE
COMPETENCIAS LABORALES EN LOS FUNCIONARIOS DE LA
EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y
ALCANTARILLADO DE AMBATO EP-EMAPA-A”

Trabajo de Titulación
Previo a la obtención del Grado Académico de Magíster en
Gestión Local y Políticas Públicas

Autor: Ing. Fidel Alberto Castro Solórzano
Director: Ing. Hernán Mauricio Quisimalín Santamaría, Dr.

AMBATO – ECUADOR
2015

AL CONSEJO DE POSGRADO DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

El Tribunal de Defensa del trabajo de titulación presidido por Economista Telmo Diego Proaño Córdova Magister, Presidente del Tribunal e integrado por los señores Doctor Joselito Ricardo Naranjo Santamaría Magister, Ingeniera Silvia del Carmen Guerrero Villalva Magister, Ingeniera Myriam del Rocío Manjarres Vásquez Magister, Miembros del Tribunal de Defensa, designados por el Consejo de Posgrado de la Universidad Técnica de Ambato, para receptor la defensa oral del trabajo de titulación con el tema: **“LA GESTIÓN DE CAPACITACIÓN Y EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS LABORALES EN LOS FUNCIONARIOS DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE AMBATO EP-EMAPA-A”**, elaborado y presentado por el señor Ingeniero Fidel Alberto Castro Solórzano, para optar por el Grado Académico de Magister en Gestión Local y Políticas Públicas.

Una vez escuchada la defensa oral el Tribunal aprueba y remite el trabajo de titulación para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.

Econ. Telmo Diego Proaño Córdova, Mg.
Presidente del Tribunal de Defensa

Dr. Joselito Ricardo Naranjo Santamaría, Mg.
Miembro del Tribunal

Ing. Silvia del Carmen Guerrero Villalva, Mg.
Miembro del Tribunal

Dra. Myriam del Rocío Manjarres Vásquez, Mg.
Miembro del Tribunal

AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el trabajo de titulación con el tema: **“LA GESTIÓN DE CAPACITACIÓN Y EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS LABORALES EN LOS FUNCIONARIOS DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE AMBATO EP-EMAPA-A”**, le corresponde exclusivamente a: Ingeniero Fidel Alberto Castro Solórzano, Autor bajo la Dirección del Ing. Hernán Mauricio Quisimalín Santamaría Dr., Director del trabajo de titulación; y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato

Ing. Fidel Alberto Castro Solórzano
AUTOR

Ing. Hernán Mauricio Quisimalín Santamaría, Dr.
DIRECTOR

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga uso de este trabajo de titulación como un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación.

Cedo los Derechos de mi trabajo de titulación, con fines de difusión pública, además autorizo su reproducción dentro de las regulaciones de la Universidad.

Ing. Fidel Alberto Castro Solórzano
c.c. 1802604684

DEDICATORIA

A mi familia, por todo su esfuerzo ...

Fidel Alberto Castro Solórzano

AGRADECIMIENTO

A Dios por la vida.

A mis padres Carlos y María, por ser mi constante ejemplo.

A mi esposa Karina por su comprensión.

A mis hijas Danna y Valentina por su apoyo con alegría.

A los docentes Ing. Juan Carlos Castro, Ing. Edwin Santamaría e Ing. Mauricio Quisimalín por la guía e indicaciones para la elaboración del presente trabajo de investigación.

A los funcionarios de la EP-EMAPA-A, por la apertura brindada para el desarrollo de este trabajo.

Fidel Alberto Castro Solórzano

INDICE GENERAL DE CONTENIDOS

A.	PORTADA	i
	AL CONSEJO DE POSGRADO	ii
	AUTORIA DE LA INVESTIGACION	iii
	DERECHOS DE AUTOR	iv
	DEDICATORIA	v
	AGRADECIMIENTO	vi
	ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS	vii
	ÍNDICE DE GRAFICOS	x
	ÍNDICE DE TABLAS	xi
	RESUMEN EJECUTIVO	xii
	EXECUTIVE SUMMARY	xiv
	INTRODUCCION	1
	CAPITULO I	
	EL PROBLEMA	3
1.1.	TEMA DE INVESTIGACIÓN	3
1.2.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.2.1.	Contextualización	3
1.2.2.	Análisis Crítico	8
1.2.3.	Prognosis	9
1.2.4.	Formulación del problema	10
1.2.5.	Preguntas directrices	10
1.2.6.	Delimitación del objeto de estudio	11
1.3.	JUSTIFICACION	11
1.4.	OBJETIVOS	12
1.4.1.	Objetivo General	12
1.4.2.	Objetivos Específicos	12
	CAPITULO II	
	MARCO TEORICO	13
2.1.	Antecedentes Investigativos	13
2.2.	Fundamentación Filosófica	15
2.3.	Fundamentación Legal	17
2.4.	Categorías Fundamentales	19
2.5.	Gestión en Capacitación	20
2.5.1.	La Gestión Local	20
2.5.2.	La Gestión de Empresas	21
2.5.3.	La Gestión del Talento Humano. Capacitación	21
2.5.4.	Plan de capacitación	23
2.5.5.	Organización y operación del proceso capacitador	24

2.6.	Desarrollo de Competencias Laborales	24
2.6.1.	Características del Individuo. Competencias. Desempeño	24
2.6.2.	Gestión basada en competencias	25
2.6.3.	Competencias Básicas. Competencias Ciudadanas	26
2.6.4.	Competencias Laborales	27
2.7.	HIPÓTESIS	28
2.8.	SEÑALAMIENTO DE VARIABLES	28
2.8.1.	Variable Independiente	28
2.8.2.	Variable Dependiente	28
CAPITULO III		
MARCO METODOLOGICO		
		29
3.1.	Enfoque de la Investigación	29
3.2.	Modalidad de la Investigación	30
3.2.1.	Bibliográfica o documental	30
3.2.2.	De campo	30
3.2.3.	De intervención social	31
3.3.	Nivel ó Tipo de Investigación	31
3.3.1.	Exploratorio	31
3.3.2.	Descriptivo	31
3.3.3.	No experimental	31
3.3.4.	Correlacional	31
3.4.	Población y Muestra	32
3.5.	Operacionalización de las Variables	33
3.5.1.	Variable Independiente: Gestión en capacitación	33
3.5.2.	Variable Dependiente: Desarrollo de competencias laborales	34
3.6.	Plan de Recolección de la Información	35
3.7.	Plan de Procesamiento de la Información	35
CAPITULO IV		
ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS		
		37
4.1.	Análisis de Resultados de la Encuesta	37
4.2.	Comprobación de Hipótesis	80
CAPITULO V		
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		
		85
5.1.	Conclusiones	85
5.2.	Recomendaciones	86
CAPITULO VI		
LA PROPUESTA		
		88
6.1.	Datos Informativos	88
6.2.	Antecedentes de la Propuesta	91
6.3.	Justificación	95

6.4.	Objetivos	97
6.4.1.	Objetivo General	97
6.4.2.	Objetivo Específico	97
6.5.	Análisis de Factibilidad	98
6.6.	Fundamentación Científico – Técnica	99
6.6.1.	MODELO OPERATIVO	125
6.6.1.1.	Construir los diferentes formatos que respalden el modelo para el levantamiento del plan de capacitación para los funcionarios de la EP-EMAPA-A	125
6.6.1.2.	Nuevo proceso a seguir para capacitación y desarrollo profesional de la EP-EMAPA-A	138
6.6.1.3.	Instructivo para Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos de los funcionarios de la EP-EMAPA-A	141
6.6.1.4.	Estudio de Caso - Perfil Ingeniero Civil	146
6.7.	Administración de la Propuesta	155
6.8.	Plan de Monitoreo y Evaluación de la Propuesta	157
B.	MATERIALES DE REFERENCIA	
	Bibliografía	159
	ANEXOS	
	Anexo 1: Cuestionario Funcionarios EP-EMAPA-A	161
	Anexo 2: Resumen Plan de Capacitación EP-EMAPA-A 2015	165

INDICE DE GRAFICOS

Grafico 1:	Árbol de problemas	7
Grafico 2:	Categorías fundamentales	19
Grafico 3:	Comprobación de hipótesis (i)	83
Grafico 4:	Comprobación de hipótesis (ii)	84
Grafico 5:	Teorema de Pareto	104
Grafico 6:	El perfil de competencias como detector de necesidades de capacitación	114
Grafico 7:	Conocimientos y destrezas como contenidos de formación	115
Grafico 8:	Modelo de transferencia del aprendizaje	119
Grafico 9:	Evaluación del entrenamiento	124
Grafico 10:	Organigrama Talento Humano EP-EMAPA-A	155

INDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Empleados y cargos	32
Tabla 2:	Operacionalización de la Variable Independiente	33
Tabla 3:	Operacionalización de la Variable Dependiente	34
Tabla 4:	Plan de recolección de la información	35
Tabla 5:	Tabla de contingencia	82
Tabla 6:	Pruebas de chi-cuadrado	82
Tabla 7:	Descripciones correctas de actividades	105
Tabla 8:	Descripciones incorrectas de actividades	106
Tabla 9:	Descripciones correctas de conocimientos y destrezas	110
Tabla 10:	Guía para identificar conocimientos informativos	111
Tabla 11:	Destrezas ONET	112
Tabla 12:	Grado en que la capacitación modifican las competencias	113
Tabla 13:	Necesidades de capacitación por áreas	116
Tabla 14:	Estrategias de desarrollo de competencias	122
Tabla 15:	Matriz de evaluación	158

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
DIRECCIÓN DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN LOCAL Y POLÍTICAS PÚBLICAS

Tema:

“LA GESTIÓN DE CAPACITACIÓN Y EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS LABORALES EN LOS FUNCIONARIOS DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE AMBATO EP-EMAPA-A”

Autor: Ing. Fidel Alberto Castro Solórzano

Director: Ing. Hernán Mauricio Quisimalin Santamaría Dr.

Fecha: 18 de febrero de 2015

RESUMEN EJECUTIVO

Desde siempre, la investigación ha sido parte fundamental del ser humano; históricamente, aquellos que investigan, sus ideas, sus postulados y sus trabajos, se han convertido en el motor que promueve los cambios en las sociedades a nivel mundial.

En la actualidad se vive una etapa histórica, que se distingue por la celeridad de las evoluciones; estamos en un período en el que el cambio ha dejado de ser una perturbación entre dos etapas de estabilidad, para convertirse en estado constante. De ahí que se hace vital para todas las instituciones desplegar experiencias de investigación, que les permitan afrontar adecuadamente los retos que nos plantea el futuro, para adaptarse al contexto rápidamente. Sólo de esa forma podrán estar a la par de las demandas de la sociedad con respuestas de efectivas y de calidad.

La importancia de realizar el presente trabajo en la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado, como proyecto de tesis, permite en principio vincular a la academia con la sociedad, cumpliendo así uno de sus objetivos fundamentales; así como aporta al desarrollo profesional del maestrante.

En el desarrollo de la investigación se ha logrado alcanzar el cumplimiento de los objetivos de esta propuesta, es decir, inicialmente, analizar la incidencia de la gestión en capacitación en el desarrollo de competencias laborales, y luego, generar un modelo de capacitación empresarial para facilitar el desarrollo profesional y de competencias laborales de los funcionarios de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato.

Poner en marcha esta propuesta facilitará la necesaria práctica de contar con un plan de capacitación y desarrollo profesional en la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato.

La posibilidad de resolver el problema se ha hecho manifiesta, gracias a la colaboración de los actores de la empresa, tanto a nivel directivo como operativo. Los recursos tecnológicos y la información conseguida han permitido concluir el trabajo durante el tiempo establecido. Finalmente, el contenido que se presenta es de actualidad al momento de su presentación y servirá de soporte y gran ayuda a la unidad de Talento Humano de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato.

Descriptor: Capacitación, Competencias, Desarrollo Profesional, Entrenamiento Profesional, Formación Profesional, Gestión de Personal, Gestión Local, Perfiles Profesionales, Plan de Capacitación, Planificación, Política Empresarial, Talento Humano

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
DIRECCIÓN DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN LOCAL Y POLÍTICAS PÚBLICAS

Theme:

"MANAGEMENT TRAINING AND DEVELOPMENT OF BUSINESS SKILLS IN THE STAFF OF THE MUNICIPAL WATER AND SEWER OF AMBATO COMPANY EP-A-EMAPA"

Author: Ing. Fidel Alberto Castro Solórzano

Directed by: Ing. Hernán Mauricio Quisimalin Santamaría Dr.

Date: February 18th, 2015

EXECUTIVE SUMMARY

Historically, research has been a fundamental part of the human being; also, those who research, their ideas, their principles and their work, have become the engine that promotes changes in societies worldwide.

Today a historical stage, distinguished by the speed of developments live; we are in a period in which the change is no longer a disturbance between two stages of stability, you turned in steady state. Hence it is vital for all institutions deploy research experiences that allow them to adequately face the challenges posed by the future, to adapt to the context quickly. Only in that way they can keep pace with the demands of society with effective responses and quality.

The importance of this work in the Public Company of Water and Sewer, as a thesis project, can in principle linking academia to society, thus fulfilling one of its key objectives; and it contributes to the professional development of the Grandee.

In the course of the investigation it has achieved compliance with the objectives of this proposal, that is, initially, to analyze the impact of management training in skills development, and then generate a model of corporate training to facilitate professional and occupational competencies of officials of the Public Company of Water and Sewage of Ambato development.

Implement this proposal will facilitate the necessary practice to have a plan for training and professional development in the Public Company of Water and Sewage of Ambato.

The possibility of solving the problem has become evident, thanks to the collaboration of the actors of the company, both executive and operational levels. Technological resources and the information obtained has allowed complete the work during the set time. Finally, the content presented is current at the time of presentation and will support and great assistance to the Human Resource unit of the Public Company of

Water and Sewage of Ambato.

Keywords: Business Policy, Human Resource, Local Management, Personnel Management, Planning, Professional Development, Professional Profiles, Professional Training, Skills, Training, Training Plan, Vocational Training

INTRODUCCION

El presente trabajo de investigación, se centra en la exploración de temas a favor del crecimiento profesional del talento humano, enfocado desde la línea de la capacitación. Se circunscribe a la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato, y pretende estudiar la gestión en capacitación y el desarrollo de competencias laborales, para plantear un modelo individualizado de aplicación en la empresa referida.

Al emprender el trabajo investigativo, se pretende potenciar la parte más esencial de una de las empresas de mayor importancia en la ciudad, su talento humano.

Básicamente quienes forjan a una entidad son sus funcionarios, y es a ese grupo humano en conjunto que se le debe buscar una guía para gozar siempre de una característica fundamental, su adecuado “nivel de desempeño”. Que cada quien sepa que el trabajo realizado desde su sitio y en sus distintas etapas, debe ser el apropiado, debe estar bien hecho y debe guardar armonía unos con otros, participando de una misión común, pero sobre todo manteniendo siempre el espíritu del compromiso empresarial.

La tesis, como memoria de investigación, se estructura en tres partes fundamentales: páginas preliminares, texto y materiales de referencia. Cada parte tiene los lineamientos y requisitos necesarios para la elaboración de un proyecto de este tipo.

El primer apartado corresponde, a las páginas preliminares que anteceden al cuerpo de la investigación y está compuesto por elementos como: portada, aprobación del director, autoría del trabajo, aprobación del tribunal de grado, dedicatoria, agradecimiento, índice de contenidos, índice de gráficos, índice de tablas y resumen ejecutivo.

El segundo apartado, correspondiente al texto, se divide en capítulos.

En el capítulo I, correspondiente al problema de investigación, se plantea el mismo, se analiza su contextualización, se lo formula y delimita. Se presenta la justificación, así como los objetivos, general y específicos que se propone alcanzar al finalizar el trabajo.

En el capítulo II, correspondiente al marco teórico, se realiza un enfoque de los antecedentes investigativos, las fundamentaciones necesarias, y las categorías

fundamentales. Se explica cada concepto de los términos planteados para una mejor comprensión y se plantea la hipótesis del proyecto de investigación. Finalmente se señalan las variables.

En el capítulo III, se establece la metodología de investigación a ser llevada a cabo para este proyecto; así como los mecanismos y la operacionalización de las variables, se plantea la población y muestra para el caso de estudio, y el correspondiente plan para la recolección y procesamiento de la información.

En el capítulo IV, correspondiente al análisis y la interpretación de resultados, luego de fijar el instrumento que se ha de emplear en el levantamiento de la información, se tabula, se analiza y se interpreta la referida información para lograr con ello un conocimiento pleno de la problemática existente, a través de la aceptación o rechazo de la hipótesis planteada.

El capítulo V, corresponde a las conclusiones y recomendaciones.

Finalmente en el capítulo VI, se plantea la propuesta de solución al problema de investigación expuesta en la tesis.

El tercer apartado, correspondiente a los anexos y demás materiales de referencia.

Todo el trabajo se integra a la metodología establecida por la Universidad Técnica de Ambato, así como a las necesidades y realidad de la empresa que ha sido investigada, apuntando a resolver la necesidad que la aqueja.

CAPITULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN

LA GESTIÓN DE CAPACITACIÓN Y EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS LABORALES EN LOS FUNCIONARIOS DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE AMBATO EP-EMAPA-A.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1. Contextualización

Históricamente, el hombre ha pretendido ser el protagonista permanente de

cambios e innovaciones. La gestión, concebida como la habilidad de administrar adecuadamente los recursos, para provocar la transición hacia una nueva realidad, ha sido y por mucho, el motor que ha promovido al ser humano a buscar otros, de su misma condición, con la finalidad de involucrarlos para trabajar juntos, intentando alcanzar el nuevo contexto.

Hoy en día se vive un período histórico, distinguido por la aceleración de las transformaciones, hemos entrado en una época en la que el cambio ha dejado de ser una perturbación entre dos etapas de estabilidad, para convertirse en estado permanente. Es absolutamente vital para muchas instituciones desarrollar habilidades y competencias que les permitan afrontar cuotas cada vez más altas de cambio y novedad.

La administración y las organizaciones son producto de su momento y su contexto histórico y social; para Burcet (2006) vivir en una sociedad de constantes cambios requiere de competencias para gestionar incidencias que se presenten en a corto o largo plazo, en los procesos de transformación; son justamente esos cambios los que demandan que toda organización se adapte al contexto rápidamente. Por ello es necesario que existan cambios en la gestión de toda institución, tanto pública como privada, de esa forma estarán a la par de las demandas de la sociedad con respuestas de efectivas y de calidad.

En congruencia con el Plan Nacional, la gerencia pública camino a la modernización debe elevar su calidad de desempeño, como protagonista del proceso de producción del país. De allí parte una gestión por resultados, Makón (2000) sostiene que este tipo de gestión es un modelo que propone la administración pública y se centra en el cumplimiento de acciones estratégicas definidas en el plan y para un período de tiempo determinado. La misión se centra en un tipo de estrategia para alcanzar objetivos, lograr resultados, medir el desempeño continuo, el aprendizaje permanente y qué cambios se dan a través de ello; es decir pasar de lo planificado a lo ejecutado, a través del seguimiento y evaluación de los programas establecidos.

Hoy, que el Ecuador del siglo XXI atraviesa ocurrencias históricas de cambios profundos en el orden legislativo, social, político, económico, jurídico e incluso conductual; el ordenamiento constitucional de nuestro país, señala, como uno de los más importantes deberes del Estado y de las Instituciones que lo integran, el garantizar, respetar y hacer respetar entre otros derechos primordiales de la condición humana, los relacionados con la capacitación y desarrollo personal. Es más, las políticas, lineamientos y objetivos nacionales para el Buen Vivir, hablan de fomentar un servicio público eficiente y competente (*Política 12.4.*), promover la gestión de servicios públicos de calidad, oportunos, continuos y de amplia cobertura y fortalecer los mecanismos de regulación (*Política 12.5.*), y de mejorar la gestión de las empresas públicas y fortalecer los mecanismos de regulación (*Política 12.6.*).

De ahí que, surge la necesidad de evaluar la gestión que se realiza dentro de cada unidad o componente de una entidad; con la finalidad de generar una correcta evolución hacia mejores procesos administrativos, en procura de que todas las acciones que se realicen, dentro de las normas institucionales, tengan correlación con las políticas públicas trazadas desde su gobierno local. Actualmente las organizaciones públicas y privadas invierten cada año cuantiosas sumas económicas en capacitación, con la finalidad de mantener competentes a sus empleados y ayudar al logro de objetivos estratégicos. Por ello, proponer planes de capacitación, implicará asumir una posición creativa y constructiva, que permita a la organización, plantear alternativas de solución a una situación determinada.

De otra parte, la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado es una institución apéndice del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato - GADMA, que goza de autonomía administrativa y financiera, cuyas atribuciones se hallan establecidas en la Ley de Empresas Públicas, la Ordenanza de Creación de la EMAPA y el COOTAD. De esta forma, la EP-EMAPA-A así como las instituciones de vanguardia, en los últimos años se han interesado en conceptualizar a la gestión del talento humano desde una perspectiva estratégica, ya que desde esta concepción, se puede agregar valor a los procesos de gestión humana en favor de los

objetivos de la organización. El uso del concepto de “capacitación basada en competencias”, busca entonces, establecer sistemas integrados de gestión en recursos humanos que estén orientados hacia el desarrollo humano y el de las organizaciones. La base de este enfoque integrado está en identificar aquellas competencias, ese “*no se qué*” o esa cualidad que contribuye a que las personas obtengan un desempeño superior, y desarrollarla vía capacitación.

En vista de que esta nueva tendencia requiere de una preparación adecuada para su aplicación, resulta indispensable que quienes se encarguen de administrarla cuenten con las herramientas e instrumentos que garanticen el cumplimiento de los objetivos. Por ello, habrá que buscar las metodologías, criterios y herramientas que orienten y faciliten el cumplimiento de las funciones del personal, a través de la capacitación, para que nos sirva como punto de partida para crear las condiciones que permitan a la empresa disponer de ventajas comparativas para enfrentar con éxito los desafíos del futuro.

Guglielmetti (1996) sostiene que “*la capacitación es una de las funciones clave de la administración y desarrollo del personal en las organizaciones y, por consiguiente, debe operar de manera integrada con el resto de las funciones de este sistema*”. Además plantea que generar un plan de capacitación para empleados requiere de herramientas, que van desde definición de los roles y cargos que se desarrollan dentro de la empresa, hasta los expedientes del personal, todo ello para determinar los niveles de desempeño y su potencial de desarrollo.

1.2.2. Análisis Crítico

Una de las preocupaciones constantes en las instituciones y/u organizaciones, sean de carácter público o privado; y en particular en sus unidades de gestión de talento humano, será siempre, contribuir a alcanzar los objetivos de la organización. Una herramienta utilizada a lo largo del tiempo para favorecer a este objetivo, ha sido, planear y ejecutar programas de capacitación. Sin embargo, muchas veces no se conoce a ciencia cierta sobre las necesidades reales de formación y/o capacitación, y lo que es peor, se desconoce casi completamente si el potencial humano existente, tiene o no la capacidad de desarrollar -vía capacitación- habilidades que aporten a lograr los objetivos de la organización.

De lo expuesto en líneas anteriores, la capacitación debe ser un proceso que se fundamente en la identificación de: **(a)** las actividades claves de un cargo y **(b)** sus correspondientes competencias para, a través de **(c)** distintas estrategias formativas, se capacite a los funcionarios según **(d)** los lineamientos de los objetivos y estrategias de la organización.

Intentando explicar los componentes de la definición que se ha planteado, habría que decir entonces que:

Las ACTIVIDADES CLAVES, son observables; por ello, la capacitación o formación se debe centrar en la enseñanza de actividades o conductas que conducen a la obtención de ciertos resultados.

Las COMPETENCIAS, se deberán identificar para que los funcionarios aprendan las actividades claves a través de los conocimientos y se desarrollen sus destrezas.

Las ESTRATEGIAS FORMATIVAS, no se deberán limitar a la realización de cursos de capacitación, sino que dependiendo del tipo de competencias, habría que

ingeniar ciertos métodos instruccionales que complementen la formación tradicional basada en cursos.

Los LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS y la adquisición de nuevos comportamientos por parte de los formandos, se haría con la intención de que se ejecuten actividades que contribuyan al cumplimiento de los objetivos y estrategias de la organización. Este elemento es decisivo, es crucial, considerando que en la capacitación tradicional, muy rara vez se examinaba la relevancia de la formación y aporte a la consecución de los objetivos y estrategias de la organización.

En resumen, la gestión estratégica para una capacitación adecuada, en la presente investigación no se limitará a la realización de cursos y seminarios, sino que se centrará en procurar la mejora continua de los niveles de desempeño.

1.2.3. Prognosis

Capacitar al personal de toda organización y/o empresa pública o privada determina la renovación, la actualización de conocimiento y habilidades de sus funcionarios. Sumado a ello cuando existe un grupo con un alto desempeño laboral se impone disciplina, orden y respeto, se trabaja con espíritu de grupo y se conducen al éxito personal, profesional e institucional.

El término imposición no dirige hacia la obligación, sino al hecho de instruirse y apoyarse mutuamente, hacer el compromiso de un trabajo mancomunado. Por lo expuesto, para toda empresa, mantener grupos capacitados y con alto desempeño, es todo un desafío; el concepto de organización va cambiando con el pasar de los años y esto se debe a que el mundo cambia también; los avances de tipo, tecnológico, cultural, financiero, social, político, entre otros. Esto exige que el trabajo se realice con mayor rigor, con una estructura más ágil, donde el equipo adquiere un rol fundamental y central.

La gestión de capacitación busca incrementar mayor responsabilidad de los funcionarios y trabajadores de la EP-EMAPA-A, a través del desarrollo de competencias; para ello es fundamental incrementar un plan, el mismo que, cual sistema insípido, ha sido utilizado como herramienta de subordinación y sometimiento para quienes se han beneficiado o no de él. **Al no atenderse** el problema planteado en la presente investigación, en forma por lo menos mediata, es probable que **en el futuro** se perciba tangiblemente, el poco desarrollo de competencias, personal poco calificado y actualizado, llevado al conformismo e inconsciencia, que no permite elevar la calidad y productividad de la empresa, negándole la posibilidad de ser altamente competitiva.

1.2.4. Formulación del problema

¿De qué manera la gestión de capacitación como herramienta, se relaciona con el desarrollo de competencias de los funcionarios de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato, EP-EMAPA-A?

1.2.5. Preguntas directrices

1. ¿Hay satisfacción con la formación que la empresa le ofrece, relacionada con el trabajo que se desempeña en la EP-EMAPA-A?
2. ¿Con qué frecuencia las tareas asignadas a un funcionario, le ayudan a crecer profesionalmente en la EP-EMAPA-A?
3. ¿En la EP-EMAPA-A, se considera que el desarrollo profesional es fundamental para el mejor funcionamiento de la empresa?
4. ¿Los funcionarios de la EP-EMAPA-A, consideran adecuado buscar capacitación que vaya acorde al perfil del cargo que ocupan?
5. ¿Cómo funciona la gestión de capacitación en la EP-EMAPA-A?
6. ¿Cuál es el nivel de desarrollo de competencias laborales en la EP-EMAPA-A?

1.2.6. Delimitación del objeto de estudio

Delimitación de contenido:

CAMPO:	Gestión Local y Políticas Públicas
ÁREA:	Gestión de Talento Humano
ASPECTO:	Capacitación – Desarrollo profesional
Delimitación Espacial:	La investigación se realizará en la ciudad de Ambato, en la EP-EMAPA-A
Delimitación Temporal:	La investigación se realizó en un período de 5 meses.

1.3. JUSTIFICACIÓN

No hace mucho tiempo atrás, los programas de capacitación y formación a funcionarios, satisfacían las demandas de actividades a posteriori, tanto a nivel interno, como externo de la empresa. El conjunto de conocimientos y habilidades prácticas relacionadas a una determinada ocupación, eran parte esencial y se ejecutaba sin mayores tropiezos. Hoy por hoy, al vivir en un mundo de cambios, globalizante, con el poder de la información, los cambios a nivel económico y el nivel de exigencias hace que las empresas deban ser más competitivas y sus resultados deben optimizar su calidad de desempeño.

Uno de los temas prioritarios que debe preocupar a todos, especialmente a quienes tenemos la posibilidad de aportar a la Gestión Local dentro de las Instituciones donde desempeñamos nuestra actividad, es el buscar los mecanismos que pretendan el mejor uso y optimización de los recursos con que las instituciones cuentan. En este orden, el realizar esta investigación, devendrá en mejora del clima laboral y en reivindicación de las políticas empresariales para el sistema de capacitación.

Abordar el trabajo investigativo recae en potenciar la parte más esencial -el

talento humano- de una de las empresas de mayor importancia en la ciudad, por los servicios que presta a la comunidad ambateña, tanto en los sectores urbanos como rurales. Básicamente quienes hacen a la entidad son sus funcionarios, quienes como equipo de trabajo deben tener una característica fundamental y es el nivel competitivo y su nivel de desempeño; ser conscientes del trabajo que realizan en sus distintas etapas, guardando armonía unos con otros, compartiendo una misión común, pero sobre todo manteniendo siempre el espíritu del compromiso.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo General

Analizar la incidencia de la gestión en capacitación, en el desarrollo de competencias laborales en los funcionarios de la EP-EMAPA-A; para generar un modelo de capacitación empresarial que facilite el desarrollo profesional, dentro de la estrategia de la institución y en función de sus competencias, intereses y valores.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Realizar un estudio sobre la gestión en capacitación en la EP-EMAPA-A, a través de revisión documental y archivos, para lograr un diagnóstico de la situación actual.
- Determinar cómo la gestión en capacitación, influye en el desarrollo de las competencias laborales de los funcionarios de la EP-EMAPA-A.
- Proponer un modelo que nos permita generar un plan de gestión en capacitación, que forje en los funcionarios de la EP-EMAPA-A mejores competencias laborales, dentro de la estrategia de la institución y en función de sus competencias, intereses y valores.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes Investigativos

Un tema de tendencia actual es el de la capacitación, no solo como opción para mejorar estándares de empresas, sino como necesidad concreta para enfrentar retos y desafíos que el mundo laboral exige. Para trabajar en el estado del arte de la presente investigación, se revisaron varios textos que sirvieron como soporte, entre ellos:

En un estudio denominado “*Sistema de Información sobre Capacitación Laboral y Formación Profesional*” Vinueza (2007) desarrolla la idea que la correcta capacitación laboral hace que el trabajador reconozca sus recursos y sus carencias para cumplir de buena forma con sus tareas laborales. Para ello, plantea, es necesario que las empresas mantengan un diálogo permanente, recibiendo información y proporcionando alternativas dentro de un plan estructurado de capacitaciones para poder no solamente cumplir con las expectativas internas sino con las expectativas que la sociedad tiene de la empresa. “*El sistema de formación profesional, que se materializa a través de las*

Instituciones, debe incluir en su diseño estratégico la interrelación con otras instituciones de la misma naturaleza” (p.5) siempre de la mano de un correcto personal docente y técnico que logre un desarrollo significativo en el equipo de trabajo.

Como resultados se plantea que en la mayor parte de empresas la demanda de capacitación es proporcionalmente mayor a la oferta, pero no muchas veces dicha demanda cumple con los parámetros correctos de concordancia con las funciones propias del trabajador cayendo en el error de no cumplir lo que requiere la sociedad, el puesto de trabajo y lo que se oferta. Sin embargo, a pesar de existir en el Ecuador varios centros de capacitación profesional y laboral, la mayor parte de eventos de capacitación, no corresponden a las necesidades propias de la empresa o del trabajador, por lo que resulta infructuoso el encontrar los resultados esperados. Finalmente se plantea que si se desea sacar provecho de lo aprendido en capacitaciones, esto depende exclusivamente de la capacidad de llevar a la práctica los conocimientos adquiridos por parte del empleado.

Por su parte el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional SECAP (2013) en su programa: *“Detección de necesidades de capacitación del sector público”* establece de forma concreta la estructuración de las capacitaciones, esto se hace dependiendo de la empresa a la que representan, la actividad que dentro de ella realizan, y el cargo o función que desempeñan y de esta forma poder ser parte de un conjunto correctamente estructurado de capacitaciones; siempre teniendo como objetivo cubrir las necesidades del sector público con una buena metodología que lleven a cumplir las expectativas generales de la población. El análisis de varias empresas del sector público permite establecer que el área administrativa y de legislación es la de mayor demanda de capacitación, lo que denota un alto grado de desconocimiento teórico en las actividades que realizan. Así mismo se establece que los horarios más adecuados para las capacitaciones son los matutinos, nocturnos y fines de semana para no interferir con las jornadas laborales y permitir una atención correcta a las personas dentro de cada uno de las áreas de trabajo.

Perozo (2004) por su parte añade un estudio sobre la *“Gestión del conocimiento en la capacitación para la innovación”*. Básicamente este trabajo se orienta a la *“competitividad y la calidad de vida, en el entendido del perfil emprendedor y programas, en los cuales las Universidades, las Empresas y los Organismos Públicos son determinantes en la actividad de capacitación para la innovación”* (p.117). El estudio puntualmente plantea que debe existir un diálogo entre las necesidades reales de un país y el proceso de gestión del conocimiento; es fundamental que los recursos públicos dirijan directamente hacia la formación del capital humano, ayudando de este modo a toda empresa a alcanzar elevados niveles de calidad.

Guiñazú (2004) defiende la teoría de la capacitación como elemento esencial para el logro efectivo de una empresa *“la capacitación deja de ser una actividad secundaria para convertirse en factor crítico de las estrategias de competitividad de las empresas. Hoy el rol de la capacitación es articular, entrelazar y consolidar una trama de relaciones y de conocimiento”* (p. 103). Si se quiere renovar a una institución, los acuerdos y el diálogo son fundamentales para observar críticamente la realidad de la organización; es importante diagnosticar a la empresa, llegar a resoluciones e involucrar a todo el personal, para finalmente realizar un seguimiento de los resultados logrados. *“Para que la capacitación resulte efectiva las empresas deberían comenzar por incorporar los fundamentos del aprendizaje organizacional, el cual permitirá generar los cambios requeridos por los contextos interno y externo”*. (p. 113).

2.2. Fundamentación Filosófica

Filosóficamente la investigación ubica su texto en el paradigma crítico, porque se cuestiona un fenómeno social, cuyos protagonistas son funcionarios públicos, para quienes un proceso de capacitación es la respuesta a su necesidad de ser personal calificado, productivo y competitivo; por otro lado, los cambios, avances tecnológicos, demanda y competencia de las organizaciones, exige a las empresas estar en constante aprendizaje, actualizándose y adaptándose al medio en que se desarrollan. Guiñazú

(2004) propone que los programas de capacitación son fundamentales el instante en que los conocimientos, habilidades o actitudes requeridas para desempeñarse correctamente, no afloran asertivamente, cuando de ejecutar una tarea o función se trata. Todo programa de capacitación crea mayor productividad y fortalece la ventaja competitiva de la empresa.

El estudio es a la vez propositivo porque busca plantear el diseño de un plan de capacitación permanente en la EP-EMAPA-A, orientado al fortalecimiento del recurso humano para desempeñar con ética profesional, con conocimiento teórico y técnico, con objetivos claros y en beneficio común, su trabajo diario; de tal forma que la capacitación permita no sólo la posibilidad de fortalecer el aprendizaje, sino también aplicar lo aprendido en base a las ideas rectoras de la organización, la misión, visión que se desea crear y en acuerdo con los actores involucrados.

Además, centra su atención en la condición humana de los involucrados, así los valores que prevalecen tienen relación con el respeto al lugar de trabajo, a los niveles de operación, a las jerarquías; el compromiso con la empresa en donde se labora, el brindar servicio de excelente calidad; el compañerismo, mediante el trabajo en equipo; la responsabilidad en las labores encomendadas, alcanzando niveles de eficacia y eficiencia; la puntualidad, respondiendo favorablemente a toda labor encomendada; y la prudencia, como factor primordial para el ejercicio diario. Manejar una cultura axiológica permite organizarse, orientar una visión estratégica, aumentar el compromiso profesional; además de que fortalece el pensamiento y direccionamiento de quienes lideran la empresa. Santandreu (2011) sostiene que el manejo de valores son aquellos que permiten dirigir una organización, mejora la relación entre empleados y además que proporcionan la lógica sentimental entre los protagonistas.

Al tratarse de una empresa, como el lugar en donde se relacionan en largas jornadas de trabajo, todo tipo de personas; el estudio se centra en el colaborar “con el otro” y no estar o querer estar “sobre el otro” manejar el componente del compartir metas y logros, aprender de los demás, mantener el trabajo colaborativo para alcanzar

objetivos comunes y específicos. Mantener el canal comunicativo abierto y predispuesto a dar sugerencias, como también a acatarlas, formar el ser competitivo, con lineamientos claros de responsabilidad, de servicio, de aprendizaje y de aporte constante, de interacción humano-humano.

2.3. Fundamentación Legal

El trabajo se fundamenta en la Ley de Empresas Públicas (2009), el artículo 20 denominado: Principios que orientan la administración del talento humano de las empresas públicas, en su primer principio señala: *“Profesionalización y capacitación permanente del personal mediante el manejo de un Plan de Capacitación y fomento de la investigación científica y tecnológica acorde a los requerimientos y consecución de objetivos de la empresa”* (p. 15).

En la Constitución de la República del Ecuador (2008) en el Título IV, Capítulo 7 de la Administración Pública, Sección Tercera De las Servidoras y Servidores Públicos, el Artículo 234 señala:

El Estado garantizará la formación y capacitación continua de las servidoras y servidores públicos a través de las escuelas, institutos, academias y programas de formación o capacitación, del sector público; y la coordinación con instituciones nacionales e internacionales que operen bajo acuerdos con el Estado (p.116).

En el mismo sentido, la Ley Orgánica del Servicio Público (2010), en el Capítulo 5 De la Formación y la Capacitación, los Artículos 70-73 señalan:

Art. 70.- Del subsistema de capacitación y desarrollo de personal.- Es el subsistema orientado al desarrollo integral del talento humano que forma parte del Servicio Público, a partir de procesos de adquisición y actualización de conocimientos, desarrollo de técnicas, habilidades y valores para la generación de una identidad tendiente a respetar los derechos humanos, practicar principios de solidaridad, calidez, justicia y equidad reflejados en su comportamiento y actitudes frente al desempeño de sus funciones de manera eficiente y eficaz, que les permita realizarse como seres humanos y ejercer de esta forma el derecho al Buen Vivir”. **Art. 71.- Programas de formación capacitación.-** Para cumplir con su obligación de prestar servicios públicos de óptima calidad, el Estado garantizará y financiará la formación y capacitación continua de las

servidoras y servidores públicos, mediante la implementación y desarrollo de programas de capacitación. Se fundamentarán en el Plan Nacional de Formación y Capacitación de los Servidores Públicos y en la obligación de hacer el seguimiento sistemático de sus resultados, a través de la Red de Formación y Capacitación continuas del Servicio Público para el efecto se tomará en cuenta el criterio del Instituto de Altos estudios Nacionales – IAEN”. **Artículo 72.- Planeación y dirección de la capacitación.-** El Ministerio de Relaciones Laborales coordinará con las Redes de Formación y Capacitación de los Servidores Públicos y las Unidades de Administración del Talento Humano de la institución, la ejecución del Plan Nacional de Formación y Capacitación de los Servidores Públicos que deberá ser desconcentrada y descentralizada, acorde a los preceptos constitucionales. En el caso de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, sus entidades y regímenes especiales se sujetarán a lo que determina la correspondiente Ley. **Art. 73.- Efectos de la formación y la capacitación.-** La formación y capacitación efectuada a favor de las y los servidores públicos, en la que el estado hubiese invertido recursos económicos, generará la responsabilidad de transmitir y de poner en práctica los nuevos conocimientos adquiridos por un lapso igual al triple del tiempo de formación o capacitación” (pp. 20,21).

Si bien es parte de un marco legal, la capacitación debe cumplirse no únicamente por seguir fielmente la ley, sino por el hecho de mantener un personal comprometido, dispuesto a llevar a la práctica el nuevo conocimiento para el crecimiento profesional y consecuentemente de la organización.

2.4. Categorías Fundamentales

RED DE INCLUSIONES CONCEPTUALES

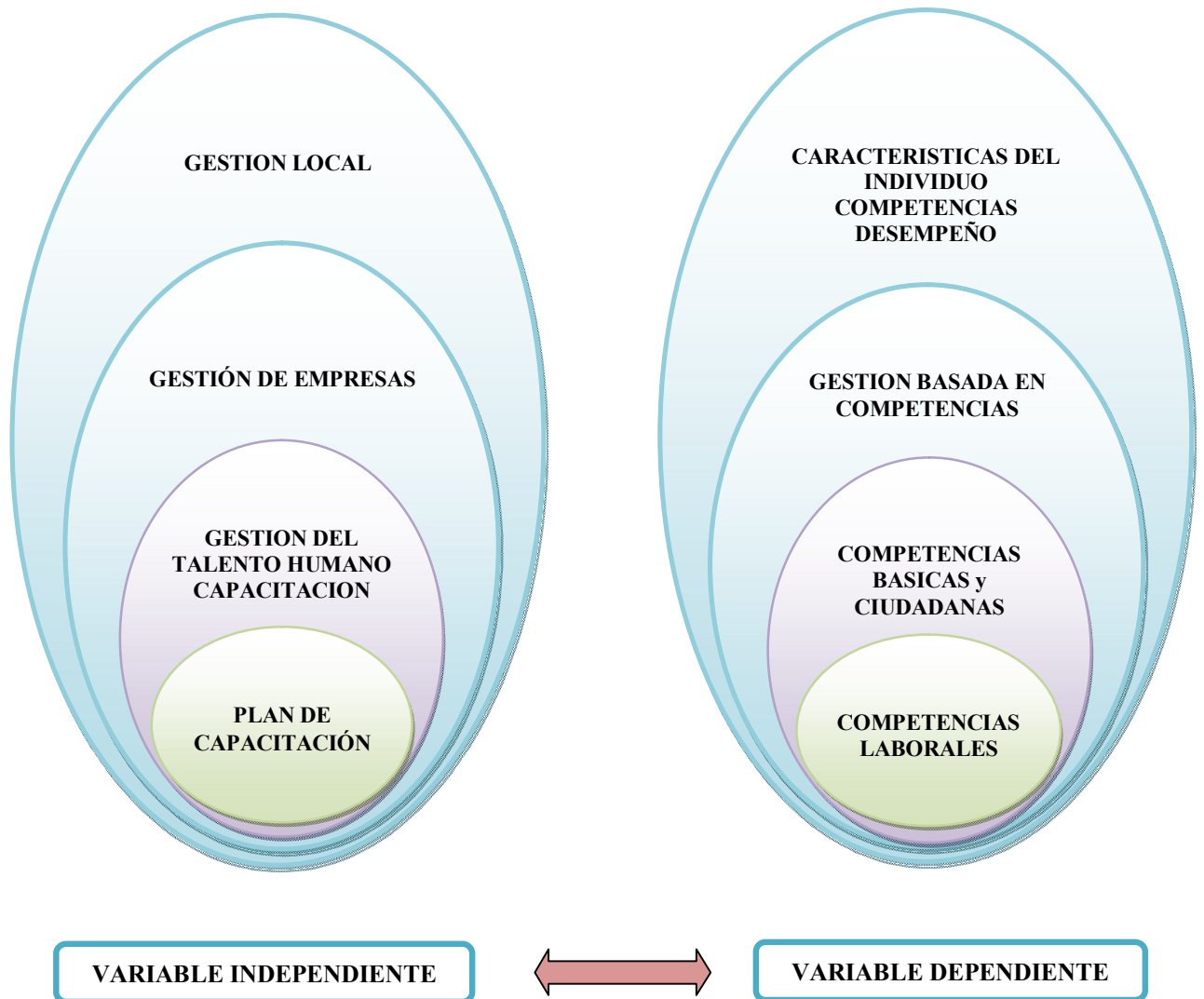


Gráfico N° 2: Categorías Fundamentales.
Elaborado por: Fidel Castro Solórzano

2.5. Gestión en Capacitación

2.5.1. La Gestión Local

El diccionario define a la gestión como “*la acción y la consecuencia de administrar o gestionar algo*”. Dentro de este concepto la acción es de carácter participativo de los diferentes actores sociales, políticos, económicos, de empresas, instituciones, organizaciones, municipalidades, que caminan hacia el desarrollo de objetivos comunes. Para ello se valen de instrumentos, planes, programas, tareas, que permiten definir estrategias para el desarrollo local. Los gobiernos de turno cada vez apuestan por la gestión participativa en la localidad, la ejecución de planes de desarrollo, obras que demande el progreso local, la participación comunitaria, el mejoramiento social, la culturización de los habitantes; todo ello para beneficio de la comunidad, garantizando la sostenibilidad del proceso.

La Gestión Local al tener la presencia activa de un plan congruente, demanda cambios de estructuras a fondo, desde los modos de pensar de la colectividad, hasta sus modos de actuar. Por ello, la sociedad debe amoldarse, para que los cambios sean representativos y exista armonía en los resultados, en base a lo planificado. Serán los directivos aquellos que se encarguen de definir políticas, planes, estrategias para iniciar con el desarrollo de obras para el mejoramiento social y cultural de los habitantes de determinado sector.

Sin embargo, a pesar del profundo impacto que puede generar la gestión a nivel local con los planes, programas, proyectos, tareas, etc; estos planes deben estar expresados de un modo claro y participativo. Definir y exponer notoriamente el enfoque de lo que se quiere, su forma de aplicar, sus ventajas, capacidades y demás aspectos importantes, es lo más importante.

Aun así, las grandes estrategias de la gestión local no garantizan un gran desarrollo. Cualquier plan, programa o proyecto puede fracasar si su mentor no cuenta

con un buen personal, no capta la atención suficiente, no tiene un costo soportable y lo más importante si no se crea una cultura organizacional que concuerde con los objetivos que persigue la organización.

2.5.2. La Gestión de Empresas

Toda empresa emprende acciones y procedimientos operativos que van en beneficio de sus funcionarios y en beneficio de logros comunes, objetivos concretos, para alcanzar en tiempos determinados, metas trazadas para su sostenimiento. La gestión de empresa es aquella en la que se asumen responsabilidades para manejarla adecuadamente, dentro de un marco de lineamientos reglamentarios legales y principios éticos. Su misión es desarrollar planes estratégicos que se consideren necesarios para que todos los involucrados caminen juntos, controlando lo planificado y evaluando resultados, de esa forma podrá adaptarse a las actuales demanda del mercado o contexto.

Sin embargo de lo anotado, ninguna empresa –sus actores- podrá considerar que en cualquier momento llegó a ser “autosuficiente”, “no cambiante”, “perfecta”, limitándose a dejar que pase lo que tenga que pasar. Cada día, mientras se esboza el futuro, las empresas deben propender al cambio, gestionar las acciones como si la organización estuviera por irse a pique; es decir, constantemente deben adquirir nuevas aptitudes así como continuamente se deben preguntar: ¿Dónde desean ir y cómo llegar ahí?.

2.5.3. La Gestión del Talento Humano. Capacitación

Maté (1999) declara que mantener un esquema lineal en las estructuras de una empresa, sin ser parte del mejoramiento constante, causará sin dudarle un nudo dentro de esta, el cual no le permita flotar dentro del mar de competencias; dicha percepción debe ser analizada y reestructurada por el personal directivo y el responsable de recursos humanos, imponiendo nuevos retos e incrementando las responsabilidades a

los trabajadores. Como todo proceso, la capacitación cumple la función de formación y actualización del recurso humano de una institución; permite al individuo su progreso personal y profesional coadyuvando al beneficio del medio que le rodea.

Harris y Jeff (1987) señalan: “La capacitación eficaz está muy ligada al logro de metas predeterminadas. Se necesitan ciertos tipos de desempeño para ayudar a que la organización alcance sus objetivos y la capacitación colabora proporcionando a los miembros de la empresa las herramientas para lograrlo” (p. 586). Actualmente capacitar es una acción necesaria para el desarrollo humano, como responsable de responder a los requerimientos de la organización y de elevar los niveles de productividad.

La empresa u organización debe orientar procesos de capacitación basados en situaciones reales, que renueven el conocimiento, la actitud, la habilidad, la destreza de sus empleados; de esta forma los ambientes laborales tomarán otra perspectiva y se trabajará en función del logro de propósitos, metas y objetivos. Un personal eficientemente capacitado responde competitivamente, le confiere autonomía, incluso le permitirá con el tiempo, tomar decisiones acertadas y que no necesariamente dependan de organismos superiores. “La capacitación es el medio que permite a la organización interpretar las necesidades del contexto. Hablamos de proceso porque no sucede en forma rápida y puntual, sino en el transcurso de cierto período de tiempo” (Guiñazú, 2004, p.104).

De allí que para abordar el tema, es necesario conceptualizar a la gestión en el recurso humano, como una estrategia que permitirá a las organizaciones agregar valor a los procesos y coadyuvar a la consecución de sus objetivos. Desde este punto de vista es claro entender que la gestión humana en capacitación se constituye en el medio adecuado para ayudar a la organización y a las áreas que la conforman a cumplir con sus propósitos, a través de sus diferentes procesos. Por ello, cuando en una organización se piensa que la capacitación se limita a promover y ejecutar programas de formación, que no obedecen a un plan estratégico, sin definir cuál es la contribución de estos programas al desarrollo de las personas y de la empresa, sin establecer indicadores de gestión que

permitan evaluar su contribución, en fin, sin la posibilidad de medir su beneficio, se considerará a tal inversión como un “gasto” que es preciso eliminar y en el mejor de los casos reducir.

2.5.4. Plan de capacitación

Se denomina plan de capacitación al desarrollo de objetivos, propósitos, metas y necesidades de una organización para un determinado periodo de tiempo. Se realiza para responder a las expectativas que se quieren satisfacer y que marcan el bienestar de toda empresa, por ello está vinculado al recurso humano, físico y material disponible. La meta es mejorar el proceso productivo, a través de la entrega de conocimientos básicos teórico- técnicos, para el desarrollo de competencias y actitudes fundamentales en el personal, y de esta forma lograr un eficaz desempeño en su medio de trabajo.

Los planes de capacitación responden a un diseño técnicamente elaborado, de forma tal que determine actividades planeadas, sistemáticas e integradas entre sí, cuya meta y alcance sean suficientes para reforzar o actualizar las competencias por cargo, proceso, área o departamento de una empresa o institución. Cuando no existe un diseño técnico se tienen a un cierto fracaso, porque no se logran los resultados esperados. Guiñazú (2004) sostiene:

Con frecuencia nos encontramos con que los programas de capacitación no producen el impacto esperado en la organización. Muchos son los problemas de orden pedagógico, metodológico, de contenido, etc., que pueden condicionar el resultado; pero aun cuando estén bien diseñados esta situación se presenta (p.103).

Básicamente al ejecutar un plan de capacitación se debe prever el orden (por áreas o niveles de ocupación), el detalle de actividades a cumplir (tiempos establecidos, personal responsable, logros esperados, logros alcanzados), lineamientos y procedimientos. De esta manera no sólo se presentará la oportunidad de adquirir conocimiento, sino de compartir el mismo y ayudar a la organización.

Desde la perspectiva que se viene analizando, la necesidad de formación, capacitación y desarrollo deberá surgir de la evaluación personalizada de cada cargo, de cada ser humano que ocupa ese cargo y de las competencias requeridas para desarrollar el puesto. Ese será el punto de partida de este proceso, los programas de capacitación estarán orientados a ajustar su oferta a las necesidades de los individuos así como de las organizaciones, necesidades actuales y futuras, de tal manera que su objetivo sea desarrollar y/o ampliar las competencias que cada uno de los procesos requiere para ser generadoras de valor en toda la cadena productiva.

2.5.5. Organización y operación del proceso capacitador

Seguir un modelo único de para operar en capacitación resultaría utópico, cada empresa tiene sus propias fortalezas y debilidades por ser tratadas; sin embargo, se puede aplicar lineamientos generales que conduzcan a la organización de un diseño en particular y que se ajuste a las necesidades reales y posibilidades con las que cuente la organización. Este modelo se plantea de la siguiente forma:

- Análisis de la situación actual
- Detección de necesidades
- Plan y programas de capacitación
- Operación de las acciones
- Evaluación y seguimiento

2.6. Desarrollo de Competencias Laborales

2.6.1. Características del individuo. Competencias. Desempeño

Qué es una competencia?

“Es una característica individual, que se puede medir de un modo fiable, que se

puede demostrar y que diferencia de una manera sustancial a trabajadores con un desempeño excelente de los trabajadores con desempeño normal”, (Gómez, 1997, p.52)

Richard Boyatzis, por su parte define las competencias como: “Las características subyacentes en una persona que está causalmente relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo” (Llorente, 1998, p.12)

Como concepto, es el conjunto integrado de conocimientos, destrezas y valores que conjugados alcanza el ser humano, luego de un proceso riguroso, responsable y dinámico, para poder resolver problemas u obstáculos que encuentra en su vida, a través de la utilización de su potencial de habilidades y destrezas, de manera inteligente y creativa.

Es importante dejar en claro que NO TODAS las competencias son desarrollables, en razón de ser propias o intrínsecas, así como: la personalidad, autoconcepto, creatividad, orientación al logro, valores, etc; ningún plan de capacitación podrá lograr cambios en estos talentos. Al contrario, los conocimientos, la experiencia, las técnicas de persuasión, etc; son objeto de desarrollo vía programas de formación.

2.6.2. Gestión basada en competencias

Ha quedado claro que la formación por competencias como instrumento de desarrollo del ser humano, puede permitir que el área de talento humano contribuya eficazmente a la consecución de los objetivos organizacionales, desde, los diferentes procesos que la componen. Se enunciará a continuación y de forma muy superficial cómo se debe llevar en la práctica la aplicación de la gestión basada en competencias:

a.) El diseño de cargos y perfiles ocupacionales.- Hace referencia a las características personales que debe tener el candidato a un cargo. Las acciones deben enfocarse en identificar cuáles son las competencias que “debe tener” quien ejecute la actividad, para garantizar que desde el inicio de la misma los resultados se aseguren

como un desempeño sobresaliente.

b.) Selección y Contratación.- Esta actividad se orienta a reclutar y seleccionar a través de diferentes medios al individuo y/o persona “adecuada a los requerimientos del cargo” para ocupar una posición dentro de la organización. El criterio de selección girará en torno a identificar las competencias que deben estar presentes en la persona para garantizar el desempeño exitoso del cargo. Pasarán a un segundo plano factores tradicionalmente importantes o determinantes como la religión, la edad, el género, etc.

c.) Formación y Desarrollo.- La capacitación debe contribuir al logro de los objetivos de la organización. Tradicionalmente se lo hace como una obligación que conlleva a un gasto, porque no se mide si existe o no en el recurso humano el interés, la necesidad y hasta el potencial susceptible que le permitan desarrollar las capacidades que se necesitan en la organización. Los programas de formación y capacitación dejarán de ser generales, masivos, repetitivos, etc; para ser diseñados de acuerdo con las necesidades de la organización y de los individuos (proceso, área, objetivo), que se orienten a desarrollar las competencias que se requieran para que cada caso sea exitoso.

d.) Planes de Sucesión.- Su intención es generar un mecanismo permanente para “preparar” al personal que en un futuro tendrá la responsabilidad de suceder o reemplazar algún cargo, permitiendo la movilidad organizacional con desempeños laborales de alto rendimiento.

e.) Gestión del desempeño.- Es la acción orientada a elevar el nivel de calidad en el desempeño vía actualización de conocimientos, formación académica, fortalecimiento de habilidades y destrezas, motivación personal, etc.

2.6.3. Competencias Básicas. Competencias Ciudadanas

Competencias Básicas.

Se define como competencia básica a aquella que el ser humano aprende desde su educación inicial, sea en el hogar o en una institución de educación. Es cuando aprende los primeros conocimientos que le permiten entrar en contacto con el mundo, formar conceptos, elaborar juicios de entendimiento y mediante ello progresar e

integrarse a la sociedad. Dentro del grupo de competencias básicas del ser humano están las lingüísticas como eje fundamental para la comunicación inicial, el intercambio de ideas y sentires; también están aquellas de carácter matemático y lógico para la solución de problemas y el manejo de la creciente tecnología de información.

Competencias Ciudadanas

Este tipo de competencias tienen que ver con las conductas que ejercen los individuos cuando se insertan en sociedad, y donde sus rasgos de personalidad juegan un papel fundamental en relación a sus acciones para la convivencia y su participación en democracia. Tiene que ver también con el manejo de actitudes frente a situaciones experienciales en la relación con otros; esto es la manera de afrontar dificultades, el nivel de flexibilidad, de aceptación, de inclusión con culturas diversas.

2.6.4. Competencias Laborales

Corresponde al grupo de conocimientos, habilidades y actitudes que manejan los individuos para desempeñarse como seres productivos, con eficacia, eficiencia y efectividad en diferentes ámbitos de trabajo. Gracias al manejo de competencias laborales, laboral en equipo tiene un sentido ético y responsable, se manejan acertadamente recursos, se trabaja por metas comunes, se maneja el espíritu emprendedor.

Para las instituciones, manejar personal altamente competitivo, es un reto que se marca todo el tiempo. Por ello es fundamental capacitar, esto equivale a incentivar, a ayudar a crecer en el ámbito de la profesión; cuando esto no sucede y la empresa deja de lado el tema de la superación, los niveles de competencia laboral se ven en crisis, al igual que la deserción, bajo un punto de vista de superación, combinado con la incertidumbre de un ámbito laboral estable, ha hecho que en las estadísticas se revelen una marcada tendencia a que los trabajadores cambien de ambiente con mayor frecuencia (Grossman y Blitzer, 1992).

Estar preparado para un mundo competitivo es no solo una tarea, sino una obligación, la sociedad, el esquema y el ambiente en que se vive, comunican que es momento de ir a la par de todos los avances. Pero cuando se nutre de conocimiento y este no es llevado a la práctica y al compartir por el bien común, se lo lleva a un estado de embalsamiento y de reciclaje, donde lo aprendido pasa a ser olvidado (Otte y Hutcheson, 1992). Una buena gestión de las competencias estará enraizada con la búsqueda de una gestión de potencial, mismas que demostrarán las capacidades actuales para poder generar y reflejar competencias futuras (Albizu y Landeta, 2001).

2.7. HIPÓTESIS

La gestión en capacitación permitirá el desarrollo de competencias laborales de los funcionarios de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato, EP-EMAPA-A.

2.8. SEÑALAMIENTO DE VARIABLES

2.8.1. Variable Independiente: La gestión en capacitación

2.8.2. Variable Dependiente: El desarrollo de competencias laborales de los funcionarios de la EP-EMAPA-A

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Enfoque de la Investigación

La presente investigación se encasilla dentro de un enfoque mixto, es decir, es una investigación cuantitativa y cualitativa.

Cuantitativa, en vista que, siguiendo un procedimiento de forma secuencial, deductivo y probatorio se analizará, se medirá y se obtendrán datos numéricos que representados estadísticamente, facilitarán la búsqueda de las causas y la explicación de los hechos que se estudiaran. Se probará una hipótesis.

Cualitativa, porque se detallarán escenarios, situaciones, acontecimientos o eventos, interacciones entre personas, comportamientos y conductas que son perceptibles. Se incorporará a la investigación, lo que los sus actores dicen, sus experiencias, pensamientos y reflexiones de la forma en que sean expresadas.

Adicionalmente, es crítico-propositivo, en razón que los objetivos que se programan persiguen inicialmente realizar un diagnóstico examinador de los resultados del funcionamiento del sistema de capacitación para los funcionarios de la EP-EMAPA-A; y una vez que se han precisado los mismos, se propondrán acciones inmediatas con la finalidad de dar respuesta a las dificultades y desatinos que presente el referido sistema, mediante la implementación de algunas acciones que se han definido en los objetivos específicos.

Se ha enunciado una hipótesis lógica que se hallará resuelta en base a las interrogantes que se han trazado. Se ocupará una muestra lo suficientemente representativa, que facilitará el desarrollo del trabajo de campo, en donde se indagará a todos los actores que forman el sistema.

En último lugar, la investigación se desarrollará bajo un criterio holístico y una posición dinámica, que nos permita observar, describir, interpretar y proponer alternativas de solución para el problema identificado.

3.2. Modalidad de la Investigación

La investigación responderá a las siguientes modalidades:

3.2.1. Bibliográfica o documental.- Porque se fundamenta en la información documental consultada en libros, folletos, revistas, periódicos, resúmenes ejecutivos (abstracts) e información electrónica, que han servido inicialmente como base para la investigación del tema propuesto.

3.2.2. De campo.- En razón de que se la realizará en el lugar en el que acontecen los hechos, es decir, en la Empresa Pública – Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato.

3.2.3. De intervención social.- Debido a que no se conforma solamente con determinar las causas y consecuencias del problema estudiado, sino que además busca plantear una alternativa de solución a dicha situación problemática

3.3. Nivel ó Tipo de Investigación

El método a utilizar en la presente investigación es *hipotético– deductivo*. Hipotético, porque para la investigación se plantea una hipótesis, la cual se someterá a comprobación para validarla o a su vez rechazarla al final de la ejecución del presente proyecto. Deductivo, porque permite establecer conclusiones, luego de examinar afirmaciones generales, para luego llegar a causas particulares.

3.3.1. Exploratorio.- Porque presenta una gran amplitud de dispersión y una memoria poco estructurada, pretenderá desarrollar nuevos métodos, crear hipótesis, reconocer variables de interés investigativo y buscar un problema poco investigado o desconocido en un contexto particular.

3.3.2. Descriptivo.- Porque permitirá realizar predicciones rudimentarias que se pueden medir precisamente; porque requiere de conocimiento suficiente, porque tiene interés de acción social transformadora. Este tipo de investigación compara entre dos o más fenómenos situaciones o estructuras, permite clasificar elementos, estructuras, modelos de comportamiento con cierto criterio además caracteriza a una comunidad, distribuye datos de variables consideradas aisladamente.

3.3.3. No experimental.- Porque no se considerará diseños prácticos o experimentales y no se va a manipular las variables

3.3.4. Correlacional.- En razón que se medirá, se evaluará y recolectará datos sobre las variables a estudiarse. Es decir, aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar

3.4. Población y Muestra

La población total de empleados de la EP-EMAPA-A es de:

NÚMERO DE EMPLEADOS	CARGOS
180 bajo la LOSEP	Secretarias, Auxiliares, Analistas, Ingenieros, etc.
320 bajo código de trabajo	Plomeros, Albañiles, Peones, etc.

Tabla N° 1: Empleados y cargos
Elaborado por: Fidel Castro Solórzano (2014)

Para el caso de la investigación y propuesta, se trabajará con los empleados de la LOSEP. Para efectos de encuesta se tomará una muestra:

Cálculo de la muestra:

n = tamaño de la muestra
N = población (180)
E = error de muestreo (10%)

Fórmula:

$$n = \frac{180}{E^2(N-1) + 1}$$

$$n = \frac{180}{0,1^2(180-1) + 1}$$

$$n = 64,51$$

$$n = \mathbf{65 \text{ empleados para aplicar encuesta}}$$

3.5. Operacionalización de las Variables

3.5.1. Variable Independiente: Gestión en capacitación

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>Gestión de capacitación</p> <p>Conjunto de actividades que incluyen un programa de capacitación (<i>diagnóstico, planificación, ejecución, control y evaluación</i>) tendiente a que el recurso humano de una empresa, potencie sus resultados, bajo un marco de reglas, procedimientos, aspectos legales y éticos, que responda a las necesidades de la entidad y a la expectativa de desarrollo del empleado</p>	Participación del recurso humano	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nivel de Compromiso de trabajo (<i>Conciencia organizacional, pro actividad, etc.</i>) ✓ Calidad del Entorno Laboral (<i>Comunicación, trabajo en equipo, etc.</i>) ✓ Tipos de Beneficios Laborales ✓ Estado del desarrollo profesional 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Se siente usted involucrado/entusiasmado para cumplir sus metas en el trabajo? ▪ ¿Actúa pro activamente?, ¿está totalmente concentrado en sus tareas laborales? ▪ ¿Cuáles son las características estructurales del cargo? ▪ ¿Cómo están las relaciones interpersonales y de comunicación? ▪ Su compensación/remuneración ¿es la adecuada con respecto a su mercado local? ▪ ¿Se halla satisfecho con las oportunidades de desarrollo profesional disponibles para usted? ▪ ¿Está usted satisfecho con la formación que la empresa le ofrece, relacionada con el trabajo que desempeña? ▪ ¿Cree usted que tiene la oportunidad de aplicar sus talentos y conocimientos? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Técnica: Encuesta ▪ Instrumento: Cuestionario estructurado
	Necesidades de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nivel de excelencia en el servicio al cliente ✓ Agilidad y eficiencia en la atención de problemas ✓ Clase de satisfacción laboral ✓ Nivel de Experiencia laboral ✓ Tipo de crecimiento social y económico 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Conoce usted cuáles son las necesidades de la empresa? ▪ ¿Trabaja usted en base a las metas planteadas por la empresa? ▪ ¿Se siente usted parte de la realización de la empresa? ▪ ¿Qué tan orgulloso está usted del “nombre” de su empresa? ▪ Para usted y su estabilidad, ¿cuán significativo es su trabajo? ▪ ¿Cuánto influyen sus acciones y opiniones sobre el trabajo de sus compañeros? ▪ ¿Con qué frecuencia las tareas asignadas a usted por su supervisor le ayudan a crecer profesionalmente? ▪ ¿Considera usted que los empleados de la empresa deben involucrarse en beneficio del correcto desarrollo de la empresa? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Técnica: Encuesta ▪ Instrumento: Cuestionario estructurado

Tabla N° 2: Operacionalización de la Variable Independiente
Elaborado por: Fidel Castro Solórzano

3.5.2. Variable Dependiente: Desarrollo de competencias laborales

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>Desarrollo de competencias laborales</p> <p>Acciones que permiten establecer de manera clara cómo un profesional puede alcanzar las competencias que conducen a un desarrollo superior en el trabajo, a través de la preparación académica y la experiencia.</p>	Logro de competencias en campos determinados	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Utiliza eficientemente los recursos en el desarrollo de sus actividades ✓ Nivel en que se mejora el desempeño 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Considera usted que la capacitación debe enfocarse en el beneficio netamente personal? ▪ ¿Usted es de los empleados que busca crecer en conocimiento para posteriormente, aplicarlo en su lugar de trabajo? ▪ ¿Considera usted que el desarrollo profesional es fundamental para el mejor funcionamiento de la empresa? ▪ ¿Usted se capacita en razón de mantenerse en su puesto de trabajo? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Técnica: Encuesta ▪ Instrumento: Cuestionario estructurado
	Preparación académica	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Oportunidad de desarrollo ✓ Personal competitivo ✓ Ejercicio profesional eficiente ✓ Resultados por capacitaciones recibidas ✓ Acorde al perfil del puesto 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Considera usted que capacitarse le trae mejores oportunidades laborales? ▪ ¿Considera usted fundamental buscar horarios que no alteren la jornada laboral para poder capacitarse? ▪ ¿Cree usted correcto que un empleado deba capacitarse para posteriormente trabajar en base a lo aprendido? ▪ ¿Considera usted adecuado buscar capacitación que vaya acorde al perfil del cargo que ocupa un empleado? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Técnica: Encuesta ▪ Instrumento: Cuestionario estructurado

Tabla N° 3: Operacionalización de la Variable Dependiente
Elaborado por: Fidel Castro Solórzano

3.6. Plan de Recolección de la Información

La recolección de la información se efectuará mediante los instrumentos citados en la matriz de operacionalización, con el objeto de viabilizar la investigación de campo:

Preguntas básicas	Explicación
¿Para qué?	Para alcanzar los objetivos de la investigación, es decir contribuir al cumplimiento de los planes y objetivos de las diferentes dependencias de la EP-EMAPA-A, en el ámbito de la capacitación.
¿De qué personas u objetos?	Actores permanentes (Funcionarios EP-EMAPA-A, usuarios permanentes, personeros de la administración GADMA, EP-EMAPA-A)
¿Sobre qué aspectos?	Administración y funcionamiento del sistema de capacitación aplicado a los funcionarios de la EP-EMAPA-A
¿Quiénes?	Investigador
¿A quiénes?	Actores del universo investigado, es decir a los funcionarios de la EP-EMAPA-A, regidos por la LOSEP
¿Cuándo?	Segundo semestre del año 2014
¿Dónde?	Edificio principal y sucursales de la EP-EMAPA-A
¿Cuántas veces?	65 Encuestas a funcionarios de la EP-EMAPA-A
¿Qué técnicas de recolección?	Encuesta
¿Con qué?	Cuestionario y guía estructurada.
¿En qué situación?	Favorable ya que existe la apertura y colaboración de los funcionarios y personeros de la empresa

Tabla N° 4: Plan de recolección de información
Elaborado por: Fidel Castro Solórzano

3.7. Plan de Procesamiento de la Información

- ✓ Revisión crítica de la información recogida; es decir limpieza de información defectuosa, contradictoria, incompleta, no pertinente entre otras.
- ✓ Tabulación o realización de cuadros según variables de la hipótesis que se propuso.
- ✓ Representación gráfica.

- ✓ Análisis de los resultados estadísticos de acuerdo con los objetivos e hipótesis planteados.
- ✓ Interpretación de los resultados, con apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente.
- ✓ Comprobación y verificación de hipótesis.
- ✓ Establecer conclusiones y recomendaciones.

CAPITULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis de Resultados de la Encuesta

Luego de haber aplicado en la muestra correspondiente la encuesta a los señores funcionarios de la empresa pública EMAPA Ambato, se han alcanzado ciertos resultados, mismos que luego de ser tabulados se han incorporado a la herramienta informática SPSS Statistics 21, con la cual se trabajará la creación de tablas y gráficos que permitan el análisis e interpretación de los instrumentos.

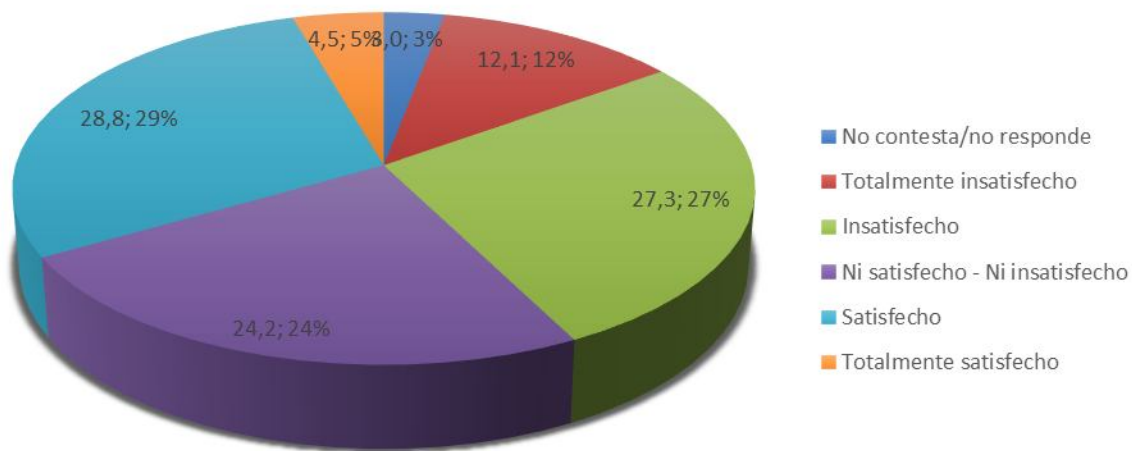
Evidentemente el investigador preparó esta herramienta de acuerdo con la operacionalización de cada variable. Los funcionarios han tenido un máximo de cinco minutos para contestarla e inmediatamente el analista procedió a la revisión, análisis e interpretación de las respuestas.

1.- Se halla usted satisfecho con las oportunidades de desarrollo profesional que le brinda la empresa y están disponibles para usted?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje Acumulado
No contesta/no responde	2	3,0	3,0	3,0
Totalmente insatisfecho	8	12,1	12,1	15,1
Insatisfecho	18	27,3	27,3	42,4
Ni satisfecho - Ni insatisfecho	16	24,2	24,2	66,7
Satisfecho	19	28,8	28,8	95,5
Totalmente satisfecho	3	4,5	4,5	100,0
Total	66	100,0	100,0	

Autor: Castro, Fidel; 2014

Fuente: Investigación propia de Campo



Autor: Castro, Fidel; 2014

Fuente: Investigación propia de Campo

ANÁLISIS

Únicamente el 4,5% de los encuestados se halla **TOTALMENTE SATISFECHO** de las

oportunidades de desarrollo profesional que le brinda la EP- EMAPA-A, en contraste con ello el 12,1% se halla TOTALMENTE INSATISFECHO. Los porcentajes de SATISFACCION e INSATISFACCION, tienen un comportamiento muy parecido, siendo el 28,8% para el primer caso y un 27,3% para el segundo. Finalmente, un 24,2% no hace un pronunciamiento claro sobre este cuestionamiento al haber contestado que no se halla NI SATISFECHO – NI INSATISFECHO. Un 3,0% de los encuestados no contesta y/o no responde al cuestionamiento.

INTERPRETACIÓN

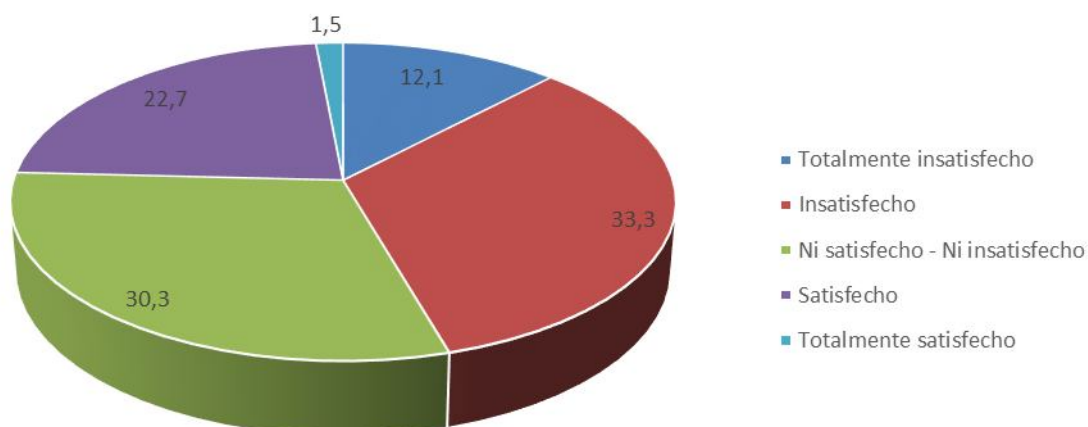
Existe un alto porcentaje de funcionarios ($\pm 65\%$) que no percibe la existencia de una BUENA oportunidad de DESARROLLO PROFESIONAL, en la empresa pública EMAPA-A. De ahí la necesidad de contar con una guía que permita adaptar las características de la capacitación a las de las organizaciones actuales: rapidez y eficiencia, que dejen percibir a los funcionarios de la empresa que se incrementan sus posibilidades de desarrollo profesional

2.- Está usted satisfecho con la formación y/o capacitación que la empresa le ha ofrecido, relacionada con su actividad laboral?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje Acumulado
Totalmente insatisfecho	8	12,1	12,1	12,1
Insatisfecho	22	33,3	33,3	45,5
Ni satisfecho - Ni insatisfecho	20	30,3	30,3	75,8
Satisfecho	15	22,7	22,7	98,5
Totalmente satisfecho	1	1,5	1,5	100,0
Total	66	100,0	100,0	

Autor: Castro, Fidel; 2014

Fuente: Investigación propia de Campo



Autor: Castro, Fidel; 2014

Fuente: Investigación propia de Campo

ANÁLISIS

Únicamente el 1,5% de los encuestados se halla TOTALMENTE SATISFECHO con la formación que la EP-EMAPA-A le ha ofrecido, en contraste con ello el 12,1% se halla

TOTALMENTE INSATISFECHO. Los porcentajes de SATISFACCION e INSATISFACCION, tienen un comportamiento importante, siendo el 22,7% para el primer caso y un 33,3% para el segundo. Finalmente, un 30,3% se demuestra no manifiesta una posición definida sobre este cuestionamiento al haber contestado que no se halla NI SATISFECHO – NI INSATISFECHO.

INTERPRETACIÓN

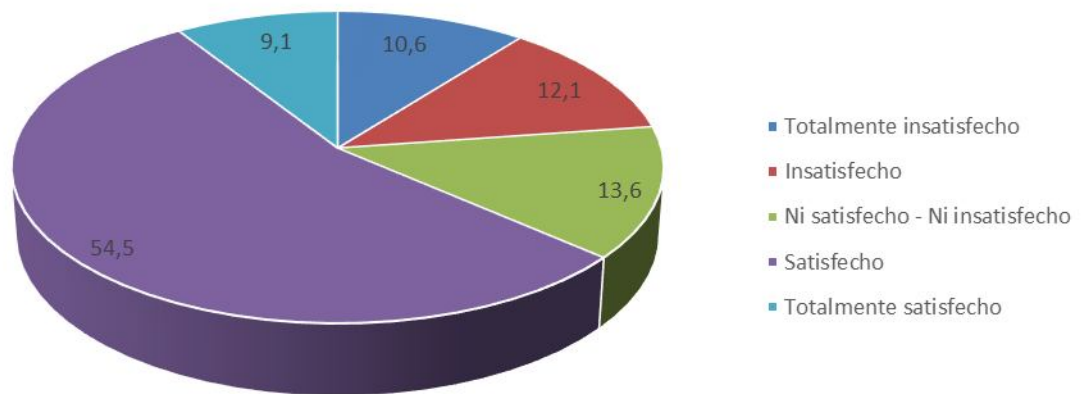
Desde una óptica personal, el modelo de capacitación que se ha venido implementado en la EP-EMAPA-A, ha fracasado completamente. Más de 3/4 partes de sus funcionarios no se hallan satisfechos (*algunos demuestran incluso grados de insatisfacción bajos, medios y altos*). Esta condición influye directamente en la percepción del desarrollo de la ACTIVIDAD LABORAL de los funcionarios de la empresa.

3.- En su cargo actual, cree usted que tiene la oportunidad de aplicar todo su talento y conocimiento?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje Acumulado
Totalmente insatisfecho	7	10,6	10,6	10,6
Insatisfecho	8	12,1	12,1	22,7
Ni insatisfecho - Ni satisfecho	9	13,6	13,6	36,4
Satisfecho	36	54,5	54,5	90,9
Totalmente satisfecho	6	9,1	9,1	100,0
Total	66	100,0	100,0	

Autor: Castro, Fidel; 2014

Fuente: Investigación propia de Campo



Autor: Castro, Fidel; 2014

Fuente: Investigación propia de Campo

ANÁLISIS

El 9,1% de los encuestados se halla TOTALMENTE SATISFECHO porque puede

aplicar su talento y conocimiento en las actividades relacionadas con su cargo, en contraste con ello el 10,6% se demuestra TOTALMENTE INSATISFECHO. El porcentaje de SATISFACCION es mucho mayor que el de INSATISFACCION, siendo el 54,5% para el primer caso (SATISFACCION) y un 12,1% para el segundo. Finalmente, solo un 13,6% se demuestra como conforme/neutral sobre este cuestionamiento al haber contestado que no se halla NI SATISFECHO – NI INSATISFECHO.

INTERPRETACIÓN

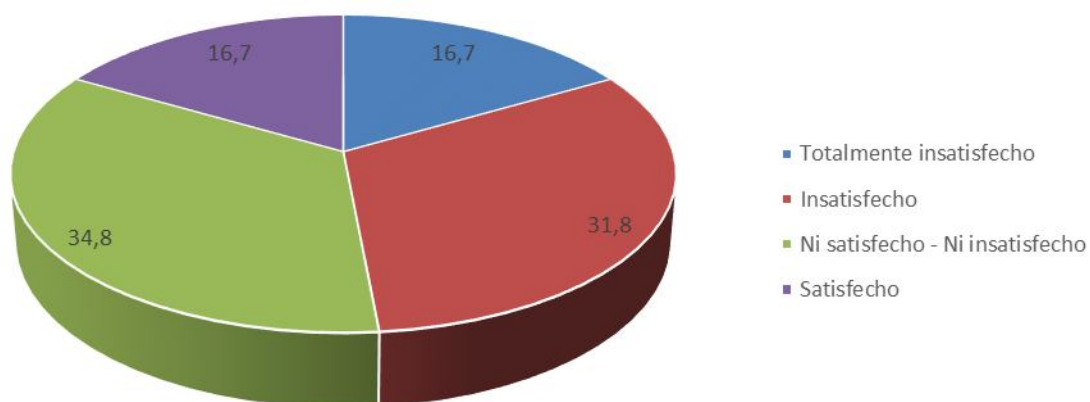
La satisfacción de los funcionarios de la EP-EMAPA-A, sobre esta temática supera sustancialmente a la insatisfacción; por ello, se puede afirmar que el grado de satisfacción intrínseca (interna) sobre la APLICACION LABORAL de los funcionarios de la empresa es alto. En otras palabras, 2 de cada 3 funcionarios siente que tiene la posibilidad de aplicar todo su talento y conocimientos en sus actividades diarias. No obstante de ello, un puesto de trabajo puede tener “muchas actividades”, pero no todas ellas tienen el mismo nivel de importancia o impacto en favor de la organización; de ahí, la importancia de direccionar los saberes, las competencias y los conocimientos necesarios e importantes para la empresa.

4.- Está usted satisfecho con la inversión de la empresa hace en la formación, capacitación y educación?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje Acumulado
Totalmente insatisfecho	11	16,7	16,7	16,7
Insatisfecho	21	31,8	31,8	48,5
Ni satisfecho - Ni insatisfecho	23	34,8	34,8	83,3
Satisfecho	11	16,7	16,7	100,0
Total	66	100,0	100,0	

Autor: Castro, Fidel; 2014

Fuente: Investigación propia de Campo



Autor: Castro, Fidel; 2014

Fuente: Investigación propia de Campo

ANÁLISIS

No existen encuestados que se hallen TOTALMENTE SATISFECHOS al responder el cuestionamiento. El 16,7% de los encuestados se halla SATISFECHO con la inversión que la empresa pública EMAPA Ambato, ha realizado en su formación. Casualmente el

mismo porcentaje de encuestados se hallan en contraposición TOTALMENTE INSATISFECHOS. Un 31,8% se halla INSATISFECHO y el 34,8% se demuestra imparcial al manifestar que no se halla NI SATISFECHO NI INSATISFECHO.

INTERPRETACIÓN

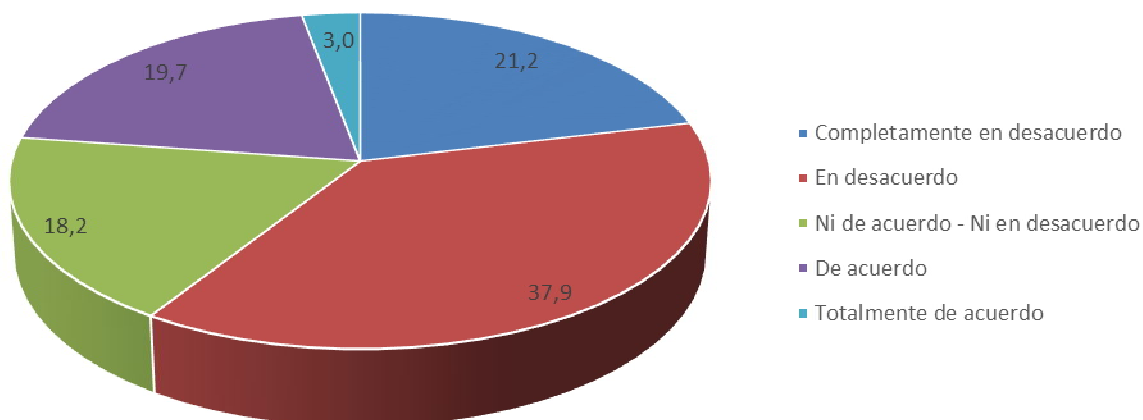
Para esta pregunta, y desde la óptica del investigador; la insatisfacción de los funcionarios de la EP-EMAPA-A, supera sustancialmente a la satisfacción. Si por un momento “suspendemos” la respuesta conforme/neutral (ni satisfechos – ni insatisfechos), los insatisfechos son 3 veces más. Esta reflexión de los encuestados demostraría a las claras que el sistema de capacitación que se ha venido aplicando en la organización NO es el más adecuado.

5.- Cree usted que ha existido equidad en la designación de participantes para la formación, capacitación y educación en la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje Acumulado
Completamente en desacuerdo	14	21,2	21,2	21,2
En desacuerdo	25	37,9	37,9	59,1
Ni de acuerdo - Ni en desacuerdo	12	18,2	18,2	77,3
De acuerdo	13	19,7	19,7	97,0
Totalmente de acuerdo	2	3,0	3,0	100,0
Total	66	100,0	100,0	

Autor: Castro, Fidel; 2014

Fuente: Investigación propia de Campo



Autor: Castro, Fidel; 2014

Fuente: Investigación propia de Campo

ANÁLISIS

El 3,0% de los encuestados se halla **TOTALMENTE DE ACUERDO** con el mecanismo de designación de participantes para la formación, capacitación y educación en la

empresa pública EMAPA Ambato. Contrasta con ello el 21,2% de los encuestados que opina estar TOTALMENTE EN DESACUERDO. De la misma manera, el 37,9% de los encuestados opinan estar en DESACUERDO; y solo el 19,7% estaría DE ACUERDO. Finalmente, un 18,2% se demuestra como neutral sobre este cuestionamiento al haber contestado que no se halla NI DE ACUERDO – NI EN DESACUERDO.

INTERPRETACIÓN

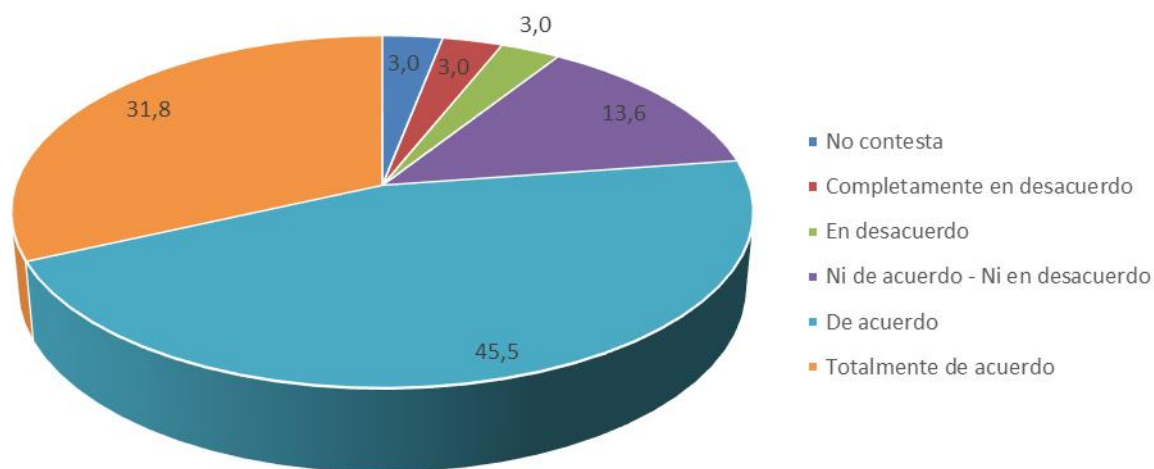
De acuerdo con las encuestas realizadas, 3 de cada 5 funcionarios en la empresa pública EMAPA Ambato, estarían en DESACUERDO con la designación de participantes para la formación, capacitación y/o educación. De lo que se concluye que el sistema de capacitación como tal no ha sido equitativo, no ha demostrado tener un trazado un lineamiento de selección. Esto causa sin duda inconformidad y abona a generar un mal clima laboral.

6.- Se siente usted concentrado en sus tareas laborales, entusiasmado e involucrado para cumplir sus metas en el trabajo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje Acumulado
No contesta/No responde	2	3,0	3,0	3,0
Completamente en desacuerdo	2	3,0	3,0	6,1
En desacuerdo	2	3,0	3,0	9,1
Ni de acuerdo - Ni en desacuerdo	9	13,6	13,6	22,7
De acuerdo	30	45,5	45,5	68,2
Totalmente de acuerdo	21	31,8	31,8	100,0
Total	66	100,0	100,0	

Autor: Castro, Fidel; 2014

Fuente: Investigación propia de Campo



Autor: Castro, Fidel; 2014

Fuente: Investigación propia de Campo

ANÁLISIS

El 31,8% de los encuestados se halla **TOTALMENTE DE ACUERDO** en que se halla concentrado en sus tareas laborales, entusiasmado e involucrado para cumplir sus metas

en el trabajo, y solo un porcentaje de 3,0% se encuentran COMPLETAMENTE EN DESACUERDO. El porcentaje de encuestados que se hallan DE ACUERDO es mucho mayor que aquel de las personas EN DESACUERDO, siendo el 45,5% para el primer caso y un 3,0% para el segundo. Finalmente, solo un 13,6% se demuestra de forma pasiva ante la pregunta, es decir, NI DE ACUERDO – NI EN DESACUERDO.

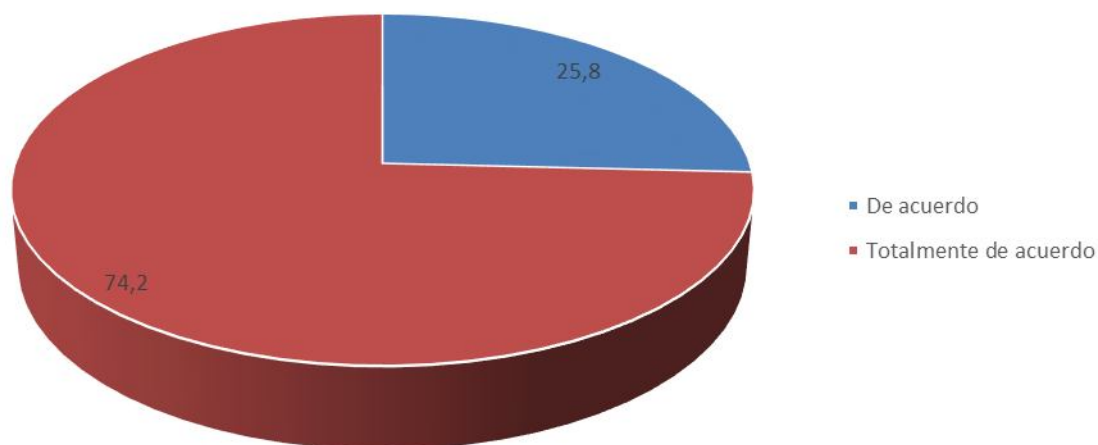
INTERPRETACIÓN

El positivismo de los funcionarios de la EP-EMAPA-A, en cuanto a esta temática supera sustancialmente a aquellos que no estarían de acuerdo. De ello, se puede manifestar que 3 de cada 4 funcionarios afirman tener entusiasmo y compromiso con la ejecución de su tarea. De ahí que, los programas de capacitación y entrenamiento podrían contar con la predisposición y compromiso de los involucrados para superar las diferencias individuales de aprendizaje

7.- Esta usted decidido/comprometido a dar su mejor esfuerzo en el trabajo cada día.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje Acumulado
Completamente en desacuerdo	0	0,0	0,0	0,0
En desacuerdo	0	0,0	0,0	0,0
Ni de acuerdo - Ni en desacuerdo	0	0,0	0,0	0,0
De acuerdo	17	25,8	25,8	25,8
Totalmente de acuerdo	49	74,2	74,2	100,0
Total	66	100,0	100,0	

Autor: Castro, Fidel; 2014
Fuente: Investigación propia de Campo



Autor: Castro, Fidel; 2014
Fuente: Investigación propia de Campo

ANÁLISIS

El 74,2% de los encuestados se halla **TOTALMENTE DE ACUERDO** y manifiesta estar decidido/comprometido a dar su mejor esfuerzo en el trabajo cada día. Aún más el

restante 25,8% se halla DE ACUERDO con tal compromiso.

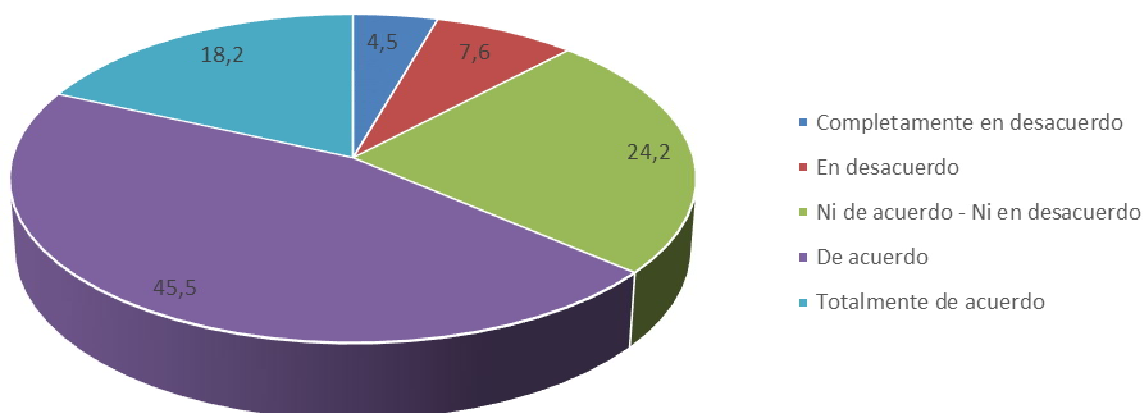
INTERPRETACIÓN

El comprometimiento de los funcionarios de la EP-EMAPA-A a dar su mejor esfuerzo en el trabajo cada día, es del 100%. Todos manifiestan su asentimiento. Ello genera el clima ideal para proponer cambios sustanciales en temas de capacitación, que demandan esfuerzos importantes por parte de los capacitados.

8.- En su opinión, en la empresa el grupo de empleados están dispuestos a asumir nuevas tareas según sea necesario?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje Acumulado
Completamente en desacuerdo	3	4,5	4,5	4,5
En desacuerdo	5	7,6	7,6	12,1
Ni de acuerdo - Ni en desacuerdo	16	24,2	24,2	36,3
De acuerdo	30	45,5	45,5	81,8
Totalmente de acuerdo	12	18,2	18,2	100,0
Total	66	100,0	100,0	

Autor: Castro, Fidel; 2014
Fuente: Investigación propia de Campo



Autor: Castro, Fidel; 2014
Fuente: Investigación propia de Campo

ANÁLISIS

El 18,2% de los encuestados se halla **TOTALMENTE DE ACUERDO** porque considera que el grupo de empleados están dispuestos a asumir nuevas tareas según sea necesario,

en contraste con ello el 4.5% se demuestra COMPLETAMENTE EN DESACUERDO. El porcentaje que se encuentran DE ACUERDO es mucho mayor que el porcentaje que se encuentra EN DESACUERDO, siendo el 45.5% para el primer caso y un 7.6% para el segundo. Finalmente, un 24.2% se demuestra como neutral sobre este cuestionamiento al haber contestado que no se halla NI DE ACUERDO – NI EN DESACUERDO.

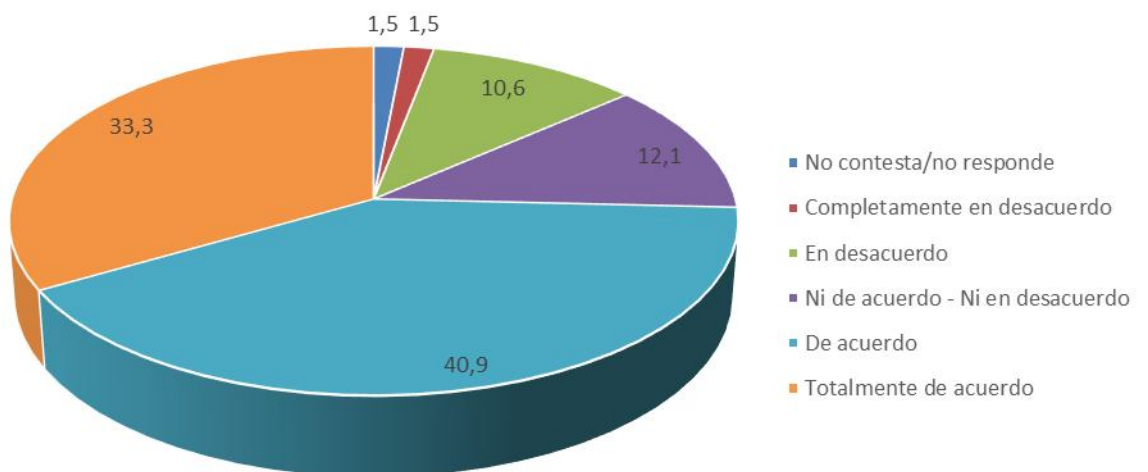
INTERPRETACIÓN

La satisfacción de los funcionarios de la EP-EMAPA-A, sobre esta temática supera sustancialmente a la insatisfacción; de ello, se puede afirmar que el grado de satisfacción intrínseca (interna) sobre la DISPONIBILIDAD DE ASUMIR NUEVAS TAREAS de la empresa es altamente positivo.

9.- Está usted de acuerdo con que la empresa auspicie eventos de formación o capacitación fuera del horario establecido para la actividad laboral?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje Acumulado
No contesta/No responde	1	1,5	1,5	1,5
Completamente en desacuerdo	1	1,5	1,5	3,0
En desacuerdo	7	10,6	10,6	13,6
Ni de acuerdo - Ni en desacuerdo	8	12,1	12,1	25,8
De acuerdo	27	40,9	40,9	66,7
Totalmente de acuerdo	22	33,3	33,3	100,0
Total	66	100,0	100,0	

Autor: Castro, Fidel; 2014
Fuente: Investigación propia de Campo



Autor: Castro, Fidel; 2014
Fuente: Investigación propia de Campo

ANÁLISIS

El 33,3% de los encuestados se halla **TOTALMENTE DE ACUERDO** porque considera que el grupo de empleados están dispuestos a asumir nuevas tareas según sea necesario,

en contraste con ello el 1,5% se demuestra COMPLETAMENTE EN DESACUERDO. El porcentaje que se encuentra DE ACUERDO es mucho mayor que el porcentaje EN DESACUERDO, siendo el 40,9% para el primer caso y un 10,6% para el segundo. Finalmente, un 12,1% se demuestra como neutral sobre este cuestionamiento al haber contestado que no se halla NI DE ACUERDO – NI EN DESACUERDO.

INTERPRETACIÓN

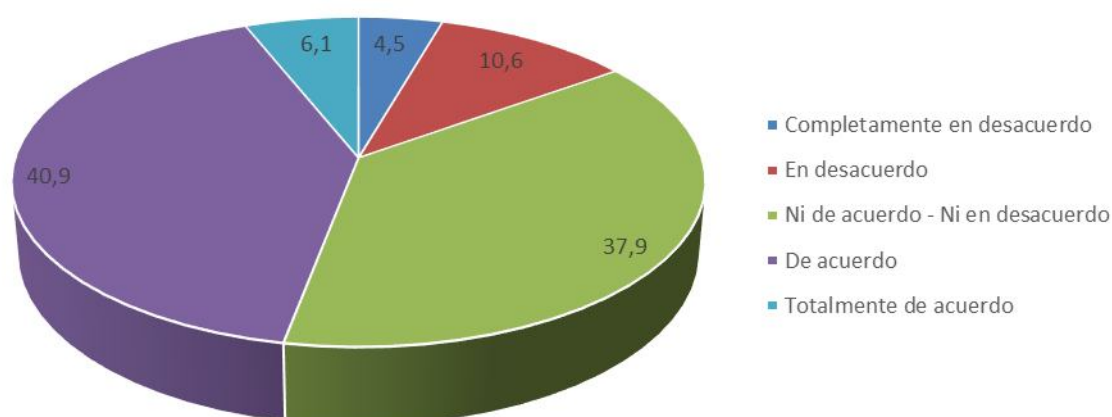
La satisfacción de los funcionarios de la EP-EMAPA-A, sobre esta temática supera sustancialmente a la insatisfacción; de ello, se puede afirmar que el grado de satisfacción intrínseca (interna) sobre la DISPONIBILIDAD DE ASUMIR NUEVAS TAREAS de la empresa es bastante positivo.

10.- En su opinión, en esta Empresa cree que los empleados están dispuestos a aceptar el cambio?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje Acumulado
Completamente en desacuerdo	3	4,5	4,5	4,5
En desacuerdo	7	10,6	10,6	15,1
Ni de acuerdo - Ni en desacuerdo	25	37,9	37,9	53,0
De acuerdo	27	40,9	40,9	93,9
Totalmente de acuerdo	4	6,1	6,1	100,0
Total	66	100,0	100,0	

Autor: Castro, Fidel; 2014

Fuente: Investigación propia de Campo



Autor: Castro, Fidel; 2014

Fuente: Investigación propia de Campo

ANÁLISIS

El 6,1% de los encuestados se halla **TOTALMENTE DE ACUERDO** porque puede están dispuestos a aceptar el cambio, en contraste con ello el 4,5% se demuestra **COMPLETAMENTE EN DESACUERDO**. El porcentaje que se encuentra **DE ACUERDO** es mucho mayor que el porcentaje **EN DESACUERDO**, siendo el 40,9%

para el primer caso y un 10,6% para el segundo. Finalmente, un 37,9% se demuestra como neutral sobre este cuestionamiento al haber contestado que no se halla NI DE ACUERDO – NI EN DESACUERDO.

INTERPRETACIÓN

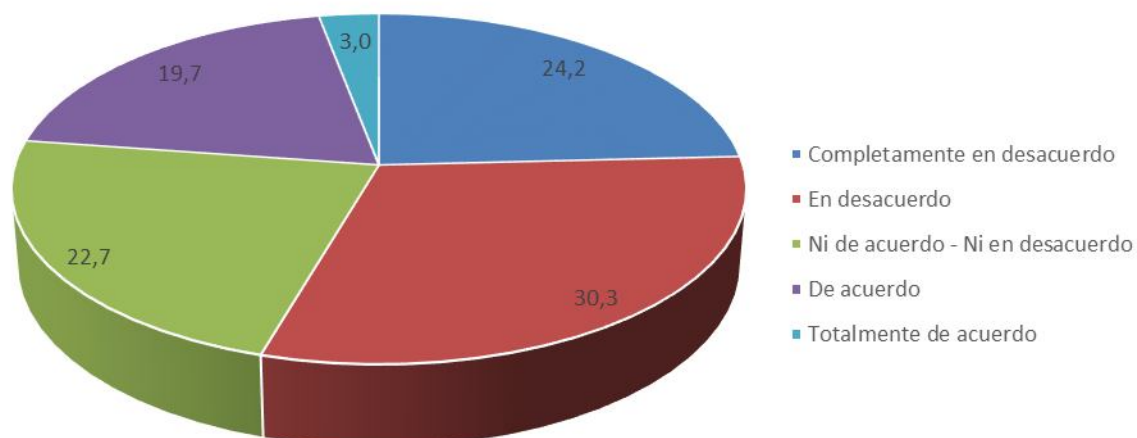
La satisfacción de los funcionarios de la EP-EMAPA-A, sobre esta temática supera sustancialmente a la insatisfacción; de ello, se puede afirmar que el grado de satisfacción intrínseca (interna) sobre el ACEPTAR LOS CAMBIOS de los funcionarios de la empresa es notoria, es bastante buena.

11.- Se halla usted satisfecho con su salario global?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje Acumulado
Completamente en desacuerdo	16	24,2	24,2	24,2
En desacuerdo	20	30,3	30,3	54,5
Ni de acuerdo - Ni en desacuerdo	15	22,7	22,7	77,3
De acuerdo	13	19,7	19,7	97,0
Totalmente de acuerdo	2	3,0	3,0	100,0
Total	66	100,0	100,0	

Autor: Castro, Fidel; 2014

Fuente: Investigación propia de Campo



Autor: Castro, Fidel; 2014

Fuente: Investigación propia de Campo

ANÁLISIS

Sólo el 3,0% de los encuestados se halla TOTALMENTE DE ACUERDO con su salario global, en contraste con ello el 24,2% se demuestra TOTALMENTE EN DESACUERDO. El porcentaje que se encuentra DE ACUERDO es mucho menor que el que el porcentaje EN DESACUERDO, siendo el 19,7% para el primer caso y un

30,3% para el segundo. Finalmente, un 22,7% se demuestra como neutral sobre este cuestionamiento al haber contestado que no se halla NI DE ACUERDO – NI EN DESACUERDO.

INTERPRETACIÓN

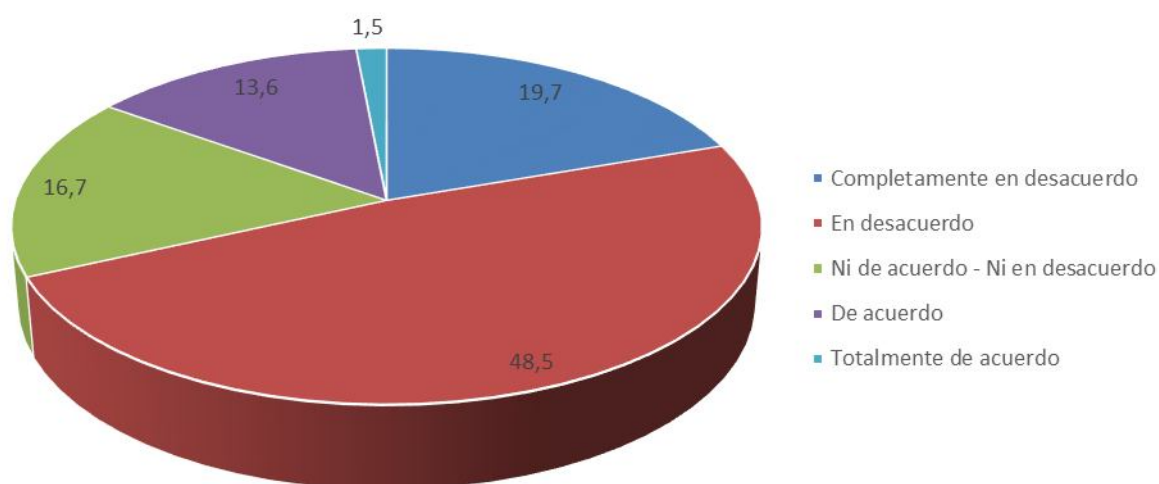
La insatisfacción de los funcionarios de la EP-EMAPA-A, sobre esta temática supera notoriamente a la satisfacción; de ello, se puede afirmar que el grado de insatisfacción salarial al interior de la empresa es bastante alta.

12.- Considera usted que su compensación/remuneración es la adecuada con respecto al mercado local.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje Acumulado
Completamente en desacuerdo	13	19,7	19,7	19,7
En desacuerdo	32	48,5	48,5	68,2
Ni de acuerdo - Ni en desacuerdo	11	16,7	16,7	84,9
De acuerdo	9	13,6	13,6	98,5
Totalmente de acuerdo	1	1,5	1,5	100,0
Total	66	100,0	100,0	

Autor: Castro, Fidel; 2014

Fuente: Investigación propia de Campo



Autor: Castro, Fidel; 2014

Fuente: Investigación propia de Campo

ANÁLISIS

El 1,5% de los encuestados se halla **TOTALMENTE DE ACUERDO** porque considera que la remuneración es la adecuada con respecto al mercado local, en contraste con ello el 19,7% se demuestra **COMPLETAMENTE EN DESACUERDO**. El porcentaje que se encuentra **DE ACUERDO** es mucho menor que el porcentaje **EN DESACUERDO**,

siendo el 13,6% para el primer caso y un 48,5% para el segundo. Finalmente, un 16,7% se demuestra como neutral sobre este cuestionamiento al haber contestado que no se halla NI DE ACUERDO – NI EN DESACUERDO.

INTERPRETACIÓN

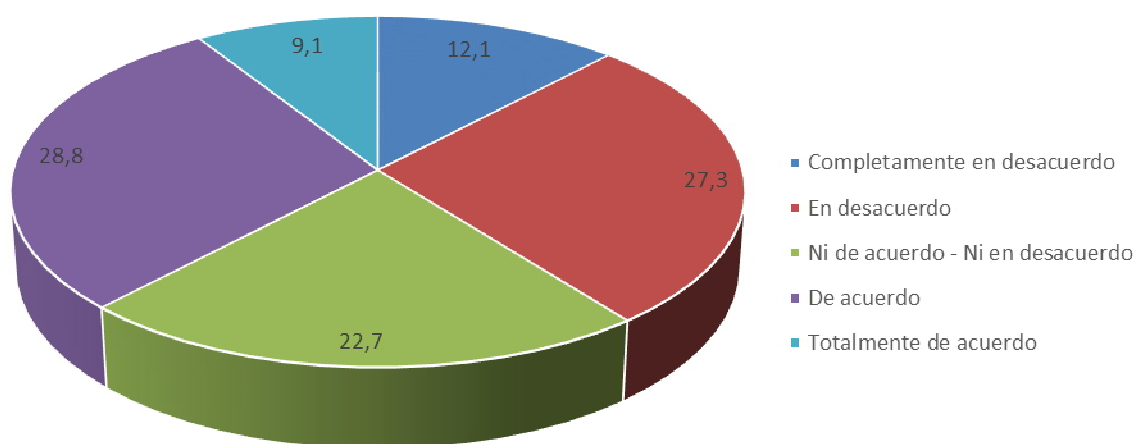
La insatisfacción de los funcionarios de la EP-EMAPA-A, sobre esta temática supera sustancialmente a la satisfacción; de ello, se puede afirmar que el grado de insatisfacción intrínseca sobre la REMUNERACION recae en la mayoría de los funcionarios, quienes consideran su remuneración por debajo de las que se manejan en el mercado local.

13.- La comunicación entre los principales líderes y empleados es buena en la EP-EMAPA-A.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje Acumulado
Completamente en desacuerdo	8	12,1	12,1	12,1
En desacuerdo	18	27,3	27,3	39,4
Ni de acuerdo - Ni en desacuerdo	15	22,7	22,7	62,1
De acuerdo	19	28,8	28,8	90,9
Totalmente de acuerdo	6	9,1	9,1	100,0
Total	66	100,0	100,0	

Autor: Castro, Fidel; 2014

Fuente: Investigación propia de Campo



Autor: Castro, Fidel; 2014

Fuente: Investigación propia de Campo

ANÁLISIS

El 9,1% de los encuestados se halla **TOTALMENTE DE ACUERDO** con la comunicación entre los principales líderes y empleados es buena, en contraste con ello

el 12,1% se demuestra COMPLETAMENTE EN DESACUERDO. El porcentaje que se encuentra DE ACUERDO es mayor que el porcentaje EN DESACUERDO, siendo el 28,8% para el primer caso y un 27,3% para el segundo. Finalmente, un 22,7% se demuestra como neutral sobre este cuestionamiento al haber contestado que no se halla NI DE ACUERDO – NI EN DESACUERDO.

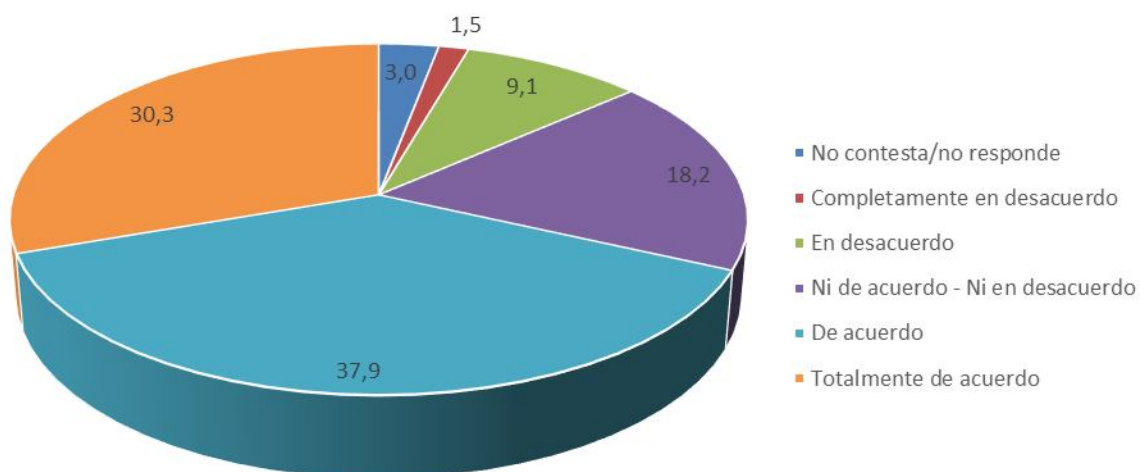
INTERPRETACIÓN

El tratamiento de esta temática, es fundamental. La percepción de que existe una buena comunicación institucional de mandos superiores, líderes o jefaturas hacia los demás funcionarios en ambigua. Casi se podría decir que existe división exacta de criterios, una tercera parte opina que la comunicación es adecuada, otra tercera parte piensa que no lo es y la tercera parte final no manifiesta un criterio definido. Esto causa que el talento humano en cuanto a esta percepción sea muy heterogéneo.

14.- Su superior/supervisor/jefe inmediato y usted tienen una buena relación de trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje Acumulado
No contesta / No responde	2	3,0	3,0	3,0
Completamente en desacuerdo	1	1,5	1,5	4,5
En desacuerdo	6	9,1	9,1	13,6
Ni de acuerdo - Ni en desacuerdo	12	18,2	18,2	31,8
De acuerdo	25	37,9	37,9	69,7
Totalmente de acuerdo	20	30,3	30,3	100,0
Total	66	100,0	100,0	

Autor: Castro, Fidel; 2014
Fuente: Investigación propia de Campo



Autor: Castro, Fidel; 2014
Fuente: Investigación propia de Campo

ANÁLISIS

El 30,3% de los encuestados se halla **TOTALMENTE DE ACUERDO** porque tienen una buena relación de trabajo con su jefe inmediato, en contraste con ello el 1,5% se

demuestra COMPLETAMENTE EN DESACUERDO. El porcentaje que se encuentra DE ACUERDO es mayor que el porcentaje EN DESACUERDO, siendo el 37,9% para el primer caso y un 9,1% para el segundo. Finalmente, solo un 18,2% se demuestra como neutral sobre este cuestionamiento al haber contestado que no se halla NI DE ACUERDO – NI EN DESACUERDO.

INTERPRETACIÓN

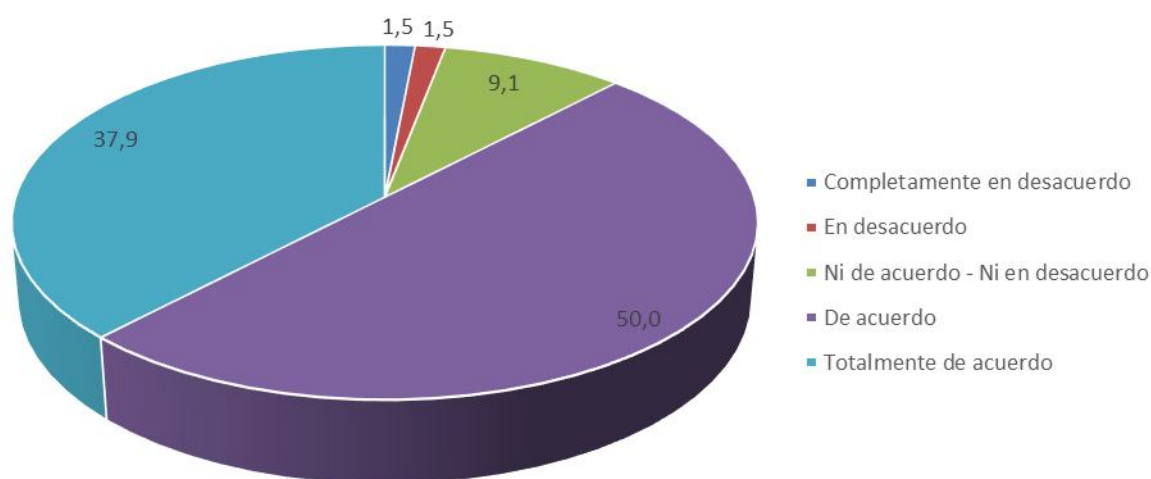
Las dos terceras partes (2/3) de los funcionarios en la muestra encuestada, manifiesta tener una adecuada comunicación con su jefe inmediato y/o superior. Esta satisfacción demostrada hace que se presente un ambiente adecuado para impulsar cambios en la gestión del talento humano, una acertada comunicación entre funcionarios es positiva, crea un buen ambiente de trabajo y favorece el cambio.

15.- Sus compañeros y usted tienen una buena relación de trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje Acumulado
Completamente en desacuerdo	1	1,5	1,5	1,5
En desacuerdo	1	1,5	1,5	3,0
Ni de acuerdo - Ni en desacuerdo	6	9,1	9,1	12,1
De acuerdo	33	50,0	50,0	62,1
Totalmente de acuerdo	25	37,9	37,9	100,0
Total	66	100,0	100,0	

Autor: Castro, Fidel; 2014

Fuente: Investigación propia de Campo



Autor: Castro, Fidel; 2014

Fuente: Investigación propia de Campo

ANÁLISIS

El 37,9% de los encuestados que se hallan **TOTALMENTE DE ACUERDO** porque tienen una buena relación de trabajo con su sus compañeros, en contraste con ello el 1,5% se demuestra **COMPLETAMENTE EN DESACUERDO**. El porcentaje que se encuentra **DE ACUERDO** es mucho mayor que el porcentaje **EN DESACUERDO**,

siendo el 50,0% para el primer caso y un 1,5% para el segundo. Finalmente, solo un 9,1% se demuestra como neutral sobre este cuestionamiento al haber contestado que no se halla NI DE ACUERDO – NI EN DESACUERDO.

INTERPRETACIÓN

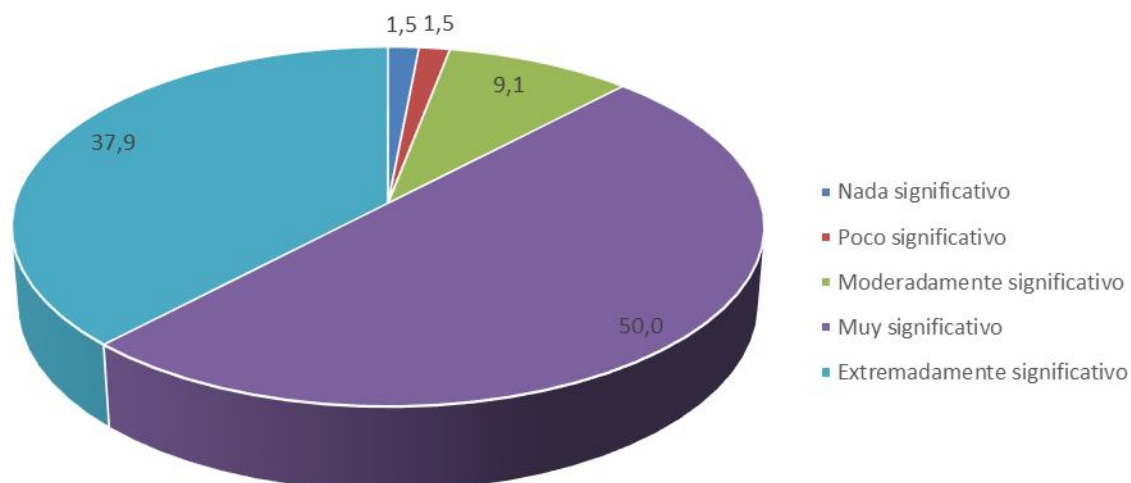
Abrumadoramente la satisfacción de los funcionarios de la EP-EMAPA-A, sobre esta temática supera sustancialmente a la insatisfacción; desde ese punto de vista, este grado acertado de compañerismo genera un agradable ambiente laboral. Esta particularidad sumada a la presentada en la pregunta anterior genera el ambiente propicio para proponer cualquier tipo de cambios.

16.- Para usted y su estabilidad, cuan significativo es su trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje Acumulado
Nada significativo	1	1,5	1,5	1,5
Poco significativo	1	1,5	1,5	3,0
Moderadamente significativo	6	9,1	9,1	12,1
Muy significativo	33	50,0	50,0	62,1
Extremadamente significativo	25	37,9	37,9	100,0
Total	66	100,0	100,0	

Autor: Castro, Fidel; 2014

Fuente: Investigación propia de Campo



Autor: Castro, Fidel; 2014

Fuente: Investigación propia de Campo

ANÁLISIS

El 37,9% de los encuestados halla que el tener su trabajo es EXTREMADAMENTE SIGNIFICATIVO, es decir lo encuentran muy importante para su propio beneficio y estabilidad, en contraste con ello el 1,5% manifiesta que para aquel su trabajo es NADA

SIGNIFICATIVO. El porcentaje de MUY SIGNIFICATIVO es mucho mayor que el de POCO SIGNIFICATIVO, siendo el 50,0% para el primer caso y un 1,5% para el segundo. Finalmente, solo un 9,1% no responde con claridad o en forma neutral sobre este cuestionamiento al haber contestado que lo hallan MODERADAMENTE SIGNIFICATIVO.

INTERPRETACIÓN

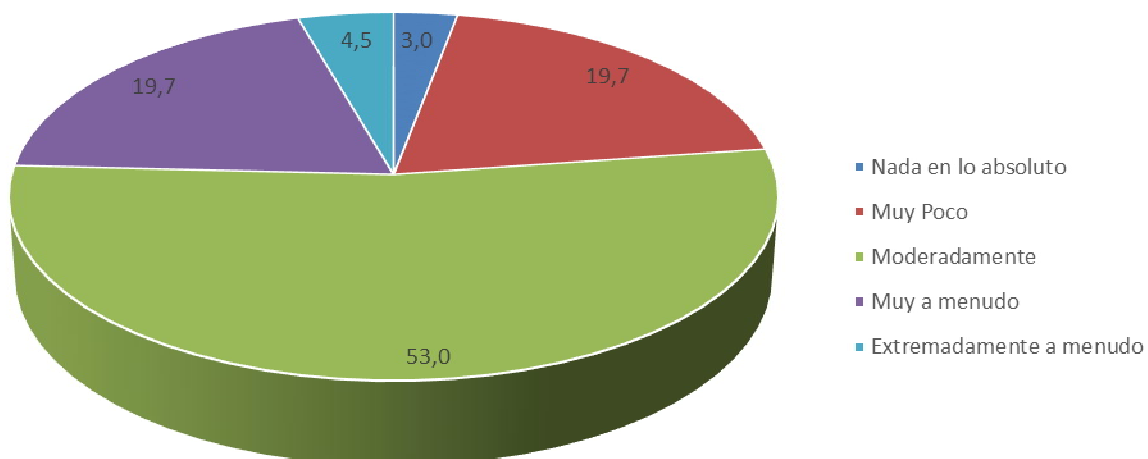
Ostensiblemente una mayoría abrumadora tiene satisfacción de contar con su trabajo. Contrastando esta respuesta con algunas anteriores en donde se demostraba una insatisfacción en la temática sueldos, hace notar que los funcionarios de la EP-EMAPA-A, se sienten complacidos con la oportunidad de tener trabajo pero se hallan insatisfechos por sus remuneraciones.

17.- En una semana normal (5 días de trabajo), ¿con qué frecuencia siente capacitarse en el trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje Acumulado
Nada en lo absoluto	2	3,0	3,0	3,0
Muy Poco	13	19,7	19,7	22,7
Moderadamente	35	53,0	53,0	75,8
Muy a menudo	13	19,7	19,7	95,5
Extremadamente a menudo	3	4,5	4,5	100,0
Total	66	100,0	100,0	

Autor: Castro, Fidel; 2014

Fuente: Investigación propia de Campo



Autor: Castro, Fidel; 2014

Fuente: Investigación propia de Campo

ANÁLISIS

El 4,5% de los encuestados siente que EXTREMADAMENTE A MENUDO se capacita en el trabajo, en contraste con ello el 3,0% manifiesta que NADA EN LO ABSOLUTO.

El porcentaje de personas que sienten capacitarse en el trabajo MUY A MENUDO es igual que el sienten capacitarse MUY POCO, siendo el 19,7% para el primer caso y un 19,7% para el segundo. Finalmente, una gran mayoría se manifiesta neutral sobre este cuestionamiento al haber contestado que sienten que su capacitación en las actividades que realiza en el trabajo es MODERADA.

INTERPRETACIÓN

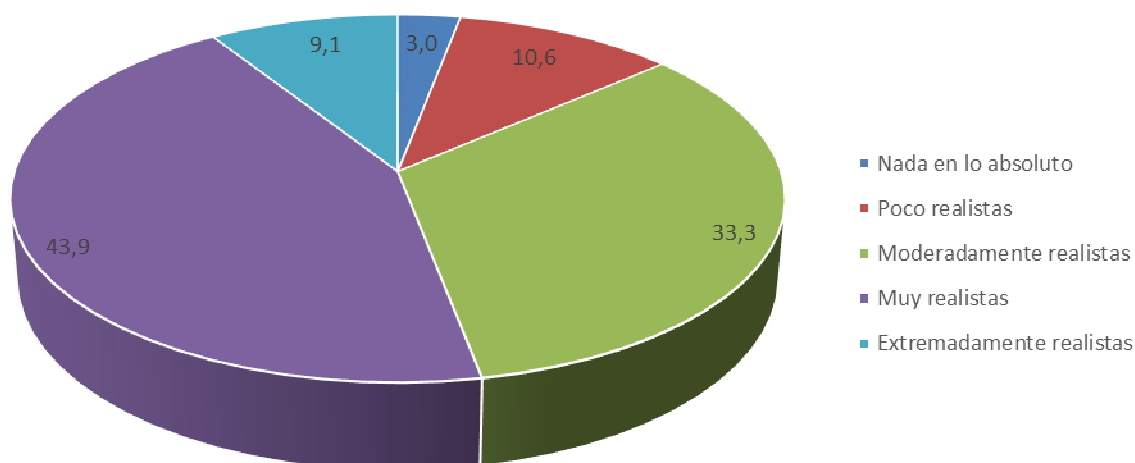
Una mayoría manifiesta en la encuesta planteada, sienten como moderada su capacitación mientras realiza su actividad laboral. Esto nos hace pensar que el tipo de actividad laboral que desempeñan una gran cantidad de funcionarios de la EP-EMAPA-A, es repetitiva, lo que les hace percibir poca capacitación y/o formación en el trabajo, más aun cuando muchos tienen un control sobre las actividades repetitivas que ejecutan. El porcentaje de personas que sienten mantener una formación o capacitación diaria que se refleja en un aprendizaje continuo pertenecerían a un segmento de trabajo marcado en este tipo de empresa, donde se diseña proyectos, se fiscaliza, se ejecuta en campo, etc.

18.- ¿Qué tan realistas son las expectativas y exigencias de su jefe inmediato?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje Acumulado
Nada en lo absoluto	2	3,0	3,0	3,0
Poco realistas	7	10,6	10,6	13,6
Moderadamente realistas	22	33,3	33,3	47,0
Muy realistas	29	43,9	43,9	90,9
Extremadamente realistas	6	9,1	9,1	100,0
Total	66	100,0	100,0	

Autor: Castro, Fidel; 2014

Fuente: Investigación propia de Campo



Autor: Castro, Fidel; 2014

Fuente: Investigación propia de Campo

ANÁLISIS

El 3,0% de los encuestados responde que las expectativas del jefe inmediato son NADA EN ABSOLUTO REALISTAS, en contraposición el 9,1% responde que son EXTEMADAMENTE REALISTAS. La gran mayoría de los encuestados reparten sus criterios de la siguiente manera, el 43,9% como MUY REALISTAS, el 10,6% como

POCO REALISTAS y el 33,3% como MODERADAMENTE REALISTAS.

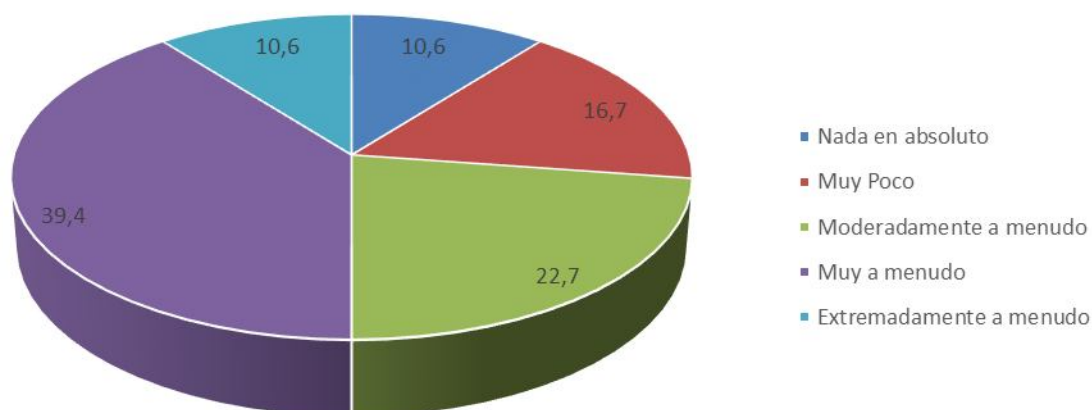
INTERPRETACIÓN

Más de las $\frac{3}{4}$ partes del grupo encuestado piensa que las exigencias de las jefaturas inmediatas son moderadamente, muy y hasta extremadamente realistas. Esto nos transmite la idea de que los niveles de trabajo están bien definidos, las metas son alcanzables y pueden ser alcanzados. La capacitación permanente para sostener esta condición sería muy importante.

19.- ¿Con qué frecuencia las tareas asignadas a usted por su supervisor le ayudan a crecer profesionalmente?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje Acumulado
Nada en absoluto	7	10,6	10,6	10,6
Muy Poco	11	16,7	16,7	27,3
Moderadamente a menudo	15	22,7	22,7	50,0
Muy a menudo	26	39,4	39,4	89,4
Extremadamente a menudo	7	10,6	10,6	100,0
Total	66	100,0	100,0	

Autor: Castro, Fidel; 2014
Fuente: Investigación propia de Campo



Autor: Castro, Fidel; 2014
Fuente: Investigación propia de Campo

ANÁLISIS

El 10,6% de los encuestados expresa que EXTREMADAMENTE A MENUDO las tareas asignadas por su supervisor le ayudan a crecer profesionalmente, en contraste con ello un porcentaje idéntico, es decir, el 10,6% manifiesta que NADA EN LO

ABSOLUTO. El porcentaje de personas que piensan que MUY A MENUDO las tareas le ayudan al crecimiento profesional, es mayor que aquellos que piensan que MUY POCO; siendo el 39,4% para el primer caso y un 16,7% para el segundo, doblándolo prácticamente. Finalmente, solo un 22,7% se demuestra como neutral sobre este cuestionamiento al haber contestado que desde su percepción las tareas asignadas por el supervisor le ayudan MODERADAMENTE a crecer profesionalmente.

INTERPRETACIÓN

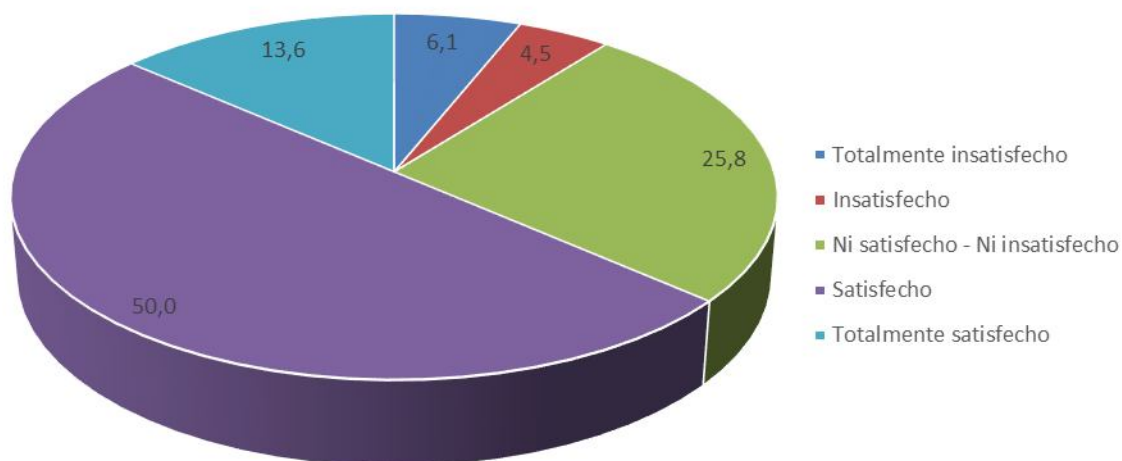
La diversidad de las respuestas emitidas por los encuestados nos hace pensar en que las actividades que se desarrollan por parte de los diferentes funcionarios es heterogénea. Muchos de ellos sienten que aprenden día a día y crecen profesionalmente, otros en cambio sienten que sus tareas son repetitivas, conocidas y mecánicas lo que no les permite crecer profesionalmente. De allí que cualquier cambio sobre un plan de capacitación, no podría ser común, no podría ser masivo, no podría ser general; sino más bien particular para grupo de funcionarios de acuerdo con sus particularidades.

20.- ¿Se halla satisfecho con su trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje Acumulado
Totalmente insatisfecho	4	6,1	6,1	6,1
Insatisfecho	3	4,5	4,5	10,6
Ni satisfecho - Ni insatisfecho	17	25,8	25,8	36,4
Satisfecho	33	50,0	50,0	86,4
Totalmente satisfecho	9	13,6	13,6	100,0
Total	66	100,0	100,0	

Autor: Castro, Fidel; 2014

Fuente: Investigación propia de Campo



Autor: Castro, Fidel; 2014

Fuente: Investigación propia de Campo

ANÁLISIS

El 13,6% de los encuestados se halla TOTALMENTE SATISFECHO porque se encuentra satisfecho con su trabajo, en contraste con ello el 6,1% se demuestra

TOTALMENTE INSATISFECHO. El porcentaje de SATISFACCION es mucho mayor que el de INSATISFACCION, siendo el 50,0% para el primer caso y un 4,5% para el segundo. Finalmente, solo un 25,8% se demuestra como neutral sobre este cuestionamiento al haber contestado que no se halla NI SATISFECHO – NI INSATISFECHO.

INTERPRETACIÓN

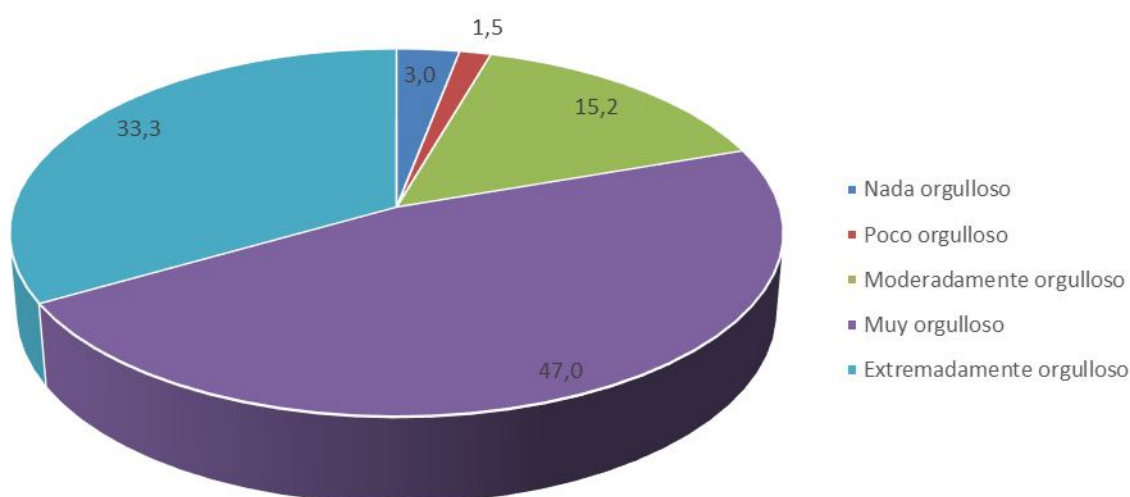
La satisfacción de los funcionarios de la EP-EMAPA-A, sobre esta temática supera sustancialmente a la insatisfacción; de ello, se puede afirmar que el grado de SATISFACCION LABORAL de los funcionarios de la empresa es adecuado. Siendo alto este porcentaje, se estima que la gente realiza su trabajo a satisfacción y sin obligatoriedad.

21.- ¿Qué tan orgulloso está usted de la “marca” de su empleador EP-EMAPA-A?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje Acumulado
Nada orgulloso	2	3,0	3,0	3,0
Poco orgulloso	1	1,5	1,5	4,5
Moderadamente orgulloso	10	15,2	15,2	19,7
Muy orgulloso	31	47,0	47,0	66,7
Extremadamente orgulloso	22	33,3	33,3	100,0
Total	66	100,0	100,0	

Autor: Castro, Fidel; 2014

Fuente: Investigación propia de Campo



Autor: Castro, Fidel; 2014

Fuente: Investigación propia de Campo

ANÁLISIS

El 33,3% de los encuestados se halla EXTREMADAMENTE ORGULLOSO de su trabajo, en contraste con ello el 3,0% se demuestra NADA ORGULLOSO. El porcentaje de MUY ORGULLOSO es mucho mayor que el de POCO ORGULLOSO,

siendo el 47,0% para el primer caso y un 1,5% para el segundo. Finalmente, solo un 15,2% se demuestra como neutral sobre este cuestionamiento al haber contestado que no se halla MODERADAMENTE ORGULLOSO.

INTERPRETACIÓN

La satisfacción de los funcionarios de la EP-EMAPA-A, sobre esta temática supera sustancialmente a la insatisfacción; de ello, se puede afirmar que el grado de satisfacción interna sobre el ORGULLO DE LABORAR en la EMAPA, es positiva.

4.2. Comprobación de Hipótesis

La comprobación de hipótesis está basada en la información disponible de las encuestas realizadas a los trabajadores de la empresa pública EMAPA Ambato, y servirá para que se compruebe la relación existente entre las dos variables que han sido objeto de estudio.

El proceso para comprobación de hipótesis se hará de tal manera que nos permita ir desde el planteamiento hasta la comprobación de hipótesis.

a) Establecer hipótesis nula y alternativa

La hipótesis planteada en el estudio es:

“La gestión en capacitación contribuirá al desarrollo de competencias laborales de los funcionarios de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato, EP-EMAPA-A”.

Variable Independiente: **La gestión en capacitación**

Variable Dependiente: **El desarrollo de competencias laborales de los funcionarios de la EP-EMAPA-A**

Partiendo de esta información se plantea la hipótesis nula (H_0) y alternativa (H_1)

H_0 = La gestión en capacitación **NO** contribuye al desarrollo de competencias laborales de los funcionarios de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato, EP-EMAPA-A.

H_1 = La gestión en capacitación **SI** contribuye al desarrollo de competencias laborales

de los funcionarios de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato, EP-EMAPA-A.

El modelo matemático se expresa de la siguiente manera:

$$H_0 : f_o = f_e$$

$$H_1 : f_o \neq f_e$$

b) Establecer el nivel de significancia (confianza)

Considerando un nivel de confianza del **95%**, se trabaja con un **nivel de significancia del 5%**, que es un valor corrientemente aceptado en los estudios relacionados con las áreas de gestión.

c) Establecer el estadístico de prueba

Considerando que el estudio realizado es una investigación cualitativa, se considera como adecuada la realización de una prueba no paramétrica que permita medir el comportamiento de los resultados obtenidos. Para ello se considera como adecuada la prueba de chi cuadrado.

$$\chi^2 = \sum \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$$

La comprobación de hipótesis trabajará con los datos obtenidos en las preguntas:

Pregunta 6: ¿Se siente usted concentrado en sus tareas laborales, entusiasmado e involucrado para cumplir sus metas en el trabajo?

Pregunta 16: ¿Para usted y su estabilidad, cuan significativo es su trabajo?

En base a lo cual se construye la tabla de contingencia de las frecuencias observadas:

Tabla de contingencia

Se siente usted concentrado en sus tareas laborales, entusiasmado e involucrado para cumplir sus metas en el trabajo. Para usted y su estabilidad, cuan significativo es su trabajo?

		Para usted y su estabilidad, cuan significativo es su trabajo?					Total	
		Nada significativo	Poco significativo	Moderadamente significativo	Muy significativo	Extremadamente significativo		
Se siente usted concentrado o en sus tareas laborales, entusiasmado e involucrado para cumplir sus metas en el trabajo.	No contesta	Recuento	0	0	0	2	0	2
		Frecuencia esperada	,0	,0	,2	1,0	,8	2,0
	Completamente en desacuerdo	Recuento	1	0	0	1	0	2
		Frecuencia esperada	,0	,0	,2	1,0	,8	2,0
	En desacuerdo	Recuento	0	0	0	1	1	2
		Frecuencia esperada	,0	,0	,2	1,0	,8	2,0
	Ni de acuerdo - Ni en desacuerdo	Recuento	0	1	1	3	4	9
		Frecuencia esperada	,1	,1	,8	4,5	3,4	9,0
	De acuerdo	Recuento	0	0	4	18	8	30
		Frecuencia esperada	,5	,5	2,7	15,0	11,4	30,0
	Totalmente de acuerdo	Recuento	0	0	1	8	12	21
		Frecuencia esperada	,3	,3	1,9	10,5	8,0	21,0
Total	Recuento	1	1	6	33	25	66	
	Frecuencia esperada	1,0	1,0	6,0	33,0	25,0	66,0	

Tabla No. 5: Tabla de contingencia
 Autor: Castro, Fidel
 Fuente: Investigación propia de Campo

A partir de estas tablas se calcula el valor de chi cuadrado con ayuda del programa estadístico SPSS.

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	47,389 ^a	20	,001
Razón de verosimilitudes	21,789	20	,352
Asociación lineal por lineal	6,048	1	,014
N de casos válidos	66		

a. 26 casillas (86,7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,03.

Tabla No. 6: Pruebas de chi-cuadrado
 Autor: Castro, Fidel
 Fuente: Investigación propia de Campo

d) Formular la regla de decisión

La distribución de chi cuadrado se basa en relación a los grados de libertad existentes en la tabla de contingencia (Lind, Mason, & Marchal, 2011), el mismo que se observa en el cálculo de la tabla anterior y que se obtuvo con el programa SPSS.

Partiendo del mismo se considera como valor teórico:

$$gl = 20 \text{ y } \alpha = 0,05 = x^2 = 31,41$$

e) Tomar una decisión

Con la información de los cálculos realizados se procede a realizar el gráfico donde se identifican los valores: chi cuadrado teórico y chi cuadrado calculado

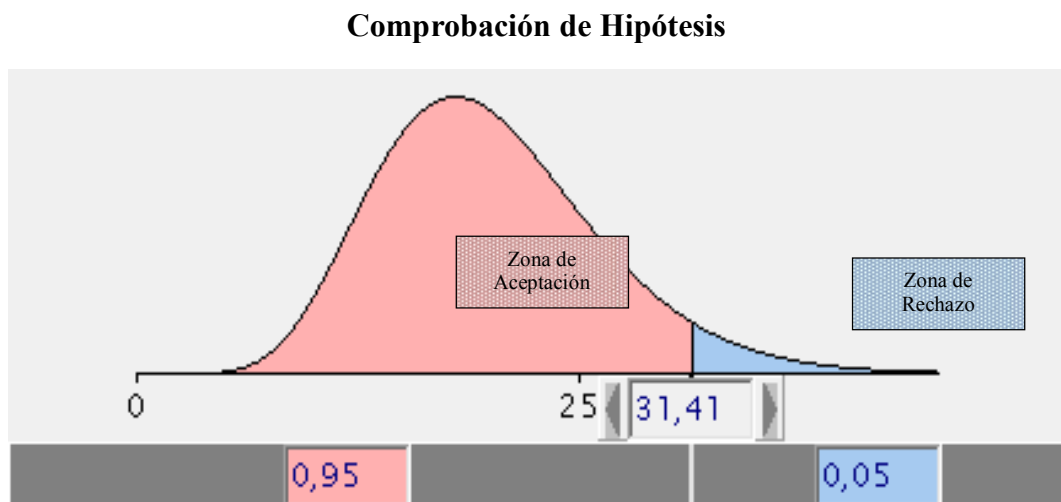


Gráfico No. 3: Comprobación de Hipótesis
Autor: Castro, Fidel; 2014
Fuente: Investigación propia de Campo

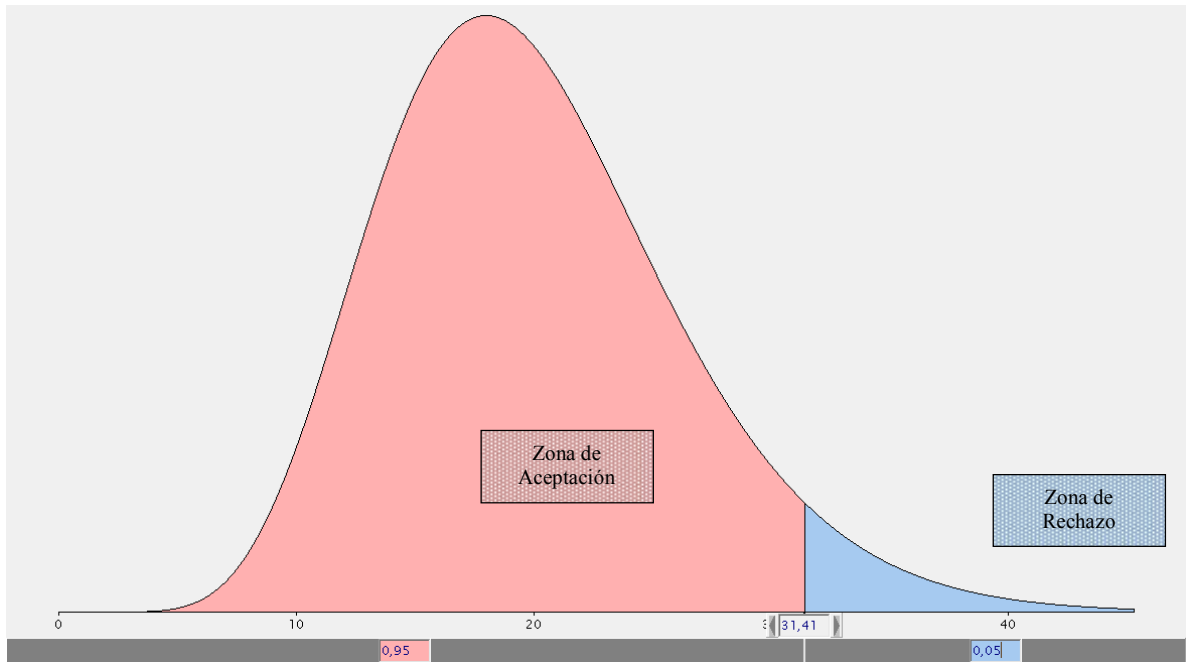


Gráfico No. 4: Comprobación de hipótesis
 Autor: Castro, Fidel; 2014
 Fuente: Investigación propia de Campo

De lo cual se desprende:

$$X_c^2 > X_t^2$$

$$47,39 > 31,41$$

Por lo cual se **RECHAZA** la hipótesis nula y se **ACEPTA** la **HIPÓTESIS ALTERNATIVA**, es decir que: La gestión en capacitación **SI** contribuye al desarrollo de competencias laborales de los funcionarios de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato, EP-EMAPA-A.

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

De acuerdo con el objetivo general que persigue esta investigación se puede concluir que la incidencia de adecuar una gestión eficiente en capacitación, que persiga el desarrollo de competencias laborales en los funcionarios de la EP-EMAPA-A, es positivamente importante. Las condiciones laborales, las expectativas y el clima organizacional es el adecuado para implementar los cambios que se puedan sugerir.

La actual gestión de capacitación en la EP-EMAPA-A, es prácticamente insipiente. De la revisión documental en los archivos de los tres últimos años; el procedimiento para acceder a ella se rige por los afectos y/o desafectos, apatías y/o antipatías que con la autoridad mantenga quien solicita la capacitación. No se tiene una guía de participaciones equitativas. No existe una programación anual. No existe una

guía de requerimientos, peor aún una estadística de necesidades.

De la información levantada durante la investigación, el nivel de desarrollo de competencias laborales en cada posición no alcanza un alto desempeño, lo que no permite ampliar los logros individuales y en torno a ellos los logros empresariales.

De acuerdo con la necesidad de la empresa pública EMAPA Ambato, es significativo que se implemente un plan de gestión para capacitación, con la finalidad de generar funcionarios con mejores competencias laborales, de acuerdo con las necesidades de la entidad y las habilidades que demuestran sus funcionarios.

El modelo estadístico utilizado para la presente investigación “*chi cuadrado*”; deja demostrado que la gestión de capacitación está relacionada con el desarrollo de las competencias laborales en la empresa pública EMAPA Ambato, haciéndose evidente la necesidad de implementar un plan que desarrolle las destrezas y otras características requeridas para desempeñar un puesto o actividad con competencia.

De la observación realizada dentro de la investigación, se nota, para que el plan de capacitación conlleve al desarrollo de la empresa y sea efectivo, deberá ser realizado en conjunto con el funcionario permitiendo su participación, entendiendo esta fase como un proceso de retroalimentación.

5.2. Recomendaciones

Realizar un modelo de gestión para capacitación empresarial, que persiga el desarrollo de competencias laborales en los funcionarios de la empresa pública EMAPA Ambato.

La presente investigación constituye una herramienta indispensable para poder organizar un plan de capacitación y el desarrollo a nivel de rol personal. Se recomienda

en tal sentido, el analizar todas las sugerencias de aplicabilidad de determinada alternativa de capacitación en la empresa pública EMAPA Ambato, con relación al rol que cada funcionario ocupa en la empresa.

En la gestión por competencias es muy importante NO confundir conocimientos con otras competencias como las destrezas, las capacidades, etc; en tal razón, se recomienda diseñar el modelo de gestión para capacitación de manera que permita alcanzar de forma sencilla la mayor cantidad de competencias laborales que se necesiten para el desempeño del cargo.

La gestión de Recursos Humanos por competencias recomienda se realice un proceso de retroalimentación individualizado con todas las personas que conforman la empresa, para de esta manera asegurar el proceso de cambio individual y por tanto empresarial, enfocando los esfuerzos hacia el alto desempeño.

Las actividades de desarrollo, el modelo ha plantearse, el plan mismo; deben necesariamente fijarse de acuerdo a las características propias de las personas que para este caso son los funcionarios de la empresa pública EMAPA Ambato.

CAPITULO VI

LA PROPUESTA

6.1. Datos Informativos

- **Título**

Diseño de un modelo de capacitación empresarial, para el desarrollo de competencias laborales de los funcionarios de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato EP-EMAPA-A.

- **Institución ejecutora**

Empresa Pública – Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato.

- **Beneficiarios**

Los beneficiarios más importantes del trabajo de investigación serán los funcionarios que laboran bajo el régimen de la Ley Orgánica de Servicio Público – LOSEP, en la Empresa Pública – Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato, en forma interna; así como, en forma externa, los clientes y usuarios de la empresa, quienes recibirían un buen servicio ofrecido por empleados capacitados para brindarlo.

- **Ubicación**

Para cumplir con el suministro de agua potable y alcantarillado en condiciones apropiadas, el entonces Ilustre Municipio de Ambato se propuso, en 1967, objetivos y metas claras para garantizar la administración, operación y funcionamiento de todos los sistemas de agua potable de aquel entonces. Cuando se encontraba como Alcalde de la ciudad el Lcdo. Ricardo Callejas Vásquez, se creó el departamento de agua potable y alcantarillado que dependía directamente de la Municipalidad; el Director de dicha sección fue el Ing. Germán Chacón Bucheli, quien con una visión amplia fue el gestor para que se constituya la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato, en el año ya referido. Desde ese momento, permanentemente, con pocos recursos económicos, pero con decisión y profesionalismo se trabaja día a día realizando estudios de fuentes de captación tanto superficiales como subterráneas así como líneas de conducción, para cubrir la creciente demanda poblacional por el líquido elemento, para extender el servicio concomitantemente al crecimiento poblacional.

Sin lugar a dudas la EP-EMAPA-A ha evolucionado, pero solo la visión honesta, responsable y futurista de sus directivos, permitirá buscar el desarrollo de la infraestructura básica de agua y alcantarillado en forma planificada y técnica, así como el desarrollo del talento humano a su servicio, que brinden la posibilidad de mejorar las condiciones de vida de los ciudadanos de Ambato.

MISIÓN

Contribuir a la salud y bienestar de la ciudadanía ambateña, a través de la dotación de servicios básicos de agua potable y alcantarillado, trabajando con un equipo humano altamente capacitado y comprometido, con tecnología adecuada y altos estándares de calidad.

VISIÓN

Ser una empresa pública moderna con cobertura total y responsabilidad social, reconocida por su enfoque en la satisfacción de las necesidades de sus usuarios.

POLITICA DE CALIDAD

La EP-EMAPA-A suministra servicios de agua potable cumpliendo normas técnicas y desarrollando procesos de mejoramiento continuo con sostenibilidad empresarial, para satisfacer los requerimientos de nuestros usuarios y garantizar la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad para lo que se establecen y revisan los objetivos.

VALORES

- ✓ Honestidad
- ✓ Lealtad
- ✓ Compromiso
- ✓ Respeto
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Creatividad
- ✓ Solidaridad
- ✓ Mística de servicio
- ✓ Orientación a resultados

Dirección: Av. Antonio Clavijo e Isaías Sánchez, Cdla. Miñarica. Ambato.

Teléfono: (03) 2997700

Sitio Web: www.emapa.gob.ec

- **Tiempo estimado para la ejecución**

Inicio: 13 de octubre de 2014,

Fin: 12 de enero de 2015

- **Equipo técnico responsable**

Fidel Castro Solórzano – Investigador

Departamento Administrativo, Jefatura de Talento Humano de la EP-EMAPA-A.

- **Costo**

3.000,00 USD (Tres mil dólares americanos con 00/100)

6.2. Antecedentes de la Propuesta

Antecedentes del concepto: Capacitación por Competencias

Debido a la importancia que hoy en día se le viene dando al desarrollo del talento humano basado en competencias y al interés de muchas organizaciones por implementarlo, parecería que la capacitación por competencias fuese un tema de reciente aparición, no obstante, sus inicios serios datan de allá por el año de 1973 (40 años atrás), cuando el Departamento de Estado Norteamericano decidió realizar un estudio orientado a mejorar la selección de su personal. Fue así como David McClelland, profesor de la universidad de Harvard, dio inicio al proceso.

De la misma manera en 1981 en el Reino Unido - Inglaterra, se da inicio a la aplicación de la técnica “Critica Incidente Tecnique”, que se orienta a seleccionar personal bajo ciertas habilidades básicas.

En 1986 un grupo de profesionales ingleses, que ya habían participado de la aplicación de la técnica que se citó en el párrafo anterior, con otros de origen español, diseñan un modelo específico para selección de personal en empresas españolas, utilizando técnicas activas para medir las habilidades que se requieren para el ejercicio de cierto cargo. Esto permitió a los países de habla española (Latinoamérica) incursionar en esta temática, es decir, casi 30 años atrás.

En 1988 se presenta el proyecto final sobre las habilidades que las organizaciones españolas deberían tener presente para garantizar desempeños laborales exitosos.

En 1996, el Ec. Leonardo Mertens de origen holandés presenta en México una versión preliminar del libro “Competencia Laboral: Sistemas, Surgimiento y Modelos”.

De ahí en más, a breves rasgos, alrededor del mundo la evolución de la gestión humana basada en competencias, ha contribuido significativamente en los procesos de selección, capacitación, entrenamiento, desarrollo y evaluación del talento humano, en favor de alcanzar los objetivos de las organizaciones.

En cada país son muchas las organizaciones básicamente gubernamentales, quienes tienen la responsabilidad de fijar y/o estandarizar las normas específicas para el desempeño de una ocupación determinada. En el nuestro en particular, no hay una política pública clara y/o mandatoria que defina este mecanismo, es decir, no existe una estandarización de competencias laborales o normas específicas para el desempeño de una ocupación determinada; no obstante de aquello, son innumerables las organizaciones que por iniciativa propia y desde hace varios años vienen implementándola, lo cual les ha permitido que dentro de sus unidades de talento humano se tenga un gran impacto y una contribución específica en el logro de sus objetivos, algunas de estas empresas son: la Banca Privada, Empresas Públicas en la ciudad de Quito y Guayaquil, CNT, SRI, entre muchas otras.

Capacitación y Desarrollo basado en Competencias

Quedó claro que el concepto de “*competencia*” es heterogéneo y varía según el lente y/o el ángulo desde el que se lo mire o incluso del énfasis que se le conceda.

Siendo una palabra polisémica, se podría definirla como se detalla a continuación:

- ✓ Término legal: Ámbito de acción, facultad o potestad para tratar un asunto, incumbencia.
- ✓ Marketing: Competidor. Organización o persona que ofrece un servicio similar.
- ✓ Deporte: Desafío deportivo.
- ✓ Práctica: Desempeñar un conjunto de actividades de manera competente.
- ✓ Talento Humano: **Aquellas características personales** (conocimientos, destrezas, etc.) **requeridas para desempeñar una actividad con la más alta efectividad.**

De lo expresado y en razón del enfoque que se le pretende dar a esta investigación, el concepto más completo y el que mejor encaja sería el de “*saber hacer en un contexto*”. Claro está, el “*saber hacer*” dista mucho de entenderse como solamente “*hacer*”, es decir, para saber hacer se requiere de conocimientos tanto teóricos, prácticos y de la habilidad para ejecutar algo.

Como quedó expresado en líneas anteriores, la falta de definición a nivel nacional y local sobre el establecimiento de modelos de competencias laborales, nos lleva hacer una análisis crítico muy breve de proyectos similares que se han utilizado con anterioridad, y es así como al referirnos a la contribución efectiva de este tipo de prácticas para la gestión del talento humano, como programas de desarrollo basados en el entrenamiento, la capacitación y la formación; enfocadas hacia el logro de los propósitos organizacionales, se nota a través del tiempo, como una técnica discutida y cuestionada ampliamente. Esto ha dado lugar a diferentes posicionamientos, **(a)** algunos tan radicales que pretenden incluso negar su verdadero valor, **(b)** otros en el mejor de los casos reconociéndola únicamente, en forma limitada, como tendientes a generar

tareas para la satisfacción de una necesidad básica del personal de una organización, y (c) unas tantas más, sólo como necesaria para cumplir “obligatoriamente” con el funcionamiento organizacional.

No obstante, para las organizaciones modernas, es innegable, que ninguna posición de las anteriores es exacta. Las organizaciones que pretenden el cambio, deben redefinirse, reestablecer su visión, su misión e incluso sus procesos; privilegiando la participación del ser humano y la satisfacción de sus necesidades, para en función de ese bienestar alcanzar el logro de sus objetivos.

Desde este punto de vista, las unidades de talento humano de cada organización, estratégicamente, tienen un papel predominante para contribuir desde su quehacer, en la gestión local que apunte al logro de los objetivos de la organización.

Mery Gallego Franco, docente de la Universidad EAFIT, en su artículo “Gestión Humana basada en Competencias”, manifiesta:

“La teoría de competencias se constituye por tanto en una metodología que permite al área de gestión humana y desde ella a sus procesos: diseño de cargos, reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo, entre otros, contribuir al logro de los objetivos organizacionales, constituyéndose así en una estrategia fundamental para la organización”

Por ello, las instituciones de vanguardia, en los últimos años se han interesado en el uso del concepto de “*capacitación por competencias*”, con el propósito de establecer sistemas integrados de Recursos Humanos que estén dirigidos hacia el desarrollo humano y el de las organizaciones. La base de este enfoque integrado está en identificar aquellas competencias que contribuyen a que las personas obtengan un desempeño superior.

En vista de que esta nueva tendencia requiere de la preparación adecuada para su correcta aplicación, resulta indispensable que quienes se encarguen de administrarla cuenten con las herramientas e instrumentos que garanticen el cumplimiento de los

objetivos.

Uno de los métodos que mejor sirven para elaborar los perfiles integrales de competencia laboral de cargos, es el conocido como Modelando Perfiles por Competencias –MPC-, desarrollado para la Municipalidad de Ambato, que será el procedimiento con el cual nos apoyaremos posteriormente. Su sencilla aplicabilidad y la experiencia acumulada en algunos estudios realizados para empresas de carácter similar, nos han permitido concluir que el modelar perfiles por competencias, podría resultar muy adecuado para la estructura organizacional de la empresa pública municipal de agua potable y alcantarillado de Ambato.

Atendiendo entonces la necesidad de adecuar una gestión eficiente en capacitación, que persiga el desarrollo de competencias laborales en los funcionarios de la EP-EMAPA-A; que quedó expresada en las conclusiones a la investigación preliminar realizada; se apunta a desarrollar una propuesta que proporcione metodologías, criterios y herramientas que orienten y faciliten el cumplimiento de las funciones de la Unidad de Talento Humano de la Empresa de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato, en el tan importante tema de la capacitación por competencias.

6.3. Justificación

“Los perfiles o modelos de competencias son el núcleo o punto de partida de la administración de recursos humanos por competencias” (Spencer & Spencer, 1993).

Por todo lo que se ha expuesto hasta el momento podemos sin lugar a dudas manifestar que la gestión del talento humano basada en el desarrollo de competencias, se asocia íntimamente con la magnitud del cambio que se propone.

Tal estrategia se orienta a ser agregadora de valor en la búsqueda de conseguir mayores niveles de eficiencia en el desempeño de las labores que un funcionario aplica

en el ejercicio de un cargo. Hipotéticamente, pero con experiencias comprobables, de esta forma se logra mayores niveles de efectividad en favor de la organización, puesto que el funcionario tendrá las características requeridas para realizar en forma exitosa su trabajo, además que desde el punto de vista personal, podría generar mayores niveles de motivación ya que permitiría que las personas realicen labores asociadas a su habilidad, destreza y conocimiento.

En tal razón, así como por su fácil aplicabilidad, se ha considerado a esta propuesta de investigación, como la mejor alternativa para aportar a la solución del problema hallado en cuanto a la gestión de capacitación y el desarrollo de competencias laborales en los funcionarios de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato.

Si después de lo comentado en los antecedentes a la propuesta, consideramos que muchas competencias podrían ser desarrolladas vía capacitación, es necesario seguir un modelo de gestión para alcanzar dicha formación. Aún más, luego de la descripción y análisis crítico que se ha desarrollado en los párrafos anteriores, se hace necesario desarrollar un **modelo** que plantee la posibilidad de desarrollar las competencias laborales mediante una serie de estrategias, que no solo se limitarían a instrucción formal, sino más bien, que buscarían relacionarse con el proceso de detectar las necesidades, formular objetivos, diseñar un plan de formación (ejecución de cursos, talleres, lecturas, videos, ejercicios prácticos, etc.) y evaluar la eficiencia del entrenamiento.

Atendiendo esta necesidad se pondrá a disposición de todos los funcionarios de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato, a través de la unidad de Talento Humano, el siguiente trabajo para la administración de la capacitación del recurso humano, basado en competencias, con base en los siguientes beneficios:

Beneficios para El Personal

- ✓ Diseño de planes personalizados de entrenamiento y desarrollo.
- ✓ Asesoría constante y específica en temas de formación y desarrollo.
- ✓ Incremento de los niveles de satisfacción y motivación laboral.

Beneficios para la Empresa

- ✓ Desarrollo institucional como consecuencia del desarrollo individual.
- ✓ Alineación de la administración de talento humano con las metas de la empresa.
- ✓ Personal capacitado y desarrollado en base a las características más relevantes para la empresa.
- ✓ Generación de una cultura de alto rendimiento orientada al desarrollo.

6.4. Objetivos

6.4.1. Objetivo General

Generar un modelo de capacitación empresarial, para facilitar el desarrollo profesional y competencias laborales de los funcionarios de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato, dentro del marco definido por la estrategia de la institución, en función de sus competencias, intereses y valores, que nos lleve a incrementar los niveles de productividad institucional y de satisfacción laboral.

6.4.2. Objetivo Específico

- Construir los diferentes formatos que respalden el modelo para el levantamiento del plan de capacitación para los funcionarios de la EP-EMAPA-A
- Definir el nuevo proceso a seguir para capacitación y desarrollo profesional de la EP-EMAPA-A
- Elaborar un instructivo para formación y capacitación para de los funcionarios de la EP-EMAPA-A

- Realizar un estudio de caso que implemente el modelo de capacitación empresarial propuesto para la EP-EMAPA-A.
- Contribuir al cumplimiento de los planes operativos de las diferentes dependencias de la Empresa de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato.

6.5. Análisis de Factibilidad

Considerando el trabajo de investigación que se ha realizado preliminarmente y sobre la base de que en la propuesta se deben considerar algunos aspectos de viabilidad, para el presente, se detallan a continuación:

Política: La constitución de la República del Ecuador, en su artículo 139, dispone:

Art.139.- El Estado impulsará la formación y capacitación para mejorar el acceso y calidad del empleo y las iniciativas de trabajo autónomo. El Estado velará por el respeto a los derechos laborales de las trabajadoras y trabajadores ecuatorianos en el exterior, y promoverá convenios y acuerdos con otros países para la regularización de tales trabajadores

De acuerdo con el Plan Nacional de Capacitación y Formación Profesional del Talento Humano del Sector Productivo 2013-2017 (pag.31), publicado por la Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional, se tiene que:

El Estado reconoce la capacitación y formación profesional como:

- Una actividad de tipo educativo, que se orienta a proporcionar los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para desempeñarse en el mercado de trabajo. Actúa a su vez de forma complementaria a las otras formas de educación, formando a las personas no sólo como trabajadores sino también como ciudadanos.
- Una actividad vinculada a los procesos de transferencia, innovación y desarrollo de tecnología. La propia transmisión de conocimientos, habilidades y destrezas implica de por sí un tipo de transferencia tecnológica a los trabajadores y, a través de ellos, a las empresas, es una herramienta estratégica sin la cual aquellos procesos difícilmente podrían desarrollarse.
- Un hecho laboral y, como tal, posee un lugar indiscutible dentro de las relaciones de trabajo. Ella concita el interés creciente de gobiernos, empresarios y trabajadores, en la

medida que se percibe cada vez con mayor claridad la importancia de su aporte a la distribución de las oportunidades de empleo y de trabajo en general, a la elevación de productividad y la mejora de calidad y la competitividad, al logro de condiciones apropiadas y saludables de trabajo, así como, en su potencial espacio de diálogo social a diversos niveles.

En este sentido las disposiciones gubernamentales apuntan hacia un nuevo modelo de gestión para la capacitación y formación profesional, en el cual se coloca al ser humano como eje de la transformación.

Socio-Cultural: La sola propuesta de capacitación, como tal, opera cambios significativos en los individuos. Con más razón aún, la capacitación que pretende potencializar las competencias laborales de los funcionarios de una empresa, en la búsqueda de alcanzar la mejora continua y progreso en su relación con el medio, generará transformaciones, que le permitan enfrentar con efectividad problemas de funcionamiento social.

Económico – Financiera: Los índices de producción y productividad en las actividades económicas de un país tienen relación directa con el nivel de capacitación y formación profesional de su talento humano. En este ámbito el Ecuador presenta un problema de desempleo estructural atribuido, entre otras causas, a la falta de preparación académica, al débil desarrollo de destrezas, producto de la insuficiente capacitación laboral; factores que deben ser atendidos desde distintos ámbitos con propuestas macro y microeconómicas, con énfasis en sectores sociales de atención prioritaria y desde una óptica territorial.

De ahí la importancia de entender qué implica la capacitación y formación profesional y cuál es su relacionamiento.

6.6. Fundamentación Científico - Técnica

Modelando perfiles por competencias

Como quedó expresado, el método que se programa utilizar como base para la elaboración del plan que se ha propuesto, será una **adaptación** del denominado MPC – *Modelando Perfiles por Competencias*-, que tiene como objetivo general el recolectar los datos necesarios para implantar un sistema de recursos humanos basado en competencias en el menor tiempo posible.

El MPC se desarrolla mediante talleres, donde un facilitador explica al grupo sobre el mecanismo de cómo ir levantando los perfiles de acuerdo con la realidad de la organización, de acuerdo con el siguiente detalle:

- Identifican las tareas esenciales del puesto (criterios de rendimiento superior).
- Levantan el perfil de competencias del puesto (desglosado en conocimientos, destrezas y otras competencias).
- Determinan las competencias que serán desarrolladas en capacitación.

La gran ventaja es que estos resultados se generan rápidamente y para un gran número de puestos. Dos facilitadores pueden dirigir el trabajo de un grupo de 30 personas. Suponiendo tres involucrados por puesto, en pocas horas se puede contar con los criterios de rendimiento y los perfiles de al menos 10 puestos diferentes.

Beneficios del método MPC

1. Levanta un perfil que abrevia significativamente los futuros procesos de selección.
2. Provee insumos para el sistema de capacitación, entrenamiento y desarrollo.
3. Facilita insumos para el sistema de evaluación y retroalimentación del rendimiento.
4. Debido a su cobertura (al menos 10 puestos en un solo taller) puede ser realizado periódicamente, sin mayor costo, para reconstruir las tareas esenciales de los puestos, los criterios de rendimiento y los perfiles de competencias en la organización.
5. Precisa las expectativas de rendimiento de los puestos.

6. Concreta la participación de los miembros de la organización en la gestión por competencias.
7. Debido a que los criterios y los perfiles reflejan los puntos de vista de los involucrados en los puestos, genera credibilidad y compromiso del personal hacia la gestión por competencias.
8. Capacita a los miembros de la organización en los conceptos esenciales de la gestión por competencias.

Como corolario se puede afirmar que el método MPC contribuye a generar una cultura organizacional favorable al alto rendimiento.

El MPC surgió de la necesidad de contar con una metodología que se adaptara a las características de las organizaciones actuales: rapidez y eficiencia. La metodología original para el desarrollo de modelos de competencias, implica el uso de entrevistas de eventos conductuales (EEC), aplicadas de manera individual, que posteriormente deben ser transcritas y codificadas. Por ello, el método ECC podría resultar excesivamente lento, costoso e ineficiente.

El método MPC está pensado no sólo para generar perfiles con la mayor rapidez posible, sino que además se basa en el uso de conceptos y técnicas de validez comprobada, encaminadas a asegurar la calidad de los resultados. Así, logra adaptarse fácilmente a las necesidades prácticas de las organizaciones, sin sacrificar la rigurosidad metodológica ni la calidad de los resultados.

Metodología

Como quedo expresado en líneas anteriores, el método MPC se desarrolla básicamente en un taller que tiene la finalidad de obtener la información esencial para diseñar el sistema de recursos humanos basado en competencias.

El taller es conducido por los responsables del área de talento humano de la

organización, quienes deben ofrecer las guías e instrucciones necesarias para que los involucrados proporcionen la información pertinente.

Los informantes, involucrados o expertos en el puesto deben cumplir dos requisitos básicos:

- Conocer a fondo la posición/el cargo: Usualmente los ocupantes de mejor desempeño, los supervisores directos del puesto y el personal involucrado en el diseño del puesto cumplen esta condición.
- Tener un nivel educativo superior: Como mínimo los informantes requieren cierta educación media formal. Esto asegura que ellos posean tres habilidades básicas que requerirán en el taller: comprensión de instrucciones, lectura y escritura.

Lo ideal es que se formen grupos de tres informantes para cada puesto de trabajo, ya que el método aprovecha las ventajas de trabajar en equipo. No obstante, si no existe el número suficiente de informantes, no hay inconveniente en tener uno solo por cargo. Sin embargo, en este caso es recomendable que se revise con mayor detalle la información proporcionada por el involucrado en la fase de validación, una vez concluido el taller.

En el caso de que los potenciales informantes no tengan el nivel educativo recomendado, es preferible trabajar con los supervisores de los informantes. Lo importante es que los informantes reúnan las destrezas básicas de comprensión de instrucciones, lectura y escritura.

Por su parte los requisitos que deben cumplir los facilitadores de los talleres son:

- Conocimiento de la metodología MPC.
- Conocimiento del fundamento teórico del enfoque.
- Habilidad para dirigir y organizar grupos.

El MPC que se adaptará a la presente propuesta, basa el levantamiento de información en las siguientes actividades:

1. Identificar las actividades esenciales del puesto
2. Elaborar el perfil de competencias
3. Detectar necesidades de entrenamiento.
4. Formular objetivos.
5. Diseñar programas de capacitación.
6. Capacitar y entrenar.
7. Evaluar la eficacia del entrenamiento.

1. Identificar las actividades esenciales del puesto

La primera información que los informantes deben suministrar es una descripción de las actividades o funciones del cargo que ocupan y cuyo perfil se va a construir o actualizar.

Para ello habrá que listar las actividades o funciones del cargo que está analizando. Una vez listadas las actividades, se procederá a identificar las más importantes.

Observese que se está pidiendo dos cosas a los informantes:

- (a) Que listen las actividades del cargo y,
- (b) Que identifiquen las más importantes.

Un puesto de trabajo puede tener muchas actividades, pero no todas ellas tienen el mismo nivel de importancia o impacto para la organización. Como ejemplo se puede citar que la tarea más importante de un vendedor es “vender”. En cambio, “elaborar informes de visitas a clientes” es una actividad que no tiene el mismo nivel de impacto que la labor de ventas. En otras palabras, no todas las actividades de un cargo tienen la

misma importancia para la consecución de los objetivos corporativos. De ahí que el método MPC, elaborará perfiles únicamente a partir de las actividades esenciales.

La identificación de actividades esenciales es una aplicación del Teorema de Pareto en los puestos de trabajo. Teorema que en su forma más general dice: "el 80% de los resultados dependen del 20% de las causas y el 80% de causas restantes genera apenas un 20% de los resultados". La idea es que los informantes identifiquen ese 20% de actividades críticas (causas) que generan el 80% de los resultados para la organización.

La siguiente figura ilustra el Teorema de Pareto.

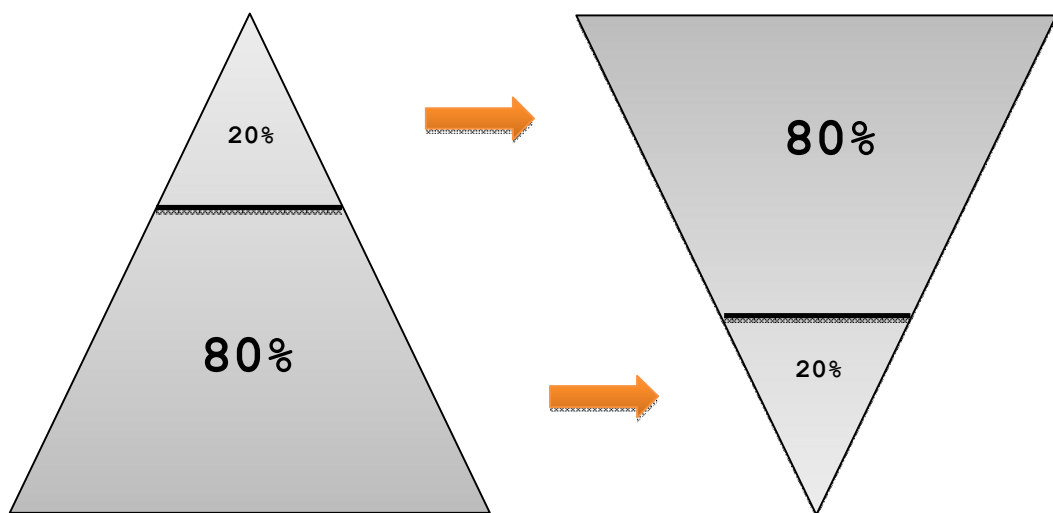


Gráfico No.5
Elaborado por:

Teorema de Pareto
Castro, Fidel

Para aplicar el Teorema de Pareto a los puestos de trabajo, entregue a los expertos en una hoja la siguiente matriz:

Ver:
FORMATO PARA IDENTIFICAR LAS ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO

Funciones Asignadas/Actividades Desempeñadas	Frecuencia	CE	CM	Total
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				

El formato que se entregue deberá ir acompañado de la disposición:

Por favor, enliste las funciones asignadas en el Manual de Funciones de su organización/entidad/empresa para su puesto; así como aquellas tareas y/o funciones que sin estar detalladas, usted realiza y considera importantes en el desempeño de su cargo.

Se solicitará que cuando se redacte las descripciones de las funciones, se lo haga según el siguiente formato:

- Empezar siempre con un verbo en indicativo o infinitivo (revisa o revisar, planea o planear, ingresa o ingresar, etc.) y,
- Seguidamente, escriba el objeto del verbo (qué/quién).

Los siguientes ejemplos, ilustran la manera de redactar las funciones:

Descripciones correctas:

Verbo en indicativo	Objeto del verbo (qué / quién)
1. Asiste	... a las reuniones semanales del área
2. Atiende	... a los clientes que llegan al mostrador
3. Elabora	... los balances de situación general
4. Redacta	... las funciones de los puestos
5. Inspecciona	... la calidad de los productos

Tabla No.7
Elaborado por:

Ejemplo. Descripciones correctas de actividades
Castro, Fidel

Descripciones incorrectas:

<i>Descripciones Incorrectas</i>	<i>Problemas detectados en la descripción</i>	<i>Descripciones corregidas</i>
Se mantiene actualizado en los avances del área.	El verbo “ser” no describe conductas o acciones observables.	Estudia los nuevos avances del área.
Visita y vende a los clientes.	Las acciones de visita y venta no son necesariamente consecutivas. Son dos tareas separadas.	Visita a los clientes asignados. Vende los productos XYZ.
Elabora informes.	Demasiado genérico. Falta especificar el tipo de reportes.	Elabora los informes de producción mensual.
Control operativo.	Confuso, falta un verbo.	Controla el proceso operativo de planta.
Contesta rápidamente las llamadas telefónicas	Las descripciones no deben contener adverbios o adjetivos (rápidamente, adecuadamente, bien, etc.) ni tampoco indicadores de logro o eficacia.	Contesta las llamadas telefónicas.
Conoce las solicitudes de préstamos.	El verbo conocer no es observable. El análisis de puestos describe solamente conductas observables.	Estudia las solicitudes de préstamos.
Redacto los informes de ventas mensuales.	Los verbos no deben estar en primera persona. Se debe usar el tiempo indicativo (redacta) o también el infinitivo (redactar).	Redacta los informes de ventas mensuales.
Está al tanto de los pedidos de los clientes.	El verbo estar no describe conductas o acciones observables.	Atiende los pedidos de los clientes.
No abandona la recepción durante la jornada.	Las descripciones no deben empezar con frases en negativo.	Permanece en la recepción durante la jornada.
Concreta cinco ventas del producto X al mes.	Es una descripción de resultados y no de actividades.	Vende el producto X.
Revisa diariamente los despachos efectuados.	Las descripciones no deben contener adverbios de lugar o tiempo (diariamente, etc.).	Revisa los despachos efectuados.
Instala el sistema eléctrico de los vehículos.	La descripción es correcta en su aspecto formal. Sin embargo, cuando se trata de una actividad que es ejecutada por un grupo de personas en un contexto de equipo, la descripción debe reflejar esa característica con verbos como colabora, apoya, soporta, participa, etc.	Colabora en la instalación del sistema eléctrico de los vehículos.

Tabla No. 8
Adaptado de:
Elaborado por:

Ejemplo. Descripciones correctas de actividades
Moreno (2001)
Castro, Fidel

- Adicionalmente, cuando se redactan tareas, es recomendable evitar el uso de los siguientes verbos: administrar, gestionar, procesar, supervisar, planificar, organizar, dirigir y controlar. Estos verbos por lo general se utilizan para agrupar varias tareas, de modo que hay que tener cuidado con su uso.
- Tampoco se deben utilizar verbos que hagan referencia a conductas

interiorizadas como: conoce, comprende, sabe, aprecia, estima, valora, piensa, etc., sólo se deben usar verbos de conducta observable.

Si bien desde un punto de vista técnico las actividades se distinguen por su nivel de especificidad (funciones, tareas, elementos), no es conveniente discutir estos aspectos con los informantes. Discutir cuál es la diferencia entre una función y una tarea puede generar confusiones para los expertos. Simplemente habrá que utilizar la expresión “actividades de trabajo” enfatizando que esto se refiere a lo que las personas hacen en su puesto de trabajo.

Una vez que los informantes han listado las actividades de los puestos, se pedirá que se califique cada una de las actividades sobre la base de las siguientes escalas:

- *Frecuencia.*-Cuál es la frecuencia esperada de esta actividad.
- *Consecuencias de los errores.*- Qué tan graves son las consecuencias por un incorrecto desempeño de la actividad.
- *Complejidad.*- Se refiere al grado de esfuerzo y al nivel de conocimientos y destrezas requeridas para desempeñar la actividad.

La tarea consiste entonces en calificar cada una de las actividades del puesto que los informantes han descrito, con las escalas que se han de entregar (*Ver: ESCALAS PARA LA CALIFICACIÓN DE ACTIVIDADES*). La calificación deben anotarla en las columnas que dicen “F” para frecuencia, “CE” para consecuencias de los errores y “CM” para complejidad.

Una vez concluida la calificación se obtendrá el total en la columna “T” aplicando la fórmula que consta en el instructivo que debe ser entregado. Las actividades cuya puntuación total es la más alta son las actividades esenciales del puesto.

Identificadas las actividades esenciales (que no deben ser más de cuatro) se procederá con la siguiente fase del taller, que consiste en el levantamiento del perfil de

competencias. Los informantes deberán identificar qué conocimientos y destrezas se requieren para desempeñar las actividades esenciales en el máximo nivel de rendimiento.

2. Elaborar el perfil de Competencias

El perfil de competencias que se busca, es una descripción de los conocimientos, las destrezas y alguna otra característica requerida para desempeñar un puesto o actividad con competencia. Por ello, el perfil debe derivarse del análisis de las actividades esenciales del puesto.

Téngase en cuenta que, parafraseando a Spencer & Spencer, en la gestión de recursos humanos por competencias, el perfil o modelo es el núcleo alrededor del cual giran todas las aplicaciones de recursos humanos. Si el perfil está mal elaborado, las aplicaciones resultantes incorporarán algún margen de error.

A diferencia de la administración tradicional de recursos humanos donde el perfil era una cuestión secundaria sin mayor relevancia, en la gestión por competencias los perfiles son de máxima importancia para el éxito del sistema. Por esta razón, la metodología de competencias –MPC- enfatiza la construcción de los perfiles de competencias.

Los informantes ya han identificado las actividades esenciales de la posición. Ahora tendrán la tarea de identificar los conocimientos y las destrezas requeridas. A este efecto se usará la siguiente metodología para identificar los conocimientos

Se entregará a los informantes un formato con la siguiente matriz:

<p><i>Ver:</i> FORMATO PARA DETERMINAR LAS NECESIDADES INDIVIDUALES DE CAPACITACIÓN</p>
--

Actividades Esenciales	Conocimientos Requeridos	Destrezas Requeridas
1.		
2.		
3.		
4.		

El formato que se entregue deberá ir acompañado de la disposición:

Por favor, enliste las actividades esenciales que determinó con la ayuda del formato para identificar las ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO. Luego, llene la columna correspondiente a los “conocimientos requeridos”, realizando la siguiente pregunta: -para desempeñar esta actividad- ¿Qué conocimientos se requieren?. Hay que destacar que no todas las actividades de un puesto requieren conocimientos. Si ese es el caso, deje vacío el casillero y prosiga con la siguiente actividad.

Definición de conocimientos:

Los conocimientos son conjuntos de informaciones adquiridas vía educación formal, capacitación o análisis de información.

Qué NO son conocimientos:

En la gestión por competencias es muy importante NO confundir conocimientos con otras competencias como las destrezas, las capacidades, etc. La mejor manera de NO confundir conocimientos con otras competencias es aplicar la siguiente regla:

- Por lo general los conocimientos empiezan con sustantivos (ingeniería, economía, contabilidad, finanzas, etc.)
- Por lo general las destrezas empiezan con un verbo (negociar, inspeccionar, manejar, etc.).

Se pueden observar los siguientes ejemplos que afianzan la noción de lo que son conocimientos y destrezas:

Ejemplos	¿Es un conocimiento o una destreza?	Respuestas
Economía y finanzas	Conocimiento	Son áreas que requieren estudio formal.
Elaborar balances contables	Destreza	Es una destreza. Las destrezas son conocimientos en acción.
Principios y técnicas de ventas	Conocimiento	Porque las técnicas de venta se las estudia.
Aplicar estrategias de ventas	Destreza	Porque las estrategias se las pone en práctica.
Técnicas de entrevista	Conocimiento	Porque las técnicas requieren estudio formal.
Manejo de entrevistas	Destreza	Porque para manejar una entrevista hay que ejecutarla.
Ventas y mercadeo	Conocimiento	Es una área de conocimientos.
Estadísticas sobre clientes	Conocimiento	Porque hay que indagar para conocer las estadísticas sobre clientes.
Elaborar estadísticas de clientes	Destreza	Si bien hay que saber de estadística, la elaboración ya es un conocimiento aplicado, o sea, una destreza.
Manejar Excel	Destreza	Es una destreza, por ser un conocimiento en acción.

Tabla No. 9 Ejemplo. Descripciones correctas de conocimientos y destrezas
 Adaptado de: Moreno (2001)
 Elaborado por: Castro, Fidel

También es útil decir a los expertos que hay dos tipos de conocimientos:

- Formales, técnicos o académicos.- Que son los conocimientos que se adquieren mediante una educación formal, por ejemplo: ingeniería, administración, finanzas, medicina, etc.
- Informativos.- Que son los conocimientos que se adquieren por simple observación o lectura de material informativo, por ejemplo: horarios de la empresa, políticas de la organización, nombres de las personas que laboran en el lugar de trabajo, etc.

Para el caso de los conocimientos informativos, se puede sugerir a los informantes que se orienten con el contenido de la siguiente tabla y luego describan los conocimientos específicos:

<i>Áreas de conocimientos informativos</i>	<i>Descripción</i>
Institucionales.	Conocimiento de la visión, misión, valores, política de calidad, objetivos, estrategias, planes operativos, actividades, tácticas, políticas y prioridades de la institución o área.
Departamentales.	Conocimiento de las prácticas, tendencias o enfoques de un área profesional en particular.
Mercado / entorno.	Conocimiento del mercado o el entorno donde se desenvuelve el negocio.
Productos y servicios.	Conocimiento de los productos y servicios de la institución.
Personas y áreas.	Conocimiento de personas, áreas / departamentos de la institución.
Leyes y regulaciones.	Conocimiento de leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos o externos relevantes para el trabajo.
Clientes.	Conocimiento de los clientes de la institución.
Proveedores / contratistas	Conocimiento de los proveedores/contratistas de la institución.
Otros grupos	Conocimiento de personas/grupos como socios, inversionistas, representantes de organismos externos, etc.
Datos empresariales.	Conocimiento de estadísticas financieras, de producción, de ventas, de recursos humanos, de sistemas, de comercialización, etc.
Otros datos.	Conocimiento de datos de contratos, procesos, manuales, claves, códigos, catálogos, indicadores, etc.

Tabla No. 10 Ejemplo. Guía para identificar conocimientos informativos
Adaptado de: Moreno (2001)
Elaborado por: Castro, Fidel

Finalmente concluida la identificación de los conocimientos, por favor proceda a la identificación de las “destrezas requeridas”. Para su mejor identificación, se utilizarán las fichas que se le entregan. Cada ficha contiene una destreza determinada junto a su definición; en donde, el informante debe encajar la actividad.

Las destrezas que se han de utilizar en esta propuesta, provienen de una taxonomía especial que fuera elaborada por un grupo de psicólogos industriales como parte del proyecto ONET (Occupational Network) (Peterson, Mumford, Borman, Jeanneret & Fleishman, 1999). Para este proyecto simplemente se la adopta, por considerarse completa y resultado de varias investigaciones en el área del rendimiento laboral y la estructura del trabajo.

Las destrezas de ONET se hallan debidamente traducidas y adaptadas al castellano.

A manera de ejemplo se presentan cuatro destrezas de esta taxonomía en formato de ficha.

Destreza social <p style="text-align: center;">Persuasión</p> Lograr que los demás vean las cosas como uno las ve.	Destreza técnica <p style="text-align: center;">Detección de averías</p> Determinar qué causa un error de operación y decidir qué hacer al respecto.
Destrezas para la solución de problemas <p style="text-align: center;">Planificación</p> Diseñar estrategias para llevar a cabo una idea.	Destrezas en manejo de procesos <p style="text-align: center;">Pensamiento crítico</p> Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques, propuestas, sistemas.

Tabla No. 11 Ejemplo. Destrezas ONET
Adaptado de: Moreno (2001)
Elaborado por: Castro, Fidel

Los informantes tienen que leer cada tarjeta y decidir si la destreza es imprescindible para desempeñar el puesto. El facilitador deberá enfatizar la diferencia entre imprescindible y deseable.

Al final los informantes tendrán dos grupos de tarjetas. Las seleccionadas y las descartadas. El facilitador pedirá a los informantes que prioricen las tarjetas seleccionadas poniendo en primer lugar la que consideran más importante y así sucesivamente

Una vez que los informantes han seleccionado un máximo de cinco destrezas genéricas, se les pedirá que las ubiquen en la columna "destrezas" que está junto a la columna de "conocimientos". La ubicación de las destrezas en alguna de las celdas de la columna, tiene por finalidad asegurar que las destrezas son necesarias para desempeñar alguna o algunas de las actividades esenciales de la posición.

Finalmente, se pueden identificar "otras competencias".

Los informantes han completado la mayor parte del perfil de competencias. Ahora ya están establecidas las actividades esenciales, los conocimientos y las destrezas

genéricas y específicas requeridas por la posición. Sin embargo, pudieran existir otras competencias que pueden agregarse al perfil. Estas competencias son: aptitudes, rasgos de personalidad, motivaciones y actitudes. Sin embargo, dado que estas competencias son más psicológicas y difícil de derivarlas, es preferible que un experto en psicología industrial u organizacional identifique estas competencias. Evidentemente, la identificación de esas otras competencias o características tendrían que realizarse una vez concluido el taller.

3. Detectar necesidades de Entrenamiento

Una vez que se ha establecido el perfil de competencias, es necesario determinar qué competencias necesitan entrenamiento y cuáles capacitación. Es importante resaltar que las competencias pueden clasificarse respecto a su grado de modificabilidad. Existen ciertas competencias, como los conocimientos, que se pueden adquirir en cualquier momento de la vida. En cambio, hay otras competencias que tienen una base hereditaria, por lo que su nivel de cambio mediante capacitación, es más difícil (Andrés-Pueyo, 1997). La siguiente tomada de (Moreno, 2001), nos indica en qué medida la capacitación y el entrenamiento modifican a diversos tipos de competencias.

<i>Tipos de competencias</i>	<i>Grado de modificabilidad</i>
Conocimientos	Fácilmente modificables
Destrezas o habilidades	Fácilmente modificables
Aptitudes o capacidades	Poco modificables
Rasgos de personalidad	Poco modificables
Motivaciones	Poco modificables
Actitudes	Medianamente modificables
Intereses	Medianamente modificables
Creencias	Poco modificables
Valores	Poco modificables

Tabla No. 12

Grado en que la capacitación y el entrenamiento modifican o desarrollan a diversos tipos de competencias

Adaptado de:

Moreno (2001)

Elaborado por:

Castro, Fidel

Los perfiles de competencias que se obtienen con el método MPC son una forma

efectiva de detectar necesidades de entrenamiento. La siguiente figura lo explica.

Estructura del perfil de competencias:

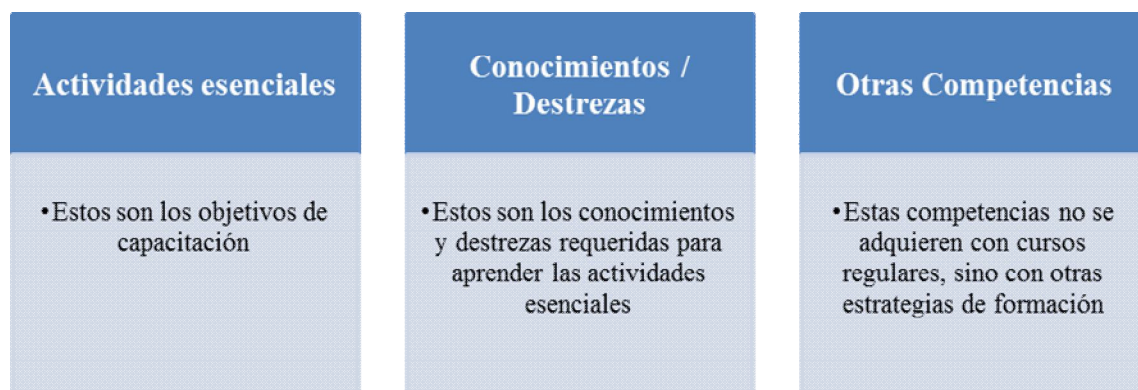


Gráfico No. 6 El perfil de competencias como detector de necesidades de capacitación
Elaborado por: Castro, Fidel

Actividades esenciales: En el sistema de capacitación las actividades esenciales se convierten en los objetivos de capacitación. Dos características se destacan: (a) dado que las actividades identificadas tienen el carácter de esenciales, se capacita a las personas en lo más relevante y no en lo secundario, y, (b) las actividades esenciales siempre se las redacta empezando con un verbo. Esta característica es importante porque los objetivos de capacitación se deben expresar en términos de conductas observables (Spector, 1996). Al redactar las actividades esenciales con verbos que identifican claramente las acciones a realizar, se asegura el carácter conductual de los objetivos de capacitación.

Conocimientos y destrezas: El perfil detalla los conocimientos y destrezas requeridas para la ejecución de las actividades esenciales. Estos conocimientos y destrezas son los contenidos de la formación. A continuación un sencillo ejemplo.



Gráfico No. 7 Conocimientos y destrezas como contenidos de formación
 Elaborado por: Castro, Fidel

La figura indica que para capacitar a una persona en la realización de entrevistas de selección, debe conocer de técnicas de entrevistas y desarrollar dos destrezas: manejo de entrevistas y elaboración de reportes. Estos conocimientos y destrezas representan los contenidos de la capacitación. Por esta razón, los perfiles de competencias son herramientas para planificar la capacitación y el desarrollo del personal.

Otras competencias: En la capacitación tradicional se incrementa los conocimientos y destrezas de las personas; sin embargo, los cursos convencionales de formación son poco efectivos para modificar las llamadas “otras competencias” (actitudes, capacidades, rasgos, motivos, etc.), puesto que estas características son más estables, al depender de factores hereditarios (Andrés-Pueyo, 1997). Esto no significa que se trate de características inmutables que no puedan modificarse. Sin embargo, requieren de otro tipo de intervenciones para lograr su cambio. Estas otras intervenciones usualmente se las plantea en los llamados **planes de desarrollo**.

- Los planes de desarrollo son el resultado de las entrevistas de retroalimentación del rendimiento. Estos planes son elaborados en conjunto por la unidad de talento humano y el funcionario. Cuando se elabora el plan de desarrollo, talento humano debe lograr un consenso o un acuerdo con el funcionario sobre las competencias a desarrollar. En muchos casos no bastará la asignación de cursos de capacitación, sino el planteamiento de otras alternativas formativas que pudieran apoyar el desarrollo de múltiples competencias.

Además de los perfiles de competencias, no se descarta el uso de “*formas tradicionales*” de detección de necesidades de capacitación. Una de ellas es la técnica del *análisis*. Por citar un ejemplo, la detección de necesidades de entrenamiento puede hacerse en tres niveles:

- Organización: Analizando los objetivos y estrategias de la organización. Por ejemplo, si uno de los objetivos de la organización es “proporcionar un servicio de calidad de principio a fin a nuestros clientes”, es evidente que el personal requiere ser entrenado en “orientación de servicio”.
- Puesto: Mediante el análisis del perfil de competencias que se acabó de explicar.
- Individuo: En este caso el entrenamiento se vincula con la evaluación del desempeño. Si la evaluación del rendimiento ha sido relevante identificará no solo las fortalezas, sino también las necesidades de desarrollo que son las áreas dónde el individuo requiere entrenamiento y desarrollo.

Aparte de la técnica del análisis de estos niveles, también se pueden hacer *encuestas para la detección de necesidades*. Las encuestas se entregan al todo el personal y se cuantifican sus resultados. Por ejemplo, la siguiente tabla muestra los porcentajes de escogencias de un grupo de empleados.

Cursos / Áreas	FINANCIERO	SISTEMAS	PRODUCCIÓN	ADMINISTRATIVO
Office	20%	-	10%	40%
Relaciones humanas	30%	30%	5%	10%
Servicio al cliente	5%	30%	-	50%
Ventas	-	-	-	-
Calidad	5%	40%	80%	-
Otros	40%	-	5%	-
Total	100%	100%	100%	100%

Tabla No. 13
Elaborado por:

Ejemplo. Necesidades de Capacitación por áreas
Castro, Fidel

4. Formular Objetivos

A fin de evitar confusiones es preciso distinguir dos tipos de objetivos en el tema de la capacitación y el desarrollo:

- *Objetivos generales de los programas de formación:* Descripción del impacto deseado de los programas de formación en la organización. Estos objetivos responden a la pregunta:

¿Qué efectos se espera tenga la capacitación en el rendimiento global de la institución?

Estos objetivos buscan asegurar la alineación entre los objetivos de la organización y las acciones de capacitación.

- *Objetivos de entrenamiento:* Descripción de las conductas laborales que un grupo de funcionarios (formandos) adquirirá. Responden a la pregunta:

¿Qué actividades laborales específicas deben lograr los formandos al final del entrenamiento?

Los objetivos generales de los programas de formación apuntan en última instancia al logro de las metas y estrategias corporativas, de modo que su formulación está subordinada a la naturaleza del plan estratégico.

Por su parte, los objetivos de entrenamiento deben cumplir dos condiciones: **(a)** relevancia y **(b)** expresados en términos de conducta observable.

Relevancia significa que los objetivos del curso o programa de capacitación responden a las exigencias de desempeño de los puestos de trabajo. Por ejemplo, si a una secretaria se le da un curso de “técnicas de producción industrial” el curso carece de relevancia ya que su contenido no tiene ninguna utilidad o aplicación para el puesto de

secretaría.

De la misma manera, los objetivos de entrenamiento deben expresarse en términos de conducta observable ya que estas conductas son los únicos indicadores fiables de que la persona ha aprendido un nuevo contenido. Además, estas conductas se convertirán en los criterios de evaluación para establecer si existió transferencia de aprendizaje. Por esta razón se recomienda que los objetivos de aprendizaje se planteen empezando con la frase: *“Al final del curso los participantes estarán en capacidad de: ……………”*

Como ejemplo sencillo, se detallarán los posibles objetivos de un curso de Word:

Al final del curso los participantes:

- Crearán y grabarán nuevos documentos.
- Utilizaron MACROS.
- Convertirán archivos de diverso formato.
- Transcribirán un documento de 20 páginas en el que emplearán diversos recursos de presentación.
- Combinarán sobres de correspondencia.

Se debe evitar usar verbos de conducta no observable tales como conocerán, comprenderán, etc. Finalmente cabe destacar que en la gestión por competencias se maneja el siguiente concepto de aprendizaje:

“Aprendizaje es el proceso mediante el cual se suscita un cambio relativamente perdurable en el comportamiento, como resultado de la práctica” (Gibson et al, 1994, p. 719).

5. Diseñar Programas de Formación

Desde el punto de vista pedagógico el objetivo del diseño de los programas de formación es lograr la llamada “transferencia del aprendizaje”. Esto significa que las conductas que se aprenden en un programa de formación deben transferirse al lugar de trabajo. La siguiente figura intenta hacer una ilustración de los elementos que intervienen en la transferencia del aprendizaje.

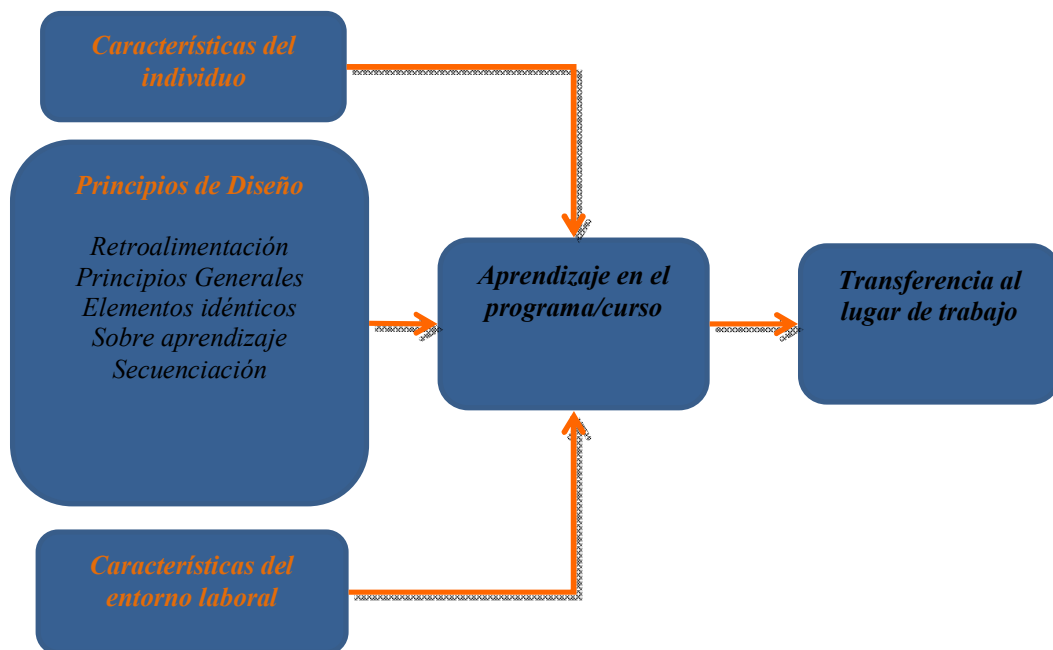


Gráfico No. 8 Modelo de transferencia del aprendizaje
 Elaborado por: Spector (1996, p. 168)
 Adaptado por: Castro, Fidel

- **Características del individuo**

Existen diferencias individuales en la capacidad de aprendizaje. Según Kolb (1992) existen cuatro estilos de aprendizaje:

- ✓ Experiencia concreta: Aprender haciendo (ej., aprender a manejar un vehículo).
- ✓ Observación reflexiva: Observar a otros cómo hacen las cosas (aprendizaje vicario) o aprender por reflexión con la ayuda de un grupo (ej., ver un vídeo sobre cómo armar y desarmar un equipo).
- ✓ Conceptualización abstracta: Aprender por lecturas o escuchando conferencias (leer un libro sobre estrategias de ventas).

- ✓ Aplicación práctica: Aprender por descubrimiento y ensayo – error (ej., depurar un código de programación mediante ensayo – error).

Los programas de entrenamiento deben combinar varios métodos instruccionales con la finalidad de atender las diferencias individuales de aprendizaje.

- **Principios de diseño**

Se ha encontrado que los siguientes factores favorecen la transferencia del aprendizaje al lugar de trabajo (Spector, 1996):

- ✓ Retroalimentación: Dar a conocer inmediatamente los resultados de las acciones. Por ejemplo, devolver los resultados de un examen a los estudiantes a la brevedad posible y explicar los resultados, es una aplicación de la retroalimentación.
- ✓ Principios generales: Cuando se trata de contenidos complejos o extensos, es recomendable empezar el curso dando una panorámica general de los temas a tratar. Esto se puede lograr con un dibujo, un cuadro sinóptico, presentación de esquemas y elaboración de mapas conceptuales. Los principios generales proporcionan un marco de referencia global que facilita la asimilación de los temas a tratar.
- ✓ Elementos idénticos: Siempre que sea factible, el entrenamiento debe procurar replicar con la mayor fidelidad posible la situación de trabajo. Por ejemplo, los pilotos de aviones se entrenan en simuladores de vuelo que replican con gran realismo las condiciones de vuelo.
- ✓ Sobreaprendizaje o principio de la repetición: Este principio es aplicable en el entrenamiento de destrezas y consiste en que las personas repitan tantas veces sean necesarias un movimiento o acción hasta que lleguen a realizarlo de manera automática. Por ejemplo, la conducción de un vehículo es una cuestión de sobreaprendizaje. El adagio popular “la experiencia crea ciencia” resalta la importancia del sobreaprendizaje.
- ✓ Secuencialidad: En este principio hay que decidir cuál de los siguientes elementos son más convenientes:
 - Aprender el todo a aprender sólo unas partes.
 - Aprender todo en una sesión o aprender de manera secuencial en varios días.

La respuesta a estas opciones depende de varios factores entre los que están los objetivos del curso, la disponibilidad de tiempo de los participantes y los costos.

- **Métodos de entrenamiento**

Aparte de los principios para asegurar la transferencia, también se cuentan las estrategias de enseñanza o métodos instruccionales, entre las que más comúnmente se cuentan: la instrucción audiovisual, autoinstrucción, conferencia, modelado, entrenamiento en el trabajo, juego de roles y simulaciones.

Además de estas estrategias, existen otras alternativas de enseñanza que se pueden aplicar especialmente en la elaboración de planes individuales de desarrollo. Spencer & Spencer (1993) sugieren las siguientes estrategias para fomentar el desarrollo individual:

- ✓ Programas de entrenamiento de competencias: se diseñan cursos “in-company” para el desarrollo de competencias específicas, por ejemplo, trabajo en equipo. Los cursos se basan en los principios de aprendizaje adulto y emplean técnicas como el modelado de conductas, juego de roles, simulaciones, análisis de casos, etc.
- ✓ Centros de desarrollo: se organiza un centro de evaluación y se detectan las necesidades de desarrollo. Luego, se simulan ciertos escenarios donde es importante evidenciar cierta competencia para la resolución eficaz del test o situación.
- ✓ Guías para autodesarrollo: incluye la asignación de lecturas, asignaciones laborales específicas, preparación de exposiciones y la rotación formativa en diversos puestos.
- ✓ Entrenamiento interactivo con vídeo: utilizando los recursos de multimedia, se diseña material computarizado instruccional para el desarrollo de competencias.
- ✓ Asignaciones laborales específicas: se asignan tareas especiales cuya ejecución eficaz implica la competencia que se busca desarrollar. Por ejemplo, si un supervisor necesita desarrollar “trabajo en equipo”, se le puede encargar la conducción de un equipo con la finalidad de que desarrolle esa competencia.
- ✓ Mentores: se identifican a colaboradores que sobresalen en ciertas competencias y se les pide que realicen una labor de tutoría o asesoría con los colaboradores que han demostrado necesidades en esa competencia. La tutoría puede consistir en conversatorios, trabajo asignados, observaciones o simplemente visitas.
- ✓ Actividades extras: se puede animar al empleado a que en su tiempo libre se involucre en ciertas actividades recreativas que desarrollan competencias. Por ejemplo, la práctica dedicada de cualquier deporte aparte de mejorar la salud física, desarrolla la disciplina personal y la orientación al logro.

- **Competencias y estrategias de desarrollo**

Es recomendable elaborar una base de datos para establecer estrategias específicas de desarrollo por cada competencia. La base funciona definiendo, en primer lugar, las categorías de actividades de desarrollo: por ejemplo, lecturas, cursos, asignaciones, tutorías, etc. Definidas las categorías procede la especificación de las estrategias por cada actividad y por cada competencia.

En la siguiente ilustración, se ejemplifica lo manifestado:

Competencias	Lecturas	Cursos	Asignaciones
Manejo de objeciones	La venta eficaz	Técnicas de ventas	Atender a los clientes de la sección reclamos
Instalación de equipos	Manual de instalaciones		Instalar los equipos de la sección de carga
Formular una visión	Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva	Habilidades gerenciales	Formular la visión de la propia carrera profesional
Presentación de productos	La venta eficaz	Mercadeo y ventas	Realizar presentaciones semanales de los productos

Tabla No. 14
Elaborado por:

Estrategias de desarrollo de competencias - Ejemplo
Castro, Fidel

Esta información sirve para establecer planes individuales de desarrollo. Por ejemplo, si un colaborador tiene necesidades en “trabajo en equipo” simplemente se deberá consultar la base para recibir un listado de sugerencias (estrategias de desarrollo) que permitirán realizar recomendaciones específicas durante la retroalimentación.

En suma, la retroalimentación debe ser completada con la elaboración explícita de un plan de desarrollo que especifique las estrategias que facilitarán al colaborador mejorar sus necesidades de desarrollo. Lo importante es que todas estas estrategias se organicen alrededor de las actividades del colaborador. Si las actividades no son tomadas en cuenta, los planes de desarrollo carecen de solidez.

- **Características del entorno laboral**

La transferencia también depende de las características del entorno laboral. Específicamente, se trata de establecer si el entorno apoya y facilita la aplicación de los nuevos conocimientos y destrezas adquiridos. Hay organizaciones que tienen una cultura opuesta al aprendizaje y los cambios, de modo que los empleados que han sido capacitados tienen dificultades en aplicar lo aprendido. En otros casos, los niveles de supervisión se oponen a la aplicación de nuevos métodos. Una encuesta de “restricciones al desempeño” puede servir para estimar el grado en que el entorno laboral facilita o no la transferencia del aprendizaje.

6. Capacitar y entrenar

Esta fase se refiere básicamente a la organización misma de los programas de entrenamiento. Se trata de un aspecto operativo, pero de fundamental importancia donde los responsables deben organizar todos los aspectos logísticos que implica la ejecución de estos eventos. Por ejemplo, elaborar los presupuestos de capacitación, determinar las fechas, promocionar el curso, contactar a los instructores, inscribir a los participantes, reproducir el material, obtener el local, instalar los equipos, hacer los certificados, controlar la asistencia, contactar a los proveedores, realizar las evaluaciones de final de curso, elaborar las estadísticas de capacitación, etc.

7. Evaluar la eficiencia del entrenamiento

La evaluación del entrenamiento tiene dos grandes propósitos:

(a) Evaluar qué tan efectivo fue el entrenamiento; esto es, averiguar si la gente aprendió y,

(b) Verificar si el entrenamiento se transfirió y mejoró el desempeño de los participantes.

La siguiente figura detalla estos aspectos.

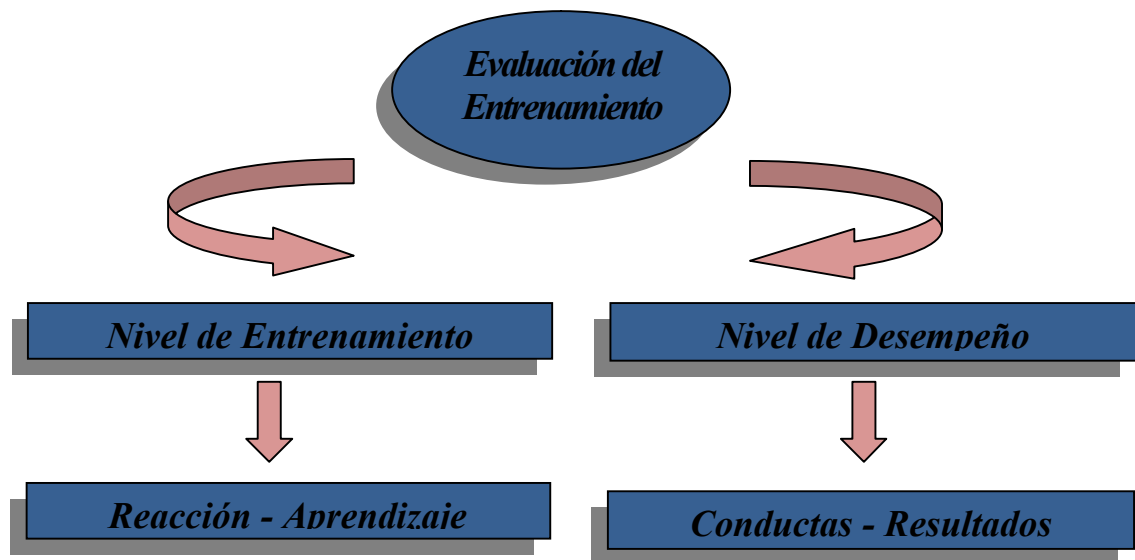


Gráfico No. 9 Evaluación del entrenamiento
Elaborado por: Castro, Fidel

- **Nivel del entrenamiento**

Reacción: Se evalúa la percepción de los participantes respecto al programa de entrenamiento. Los participantes evalúan aspectos como el instructor, los materiales, los contenidos, la organización general del evento, el local, etc.

Aprendizaje: Este aspecto es responsabilidad del instructor y el objetivo es determinar si los formandos adquirieron las conductas de aprendizaje establecidas en los objetivos del programa. Esto lo puede lograr con pruebas o con la presentación de trabajos por parte de los participantes.

- **Nivel del desempeño**

El propósito es determinar la transferencia de lo aprendido al lugar de trabajo.

Estas evaluaciones no se deben realizar a la finalización del curso o seminario de

formación, sino después de algún tiempo (varios autores lo fijan en aproximadamente 3 meses) para establecer si hubo o no transferencia. La evaluación del grado de transferencia es el mejor criterio para determinar la efectividad del entrenamiento, pues cualquier programa de capacitación tiene como finalidad última mejorar los niveles de rendimiento. Si el desempeño no mejora en los aspectos abordados por la capacitación, sería claro que el programa fue inefectivo. Generalmente se evalúan conductas y resultados.

- ✓ Conductas: Se evalúa si las conductas aprendidas en el evento se evidencian en el lugar de trabajo. Por ejemplo, si una secretaria aprendió Excel, se establecerá si efectivamente la funcionaria utiliza el programa Excel en su trabajo.
- ✓ Resultados: Es la evaluación más difícil de llevar a cabo y su fin es determinar si lo gastado en el curso, ha supuesto un ahorro de recursos a la institución en el largo plazo. Por ejemplo, si un programa de capacitación cuesta \$ 100 dólares por persona, esta evaluación busca establecer si hubo retorno de inversión. Es decir, si la capacitación de los empleados se tradujo en algún ahorro de costos. Actualmente se siguen desarrollando metodologías para establecer hasta qué punto la capacitación es, en realidad, una inversión.

6.6.1. MODELO OPERATIVO

6.6.1.1. Construir los diferentes formatos que respalden el modelo para el levantamiento del plan de capacitación para los funcionarios de la EP-EMAPA-A

- Formato para identificar las actividades esenciales del cargo
- Formato para determinar las necesidades individuales de capacitación
- Formato para retroalimentación del rendimiento laboral
- Guía para validar perfiles
- Escalas para la calificación de actividades
- Fichas de Destrezas ONET (Adaptadas al castellano)

FORMATO PARA IDENTIFICAR LAS ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO

El presente instrumento tiene como objetivo identificar las ACTIVIDADES ESENCIALES de los diversos cargos en la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato, con el fin de detectar las necesidades de formación y capacitación para el año 2015.

EMPRESA PUBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE AMBATO	CARGO:			
UNIDAD ADMINISTRATIVA:	FECHA:			
<p>Por favor, enliste las funciones asignadas en el Manual de Funciones de la EP-EMAPA-A para su puesto; así como aquellas tareas/funciones que sin estar detalladas, usted realiza y considera importantes en el desempeño de su cargo.</p>				
Funciones Asignadas/Actividades Desempeñadas				
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
<p>Por favor, <u>autovalúe</u> cada una de las actividades que enlistó, en base a los parámetros que se detallan a continuación: “Frecuencia”, “Consecuencias de los errores” y “Complejidad”, de acuerdo con el grado en que ha desarrollado estas competencias y el anexo que se entrega. Una vez concluida la calificación obtenga el total en la columna “Total”. Las tres o cuatro primeras actividades cuya puntuación total es la más alta serían las actividades esenciales del puesto.</p>				
Funciones Asignadas/Actividades Desempeñadas	Frecuencia	CE	CM	Total
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
ACTIVIDADES ESENCIALES (Funciones Desempeñadas)				
1.				
2.				
3.				
GRACIAS POR SU AMABLE COLABORACIÓN				

FORMATO PARA DETERMINAR LAS NECESIDADES INDIVIDUALES DE CAPACITACIÓN

El presente instrumento tiene como objeto detectar las necesidades de capacitación de los diversos puestos de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato, con el fin de estructurar un plan de capacitación para el año 2015.

EMPRESA PUBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE AMBATO	CARGO:
UNIDAD ADMINISTRATIVA:	FECHA:

Por favor, enliste las actividades esenciales que determinó con la ayuda del **FORMATO PARA IDENTIFICAR LAS ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO**. Luego, llene la columna correspondiente a los “conocimientos requeridos”, realizando la siguiente pregunta: *-para desempeñar esta actividad- ¿Qué conocimientos se requieren?*. Recuerde que los conocimientos son conjuntos de informaciones adquiridas vía educación formal, capacitación o análisis de información. Por lo general empiezan con sustantivos. Hay que destacar que no todas las actividades de un puesto requieren conocimientos. Si ese es el caso, deje vacío el casillero y prosiga con la siguiente actividad.

Concluida la identificación de los conocimientos, por favor proceda a la identificación de las “destrezas requeridas”. Para su mejor identificación, utilice las fichas o tarjetas que se le entregan. Cada ficha contiene una destreza y su definición; en donde debe encajar la actividad.

Actividades Esenciales	Conocimientos Requeridos	Destrezas Requeridas
1.		
2.		
3.		
4.		

Finalmente, autovalúe el grado en que ha desarrollado estas competencias, bajo la siguiente escala:

- 1** = Me gustaría fomentar más el desarrollo de esta competencia.
- 2** = Tengo un desarrollo adecuado de esta competencia, pero me gustaría desarrollarla más.
- 3** = Esta competencia la tengo bastante desarrollada.

Competencias requeridas por el puesto	Grado de desarrollo (autoevaluación)
1.	1 2 3
2.	1 2 3
3.	1 2 3
4.	1 2 3
5.	1 2 3

¿Que otro tipo de capacitación cree usted le ayudaría a desempeñar con mayor eficacia sus actividades de trabajo. Porqué?

.....

GRACIAS POR SU AMABLE COLABORACION

FORMATO PARA RETROALIMENTACIÓN DEL RENDIMIENTO LABORAL

El presente instrumento tiene como objeto evaluar el desempeño de un funcionario en el ejercicio de su cargo en la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato. La información obtenida servirá para retroalimentar al ocupante del cargo y proporcionarle guías específicas que refuercen o mejoren su desempeño, así como servirá de herramienta para estructurar un plan de capacitación para el año 2015.

EMPRESA PUBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE AMBATO	CARGO EVALUADO:
UNIDAD ADMINISTRATIVA A LA QUE PERTENECE EL CARGO:	FECHA:

La encuesta será completada por el jefe inmediato de la posición. Por favor evalúe el desempeño del empleado en las siguientes actividades del cargo, según la siguiente escala:

- 5 = Altamente eficaz
- 4 = Eficaz
- 3 = Medianamente eficaz
- 2 = Poco eficaz
- 1 = Ineficaz

Actividades Esenciales del cargo:	Grado de desarrollo
1.	5 4 3 2 1
2.	5 4 3 2 1
3.	5 4 3 2 1
4.	5 4 3 2 1

Cuando se levantó el FORMATO PARA DETERMINAR LAS NECESIDADES INDIVIDUALES DE CAPACITACIÓN, se identificaron las “competencias requeridas por el puesto”, que el ocupante del cargo debe reunir para desempeñar las actividades esenciales de manera competente.

Por favor evalúe el grado de desarrollo de los requisitos asociados a cada actividad esencial según la siguiente escala:

- 5 = Altamente desarrollado
- 4 = Desarrollado
- 3 = Medianamente desarrollado
- 2 = Poco desarrollado
- 1 = No desarrollado

Actividad esencial #1		Actividad esencial #2	
<i>Conocimientos requeridos</i>	Grado de desarrollo	<i>Conocimientos requeridos</i>	Grado de desarrollo
	5 4 3 2 1		5 4 3 2 1
	5 4 3 2 1		5 4 3 2 1
<i>Destrezas Requeridas</i>	Grado de desarrollo	<i>Destrezas Requeridas</i>	Grado de desarrollo
	5 4 3 2 1		5 4 3 2 1
	5 4 3 2 1		5 4 3 2 1
<i>Otras Competencias</i>	Grado de desarrollo	<i>Otras Competencias</i>	Grado de desarrollo
	5 4 3 2 1		5 4 3 2 1

GRACIAS POR SU AMABLE COLABORACION

GUIA PARA VALIDAR PERFILES

Paso 1: Completar Datos de Identificación

Denominación formal del cargo:	Fecha:
Departamento:	Área:
Número de ocupantes:	Ciudad / regional:
Nombre del Cargo Supervisor Directo:	Nombre del cargo(s) que supervisa:

Paso 2: Formular la Misión o Propósito Principal del Puesto

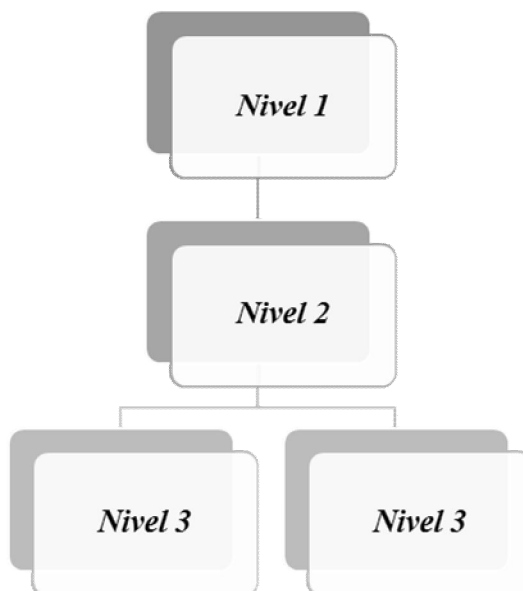
Para identificar el propósito principal hágase cualquiera de las siguientes preguntas. Conteste la que tenga más sentido para usted.

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

Cuando termine de redactar el propósito principal del cargo, por favor verifique que la frase cumpla con los siguientes criterios:

Criterios que debe cumplir la frase de propósito principal	¿Cumple?
a. La frase no excede de tres líneas.	
b. Es aplicable solamente al cargo en cuestión y no a otros	
c. Empieza con un verbo en infinitivo.	
d. Los verbos usados son de conducta observable (reflejan acción) o referidos a resultados a conseguir (lograr, obtener, concretar, etc.).	
e. Usa verbos en tiempo presente.	
f. No usa adjetivos (muy, mucho, grande, etc.).	

Paso 3: Organigrama de ubicación dentro de la organización



Paso 4: Establecer la Educación Formal Requerida

Identifique el nivel educativo requerido por la posición tomando en cuenta lo siguiente:

- Señalar la educación requerida, no la preferible o deseable.
- La formación es desde el punto de vista de los requerimientos del puesto. No se refiere a la formación del o de los ocupantes actuales de la posición.

Nivel de Educación Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos (ej, Doctor, Licenciado, Tecnólogo, Master).	Indique el área de conocimientos formales (ej, administración, economía, etc.).
No requiere educación formal.		
Formación a nivel de bachillerato.		
Requiere formación técnica o equivalente.		
Educación superior profesional.		
Educación superior posgrado.		
Otros (cursos, etc., especificar)		

Paso 5: Actividades de la Posición (ordenadas descendientemente por importancia)

Actividades de la Posición	F	CE	CM	Total
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				

Donde:

- F = Frecuencia
- CE = Consecuencias de los errores
- CM = Complejidad
- Total = Importancia de la actividad / 30 puntos.

ESCALAS PARA LA CALIFICACIÓN DE ACTIVIDADES

Las siguientes escalas sirven para identificar las actividades esenciales de los cargos, donde:

- Frecuencia.- **F**.
- Consecuencias de los errores.- **CE**.
- Complejidad.- **CM**.

Frecuencia:Cuál es la frecuencia esperada de esta actividad.	¿Con qué frecuencia se ejecuta esta tarea? Si la frecuencia es variable pregúntese: ¿cuál es la frecuencia típica de ejecución de esta actividad?
Consecuencias de los errores: Qué tan graves son las consecuencias por un incorrecto desempeño de la actividad.	¿Qué tan graves son las consecuencias por un incorrecto desempeño de la actividad?
Complejidad: Se refiere al grado de esfuerzo y al nivel de conocimientos y destrezas requeridas para desempeñar la actividad.	¿Qué tanto esfuerzo supone desempeñar la actividad? O, alternativamente: ¿Requiere el desempeño de esta actividad un elevado grado de conocimientos y habilidades?

Valoración de las escalas

5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimestral, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
Total = Frecuencia + (Consecuencias x Complejidad)			

Cómo identificar las actividades esenciales:

1. El número máximo de actividades esenciales será 4.
2. Las 3 ó 4 actividades con las puntuaciones totales más altas son las esenciales.

Qué significa una actividad esencial:

1. Tiene el mayor impacto para la organización porque genera resultados que agregan valor.
2. Demanda los mayores recursos psicológicos del ocupante (conocimientos, destrezas, habilidades, etc.).
3. La organización debe asegurarse que el ocupante de la posición desempeñe con competencia las actividades esenciales.

Destrezas ONET (Adaptadas al castellano)

<p>Destreza básica 1</p> <p style="text-align: center;">Comprensión lectora</p> <p>Comprender oraciones y párrafos escritos en documentos de trabajo.</p>	<p>Destreza básica 2</p> <p style="text-align: center;">Escucha activa</p> <p>Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas.</p>
<p>Destreza básica 3</p> <p style="text-align: center;">Escritura</p> <p>Comunicarse en forma efectiva por escrito con otras personas.</p>	<p>Destreza básica 4</p> <p style="text-align: center;">Hablado</p> <p>Hablar con los demás de manera clara y comprensible.</p>
<p>Destreza básica 5</p> <p style="text-align: center;">Destreza matemática</p> <p>Utilizar las matemáticas para solucionar problemas.</p>	<p>Destreza básica 6</p> <p style="text-align: center;">Destrezas científicas</p> <p>Utilizar métodos científicos para solucionar problemas.</p>
<p>Destrezas de proceso 7</p> <p style="text-align: center;">Aprendizaje activo</p> <p>Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias.</p>	<p>Destrezas de proceso 8</p> <p style="text-align: center;">Estrategias de aprendizaje</p> <p>Utilizar varios enfoques o alternativas en el aprendizaje o enseñanza de nuevos temas.</p>
<p>Destrezas de proceso 9</p> <p style="text-align: center;">Monitoreo y control</p> <p>Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.</p>	<p>Destreza para solución de problemas complejos 10</p> <p style="text-align: center;">Pensamiento crítico</p> <p>Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.</p>
<p>Destreza para solución de problemas complejos 11</p> <p style="text-align: center;">Identificación de problemas</p> <p>Identificar la naturaleza de un problema.</p>	<p>Destreza para solución de problemas complejos 12</p> <p style="text-align: center;">Recopilación de información</p> <p>Conocer cómo localizar e identificar información esencial.</p>
<p>Destreza para solución de problemas complejos 13</p> <p style="text-align: center;">Organización de la información</p> <p>Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.</p>	<p>Destreza para solución de problemas complejos 14</p> <p style="text-align: center;">Síntesis / Reorganización</p> <p>Reorganizar la información para lograr una mejor aproximación a problemas y tareas.</p>

<p>Destreza para solución de problemas complejos 15</p> <p>Generación de Ideas</p> <p>Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas.</p>	<p>Destreza para solución de problemas complejos 16</p> <p>Evaluación de ideas</p> <p>Evaluar el probable éxito de una idea con relación a las demandas de la situación.</p>
<p>Destreza para solución de problemas complejos 17</p> <p>Planificación</p> <p>Desarrollar estrategias para implementar una idea.</p>	<p>Destreza para solución de problemas complejos 18</p> <p>Evaluación de soluciones</p> <p>Observar y evaluar los éxitos logrados en la solución de problemas e identificar las lecciones aprendidas o redirigir esfuerzos.</p>
<p>Destreza para solución de problemas complejos 19</p> <p>Pensamiento conceptual</p> <p>Aplicar o crear nuevos conceptos para la solución de problemas complejos.</p>	<p>Destreza para solución de problemas complejos 20</p> <p>Pensamiento analítico</p> <p>Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.</p>
<p>Destreza social 21</p> <p>Percepción social (empatía)</p> <p>Darse cuenta de las reacciones de los demás y comprender por qué reaccionan de esa manera.</p>	<p>Destreza social 22</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.</p>
<p>Destreza social 23</p> <p>Persuasión</p> <p>Persuadir a otras personas para que vean las cosas de manera diferente.</p>	<p>Destreza social 24</p> <p>Negociación</p> <p>Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos.</p>
<p>Destreza social 25</p> <p>Instrucción</p> <p>Enseñar a otros cómo realizar alguna tarea.</p>	<p>Destreza social 26</p> <p>Orientación de servicio</p> <p>Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.</p>
<p>Destreza social 27</p> <p>Construcción de relaciones</p> <p>Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas.</p>	<p>Destreza social 28</p> <p>Asertividad / firmeza</p> <p>Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas.</p>
<p>Destreza social 29</p> <p>Orientación / asesoramiento</p> <p>Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.</p>	<p>Destreza técnica 30</p> <p>Análisis de operaciones</p> <p>Analizar demandas y requerimientos de producto para crear un diseño.</p>

<p>Destreza técnica 31</p> <p>Diseño de tecnología</p> <p>Generar y adaptar equipos y tecnología para atender las necesidades del usuario.</p>	<p>Destreza técnica 32</p> <p>Selección de Equipo</p> <p>Determinar el tipo de equipos y herramientas necesarias para realizar un trabajo.</p>
<p>Destreza técnica 33</p> <p>Instalación</p> <p>Instalar equipos, maquinaria, cables o programas que cumplan con las especificaciones requeridas.</p>	<p>Destreza técnica 34</p> <p>Programación</p> <p>Elaborar programas de computación para varios propósitos.</p>
<p>Destreza técnica 35</p> <p>Comprobación</p> <p>Conducir pruebas y ensayos para determinar si los equipos, programas de computación o procedimientos están funcionando correctamente.</p>	<p>Destreza técnica 36</p> <p>Control de operaciones</p> <p>Observar medidores, dispositivos, paneles u otros indicadores para comprobar si una máquina está funcionando correctamente.</p>
<p>Destreza técnica 37</p> <p>Operación y Control</p> <p>Controlar la operación de equipos o sistemas.</p>	<p>Destreza técnica 38</p> <p>Inspección de productos</p> <p>Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos.</p>
<p>Destreza técnica 39</p> <p>Mantenimiento de equipos</p> <p>Ejecutar rutinas de mantenimiento y determinar cuándo y qué tipo de mantenimiento es requerido.</p>	<p>Destreza técnica 40</p> <p>Detección de averías</p> <p>Determinar qué causa un error de operación y decidir qué hacer al respecto.</p>
<p>Destreza técnica 41</p> <p>Reparación</p> <p>Reparar máquinas o sistemas utilizando las herramientas necesarias.</p>	<p>Destreza en sistemas organizacionales 42</p> <p>Formular una visión</p> <p>Desarrollar una imagen sobre cómo debería trabajar un sistema en condiciones ideales.</p>
<p>Destreza en sistemas organizacionales 43</p> <p>Percepción de sistemas y entornos</p> <p>Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en</p>	<p>Destreza en sistemas organizacionales 44</p> <p>Identificar consecuencias ulteriores</p> <p>Determinar los resultados a largo plazo por un cambio en</p>
<p>Destreza en sistemas organizacionales 45</p> <p>Identificar causas fundamentales</p> <p>Identificar las cosas o eventos que deben ser cambiados</p>	<p>Destreza en sistemas organizacionales 46</p> <p>Juicio y toma de decisiones</p> <p>Valorar los probables costos y beneficios de una acción potencial.</p>

<p>Destreza en sistemas organizacionales 47</p> <p>Evaluación de sistemas</p> <p>Observar diferentes indicadores del rendimiento de un sistema, teniendo en cuenta su exactitud.</p>	<p>Destreza en sistemas organizacionales 48</p> <p>Organización de sistemas</p> <p>Diseñar tareas, estructuras y flujos de trabajo.</p>
<p>Destreza en manejo de recursos 49</p> <p>Manejo del tiempo</p> <p>Manejar el propio tiempo y el de los demás.</p>	<p>Destreza en manejo de recursos 50</p> <p>Manejo de recursos financieros</p> <p>Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos.</p>
<p>Destreza en manejo de recursos 51</p> <p>Manejo de recursos materiales</p> <p>Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos.</p>	<p>Destreza en manejo de recursos 52</p> <p>Manejo de recursos humanos</p> <p>Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan, e identificar los mejores para la realización de un trabajo.</p>

Adaptado de: Moreno (2001)
Elaborado por: Castro, Fidel

6.6.1.2. Nuevo proceso a seguir para capacitación y desarrollo profesional de la EP-EMAPA-A

1. Propósito

Desarrollar las competencias del personal de la EP-EMAPA-A para incrementar sus niveles de rendimiento

2. Alcance

Todos los funcionarios y empleados de la EP-EMAPA-A, que se hallen bajo el régimen de la LOSEP

3. Responsables

- Responsable del Proceso
- Jefe de Talento Humano
- Directores Departamentales

4. Indicadores

Número de horas de capacitación realizadas / número de horas de capacitación planificadas en la EP-EMAPA-A, estratificado por: Técnicos, administrativos y trabajadores

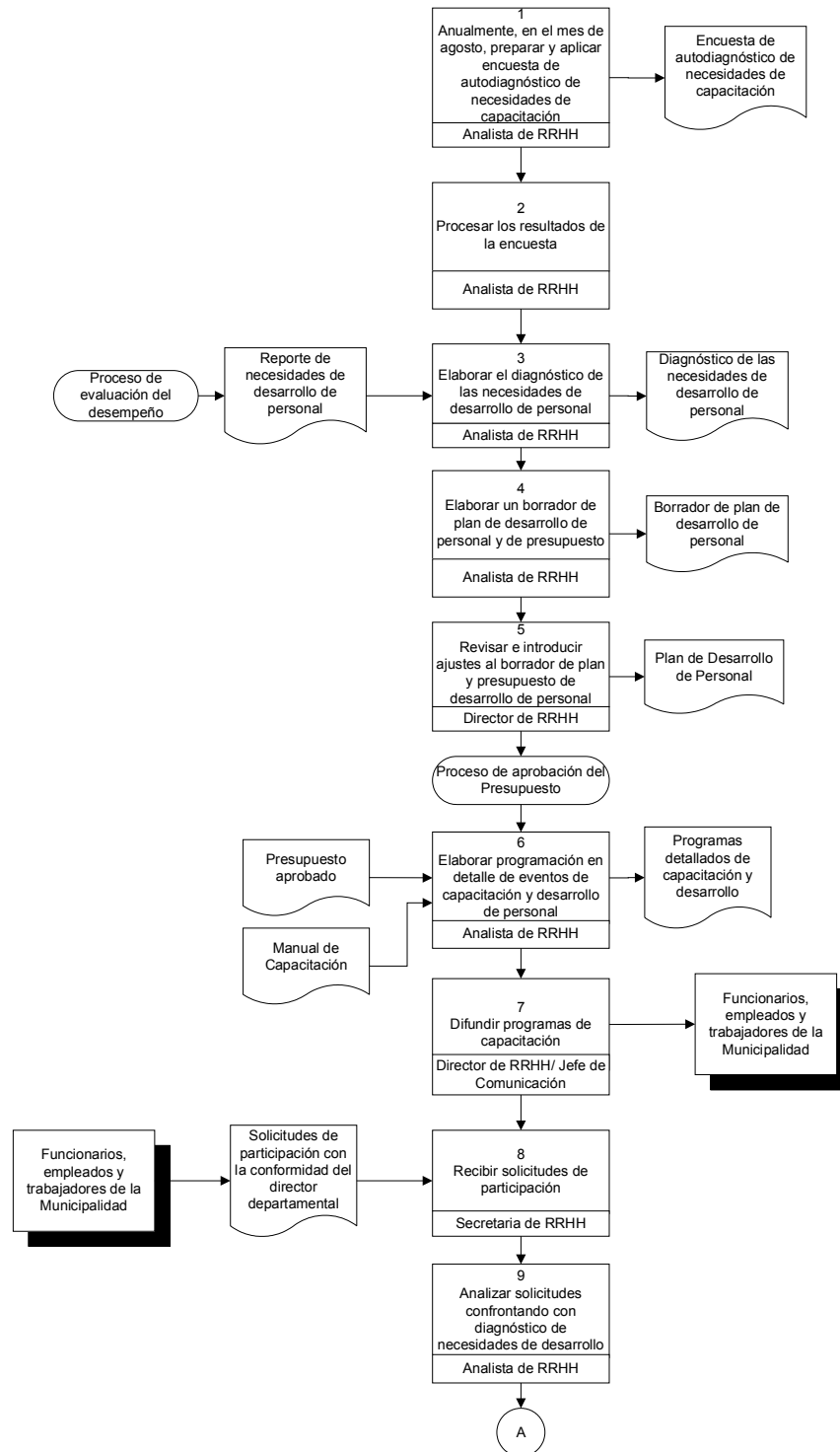
5. Definiciones

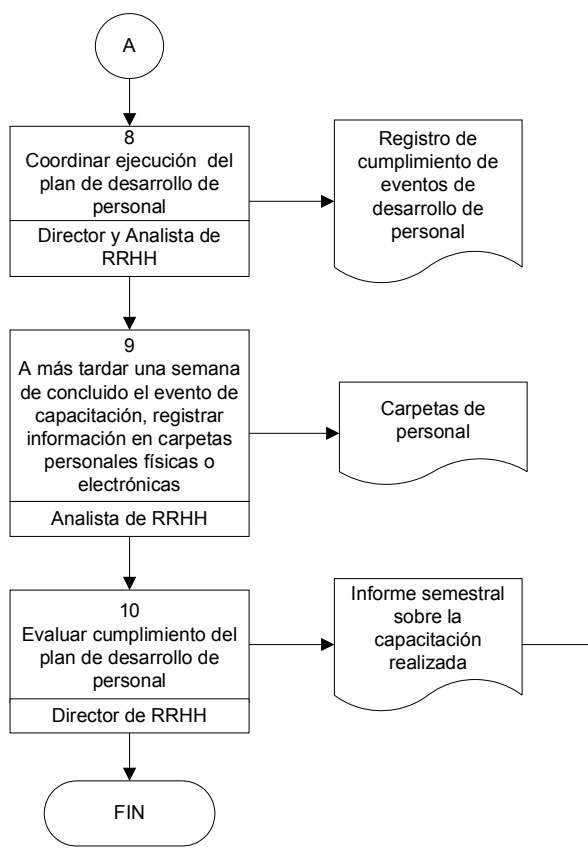
No aplica

6. Referencias y/o Documentos Habilitantes para el trámite

- Ley Orgánica de Servicio Publico
- Manual de Capacitación
- Instructivo para Capacitación y Desarrollo
- Presupuesto aprobado

7. Procedimiento





6.6.1.3. Instructivo para Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos de los funcionarios de la EP-EMAPA-A

1. DEFINICION

El **instructivo para Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos**, comprende al proceso sistemático y permanente orientado a incrementar o actualizar conocimientos; a desarrollar técnicas, habilidades y competencias, así como a modificar actitudes y comportamientos, tendiente a obtener un desempeño superior y mejorar los niveles de eficiencia y eficacia de los servidores de la Empresa Pública – Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato, en el desempeño de sus funciones.

2. OBJETIVOS DE CAPACITACION Y DESARROLLO

- ✓ Contribuir al cumplimiento de los planes de las diferentes unidades de la EMPRESA PUBLICA - EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE AMBATO.
- ✓ Identificar las necesidades de desarrollo de las competencias individuales y/o de las áreas funcionales para ajustarlas a los perfiles de los puestos.
- ✓ Generar alternativas de desarrollo de las competencias para ajustarlas a los perfiles de los puestos.
- ✓ Desarrollar y fortalecer las competencias para ajustarlas a las establecidas en los perfiles de los puestos.
- ✓ Facilitar la aplicación de un plan de carrera, promoción y sucesión

3. RESPONSABLE DE LA PLANIFICACION Y DIRECCION PARA LA CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL

La Jefatura de Talento Humano planeará y dirigirá los programas de capacitación y desarrollo de los servidores de la EP-EMAPA-A. En coordinación con los Directores

de las diferentes unidades, formulará periódicamente las políticas a seguirse en materia de capacitación y desarrollo del personal, los nombres de las personas que deben capacitarse, así como los plazos de ejecución de los planes de capacitación y desarrollo.

4. PROCESO QUE DEBE APLICARSE PARA LA CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL

4.1. Anualmente, la Jefatura de Talento Humano identificará las necesidades de capacitación a nivel de cada funcionario y/o empleado, así como, a nivel de cada dependencia.

4.2. La determinación de necesidades de capacitación se realizará mediante el análisis y confrontación entre el perfil del puesto y los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño por competencias. La diferencia entre el nivel de desarrollo de las competencias que conforman el perfil del puesto y el nivel de desarrollo de las competencias establecidas en la evaluación del desempeño, determinan las necesidades de capacitación y desarrollo.

4.3. Como resultado de la evaluación del desempeño se obtendrán dos reportes; uno que deberá entregarse a la persona evaluada, y, otro que servirá para el desarrollo de las actividades del asesor encargado de participar en el proceso de retroalimentación.

4.4. La información que se obtenga como resultado de la determinación de necesidades de capacitación, deberá ser considerada por la Jefatura de Talento Humano y por los directores de las diferentes dependencias de la institución para establecer la orientación, énfasis y prioridades que podría tener el plan de capacitación y desarrollo del talento humano para lograr los objetivos institucionales.

4.5. La Jefatura de Talento Humano elaborará periódicamente los planes de capacitación y desarrollo colectivos e individuales. En los planes de desarrollo individuales se deberá establecer las estrategias a seguirse para el mantenimiento de las

competencias desarrolladas y fortalecer aquellas que requieren ser mejoradas.

4.6. Los planes de desarrollo colectivo e individual deberán ser conocidos y aprobados por el gerente de la EMPRESA PUBLICA - EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE AMBATO.

4.7. Los analistas de Talento Humano tendrán la responsabilidad de sugerir los mecanismos y estrategias instruccionales más convenientes para ser utilizados en la capacitación y desarrollo del personal, y entre otras, podrán ser las siguientes:

Programas de entrenamiento de competencias

Se organizarán cursos “in-house” diseñados para el desarrollo de competencias específicas. Los cursos se basan en los principios de educación de adultos y emplean técnicas como el modelado de conductas, juego de roles, simulaciones, análisis de casos, etc.

Centros de desarrollo

Esta metodología es propia del subsistema de entrenamiento y desarrollo. Se organiza un centro de evaluación y se detectan las necesidades de desarrollo. Luego, se simulan ciertos escenarios donde es importante el ejercicio de ciertas competencias.

Guías para autodesarrollo

Esta metodología incluye la asignación de lecturas, actividades, preparación de exposiciones y la rotación en diversos puestos.

Entrenamiento interactivo con vídeo

Utilizando los recursos de multimedia, se diseña material computarizado instruccional para el desarrollo de competencias.

Asignaciones laborales específicas

Se asignan tareas especiales que contribuyen al desarrollo eficaz de las competencias.

Tutores

Se identifican a colaboradores que sobresalen en ciertas competencias y se les solicita que realicen una labor de tutoría con los colaboradores que han demostrado una necesidad de desarrollo en esa competencia. La tutoría puede consistir en charlas, trabajo asignado, observaciones o simplemente visitas.

Actividades externas de desarrollo

Se puede animar al empleado a que se involucre en su tiempo libre en ciertas actividades recreativas conocidas por su desarrollo de competencias.

4.8. La Jefatura de Talento Humano elaborará el presupuesto anual de capacitación y desarrollo, debiendo estimar con anticipación los valores que se requerirán para la ejecución de los planes individuales y colectivos de capacitación y desarrollo.

4.9. Los analistas de Talento Humano supervisarán la ejecución de los planes individuales y colectivos de capacitación y desarrollo del personal.

4.10. Anualmente y/o de acuerdo a las necesidades institucionales la Jefatura de Talento Humano evaluará el grado de efectividad de los planes de capacitación y desarrollo individuales y colectivos, con el propósito de establecer medidas correctivas para su mejoramiento continuo.

5. REQUERIMIENTO DEL PERSONAL PARA LA CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL

Los funcionarios y empleados de la EP-EMAPA-A, que sean requeridos para colaborar en los eventos de capacitación en calidad de organizadores, profesores, facilitadores o instructores de eventos de capacitación programados por la Empresa, tendrán derecho a percibir honorarios por su trabajo, de acuerdo a la respectiva escala que fije el gerente general a propuesta de la Jefatura de Talento Humano, sin perjuicio

de la facultad de contratar los servicios especializados de instituciones privadas dedicadas a la capacitación.

6. TIEMPO MAXIMO DE CAPACITACION DEL PERSONAL

6.1.- La capacitación a favor de un servidor, no podrá superar el lapso de un año y debe hallarse plenamente justificada. Si la EP-EMAPA-A hubiere realizado gastos, origina la responsabilidad del servidor a mantenerse laborando en la institución, poniendo en práctica y entregando los nuevos conocimientos adquiridos, por el tiempo que los intereses institucionales lo requieran, que en todo caso no podrá ser menor al doble del tiempo que duró la capacitación.

7. DE LAS OBLIGACIONES PRODUCTO DE LA CAPACITACION Y CESE DE FUNCIONES

7.1.- El servidor estará obligado a devolver a la EP-EMAPA-A, el valor total o la parte proporcional de lo invertido en su capacitación, en un plazo no mayor a sesenta días, teniendo para el efecto jurisdicción coactiva, al amparo de disposiciones legales aplicables para el caso.

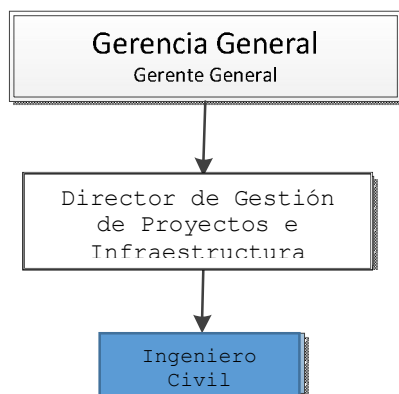
7.2.- En los casos que el funcionario o servidor de la empresa cese en sus funciones y no pueda cumplir con la obligación establecida en el artículo precedente, o haya reprobado los estudios, el gerente general dispondrá la adopción de medidas administrativa o judiciales a que hubiere lugar.

6.6.1.4. Estudio de Caso

Perfil Ingeniero Civil (Tomado del MANUAL DE FUNCIONES DE LA EP-EMAPA-A)

Objetivo Realizar el diseño, fiscalización, supervisión, evaluación y mantenimiento de obras civiles y de infraestructura.

Ubicación en la Organización



Funciones Asignadas

1. Preparar la factibilidad previo a la realización de proyectos
2. Cálculo, diseño y dibujo de infraestructuras sanitarias
3. Realizar especificaciones técnicas para procesos de contratación
4. Revisar documentos precontractuales para revisión de proyectos
5. Revisar diseños de obras y cronograma de ejecución de proyectos
6. Realizar la fiscalización y/o dirección definitiva de proyectos de ingeniería y supervisión de infraestructura sanitaria.
7. Colaborar con el Jefe Inmediato en la recepción y archivo ordenado de todos los registros generales para el sistema de gestión de calidad.
8. Preparar documentos para obtener la categorización ambiental de las obras a ejecutar.
9. Elabora presupuestos de obra, fórmulas de reajuste de precios.
10. Realiza la actualización del banco de datos para los presupuestos
11. Realiza la fiscalización de obras particulares para el ingreso a las redes de la EP-EMAPA-A
12. Dar cumplimiento a las normas de control de la CGE y del SERCOP
13. Otras actividades complementarias relacionadas con la Dirección de Gestión de Proyectos e Infraestructura, que se requieran para cumplir con los objetivos del proceso y de la EP-EMAPA-A.

Perfil Mínimo Requerido para las funciones

Formación

Título Requerido	Ingeniero Civil
-------------------------	-----------------

Experiencia

Tiempo	1 años
---------------	--------

Áreas	<ol style="list-style-type: none">1. Ejecución y fiscalización de proyectos2. Topografía3. Atención al Usuario
--------------	--

FORMATO PARA IDENTIFICAR LAS ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO

El presente instrumento tiene como objetivo identificar las ACTIVIDADES ESENCIALES de los diversos cargos en la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato, con el fin de detectar las necesidades de formación y capacitación para el año 2015.

EMPRESA PUBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE AMBATO	CARGO: Ingeniero Civil
UNIDAD ADMINISTRATIVA: Dirección de Gestión de Proyectos e Infraestructura	FECHA: Diciembre/2014
<i>Por favor, enliste las funciones asignadas en el Manual de Funciones de la EP-EMAPA-A para su puesto; así como aquellas tareas/funciones que sin estar detalladas, usted realiza y considera importantes en el desempeño de su cargo.</i>	
Funciones Asignadas/Actividades Desempeñadas	
1. Preparar la factibilidad previo a la realización de proyectos de infraestructura sanitaria	
2. Calcular, diseñar y dibujar proyectos de infraestructura sanitaria	
3. Elaborar presupuestos de obra, fórmulas de reajuste de precios.	
4. Realizar especificaciones técnicas para procesos de contratación	
5. Revisar diseños de obras y cronograma de ejecución de proyectos	
6. Realizar la fiscalización y/o diseño definitivo de proyectos ejecutados de ingeniería y supervisión de infraestructura sanitaria.	
<i>Por favor, <u>autovalúe</u> cada una de las actividades que enlistó, en base a los parámetros que se detallan a continuación: "Frecuencia", "Consecuencias de los errores" y "Complejidad", de acuerdo con el grado en que ha desarrollado estas competencias y el anexo que se entrega. Una vez concluida la calificación obtenga el total en la columna "Total". Las tres o cuatro primeras actividades cuya puntuación total es la más alta serían las actividades esenciales del puesto.</i>	
Funciones Asignadas/Actividades Desempeñadas	Frecuencia
CE	CM
Total	
1. Preparar la factibilidad previo a la realización de proyectos de infraestructura sanitaria	3
2. Calcular, diseñar y dibujar proyectos de infraestructura sanitaria	4
3. Elaborar presupuestos de obra, fórmulas de reajuste de precios.	3
4. Realizar especificaciones técnicas para procesos de contratación	3
5. Revisar diseños de obras y cronograma de ejecución de proyectos	4
6. Realizar la fiscalización y/o dirección definitiva de proyectos de ingeniería y supervisión de infraestructura sanitaria.	5
	4
	23
	16
	13
	13
	19
	25
	4
	25
ACTIVIDADES ESENCIALES	
(Funciones Desempeñadas)	
1. Realizar la fiscalización y/o dirección definitiva de proyectos de ingeniería y supervisión de infraestructura sanitaria.	
2. Preparar la factibilidad previo a la realización de proyectos de infraestructura sanitaria	
3. Revisar diseños de obras y cronograma de ejecución de proyectos	
4. Calcular, diseñar y dibujar proyectos de infraestructura sanitaria	
<i>GRACIAS POR SU AMABLE COLABORACIÓN</i>	

FORMATO PARA DETERMINAR LAS NECESIDADES INDIVIDUALES DE CAPACITACIÓN

El presente instrumento tiene como objeto detectar las necesidades de capacitación de los diversos puestos de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato, con el fin de estructurar un plan de capacitación para el año 2015.

**EMPRESA PUBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y
ALCANTARILLADO DE AMBATO**

CARGO: Ingeniero Civil

UNIDAD ADMINISTRATIVA:

Dirección de Gestión de Proyectos e Infraestructura

FECHA: Diciembre/2014

Por favor, enliste las actividades esenciales que determinó con la ayuda del FORMATO PARA IDENTIFICAR LAS ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO. Luego, llene la columna correspondiente a los “conocimientos requeridos”, realizando la siguiente pregunta: -para desempeñar esta actividad- ¿Qué conocimientos se requieren?. Recuerde que los conocimientos son conjuntos de informaciones adquiridas vía educación formal, capacitación o análisis de información.

Por lo general empiezan con sustantivos.

Hay que destacar que no todas las actividades de un puesto requieren conocimientos. Si ese es el caso, deje vacío el casillero y prosiga con la siguiente actividad.

Concluida la identificación de los conocimientos, por favor proceda a la identificación de las “destrezas requeridas”. Para su mejor identificación, utilice las fichas o tarjetas que se le entregan. Cada ficha contiene una destreza y su definición; en donde debe encajar la actividad.

Actividades Esenciales	Conocimientos Requeridos	Destrezas Requeridas
1. Realizar la fiscalización y/o dirección definitiva de proyectos de ingeniería y supervisión de infraestructura sanitaria.	Ingeniería Civil	(9) Monitoreo y control (17) Planificación (27) Construcción de relaciones (30) Análisis de operaciones (38) Inspección de productos
2. Preparar la factibilidad previo a la realización de proyectos de infraestructura sanitaria	Ingeniería Civil	(10) Pensamiento crítico (12) Recopilación de la información (15) Generación de ideas (17) Planificación
3. Revisar diseños de obras y cronograma de ejecución de proyectos	Ingeniería Civil – Ingeniería Sanitaria	(10) Pensamiento crítico (11) Identificación de problemas (14) Síntesis y reorganización
4. Calcular, diseñar y dibujar proyectos de infraestructura sanitaria	Ingeniería	(10) Pensamiento crítico (12) Recopilación de la información (15) Generación de ideas (17) Planificación

Finalmente, autovalúe el grado en que ha desarrollado estas competencias, bajo la siguiente escala:

1 = Me gustaría fomentar más el desarrollo de esta competencia.

2 = Tengo un desarrollo adecuado de esta competencia, pero me gustaría desarrollarla más.

3 = Esta competencia la tengo bastante desarrollada.

Competencias requeridas por el puesto	Grado de desarrollo (autoevaluación)
1. Conocimientos formales: Ingeniería Civil	1 2 <u>3</u>
2. Conocimientos informativos: Institucionales, Departamentales, Personas y áreas	1 <u>2</u> 3 1 2 <u>3</u> 1 <u>2</u> 3
3. Destrezas generales: Pensamiento crítico, Planificación	1 <u>2</u> 3 <u>1</u> 2 3
4. Destrezas específicas: Ejecución y fiscalización de proyectos Topografía Atención al Usuario WaterCAD, AutoCAD, Control de proyectos	1 <u>2</u> 3 1 2 <u>3</u> 1 <u>2</u> 3 1 <u>2</u> 3 1 2 <u>3</u> 1 <u>2</u> 3
¿Que otro tipo de capacitación cree usted le ayudaría a desempeñar con mayor eficacia sus actividades de trabajo. Porqué?	
<i>GRACIAS POR SU AMABLE COLABORACION</i>	

FORMATO PARA RETROALIMENTACIÓN DEL RENDIMIENTO LABORAL

El presente instrumento tiene como objeto evaluar el desempeño de un funcionario en el ejercicio de su cargo en la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato. La información obtenida servirá para retroalimentar al ocupante del cargo y proporcionarle guías específicas que refuercen o mejoren su desempeño, así como servirá de herramienta para estructurar un plan de capacitación para el año 2015.

EMPRESA PUBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE AMBATO		EVALUADOR: Director de Gestión de Proyectos	
UNIDAD ADMINISTRATIVA: Dirección de Gestión de Proyectos e Infraestructura		FECHA: Diciembre/2014	
<p><i>La encuesta será completada por el jefe inmediato de la posición. Por favor evalúe el desempeño del empleado en las siguientes actividades del cargo, según la siguiente escala:</i></p> <p style="margin-left: 40px;"> <i>5 = Altamente eficaz 4 = Eficaz 3 = Medianamente eficaz 2 = Poco eficaz 1 = Ineficaz</i> </p>			
Actividades Esenciales del cargo: INGENIERO CIVIL		Grado de desarrollo	
1. Realizar la fiscalización y/o dirección definitiva de proyectos de ingeniería y supervisión de infraestructura sanitaria.		5 <u>4</u> 3 2 1	
2. Preparar la factibilidad previo a la realización de proyectos de infraestructura sanitaria		5 <u>4</u> 3 2 1	
3. Revisar diseños de obras y cronograma de ejecución de proyectos		5 <u>4</u> 3 2 1	
4. Calcular, diseñar y dibujar proyectos de infraestructura sanitaria		5 4 <u>3</u> 2 1	
<p><i>Cuando se levantó el FORMATO PARA DETERMINAR LAS NECESIDADES INDIVIDUALES DE CAPACITACIÓN, se identificaron las “competencias requeridas por el puesto”, que el ocupante del cargo debe reunir para desempeñar las actividades esenciales de manera competente. Por favor evalúe el grado de desarrollo de los requisitos asociados a cada actividad esencial según la siguiente escala:</i></p> <p style="margin-left: 40px;"> <i>5 = Altamente desarrollado 4 = Desarrollado 3 = Medianamente desarrollado 2 = Poco desarrollado 1 = No desarrollado</i> </p>			
Actividad esencial #1: Realizar la fiscalización y/o dirección definitiva de proyectos de ingeniería y supervisión de infraestructura sanitaria		Actividad esencial #2: Preparar la factibilidad previo a la realización de proyectos de infraestructura sanitaria	
<i>Conocimientos requeridos</i>	Grado de desarrollo	<i>Conocimientos requeridos</i>	Grado de desarrollo
Ingeniería Civil	5 <u>4</u> 3 2 1	Ingeniería Civil	5 <u>4</u> 3 2 1
<i>Destrezas Requeridas</i>	Grado de desarrollo	<i>Destrezas Requeridas</i>	Grado de desarrollo
(9) Monitoreo y control	5 <u>4</u> 3 2 1	(10) Pensamiento crítico	<u>5</u> 4 3 2 1
(17) Planificación	5 4 <u>3</u> 2 1	(12) Recopilación de la información	5 <u>4</u> 3 2 1
(27) Construcción de relaciones	<u>5</u> 4 3 2 1	(15) Generación de ideas	5 <u>4</u> 3 2 1
(30) Análisis de operaciones	5 <u>4</u> 3 2 1	(17) Planificación	5 <u>4</u> 3 2 1

(38) Inspección de productos	5 <u>4</u> 3 2 1		
<i>Otras Competencias</i>	Grado de desarrollo	<i>Otras Competencias</i>	Grado de desarrollo
Honestidad	5 <u>4</u> 3 2 1	Honestidad	5 <u>4</u> 3 2 1
Orientación al logro	5 <u>4</u> 3 2 1	Orientación al logro	5 <u>4</u> 3 2 1
Actividad esencial #3: Revisar diseños de obras y cronograma de ejecución de proyectos		Actividad esencial #4: Calcular, diseñar y dibujar proyectos de infraestructura sanitaria	
<i>Conocimientos requeridos</i>	Grado de desarrollo	<i>Conocimientos requeridos</i>	Grado de desarrollo
Ingeniería Civil – Ingeniería Sanitaria	5 <u>4</u> 3 2 1	Ingeniería	5 <u>4</u> 3 2 1
<i>Destrezas Requeridas</i>	Grado de desarrollo	<i>Destrezas Requeridas</i>	Grado de desarrollo
(10) Pensamiento crítico	<u>5</u> 4 3 2 1	(10) Pensamiento crítico	<u>5</u> 4 3 2 1
(11) Identificación de problemas	5 <u>4</u> 3 2 1	(12) Recopilación de la información	5 <u>4</u> 3 2 1
(14) Síntesis y reorganización	5 <u>4</u> 3 2 1	(15) Generación de ideas	5 <u>4</u> 3 2 1
		(17) Planificación	5 <u>4</u> 3 2 1
<i>Otras Competencias</i>	Grado de desarrollo	<i>Otras Competencias</i>	Grado de desarrollo
Honestidad	5 <u>4</u> 3 2 1	Honestidad	5 <u>4</u> 3 2 1
Orientación al logro	5 <u>4</u> 3 2 1	Orientación al logro	5 <u>4</u> 3 2 1
<i>GRACIAS POR SU AMABLE COLABORACION</i>			

GUIA PARA VALIDAR EL PERFIL

1. Datos de Identificación

Denominación formal del cargo: Ingeniero Civil	Fecha: Diciembre/2014
Departamento: Gestión de Proyectos e Infraestructura	Área: Diseño y Fiscalización
Número de ocupantes: Cinco (5)	Ciudad / regional: Ambato
Nombre del Cargo Supervisor Directo: Director de Gestión de Proyectos	Nombre del cargo(s) que supervisa: Asistente de Ingeniero Civil

2. Misión o Propósito Principal del Puesto

Realizar el diseño, fiscalización, supervisión, evaluación y mantenimiento de obras civiles y de infraestructura.

3. Organigrama de ubicación dentro de la organización



4. Educación Formal Requerida

Nivel de Educación Formal	Título Requerido	Área de conocimientos
Educación superior profesional	Ingeniero Civil	Sanitaria

5. Actividades de la Posición

Actividades de la Posición	F	CE	CM	Total
1. Realizar la fiscalización y/o dirección definitiva de proyectos de ingeniería y supervisión de infraestructura sanitaria.	5	5	4	25
2. Preparar la factibilidad previo a la realización de proyectos de infraestructura sanitaria	3	4	5	23
3. Revisar diseños de obras y cronograma de ejecución de proyectos	3	4	4	19
4. Calcular, diseñar y dibujar proyectos de infraestructura sanitaria	4	3	4	16
5. Elaborar presupuestos de obra, fórmulas de reajuste de precios.	4	3	3	13
6. Realizar especificaciones técnicas para procesos de contratación	4	3	3	13

Donde:

F	=	Frecuencia
CE	=	Consecuencias de los errores
CM	=	Complejidad
Total	=	Importancia de la actividad / 30 puntos.

6. Requerimientos de FORMACION ó CAPACITACION

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
1. Conocimientos formales: Ingeniería Civil	x	
2. Conocimientos informativos: Institucionales, Departamentales, Personas y áreas		x x x
3. Destrezas generales: Pensamiento crítico, Planificación	x	x
4. Destrezas específicas: Ejecución y fiscalización de proyectos Topografía Atención al Usuario WaterCAD, AutoCAD, Control de proyectos	x x x	x x x x

6.7. Administración de la Propuesta

La unidad operativa que administrará la propuesta del trabajo investigativo, será la unidad de Talento Humano de la Empresa de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato, conjuntamente con la Dirección Administrativa de la misma.

La **estructura organizacional** del proceso de Talento Humano es:

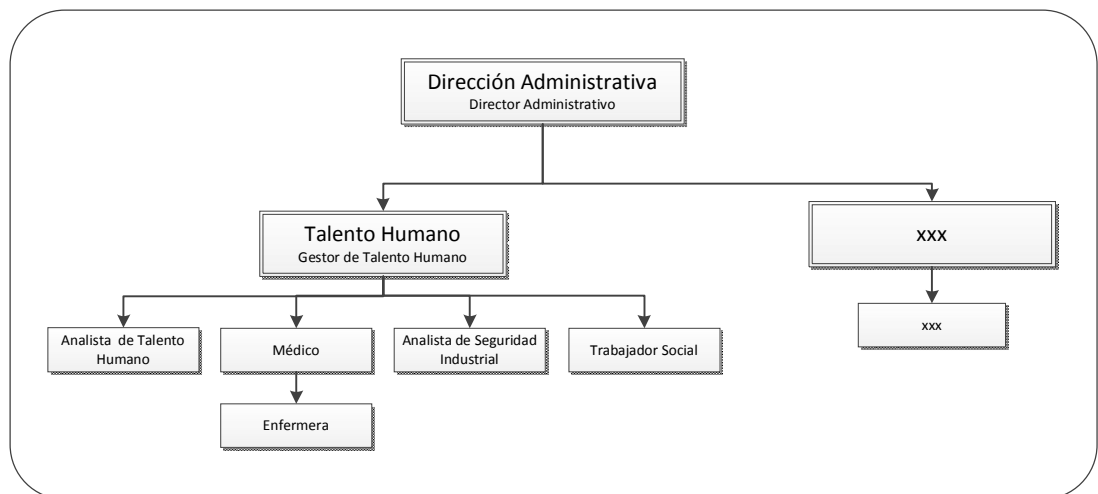


Gráfico No. 10
Elaborado por:

Organigrama Talento Humano EP-EMAPA-A
Castro, Fidel

Las responsabilidades de la unidad de Talento Humano son:

- **Referencias de Control**

Todas las actividades de Talento Humano deberán observar y aplicar de manera obligatoria:

- ✓ Las normas y procedimientos establecidos por la EP-EMAPA-A para la prestación del servicio.
- ✓ LOSEP – y Reglamento
- ✓ Código de Trabajo
- ✓ Regulaciones y Disposiciones emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales

- ✓ Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo
- ✓ Ley Orgánica del Seguro Social
- ✓ Ordenanzas Municipales aplicables al Talento Humano
- ✓ Constitución de la República del Ecuador

- **Caracterización de Talento Humano**

Cumplir y garantizar el cumplimiento de la normativa legal referente a la gestión del talento humano, seguridad industrial y salud ocupacional de la Empresa.

Proveer, mantener y motivar la fuerza de trabajo para la creación y entrega de servicios de la EP-EMAPA-A, siguiendo prácticas definidas y aprobadas para el reclutamiento, **entrenamiento**, evaluación del desempeño, promoción y terminación de las relaciones laborales, por parte de la EP-EMAPA-A con sus colaboradores.

- **Nivel de Control**

Dirección

- **Proceso**

Soporte

- **Control sobre el proceso empresarial**

Administrar los recursos humanos de la EP-EMAPA-A.

Que satisface el requisito de la EP-EMAPA-A para:

Personas competentes y motivadas para crear y entregar los servicios

Enfocándose en:

La contratación y entrenamiento del personal, la motivación por medio de planes de carrera claros, asignación de roles que correspondan a las habilidades, establecimiento de procesos de revisión definidos y descripción de puestos

Se logra con:

- La revisión del desempeño del personal
- La contratación y entrenamiento de personal para apoyar los planes tácticos.

Y se mide con:

- El nivel de satisfacción de los interesados respecto a la experiencia y habilidades del personal
- La rotación de personal
- Porcentaje de personal calificado de acuerdo a las necesidades de la EP-EMAPA-A

- **Objetivos Detallados de Talento Humano**

- ✓ Gestión de Talento Humano
- ✓ Trabajar con todos los procesos de la EP-EMAPA-A para garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

6.8. Plan de Monitoreo y Evaluación de la Propuesta

Es necesario disponer de un plan de monitoreo y evaluación, que nos permitan tomar decisiones oportunas que mejore el modelo.

Para el efecto se presenta la siguiente matriz:

Interesados en la Evaluación	✓ ✓ ✓	Gerencia General Dirección Administrativa Unidad de Talento Humano
Justificación	✓	Medir el desempeño del personal, luego de aplicar el programa de capacitación, con el propósito de obtener información relevante que sustente las decisiones orientadas al desarrollo del talento humano, para lograr un rendimiento superior

Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Evaluar qué tan efectivo fue el entrenamiento ✓ Verificar si el entrenamiento se transfirió y mejoró el desempeño de los participantes. ✓ Diagnosticar las necesidades de desarrollo del personal tanto individuales como colectivas. ✓ Modelar la cultura organizacional.
Aspectos a Evaluar	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reacción inmediata a la propuesta de capacitación ✓ Aprendizaje luego de la capacitación ✓ Conducta en el lugar de trabajo
Evaluadores Internos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Unidad de Talento Humano ✓ Unidad de Gestión de la Calidad
Tiempo	✓ Anual
Metodología	<p>La fase de evaluación se desarrolla en dos etapas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ La primera corresponde al diseño y construcción del programa de capacitación y, ✓ La segunda al proceso de validación del programa construido
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Humanos ✓ Materiales ✓ Tecnológicos

Tabla No. 15 Matriz de evaluación
Elaborado por: Castro, Fidel

Bibliografía:

Andrés-Pueyo, Antonio. (1997). Manual de psicología diferencial. Madrid: McGraw Hill.

Bunk, G.P. La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesional. Revista CEDEFOP, No.1, 1994

Constitución Política de la República del Ecuador.

Herrera Luis, Medina Arnaldo & Naranjo Galo. (2004). Tutoría de la investigación científica. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.

Fernández-Ballesteros, Rocío. (1992). Introducción a la evaluación psicológica (Vol 1). Madrid: Pirámide.

Gallego Franco Mery. Gestión Humana basada en competencias. Contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales. (2000). Revista Universidad EAFIT.

Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., & Donnelly, J.H. (1994). Las organizaciones: Comportamiento, estructura y procesos. Wilmington, Delaware: Addison-Wesley Iberoamericana.

Grados, Jaime. (2000). Centros de evaluación (Assessment center). México: Manual Moderno.

Hooghiemstra, T. (1996). Gestión integrada de recursos humanos. In Dalziel, M.M., Cubeiro, J.C., & Fernández, G. (Eds.), Las competencias: Clave para una gestión integrada de recursos humanos (pp. 17-46). . Bilbao: Deusto.

Juan-Espinosa, M. & Giménez, L. (1996). Diferencias individuales en selección de

recursos humanos. En Juan-Espinosa, M., Colom, R. & Quiroga, M. (Eds.), *La práctica de la psicología diferencial en industria y organizaciones* (pp. 23-82). Madrid: Pirámide.

Kolb, D.A., Rubin, I.M., & McIntyre, J.M. (1992). *Psicología de las organizaciones: Problemas contemporáneos*. México: Prentice Hall.

Moreno, Jaime. (2001). *Selección de personal: Enfoque clásico y de competencias*. (En prensa).

Spector, Paul. (1996). *Industrial and organizational psychology: Research and practice*. New York: John Wiley & Sons.

Spencer, L., & Spencer, S. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York: Wiley.

Stokes, G., & Cooper, L.A. (1994). Selection using biodata: Old notions revisited. In Stokes, G.S., Mumford, M.D., & Owens, W.A. (Eds.), *Biodata handbook: Theory, research, and use of biographical information in selection and performance prediction* (pp. 311-349). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Wood, R. & Payne, T. (1998). *Competency based recruitment and selection: A practical guide*. Chichester, England: John Wiley & Sons, Inc.

ANEXOS

ENCUESTA DE PARTICIPACION DE LOS EMPLEADOS

Estimado participante,

Le informamos que las respuestas al presente relevamiento son estrictamente CONFIDENCIALES y sus resultados se presentarán exclusivamente para buscar mejoras institucionales.

Muchas gracias por el tiempo dedicado a responder la encuesta.

1. Se halla usted satisfecho con las oportunidades de desarrollo profesional que le brinda la Empresa y están disponibles para usted?

- Totalmente satisfecho
- Satisfecho
- Ni satisfecho / Ni insatisfecho
- Insatisfecho
- Totalmente insatisfecho

2. Esta usted satisfecho con la formación y/o capacitación que la Empresa le ha ofrecido, relacionada con su actividad laboral?

- Totalmente satisfecho
- Satisfecho
- Ni satisfecho / Ni insatisfecho
- Insatisfecho
- Totalmente insatisfecho

3. En su cargo actual, cree usted que tiene la oportunidad de aplicar todo su talento y conocimiento?

- Totalmente satisfecho
- Satisfecho
- Ni satisfecho / Ni insatisfecho
- Insatisfecho
- Totalmente insatisfecho

4. Está usted satisfecho con la inversión que la empresa hace en la formación, capacitación y educación.

- Totalmente satisfecho
- Satisfecho
- Ni satisfecho / Ni insatisfecho
- Insatisfecho
- Totalmente insatisfecho

5. Cree usted que ha existido equidad en la designación de participantes para la formación, capacitación y educación en la Empresa

- Totalmente de acuerdo

De acuerdo
Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo
En desacuerdo
Totalmente en desacuerdo

6. Se siente usted concentrado en sus tareas laborales, entusiasmado e involucrado para cumplir sus metas en el trabajo.

Totalmente de Acuerdo
De acuerdo
Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo
En desacuerdo
Completamente en desacuerdo

7. Esta usted decidido/comprometido a dar su mejor esfuerzo en el trabajo cada día.

Totalmente de Acuerdo
De acuerdo
Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo
En desacuerdo
Completamente en desacuerdo

8. En su opinión, en la Empresa el grupo de empleados están dispuestos a asumir nuevas tareas según sea necesario?

Totalmente de Acuerdo
De acuerdo
Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo
En desacuerdo
Completamente en desacuerdo

9. Está usted de acuerdo con que la empresa auspicie eventos de formación o capacitación fuera del horario establecido para la actividad laboral?

Totalmente de Acuerdo
De acuerdo
Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo
En desacuerdo
Completamente en desacuerdo

10. En su opinión, en esta Empresa cree que los empleados están dispuestos a aceptar el cambio?

Totalmente de Acuerdo
De acuerdo
Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo
En desacuerdo
Completamente en desacuerdo

11. Se halla usted satisfecho con su salario global?

Totalmente de Acuerdo
De acuerdo
Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo
En desacuerdo
Completamente en desacuerdo

12. Considera usted que su compensación/remuneración es la adecuada con respecto al mercado local.

Totalmente de Acuerdo
De acuerdo
Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo
En desacuerdo
Completamente en desacuerdo

13. La comunicación entre los principales líderes y empleados es buena en la EP-EMAPA-A.

Totalmente de Acuerdo
De acuerdo
Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo
En desacuerdo
Completamente en desacuerdo

14. Su superior/supervisor/jefe inmediato y usted tienen una buena relación de trabajo.

Totalmente de Acuerdo
De acuerdo
Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo
En desacuerdo
Completamente en desacuerdo

15. Sus compañeros y usted tienen una buena relación de trabajo.

Totalmente de Acuerdo
De acuerdo
Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo
En desacuerdo
Completamente en desacuerdo

16. Para usted y su estabilidad, cuan significativo es su trabajo?

Extremadamente significativo
Muy significativo
Moderadamente significativo
Poco significativo
Nada significativo

17. En una semana típica, ¿con qué frecuencia se siente estresado en el trabajo?

Extremadamente a menudo

Muy a menudo
Moderadamente
Muy Poco
Nada en lo absoluto

18. ¿Qué tan realista son las expectativas y exigencias de su jefe inmediato?

Extremadamente realistas
Muy realistas
Moderadamente realistas
Poco realistas
Nada en lo absoluto

19. ¿Con qué frecuencia las tareas asignadas a usted por su supervisor le ayudan a crecer profesionalmente?

Extremadamente a menudo
Muy a menudo
Moderadamente a menudo
Muy Poco
Nada en absoluto

20. ¿Se halla satisfecho con su trabajo?

Extremadamente satisfecho
Muy satisfecho
Moderadamente satisfecho
Poco satisfecho
Nada satisfecho

21. ¿Qué tan orgulloso está usted de la marca de su empleador EP-EMAPA-A?

Extremadamente orgulloso
Muy orgulloso
Moderadamente orgulloso
Poco orgulloso
Nada orgulloso

PLAN DE CAPACITACION

EP-EMAPA-A

2015

1. INTRODUCCIÓN.

Entendiendo a la capacitación como elemento integral para lograr la capacidad de ejecutar de forma efectiva las funciones del colaborador en su puesto de trabajo, resulta imprescindible establecer y desarrollar un Plan de Capacitación que permita eliminar las brechas de conocimientos en el personal de cada área para que, consecuentemente, el trabajo desplegado propicie la satisfacción del usuario respecto a los servicios que ofrece la EP-EMAPA-A.

El presente Plan toma a la capacitación como un medio para alcanzar resultados y objetivos institucionales, por medio de la potenciación y desarrollo del colaborador individualmente, a partir de sus habilidades, experiencias y aptitudes acumuladas.

En el logro de los objetivos del presente Plan de Capacitación, la clave son las personas porque son quienes poseen la capacidad de convertir información en conocimiento; y, por tanto, de aprender y mejorar su trabajo.

Este Plan de Capacitación es un instrumento de gestión enfocado en contribuir al desarrollo de las estrategias de la organización, en materia de cualificación y desarrollo de las personas a las que va dirigido, para hacerlas aún más competentes para el desempeño de sus puestos de trabajo.

Dentro de este documento se establece el conjunto coordinado y coherente de todas las acciones de formación seleccionadas y programadas para el año 2015; las mismas que han surgido del análisis de las prioridades de capacitación y se las ha tipificado en Internas (capacitaciones que serían otorgadas por personal de la empresa, especializado en el tema), Externas (capacitaciones otorgadas por empresas contratadas)

y Externas sin costo (capacitaciones sin costo otorgadas por organismos públicos especialistas en el tema).

Finalmente, se espera que este Plan de Capacitación sea el inicio de una serie de acciones que permitan elevar el nivel de la gestión macro de la empresa y crear las condiciones necesarias para que los colaboradores aporten con su trabajo al direccionamiento actual y futuro de la EP-EMAPA-A.

2. BASE LEGAL

El presente Plan de Capacitación tiene su fundamento legal en las disposiciones de contenidas en la Constitución de la República, en cuyo artículo 234 indica que: “El Estado garantizará la formación y capacitación continua de las servidoras y servidores públicos a través de las escuelas, institutos, academias y programas de formación o capacitación del sector público; y la coordinación con instituciones nacionales e internacionales que operen bajo acuerdos con el Estado.”

Por su parte, la Ley Orgánica de Servicio Público – LOSEP, en su artículo 23, literal q, como uno de los derechos irrenunciables de los servidores públicos, establece: “q) Recibir formación y capacitación continua por parte del Estado, para lo cual las instituciones prestarán las facilidades”

La misma Ley, en el literal i) del artículo 52, establece como parte de las atribuciones y responsabilidades de las Unidades de Talento Humano de los organismos públicos, lo siguiente: “i) Aplicar las normas técnicas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales, sobre selección de personal, capacitación y desarrollo profesional con sustento en el Estatuto, Manual de Procesos de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos Genérico e Institucional”

El artículo 70 de la LOSEP expresa lo siguiente respecto a la Capacitación como

uno de los subsistemas que deben manejar las Unidades de Talento Humano; y, en ese sentido determina lo siguiente: “Artículo 70.- Del subsistema de capacitación y desarrollo de personal.- Es el subsistema orientado al desarrollo integral del talento humano que forma parte del Servicio Público, a partir de procesos de adquisición y actualización de conocimientos, desarrollo de técnicas, habilidades y valores para la generación de una identidad tendiente a respetar los derechos humanos, practicar principios de solidaridad, calidez, justicia y equidad reflejados en su comportamiento y actitudes frente al desempeño de sus funciones de manera eficiente y eficaz, que les permita realizarse como seres humanos y ejercer de esta forma el derecho al Buen Vivir.”

Finalmente, respecto a la capacitación, la Ley Orgánica de Empresas Públicas, en su artículo 20, numeral 1, detalla que entre los principios que orientan la administración del Talento Humano en Empresas Públicas, lo siguiente: “Profesionalización y capacitación permanente del personal, mediante el manejo de un Plan de Capacitación y fomento de la investigación científica y tecnológica acorde a los requerimientos y consecución de objetivos de la empresa”

La normativa detallada se constituye en el fundamento legal para la elaboración, aprobación y ejecución del Plan de Capacitación pues, es un deber de la institución propender a garantizar calidad en los servicios por medio del trabajo efectivo de cada colaborador.

3. OBJETIVOS DE CAPACITACIÓN.

- ✓ Incrementar la calidad del desempeño de los colaboradores de la EP-EMAPA-A, por medio del desarrollo del conocimiento y competencias adecuadas para cada puesto de trabajo.
- ✓ Desarrollar en los colaboradores, la capacidad de efectuar un trabajo colaborativo por medio del intercambio amigable de conocimientos que promuevan la interacción

entre cada área.

- ✓ Complementar la capacitación de cada colaborador, de acuerdo a los perfiles establecidos en el Manual de Funciones para cada puesto de trabajo.

4. POLÍTICAS DE CAPACITACIÓN.

- ✓ El Plan de Capacitación será ejecutado y/o coordinado por la Unidad de Talento Humano, en base al levantamiento de necesidades de capacitación que anualmente se realice.
- ✓ Los colaboradores de la EP-EMAPA-A podrán participar en eventos de capacitación organizados por organismos o entidades externas, siempre y cuando sea de interés institucional y cuyas temáticas estén estrechamente ligadas a sus funciones específicas.
- ✓ El horario de los eventos de capacitación podrá establecerse en las horas comprendidas dentro de la jornada de trabajo del colaborador como en las horas no laborables, de tal forma que exista una contribución en tiempo tanto de la institución como del colaborador; en cualquiera de los casos, la asistencia de los colaboradores convocados será obligatoria. En caso de que a un colaborador se le haya registrado en un curso con la debida aprobación y no haya cancelado su asistencia en un tiempo razonable, únicamente en casos de fuerza mayor debidamente justificada, los costos del evento de capacitación le serán descontados de su remuneración. Si existe inasistencia injustificada a un curso gratuito, se considerará como falta grave y sancionará de acuerdo a lo dispuesto en la Ley y la normativa interna vigente.
- ✓ Los resultados de la capacitación serán evaluados por el jefe inmediato, verificando la implementación de acciones o planes relacionados con el conocimiento adquirido por parte del colaborador asistente.
- ✓ Se procurará que las capacitaciones en las que participarían los directivos de la empresa, sean otorgadas de manera gratuita por los organismos de control respectivos.

5. ALCANCE DEL PLAN DE CAPACITACIÓN.

El presente Plan de Capacitación abarca la realización de eventos de capacitación para el año 2015.

PLAN DE CAPACITACIÓN 2015								
CAPACITACIÓN	OBJETIVOS	TIPO DE CAPACITACIÓN	COLECTIVO	TOTAL ASISTENTES	DURACIÓN (HORAS)	PRESUPUESTO REFERENCIAL	CAPACITADOR	PERÍODO DE EJECUCIÓN
ACTUALIZACIÓN ISO 9001:2015	Conocer los cambios implementados en la versión 2015 de la norma ISO 9001, para ajustar el Sistema de Gestión de Calidad interna a dichas variaciones.	Externa	- Unidad de Gestión de Calidad - Analista de Seguridad Industrial - Responsables de procesos	25	16	1950,00	Empresa por Contratar	Segundo Cuatrimestre
AUDITORES ISO 17025: 2006	Contar con un grupo de Auditores Internos en la Norma ISO/IEC 17025, a fin de implementar la realización de auditorías internas con el apoyo de los colaboradores de la empresa.	Externa	- Unidad de Gestión de Calidad - Colaboradores seleccionados para auditar	15	40	3920,00	Empresa por Contratar	Tercer Cuatrimestre
AUDITORES ISO 9001:2015	Contar con un grupo de Auditores Internos del Sistema de Gestión de Calidad bajo la Norma ISO 9001:2015.	Externa	- Unidad de Gestión de Calidad - Colaboradores seleccionados para auditar	20	24	1950,00	Empresa por Contratar	Segundo Cuatrimestre
CÁLCULO DE LA INCERTIDUMBRE	Actualizar conocimientos que posibiliten un trabajo efectivo en el Laboratorio de Calidad.	Externa	- Responsable de Control de Pérdidas - Ingenieros Civiles - Operador de Medidores - Laboratoristas	15	24	2100,00	Empresa por Contratar	Segundo Cuatrimestre
CÓDIGO DE TRABAJO, LOSEP	Fortalecer conocimientos legales para la administración del personal de la empresa.	Externa sin costo	- Responsables de áreas administrativa, financiera, legal - Jefes de Unidad - Trabajador Social - Analista de Talento Humano - Asistentes de Talento Humano	35	10	0,00	Ministerio de Trabajo	Primer Cuatrimestre
CÓDIGO ORGÁNICO DE FINANZAS PÚBLICAS	Proporcionar a los participantes conocimientos prácticos sobre la aplicación de la Ley de acuerdo a la naturaleza de la empresa.	Interna	- Responsables del Área Financiera - Analistas Financieros - Asistentes Financieros	10	8	0,00	Asesoría Jurídica	Tercer Cuatrimestre
CONTABILIDAD BÁSICA	Conocer la forma de desarrollar correctamente actividades que impliquen un registro contable.	Externa	- Asistentes Administrativos de Servicios Generales - Asistentes Administrativos de Bodega - Asistentes Administrativos de Talento Humano - Asistentes Administrativos de Dispensario Médico - Bodegueros - Asistente Administrativo de Contratación Pública - Recaudadores	25	20	1800,00	Empresa por Contratar	Tercer Cuatrimestre
CONTROL DE BIENES DEL SECTOR PÚBLICO	Comprender la responsabilidad del funcionario público frente a los bienes institucionales.	Externa sin costo	- Responsables de Servicios Generales - Bodegueros - Asistente Financiero de Contabilidad - Asistente Administrativo de Bodega - Asistente Financiero de Bodega - Asistente Financiero de Servicios Generales	10	8	0,00	C.G.E.	Tercer Cuatrimestre
CONTROL INTERNO	Aplicar el control interno en la EP-EMAPA-A de acuerdo a la normativa expedida por la C.G.E. para las entidades públicas.	Externa sin costo	- Responsables del Área Financiera - Responsable de Servicios Generales - Asistente Financiero de Servicios Generales - Analistas y Asistentes de la Dirección Financiera	20	8	0,00	C.G.E.	Tercer Cuatrimestre
COOTAD y LOEP	Identificar los aspectos importantes de la normativa legal que deben ser observados en los procesos de la empresa.	Externa sin costo	- Responsables de Áreas - Analistas y Asistentes de Talento Humano	30	8	0,00	Interna	Tercer Cuatrimestre
DERECHO CONSTITUCIONAL APLICADO A LAS EMPRESAS PÚBLICAS	Identificar los aspectos importantes de la normativa legal que deben ser observados en los procesos de la empresa.	Interna	- Responsables de las Áreas	30	8	0,00	Consejo de la Judicatura	Segundo Cuatrimestre
DETECCIÓN DE BILLETES FALSOS	Evitar la recepción de billetes falsos en las ventanillas de Recaudación de la EP-EMAPA-A.	Externa sin costo	- Responsables del Área Financiera - Recaudadores - Asistente Financiero de Tesorería - Asistente Administrativo de Tesorería	15	8	0,00	Unidad de Criminalística de la Policía Nacional	Primer Cuatrimestre
ESTADÍSTICA	Aplicar herramientas estadísticas en la gestión de cada uno de los procesos de la EP-EMAPA-A.	Externa	- Responsables de Áreas - Responsables de Procesos	25	24	1500,00	Empresa por Contratar	Tercer Cuatrimestre
EXCEL AVANZADO	Utilizar Excel como herramienta de apoyo para la gestión diaria.	Externa	- Responsables de Áreas - Analistas Técnicos	40	20	3750,00	Empresa por Contratar	Segundo Cuatrimestre
FORMACIÓN DE FORMADORES	Formar un equipo de capacitadores internos en determinados temas requeridos por el personal e implementar capacitaciones permanentes (presenciales y virtuales)	Externa	- Colaboradores seleccionados como facilitadores de cada área.	10	50	2000,00	Empresa por Contratar	Segundo Cuatrimestre
GESTIÓN POR PROCESOS	Conocer la teoría general de los procesos y la metodología para su desarrollo y mejoramiento dentro de la EP-EMAPA-A.	Externa	- Responsables de Áreas Administrativas - Analistas Administrativos - Asistente Administrativo de Talento Humano	35	20	2450,00	Empresa por Contratar	Tercer Cuatrimestre

PLAN DE CAPACITACIÓN 2015

CAPACITACIÓN	OBJETIVOS	TIPO DE CAPACITACIÓN	COLECTIVO	TOTAL ASISTENTES	DURACIÓN (HORAS)	PRESUPUESTO REFERENCIAL	CAPACITADOR	PERÍODO DE EJECUCIÓN
GESTIÓN PÚBLICA	Conocer la responsabilidad de los servidores públicos en el desarrollo de sus actividades, de acuerdo a la normativa expedida por la C.G.E.	Externa sin costo	- Personal bajo el régimen LOSEP	135	8	0,00	C.G.E.	Segundo Cuatrimestre
HERRAMIENTAS DE TELEMARKETING	Poseer conocimientos indispensables para la gestión del Call Center de la Empresa.	Externa	- Personal del área Comercial	15	8	1344	Empresa por Contratar	Segundo Cuatrimestre
INDICADORES DE GESTIÓN	Poseer conocimientos necesarios para identificar y definir indicadores que permitan realizar una efectiva medición de la gestión de cada uno de los procesos de la empresa.	Externa	- Responsables de Áreas - Responsables de procesos	40	20	4400,00	Empresa por Contratar	Tercer Cuatrimestre
INTELIGENCIA EMOCIONAL	Mejorar los niveles de trabajo en equipo, motivación y atención al usuario en todos los colaboradores.	Externa	- Todo el personal	450	12	7000,00	Empresa por Contratar	Segundo Cuatrimestre
LEGISLACIÓN EN SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL	Tomar las decisiones necesarias para dar cumplimiento a las obligaciones sobre seguridad y salud ocupacional.	Externa sin costo	- Responsables de Áreas Administrativa y Gestión de Calidad - Personal de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional - Integrantes del Comité de Seguridad Industrial	25	8	1000,00	Externa	Segundo Cuatrimestre
LEGISLACIÓN EN SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL APLICADA A EMPRESAS PÚBLICAS	Tomar las decisiones necesarias para dar cumplimiento a las obligaciones sobre seguridad y salud ocupacional.	Externa sin costo	- Responsables de Áreas - Personal de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional - Directiva del Comité de Empresa	35	8	0,00	Ministerio de Trabajo	Segundo Cuatrimestre
LEY AMBIENTAL APLICADA A AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO	Desarrollar proyectos y actividades de la empresa observando la normativa ambiental vigente.	Externa sin costo	- Responsables de Áreas Técnicas - Personal de G.P.I. (área ambiental) - Personal de Gestión de Calidad	25	8	0,00	M.A.E.	Segundo Cuatrimestre
LEY DE TRANSITO PARA CHOFERES	Garantizar que los choferes de la empresa realicen su trabajo diario acatando la normativa actual.	Externa sin costo	- Unidad de Servicios Generales - Secretaria de la Dirección Administrativa - Choferes	65	8	0,00	Unidad Municipal de Tránsito de Ambato	Segundo Cuatrimestre
LIMPIEZA Y DESINFECCIÓN	Proporcionar los conocimientos necesarios para que las labores de limpieza sean efectivas.	Externa	- Auxiliares de Servicios	15	16	1612,00	Empresa por Contratar	Segundo Cuatrimestre
LOSNCY Y USHAY	Aplicar correctamente la LOSNCP en cada una de las fases de los procesos de contratación.	Externa sin costo	- Unidad de Contratación Pública - Responsables de unidades requerientes en procesos de contratación pública	15	10	0,00	SERCOP	Segundo Cuatrimestre
MANEJO DE CONFLICTOS	Desarrollar en los colaboradores habilidades para manejar adecuadamente comportamientos conflictivos de los usuarios del Balcón de Servicios y Call Center.	Externa	- Responsable de Atención al Usuario - Personal de Talento Humano - Personal de Archivo - Personal encargado de atención al usuario	25	9	1000,00	Empresa por Contratar	Tercer Cuatrimestre
MANEJO DE PERSONAL	Posibilitar que los responsables de grupos de trabajo manejen a sus colaboradores de manera que se fomenta el trabajo en equipo.	Interna	- Responsables de Áreas - Personal de Talento Humano	35	4	0,00	Dr. Ricardo Castro	Segundo Cuatrimestre
METROLOGÍA	Desarrollar habilidades para realizar de manera efectiva actividades relacionadas con la medición.	Externa	- Responsables de Operación y Mantenimiento - Personal de Laboratorio	20	16	2000,00	Empresa por Contratar	Tercer Cuatrimestre
MODELACIÓN Y DISEÑO DE SISTEMAS DE DISTRIBUCIÓN, USANDO BENTLEY WATERCAD / WATERGEMS V8i	Potenciar el uso del programa WaterCAD /WaterGEMS V8i para el diseño de sistemas de agua potable y alcantarillado.	Externa	- Responsables de Operación y Mantenimiento - Personal de G.P.I.	15	30	3000,00	Empresa por Contratar	Segundo Cuatrimestre
OBLIGACIONES DE LAS EMPRESAS PÚBLICAS RESPECTO A SEGURIDAD INDUSTRIAL, DE ACUERDO A LA NORMATIVA VIGENTE	Implementar las acciones necesarias dentro de la EP-EMAPA, a fin de cumplir con los requerimientos en seguridad industrial y salud ocupacional exigidos por los organismos de control.	Externa sin costo	- Responsables de áreas Administrativa, Legal y Financiera - Personal de Talento Humano - Personal de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional - Personal de Gestión de Calidad	25	8	0,00	Ministerio de Trabajo	Segundo Cuatrimestre
OFFICE INTERMEDIO	Apoyarse en las herramientas de office para mejorar la calidad del trabajo.	Externa	- Analistas Administrativos	15	20	1500,00	Empresa por Contratar	Segundo Cuatrimestre
ORGANIZACIONES DE TRABAJADORES	Identificar las responsabilidades, deberes y atribuciones de las organizaciones de trabajadores dentro de la empresa	Externa sin costo	- Responsables de Áreas Administrativa, Financiera y legal - Personal de Talento Humano - Representantes de los trabajadores y servidores públicos	25	8	0,00	Ministerio de Trabajo	Tercer Cuatrimestre

PLAN DE CAPACITACIÓN 2015

CAPACITACIÓN	OBJETIVOS	TIPO DE CAPACITACIÓN	COLECTIVO	TOTAL ASISTENTES	DURACIÓN (HORAS)	PRESUPUESTO REFERENCIAL	CAPACITADOR	PERÍODO DE EJECUCIÓN
PLAN DE EMERGENCIA	Determinar las responsabilidades de cada colaborador frente a la normativa de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional; y, ante posibles riesgos y siniestros.	Externa sin costo	- Integrantes de brigadas de emergencia - Personal de S.I.S.O. - Comité de Seguridad - Delegados por cada área	200	4	0,00	Personal de Seguridad Industrial	Tercer Cuatrimestre
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	Implementar una gestión basada en la planificación en cada uno de los departamentos.	Externa	- Responsables de Áreas	35	30	3500,00	Empresa por Contratar	Segundo Cuatrimestre
PLOMERÍA Y ALBAÑILERÍA	Proporcionar los conocimientos necesarios para el trabajo el personal de cuadrilla.	Interna	- Personal de cuadrillas de Agua Potable, Alcantarillado y Control de Pérdidas	150	4	0,00	Contramaestres seleccionados	Segundo Cuatrimestre
POLÍTICA DE SEGURIDAD Y REGLAMENTO DE S.I.S.O.	Aplicar la normativa interna relacionada con Seguridad Industrial y Salud Ocupacional en cada una de las áreas.	Interna	- Todo el personal	450	4	0,00	Ing. Jorge Rivas Dra. Mylenn Hurtado	Segundo Cuatrimestre
PRIMEROS AUXILIOS	Preparar a los colaboradores para atender con primeros auxilios a sus compañeros de trabajo, en casos emergentes.	Externa sin costo	- Todo el personal	450	4	0,00	Cruz Roja de Tunurahua	Tercer Cuatrimestre
RELACIONES HUMANAS	Fortalecer las relaciones interpersonales en el personal del régimen Código del Trabajo.	Interna	- Personal del Código de Trabajo	300	20	0,00	Dr. Ricardo Castro	Segundo y Tercer Cuatrimestre
REQUISITOS LEGALES DEL SISTEMA DE SEGURIDAD INDUSTRIAL Y SALUD OCUPACIONAL	Implementar un Sistema de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional, en función de los plazos y requerimientos establecidos en la Ley.	Externa sin costo	- Responsables de Áreas Administrativa, Financiera y Legal - Personal de S.I.S.O. - Personal de Talento Humano - Personal de Gestión de Calidad	25	8	0,00	Ministerio de Trabajo	Segundo Cuatrimestre
RESPONSABILIDADES DE LOS ADMINISTRADORES DE CONTRATOS, FISCALIZADORES Y MIEMBROS DE COMISIÓN	Aplicar correctamente la LOSNCP en cada una de las fases de los procesos de contratación.	Externa sin costo	- Unidad de Contratación Pública - Colaboradores que actúan como Miembros de Comisión, Administradores de Contrato y Fiscalizadores	90	10	0,00	SERCOP	Segundo Cuatrimestre
RIESGOS PSICOSOCIALES	Dar seguimiento y tomar las acciones necesarias en casos de colaboradores con problemas psicosociales.	Externa	- Personal de Talento Humano - Personal de Seguridad Industrial - Personal expuesto a problemas psicosociales	25	10	1200,00	Empresa por Contratar	Segundo Cuatrimestre
SART	Manejar adecuadamente el sistema implementado por el I.E.S.S. para efectos de salud ocupacional.	Externa	- Personal de S.I.S.O.	10	24	1100,00	Empresa por Contratar	Segundo Cuatrimestre
SEGURIDAD INFORMÁTICA Y HACKEO ÉTICO	Proporcionar los conocimientos necesarios para implementar acciones que promuevan la seguridad en las herramientas informáticas de la empresa	Externa	- Unidad de Tecnologías de la Información	5	20	900,00	Empresa por Contratar	Tercer Cuatrimestre
SISTEMA DE GESTIÓN DE SEGURIDAD INDUSTRIAL Y SALUD OCUPACIONAL	Implementar un Sistema de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional, en función de los plazos y requerimientos establecidos en la Ley.	Externa	- Responsables de Áreas Administrativa y Financiera - Personal de Talento Humano - Personal de Gestión de Calidad	25	24	3000,00	Empresa por Contratar	Segundo Cuatrimestre
TÉCNICAS DE SECRETARÍA Y ARCHIVO	Manejar adecuadamente los archivos institucionales	Externa	- Personal de la Unidad de Archivo - Secretarías y Asistentes Administrativos de Dirección	15	20	1800,00	Empresa por Contratar	Tercer Cuatrimestre
TRIBUTACIÓN	Cumplir correctamente con las obligaciones tributarias de la empresa.	Externa sin costo	- Responsables del Área Financiera - Analistas Financieros - Asistentes Financieros	20	8	0,00	S.R.I.	Segundo Cuatrimestre
USO Y MANEJO DE EQUIPOS DE PROTECCIÓN PERSONAL	Optimizar el uso de los EPP's para evitar accidentes e incidentes laborales.	Interna	- Personal del Código de Trabajo	300	4	0,00	Ing. Jorge Rivas	Segundo Cuatrimestre