

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA  
LA MOLINA**

**ESCUELA DE POST GRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**



**CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS Y DESEMPEÑO  
LABORAL EN UNA EMPRESA DE LIMA METROPOLITANA**

**Presentado Por:**

**NICKY ARMANDO RODRÍGUEZ DE LA OLIVA**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE  
MAGÍSTER SCIENTIAE EN ADMINISTRACIÓN**

**Lima – Perú**

**2014**

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA  
LA MOLINA**

**ESCUELA DE POST GRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**

**“CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS Y DESEMPEÑO  
LABORAL EN UNA EMPRESA DE LIMA METROPOLITANA”**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE  
MAGÍSTER SCIENTIAE**

**Presentado por:**

**NICKY ARMANDO RODRÍGUEZ DE LA OLIVA**

**Sustentada y aprobada ante el siguiente jurado:**

Mg. Sc. Ramón Diez Matallana  
**PRESIDENTE**

Mg. Adm. Josué Centeno Cárdenas  
**PATROCINADOR**

Dr. Ampelio Ferrando Perea  
**MIEMBRO**

Mg. Adm. Carlos Guerrero López  
**MIEMBRO**

# INDICE

<b><u>CAPÍTULO I</u></b> .....	01
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	01
1.1. Problema de investigación.....	02
1.1.1. Enunciado del problema.....	02
1.2. Formulación del problema.....	02
1.2.1. Problema general.....	02
1.2.2. Problemas secundarios.....	02
1.3. Objetivos de la investigación.....	03
1.3.1. Objetivo general.....	03
1.3.2. Objetivos específicos.....	03
1.4. Justificación.....	04
1.4.1. Conveniencia.....	04
1.4.2. Relevancia.....	04
1.4.3. Implicaciones prácticas.....	05
1.4.4. Valor teórico.....	05
1.4.5. Utilidad metodológica.....	05
<b><u>CAPÍTULO II</u></b> .....	06
<b>REVISIÓN DE LITERATURA</b> .....	06
2.1. Antecedentes.....	06
2.2. Marco teórico.....	09

2.2.1. Administración de áreas verdes.....	09
2.2.1.1. Concepto de áreas verdes.....	09
2.2.1.2. Manejo de áreas verdes.....	09
2.2.1.3. Beneficios de las áreas verdes.....	10
2.2.1.4. Normatividad de áreas verdes.....	11
2.2.2. Administración de recursos humanos.....	14
2.2.2.1. ¿Por qué es importante la administración de recursos humanos?.....	14
2.2.2.2. Procesos técnicos de administración de recursos humanos.....	15
2.2.3. Desarrollo de recursos humanos.....	16
2.2.3.1. Elementos para la formación de recursos humanos.....	17
2.2.4. Capacitación del recurso humano por competencias.....	18
2.2.4.1. Fases del proceso de capacitación.....	19
2.2.4.1.1. Diagnostico de las necesidades de capacitación.....	19
2.2.4.1.1.1. Indicadores de las necesidades de Capacitación.....	20
2.2.4.1.2. Diseño del programa de capacitación.....	21
2.2.4.1.3. Implementación y conducción del programa de capacitación.....	23
2.2.4.1.3.1. Técnicas de capacitación.....	24
2.2.4.1.4. Evaluación del programa de capacitación.....	27
2.2.5. Gestión de recursos humanos por competencias.....	29
2.2.5.1. ¿Quién define las competencias?.....	30
2.2.5.2. Evolución de las competencias según niveles jerárquicos.....	30
2.2.5.3. Grados de competencia.....	31
2.2.5.4. Clasificación de competencias.....	31

2.2.6. Evaluación del desempeño.....33

2.2.6.1. ¿Por qué se evalúa el desempeño?.....33

2.2.6.2. Beneficios de la evaluación del desempeño.....34

2.2.6.3. ¿Quién debe evaluar el desempeño?.....34

2.2.6.4. Métodos de evaluación.....35

2.2.6.5. Pasos para implementar la evaluación de desempeño.....37

1.3. Marco conceptual.....39

**CAPÍTULO III**.....46

**MATERIALES Y MÉTODOS**.....46

3.1. Materiales.....46

3.2. Métodos.....46

3.2.1. Tipo de investigación.....46

3.2.2. Formulación de hipótesis.....46

3.2.2.1. Hipótesis general.....46

3.2.2.2. Hipótesis específicas.....47

3.2.3. Identificación de variables.....47

Variable independiente.....47

Variable dependiente.....47

3.2.4. Definiciones operacionales.....48

3.2.5. Diseño de la investigación.....49

3.2.6. Población y muestra.....49

3.2.7. Instrumentos de colecta de datos.....49

3.2.8. Procedimiento de análisis de datos.....52

<b><u>CAPÍTULO IV</u></b> .....	53
<b>RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b> .....	53
4.1. Resultados.....	53
4.1.1. Perfil por competencias - personal de mantenimiento.....	53
4.1.2. Perfil por competencias - supervisor general.....	55
4.1.3. Perfil por competencias - supervisores de grupo.....	57
4.1.4. Resultados de evaluación del desempeño - personal de mantenimiento.....	59
4.1.5. Resultados de evaluación de desempeño - supervisor general.....	60
4.1.6. Resultados de evaluación del desempeño - supervisores de grupo.....	60
4.1.7. Total de trabajadores a capacitar por competencias – área de mantenimiento.....	62
4.2. Discusión.....	63
<b><u>CAPÍTULO V</u></b> .....	66
<b>PROPUESTA DE PROGRAMA DE CAPACITACIÓN</b> .....	66
5.1. Plan de capacitación.....	66
5.2. Objetivos del plan de capacitación.....	66
5.3. Objetivos específicos.....	66
5.4. Necesidades de capacitación.....	66
5.5. Técnicas de capacitación.....	67
<b><u>CAPÍTULO VI</u></b> .....	74
<b>CONCLUSIONES</b> .....	74
<b><u>CAPÍTULO VII</u></b> .....	74
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	74

<b><u>CAPÍTULO VIII</u></b> .....	76
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	76
<b><u>CAPÍTULO IX</u></b> .....	82
<b>ANEXOS</b> .....	82

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>CUADRO 1</b> .....	48
Definiciones operacionales (variables, concepto e indicadores)	
<b>CUADRO 2</b> .....	53
Perfil por competencias – personal de mantenimiento	
<b>CUADRO 3</b> .....	55
Perfil por competencias – supervisor general	
<b>CUADRO 4</b> .....	57
Perfil por competencias – supervisores de grupo	
<b>CUADRO 5</b> .....	68
Programa propuesto para el plan de capacitación “emerger”	
<b>CUADRO 6</b> .....	69
Costos proyectados de los cursos que forman el plan de capacitación “emerger”	
<b>CUADRO 7</b> .....	70
Costo-Beneficio de la capacitación	

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>FIGURA 1</b> .....	10
Servicios ecosistémicos	
<b>FIGURA 2</b> .....	16
La administración de los recursos humanos y sus procesos	
<b>FIGURA 3</b> .....	18
Situaciones en los procesos de desarrollo de personal	
<b>FIGURA 4</b> .....	20
Los pasos para levantar un inventario de las necesidades de capacitación	
<b>FIGURA 5</b> .....	22
La programación de la capacitación	
<b>FIGURA 6</b> .....	36
Método de escala grafica de calificación	
<b>FIGURA 7</b> .....	61
Total de trabajadores a capacitar por competencias	
<b>FIGURA 8</b> .....	71
Costo Beneficio de la capacitación en un año	

## ÍNDICE DE FICHAS TÉCNICAS

<b>FICHA TÉCNICA 1</b> .....	182
Curso: Manejo de áreas verdes y jardinería – Introducción y lineamientos básicos	
<b>FICHA TÉCNICA 2</b> .....	183
Curso: Manejo de áreas verdes y jardinería – Plazas y parques	
<b>FICHA TÉCNICA 3</b> .....	184
Curso: Manejo de áreas verdes y jardinería – Los vicios de la jardinería	

<b>FICHA TÉCNICA 4</b> .....	185
Curso: Manejo de áreas verdes y jardinería – Vivero de Plántulas	
<b>FICHA TÉCNICA 5</b> .....	186
Curso: Manejo de áreas verdes y jardinería – Arborización urbana - Conociendo los arboles	
<b>FICHA TÉCNICA 6</b> .....	187
Curso: Manejo de áreas verdes y jardinería – Arborización urbana - Transporte y poda de los árboles	
<b>FICHA TÉCNICA 7</b> .....	188
Curso: Manejo de áreas verdes y jardinería – Proyecto de paisajismo paso a paso	
<b>FICHA TÉCNICA 8</b> .....	188
Curso: Manejo de áreas verdes y jardinería – El arte del paisajismo	
<b>FICHA TÉCNICA 9</b> .....	189
Curso: Manejo de áreas verdes y jardinería – La ciencia dela jardinería	
<b>FICHA TÉCNICA 10</b> .....	190
Curso: Manejo de áreas verdes y jardinería – Especies vegetales usadas en paisajismo	
<b>FICHA TÉCNICA 11</b> .....	191
Curso: Manejo de áreas verdes y jardinería – Práctica de Campo 1	
<b>FICHA TÉCNICA 12</b> .....	192
Curso: Manejo de áreas verdes y jardinería – Práctica deCampo 2	
<b>FICHA TÉCNICA 13</b> .....	193
Curso: Inteligencia emocional en la empresa	
<b>FICHA TÉCNICA 14</b> .....	194
Curso: Calidad en el servicio y atención al cliente	
<b>FICHA TÉCNICA 15</b> .....	195
Curso: Manejando el estrés laboral	
<b>FICHA TÉCNICA 16</b> .....	196
Curso: Habilidades sociales y asertividad	
<b>FICHA TÉCNICA 17</b> .....	197
Curso: Calidad en el trabajo	
<b>FICHA TÉCNICA 18</b> .....	198
Curso: Trabajo en equipo	
<b>FICHA TÉCNICA 19</b> .....	199
Curso: Autoestima - taller	
<b>FICHA TÉCNICA 20</b> .....	200
Curso: MOF	
<b>FICHA TÉCNICA 21</b> .....	201
Curso: Taller de valores - Calidad Humana en el Trabajo	
<b>FICHA TÉCNICA 22</b> .....	202
Curso: Motivación empresarial	

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>TABLA 1</b> .....	59
Evaluación del desempeño – personal de mantenimiento	
<b>TABLA 2</b> .....	60
Evaluación del desempeño – supervisor general	

<b>TABLA 3</b> .....	61
Evaluación del desempeño - supervisores de grupo	
<b>TABLA 4</b> .....	62
Propuesta de capacitación según evaluación por competencias – personal de mantenimiento: Salcedo Cruz Marco (1)	
<b>TABLA 5</b> .....	168
Propuesta de capacitación según evaluación por competencias – personal de mantenimiento: López Huayllasco Ynocencio (2)	
<b>TABLA 6</b> .....	169
Propuesta de capacitación según evaluación por competencias – personal de mantenimiento: Quispe Pacho Francisco (3)	
<b>TABLA 7</b> .....	170
Propuesta de capacitación según evaluación por competencias – personal de mantenimiento: Díaz Cotrina Teófilo (4)	
<b>TABLA 8</b> .....	171
Propuesta de capacitación según evaluación por competencias – personal de mantenimiento: Laura Guevara Saúl Santos (5)	
<b>TABLA 9</b> .....	172
Propuesta de capacitación según evaluación por competencias – personal de mantenimiento: Huaraca Ventura Luis (6)	
<b>TABLA 10</b> .....	173
Propuesta de capacitación según evaluación por competencias – personal de mantenimiento: Ticona Tipo Feliciano (7)	
<b>TABLA 11</b> .....	174
Propuesta de capacitación según evaluación por competencias – personal de mantenimiento: Gutiérrez Torres Modesto (8)	
<b>TABLA 12</b> .....	175
Propuesta de capacitación según evaluación por competencias – personal de mantenimiento: Vásquez Cabrejos José Américo (9)	
<b>TABLA 13</b> .....	176
Propuesta de capacitación según evaluación por competencias – personal de mantenimiento: Fernández Luis Manuel (10)	
<b>TABLA 14</b> .....	177
Propuesta de capacitación según evaluación por competencias – personal de mantenimiento: Vilca Apaza Adalberto (11)	
<b>TABLA 15</b> .....	178
Propuesta de capacitación según evaluación por competencias – supervisor general: Torres Suárez Alejandro (1)	
<b>TABLA 16</b> .....	179
Propuesta de capacitación según evaluación por competencias – supervisores de grupo: Agama Agreda Emilio (1)	
<b>TABLA 17</b> .....	180
Propuesta de capacitación según evaluación por competencias – supervisores de grupo: Luis Mariño Juan Roberto (2)	
<b>TABLA 18</b> .....	181
Propuesta de capacitación según evaluación por competencias – supervisores de grupo: Saldaña Morales Santos (3)	

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>ANEXO 1</b> .....	83
Matriz de consistencia	
<b>ANEXO 2</b> .....	84
Cuestionarios de expertos en gestión de parques y jardines	
<b>ANEXO 3</b> .....	96
Formatos de evaluación del desempeño – personal de mantenimiento	
<b>ANEXO 4</b> .....	129
Formato de evaluación del desempeño – supervisor general	
<b>ANEXO 5</b> .....	132
Formato de evaluación del desempeño – supervisores de grupo	
<b>ANEXO 6</b> .....	141
Hoja de evaluación de desempeño	
<b>ANEXO 7</b> .....	144
Diccionario de competencias y niveles de calificación	
<b>ANEXO 8</b> .....	155
Visión, Misión y objetivos de la empresa	
<b>ANEXO 9</b> .....	156
Descripción de los valores de calificación del formato de evaluación del desempeño	
<b>ANEXO 10</b> .....	157
Análisis de las tareas de los puestos: personal de mantenimiento	
<b>ANEXO 11</b> .....	158
Análisis de las tareas de los puestos: supervisores de grupo	
<b>ANEXO 12</b> .....	159
Análisis de las tareas de los puestos: supervisor general	
<b>ANEXO 13</b> .....	160
Cuadro de tareas a tomar en cuenta: personal de mantenimiento	
<b>ANEXO 14</b> .....	161
Cuadro de tareas a tomar en cuenta: supervisores de grupo	
<b>ANEXO 15</b> .....	162
Cuadro de tareas a tomar en cuenta: supervisor general	
<b>ANEXO 16</b> .....	163
Cuadro de competencias en base a las tareas: personal de mantenimiento	
<b>ANEXO 17</b> .....	165
Cuadro de competencias en base a las tareas: supervisores de grupo	
<b>ANEXO 18</b> .....	167
Cuadro de competencias en base a las tareas: supervisor general	
<b>ANEXO 19</b> .....	169
Indicadores de eficiencia y productividad laboral	
<b>ANEXO 20</b> .....	171
Propuesta de capacitación según evaluación por competencias – área de Mantenimiento	
<b>ANEXO 21</b> .....	186
Propuesta de programa de capacitación	

## RESUMEN

El presente trabajo surge como consecuencia de una investigación que tiene como objetivos elevar el desempeño laboral del personal de servicio, mejorar la gestión de personal por parte de la gerencia de recursos humanos, aumentar la calidad del trabajo, prestigio y rendimiento de una empresa dedicada al mantenimiento en áreas verdes.

Para la investigación se realizó primero el análisis y descripción de los puestos de trabajo, luego se diseñaron los modelos por competencias en grados o niveles, según los cargos, después se evaluó el nivel de desempeño de cada uno de los trabajadores. Esta evaluación nos ayudó a realizar una eficiente gestión por competencias, lo que permitirá descubrir personas clave para la organización, determinar los problemas o dificultades de los trabajadores, encontrar personas para otras posiciones (rotación de puestos), saber si se necesita contratar nuevo personal, motivar a las personas al comunicarles un desempeño favorable e involucrarlas en los objetivos de la empresa y muchas otras cosas importantes.

Una vez procesada la información, según las carencias o debilidades que, en este caso, afectan al funcionamiento de la organización, se diseñó un programa de capacitación que repotenciará al cliente interno, no sólo desde una perspectiva de rendimiento, sino también desde una óptica de significación del trabajo y del desarrollo de las capacidades que cada uno posee. Del mismo modo, se debe tomar en cuenta los principales intereses no satisfechos desde la perspectiva de los conocimientos del personal y que, en la medida que sean abordados, pueden contribuir a un mejor desempeño laboral, sea por la aplicación de nuevas o mejores competencias a su trabajo, como también por un mayor fortalecimiento del sentido de pertenencia a la empresa o la tranquilidad de la persona al visualizar que su potencial de empleabilidad se mantiene vigente y actualizado.

**Palabras clave:** Evaluación por competencias, perfil por competencias, necesidades de capacitación, competencias, programa de capacitación, retroalimentación, ventaja competitiva, desempeño laboral, problemas de producción, indicadores de personal, mantenimiento en áreas verdes

## ABSTRACT

The goal of this research is to maximize the labor performance of the maintenance staff, to improve human resources management, to increase the quality of work, prestige and efficiency of a company dedicated to maintenance landscaping.

The analysis and job descriptions was first researched, then competency models were designed in degrees or levels, as pertained to each job position, then the level of performance of each of the employees was evaluated. This appraisal revealed the need to make an efficient human resources management assessment, which allowed to discover key personnel for the organization, identify problems or difficulties as perceived by the employees, find employees that would be better suitable in other positions (job rotation), find out if there is a need to hire new staff, motivate people by communicating favorable performance and involve them in the vision of the company, and many other important issues.

After processing the information and identifying the deficiencies or weaknesses that, in this case, affect the performance of the organization, a training program was designed to increase employee (internal customer) morale. This will improve job performance as well as professional development of each of the employees that have potential to improve their skills. Moreover; it is necessary to take into consideration the main unsatisfied interests from the perspective of the staff and that, as they are addressed, can contribute to a better job performance, either by the application of new or improved skills to their work, as well as by further strengthening the sense of belonging to the company or the tranquility of the person to visualize that their employability potential is maintained and updated.

**Key words:** Evaluation by competency, competency profile, necessity of training, competency, training program, feedback, competitive advantage, job performance, production problems, personnel indicators, maintenance landscape.

# CAPÍTULO I

## INTRODUCCIÓN

Hace algunas décadas, las empresas para generar grandes ganancias necesitaban tener muchos activos tangibles como plantas de producción, tierras de cultivo, propiedades, etc. De esta manera era como lograban crear el valor a las corporaciones, sin destinar ningún porcentaje para evaluar y capacitar a sus trabajadores.

En el siglo XXI los directivos han cambiado sus ideas acerca del crecimiento y desarrollo empresarial competitivo, tomando conciencia de que las empresas son más eficientes cuando crecen internamente, es por eso que están modificando la forma de administrar y crear valor, de esta manera las organizaciones se han centrado cada vez más en el capital intelectual. Esto se refiere a activos intangibles que ahora juegan un papel muy importante en las valuaciones corporativas, por lo tanto estos activos agregan valor a las organizaciones a niveles sin precedentes, se dice que excede los valores contables de un factor de tres a uno o más en algunos casos.

Muchas compañías buscan la manera de medir, controlar y manejar eficientemente a su personal para lograr efectos favorables en sus empresas, Es aquí donde radica la importancia del capital humano, ya que los recursos intelectuales son considerados hoy los más valiosos activos de cualquier corporación. Empresas rodeadas de personal con experiencia y grandes habilidades para generar a corto plazo beneficios, reputación e imagen a sus marcas.

La corrección para contar con capital humano más eficiente se logra mediante un programa de capacitación que permita cubrir los vacíos identificables en el diagnóstico y con ello iniciar el proceso de transformación, en el núcleo de la cultura organizacional, a fin de que los cambios introducidos se consoliden y por ende se eleve el rendimiento del sistema empresarial

## **1.1. Problema de investigación**

### **1.1.1. Enunciado del problema**

La alta competitividad existente en los diferentes rubros de servicios se debe a factores como el rápido desarrollo de la tecnología, la especialización de las empresas y la globalización de los mercados. Todo esto sugiere a las organizaciones insertar al recurso humano como parte de su desarrollo estratégico.

La empresa en estudio presenta problemas de administración del recurso humano, lo cual se evidencia en el bajo rendimiento del personal del área de mantenimiento en las labores encomendadas. Para mejorar la gestión es necesario construir los perfiles por competencias de los cargos, diseñar un adecuado sistema de evaluación, luego aplicar las encuestas a los trabajadores para conocer su nivel actual, así como sus necesidades y en base a esa información diseñar un programa de capacitación orientado a elevar sus capacidades y rendimiento laboral, contribuyendo a su desarrollo profesional, mejorando el prestigio de la empresa.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general**

¿En qué medida la aplicación de un programa de capacitación elevará el desempeño de los trabajadores y de la empresa de mantenimiento en áreas verdes de Lima?

### **1.2.2. Problemas secundarios**

¿Qué competencias comprenderán los cargos de la empresa de mantenimiento en áreas verdes?

¿De qué manera podrá desarrollarse un programa para evaluar por competencias el desempeño de los trabajadores de la empresa de mantenimiento en áreas verdes?

¿Cuál es el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de mantenimiento en áreas verdes?

¿Qué actividades debería comprender un programa de capacitación para elevar el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de mantenimiento en áreas verdes?

### **1.3. Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1. Objetivo general:**

Evaluar el desempeño de los trabajadores de una empresa dedicada al ornato y mantenimiento en áreas verdes para proponer un programa de capacitación orientado a elevar el rendimiento.

#### **1.3.2. Objetivos específicos:**

- Diseñar los perfiles por competencias de los cargos de la empresa de mantenimiento en áreas verdes.
- Elaborar instrumentos de evaluación por competencias del desempeño de los trabajadores de la empresa de mantenimiento en áreas verdes.
- Evaluar el nivel de desempeño de los trabajadores de la empresa de mantenimiento en áreas verdes.
- Determinar los eventos de capacitación para elevar el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de mantenimiento en áreas verdes.

## **1.4. Justificación**

### **1.4.1. Conveniencia**

En la actualidad las empresas son más competitivas en su campo y adoptan mejores estrategias a fin de ser más exitosas. Estas organizaciones implantan herramientas más eficientes, basadas en nuevos enfoques gerenciales y técnicos (gestión estratégica y modelos de medición de gestión), en las Teorías de Calidad y de Gestión del Servicio, a fin de ser más eficientes; elementos que conjugados comprometen al personal de servicio como a supervisores a identificarse más con la organización, a través de compromisos para alcanzar los objetivos de la misma. La necesidad de plantear un programa de capacitación incidirá en la optimización de los mismos, ya que mediante su análisis se podrán establecer los lineamientos a seguir en cuanto a descripción de cargos (funciones, tareas, competencias), movimientos de Personal, ascensos, requeridos para el logro de los objetivos del departamento, en beneficio de la organización y a su Plan Estratégico de Negocio, esto con el fin de que esta empresa pueda continuar siendo una de las principales en su campo.

### **1.4.2. Relevancia**

Mediante nuestra propuesta de programa de capacitación y su aplicación obtendremos como resultado; capital humano altamente calificado para realizar con mayor eficiencia los diversos trabajos de mantenimiento y ejecución de áreas verdes, lo cual elevará la reputación y calidad de los servicios de la empresa. Contribuyendo además, a mejorar el ornato público, dándole un mejor aspecto a la ciudad, beneficiando de esta manera a los distritos, municipalidades y vecinos de Lima, ya que estos paisajes facilitan la infiltración de lluvias, atenúan las corrientes de aire, regulan el régimen térmico, brindan abrigo ante diferentes inclemencias, amortiguan los efectos del ruido, mejoran el ornato, suavizan el impacto visual de las edificaciones masivas. En pocas palabras influyen en la mejora de la calidad de vida de la población.

### **1.4.3. Implicaciones prácticas**

Esta investigación propone potenciar y elevar los rendimientos de la empresa para hacerla sostenible en el tiempo, ya que, como es sabido, la mayoría de empresas mueren al tercer o cuarto año de constituidas, otra causa de problemas en la empresa es no adaptarse a los nuevos cambios y tendencias para hacer los servicios más eficientes y ser más competitivos.

### **1.4.4. Valor teórico**

Contribuye a definir un marco teórico para diseñar un control por competencias y pueda servir como una colección de teorías y principios para aplicar la gestión por competencias a empresas de este tipo de servicios.

### **1.4.5. Utilidad metodológica**

Desde el punto de vista metodológico esta investigación generara la aplicación de un nuevo método de investigación para desarrollar conocimiento valido y confiable dentro del área de recursos humanos en este tipo de empresas de servicio.

## CAPÍTULO II

### REVISIÓN DE LITERATURA

#### 2.1. Antecedentes

El progreso y desarrollo de Lima trajo consigo sus males. Entre ellos, el crecimiento desproporcionado del cemento dejó de lado la importancia de conservar las áreas verdes que constituyen los pulmones de la ciudad.

Son muchos los factores que impiden mantener las áreas verdes en perfecto estado, pero lo más preocupante es la falta de conciencia y educación ambiental de la población y de las autoridades para su participación real en la conservación de las áreas verdes.

Según la Organización Mundial de la Salud, en una ciudad debe existir 8 m<sup>2</sup> de áreas verdes por cada habitante para una ideal oxigenación de nuestro organismo. Sin embargo, Lima tiene 1,8 m<sup>2</sup> por habitante. Y sólo el 8% de la población distribuida en los distritos de San Isidro, San Borja, La Molina y Surco son privilegiados con el mínimo aceptado.

Es importante mantener y ampliar nuestras actividades económicas por el significado social que ellas tienen en la generación de riquezas, pero al mismo tiempo debemos tomar conciencia sobre la contaminación ambiental que causan, para buscar soluciones y mantener el equilibrio ecológico y ambiental.

**(Moreno, 2007)** Menciona que la agricultura urbana, áreas verdes y paisajes ecológicos surgen como potencial plataforma de desarrollo local y comunitario, asumiendo el desafío de estructurar sinergias y complementariedad entre la recuperación de los recursos del hábitat y la creación de actividades productivas agro-culturales, generando un encadenamiento operativo de la dimensión ecológica, económica y social del concepto de sustentabilidad. A través del paisaje, como disciplina analítica y proyectual del territorio, es hora de explorar nuevas formas de hacer ciudad, para generar –desde las potencialidades, intereses y aspiraciones de la comunidad local– un efectivo entrelazamiento entre la recuperación físico-ambiental del espacio urbano y periurbano, y la inclusión al ámbito ciudadano de los grupos sociales en condiciones de pobreza que habitan este contexto.

Es importante para las empresas evaluar el desempeño de sus colaboradores para saber si trabajan en beneficio del cumplimiento de objetivos y metas de la organización, por otra parte los trabajadores necesitan tener retroalimentación de cómo realizan sus labores y lo que se espera de ellos, reforzando el compromiso empresa-empleado. Algunas buscan medir dentro de una encuesta el nivel de satisfacción de sus empleados; sirve además para evaluar si las metas planteadas son realistas y acordes a la labor de cada trabajador ayudando a mejorar la productividad. Los encargados de realizar las evaluaciones y verificar la veracidad de los resultados son los jefes directos de los distintos departamentos y oficinas, en coordinación con la oficina de recursos humanos y la alta gerencia de la empresa. Es importante realizar evaluaciones anuales para no perder de vista el nivel de desempeño de las distintas áreas de la empresa.

**(Scherman, 2004)** Luego de la evaluación a las 25 mejores empresas en Chile se llegó a la conclusión que todas utilizan un método de evaluación de desempeño. Para la mayoría de las organizaciones utilizar este proceso es fundamental para promover la justicia y transparencia dentro de la empresa, además de tener un instrumento objetivo a la hora de aplicar las diversas políticas de recursos humanos. La mayoría de las empresas realiza este proceso una vez al año, pero la retroalimentación con los empleados es una labor diaria y que constantemente los supervisores y gerentes están evaluando.

El principal evaluador es el jefe directo. Esto es justificado por la mayoría de las empresas debido a que el supervisor esta diariamente en contacto con los trabajadores, además de tener una buena formación lo que le permite ser objetivo.

La capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollando habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno. Los verdaderos cambios van a producirse a mediano y largo plazo, pero deben evidenciarse pequeñas mejorías en poco tiempo después de haberse implantado la capacitación.

**(D'Ambrosio, 1997)** La capacitación resulta ser el sistema que proporciona a la empresa el mecanismo para el desarrollo técnico e intelectual del personal que en ella labora, logrando consecutivamente el eficaz desempeño de las actividades, a las cuales cada uno de ellos se dedica.

El programa de capacitación debe diseñarse de acuerdo al tamaño, capacidad económica, situación actual de la empresa y sobretodo a las necesidades de los trabajadores, los objetivos propuestos deben ser alcanzables y medibles. Una vez que los conceptos aprendidos fueron puestos en práctica y la medición de los avances reflejan resultados

positivos, podemos determinar qué tan efectiva fue la capacitación impartida. Cuando un curso no tuvo el impacto esperado, puede deberse a que este no fue bien canalizado o no se detectaron adecuadamente las necesidades de capacitación.

El plan de capacitación presentado servirá de base a la organización para elaborar programas a otros niveles de profesionalización, en búsqueda de mejorar su efectividad o en todo caso hacer cambios en su diseño como por ejemplo, modificar algunos cursos, temática, cambiar empresas capacitadoras, métodos de enseñanza, etc.

**(Latorre, 2007)** La etapa de evaluación, diseñada de acuerdo al contexto de la empresa, y la etapa de seguimiento y control de la capacitación son el producto más importante del trabajo.

En base a estos antecedentes —y tomando en cuenta el contexto peruano donde las empresas realizan sus actividades sin cuidar el medio ambiente— existe gran cantidad de pequeñas y medianas empresas en las cuales ingresa personal con poca especialización, y con escasas posibilidades para invertir sus ganancias en mejorar su grado de instrucción. Es necesario que desarrollen una política de capacitación, la cual resulta esencial para su desarrollo, así como para el bienestar y satisfacción de sus colaboradores. En la actualidad la capacitación se coloca como una herramienta elemental para el crecimiento empresarial, no importa el tamaño de ésta.

Existen muchas organizaciones que cuentan con recursos para invertir en la capacitación de su personal, sin embargo, algunas son reacias a estos programas de desarrollo, otras por el contrario —no muy poderosas— realizan grandes esfuerzos por invertir en lo que podría hacerlos emerger y desarrollar en todos los aspectos, para este tipo de negocio es sin duda un gran privilegio acceder a esta herramienta de conocimientos y desarrollo para enfrentar los nuevos retos que se presenten a futuro.

## 2.2. Marco Teórico

### 2.2.1. Administración de áreas verdes

#### 2.2.1.1. Concepto de áreas verdes

Se entiende por áreas verdes a toda superficie de dominio público y privado relacionado con el área urbana (plazas, parques, jardines públicos, arborización de calles, centros deportivos, recreativos y otros); y que está destinada a ser ocupada por diferentes formas vegetales para la generación de las influencias benéficas al habitante urbano. Las áreas verdes están protegidas por la Constitución Política y son consideradas inalienables e imprescriptibles.

(Sánchez, 2009) el concepto de “áreas verdes” se presenta cuando hablamos de los espacios cubiertos de vegetación (árboles, palmeras, arbustos, césped, plantas ornamentales, etc.) dentro de una ciudad, refiriéndonos de esta manera al concepto de “áreas verdes urbanas”.

#### 2.2.1.2. Manejo de áreas verdes

Son técnicas y actividades para mantener, preservar y desarrollar áreas de vegetación en las ciudades de manera óptima, estas acciones son asumidas por los gobiernos, instituciones, municipalidades, empresas en colaboración con la comunidad. Es cada vez más reconocida la importancia de la tecnología para el mantenimiento de áreas verdes y la calidad de vida del componente vegetal, en la medida que éstas generan un impacto significativo, estético y ecológico en la población.

A pesar de que las personas se benefician de las áreas verdes urbanas, el crecimiento poblacional es una amenaza para éstas debido a que son destruidas y remplazadas por nuevas construcciones y caminos.

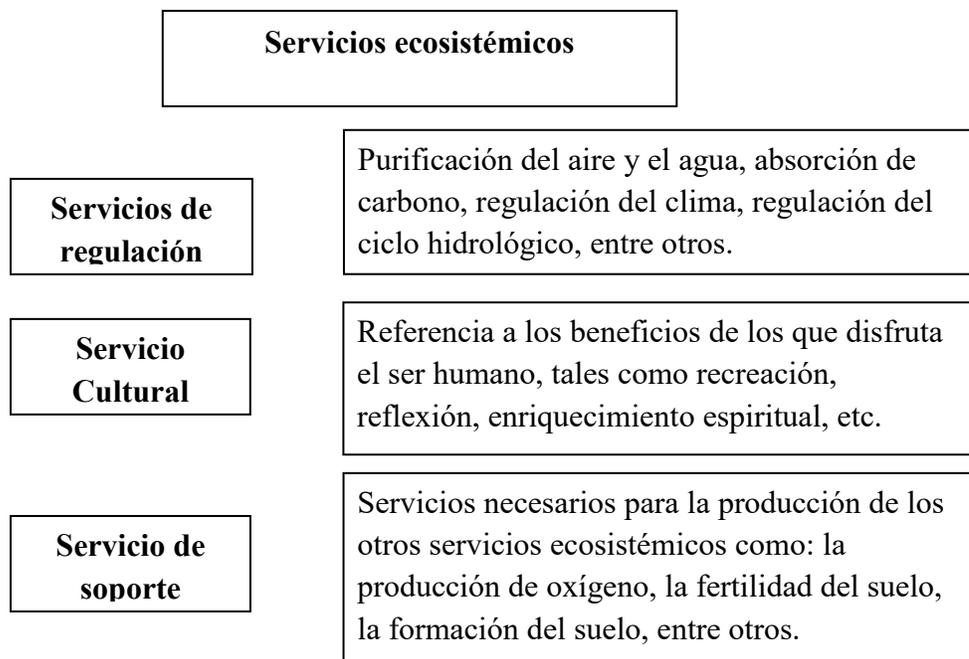
(Sánchez, 2009) Podemos entender “manejo de áreas verdes” como cualquier esfuerzo por establecer, recuperar o conservar espacios de vegetación con el fin de mejorar la calidad ambiental, la oportunidad económica o el valor estético asociado con el paisaje. El manejo de áreas verdes es una estrategia para convertir nuestra localidad en un lugar más placentero, sostenible y habitable. Y como parte de esta estrategia no sólo se considera el disfrute de las personas sino la participación de todas ellas en el cuidado a fin de asegurar que estas áreas perduren.

### 2.2.1.3. Beneficios de las áreas verdes urbanas

Son muchos los beneficios de las áreas verdes, podemos mencionar los más notorios e importantes en una ciudad tales como: contribuyen en la asimilación de los contaminantes atmosféricos, facilitan la infiltración de lluvias, atenúan las corrientes de aire, regulan el régimen térmico, brindan abrigo ante diferentes inclemencias, amortiguan los efectos del ruido del parque automotor, mejoran el paisaje, suavizan el impacto visual de las edificaciones masivas, producen un espacio relajante, sano y recreativo. En pocas palabras influyen en la mejora de la calidad de vida de la población.

(Sánchez, 2009) El establecimiento, recuperación o conservación de un área verde conlleva a la consideración de todo un sistema en el que participan tanto elementos vivos como no vivos, es decir, un ecosistema; por lo que los beneficios que dan las áreas verdes se entienden a través del concepto de “servicios ecosistémicos”.

**Figura 1: Servicios ecosistémicos**



FUENTE: Programa Metropolitano de Educación Ambiental, Sánchez G, A. 2009.

#### 2.2.1.4. Normatividad de áreas verdes

##### A. Normas internacionales

En todos los países del mundo existe la preocupación por alcanzar los niveles adecuados de áreas verdes, algunos ya están tomando cartas en el asunto para cubrir el requisito mínimo necesario para disfrutar de un ambiente saludable que es de 8 m<sup>2</sup> por persona, sin embargo en la gran mayoría de países aún no se toma conciencia de desarrollar espacios verdes para mejorar la calidad de vida de todos los seres vivos y contribuir al embellecimiento de la ciudad.

- **Normatividad de la ciudad de Ávila, España**

Ordenanza del 2004 de la Municipalidad de Ávila, tiene la finalidad de racionalizar su gestión, lograr una presencia y una funcionalidad óptima, y garantizar el control de la imagen de la ciudad, del término municipal y del componente vegetal de la calidad ambiental.

- **Normatividad del distrito federal, México**

Según Mesa 2010, en el Estado de México no existe ninguna normatividad relativa al manejo de las áreas verdes urbanas. La promoción y cuidado de estos espacios está a cargo de la Dirección de Ecología o del Medio Ambiente de cada municipio, los cuales no disponen de programas de mantenimiento, además que los trabajadores, en su mayoría, están poco capacitados en las labores de arboricultura, lo que explica el mal cuidado y maltrato del arbolado.

Por todo lo anteriormente expuesto, se puede advertir que aunque en los últimos 15 años se han dado algunos avances importantes para conocer qué y cuánto existe de espacios verdes, sobre todo en el Distrito Federal, aún el reto es grande para lograr una adecuada gestión de los mismos.

- **Normatividad del distrito de Barranquilla, Colombia**

En 2008, la debilidad territorial del distrito de Barranquilla en esta materia, determina la creación de organismos o fundaciones encargadas de mejorar, rehabilitar y mantener las áreas verdes de la ciudad, las cuales incluyen no sólo parques y espacios abiertos, sino aquellas estructuralmente vinculadas al espacio público, lo que debe contribuir a la recuperación ambiental del distrito y a una mejor configuración del paisaje urbano.

## **B. Normas nacionales**

Actualmente en Lima existe un gran déficit de áreas verdes, el cual es necesario desarrollar con carácter de urgencia, pues presentamos menos de 1 m<sup>2</sup> por persona, cuando el requerimiento para asegurar un nivel adecuado de vida es de 8m<sup>2</sup>. La mayor concentración de áreas verdes se encuentra en el distrito de San Isidro, por lo que se requiere aumentar más áreas verdes y empezar sobre todo por los distritos que más lo requieran con el fin de mejorar las condiciones de vida y la salud.

**(Ministerio del Ambiente, 2009)** La calidad ambiental ha sido afectada por el desarrollo de actividades extractivas, productivas y de servicios sin medidas adecuadas de manejo ambiental, una limitada ciudadanía ambiental y otras acciones que se reflejan en la contaminación del agua, del aire y del suelo. Para ayudar a contrarrestar estos problemas y mejorar la calidad de vida de los centros urbanos se exponen los siguientes lineamientos:

Conservar y ampliar las áreas verdes urbanas para el mejoramiento de la calidad del aire y la generación de espacios culturales y de esparcimiento.

Controlar y conservar la calidad ambiental, planificación urbana y gestión de entornos ambientales saludables, promoviendo el desarrollo sostenible de las ciudades y centros poblados en general.

**(CONAM, 2001)** El CONAM tiene como misión institucional promover el desarrollo sostenible propiciando un equilibrio entre el crecimiento económico, la protección del ambiente y el bienestar social.

## **C. Normas municipales**

**(Municipalidad de Lima, 2003)** La ley orgánica de municipalidades —en materia de saneamiento ambiental— establece como competencia y funciones de la alcaldía metropolitana conservar y acrecentar las áreas verdes debido a su escasez, siendo necesario e indispensable resaltar su intangibilidad por cuanto representan el pulmón natural de Lima. Así mismo impulsar acciones tendientes a su protección, conservación y adecuado mantenimiento por parte de la Municipalidad de Lima y las municipalidades distritales que la conforman, convocando a la participación de la sociedad civil organizada, empresas públicas o privadas. Agrega además que el desarrollo forestal de Lima metropolitana reviste significativa importancia para mitigar o contener la contaminación ambiental que en estos tiempos alcanza niveles de peligro para la salud pública, como consecuencia del parque automotor y el desarrollo de las actividades económicas.

### **a. Disposiciones generales**

La Municipalidad Metropolitana de Lima y las municipalidades distritales, están obligadas a conservar, defender, proteger y mantener las áreas verdes de uso público de su localidad, sea de manera directa o a través de convenios de cooperación con las entidades públicas o privadas o la sociedad civil organizada, impulsando las medidas necesarias para evitar su deterioro.

## **2.2.2. Administración de recursos humanos**

Administración de recursos humanos son todas las acciones que conllevan a promover el desempeño eficiente del personal. Significa conquistar y mantener a las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable.

La ARH se debe aplicar a cualquier tipo o tamaño de organización y proporcionar las capacidades humanas requeridas, desarrollando habilidades y aptitudes en el personal, ya que estos van a ser el motor para lograr la eficiencia empresarial. Puede decirse, sin exageración, que una organización es el retrato de sus miembros.

**(Ramírez, 2006)** La Administración de Recursos Humanos es aquella que tiene que ver con el aprovechamiento y mejoramiento de las capacidades y habilidades de las personas y en general con los factores que le rodean dentro de la organización con el objeto de lograr el beneficio individual, de la organización y del país.

### **2.2.2.1. ¿Por qué es importante la administración de recursos humanos?**

El recurso humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos.

Es importante porque va a permitir a los colaboradores desarrollar mejor sus capacidades, lo que les permitirá un desempeño más eficiente en sus funciones, y favorecerá a los objetivos de la empresa.

**(Martínez, 2004)** La ARH busca compenetrar el recurso humano con el proceso productivo de la empresa, así como también la maximización de la calidad del proceso productivo depende de igual modo de la capacitación de los elementos humanos para hacer más valederos sus conocimientos.

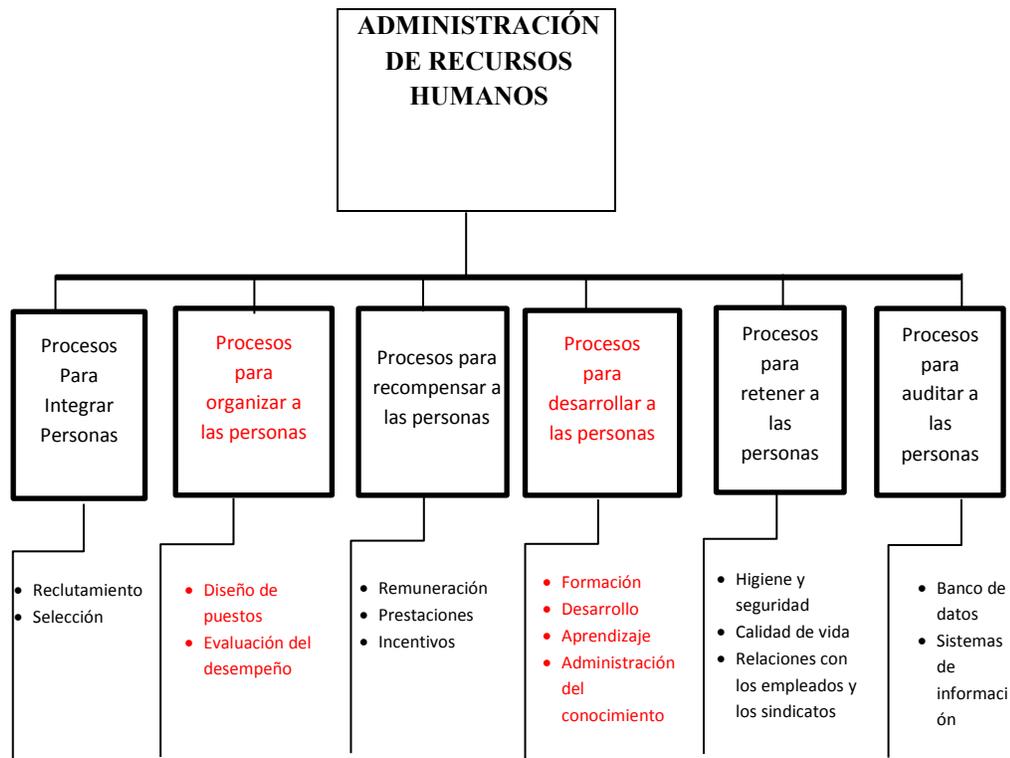
#### **2.2.2.2. Procesos técnicos de la administración de recursos humanos**

Para elevar el nivel de las competencias que se requieren para los puestos de trabajo, desarrollaremos políticas y programas enfocados en los procesos para organizar al personal y procesos para incrementar el desarrollo profesional. Para esto es indispensable describir los puestos, funciones y evaluar el nivel de desempeño que tiene cada uno, lo que permitirá conocer de esta manera su situación actual. En base a las deficiencias detectadas se diseñará un programa de capacitación.

**a. Procesos para organizar a las personas.** Son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño, incluyen el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de los mismos, la colocación de las personas y la evaluación del desempeño. **(Chiavenato, 2009)**

**b. Procesos para desarrollar a las personas.** Son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional. Implican la formación y el desarrollo, la administración del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los programas de cambios y el desarrollo de carreras, y los programas de comunicación y conformidad. **(Chiavenato, 2009)**

**Figura 2: La administración de recursos humanos y sus procesos**



FUENTE: Gestión del talento humano, Idalberto Chiavenato, 2009

### 2.2.3. Desarrollo de recursos humanos

Las organizaciones hacen uso de la gran variedad de medios para desarrollar a su personal, agregándoles valor y haciendo que cuenten cada vez con más aptitudes y habilidades para el trabajo.

Las personas tienen gran capacidad para aprender nuevas habilidades, captar información, adquirir nuevos conocimientos, modificar actitudes y conductas, así como desarrollar conceptos y abstracciones, mediante el entrenamiento y la capacitación desarrollamos al talento humano para alcanzar los objetivos de la organización.

**Chiavenato, (2007)** señala que los procesos de desarrollo de recursos humanos incluyen las actividades de capacitación, desarrollo del personal y desarrollo organizacional; todas ellas representan las inversiones que la empresa hace en su personal.

El desarrollo de los recursos humanos se utiliza para:

- Incrementar las capacidades de los empleados para asegurar crecimiento y avance en la carrera.
- Mejorar las capacidades intelectuales y emocionales.
- Focalizar en aspectos menos tangibles de performance, como las actitudes y los valores.
- Tomar en cuenta datos como preferencia de carrera, evaluaciones de desempeño y necesidades organizacionales.

### **2.2.3.1. Elementos para la formación de recursos humanos**

#### **A. El entrenamiento**

Alles, (2006) señala que el entrenamiento es un proceso de aprendizaje en el que se adquieren habilidades y conocimientos necesarios para alcanzar objetivos definidos, siempre en relación con la visión y misión de la empresa, sus objetivos de negocios y los requerimientos de la posición que se desempeña. Implica:

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

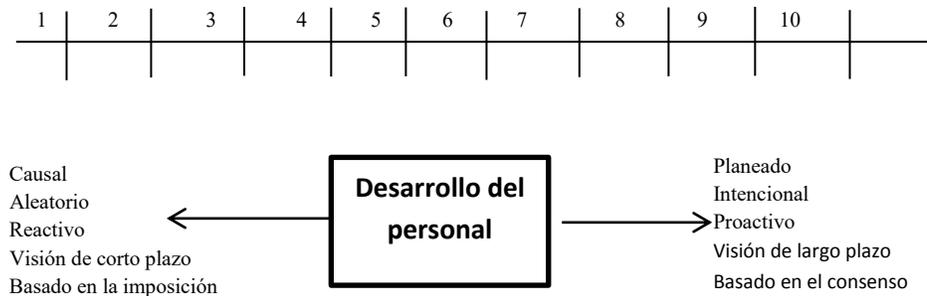
#### **B. La capacitación**

La capacitación es un proceso de aprendizaje y enseñanza, con objetivos claros de cambio para el talento humano, Ese cambio se traduce en el aumento de sus conocimientos, habilidades y actitudes, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan mejor al logro de los objetivos de la organización, por lo tanto, es una inversión rentable porque previene, soluciona problemas o satisface una necesidad. Los procesos de desarrollo del personal pueden ser evaluados conforme a la figura 3, que va desde una situación precaria (extremo izquierdo) hasta una situación compleja (extremo derecho).

**Alles, (2006)** manifiesta que se debe entender por capacitación a actividades estructuradas, generalmente bajo la forma de un curso, con fechas y horarios conocidos y objetivos predeterminados. Por lo tanto, debe ser una transmisión de conocimientos y habilidades:

- Organizada.
- Planificada.
- Evaluable.

**Figura 3: Situaciones en los procesos de desarrollo de personal**



**FUENTE:** Gestión del talento humano, Idalberto Chiavenato, 2009.

#### **2.2.4. Capacitación del recurso humano por competencias**

En la actualidad las organizaciones se enfocan en desarrollar competencias claves para incrementar su capacidad de responder con eficacia a las crecientes demandas de los usuarios o clientes de sus productos o servicios, siendo el desarrollo del talento humano el elemento capaz de crear una nueva realidad en donde las personas ponen en juego sus capacidades y desarrollan su potencial, a la vez que se desarrollan como seres humanos, dentro de un marco de ética y valores.

El proceso de capacitación cobra importancia al reconocer que no es suficiente con esmerarse en la selección de personal para obtener buenos resultados.

Es necesario adiestrar a los trabajadores en el sistema, políticas, misión, visión de la empresa, para a partir de esto desarrollar conocimientos, habilidades y actitudes.

**Morales, (2008)** señala que es el proceso de desarrollo de competencias, donde se planifican cursos curriculares o procesos pedagógicos para el personal, con el fin de cubrir la brecha entre sus competencias actuales y las que deben tener para el puesto. Esto garantiza con mayor nivel de certeza la pertinencia y la calidad de la formación porque se origina independiente y personalizada.

Los elementos que caracterizan la capacitación por competencias son:

- Específica a la competencia a desarrollar.
- Formación flexible y personalizada.
- Contenidos y estrategia en un entorno flexible.
- Rescata el saber del trabajador.
- El alumno es activo: analiza, investiga, aporta su saber.
- Formación integral.

#### **2.2.4.1. Fases del proceso de capacitación**

**Copas, (2011)** enumera cuatro subsistemas para la gestión de la capacitación:

- Diagnóstico de las Necesidades de Capacitación.
- Diseño del Programa de Capacitación.
- Implementación y conducción del programa de capacitación.
- Evaluación de los resultados de la capacitación.

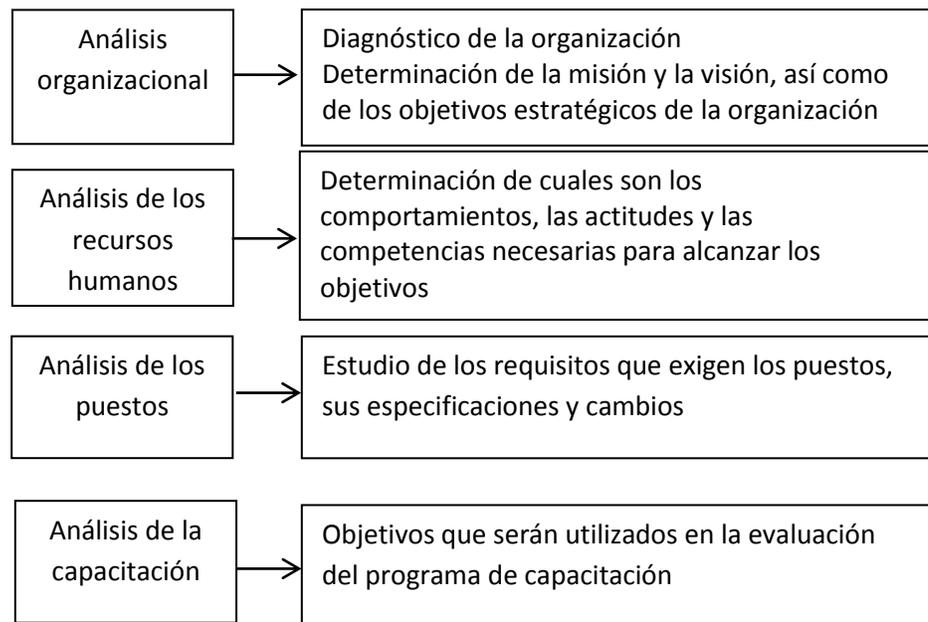
##### **2.2.4.1.1. Diagnóstico de las necesidades de capacitación**

Es la primera etapa del proceso de capacitación. Consiste en identificar las necesidades de capacitación de la organización, es decir, las carencias de preparación de personal o de actitudes. Mediante la evaluación por competencias podemos detectar los problemas del recurso humano y así conocer sobre que puntos debemos desarrollar nuestro programa de capacitación de manera objetiva y con una visión a futuro. La realización de un inventario de necesidades de capacitación se puede hacer en razón de cuatro niveles de análisis, como muestra la figura 4.

**Chiavenato, (2009)** señala que se deben diagnosticar con base en ciertas auditorías e investigaciones internas capaces de localizarlas y descubrirlas. Las necesidades de capacitación son

carencias en la preparación profesional de las personas, es la diferencia entre lo que una persona debería saber y hacer y aquello que realmente sabe y hace. Significan una discordancia entre lo que debería ser y lo que realmente es.

**Figura 4: Los pasos para levantar un inventario de las necesidades de capacitación**



**FUENTE:** Gestión del talento humano, Idalberto Chiavenato, 2009

#### **2.2.4.1.1.1. Indicadores de las necesidades de capacitación**

Los problemas ocasionados por trabajadores en una empresa pueden detectarse a través de ciertos indicadores de personal, los cuales arrastran además problemas de producción, limitando su desarrollo y el de la empresa. Es necesario detectar los problemas y deficiencias de nuestro recurso humano con la finalidad de mejorar sus capacidades, desarrollando habilidades y conocimientos. Para corregir estas deficiencias se requiere de una adecuada capacitación.

**Chiavenato, (2009)** señala que los indicadores a posteriori son los problemas provocados por las necesidades de capacitación que aún no han sido atendidas, como:

**a. Problema de personal**

- Relaciones deficientes entre el personal.
- Número excesivo de quejas.
- Mala atención al cliente.
- Comunicaciones deficientes.
- Poco interés por el trabajo.
- Falta de cooperación.
- Errores en la ejecución de las órdenes.

**b. Problemas de producción**

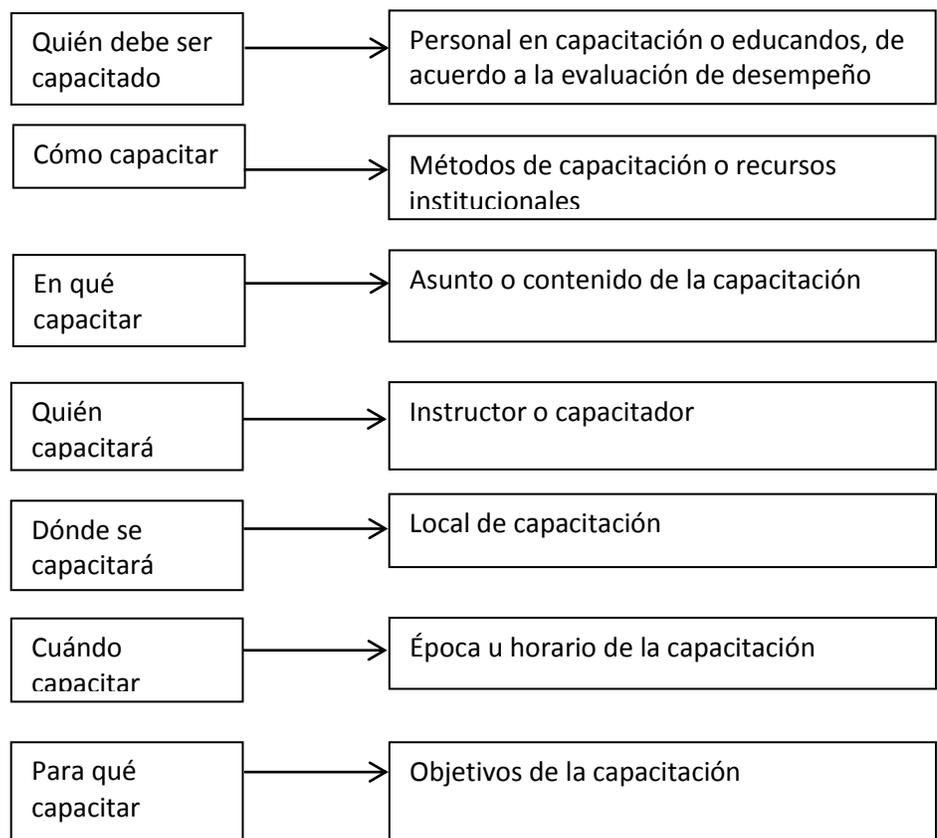
- Baja calidad de producción.
- Baja productividad.
- Averías frecuentes en los equipos y las instalaciones.
- Comunicaciones deficientes.
- Número elevado de accidentes en el trabajo.
- Exceso de errores y desperdicio.
- Poca versatilidad de los trabajadores.

**2.2.4.1.2. Diseño del programa de capacitación**

Después de localizar los puntos débiles, carencias o fallas que presenta nuestro recurso humano, se debe diseñar el programa de capacitación. Esto vendría a ser la segunda etapa del proceso, que consiste en la elaboración de un proyecto o plan de capacitación asociado a las necesidades estratégicas de la organización y el plan presupuestal del área de capacitación. Programar la capacitación significa definir los seis ingredientes básicos, descritos en la figura 5, a fin de alcanzar los objetivos de la capacitación.

**Chiavenato, (2009)** se refiere a la planificación de las acciones de capacitación y debe tener objetivo específico; es decir, una vez que se ha hecho el diagnóstico de las necesidades de capacitación, o un mapa con las lagunas entre las competencias disponibles y las que se necesitan, es necesario plantear la forma de atender esas necesidades en un programa integral y cohesionado.

**Figura 5: La programación de la capacitación**



**FUENTE:** Gestión del talento humano, Idalberto Chiavenato, 2009

Después del diagnóstico realizado en la primera etapa del proceso se identifican los objetivos de la capacitación y las personas que necesitan ser capacitadas para alcanzar los estándares de desempeño exigidos por la organización y el puesto de trabajo.

De acuerdo a sus necesidades de capacitación, se determina el tema a capacitar y el mejor método para los requerimientos de los individuos y los de la organización, en cuanto al tiempo, el presupuesto y relevancia del material de enseñanza en el logro de los objetivos de capacitación.

En el plan de capacitación se precisa todos estos aspectos, incluyendo las fechas programadas, el lugar de la capacitación (si es interno o externo a la organización), la medida de evaluación (test de conocimientos, aplicación práctica a través de la evaluación de desempeño, etc.), así como el presupuesto a invertir.

#### **2.2.4.1.3. Implementación y conducción del programa de capacitación**

La conducción, implantación y ejecución del programa es la tercera etapa del proceso. Una vez diagnosticadas las necesidades y elaborado el programa de capacitación, el siguiente paso es su implementación y conducción de la capacitación, aquí se agrupan todas las técnicas de capacitación adaptables a la realidad de la empresa, tomando en cuenta el uso, el tiempo y el sitio de capacitación que se ofrecerá al personal de la empresa. Los aprendices pueden ser novatos, auxiliares, jefes o gerentes y, por otra parte, los instructores también pueden ser auxiliares, jefes, gerentes, o incluso el personal de áreas de capacitación o consultores.

**Chiavenato, (2007)** presupone el binomio formado por el instructor y el aprendiz. Los aprendices son personas situadas en un nivel jerárquico cualquiera de la empresa, que necesitan aprender o mejorar sus conocimientos sobre alguna actividad o trabajo. Los instructores son personas situadas en un nivel jerárquico cualquiera de la empresa, que cuentan con experiencia o están especializadas en determinada actividad o trabajo y que transmiten sus conocimientos a los aprendices.

#### 2.2.4.1.3.1. Técnicas de capacitación

Existe una amplia variedad de métodos o técnicas para capacitar al personal que ocupa puestos no ejecutivos. Ninguna técnica es siempre la mejor, se pueden combinar varios métodos para lograr la máxima efectividad del aprendizaje.

A continuación presentamos las técnicas más importantes de capacitación según **Hoshi, (2005)**

**Conferencia:** Es un medio de comunicación de una sola vía, en la que un instructor presenta información verbal a un grupo de oyentes. En esta situación, los capacitados escuchan y anotan el contenido de la materia sin participar activamente. Una ventaja de la conferencia es que el instructor expone a los capacitados una cantidad máxima de información de determinado tiempo. Sin embargo, tiene como desventaja la postura pasiva que los capacitados adoptan, debido a que existe poca oportunidad para practicar, reforzar, retroalimentar o conocer los resultados.

**Capacitación en el puesto:** Método utilizado mayormente para capacitar a no ejecutivos. Se puede utilizar cuando se incorpora personal nuevo, también cuando se desea desarrollar habilidades múltiples en el personal y se realizan programas temporales de rotación interna de puestos. Otro uso adicional es cuando se desea entrenar personal con potencial de desarrollo para cuadros directivos. En varias organizaciones, los altos ejecutivos pasan previamente por periodos de entrenamiento desempeñándose en puestos diversos, a fin de que conozcan en detalle las áreas claves y comprendan la realidad de la organización. Tiene la ventaja de proporcionar experiencia directa en condiciones normales; así mismo, ofrece la oportunidad de que el instructor (gerente o supervisor) desarrolle buenas relaciones con

los empleados nuevos. Los inconvenientes más comunes:

- Carencia de un entorno de capacitación bien estructurado.
- Gerentes con habilidades deficientes de capacitación.
- Falta de un criterio bien definido de desempeño en el puesto.

**Método de simulación:** El propósito de una simulación es probar acciones alternativas sin incurrir en el costo o el riesgo de implementarlas en situaciones reales. El uso de una simulación requiere un modelo que es una representación simplificada de la realidad. Simplificadas porque son representaciones incompletas de la realidad y no pueden incorporar acciones competitivas inesperadas o cambios drásticos. Este método puede ser utilizado para cualquier nivel ocupacional. Por ejemplo, un programa de capacitación en primeros auxilios podría incluir simulaciones de rescates, atención de heridas, fracturas, vendajes, inyectables, entre otros. Igualmente, si en una empresa o institución cualquiera se desea entrenar a la brigada contra incendios, el entrenamiento utilizará este método para preparar a los brigadistas y responder ante un eventual incendio.

**Estudio de casos:** Se realiza mediante el uso de casos o ejemplos documentados en los cuales los participantes aprenden a analizar y sintetizar los hechos, a ser conscientes de muchas variables en que se basan las decisiones y, en general, a mejorar las habilidades para tomar decisiones. Es más apropiado cuando:

- Las habilidades de pensamiento analítico y crítico; así como de resolución de problemas son fundamentales.
- Los conocimientos, habilidades y capacidades son complejos y los participantes necesitan tiempo para dominarlos.
- Se desea una participación activa.
- El proceso de aprendizaje es tan importante como el contenido.
- Es posible resolver problemas e interactuar en equipos.

**Discusiones grupales:** Existen variables diversas. Todas ellas tienen en común que los participantes, agrupados de 4 u 8 miembros comparten ideas, discuten alternativas, analizan situaciones y tratan de obtener algunas conclusiones sobre un tema específico. Puede trabajarse a partir de un cuestionario por resolver, o una indicación muy general, puede partirse de un trabajo individual antes del trabajo grupal, o puede irse directamente al trabajo grupal.

**Juego de roles:** Consiste en asumir las actitudes y comportamientos de otras personas, que participan en un problema específico. Al actuar la posición de la otra parte, los participantes en el psicodrama pueden mejorar su capacidad para comprender a los demás. Permite aprender a asesorar a los demás, ya que les permite ver las situaciones desde otros puntos de vista.

**Audiovisuales:** Son herramientas que generalmente se utilizan como complemento junto a otras técnicas y son muy útiles para objetivos diversos, como por ejemplo, motivar y sensibilizar al personal, cambiar de actitudes, transmitir información, etc.

#### **2.2.4.1.4. Evaluación del programa de capacitación**

La capacitación debe enfocarse en desarrollar destrezas, habilidades, conocimientos, y mejorar actitudes en los trabajadores. Se evalúa para comprobar si el programa de capacitación fue eficaz, es decir, verificar si la capacitación cumplió sus objetivos y contribuyó al logro de los objetivos organizacionales. Como los programas de capacitación representan una inversión (materiales, tiempo del instructor, pérdida de producción) se requiere que produzca un retorno razonable. Este supuesto se basa en el hecho que es muy diferente someter a los participantes a sesiones informativas, donde lo más importante del capacitador es –exponer” y de los participantes es –escuchar y comprender”, que someterlos a un esquema donde lo que se espera son cambios actitudinales, donde lo más importante es –convencer” y –ser convencido”, respectivamente. Bajo estas condiciones, diferentes programas requieren de instrumentos y estrategias de medición también diferentes.

**Zapata, (2011)** indica que al momento de evaluar una capacitación, es necesario obtener información sobre los cambios que el programa de entrenamiento ha provocado. Para ello se debe determinar los tipos de efectos que se espera tendrá la capacitación, su factibilidad de éxito y la secuencia en la que dichos efectos ocurrirán.

La evaluación de la capacitación puede realizarse en tres niveles que describimos a continuación:

##### **Nivel 1: Reacción**

Al momento de recibir una capacitación, las personas reaccionan ante el programa y lo hacen de manera muy variada y cambiante. Las personas reaccionan ante el relator, su discurso y su método, ante el contexto de la capacitación y ante sus propios compañeros de grupo; y estas reacciones se verán influidas por los niveles de aprendizaje previo que posean, por sus actitudes hacia el relator, y hacia el contenido del curso; por eventos, relacionados o ajenos a la capacitación, ocurridos recientemente y por ocurrir; y por el estado de ánimo o estado mental que posean.

**Hoshi, (2005)** Indica que es la recolección de las percepciones y sentimientos de los participantes inmediatamente después de una experiencia de aprendizaje. Es un indicador de la satisfacción de la capacitación, incluye la evaluación de:

- Los instructores o facilitadores.
- El material didáctico.
- La relevancia del contenido.
- La metodología didáctica.
- La calidad y utilización de los medios.

### **Nivel 2: Aprendizaje**

Evalúa la capacitación por cuanto se refiere al grado de aprendizaje y si el participante adquirió nuevas habilidades y conocimientos y si sus actitudes y comportamientos cambiaron como resultado de su aplicación.

Para lograr los objetivos de aprendizaje de un programa de entrenamiento, se requieren tres condiciones:

En este nivel es importante considerar que el concepto de aprendizaje debe ser visto desde un punto de vista psicológico, en el sentido de cambio, ya que muchas veces no se trata de aprendizajes de contenidos, sino de cambios actitudinales.

**Hoshi, (2005)** señala que es el proceso de medición del aprendizaje de los contenidos conceptuales o procedimentales de un evento de capacitación. Se aplica al final del curso, y puede utilizarse una evaluación de entrada y otra de salida para corroborar las diferencias, o simplemente la evaluación de salida, para compararla con los objetivos del curso.

### **Nivel 3: Transferencia**

Evalúa el efecto en el trabajo derivado de las nuevas habilidades aprendidas y de la adopción de nuevas actitudes que modifican el comportamiento. Si no hay cambios conductuales, entonces la capacitación no funcionó o algo pasa con el programa de capacitación. Una gran cantidad de programas de capacitación

definen sus objetivos finales en términos del desempeño laboral y el programa es considerado exitoso sólo cuando se ha logrado el cambio esperado de comportamiento, en el puesto de trabajo.

**Hoshi, (2005)** indica que es un análisis dirigido a averiguar los conocimientos, habilidades o actitudes que se han enseñado en el aula y son utilizados ahora en el lugar de trabajo. Incluye:

- Indicadores de desempeño en el lugar de trabajo (ver evaluación de desempeño).
- Observación de la aplicación.
- Entrevistas con gerentes.
- Análisis del entorno (¿se da la posibilidad de aplicar el curso?)

### **2.2.5. Gestión de recursos humanos por competencias**

La gestión por competencias nace de la psicología organizacional, inmersa en teorías de motivación, buscando explicar el desempeño laboral exitoso.

Es una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Impulsando a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas ~~de~~ "lo que saben hacer" o podrían hacer. Como complemento de este proceso está el diseño de los perfiles ocupacionales que hacen referencia a las características personales que deben tener el candidato para garantizar la ejecución tal como lo establece el cargo diseñado en una adecuada relación de complementación.

**Morales (2008)** señala que el objetivo primordial del enfoque de gestión por competencias es implantar un nuevo estilo de dirección en la organización para administrar los recursos humanos integralmente, de manera más efectiva.

Por medio de la gestión por competencias se pretende alcanzar los siguientes objetivos:

- La mejora y simplificación de la gestión integrada de los recursos humanos.
- La generación de un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos.
- La coincidencia de la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas de la organización.

- La vinculación del directivo en la gestión de sus recursos humanos.
- La contribución al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante.
- La toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos.

#### **2.2.5.1. ¿Quién define las competencias?**

Es imprescindible el compromiso y participación de la máxima autoridad de la empresa en la definición de las competencias que requerirán los puestos de trabajo, en coordinación con el gerente de recursos humanos; si interviene algún consultor este deberá trabajar con los líderes del área encargada, pero siempre en coordinación con la máxima autoridad de la organización.

**Alles, (2006)** Indica que la definición de las competencias no puede dejarse en manos de un menor nivel dentro de la organización, aunque sean expertas. Si se recurre a la ayuda de una consultora externa ésta deberá trabajar, sin excepción, con los número uno de la empresa para definir las competencias.

#### **2.2.5.2. Evolución de las competencias según niveles jerárquicos**

Según el cargo que posee el trabajador las competencias pueden requerirse en niveles diferentes

Por ejemplo, la competencia compromiso con la empresa puede tener un contenido e importancia diferentes si observamos a un trabajador de mantenimiento y a un directivo de área. Del mismo modo y en sentido inverso, la competencia alta adaptabilidad, si bien es importante en los trabajadores de mantenimiento, será un requisito excluyente cuando se observa o analiza a la máxima conducción de la misma.

**(Alles, 2006)** A medida que se asciende o desciende en la escala jerárquica, según el punto de partida del análisis, las competencias pueden cambiar o cambiar el grado en el cual son necesarias.

### 2.2.5.3. Grados de competencia

Dividimos el grado de competencias en cuatro niveles, siendo el Nivel C el grado mínimo aceptado para poder desempeñarse en un puesto. Con esta escala de calificación podemos iniciar la implementación de una evaluación por competencias y en los años siguientes ajustar y perfeccionar la escala.

**Alles, (2006)** propone además de definir las competencias, fijar distintos grados. Por ejemplo:

**A: Alto o desempeño superior.** Es una desviación tipo muy por encima del promedio de desempeño. Aproximadamente una de cada diez personas alcanzan el nivel superior en una situación laboral.

**B: Bueno, por sobre el estándar.** Es el nivel que deberían desarrollar los trabajadores para desempeñarse con eficiencia

**C: Mínimo necesario para el puesto pero dentro del perfil requerido.** El grado C significa un nivel “mínimamente aceptable” de trabajo. Es el punto que debe alcanzar un empleado; de lo contrario, no se lo consideraría competente para el puesto. No indica una subvaloración de la competencia.

**D: Insatisfactorio.** Este nivel no se aplica para la descripción del perfil, ya que si no es necesaria esa competencia para el puesto, no será necesario indicar el nivel

### 2.2.5.4. Clasificación de competencias

En base a una clasificación de cinco tipos de competencias definimos cuáles se requieren en cada uno de los puestos y niveles de la organización, así como cuáles son las competencias que se desean para determinada área o grupo de trabajo, también podemos definir que competencias se deben desarrollar en todos los niveles y puestos de la organización, desde el gerente general hasta el personal de mantenimiento o limpieza.

**Alles, (2004)**, en su diccionario de competencias señala que existen competencias genéricas, que a su vez se dividen en organizacionales y de área, y las competencias específicas que a su vez pueden ser esenciales, importantes y complementarias.

**a. Competencias genéricas organizacionales**

Son aquellas que todos los integrantes del personal de una empresa deberán tener. Se les llama también competencias cardinales, y son tan relevantes que una empresa u organización desea que todo su personal las posea y desarrolle.

**b. Competencias genéricas de área**

Son aquellas que todos los integrantes del personal de determinada área de la empresa deberán tener. Para ciertos colectivos de personas, con un corte vertical, por área y, adicionalmente, con un corte horizontal, por funciones, usualmente se combinan ambos colectivos.

**c. Competencias específicas esenciales**

Son las competencias claves de un individuo, de una empresa, de un sector o actividad económica son aquellas competencias básicas inherentes a la naturaleza del trabajo mismo y, sin las cuales no se obtiene el mejor desempeño.

Es sumamente importante la determinación de estas competencias claves y de un alto nivel estratégico para cualquier empresa o sector económico, en orden de lograr que la empresa mantenga la mejor orientación y no se pierda en la confusión generada por la acelerada ola de cambios (en los productos y servicios, en los mercados, en la tecnología, en los métodos y organización del trabajo), ya que las competencias claves deben desarrollarse y mantenerse durante el largo plazo y son las que van a definir la competitividad futura de la empresa o sector.

**d. Competencias específicas importantes**

Son competencias que se desprenden de los puestos de trabajo, como su nombre mismo indica son importantes para desempeñarse adecuadamente en determinado cargo, no pueden estar ausentes, pero es negociable el nivel en que se requiere esta competencia según puesto.

**e. Competencias específicas complementarias**

Son competencias que se desprenden de los puestos laborales. Además de la formación especializada para el desempeño de un puesto de trabajo, hay una serie de habilidades prácticas, de valores, de actitudes denominadas competencias complementarias, que pueden contribuir a diferenciarte profesionalmente y a mejorar tus oportunidades en el mundo laboral.

Estas competencias van a formarse en el individuo o van a surgir por medio de capacitaciones. El mundo empresarial valora cada vez más estas competencias a la hora de seleccionar un trabajador o de promocionarlo.

### **2.2.6. Evaluación del desempeño**

La práctica de evaluar al personal es muy antigua y con los años ha ido cobrando más importancia en las empresas, existiendo diferentes criterios para adaptarlas y desarrollarlas según el tipo de organización. Es un procedimiento administrativo que busca llegar a una apreciación del trabajador en su cargo, juzgando el valor, capacidad y las cualidades del desempeño de la persona.

En la actualidad muchas empresas se han dado cuenta de la importancia de realizar estas evaluaciones de desempeño, algunas lo realizan para tener información acerca del rendimiento del trabajador y obtener indicadores de productividad, otras se centran en obtener información con fines de desarrollo y otras para impulsar el desarrollo de los trabajadores.

**Chiavenato, (2009)** señala que la evaluación del desempeño es una valoración sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización.

#### **2.2.6.1. ¿Por qué se evalúa el desempeño?**

Toda persona necesita recibir retroalimentación sobre su desempeño para saber como ejerce su trabajo y para hacer las correcciones correspondientes. Sin esta retroalimentación las personas caminan a ciegas. Para tener idea de los potenciales de las personas, la organización también debe saber como desempeñan sus actividades. Así, las personas y las organizaciones necesitan saber todo respecto a su desempeño.

**Chiavenato, (2009)** indica las principales razones que explican el interés de las organizaciones por evaluar el desempeño de sus colaboradores son:

- Proporcionan información para la toma de decisiones administrativas (promociones, incentivos, etc.).
- Revisar la conducta laboral del evaluado, permitiendo elaborar un plan para corregir las deficiencias que se haya descubierto en la evaluación.

- Brindar retroalimentación al trabajador.
- Planificar las carreras y el desarrollo del personal.
- Detectar necesidades de capacitación.

### 2.2.6.2. Beneficios de la evaluación del desempeño

Según **Mora, (2007)** la evaluación de desempeño muestra varias ventajas a la organización, entre las que podemos mencionar:

- Permite mejorar el desempeño, mediante la retroalimentación y la realización de estrategia de mejoras, tanto en el desempeño individual como grupal.
- Si la organización posee una política de incentivos salariales, las evaluaciones de desempeño ayudan a determinar quienes pueden recibir aumento o bonificación
- Proporciona una base y criterios para tomar decisiones, como promociones, transferencias y separaciones.
- Brinda retroalimentación a los procesos de selección, capacitación y desarrollo de personal, así como permite revisar la adecuación del diseño de los puestos de trabajo

### 2.2.6.3. ¿Quién debe evaluar el desempeño?

El jefe inmediato evalúa el desempeño con la asesoría de recursos humanos, quienes se encargan de implementar, capacitar a los evaluadores y controlar el sistema. Evaluar el desempeño es una habilidad crucial de los jefes, por consiguiente, deben conocer técnicas básicas para evaluar, entender los problemas que podrían afectar las evaluaciones y evitarlos, así como saber evaluar en forma justa.

**Chiavenato, (2007)** indica que determinar quién debe evaluar el desempeño es una tarea de la máxima dirección en forma asociada con los profesionales del área de recursos humanos. Tomando en cuenta los recursos con los que cuentan, la realidad de la empresa en su conjunto, considerando un método adecuado.

#### **2.2.6.4. Métodos de evaluación**

**Hoshi, (2005)** menciona algunos métodos de evaluación de desempeño, importantes para aplicar a una empresa de servicios. Los más utilizados son:

##### **a. Método de escala gráfica de calificaciones**

Es la técnica más simple y popular que se usa para evaluar el desempeño.

Bajo este método, se califica a los evaluados señalando con una marca o un círculo la calificación que describe mejor su desempeño en cada característica y después se suman los valores asignados a las características para obtener un total.

En otros casos, las escalas pueden incluir calificaciones alfabéticas como: A, B, C, D; Porcentuales como: 100%, 80%, 60%, 40%, 20%; numéricas como: 1, 2, 3, 4, 5; etc. Cuantas más categorías existan más fina se pondrá la medición y la diferenciación entre el desempeño de los evaluados. Algunos autores recomiendan usar escalas pares, a fin de evitar la tendencia a la medición central.

**Figura 6: Método de escala gráfica de calificaciones**

<b>Evaluación del desempeño</b>			
Nombre: _____		Puesto: _____	
Departamento: _____			
<b>Motivo de la revisión:</b>			
Anual _____		Promoción: _____ Desempeño _____	
Méritos: _____		Otros _____	
<p>Instrucción: Evalúe con cuidado el desempeño laboral del empleado en relación con los requisitos actuales del puesto. Colóquese en el recuadro para determinar el rango de puntuación y anote la puntuación estimada. Después sume los puntos y saque un promedio que representara la calificación global del desempeño.</p> <p>S: Sobresaliente                      MB: Muy bueno                      B: Bueno</p> <p style="text-align: center;">R: Requiere mejorar                      I: Insatisfactorio</p>			
<b>Competencias Trabajo en equipo:</b>	<b>Escala de estimación</b>		<b>Detalles o comentarios</b>
Trabajar abierta, amable y cooperativamente con otras personas, facilitando el trabajo del equipo	<b>S</b>	<b>100 - 90</b>	
	<b>MB</b>	<b>90 - 80</b>	
	<b>B</b>	<b>80 - 70</b>	
	<b>R</b>	<b>70 - 60</b>	
	<b>I</b>	<b>Menos de 60</b>	

**FUENTE:** Sistema de gestión de recursos humanos, Violeta Hoshi, 2005

#### **b. Método de distribución forzada**

Con este método se establecen porcentajes predeterminados para calificar a los empleados según su apreciación general del desempeño. De acuerdo con estos porcentajes, se los distribuye adecuándolos a grados comparativos.

#### **c. Método de comparación por pares**

Según este método, se compara el desempeño de cada trabajador respecto al resto de sus compañeros. Se suma las veces en que cada trabajador fue considerado mejor respecto al otro. Aquel que fue más veces considerado mejor que el otro es el que tendrá mejor desempeño este método puede ser utilizado en organizaciones o grupos pequeño, es sencillo y de fácil aplicación.

#### **d. Administración por objetivos**

El supervisor y el empleado establecen conjuntamente los objetivos a lograr para un periodo de tiempo determinado. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por acuerdo mutuo y que sean medibles de manera objetiva. Se puede medir el progreso y es posible realizar ajustes periódicos para adecuarse a los cambios que van surgiendo. Cuando se fijan objetivos a futuro los empleados obtienen el beneficio de carácter motivacional de contar con una meta específica. Periódicamente se revisa los avances, y se proporciona retroalimentación para orientar la mejora del evaluado.

#### **2.2.6.5. Pasos para implementar la evaluación de desempeño**

Existe una serie de pasos importantes para implementar la evaluación de desempeño, empezando por la evaluación del contexto de la empresa, es decir si es pertinente realizar la evaluación tomando en cuenta el aspecto social, político y económico de la empresa, luego se determinara el propósito de realizar la evaluación, luego se analizan los perfiles por competencias de los puestos de la empresa y se hacen las correcciones pertinentes, el siguiente paso es la definición del puesto en cuanto a sus funciones, luego se fija la escala de medición para realizar la evaluación del personal, finalmente se hacen las correcciones pertinentes con el fin de mejorar la efectividad de los trabajos.

**Alles, (2006)** señala que para implementar una evaluación de desempeño en una empresa es necesario cumplir con los siguientes pasos:

- **Evaluación del contexto organizacional:** consiste en determinar si la organización se encuentra en condiciones de iniciar un proceso de evaluación del desempeño en las mejores condiciones. Existen circunstancias en las que no se recomienda realizar una evaluación de desempeño, como por ejemplo en situaciones de crisis, reestructuraciones, fusiones, adquisiciones, cambios en los cuadros directivos, etc. Es decir cuando se está en momentos de cambios significativos que generan o han generado crisis, tensión, incertidumbre movimiento de personal u otra circunstancia atípica, se sugiere no proceder a la evaluación de desempeño.
- **Coordinaciones con la alta dirección:** Mediante las coordinaciones con la alta dirección se busca determinar el propósito de la evaluación; así como la forma en que este proceso puede generar valor a la organización.
- **Revisión del perfil por competencias:** La revisión del perfil por competencias se hace en fin de verificar si lo establecido en el perfil permanece vigente o requiere actualización. Así mismo, sirve como parámetro de comparación del desempeño actual versus el perfil ideal.
- **Definir el puesto.** Algunas sugerencias al respecto: asegurarse que el supervisor y el subordinado estén de acuerdo en las responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto, una evaluación solo puede realizarse en relación con el puesto; es necesario que el evaluador y el evaluado comprendan su contenido.
- **Evaluar el desempeño en función del puesto:** para ello se sugiere fijar criterios objetivos de evaluación con una escala que sea previamente conocida por el empleado.
- **Retroalimentación:** comentar el desempeño y los progresos del subordinado.

### **2.3. Marco conceptual**

Los términos que a continuación se explican nos servirán para un mejor entendimiento de los problemas y propuestas de la presente investigación. Así se tiene:

#### **Administración del conocimiento**

Es el proceso de aprendizaje de la organización o de la corporación a través de su personal, organizándolo, facilitándolo e innovando con el fin de mejorar el desempeño de la empresa.

Usualmente el proceso implica técnicas para capturar, organizar, almacenar el conocimiento de los trabajadores, para transformarlo en un activo intelectual que preste beneficios y se pueda compartir.

La gestión o administración del conocimiento es un concepto aplicado en las organizaciones, que busca transferir el conocimiento y la experiencia existente entre sus miembros, de modo que pueda ser utilizado como un recurso disponible para otros en la organización. **(Digital Ware, 2011)**

#### **Capital humano**

Es la capacidad o “realidad de trabajo” que posee el talento humano de una organización para desempeñarse en sus funciones, mediante la práctica, formación y capacitación se incrementan y desarrollan, con el objetivo de aumentar la productividad.

Se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo que lo hacen potencialmente eficiente. **(Chuquisengo, 2008)**

#### **Capital Intelectual**

Son todos los conocimientos, habilidades y destrezas que ha adquirido el personal ya sea con la experiencia en el trabajo o asistiendo a cursos, charlas o capacitaciones, de esta manera la empresa aprovecha la capacidad del recurso humano para desempeñarse de manera eficiente y generar valor en una empresa.

Dentro de una organización o empresa, el capital intelectual es el conocimiento intelectual de esa organización, la información intangible (que no es visible, y por tanto, no está recogida en ninguna parte) que posee y que puede producir valor. **(Digital Ware, 2011)**

## **Coaching**

Es una actividad que mejora el desempeño en forma permanente. Específicamente, es una interacción que involucra al menos dos personas en nuestro caso a un supervisor y a un individuo, o un consultor y un trabajador, aunque en ocasiones puede ser entre un superior y su equipo. Esta actividad a su vez ayuda a los empleados a mejorar sus destrezas de trabajo a través de elogios y retroalimentación positiva basado en observación.

Es un método que consiste en dirigir, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir alguna meta o de desarrollar habilidades específicas. Hay muchos métodos y tipos de coaching. Entre sus técnicas puede incluir charlas motivacionales, seminarios, talleres y prácticas supervisadas. **(Digital Ware, 2011)**

## **Competencia**

Son características naturales o que pueden desarrollarse y hacer que una persona se desempeñe con más eficiencia dentro de un determinado puesto de trabajo, un colaborador es más eficiente mientras presente mayor cantidad de competencias y a un nivel elevado o adecuado, según estas competencias se le puede diseñar un perfil y de esta manera asignarle el puesto adecuado.

Competencia es una característica subyacente en el individuo que esta causalmente relacionada con un estándar de efectividad y con una performance superior en un trabajo o situación. **(Alles, 2006)**

## **Competitividad organizacional**

Una organización se considera competitiva si tiene éxito a través de la satisfacción del cliente, basándose en la participación activa de todos los miembros de la organización para la mejora sostenida de productos, servicios, procesos y cultura en las cuales trabajan. Las nuevas realidades operacionales implican el desarrollo de una fuerza laboral acorde con los retos tecnológicos de cambios constantes y de mayor competitividad y competencia.

Es la medida en que una organización es capaz de producir bienes y servicios de calidad, que logren éxito y aceptación en el mercado global. **(Digital Ware, 2011)**

## **Desarrollo de personal**

Las ideas que exigen una transformación organizativa importante para tener éxito suelen pasar inevitablemente por la transformación de las personas de la organización. Cambiar organizaciones de forma profunda es un viaje especial, porque aunque tenga etapas a corto plazo suele ser un viaje de largo plazo, porque cambiar personas de forma profunda no se puede hacer en poco tiempo. Por lo tanto el desarrollo de personal es un conjunto de acciones y procesos destinados a mejorar las capacidades del talento humano, que por consiguiente repercuten en el mejoramiento de su eficiencia y la productividad de la organización.

Proceso que se sigue para aumentar el valor de los empleados una vez que han ingresado en la organización, que, secuencialmente, consta de diferentes etapas: contratación "admisión al puesto de trabajo", formación, reorientación profesional y perfeccionamiento de los trabajadores, traslados, promoción, etc... Acciones, todas orientadas a lograr aumento de productividad y mayor implicación en la acción profesional del trabajador. **(Digital Ware, 2011)**

## **Desarrollo organizacional**

El campo del desarrollo organizacional depende sobretodo de la alta dirección de la empresa y trata acerca del funcionamiento, desarrollo y efectividad de las organizaciones humanas, haciendo uso del aprendizaje para mejorar el conocimiento y así adquirir destrezas, habilidades, para esto es necesario también informar a los colaboradores cual es la misión, visión y valores de la empresa, así como generarles un ambiente adecuado de trabajo y mejorar los procesos.

Se concibe el desarrollo organizacional como el esfuerzo libre e incesante de la gerencia y todos los miembros de la organización en hacer creíble, sostenible y funcional a la organización en el tiempo, poniéndole énfasis en el capital humano, dinamizando los procesos, creando un estilo y señalando un norte desde la institucionalidad. **(Digital Ware, 2011)**

## **Descripción del puesto**

Es una declaración escrita, basada en el análisis, de las operaciones, responsabilidades y funciones de un puesto de trabajo. Consta de cuatro apartados:

- a. Datos de identificación del puesto.
- b. Descripción del puesto propiamente dicha, que incluye tareas (ocasionalmente operaciones), responsabilidades y funciones.
- c. Especificaciones del puesto.
- d. Identificación de los puestos que, desde la perspectiva de su complejidad, responsabilidad y habilidades pertinentes le preceden y le siguen. **(Digital Ware, 2011)**

## **Eficacia del trabajador**

Un trabajador es "eficaz" cuando es capaz de hacer lo necesario para lograr los objetivos deseados o propuestos en una organización. Las ganas y la motivación son imprescindibles para ello, pero la formación es aún más, es por ello que para mejorar la eficacia del trabajador y tener más productividad, debe existir formaciones interesantes, mediante entrenamiento, cursos, etc.

La eficacia es una medida del logro de resultados, es el cumplimiento de objetivos por parte de los trabajadores de una empresa. Se define como "hacer las cosas correctas", es decir, las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos. **(Digital Ware, 2011)**

## **Entrevista**

La entrevista es una de las técnicas de investigación social de más amplio uso. Conceptualmente, la entrevista es una práctica conversacional en la que dos actores, entrevistador y entrevistado, mantienen una relación social dirigida a obtener del entrevistado información y datos, conforme a un plan previamente preparado. **(Digital Ware, 2011)**

## **Formación de personas**

Una de las herramientas fundamentales con las que debería contar una organización para desarrollar y optimizar sus recursos humanos es la política de formación de personal a cargo de la empresa. Es importante porque las empresas se mueven hacia un entorno cada vez más complejo y competitivo que los obliga a aprovechar todos los recursos y sus RRHH que generan ventajas competitivas sostenibles.

Se debe tener un enfoque de capacidades dinámicas y capital humano valioso a lo largo del tiempo, es decir, que el capital humano no se quede obsoleto con los cambios del entorno y brindarle el entrenamiento y capacitación adecuada.

Acción de suministrar a una persona o grupo información y entrenamiento preciso para conocer y aprender a realizar y desempeñar un determinado papel o rol, ejerciendo funciones y desarrollando actividades nuevas. **(Digital Ware, 2011)**

## **Habilidades sociales**

Las relaciones sociales son muy importantes en la vida de las personas y más aún en el aspecto laboral, pues estas van a crear sinergias. Es creencia común que la simpatía y el atractivo social de algunas personas es innato. Sin embargo, está claro que es algo que se adquiere a través de experiencias que los van modelando hasta hacerlos expertos en estas habilidades.

Las habilidades sociales dotan al individuo que las posee de una mayor capacidad para lograr los objetivos que pretende, manteniendo su autoestima sin dañar la de las personas que la rodean.

Son conductas que se basan fundamentalmente en el dominio de las habilidades de comunicación y requieren de un buen autocontrol emocional por parte del individuo. Hay diferentes tipos de habilidades sociales: entre los diferentes tipos que se pueden entrenar existe la asertividad, la empatía (ponerse en el lugar del otro), la comunicación no verbal, la planificación, el establecer metas y objetivos, la resolución de problemas, entre otras. Las habilidades sociales son estrategias aprendidas de forma natural, pero también pueden inducirse mediante talleres. **(Digital Ware, 2011)**

## **Management**

Es un conjunto de gestiones, métodos y procesos de dirección, organización, asignación de recursos, control, planificación, activación y animación de una empresa o de una unidad de trabajo.

Tomando como válida esta definición, el Management trasciende a los directivos para ubicarse en varios grados de mando de la empresa, entre quienes tienen la facultad de concebir, organizar, dirigir o poner en marcha los objetivos de la empresa. **(Digital Ware, 2011)**

## **Normatividad**

Son leyes que se establecen por diversos organismos institucionales para que pueda haber un orden, respeto y equilibrio sobre las acciones, estas se aplican desde las organizaciones o agrupaciones más simples o pequeñas, hasta las más grandes empresas o conjunto de países o mercados.

La normativa se refiere al establecimiento de reglas o leyes, dentro de cualquier grupo u organización. Siempre son necesarias las reglas, leyes y políticas, debido a que debe existir un orden y común acuerdo de los integrantes de los grupos u organizaciones. **(Digital Ware, 2011)**

## **Ordenanza**

Son leyes que se dictaminan por instituciones o autoridades, sirven para establecer el orden y cuidado frente a diversas actividades que se realizan en países, ciudades o regiones.

El término proviene de la palabra "orden", por lo que se refiere a un mandato que ha sido emitido por quien posee la potestad para exigir su cumplimiento. Por ese motivo, el término ordenanza también significa mandato.

Según los diferentes ordenamientos jurídicos, las ordenanzas pueden provenir de diferentes autoridades. Entre otros ejemplos, se encuentran:

Ordenanza municipal, que es dictada por un ayuntamiento, municipalidad o su máxima autoridad (alcalde o presidente municipal), para la gestión del municipio o comuna.

Una ordenanza es un tipo de norma jurídica, que se incluye dentro de los reglamentos, y que se caracteriza por estar subordinada a la ley. **(Digital Ware, 2011)**

## **Potencial humano**

El recurso humano es el activo más importante de la empresa, la herramienta más valiosa con que cuentan las compañías que quieren alcanzar sus objetivos. Alcanzar las metas y lograr los objetivos en las empresas son el resultado de una buena administración, tecnología avanzada y capacidad del personal para desarrollar sus funciones y responsabilidades.

Cuando decimos que una empresa u organización ha de aprovechar todo su potencial humano, queremos decir que ha de brindar a su personal la posibilidad de desarrollar en sus puestos de trabajo todo su potencial o capacidad.

Es el conjunto de conocimientos, habilidades y competencias que posee una persona que posibilita su rendimiento exitoso en cualquier puesto de su nivel o en otro superior y dentro de la organización o empresa. Tal potencial no necesariamente ha de encontrarse ligado de forma directa al desempeño del puesto de trabajo que desarrolla en su empresa, sino que las mismas pueden resultar inherentes a la propia persona que las posee. **(Digital Ware, 2011)**

## **Programa de desarrollo**

Se entiende por programa de desarrollo a una serie de acciones organizadas con la finalidad de mejorar las ganancias y condiciones de trabajo en una empresa en forma integral y sostenible. Algunas veces para ser más explícitos se les llama programa de desarrollo económico y social. **(Digital Ware, 2011)**

## **Retroalimentación**

La retroalimentación es un proceso que ayuda a proporcionar información sobre las competencias de las personas, sobre lo que sabe, sobre lo que hace y sobre la manera en cómo actúa. La retroalimentación permite describir el pensar, sentir y actuar de la gente en su ambiente y por lo tanto nos permite conocer cómo es su desempeño y cómo puede mejorarlo en el futuro.

Es la acción que sucede después de haber conocido lo sucedido como consecuencia de un determinado acto, aporta información para la puesta en marcha de actos sucesivos. Es clave en los procesos de cambio de las organizaciones: debe ser totalmente interactiva y "en tiempo real", no pudiéndose avanzar sin saber cómo se va avanzando. **(Digital Ware, 2011)**

## **CAPÍTULO III**

### **MATERIALES Y MÉTODOS**

El presente trabajo ha sido desarrollado en Arquitectura y paisaje S.R.L., una pequeña empresa dedicada al mantenimiento y ejecución de áreas verdes, la cual accedió gentilmente para realizar la presente investigación.

#### **3.1. Materiales**

- Papel bond.
- Fotocopiadora.
- Impresora.
- Scanner.
- Lápices.
- Lapiceros de color.
- Correctores líquidos.
- Reglas.
- Borradores.

#### **3.2. Métodos**

##### **3.2.1. Tipo de investigación**

**Descriptiva, Explicativa** porque describe las características de los fenómenos objeto de estudio. Es explicativa porque establece relaciones de causa y efecto entre las variables de estudio.

##### **3.2.2. Formulación de hipótesis**

###### **3.2.2.1. Hipótesis general**

La aplicación de un programa de capacitación permite elevar el desempeño de los trabajadores de la empresa de mantenimiento en áreas verdes de Lima metropolitana.

### **3.2.2.2. Hipótesis específicas**

- El diseño de los perfiles por competencia contribuirá a mejorar el desempeño de los trabajadores de la empresa de mantenimiento en áreas verdes.
- La construcción de los perfiles por competencias requiere la definición de competencias genéricas y específicas.
- El desempeño de los trabajadores se reportará con un nivel bajo al ser evaluados por competencias
- La empresa necesita un programa de capacitación con eventos específicos para elevar el desempeño de los trabajadores de la empresa de mantenimiento en áreas verdes.

### **3.2.3. Identificación de variables**

**Variable independiente:** X Programa de capacitación.

**Variable dependiente:** Y Incremento del desempeño.

### 3.2.4. Definiciones operacionales

**Cuadro 1: Definiciones operacionales (variables, concepto e indicadores)**

<b>Variables</b>	<b>Concepto</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Independiente</b> Programa de capacitación	Es el instrumento que sirve para explicitar los propósitos formales de la capacitación y las condiciones administrativas en las que se desarrollará. Los programas de capacitación reflejan los planes generales de personal, de la empresa y se derivan de las metas de la organización.	- Número de Talleres de Adiestramiento.  - Número de Cursos (capacitación)
<b>Dependiente</b> Incremento del desempeño	Es el incremento en el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado. En tal sentido, este desempeño está conformado por actividades tangibles, observables y medibles, y otras que se pueden deducir.	Calificación de desempeño

FUENTE: Elaboración propia

### **3.2.5. Diseño de la investigación**

La presente investigación es de diseño no experimental, debido a que no hacemos variar intencionalmente las variables independientes, sólo observamos los fenómenos tal y como se den en su contexto natural, para después analizarlos.

En la investigación no experimental las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas, el investigador no tiene control directo sobre dichas variables, no puede influir sobre ellas porque ya sucedieron, al igual que sus efectos.

Además podemos agregar que dentro del diseño no experimental nuestra investigación se encuentra en la clasificación de diseños transversales o transeccionales, debido a que los datos se recolectaron en un único momento, su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

### **3.2.6. Población y Muestra**

La presente investigación se llevó a cabo de manera censal, toda vez que se trabajó con el total de la población que comprende 20 trabajadores de la empresa. Por consiguiente no es necesario determinar el tamaño de muestra.

### **3.2.7. Instrumentos de colecta de datos**

La realización del estudio se hizo con las técnicas siguientes:

#### **a. Análisis de documentos**

Para el desarrollo de la tesis se revisaron los libros y documentos siguientes:

- Documentación y literatura relacionada a la administración General.
- Documentos y estudios aplicativos en el área de Recursos Humanos.
- Dispositivos municipales.
- Manuales de mantenimiento en áreas verdes.
- Investigaciones relacionadas al área de Gestión por competencias
- Recomendaciones y resultados de estudios relacionados a la Evaluación del desempeño
- Documentación interna de la empresa (de carácter confidencial)
- Normativa de Calidad ISO 9000.

## **b. Entrevista**

Mediante esta técnica se tomó información del gerente de la empresa y expertos en gestión de parques y jardines.

El instrumento para análisis fue un cuestionario que puede verse en el anexo 2.

## **c. Encuesta**

Se aplicó a todo el personal de mantenimiento con la finalidad de conocer en nivel actual de sus competencias (Ver anexo 3, 4 y 5).

El instrumento utilizado fue un formulario de evaluación de desempeño por competencias desarrollado por Pérez (2006), extraído de la tesis cubana titulada: ~~Modelo del perfil de los cargos por competencias laborales del técnico medio en construcción civil para el mejoramiento de la formación y la eficiencia del trabajo~~". El cual ha sido utilizado en otras oportunidades brindando resultados confiables. Es por esta razón, al haber demostrado su confiabilidad se ha decidido usar para este trabajo.

~~El procedimiento utilizado por el autor de esta tesis, al aplicar el método Delphi, con especialistas calificados, referido al tema de las competencias laborales y funciones del cargo. El método Delphi consiste en interrogar individualmente, por medio de una serie de cuestionarios, a un panel de "expertos" seleccionados, en función de su profesión, cultura o cargo, con el objetivo de identificar escenarios futuros en los temas de interés.~~

Se propone aplicar este modelo a empresas en proceso de perfeccionamiento, servirá para obtener un recurso humano más eficiente con las acciones de formación que permitan resolver los problemas educativos necesarios, acorde a las exigencias del desarrollo constructivo y su desempeño profesional, según el trabajo por competencias que fue validado por los directivos, funcionarios y expertos de las empresas donde se laboró con la población y muestra correspondiente" Pérez (2006).

A continuación presentamos los resultados que sirvieron para elegir el modelo de competencias y evaluación:

**TABLA: CRITERIOS DE EXPERTOS PARA ELEGIR  
COMPETENCIAS**

<b>CRITERIOS O COMPETENCIAS</b>	<b>CANTIDAD DE EXPERTOS</b>	<b>VOTOS TOTALES</b>	<b>VOTOS NEGATIVOS</b>	<b>GRADO DE CONFIABILIDAD</b>
Organización	24	24	0	100%
Planificación de trabajo	24	24	0	100%
Ejecución de tareas	24	24	0	100%
Orientación a resultados	24	24	0	100%
Investigación	24	24	0	100%
Dirección de equipos de trabajo	24	24	0	100%
Control	24	24	0	100%
Preparación Técnica	24	24	0	100%
Laboriosidad	24	24	0	100%
Responsabilidad	24	24	0	100%
Solidaridad	24	24	0	100%
Ética Profesional	24	22	2	91.7%

**TABLA: RESULTADO GENERAL DEL DESEMPEÑO  
PROFESIONAL**

<b>DIMENSIÓN</b>	<b>ALTO MB</b>	<b>BUENO B</b>	<b>MEDIO R</b>	<b>BAJO M</b>	<b>TOTAL</b>
Técnico profesional	32	142	370	86	630
Porcentaje (%)	5,0	22,5	58,7	13,8	100
Político ideológico (Conducta)	114	270	66	-	450
Porcentaje (%)	25,4	60	14,6	-	100
<b>TOTAL</b>	<b>146</b>	<b>412</b>	<b>436</b>	<b>86</b>	<b>1080</b>
Porcentaje (%)	13,5	38,1	40,5	7,9	100

**TABLA: DESEMPEÑO PROFESIONAL SEGÚN RANGOS**

		<b>40.5 %</b>	
	<b>38.1 %</b>		
<b>13.5 %</b>			
			<b>7.9%</b>
12	35	36	7
<b>ALTO</b>	<b>BUENO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>

### **3.2.8. Procedimiento de análisis de datos**

El análisis empírico de la investigación se realizó mediante los pasos siguientes:

- Diseño de instrumentos.
- Aplicación de instrumentos.
- Vaciado de los cuestionarios de entrevistas a expertos.
- Consolidado de la información de los formularios de la evaluación de desempeño por competencias de los trabajadores de mantenimiento en áreas verdes.
- Elaboración de tablas y gráficas.
- Inserción de la información elaborada en el cuerpo de la tesis.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 4.1. Resultados

##### 4.1.1. Perfil por competencias - personal de mantenimiento

El siguiente perfil se determinó con el gerente general de la empresa en base al análisis del total de tareas. Primero se determinó el puntaje de cada una, cuyo resultado es producto de los valores asignados a su frecuencia, importancia y dificultad, bajo la siguiente fórmula:  $F+IXD$ . (Ver anexos 10 y 13).

En una tabla agregamos las tareas y expusimos las competencias necesarias para su realización (ver anexo 16). Resaltamos las tres tareas más importantes y le dimos peso doble a las competencias. Luego seleccionamos las más requeridas en un perfil, según sus características, utilidad y naturaleza del trabajo —tomando como guía, el diccionario de competencias de Martha Alles— las cuales presentamos a continuación en el siguiente perfil:

**Cuadro 2: Perfil por competencias - personal de mantenimiento**

<b><i>I. COMPETENCIAS GENERICAS ORGANIZACIONALES</i></b>
<b>1. Compromiso con la empresa</b> Siente como propios los objetivos de la organización. Previene y supera obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Cumple con sus compromisos, tanto los personales como los profesionales.
<b>2. Orientación al cliente</b> Tiene deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades.
<b><i>II. COMPETENCIAS GENERICAS DE ÁREA</i></b>
<b>3. Aprendizaje y mejora continua</b> Habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones o problemas. Incluye la capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia propagando el Know how, (saber cómo) además implica ser autocritico y auto exigente, en un esfuerzo permanente de formación.
<b>4. Trabajo en equipo</b> Implica la intensión de colaboración y cooperación con terceros, formar parte de un grupo, trabajar con los demás, como actitud opuesta a la individual o competitiva.
<b><i>III. COMPETENCIAS ESPECIFICAS ESCENCIALES</i></b>
<b>5. Calidad de trabajo</b> Considera el grado de minuciosidad y exactitud en la ejecución de los trabajos encomendados. Así como la incidencia de aciertos y errores que se advierten en su realización.

Continuación

<p><b>6. Orientación a los resultados</b> Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.</p>
<p><b>7. Dinamismo - energía</b> Se trata de la habilidad para trabajar duro y mantener un nivel de actividad indicado, muestra el control y la resistencia en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores diversos, que cambian en espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.</p>
<p><b><i>IV. COMPETENCIAS ESPECIFICAS IMPORTANTES</i></b></p>
<p><b>8. Iniciativa</b> Mide la capacidad para aportar y aplicar ideas y sugerencias positivas para mejorar el desarrollo de su trabajo, así como para resolver situaciones imprevistas.</p>
<p><b>9. Responsabilidad</b> Mide el grado de interés o preocupación del trabajador para el cumplimiento de sus tareas por convicción propia y sin necesidad de control alguno</p>
<p><b><i>V. COMPETENCIAS ESPECIFICAS COMPLEMENTARIAS</i></b></p>
<p><b>10. Alta adaptabilidad y flexibilidad</b> Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas rápida y adecuadamente</p>

#### 4.1.2. Perfil por competencias - supervisor general

El siguiente perfil se determinó con el gerente general de la empresa en base al análisis del total de tareas. Primero se determinó el puntaje de cada una, cuyo resultado es producto de los valores asignados a su frecuencia, importancia y dificultad, bajo la siguiente fórmula:  $F+IXD$ . (Ver anexo 12 y 15)

En una tabla agregamos las tareas y expusimos las competencias necesarias para su realización (ver anexo 18). En este caso resaltamos las cinco tareas más importantes y le dimos peso doble a las competencias. Luego seleccionamos las más requeridas en un perfil, según sus características, utilidad y naturaleza del trabajo —tomando como guía, el diccionario de competencias de Martha Alles —las cuales presentamos a continuación en el siguiente perfil:

**Cuadro 3: Perfil por competencias – supervisor general**

<b><i>I. COMPETENCIAS GENERICAS ORGANIZACIONALES</i></b>
<b>1. Compromiso con la empresa</b> Siente como propios los objetivos de la organización. Previene y supera obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Cumple con sus compromisos, tanto los personales como los profesionales.
<b>2. Orientación al cliente</b> Tiene deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades.
<b><i>II. COMPETENCIAS GENERICAS DE ÁREA</i></b>
<b>3. Aprendizaje y mejora continua</b> Habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones o problemas. Incluye la capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia propagando el Know how (saber cómo), además implica ser autocrítico y auto exigente, en un esfuerzo permanente de formación.
<b>4. Trabajo en equipo</b> Implica la intensión de colaboración y cooperación con terceros, formar parte de un grupo, trabajar con los demás, como actitud opuesta a la individual o competitiva.
<b><i>III. COMPETENCIAS ESPECIFICAS ESCENCIALES</i></b>
<b>5. Modalidades de contacto</b> Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegurar una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información, habla por todos y valora las contribuciones de los demás.

Continuación

<p><b>6. Dirección de equipos de trabajo - Empowerment</b> Es la capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad. Da poder al equipo de trabajo potenciándolo y responsabilizándolo</p>
<p><b>7. Orientación a los resultados</b> Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.</p>
<p style="text-align: center;"><b><i>IV. COMPETENCIAS ESPECIFICAS IMPORTANTES</i></b></p>
<p><b>8. Liderazgo</b> Establece claramente directivas, fija objetivos, prioridades y las comunica. Tiene energía y la transmite a otros. Motiva e inspira confianza. Tiene valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones. Plantea abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización.</p>
<p><b>9. Calidad de trabajo</b> Considera el grado de minuciosidad y exactitud en la ejecución de los trabajos encomendados, así como la incidencia de aciertos y errores que se advierten en su realización.</p>
<p style="text-align: center;"><b><i>V. COMPETENCIAS ESPECIFICAS COMPLEMENTARIAS</i></b></p>
<p><b>10. Alta adaptabilidad y flexibilidad</b> Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas rápida y adecuadamente</p>

### 4.1.3. Perfil por competencias - supervisores de grupo

El siguiente perfil se determinó con el gerente general de la empresa en base al análisis del total de tareas. Primero se determinó el puntaje de cada una, cuyo resultado es producto de los valores asignados a su frecuencia, importancia y dificultad, bajo la siguiente fórmula:  $F+IXD$ . (Ver anexo 11 y 14)

En una tabla agregamos las tareas y expusimos las competencias necesarias para su realización (ver anexo 17). En este caso resaltamos las cinco tareas más importantes y le dimos peso doble a las competencias. Luego seleccionamos las más requeridas en un perfil, según sus características, utilidad y naturaleza del trabajo —tomando como guía, el diccionario de competencias de Martha Alles— las cuales presentamos a continuación en el siguiente perfil:

**Cuadro 4: Perfil por competencias – supervisores de grupo**

<b><i>I. COMPETENCIAS GENERICAS ORGANIZACIONALES</i></b>
<b>1. Compromiso con la empresa</b> Siente como propios los objetivos de la organización. Previene y supera obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Cumple con sus compromisos, tanto los personales como los profesionales.
<b>2. Orientación al cliente</b> Tiene deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades.
<b><i>II. COMPETENCIAS GENERICAS DE ÁREA</i></b>
<b>3. Aprendizaje y mejora continua</b> Habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones o problemas. Incluye la capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia propagando el Know how, (saber cómo) además implica ser autocrítico y auto exigente, en un esfuerzo permanente de formación.
<b>4. Trabajo en equipo</b> Implica la intensión de colaboración y cooperación con terceros, formar parte de un grupo, trabajar con los demás, como actitud opuesta a la individual o competitiva.
<b><i>III. COMPETENCIAS ESPECIFICAS ESCENCIALES</i></b>
<b>5. Alta adaptabilidad y flexibilidad</b> Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas rápida y adecuadamente.

<p><b>6. Orientación a los resultados</b> Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.</p>
<p><b>7. Credibilidad Técnica</b> Es la capacidad necesaria para generar credibilidad en los demás sobre la base de sus conocimientos, habilidades y capacidad en el trabajo</p>
<p><b><i>IV. COMPETENCIAS ESPECIFICAS IMPORTANTES</i></b></p>
<p><b>8. Calidad de trabajo</b> Considera el grado de minuciosidad y exactitud en la ejecución de los trabajos encomendados, así como la incidencia de aciertos y errores que se advierten en su realización.</p>
<p><b>9. Confianza en sí mismo</b> Es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema. Esto incluye abordar nuevos y crecientes retos con una actitud de confianza en sus propias posibilidades, decisiones o puntos de vista.</p>
<p><b><i>V. COMPETENCIAS ESPECIFICAS COMPLEMENTARIAS</i></b></p>
<p><b>10. Impacto e influencia</b> Implica la intención de persuadir, convencer, influir o impresionar a los demás para que contribuyan a alcanzar sus propios objetivos. Está basado en el deseo de causar un efecto específico, una impresión determinada o una actuación concreta en los demás cuando se persigue un objetivo.</p>

El desarrollo de competencias va de la mano con las estrategias de productividad, eficacia, eficiencia, congruencia y competitividad, dada la necesidad del logro de la calidad a partir del desarrollo de las personas. Las competencias individuales y competencias estratégicas de la organización, están en estrecha relación, ya que son importantes para toda la empresa al ser desarrolladas en común.

Los perfiles por competencias de los tres cargos del área de mantenimiento resultantes de la investigación, tienen en cuenta que, un perfil efectivo integra varios tipos de competencias laborales y se diseña de acuerdo a los requerimientos del cargo y sus funciones claves, dándole una importancia central al elemento humano, buscando rescatar la esencia de las acciones que se emprenden, sus objetivos y propósitos fundamentales, a quienes van dirigidos, a fin de lograr el crecimiento y desarrollo integral del personal

#### 4.1.4. Resultados de evaluación del desempeño - personal de mantenimiento

En la tabla 1 observamos que siete trabajadores obtuvieron rango promedio (64%), — mínimo aceptable para realizar sus labores con alguna dificultad— Los cuatro restantes (36%) presentan rango superior al promedio —apropiado desempeñarse con gran eficiencia— pero aun así, deben capacitarse en aquellas competencias con niveles debajo de lo requerido. El trabajador numero 8 no presenta ninguna deficiencia, es decir no requiere de capacitación

Debido a que el personal de mantenimiento realiza directamente el cuidado y ejecución de las áreas verdes, es importante mejorar sus capacidades para incrementar y preservar de manera óptima los paisajes de Lima, brindando un servicio de calidad en beneficio de la empresa y de los habitantes de la ciudad.

El trabajador número 8 destaca en la organización por su gran desempeño, debe reconocérsele como un trabajador importante, también se le puede promover previa capacitación especializada para que afronte los retos de su nuevo cargo.

**Tabla 1: Resultados de evaluación del desempeño – personal de mantenimiento**

<b>Personal de mantenimiento</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Rangos</b>	<b>Análisis y conclusiones</b>
1	57	Promedio	Capacitación y motivación
2	66	Promedio	Capacitación y motivación
3	67	Promedio	Capacitación y motivación
4	55	Promedio	Capacitación y motivación
5	69	Promedio	Capacitación y motivación
6	68	Promedio	Capacitación y motivación
7	69	Promedio	Capacitación y motivación
8	88	Superior al promedio	Reconocimiento/Capacit espec/Promover
9	73	Superior al promedio	Capacitación y motivación/ Reconocimiento/Capac espec
10	84	Superior al promedio	Capacitación/ Reconocimiento/Capac espec
11	75	Superior al promedio	Capacitación y motivación/ Reconocimiento/Capac espec

#### 4.1.5. Resultados de evaluación de desempeño - supervisor general

Este colaborador presenta rango sobresaliente, es uno de los más importantes de la empresa, destaca por su responsabilidad, excelente desempeño y alta capacidad para realizar sus funciones

Es un talento valioso dentro de la organización debido a su buena performance en el cumplimiento de sus obligaciones. Debe recibir reconocimiento o incentivo, si hay ampliación de mercado debe dársele una capacitación especializada para desarrollar más su capacidad para el trabajo y pueda afrontar los retos futuros con mayor confianza.

**Tabla 2: Resultados de evaluación de desempeño – supervisor general**

<b>Supervisor general</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Rangos</b>	<b>Análisis y conclusiones</b>
1	91	Sobresaliente	Capac/Reconocim/Incentivo/Capac Esp

#### 4.1.6. Resultados de evaluación del desempeño - supervisores de grupo

Los resultados de las evaluaciones de los supervisores de grupo son muy dispares. Así tenemos que, el supervisor de grupo 1 tiene desempeño o rango sobresaliente y debido a su puntaje (96), es el mejor trabajador de la empresa. El supervisor de grupo 2 presenta varias deficiencias, es decir el nivel de sus competencias está por debajo de los estándares que se requieren y debido a esto no puede desempeñarse de manera óptima. El supervisor de grupo 3 presenta un rango superior al promedio con algunas competencias por repotenciar, para lo cual debe recurrir a capacitación y mejorar aún más su rendimiento.

Es recomendable que los supervisores de grupo presenten rangos superiores al promedio para cumplir adecuadamente con las exigencias del puesto. Así tenemos que, el supervisor de grupo 2 debe elevar sus capacidades con urgencia para alcanzar un nivel de desempeño adecuado que le permita realizar con eficiencia sus labores, de lo contrario podría rotar al puesto de personal de mantenimiento. Se debe destacar y premiar el excelente desempeño del supervisor de grupo 1, como valor importante de la empresa, además recibir reconocimiento o algún tipo de incentivo monetario o motivacional. Puede ser considerado para un cargo superior en caso el negocio lo demande, brindándosele una previa capacitación especializada.

**Tabla 3: Resultados de evaluación de desempeño – supervisores de grupo**

<b>Supervisor de grupo</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Rangos</b>	<b>Análisis y conclusiones</b>
1	96	Sobresaliente	Reconocim/Incentivo/Promov /Capac Esp
2	61	Promedio	Capacitación y motivación/rotar
3	73	Superior al promedio	Capacitación y motivación/reconocimiento

Los resultados obtenidos de la evaluación de desempeño sirven para identificar oportunidades de mejoras: primero, permite identificar las necesidades de capacitación y mejoramiento continuo del personal. Segundo, la adecuación o ajuste del instrumento utilizado para obtener resultados menos centralizados en las futuras evaluaciones de desempeño que se realicen. Tercero, enfatizar en los evaluadores, la importancia de ser objetivos en la evaluación. Y cuarto, la toma de nuevas decisiones respecto al personal que obtuvo altos y bajos resultados.

En el **anexo 20** se presenta el resultado de la evaluación entre nivel de competencia deseado y nivel actual de cada trabajador, además de la propuesta de capacitación del total de trabajadores.

#### 4.1.7. Total de trabajadores a capacitar – área de mantenimiento

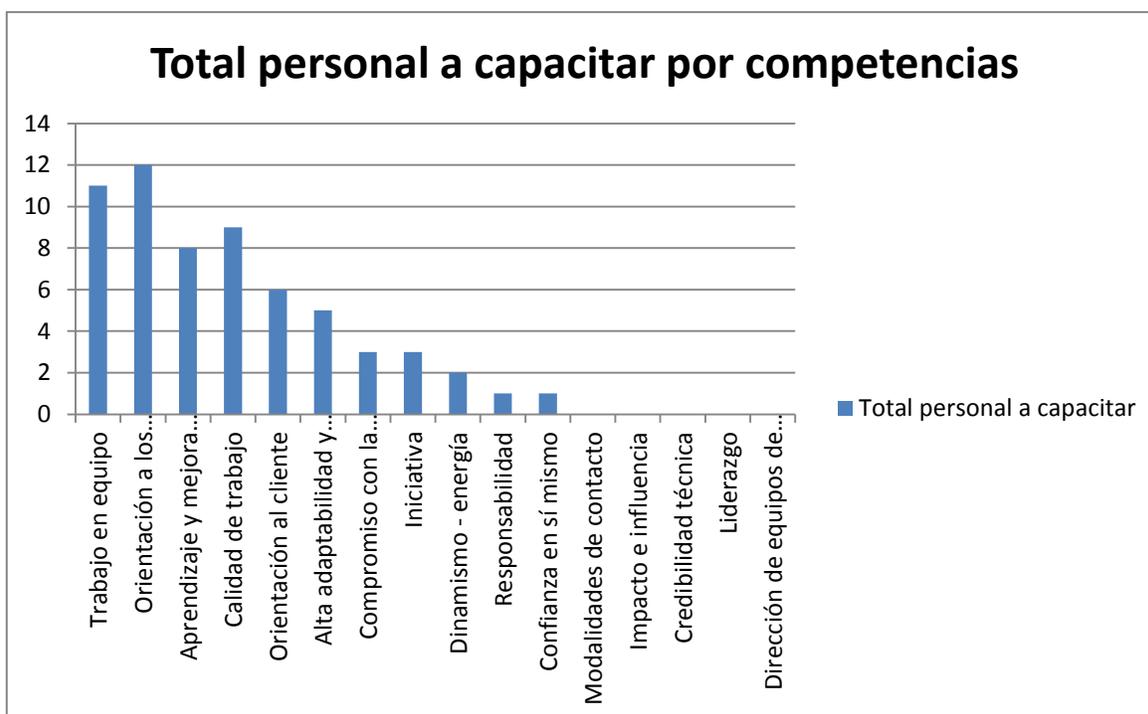
Luego de las evaluaciones, llegamos a la conclusión que deben ser capacitados diez trabajadores de mantenimiento, dos supervisores de grupo y supervisor general. La mayor deficiencia se presenta en orientación a los resultados (12 trabajadores), en segundo lugar, trabajo en equipo (11 trabajadores), calidad de trabajo (9 trabajadores), Aprendizaje y mejora continua (8 trabajadores), orientación al cliente (6 trabajadores). Lo cual indica que las mayores deficiencias se encuentran en las competencias esenciales, seguido por las de área y en tercer lugar en las organizacionales. Existen cinco competencias que no necesitan repotenciarse, y son: modalidades de contacto, impacto e influencia, credibilidad técnica, liderazgo, dirección de equipos de trabajo-empowerment.

Dos trabajadores no presentan deficiencias, un supervisor de grupo y un trabajador de mantenimiento, lo cual indica que 13 trabajadores recibirán capacitación.

**Tabla 4: Total de trabajadores a capacitar por competencias – área de mantenimiento**

Competencias	Propuesta	Tipo competencia	Personal mant	Sup grupo	Sup gen	Total trab
Orientación al cliente	F. Técnica 1-12, 14	Organizacional	4	1	1	6
Compromiso con la empresa	F. Técnica 20, 22	Organizacional	1	2	-	3
Aprendizaje y mejora continua	F. Técnica 1-12, 14, 22	De área	6	2	-	8
Trabajo en equipo	F. Técnica 1-12, 18, 21	De área	8	2	1	11
Orientación a los resultados	F. Técnica 1-12, 22	Esencial	10	2	-	12
Calidad de trabajo	F. Técnica 1-12, 17, 21	Esencial	7	2	-	9
Dinamismo - energía	F. Técnica 15, 22	Esencial	2	-	-	2
Alta adaptabilidad y flexibilidad	F. Técnica 13, 15, 16	Complementaria/ Esencial	3	2	-	5
Iniciativa	F. Técnica 15	Importantes	3	-	-	3
Responsabilidad	F. Técnica 21, 22	Importantes	1	-	-	1
Confianza en sí mismo	F. Técnica 19, 21, 22	Importantes	-	1	-	1

**Figura 7: Total de trabajadores a capacitar por competencias**



## 4.2. Discusión

El diseño de perfiles nace como estrategia para mejorar la gestión de recursos humanos, para enfrentar los retos que el cambiante mercado requiere, para lograr un desempeño laboral exitoso, basado en estrategias de productividad, eficacia, eficiencia, congruencia y competitividad, dada la necesidad del logro de la calidad a partir del desarrollo de las personas, respaldado en el diagnóstico de la organización, visión, misión y sus objetivos.

Un perfil efectivo integra varias competencias laborales, Alles, (2004), señala que para la elaboración de perfiles –existen competencias genéricas, que a su vez se dividen en organizacionales y de área, además de las específicas que a su vez pueden ser esenciales, importantes y complementarias, Estas son fundamentales en el desarrollo de un perfil”. Además, se requiere el diseño de perfiles laborales que correspondan al tipo operativo y de servicio, se elabora de acuerdo a los requerimientos del cargo y sus funciones claves, dándole una importancia central al elemento humano, los cuales pueden ser modificados cuando la organización lo considere necesario para su mejor gestión. Asimismo, la

elaboración de los perfiles por competencias, constituye un intento de gestión por competencias en métodos operativos e integrados para sustituir las viejas prácticas de recursos humanos en la empresa.

Cada competencia presenta un abanico de cuatro grados (A, B, C, D), estas pueden llevarse al nivel de detalle que se desee, según la precisión que se quiera dar al instrumento de evaluación. En nuestra propuesta, el grado "D" no indica ausencia de competencia, si no su desarrollo en el nivel mínimo, los rangos se definen, y con el tiempo pueden modificarse, es decir, si definimos una conducta en un nivel "A", luego podemos adaptarla a grados menores, usando la misma definición, o por el contrario, puede variar el concepto de la competencia, o la competencia misma. Las combinaciones de las competencias y sus niveles se hacen en base a los requerimientos y necesidades de la empresa y en aquello que de alguna manera la representa mejor. Según Martha Alles (2004): "Las competencias evolucionan de la misma manera que lo hacen las carreras de las personas, por lo tanto una competencia descrita como de nivel intermedio o inicial, evoluciona junto con el individuo que la posee, las competencias pueden cambiar o variar el grado en el cual son necesarias". También puede cambiar la competencia, en medida que se modifiquen las funciones y tareas del puesto de trabajo.

En cuanto a los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño por competencias de los tres cargos del área de mantenimiento, sobre un máximo de 100 puntos, ocho trabajadores figuran entre 40 – 69, en el rango promedio, lo cual deja en evidencia la baja capacidad y desempeño de nuestro recurso humano, significando el 53% del personal evaluado. En el rango inmediato superior, de 70 a 89, existen cinco trabajadores, lo cual es considerado un nivel muy aceptable. Finalmente, dos trabajadores son considerados "estrella", por presentar puntajes superiores a 90. Chiavenato (2009) dice lo siguiente: "si una empresa tiene descripciones de puestos por competencias, planes de carrera con relación a ellos y evalúa el desempeño de su personal por competencias, podrá desarrollar sus recursos humanos en relación a las competencias de la organización.

Por consiguiente, siendo la primera vez que se aplica este método, cabe señalar que mientras el análisis tradicional del puesto laboral se centra en los elementos de trabajo, la evaluación de las competencias estudia a las personas que mantienen un desempeño exitoso en el cargo, y define el puesto de trabajo en función de las características y conductas de las personas. Chiavenato (2009) indica que “la evaluación del desempeño es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de un trabajador, pero sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización”. La evaluación de desempeño por competencias, tiene la finalidad de detectar entre los puntos más importantes, el nivel de competencias de los trabajadores. Por otro lado, los resultados de la evaluación del desempeño permiten identificar claramente cuatro oportunidades de mejoras. Primero, permite identificar las necesidades de capacitación y mejora continua del personal. Segundo, la adecuación o ajuste del instrumento utilizado para obtener resultados menos centralizados en las futuras evaluaciones de desempeño que se realicen. Tercero, enfatizar en los evaluadores, jefes docentes de Oficinas, la importancia de ser objetivos en la evaluación. Y cuarto, la toma de nuevas decisiones respecto al personal que obtuvo bajas calificaciones, así como también a los trabajadores destacados.

Cabe señalar que siendo el objetivo principal del enfoque de gestión por competencias, el implantar un nuevo estilo de dirección en las organizaciones para gestionar los recursos humanos integralmente de una manera más efectiva, la presente investigación constituye una propuesta de experiencia de diseño e implementación de perfiles de competencias laborales para los cargos de la empresa de mantenimiento en áreas verdes de Lima metropolitana y un sistema de evaluación de estas competencias, que puede servir de punto de partida para implementar un sistema integral de gestión de recursos humanos por competencias.

En base a las evaluaciones por competencias y a las necesidades de los trabajadores se diseñó un plan de capacitación orientado a elevar las capacidades del personal, adjunto a una evaluación para determinar su eficiencia. Zapata, (2011) indica que “al momento de evaluar una capacitación, es necesario obtener información sobre los cambios que el programa ha provocado en el personal y su desempeño.” Se espera que el trabajador pueda plasmar lo aprendido en su puesto de trabajo, mejorando sus capacidades. De esta manera la empresa se beneficiará al satisfacer al cliente interno y externo, mejorando la calidad del servicio y la gestión de recursos humanos, motivándolo, integrándolo, repotenciándolo y mejorando la rentabilidad económica y el prestigio de la empresa.

# CAPÍTULO V

## PROPUESTA DE PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

### 5.1. Plan de capacitación

Como parte fundamental de esta investigación y seguido de los resultados de la evaluación del personal de servicio de la empresa de mantenimiento en áreas verdes, proponemos un plan de capacitación acorde con las necesidades encontradas, así mismo facilite el cumplimiento de los objetivos de la empresa, al cual le vamos a llamar programa de capacitación “emerger” el cual se encuentra detallado en el **anexo 21**.

### 5.2. Objetivos del plan de capacitación “emerger”

El objetivo principal de este plan de capacitación es procurar el desarrollo sostenido de sus miembros y de la empresa, teniendo como eje al ser humano, a través del mejoramiento y desarrollo de su capacidad de acción individual y en equipo, para la satisfacción específica de las necesidades materiales, intelectuales, afectivas y sociales.

### 5.3. Objetivos específicos

- Contribuir a la mejora del desempeño de las funciones establecidas en los puestos de trabajo, mediante una adecuada capacitación que cubra las principales necesidades del personal.
- Contribuir al logro de los objetivos establecidos en las áreas de trabajo, producto de la identificación de los empleados por su labor, todo esto como resultado de una capacitación eficiente.
- Impulsar y acompañar un proceso de cambio en la cultura organizacional, del cual deben formar parte todos los trabajadores de la empresa, para resolver los problemas y generar cambios positivos dentro de ella.

### 5.4. Necesidades de capacitación

En base al diagnóstico obtenido mediante la evaluación por competencias del personal de servicio en áreas verdes, hemos encontrado 11 necesidades de capacitación existentes en el personal que realiza el mantenimiento, es importante mencionar que una misma necesidad puede ser compartida por varios trabajadores.

1. Alta adaptabilidad y flexibilidad
2. Aprendizaje y mejora continua
3. Calidad de trabajo

4. Compromiso con la empresa
5. Confianza en sí mismo
6. Dinamismo – Energía
7. Iniciativa
8. Orientación a los resultados
9. Orientación al cliente
10. Responsabilidad
11. Trabajo en equipo

### **5.5. Técnicas de capacitación**

#### **En cuanto al uso**

- Conocimientos, destreza técnica
- Cambio actitudinal
- Mixtas

#### **En cuanto al tiempo**

- Después del ingreso a la empresa

#### **En cuanto al sitio de trabajo**

- En el sitio de trabajo (Fuera de servicio)
- Fuera del sitio de trabajo (empresas capacitadoras)

**Cuadro 5: Programa propuesto para el plan de capacitación “emerger”**

<b>Temática de la necesidad (competencias)</b>	<b>Cursos</b>	<b>Institución Capacitadora</b>
Alta adaptabilidad flexibilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inteligencia emocional en la empresa</li> <li>• Manejando el estrés laboral</li> <li>• Habilidades sociales</li> </ul>	IPAE Perú personal consultores IPAE
Aprendizaje y mejora continua	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de áreas verdes y jardinería</li> <li>• Motivación laboral</li> <li>• Calidad en el servicio y atención al cliente</li> </ul>	PUCP Perú personal consultores IPAE
Calidad de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de áreas verdes y jardinería</li> <li>• Calidad en el trabajo</li> <li>• Taller de valores: Calidad humana en el trabajo</li> </ul>	PUCP Perú personal consultores Perú personal consultores
Compromiso con la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mof manual operativo de funciones</li> <li>• Motivación laboral</li> </ul>	Gerente de rrhh IPAE
Confianza en sí mismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taller de valores: Calidad humana en el trabajo</li> <li>• Taller - autoestima</li> <li>• Motivación laboral</li> </ul>	Perú personal consultores Perú personal consultores Perú personal consultores
Dinamismo – Energía	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivación laboral</li> <li>• Manejando el estrés laboral</li> </ul>	Perú personal consultores Perú personal consultores
Iniciativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivación laboral</li> </ul>	IPAE
Orientación a los resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de áreas verdes y jardinería</li> <li>• Motivación laboral</li> </ul>	PUCP Perú personal consultores
Orientación al cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de áreas verdes y jardinería</li> <li>• Calidad en el servicio y técnicas de atención al cliente</li> </ul>	PUCP IPAE
Responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taller de valores: Calidad humana en el trabajo</li> <li>• Motivación laboral</li> </ul>	Perú personal consultores Perú personal consultores
Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de áreas verdes y jardinería</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Taller de valores: Calidad humana en el trabajo</li> </ul>	PUCP IPAE Perú personal consultores

**Cuadro 6: Costos proyectados de los cursos que forman el plan de capacitación “emerger”**

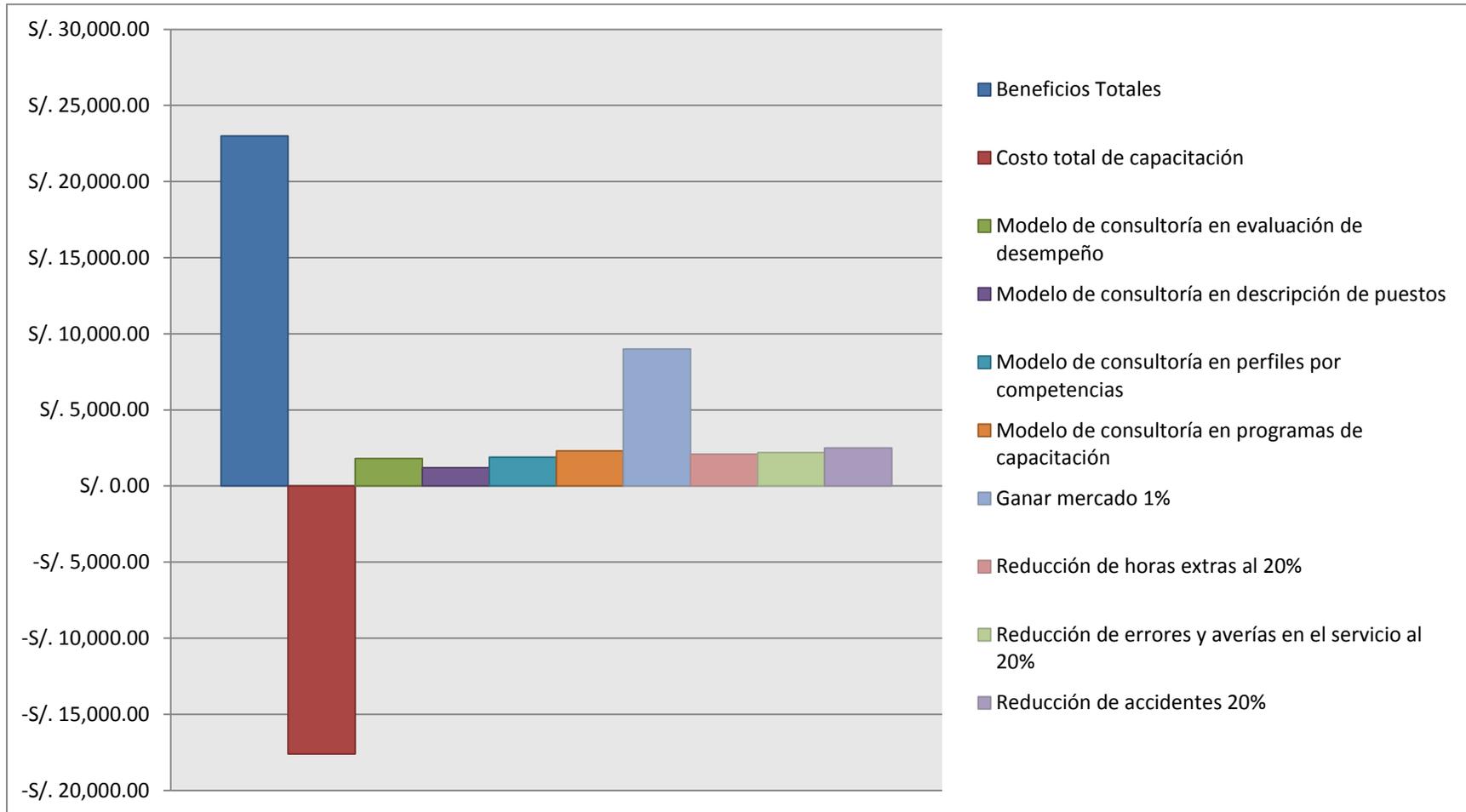
<b>Curso</b>	<b>Número de participantes</b>	<b>Costo por participantes</b>	<b>Costo total</b>
Inteligencia emocional en la empresa	5	S/. 160	S/. 800
Manejando el estrés laboral”	8	S/. 170	S/. 1360
Habilidades sociales	5	S/. 170	S/. 850
Motivación laboral	12	S/. 170	S/. 2040
Calidad en el servicio y atención al cliente	9	S/. 200	S/. 1800
Manual operativo de funciones - empresa	3	S/. 150	S/. 450
Calidad en el trabajo	9	S/. 170	S/. 1530
Taller de valores: calidad humana en el trabajo	11	S/. 200	S/. 2200
Trabajo en equipo	11	S/. 200	S/. 2200
Manejo de áreas verdes y jardinería	12	S/. 350	S/. 4200
Taller de autoestima	1	S/. 170	S/. 170
<b>Costo acumulado</b>			<b>S/. 17.600</b>

FUENTE: Elaboración propia

**Cuadro 7: Costo–Beneficio de la capacitación**

<b>Costos</b>	
Costo total de capacitación	S/. 17,600.00
Duración de la capacitación	86 horas
Número de estudiantes	15
Período sobre los beneficios fueron calculados	12 meses
<b>Beneficios cuantitativos</b>	
Modelo de consultoría en evaluación de desempeño	S/. 1,800.00
Modelo de consultoría en descripción de puestos	S/. 1,200.00
Modelo de consultoría en perfiles por competencias	S/. 1,900.00
Modelo de consultoría en programas de capacitación	S/. 2,300.00
Ganar mercado 1%	S/. 9,000.00
Reducción de horas extras al 30%	S/. 2,100.00
Reducción de errores y averías en el servicio al 30%	S/. 2,200.00
Reducción de accidentes 30%	S/. 2,500.00
<b>Beneficios cualitativos</b>	
Reducción de quejas de clientes 30 % (cualitativos)	S/. 0.00
Mayor versatilidad de los trabajadores 30 % (cualitativos)	S/. 0.00
Comunicación mas eficiente 30 % (cualitativos)	S/. 0.00
Mayor cooperación 30 % (cualitativos)	S/. 0.00
Mejora la atención al cliente 30 % (cualitativos)	S/. 0.00
Relaciones mas eficientes entre personal 30 % (cualitativos)	S/. 0.00
Mayor interés para el trabajo 30 % (cualitativos)	S/. 0.00
<b>Beneficios Totales</b>	<b>S/. 23,000.00</b>
<b>Retorno de inversión</b>	<b>131%</b>
<b>Período de recuperación de inversión (meses)</b>	<b>9</b>
<b>Costo de Capital</b>	<b>5.0%</b>
<b>VAN</b>	<b>S/. 4,304.76</b>
<b>TIR</b>	<b>30.7%</b>

**Figura 8: Costo Beneficio de la capacitación en un año**



FUENTE: Elaboración propia

## Evaluación de la capacitación

**Nivel 1: Reacción** (apenas finaliza el evento de capacitación, evalúa sentimientos)

Con la finalidad de ofrecerle un mejor servicio, su opinión y comentarios son muy importantes,

Mucho le agradeceremos dedique unos minutos para contestar esta encuesta.

**Nombre del curso:**

**Fecha de aplicación:**

**Instrucciones**

Lea atentamente cada una de las afirmaciones y maque la opción de respuesta que más se acerque a su opinión.

1: Totalmente en desacuerdo; 2: En desacuerdo; 3 Ni acuerdo ni en desacuerdo; 4: De acuerdo; 5: Totalmente de acuerdo

### I. Acerca del instructor

Presentó los objetivos, contenidos, actividades y formas de evaluación del curso	1	2	3	4	5
Cubrió en su totalidad el programa	1	2	3	4	5
El curso empezó y terminó a tiempo	1	2	3	4	5
Se comunicó de forma cortés	1	2	3	4	5
Prestó atención a las preguntas y comentarios	1	2	3	4	5
Propició el trabajo en equipo	1	2	3	4	5
Fomentó la innovación	1	2	3	4	5
Manifestó buen manejo de conceptos y destrezas sobre el tema.	1	2	3	4	5
Mostró conocimiento del material a profundidad	1	2	3	4	5
Manejó el curso según un plan de actividades	1	2	3	4	5
Incorporó experiencia práctica	1	2	3	4	5

### II. Acerca de la estructura y organización del curso

El aprendizaje adquirido le ayudó a incorporar ideas innovadoras en su desempeño	1	2	3	4	5
El contenido, organización y presentación de separatas permitió que se cumplieran los objetivos del curso	1	2	3	4	5
El horario y la duración del curso fueron apropiados	1	2	3	4	5
En general el curso fue bien organizado	1	2	3	4	5

### III. Acerca del centro de capacitación

Las instalaciones donde se llevó a cabo el curso son apropiadas (orden, limpieza, equipamiento)	1	2	3	4	5
Los procedimientos de registro se dieron con agilidad y sin burocratismo (inscripción y aviso).	1	2	3	4	5
En general, el servicio proporcionado por el centro de capacitación fue muy bueno	1	2	3	4	5

**Nivel 2: Aprendizaje** (examen una semana antes del evento y examen un mes después del evento, evalúa conocimientos)

Ejemplo: Manejo de áreas verdes

1. Defina brevemente el concepto de áreas verdes
2. Describa y defina porque son importantes las áreas verdes
3. Defina usted que es arborización urbana, elabore una lista de las especies arbóreas más usadas
4. Mencionar en que consiste la reproducción sexual y asexual de plantas
5. Mencionar porque son importantes los árboles en las ciudades
6. Mencionar porque son importantes los implementos de seguridad
7. ¿Cómo realiza usted una poda de árboles?
8. ¿Por qué son importantes los abonos naturales?
9. Recomendaciones para el mantenimiento y funcionamiento óptimo de los sistemas de riego tecnificados
10. Mencione las plagas que usted considera más dañinas en el cuidado de áreas verdes

**Nivel 3: Transferencia** (evaluar 8 meses después de la ejecución del evento de capacitación, evalúa comportamiento, actitudes, desempeño)

- Indicadores de desempeño en el lugar de trabajo (ver evaluación de desempeño)
- Observación de la aplicación
- Entrevistas con gerentes
- Análisis del entorno (¿se da la posibilidad de aplicar el curso?)

## **CAPÍTULO VI**

### **CONCLUSIONES**

1. De acuerdo al resultado de la investigación, en la empresa no existe un programa de capacitación del recurso humano que responda al tipo de negocio y a las expectativas de crecimiento de la organización.
2. Los perfiles por competencias propuestos corresponden a los cargos de personal de mantenimiento en áreas verdes, supervisores de grupo y supervisor general.
3. La elaboración de perfiles de los cargos de la empresa y las pruebas realizadas han permitido el diseño y aplicación de instrumentos apropiados para la evaluación del desempeño y selección de los trabajadores, la cual se hacía de manera subjetiva.
4. El 53% de los trabajadores alcanzaron el rango mínimo aceptable (promedio, 40 - 69 puntos), lo que hace necesaria la implementación de un programa de capacitación que contribuya a su desarrollo profesional, elevar su desempeño y lograr el crecimiento de la organización.
5. Los eventos de capacitación que requiere la empresa tienen que ver con el manejo de áreas verdes, trabajo en equipo, calidad en el servicio y atención al cliente, motivación laboral, inteligencia emocional y manejo de estrés laboral.

## **CAPÍTULO VII**

### **RECOMENDACIONES**

1. Implementar los perfiles de los tres cargos en el área de mantenimiento como proyecto piloto para el desarrollo y mejoramiento de un sistema integral de gestión de recursos humanos por competencias en la empresa.
2. Revisar el proceso de selección de recursos humanos e integrarlo al modelo de competencias, estableciendo criterios y pruebas de selección de acuerdo a los perfiles establecidos.
3. Realizar la evaluación de desempeño por competencias de los trabajadores dos veces por año, informando al evaluado los resultados para optimizar el cumplimiento de sus funciones.
4. Desarrollar y continuar con estudios complementarios, orientados a la implementación del modelo de gestión por competencias para las empresas que brindan servicios de mantenimiento y ejecución de áreas verdes, lo cual redundara en el mejoramiento y ampliación de áreas verdes en Lima metropolitana, mejorando la calidad de vida de los habitantes.
5. Evaluar la efectividad del programa de capacitación, tomando en cuenta tres niveles: reacción, aprendizaje y transferencia, estas evaluaciones se hacen a través del tiempo, comentando a los trabajadores sobre su desempeño y la evolución de sus conocimientos, generando retroalimentación en cada evaluación que se realiza, promoviendo su desarrollo dentro de la empresa.

## CAPÍTULO VIII

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

#### 1. Libros

ALLES, MA. 2004. Gestión por competencias: el diccionario. Tercera edición. Editorial Granica. Buenos Aires. Argentina. 397 pp.

ALLES, MA. 2006. Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias. Segunda edición. Editorial Granica. Buenos Aires. Argentina. 448 pp.

BERNAL, CA. 2000. Metodología de la investigación para administración y economía. Primera edición. Editorial Nomos S.A. Colombia. 262 pp.

CHIAVENATO, I. 2007. Administración de recursos humanos: el capital humano. Octava edición. . Editorial McGraw-Hill/Interamericana editores, SA. DE CV. México. 500 pp.

CHIAVENATO, I. 2009. Gestión del talento humano. Tercera edición. Editorial McGraw-Hill/Interamericana editores, SA. DE CV. México. 586 pp.

GOLEMAN, DP. 2000. La inteligencia emocional. Ediciones B Argentina S.A. Primera edición. 301 pp.

MENDOZA N, A. 1998. Capacitación por la calidad y la productividad. México. Editorial Trillas. 320 pp.

## 2. Revistas y documentos

CONAM. 2001. Reglamento de Organización y Funciones del Consejo Nacional del Ambiente (CONAM), Decreto Supremo N° 022-2001-PCM, Publicado el 08 de marzo del 2001. 15 pp.

DISTRITO DE BARRANQUILLA, 2008. Plan de ordenamiento territorial del Distrito Especial, Industrial y Portuario de Barranquilla. Secretaria distrital de planeación. Barranquilla, Colombia. 311 pp.

HOSHI, V. 2005. Diploma de especialización en gestión de recursos humanos en las organizaciones. Modulo: Sistema de gestión de recursos humanos, evaluación de desempeño y desarrollo de carrera. 500 pp.

MINISTERIO DEL AMBIENTE, 2009. Política Nacional del Ambiente, Decreto Supremo N° 012-2009-MINAM de 23 de Mayo de 2009, Lima – Perú. 44 pp.

MORENO F, O. 2007. Agricultura Urbana: Nuevas Estrategias de Integración Social y Recuperación Ambiental en la Ciudad. Revista Electrónica DU&P. Diseño Urbano y Paisaje Volumen IV, N°11. Centro de Estudios Arquitectónicos, Urbanísticos y del Paisaje. Universidad Central de Chile. Santiago, Chile.152 pp.

MUNICIPALIDAD DE ÁVILA. 2004. Ordenanza Municipal de arbolado urbano y áreas verdes del termino municipal de Ávila, ordenanza 203, Ávila – España. 64 pp.

MUNICIPALIDAD METROPOLITANA DE LIMA. 2003. Régimen de intangibilidad, protección, conservación, defensa y mantenimiento de las áreas verdes de uso público de Lima metropolitana, Ordenanza 525, Lima – Perú. 6 pp.

NORMA INTERNACIONAL ISO 9000, 2005. Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario, Publicado por la Secretaría Central de ISO en Ginebra, Suiza, como traducción oficial en español avalada por 7 comités miembros de ISO.32 pp.

SÁNCHEZ G, A. 2009. Programa de Formación Continua para Docentes: Gestión Ambiental en Instituciones Educativas. Programa Metropolitano de Educación Ambiental, Elaborado por: Ciudad Saludable en el marco del “Programa de recolección selectiva y formalización de segregadores en el cercado de Lima”. Lima – Perú.29 pp.

### 3. Tesis

D’AMBROSIO, Mariela. 1997. Programa de Capacitación y Adiestramiento para el Personal Administrativo y Obrero de la Clínica Lara. Tesis para obtener el grado académico de Licenciado en Administración Comercial. Universidad Centro Occidental "Lisandro Alvarado". Lara, Venezuela.

LATORRE N, P. 2007. Rediseño del Proceso de Capacitación de una Empresa Minera del País. Tesis para optar al título de Ingeniero Civil Industrial. Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas. Departamento de ingeniería Industrial. Universidad de Chile. Santiago, Chile. 180 pp.

PÉREZ H, R. 2006. Modelo del perfil de los cargos por competencias laborales del técnico medio en construcción civil para el mejoramiento de la formación y la eficiencia del trabajo. Tesis para optar el título de doctor en ciencias pedagógicas, Universidad “Enrique José Varona”, La Habana, Cuba. 147 pp.

SCHERMAN T, D. 2004. Diseño e implementación de un nuevo sistema de evaluación de desempeño para la empresa Terra Networks Chile S.A. Tesis para optar al título de Ingeniero Comercial. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Departamento de Administración y Economía. Universidad de Chile. Santiago, Chile.

#### 4. Páginas de internet

CENTRO INTERAMERICANO PARA EL DESARROLLO DEL CONOCIMIENTO EN LA FORMACION PROFESIONAL (CINTERFOR). 2009. Gestión de la calidad en la formación. [En línea]. Consultado 09/09/2011. Disponible en [http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/calidad/doc/iso\\_comp/iv.htm](http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/calidad/doc/iso_comp/iv.htm)

CHUQUISENGO, R. 2008. Gestión del talento humano. [En línea]. Lima, Perú. Consultado 09/09/2011. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos16/gestion-del-talento/gestion-del-talento.shtml>

COPAS M, CA. Ensayo Capacitación En Gestión Pública En Tarija-Bolivia. [En línea]. Consultado 09/09/2011. <http://www.buenastareas.com/ensayos/Ensayo-pacitaci%C3%B3n-En-Gesti%C3%B3n-P%C3%BAblica-En/312379.html> (consultado 09/09/2011)

DIGITAL WARE, 2011. State at the art and technologies, glosario de recursos humanos. [En línea]. Bogotá, Colombia. Consultado 09/09/2011. Disponible en <http://190.144.137.58/glosario/c.htm>

EMPRENEDORES Y PYMES. 2011. Tipos de capacitación. [En línea]. Consultado 09/09/2011. Disponible en <http://www.emprendepyme.net/tipos-de-capacitacion.html>

FEDERACION DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO COSTA RICA (FEDEAC), 2004. Manual de gestión del talento humano. [En línea]. Consultado 09/09/2011. Disponible en [http://www.avizora.com/publicaciones/marketing/textos/manual\\_gestion\\_talento\\_humano\\_0004.htm](http://www.avizora.com/publicaciones/marketing/textos/manual_gestion_talento_humano_0004.htm)

GRAMINGA, MR. 2005. Consultoría e Treinamento Empresarial. [En línea]. Belo Horizonte – Brasil, Visitado el 12/05/2011. Disponible en <http://www.sht.com.ar/archivo/temas/competencias.htm#Autor>

LIRA, C. 2005. Gestión por competencias, fundamentos y bases para su implantación. [En línea]. Visitado el 12/05/2011. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos-pdf/gestion-por-competencias/gestion-por-competencias.pdf>

MARTÍNEZ S, L. 2004. Reclutamiento y selección de Recursos humanos. [En línea]. Visitado el 12/05/2011. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/admonrrhh1ari.htm>

MEZA A, M. y MONCADA M, J. 2010. Las áreas verdes de la ciudad de México. Un reto actual. Cripta Nova. Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales. [En línea]. Consultado 08/08/2011. <http://www.ub.edu/geocrit/sn/sn-331/sn-331-56.htm>

MORA V, C. 2007. Beneficios y consejos prácticos para la evaluación del desempeño. [En línea]. Carabobo, Venezuela. Visitado el 12/05/2011. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/beneficios-y-consejos-practicos-para-la-evaluacion-del-desempeno.htm>

MORALES A, O. 2008. Gestión de Recursos Humanos basada en competencias. [En línea]. Santo Domingo, República Dominicana Consultado 2/05/2011. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/gestion-de-recursos-humanos-basado-en-competencias.htm>

NEILSON V, J. 2002. Formación y capacitación del talento humano. Chile. [En línea]. Visitado el 12/05/2011. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/49/capacitajaim.htm>

OVIEDO S, P. et all, 2005. Administración de Recursos Humanos? : Proceso de selección del personal. [En línea]. Asunción, Paraguay. Visitado el 12/05/2011. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos57/proceso-seleccion-personal/proceso-seleccion-personal2.shtml>

RAMIREZ, FE. 2011. Guía para el diseño de programas de capacitación. [En línea]. Visitado el 12/05/2011. Disponible en <http://www.ilustrados.com/tema/4751/Guia-para-diseno-Programas-Capacitacion.html>

RAMIREZ, J. 2006. Administración de recursos humanos. Maracaibo, Venezuela. [En línea]. Visitado el 12/05/2011. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos42/administracion-recursos-humanos/administracion-recursos-humanos.shtml>

SANTOS T, Y. 2007. Gestión por competencias con enfoque de procesos [en línea]. Visitado el 12/05/2011. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/gestion-por-competencias-con-enfoque-de-procesos.htm#mas-autor>

VECINO, JM. 2008. Ideas para diseñar e implementar un plan orientado al desarrollo de competencias y capacitación en la organización [en línea]. Consultado 12/05/2011. Disponible en [http://www.degerencia.com/articulo/ideas\\_para\\_un\\_plan\\_de\\_desarrollo\\_de\\_competencias](http://www.degerencia.com/articulo/ideas_para_un_plan_de_desarrollo_de_competencias)

ZAPATA C, R. Enciclopedia multimedia virtual (EMVI). Medir el Impacto de la Capacitación. [En línea]. Málaga, España. Consultado 10/09/2011. Disponible en <http://www.eumed.net/libros/2005/lmr/14.htm>

## **CAPÍTULO IX**

### **ANEXOS**

## ANEXO 1

### Matriz de consistencia

#### Programa de capacitación para una empresa de mantenimiento en áreas verdes de Lima metropolitana

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
<p><b>Problema general</b> ¿En qué medida la aplicación de un programa de capacitación mejorará el desempeño de los trabajadores y de la empresa de mantenimiento en áreas verdes en Lima?</p> <p><b>Problemas secundarios</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué competencias comprenderán los cargos de la empresa de mantenimiento en áreas verdes?</li> <li>• ¿De qué manera podrá evaluarse por competencias el desempeño de los trabajadores de la empresa de mantenimiento en áreas verdes?</li> <li>• ¿Cuál es el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de mantenimiento en áreas verdes?</li> <li>• ¿Qué actividades educativas debería comprender un programa de capacitación para elaborar el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de mantenimiento en áreas verdes?</li> </ul>	<p><b>Objetivo general</b> Evaluar el desempeño de los trabajadores de una empresa dedicada al ornato y mantenimiento de áreas verdes para recomendar un programa de capacitación orientado a elevar el rendimiento.</p> <p><b>Objetivos específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar los perfiles por competencias de los cargos de la empresa de mantenimiento en áreas verdes.</li> <li>• Elaborar instrumentos de evaluación por competencias del desempeño de los trabajadores de la empresa de mantenimiento en áreas verdes.</li> <li>• Evaluar el nivel de desempeño de los trabajadores de la empresa de mantenimiento en áreas verdes.</li> <li>• Determinar los eventos de capacitación para elevar el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de mantenimiento en áreas verdes.</li> </ul>	<p><b>Hipótesis general</b> La aplicación de un programa de capacitación permitirá elevar el desempeño de los trabajadores de la empresa de mantenimiento en áreas verdes en Lima.</p> <p><b>Hipótesis específicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El diseño de los perfiles por competencia contribuirá a mejorar el desempeño de los trabajadores de la empresa de mantenimiento en áreas verdes.</li> <li>• La construcción de los perfiles por competencias requiere la definición de competencias genéricas y específicas</li> <li>• El desempeño de los trabajadores se reportará con un nivel bajo al ser evaluados por competencias.</li> <li>• La empresa necesitará un programa de capacitación con eventos específicos para elevar el desempeño de los trabajadores de la empresa de mantenimiento en áreas verdes.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. De acuerdo al resultado de la investigación, en la empresa no existe un programa de capacitación del recurso humano que responda al tipo de negocio y a las expectativas de crecimiento de la organización.</li> <li>2. Los perfiles por competencias propuestos corresponden a los cargos de personal de mantenimiento en áreas verdes, supervisores de grupo y supervisor general.</li> <li>3. La elaboración de perfiles de los cargos de la empresa han permitido el diseño y aplicación de instrumentos apropiados para la evaluación del desempeño y selección de los trabajadores, la cual se hacía de manera subjetiva.</li> <li>4. El 53% de los trabajadores alcanzaron el rango mínimo aceptable (promedio, 40 - 69 puntos), lo que hace necesaria la implementación de un programa de capacitación que contribuya a su desarrollo profesional, elevar su desempeño y lograr el crecimiento de la organización.</li> <li>5. Los eventos de capacitación que requiere la empresa tienen que ver con el manejo de áreas verdes, trabajo en equipo, calidad en el servicio y atención al cliente, motivación laboral, inteligencia emocional y manejo de estrés laboral.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementar los perfiles de los tres cargos en el área de mantenimiento como proyecto piloto para el desarrollo y mejoramiento de un sistema integral de gestión de recursos humanos por competencias en la empresa.</li> <li>2. Revisar el proceso de selección de recursos humanos e integrarlo al modelo de competencias, estableciendo criterios y pruebas de selección de acuerdo a los perfiles establecidos.</li> <li>3. Realizar la evaluación de desempeño por competencias de los trabajadores dos veces por año, informando al evaluado los resultados para optimizar el cumplimiento de sus funciones.</li> <li>4. Desarrollar y continuar con estudios complementarios, orientados a la implementación del modelo de gestión por competencias para las empresas que brindan servicios de mantenimiento y ejecución de áreas verdes, lo cual redundará en el mejoramiento y ampliación de áreas verdes en Lima metropolitana, mejorando la calidad de vida de los habitantes.</li> <li>5. Evaluar la efectividad del programa de capacitación, tomando en cuenta tres niveles: reacción, aprendizaje y transferencia, estas evaluaciones se hacen a través del tiempo, comentando a los trabajadores sobre su desempeño y la evolución de sus conocimientos, generando retroalimentación en cada evaluación que se realiza, promoviendo su desarrollo dentro de la empresa.</li> </ol>

FUENTE: Elaboración propia

## ANEXO 2

### CUESTIONARIO DE EXPERTOS EN GESTION DE PARQUES Y JARDINES

#### 1. DATOS DEL EVALUADO

Apellidos	Nombres	Empresa	Oficina	Cargo	Lugar
		Arquitectura y paisaje			

#### 2. EVALUACIÓN

Al evaluador: Marque con un aspa (X) la evaluación que le corresponda al evaluado.

VALORES DE CALIFICACIÓN	A: Siempre	B: <i>La mayoría de veces</i>	C: <i>Pocas veces</i>	D: <i>Nunca</i>
-------------------------	------------	-------------------------------	-----------------------	-----------------

1. Hace uso de riego tecnificado por aspersión y goteo para el mantenimiento de áreas verdes?

A. Siempre	B. La mayoría de veces	C. Pocas veces	D. Nunca
		X	

2. Realiza fumigaciones con insecticidas específicos semanalmente para combatir plagas o enfermedades?

A. Siempre	B. La mayoría de veces	C. Pocas veces	D. Nunca
		X	

3. Aplica abonos naturales (guano, pajilla de arroz, humus, etc.) para mejorar la textura y estructura de los suelos usados para mantenimiento de áreas verdes?

A. Siempre	B. La mayoría de veces	C. Pocas veces	D. Nunca
X			

4. Utiliza fertilizantes químicos nitrogenados para el mantenimiento de áreas verdes?

A. Siempre	B. La mayoría de veces	C. Pocas veces	D. Nunca
x			

5. Destinan un lugar para acopio de malezas y desperdicios de plantas, árboles, etc.?

A. Siempre	B. La mayoría de veces	C. Pocas veces	D. Nunca
x			

6. Después de la poda de ramas de árboles utiliza algún fungicida o tratamiento específico?

A. Siempre	B. La mayoría de veces	C. Pocas veces	D. Nunca
	x		

7. Utiliza abonos foliares para las plantas ornamentales?

A. Siempre	B. La mayoría de veces	C. Pocas veces	D. Nunca
x			

8. Realiza la limpieza de papeles, bolsas y agentes contaminantes de manera diaria de las áreas verdes?

A. Siempre	B. La mayoría de veces	C. Pocas veces	D. Nunca
x			

9. En época de verano realiza el riego muy temprano por la mañana, o pasadas las 3 de la tarde, para evitar deterioro de las plantas?

A. Siempre	B. La mayoría de veces	C. Pocas veces	D. Nunca
x			

10. Realiza desinfecciones de suelo, donde es evidente la contaminación por hongos?

A. Siempre	B. La mayoría de veces	C. Pocas veces	D. Nunca
x			

## ANEXO 2

### CUESTIONARIO DE EXPERTOS EN GESTION DE PARQUES Y JARDINES

#### 1. DATOS DEL EVALUADO

Apellidos	Nombres	Empresa	Oficina	Cargo	Lugar
		Hertz Servicios integrales			Refinería Conchán

#### 2. EVALUACIÓN

Al evaluador: Marque con un aspa (X) la evaluación que le corresponda al evaluado.

VALORES DE CALIFICACIÓN	A: Siempre	B: <i>La mayoría de veces</i>	C: <i>Pocas veces</i>	D: <i>Nunca</i>
-------------------------	------------	-------------------------------	-----------------------	-----------------

1. Hace uso de riego tecnificado por aspersión y goteo para el mantenimiento de áreas verdes?

A. Siempre	B. La mayoría de veces	C. Pocas veces	D. Nunca
x			

2. Realiza fumigaciones con insecticidas específicos semanalmente para combatir plagas o enfermedades?

A. Siempre	B. La mayoría de veces	C. Pocas veces	D. Nunca
		x	

3. Aplica abonos naturales (guano, pajilla de arroz, humus, etc.) para mejorar la textura y estructura de los suelos usados para mantenimiento de áreas verdes?

A. Siempre	B. La mayoría de veces	C. Pocas veces	D. Nunca
		x	

4. Utiliza fertilizantes químicos nitrogenados para el mantenimiento de áreas verdes?

A. Siempre	B. La mayoría de veces	C. Pocas veces	D. Nunca
		X	

5. Destinan un lugar para acopio de malezas y desperdicios de plantas, árboles, etc.?

A. Siempre	B. La mayoría de veces	C. Pocas veces	D. Nunca
X			

6. Después de la poda de ramas de árboles utiliza algún fungicida o tratamiento específico?

A. Siempre	B. La mayoría de veces	C. Pocas veces	D. Nunca
		X	

7. Utiliza abonos foliares para las plantas ornamentales?

A. Siempre	B. La mayoría de veces	C. Pocas veces	D. Nunca
X			

8. Realiza la limpieza de papeles, bolsas y agentes contaminantes de manera diaria de las áreas verdes?

A. Siempre	B. La mayoría de veces	C. Pocas veces	D. Nunca
X			

9. En época de verano realiza el riego muy temprano por la mañana, o pasadas las 3 de la tarde, para evitar deterioro de las plantas?

A. Siempre	B. La mayoría de veces	C. Pocas veces	D. Nunca
X			

10. Realiza desinfecciones de suelo, donde es evidente la contaminación por hongos?

A. Siempre	B. La mayoría de veces	C. Pocas veces	D. Nunca
			X

## ANEXO 2

### CUESTIONARIO DE EXPERTOS EN GESTION DE PARQUES Y JARDINES

#### 1. DATOS DEL EVALUADO

Apellidos	Nombres	Empresa	Oficina	Cargo	Lugar
Gutiérrez Antezana	Alfredo	MSS	Subgerencia de Limpieza Publica, Parques y Jardines	Ing. De campo	

#### 2. EVALUACIÓN

Al evaluador: Marque con un aspa (X) la evaluación que le corresponda al evaluado.

VALORES DE CALIFICACIÓN	A: Siempre	B: <i>La mayoría de veces</i>	C: <i>Pocas veces</i>	D: <i>Nunca</i>
-------------------------	------------	-------------------------------	-----------------------	-----------------

1. Hace uso de riego tecnificado por aspersión y goteo para el mantenimiento de áreas verdes?

A. Siempre	B. La mayoría de veces	C. Pocas veces	D. Nunca
		X	

2. Realiza fumigaciones con insecticidas específicos semanalmente para combatir plagas o enfermedades?

A. Siempre	B. La mayoría de veces	C. Pocas veces	D. Nunca
X			

3. Aplica abonos naturales (guano, pajilla de arroz, humus, etc.) para mejorar la textura y estructura de los suelos usados para mantenimiento de áreas verdes?

A. Siempre	B. La mayoría de veces	C. Pocas veces	D. Nunca
X			

4. Utiliza fertilizantes químicos nitrogenados para el mantenimiento de áreas verdes?

A. Siempre	B. La mayoría de veces	C. Pocas veces	D. Nunca
		X	

5. Destinan un lugar para acopio de malezas y desperdicios de plantas, árboles, etc.?

A. Siempre	B. La mayoría de veces	C. Pocas veces	D. Nunca
X			

6. Después de la poda de ramas de árboles utiliza algún fungicida o tratamiento específico?

A. Siempre	B. La mayoría de veces	C. Pocas veces	D. Nunca
		X	

7. Utiliza abonos foliares para las plantas ornamentales?

A. Siempre	B. La mayoría de veces	C. Pocas veces	D. Nunca
X			

8. Realiza la limpieza de papeles, bolsas y agentes contaminantes de manera diaria de las áreas verdes?

A. Siempre	B. La mayoría de veces	C. Pocas veces	D. Nunca
X			

9. En época de verano realiza el riego muy temprano por la mañana, o pasadas las 3 de la tarde, para evitar deterioro de las plantas?

A. Siempre	B. La mayoría de veces	C. Pocas veces	D. Nunca
X			

10. Realiza desinfecciones de suelo, donde es evidente la contaminación por hongos?

A. Siempre	B. La mayoría de veces	C. Pocas veces	D. Nunca
		X	

## ANEXO 2

### CUESTIONARIO DE EXPERTOS EN GESTION DE PARQUES Y JARDINES

#### 1. DATOS DEL EVALUADO

Apellidos	Nombres	Empresa	Oficina	Cargo	Lugar
ARAGON CALDERON	ABIGAIL	PISERSA	OPERACIONES	SUPERVISOR DE JARDINERIA	LA PERLA

#### 2. EVALUACIÓN

Al evaluador: Marque con un aspa (X) la evaluación que le corresponda al evaluado.

VALORES DE CALIFICACIÓN	A: Siempre B: La mayoría de veces C: Pocas veces D: Nunca
-------------------------	---

1. Hace uso de riego tecnificado por aspersión y goteo para el mantenimiento de áreas verdes?

A. Siempre	B. La mayoría de veces	C. Pocas veces	D. Nunca
X			

2. Realiza fumigaciones con insecticidas específicos semanalmente para combatir plagas o enfermedades?

A. Siempre	B. La mayoría de veces	C. Pocas veces	D. Nunca
		X	

3. Aplica abonos naturales (guano, pajilla de arroz, humus, etc.) para mejorar la textura y estructura de los suelos usados para mantenimiento de áreas verdes?

A. Siempre	B. La mayoría de veces	C. Pocas veces	D. Nunca
X			

4. Utiliza fertilizantes químicos nitrogenados para el mantenimiento de áreas verdes?

A. Siempre	B. La mayoría de veces	C. Pocas veces	D. Nunca
		X	

5. Destinan un lugar para acopio de malezas y desperdicios de plantas, árboles, etc.?

A. Siempre	B. La mayoría de veces	C. Pocas veces	D. Nunca
X			

6. Después de la poda de ramas de árboles utiliza algún fungicida o tratamiento específico?

A. Siempre	B. La mayoría de veces	C. Pocas veces	D. Nunca
	X		

7. Utiliza abonos foliares para las plantas ornamentales?

A. Siempre	B. La mayoría de veces	C. Pocas veces	D. Nunca
	X		

8. Realiza la limpieza de papeles, bolsas y agentes contaminantes de manera diaria de las áreas verdes?

A. Siempre	B. La mayoría de veces	C. Pocas veces	D. Nunca
X			

9. En época de verano realiza el riego muy temprano por la mañana, o pasadas las 3 de la tarde, para evitar deterioro de las plantas?

A. Siempre	B. La mayoría de veces	C. Pocas veces	D. Nunca
	X		

10. Realiza desinfecciones de suelo, donde es evidente la contaminación por hongos?

A. Siempre	B. La mayoría de veces	C. Pocas veces	D. Nunca
X			

## ANEXO 2

### CUESTIONARIO DE EXPERTOS EN GESTION DE PARQUES Y JARDINES

#### 1. DATOS DEL EVALUADO

Apellidos	Nombres	Empresa	Oficina	Cargo	Lugar
		RELIMA AMBIENTAL		Coordinador	Bosque Olivar

#### 2. EVALUACIÓN

Al evaluador: Marque con un aspa (X) la evaluación que le corresponda al evaluado.

VALORES DE CALIFICACIÓN	A: Siempre	B: <i>La mayoría de veces</i>	C: <i>Pocas veces</i>	D: <i>Nunca</i>
-------------------------	------------	-------------------------------	-----------------------	-----------------

1. Hace uso de riego tecnificado por aspersión y goteo para el mantenimiento de áreas verdes?

A. Siempre	B. La mayoría de veces	C. Pocas veces	D. Nunca
		X	

2. Realiza fumigaciones con insecticidas específicos semanalmente para combatir plagas o enfermedades?

A. Siempre	B. La mayoría de veces	C. Pocas veces	D. Nunca
		X	

3. Aplica abonos naturales (guano, pajilla de arroz, humus, etc.) para mejorar la textura y estructura de los suelos usados para mantenimiento de áreas verdes?

A. Siempre	B. La mayoría de veces	C. Pocas veces	D. Nunca
		X	

4. Utiliza fertilizantes químicos nitrogenados para el mantenimiento de áreas verdes?

A. Siempre	B. La mayoría de veces	C. Pocas veces	D. Nunca
		X	

5. Destinan un lugar para acopio de malezas y desperdicios de plantas, árboles, etc.?

A. Siempre	B. La mayoría de veces	C. Pocas veces	D. Nunca
	X		

6. Después de la poda de ramas de árboles utiliza algún fungicida o tratamiento específico?

A. Siempre	B. La mayoría de veces	C. Pocas veces	D. Nunca
X			

7. Utiliza abonos foliares para las plantas ornamentales?

A. Siempre	B. La mayoría de veces	C. Pocas veces	D. Nunca
X			

8. Realiza la limpieza de papeles, bolsas y agentes contaminantes de manera diaria de las áreas verdes?

A. Siempre	B. La mayoría de veces	C. Pocas veces	D. Nunca
X			

9. En época de verano realiza el riego muy temprano por la mañana, o pasadas las 3 de la tarde, para evitar deterioro de las plantas?

A. Siempre	B. La mayoría de veces	C. Pocas veces	D. Nunca
	X		

10. Realiza desinfecciones de suelo, donde es evidente la contaminación por hongos?

A. Siempre	B. La mayoría de veces	C. Pocas veces	D. Nunca
X			

## ANEXO 2

### CUESTIONARIO DE EXPERTOS EN GESTION DE PARQUES Y JARDINES

#### 1. DATOS DEL EVALUADO

Apellidos	Nombres	Empresa	Oficina	Cargo	Lugar
		UNALM			La Molina

#### 2. EVALUACIÓN

Al evaluador: Marque con un aspa (X) la evaluación que le corresponda al evaluado.

VALORES DE CALIFICACIÓN	A: Siempre	B: <i>La mayoría de veces</i>	C: <i>Pocas veces</i>	D: <i>Nunca</i>
-------------------------	------------	-------------------------------	-----------------------	-----------------

1. Hace uso de riego tecnificado por aspersión y goteo para el mantenimiento de áreas verdes?

A. Siempre	B. La mayoría de veces	C. Pocas veces	D. Nunca
			X

2. Realiza fumigaciones con insecticidas específicos semanalmente para combatir plagas o enfermedades?

A. Siempre	B. La mayoría de veces	C. Pocas veces	D. Nunca
			X

3. Aplica abonos naturales (guano, pajilla de arroz, humus, etc.) para mejorar la textura y estructura de los suelos usados para mantenimiento de áreas verdes?

A. Siempre	B. La mayoría de veces	C. Pocas veces	D. Nunca
		X	

4. Utiliza fertilizantes químicos nitrogenados para el mantenimiento de áreas verdes?

A. Siempre	B. La mayoría de veces	C. Pocas veces	D. Nunca
			X

5. Destinan un lugar para acopio de malezas y desperdicios de plantas, árboles, etc.?

A. Siempre	B. La mayoría de veces	C. Pocas veces	D. Nunca
X			

6. Después de la poda de ramas de árboles utiliza algún fungicida o tratamiento específico?

A. Siempre	B. La mayoría de veces	C. Pocas veces	D. Nunca
			X

7. Utiliza abonos foliares para las plantas ornamentales?

A. Siempre	B. La mayoría de veces	C. Pocas veces	D. Nunca
			X

8. Realiza la limpieza de papeles, bolsas y agentes contaminantes de manera diaria de las áreas verdes?

A. Siempre	B. La mayoría de veces	C. Pocas veces	D. Nunca
X			

9. En época de verano realiza el riego muy temprano por la mañana, o pasadas las 3 de la tarde, para evitar deterioro de las plantas?

A. Siempre	B. La mayoría de veces	C. Pocas veces	D. Nunca
X			

10. Realiza desinfecciones de suelo, donde es evidente la contaminación por hongos?

A. Siempre	B. La mayoría de veces	C. Pocas veces	D. Nunca
			X

## ANEXO 3 FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

### PERSONAL DE MANTENIMIENTO

#### 1. DATOS DEL EVALUADO

Apellidos	Nombres	Fecha de Ingreso	Oficina	Cargo	Tipo de Contrato
Salcedo Cruz	Marco				

#### 2. EVALUACIÓN

**Al evaluador:** Marque con un aspa (X) la evaluación que le corresponda al evaluado.

VALORES DE CALIFICACIÓN	A: Sobresaliente B: Superior al promedio C: Promedio D: Insatisfactorio
-------------------------	---

	Evaluador				Nivel requer
	A	B	C	D	
<b><i>I. COMPETENCIAS GENERICAS ORGANIZACIONALES</i></b>					
<b>1. Compromiso con la empresa</b> Siente como propios los objetivos de la organización. Previene y supera obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Cumple con sus compromisos, tanto los personales como los profesionales.			x		B
<b>2. Orientación al cliente</b> Tiene deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades.			x		B
<b><i>II. COMPETENCIAS GENERICAS DE AREA</i></b>					
<b>3. Aprendizaje y mejora continua</b> Habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones o problemas. Incluye la capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia propagando el Know how (saber cómo), además implica ser autocrítico y auto exigente, en un esfuerzo permanente de formación.			x		B
<b>4. Trabajo en equipo</b> Implica la intensión de colaboración y cooperación con terceros, formar parte de un grupo, trabajar con los demás, como actitud opuesta a la individual o competitiva.		x			A
<b><i>III. COMPETENCIAS ESPECIFICAS ESCENCIALES</i></b>					
<b>5. Calidad de trabajo</b> Considera el grado de minuciosidad y exactitud en la ejecución de los trabajos encomendados, así como la incidencia de aciertos y errores que se advierten en su realización.		x			A

<p><b>6. Orientación a los resultados</b> Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia. Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.</p>			x		A
<p><b>7. Dinamismo - energía</b> Se trata de la habilidad para trabajar duro y mantener un nivel de actividad indicado, muestra el control y la resistencia en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores diversos, que cambian en espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.</p>		x			B
<b>IV. COMPETENCIAS ESPECIFICAS IMPORTANTES</b>					
<p><b>8. Iniciativa</b> Mide la capacidad para aportar y aplicar ideas y sugerencias positivas para mejorar el desarrollo de su trabajo, así como para resolver situaciones imprevistas.</p>			x		B
<p><b>9. Responsabilidad</b> Mide el grado de interés o preocupación del trabajador para el Cumplimiento de sus tareas por convicción propia y sin necesidad de control alguno incluye además la puntualidad.</p>		x			B
<b>V. COMPETENCIAS ESPECIFICAS COMPLEMENTARIAS</b>					
<p><b>10. Alta adaptabilidad y flexibilidad</b> Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas rápida y adecuadamente</p>			x		B

*Jefe inmediato*

*Director o Jefe de Área*

<b>EVALUADOR</b>	
<i>Apellidos y nombres</i>	<i>Cargo</i>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Capacitar <input type="checkbox"/> Promover <input type="checkbox"/> Rotar <input type="checkbox"/> Otros
<b>ESPECIFICACIONES/COMENTARIOS</b>	
<i>Capacitar: compromiso con la empresa, orientación al Cliente, calidad de trabajo, orientación a los resultados</i>	
<i>Motivar para mejorar su aprendizaje, trabajo en equipo, iniciativa y su Adaptabilidad y flexibilidad</i>	

<i>Firma y sello</i>	<b>Fecha</b>												
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 15%; text-align: center;"><i>d</i></td> <td style="width: 15%; text-align: center;"><i>d</i></td> <td style="width: 15%; text-align: center;"><i>m</i></td> <td style="width: 15%; text-align: center;"><i>m</i></td> <td style="width: 15%; text-align: center;"><i>a</i></td> <td style="width: 15%; text-align: center;"><i>a</i></td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	<i>d</i>	<i>d</i>	<i>m</i>	<i>m</i>	<i>a</i>	<i>a</i>						
	<i>d</i>	<i>d</i>	<i>m</i>	<i>m</i>	<i>a</i>	<i>a</i>							

**PARA SER LLENADO POR LA OFICINA DE PERSONAL**

**(1) DESEMPEÑO**

<i>Factores</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>Puntaje Total</i>
<i>Puntaje</i>	<i>4</i>	<i>4</i>	<i>4</i>	<i>8</i>	<i>7</i>	
<i>Factores</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>57</i>
<i>Puntaje</i>	<i>5</i>	<i>8</i>	<i>4</i>	<i>7</i>	<i>6</i>	

**(2) ASISTENCIA**

<i>Faltas injustificadas</i>		
<i>Tardanzas</i>		
<b><i>Total</i></b>		

<b><i>Puntaje Final</i></b>
<b><i>(1) - (2)</i></b>

<b><i>RANGO</i></b>
<i>Promedio</i>

***Análisis y conclusiones***

<i>Programas de Capacitación</i>
<i>Programas de motivación</i>

\_\_\_\_\_

***Calificador***

\_\_\_\_\_

***Jefe de la Oficina de personal***

## ANEXO 3 FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

### PERSONAL DE MANTENIMIENTO

#### 1. DATOS DEL EVALUADO

Apellidos	Nombres	Fecha de Ingreso	Oficina	Cargo	Tipo de Contrato
López Huayllasco	Ynocencio				

#### 2. EVALUACIÓN

**Al evaluador:** Marque con un aspa (X) la evaluación que le corresponda al evaluado.

VALORES DE CALIFICACIÓN	A: Sobresaliente B: Superior al promedio C: Promedio D: Insatisfactorio
-------------------------	---

	Evaluador				Nivel
	A	B	C	D	requer
<b><i>I. COMPETENCIAS GENERICAS ORGANIZACIONALES</i></b>					
<b><i>1. Compromiso con la empresa</i></b> Siente como propios los objetivos de la organización. Previene y supera obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Cumple con sus compromisos, tanto los personales como los profesionales.		x			B
<b><i>2. Orientación al cliente</i></b> Tiene deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades.			x		B
<b><i>II. COMPETENCIAS GENERICAS DE AREA</i></b>					
<b><i>3. Aprendizaje y mejora continua</i></b> Habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones o problemas. Incluye la capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia propagando el Know how (saber cómo), además implica ser autocrítico y auto exigente, en un esfuerzo permanente de formación.			x		B
<b><i>4. Trabajo en equipo</i></b> Implica la intensión de colaboración y cooperación con terceros, formar parte de un grupo, trabajar con los demás, como actitud opuesta a la individual o competitiva.			x		A
<b><i>III. COMPETENCIAS ESPECIFICAS ESCENCIALES</i></b>					
<b><i>5. Calidad de trabajo</i></b> Considera el grado de minuciosidad y exactitud en la ejecución de los trabajos encomendados, así como la incidencia de aciertos y errores que se advierten en su realización.		x			A

<p><b>6. Orientación a los resultados</b> Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia. Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.</p>			x		A
<p><b>7. Dinamismo - energía</b> Se trata de la habilidad para trabajar duro y mantener un nivel de actividad indicado, muestra el control y la resistencia en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores diversos, que cambian en espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.</p>		x			B
<b>IV. COMPETENCIAS ESPECIFICAS IMPORTANTES</b>					
<p><b>8. Iniciativa</b> Mide la capacidad para aportar y aplicar ideas y sugerencias positivas para mejorar el desarrollo de su trabajo, así como para resolver situaciones imprevistas.</p>		x			B
<p><b>9. Responsabilidad</b> Mide el grado de interés o preocupación del trabajador para el Cumplimiento de sus tareas por convicción propia y sin necesidad de control alguno incluye además la puntualidad.</p>			x		B
<b>V. COMPETENCIAS ESPECIFICAS COMPLEMENTARIAS</b>					
<p><b>10. Alta adaptabilidad y flexibilidad</b> Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas rápida y adecuadamente</p>		x			B

*Jefe inmediato*

*Director o Jefe de Área*

<b>EVALUADOR</b>	
<i>Apellidos y nombres</i>	<i>Cargo</i>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Capacitar <input type="checkbox"/> Promover <input type="checkbox"/> Rotar <input type="checkbox"/> Otros
<b>ESPECIFICACIONES/COMENTARIOS</b>	
<i>Capacitar: orientación al cliente, trabajo en equipo, calidad de trabajo, orientación a los resultados</i>	
<i>Motivar: Aprendizaje y mejora continua, responsabilidad</i>	

<i>Firma y sello</i>	<table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <th colspan="6"><i>Fecha</i></th> </tr> <tr> <td><i>d</i></td> <td><i>d</i></td> <td><i>m</i></td> <td><i>m</i></td> <td><i>a</i></td> <td><i>a</i></td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> </tr> </table>	<i>Fecha</i>						<i>d</i>	<i>d</i>	<i>m</i>	<i>m</i>	<i>a</i>	<i>a</i>						
<i>Fecha</i>																			
<i>d</i>	<i>d</i>	<i>m</i>	<i>m</i>	<i>a</i>	<i>a</i>														

<b>PARA SER LLENADO POR LA OFICINA DE PERSONAL</b>									
<b>(1) DESEMPEÑO</b>									
<i>Factores</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>Puntaje</i>			
<i>Puntaje</i>	<i>7</i>	<i>6</i>	<i>5</i>	<i>5</i>	<i>7</i>	<i>Total</i>			
<i>Factores</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>66</i>			
<i>Puntaje</i>	<i>6</i>	<i>8</i>	<i>8</i>	<i>6</i>	<i>8</i>				
<b>(2) ASISTENCIA</b>									
Faltas injustificadas									
Tardanzas									
<b>Total</b>									
						<table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;"><i>Puntaje Final</i></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><i>(1) - (2)</i></td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> </tr> </table>	<i>Puntaje Final</i>	<i>(1) - (2)</i>	
<i>Puntaje Final</i>									
<i>(1) - (2)</i>									
<b>RANGO</b>									
<i>promedio</i>									
<b>Análisis y conclusiones</b>									
<i>Programas de capacitación</i>									
<i>Programas de Motivación</i>									
<hr style="border: none; border-top: 1px solid black;"/> <b>Calificador</b>				<hr style="border: none; border-top: 1px solid black;"/> <b>Jefe de la Oficina de personal</b>					

## ANEXO 3

### FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

#### PERSONAL DE MANTENIMIENTO

##### 1. DATOS DEL EVALUADO

Apellidos	Nombres	Fecha de Ingreso	Oficina	Cargo	Tipo de Contrato
Quispe Pacho	Francisco				

##### 2. EVALUACIÓN

Al evaluador: Marque con un aspa (X) la evaluación que le corresponda al evaluado.

<b>VALORES DE CALIFICACIÓN</b>	A: Sobresaliente B: Superior al promedio C: Promedio D: Insatisfactorio
--------------------------------	---

	Evaluador				Nivel requer
	A	B	C	D	
<b><i>I. COMPETENCIAS GENERICAS ORGANIZACIONALES</i></b>					
<b>1. Compromiso con la empresa</b> Siente como propios los objetivos de la organización. Previene y supera obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Cumple con sus compromisos, tanto los personales como los profesionales.		X			B
<b>2. Orientación al cliente</b> Tiene deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades.		X			B
<b><i>II. COMPETENCIAS GENERICAS DE AREA</i></b>					
<b>3. Aprendizaje y mejora continua</b> Habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones o problemas. Incluye la capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia propagando el Know how (saber cómo), además implica ser autocritico y auto exigente, en un esfuerzo permanente de formación.			X		B
<b>4. Trabajo en equipo</b> Implica la intensión de colaboración y cooperación con terceros, formar parte de un grupo, trabajar con los demás, como actitud opuesta a la individual o competitiva.		X			A
<b><i>III. COMPETENCIAS ESPECIFICAS ESCENCIALES</i></b>					
<b>5. Calidad de trabajo</b> Considera el grado de minuciosidad y exactitud en la ejecución de los trabajos encomendados, así como la incidencia de aciertos y errores que se advierten en su realización.		X			A

<b>6. Orientación a los resultados</b> Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia. Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.		x			A
<b>7. Dinamismo - energía</b> Se trata de la habilidad para trabajar duro y mantener un nivel de actividad indicado, muestra el control y la resistencia en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores diversos, que cambian en espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.			x		B
<b>IV. COMPETENCIAS ESPECIFICAS IMPORTANTES</b>					
<b>8. Iniciativa</b> Mide la capacidad para aportar y aplicar ideas y sugerencias positivas para mejorar el desarrollo de su trabajo, así como para resolver situaciones imprevistas.		x			B
<b>9. Responsabilidad</b> Mide el grado de interés o preocupación del trabajador para el Cumplimiento de sus tareas por convicción propia y sin necesidad de control alguno incluye además la puntualidad.		x			B
<b>V. COMPETENCIAS ESPECIFICAS COMPLEMENTARIAS</b>					
<b>10. Alta adaptabilidad y flexibilidad</b> Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas rápida y adecuadamente			x		B

\_\_\_\_\_  
*Jefe inmediato*

\_\_\_\_\_  
*Director o Jefe de Área*

<b>EVALUADOR</b>	
<i>Apellidos y nombres</i>	<i>Cargo</i>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Capacitar <input type="checkbox"/> Promover <input type="checkbox"/> Rotar <input type="checkbox"/> Otros
<b>ESPECIFICACIONES/COMENTARIOS</b>	
<i>Capacitar: Trabajo en equipo, calidad de trabajo, orientación a resultados</i>	
<i>Motivar: Aprendizaje y mejora continua, dinamismo- energía, alta</i>	
<i>Adaptabilidad y flexibilidad</i>	

<i>Firma y sello</i>	<table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <th colspan="6"><i>Fecha</i></th> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><i>d</i></td> <td style="text-align: center;"><i>d</i></td> <td style="text-align: center;"><i>m</i></td> <td style="text-align: center;"><i>m</i></td> <td style="text-align: center;"><i>a</i></td> <td style="text-align: center;"><i>a</i></td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	<i>Fecha</i>						<i>d</i>	<i>d</i>	<i>m</i>	<i>m</i>	<i>a</i>	<i>a</i>						
<i>Fecha</i>																			
<i>d</i>	<i>d</i>	<i>m</i>	<i>m</i>	<i>a</i>	<i>a</i>														

**PARA SER LLENADO POR LA OFICINA DE PERSONAL**

**(1) DESEMPEÑO**

<i>Factores</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>Puntaje Total</i>
<i>Puntaje</i>	<i>7</i>	<i>7</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>7</i>	
<i>Factores</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>67</i>
<i>Puntaje</i>	<i>7</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>7</i>	<i>6</i>	

**(2) ASISTENCIA**

<i>Faltas injustificadas</i>		
<i>Tardanzas</i>		
<b><i>Total</i></b>		

<i>Puntaje Final</i>
<i>(1) - (2)</i>

<b><i>RANGO</i></b>
<b><i>Promedio</i></b>

***Análisis y conclusiones***

<i>Programas de capacitación</i>
<i>Programas de motivación</i>

<hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/> <b><i>Calificador</i></b>	<hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/> <b><i>Jefe de la Oficina de personal</i></b>
---	--

## ANEXO 3 FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

### PERSONAL DE MANTENIMIENTO

#### 1. DATOS DEL EVALUADO

Apellidos	Nombres	Fecha de Ingreso	Oficina	Cargo	Tipo de Contrato
Díaz Cotrina	Teófilo				

#### 2. EVALUACIÓN

**Al evaluador:** Marque con un aspa (X) la evaluación que le corresponda al evaluado.

<b>VALORES DE CALIFICACIÓN</b>	A: Sobresaliente B: Superior al promedio C: Promedio D: Insatisfactorio
--------------------------------	---

	Evaluador				Nivel requer
	A	B	C	D	
<b><i>I. COMPETENCIAS GENERICAS ORGANIZACIONALES</i></b>					
<b>1. Compromiso con la empresa</b> Siente como propios los objetivos de la organización. Previene y supera obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Cumple con sus compromisos, tanto los personales como los profesionales.		x			B
<b>2. Orientación al cliente</b> Tiene deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades.			x		B
<b><i>II. COMPETENCIAS GENERICAS DE AREA</i></b>					
<b>3. Aprendizaje y mejora continua</b> Habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones o problemas. Incluye la capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia propagando el Know how (saber cómo), además implica ser autocrítico y auto exigente, en un esfuerzo permanente de formación.			x		B
<b>4. Trabajo en equipo</b> Implica la intensión de colaboración y cooperación con terceros, formar parte de un grupo, trabajar con los demás, como actitud opuesta a la individual o competitiva.			x		A
<b><i>III. COMPETENCIAS ESPECIFICAS ESCENCIALES</i></b>					
<b>5. Calidad de trabajo</b> Considera el grado de minuciosidad y exactitud en la ejecución de los trabajos encomendados, así como la incidencia de aciertos y errores que se advierten en su realización.		x			A

<b>6. Orientación a los resultados</b> Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia. Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.			x		A
<b>7. Dinamismo - energía</b> Se trata de la habilidad para trabajar duro y mantener un nivel de actividad indicado, muestra el control y la resistencia en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores diversos, que cambian en espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.			x		B
<b>IV. COMPETENCIAS ESPECIFICAS IMPORTANTES</b>					
<b>8. Iniciativa</b> Mide la capacidad para aportar y aplicar ideas y sugerencias positivas para mejorar el desarrollo de su trabajo, así como para resolver situaciones imprevistas.			x		B
<b>9. Responsabilidad</b> Mide el grado de interés o preocupación del trabajador para el Cumplimiento de sus tareas por convicción propia y sin necesidad de control alguno incluye además la puntualidad.		x			B
<b>V. COMPETENCIAS ESPECIFICAS COMPLEMENTARIAS</b>					
<b>10. Alta adaptabilidad y flexibilidad</b> Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas rápida y adecuadamente		x			B

*Jefe inmediato*

*Director o Jefe de Área*

<b>EVALUADOR</b>	
<i>Apellidos y nombres</i>	<i>Cargo</i>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Capacitar <input type="checkbox"/> Promover <input type="checkbox"/> Rotar <input type="checkbox"/> Otros
<b>ESPECIFICACIONES/COMENTARIOS</b>	
<i>Capacitar: orientación al cliente, trabajo en equipo, calidad de trabajo, orientación a los resultados</i>	
<i>Motivar: iniciativa, dinamismo – energía</i>	

<i>Firma y sello</i>	<table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <th colspan="6"><i>Fecha</i></th> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><i>d</i></td> <td style="text-align: center;"><i>d</i></td> <td style="text-align: center;"><i>m</i></td> <td style="text-align: center;"><i>m</i></td> <td style="text-align: center;"><i>a</i></td> <td style="text-align: center;"><i>a</i></td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	<i>Fecha</i>						<i>d</i>	<i>d</i>	<i>m</i>	<i>m</i>	<i>a</i>	<i>a</i>						
<i>Fecha</i>																			
<i>d</i>	<i>d</i>	<i>m</i>	<i>m</i>	<i>a</i>	<i>a</i>														

**PARA SER LLENADO POR LA OFICINA DE PERSONAL**

**(1) DESEMPEÑO**

<i>Factores</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>Puntaje</i>
<i>Puntaje</i>	<i>7</i>	<i>5</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>7</i>	<i>Total</i>
<i>Factores</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>55</i>
<i>Puntaje</i>	<i>5</i>	<i>4</i>	<i>4</i>	<i>7</i>	<i>7</i>	

**(2) ASISTENCIA**

<i>Faltas injustificadas</i>		
<i>Tardanzas</i>		
<b><i>Total</i></b>		

<i>Puntaje Final</i>
<i>(1) - (2)</i>

<b><i>RANGO</i></b>
<i>Promedio</i>

***Análisis y conclusiones***

<i>Programas de capacitación</i>
<i>Motivación</i>

\_\_\_\_\_

*Calificador*

\_\_\_\_\_

*Jefe de la Oficina de personal*

## ANEXO 3 FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

### PERSONAL DE MANTENIMIENTO

#### 1. DATOS DEL EVALUADO

Apellidos	Nombres	Fecha de Ingreso	Oficina	Cargo	Tipo de Contrato
Laura Guevara	Saúl Santos				

#### 2. EVALUACIÓN

Al evaluador: Marque con un aspa (X) la evaluación que le corresponda al evaluado.

<b>VALORES DE CALIFICACIÓN</b>	A: Sobresaliente B: Superior al promedio C: Promedio D: Insatisfactorio
--------------------------------	---

	Evaluador				Nivel requer
	A	B	C	D	
<b><i>I. COMPETENCIAS GENERICAS ORGANIZACIONALES</i></b>					
<b>1. Compromiso con la empresa</b> Siente como propios los objetivos de la organización. Previene y supera obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Cumple con sus compromisos, tanto los personales como los profesionales.		x			B
<b>2. Orientación al cliente</b> Tiene deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades.		x			B
<b><i>II. COMPETENCIAS GENERICAS DE AREA</i></b>					
<b>3. Aprendizaje y mejora continua</b> Habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones o problemas. Incluye la capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia propagando el Know how (saber cómo), además implica ser autocrítico y auto exigente, en un esfuerzo permanente de formación.		x			B
<b>4. Trabajo en equipo</b> Implica la intensión de colaboración y cooperación con terceros, formar parte de un grupo, trabajar con los demás, como actitud opuesta a la individual o competitiva.			x		A
<b><i>III. COMPETENCIAS ESPECIFICAS ESCENCIALES</i></b>					
<b>5. Calidad de trabajo</b> Considera el grado de minuciosidad y exactitud en la ejecución de los trabajos encomendados, así como la incidencia de aciertos y errores que se advierten en su realización.		x			A

<b>6. Orientación a los resultados</b> Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia. Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.	x		A
<b>7. Dinamismo - energía</b> Se trata de la habilidad para trabajar duro y mantener un nivel de actividad indicado, muestra el control y la resistencia en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores diversos, que cambian en espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.	x		B
<b>IV. COMPETENCIAS ESPECIFICAS IMPORTANTES</b>			
<b>8. Iniciativa</b> Mide la capacidad para aportar y aplicar ideas y sugerencias positivas para mejorar el desarrollo de su trabajo, así como para resolver situaciones imprevistas.		x	B
<b>9. Responsabilidad</b> Mide el grado de interés o preocupación del trabajador para el Cumplimiento de sus tareas por convicción propia y sin necesidad de control alguno incluye además la puntualidad.	x		B
<b>V. COMPETENCIAS ESPECIFICAS COMPLEMENTARIAS</b>			
<b>10. Alta adaptabilidad y flexibilidad</b> Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas rápida y adecuadamente	x		B

<i>Jefe inmediato</i>	<i>Director o Jefe de Área</i>
<b>EVALUADOR</b>	
<i>Apellidos y nombres</i>	<i>Cargo</i>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Capacitar <input type="checkbox"/> Promover <input type="checkbox"/> Rotar <input type="checkbox"/> Otros
<b>ESPECIFICACIONES/COMENTARIOS</b>	
<i>Capacitar: trabajo en equipo, calidad de trabajo, orientación a los resultados</i>	
<i>Motivación: Iniciativa</i>	

<hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/> <b>Firma y sello</b>	<table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <th colspan="6"><i>Fecha</i></th> </tr> <tr> <td><i>d</i></td> <td><i>d</i></td> <td><i>m</i></td> <td><i>m</i></td> <td><i>a</i></td> <td><i>a</i></td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	<i>Fecha</i>						<i>d</i>	<i>d</i>	<i>m</i>	<i>m</i>	<i>a</i>	<i>a</i>						
<i>Fecha</i>																			
<i>d</i>	<i>d</i>	<i>m</i>	<i>m</i>	<i>a</i>	<i>a</i>														

**PARA SER LLENADO POR LA OFICINA DE PERSONAL**

**(1) DESEMPEÑO**

<i>Factores</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>Puntaje</i>
<i>Puntaje</i>	<i>7</i>	<i>7</i>	<i>7</i>	<i>5</i>	<i>7</i>	<i>Total</i>
<i>Factores</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>68</i>
<i>Puntaje</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>7</i>	

**(2) ASISTENCIA**

<i>Faltas injustificadas</i>		
<i>Tardanzas</i>		
<b><i>Total</i></b>		

<b><i>Puntaje Final</i></b>
<b><i>(1) – (2)</i></b>

<b><i>RANGO</i></b>
<b><i>promedio</i></b>

***Análisis y conclusiones***

<i>Programas de capacitación</i>
<i>Programas de motivación</i>

\_\_\_\_\_  
***Calificador***

\_\_\_\_\_  
***Jefe de la Oficina de personal***

**ANEXO 3**  
**FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

**PERSONAL DE MANTENIMIENTO**

**1. DATOS DEL EVALUADO**

Apellidos	Nombres	Fecha de Ingreso	Oficina	Cargo	Tipo de Contrato
Huaraca Ventura	Luis				

**2. EVALUACIÓN**

**Al evaluador:** Marque con un aspa (X) la evaluación que le corresponda al evaluado.

<b>VALORES DE CALIFICACIÓN</b>	A: Sobresaliente B: Superior al promedio C: Promedio D: Insatisfactorio
--------------------------------	---

	Evaluador				Nivel requer
	A	B	C	D	
<b><i>I. COMPETENCIAS GENERICAS ORGANIZACIONALES</i></b>					
<b>1. Compromiso con la empresa</b> Siente como propios los objetivos de la organización. Previene y supera obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Cumple con sus compromisos, tanto los personales como los profesionales.		x			B
<b>2. Orientación al cliente</b> Tiene deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades.		x			B
<b><i>II. COMPETENCIAS GENERICAS DE AREA</i></b>					
<b>3. Aprendizaje y mejora continua</b> Habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones o problemas. Incluye la capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia propagando el Know how (saber cómo), además implica ser autocritico y auto exigente, en un esfuerzo permanente de formación.			x		B
<b>4. Trabajo en equipo</b> Implica la intensión de colaboración y cooperación con terceros, formar parte de un grupo, trabajar con los demás, como actitud opuesta a la individual o competitiva.			x		A
<b><i>III. COMPETENCIAS ESPECIFICAS ESCENCIALES</i></b>					
<b>5. Calidad de trabajo</b> Considera el grado de minuciosidad y exactitud en la ejecución de los trabajos encomendados, así como la incidencia de aciertos y errores que se advierten en su realización.		x			A

<b>6. Orientación a los resultados</b> Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia. Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.	x		A
<b>7. Dinamismo - energía</b> Se trata de la habilidad para trabajar duro y mantener un nivel de actividad indicado, muestra el control y la resistencia en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores diversos, que cambian en espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.	x		B
<b>IV. COMPETENCIAS ESPECIFICAS IMPORTANTES</b>			
<b>8. Iniciativa</b> Mide la capacidad para aportar y aplicar ideas y sugerencias positivas para mejorar el desarrollo de su trabajo, así como para resolver situaciones imprevistas.	x		B
<b>9. Responsabilidad</b> Mide el grado de interés o preocupación del trabajador para el Cumplimiento de sus tareas por convicción propia y sin necesidad de control alguno incluye además la puntualidad.	x		B
<b>V. COMPETENCIAS ESPECIFICAS COMPLEMENTARIAS</b>			
<b>10. Alta adaptabilidad y flexibilidad</b> Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas rápida y adecuadamente	x		B

\_\_\_\_\_  
*Jefe inmediato*

\_\_\_\_\_  
*Director o Jefe de Área*

<b>EVALUADOR</b>	
<i>Apellidos y nombres</i>	<i>Cargo</i>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Capacitar <input type="checkbox"/> Promover <input type="checkbox"/> Rotar <input type="checkbox"/> Otros
<b>ESPECIFICACIONES/COMENTARIOS</b>	
<i>Capacitar: calidad de trabajo, orientación a los resultados, Trabajo en equipo</i>	
<i>Motivar: Aprendizaje y mejora continua</i>	

<hr/> <i>Firma y sello</i>				<i>Fecha</i>					
				<i>d</i>	<i>d</i>	<i>m</i>	<i>m</i>	<i>a</i>	<i>a</i>

**PARA SER LLENADO POR LA OFICINA DE PERSONAL**

**(1) DESEMPEÑO**

<i>Factores</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>Puntaje</i>
<i>Puntaje</i>	<i>7</i>	<i>7</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>Total</i>
<i>Factores</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>69</i>
<i>Puntaje</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>7</i>	

**(2) ASISTENCIA**

Faltas injustificadas		
Tardanzas		
<b>Total</b>		

<i>Puntaje Final</i>
<i>(1) - (2)</i>

<b>RANGO</b>

<i>Promedio</i>
-----------------

**Análisis y conclusiones**

*Programas de capacitación*

*Programas de Motivación*


*Calificador*

*Jefe de la Oficina de personal*

## ANEXO 3

### FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

#### PERSONAL DE MANTENIMIENTO

##### 1. DATOS DEL EVALUADO

Apellidos	Nombres	Fecha de Ingreso	Oficina	Cargo	Tipo de Contrato
Ticona Tipo	Feliciano				

##### 2. EVALUACIÓN

Al evaluador: Marque con un aspa (X) la evaluación que le corresponda al evaluado.

<b>VALORES DE CALIFICACIÓN</b>	A: Sobresaliente B: Superior al promedio C: Promedio D: Insatisfactorio
--------------------------------	---

	Evaluador				Nivel requer
	A	B	C	D	
<b><i>I. COMPETENCIAS GENERICAS ORGANIZACIONALES</i></b>					
<b>1. Compromiso con la empresa</b> Siente como propios los objetivos de la organización. Previene y supera obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Cumple con sus compromisos, tanto los personales como los profesionales.		x			B
<b>2. Orientación al cliente</b> Tiene deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades.			x		B
<b><i>II. COMPETENCIAS GENERICAS DE AREA</i></b>					
<b>3. Aprendizaje y mejora continua</b> Habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones o problemas. Incluye la capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia propagando el Know how (saber cómo), además implica ser autocritico y auto exigente, en un esfuerzo permanente de formación.			x		B
<b>4. Trabajo en equipo</b> Implica la intensión de colaboración y cooperación con terceros, formar parte de un grupo, trabajar con los demás, como actitud opuesta a la individual o competitiva.		x			A
<b><i>III. COMPETENCIAS ESPECIFICAS ESCENCIALES</i></b>					
<b>5. Calidad de trabajo</b> Considera el grado de minuciosidad y exactitud en la ejecución de los trabajos encomendados, así como la incidencia de aciertos y errores que se advierten en su realización.	x				A

<b>6. Orientación a los resultados</b> Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia. Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.	x			A
<b>7. Dinamismo - energía</b> Se trata de la habilidad para trabajar duro y mantener un nivel de actividad indicado, muestra el control y la resistencia en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores diversos, que cambian en espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.	x			B
<b>IV. COMPETENCIAS ESPECIFICAS IMPORTANTES</b>				
<b>8. Iniciativa</b> Mide la capacidad para aportar y aplicar ideas y sugerencias positivas para mejorar el desarrollo de su trabajo, así como para resolver situaciones imprevistas.	x			B
<b>9. Responsabilidad</b> Mide el grado de interés o preocupación del trabajador para el Cumplimiento de sus tareas por convicción propia y sin necesidad de control alguno incluye además la puntualidad.	x			B
<b>V. COMPETENCIAS ESPECIFICAS COMPLEMENTARIAS</b>				
<b>10. Alta adaptabilidad y flexibilidad</b> Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas rápida y adecuadamente	x			B

\_\_\_\_\_  
*Jefe inmediato*

\_\_\_\_\_  
*Director o Jefe de Área*

<b>EVALUADOR</b>	
<i>Apellidos y nombres</i>	<i>Cargo</i>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Capacitar <input type="checkbox"/> Promover <input type="checkbox"/> Rotar <input type="checkbox"/> Otros
<b>ESPECIFICACIONES/COMENTARIOS</b>	
<i>Capacitar: orientación al cliente, trabajo en equipo, orientación a los resultados</i>	
<i>Motivar: Aprendizaje y mejora continua</i>	

<hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/> <b>Firma y sello</b>	<table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <th colspan="6"><i>Fecha</i></th> </tr> <tr> <td><i>d</i></td> <td><i>d</i></td> <td><i>m</i></td> <td><i>m</i></td> <td><i>a</i></td> <td><i>a</i></td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	<i>Fecha</i>						<i>d</i>	<i>d</i>	<i>m</i>	<i>m</i>	<i>a</i>	<i>a</i>						
<i>Fecha</i>																			
<i>d</i>	<i>d</i>	<i>m</i>	<i>m</i>	<i>a</i>	<i>a</i>														

**PARA SER LLENADO POR LA OFICINA DE PERSONAL**

**(1) DESEMPEÑO**

<i>Factores</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>Puntaje</i>
<i>Puntaje</i>	<i>7</i>	<i>5</i>	<i>5</i>	<i>7</i>	<i>9</i>	<i>Total</i>
<i>Factores</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>69</i>
<i>Puntaje</i>	<i>7</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>7</i>	<i>7</i>	

**(2) ASISTENCIA**

<i>Faltas injustificadas</i>		
<i>Tardanzas</i>		
<b><i>Total</i></b>		

<b><i>Puntaje Final</i></b>
<b><i>(1) – (2)</i></b>

<b><i>RANGO</i></b>
<b><i>Promedio</i></b>

***Análisis y conclusiones***

*Programas de capacitación*

*Programas de motivación*


---

***Calificador***

---

***Jefe de la Oficina de personal***

## ANEXO 3 FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

### PERSONAL DE MANTENIMIENTO

#### 1. DATOS DEL EVALUADO

Apellidos	Nombres	Fecha de Ingreso	Oficina	Cargo	Tipo de Contrato
Gutiérrez Torres	Modesto				

#### 2. EVALUACIÓN

**Al evaluador:** Marque con un aspa (X) la evaluación que le corresponda al evaluado.

<b>VALORES DE CALIFICACIÓN</b>	A: Sobresaliente B: Superior al promedio C: Promedio D: Insatisfactorio
--------------------------------	---

	Evaluador				Nivel
	A	B	C	D	requer
<b><i>I. COMPETENCIAS GENERICAS ORGANIZACIONALES</i></b>					
<b>1. Compromiso con la empresa</b> Siente como propios los objetivos de la organización. Previene y supera obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Cumple con sus compromisos, tanto los personales como los profesionales.	x				B
<b>2. Orientación al cliente</b> Tiene deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades.	x				B
<b><i>II. COMPETENCIAS GENERICAS DE AREA</i></b>					
<b>3. Aprendizaje y mejora continua</b> Habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones o problemas. Incluye la capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia propagando el Know how (saber cómo), además implica ser autocrítico y auto exigente, en un esfuerzo permanente de formación.	x				B
<b>4. Trabajo en equipo</b> Implica la intensión de colaboración y cooperación con terceros, formar parte de un grupo, trabajar con los demás, como actitud opuesta a la individual o competitiva.	x				A
<b><i>III. COMPETENCIAS ESPECIFICAS ESCENCIALES</i></b>					
<b>5. Calidad de trabajo</b> Considera el grado de minuciosidad y exactitud en la ejecución de los trabajos encomendados, así como la incidencia de aciertos y errores que se advierten en su realización.	x				A

<b>6. Orientación a los resultados</b> Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia. Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.	x				A
<b>7. Dinamismo - energía</b> Se trata de la habilidad para trabajar duro y mantener un nivel de actividad indicado, muestra el control y la resistencia en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores diversos, que cambian en espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.	x				B
<b>IV. COMPETENCIAS ESPECIFICAS IMPORTANTES</b>					
<b>8. Iniciativa</b> Mide la capacidad para aportar y aplicar ideas y sugerencias positivas para mejorar el desarrollo de su trabajo, así como para resolver situaciones imprevistas.	x				B
<b>9. Responsabilidad</b> Mide el grado de interés o preocupación del trabajador para el Cumplimento de sus tareas por convicción propia y sin necesidad de control alguno incluye además la puntualidad.		x			B
<b>V. COMPETENCIAS ESPECIFICAS COMPLEMENTARIAS</b>					
<b>10. Alta adaptabilidad y flexibilidad</b> Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas rápida y adecuadamente		x			B

\_\_\_\_\_  
*Jefe inmediato*

\_\_\_\_\_  
*Director o Jefe de Área*

<b>EVALUADOR</b>	
<i>Apellidos y nombres</i>	<i>Cargo</i>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<input type="checkbox"/> Capacitar <input checked="" type="checkbox"/> Promover <input type="checkbox"/> Rotar <input type="checkbox"/> Otros
<b>ESPECIFICACIONES/COMENTARIOS</b>	

<i>Firma y sello</i>	<table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <th colspan="6"><i>Fecha</i></th> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><i>d</i></td> <td style="text-align: center;"><i>d</i></td> <td style="text-align: center;"><i>m</i></td> <td style="text-align: center;"><i>m</i></td> <td style="text-align: center;"><i>a</i></td> <td style="text-align: center;"><i>a</i></td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	<i>Fecha</i>						<i>d</i>	<i>d</i>	<i>m</i>	<i>m</i>	<i>a</i>	<i>a</i>						
<i>Fecha</i>																			
<i>d</i>	<i>d</i>	<i>m</i>	<i>m</i>	<i>a</i>	<i>a</i>														

**PARA SER LLENADO POR LA OFICINA DE PERSONAL**

**(1) DESEMPEÑO**

<i>Factores</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>Puntaje Total</i>
<i>Puntaje</i>	9	10	9	9	9	88
<i>Factores</i>	6	7	8	9	10	
<i>Puntaje</i>	9	9	9	8	7	

**(2) ASISTENCIA**

<i>Faltas injustificadas</i>		
<i>Tardanzas</i>		
<b><i>Total</i></b>		

***Puntaje Final***

***(1) – (2)***

***RANGO***

*Superior al promedio*

***Análisis y conclusiones***

***Capacitación especializada***

***Reconocimiento***


\_\_\_\_\_

***Calificador***

\_\_\_\_\_

***Jefe de la Oficina de personal***

## ANEXO 3 FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

### PERSONAL DE MANTENIMIENTO

#### 1. DATOS DEL EVALUADO

Apellidos	Nombres	Fecha de Ingreso	Oficina	Cargo	Tipo de Contrato
Vásquez Cabréjos	José Américo				

#### 2. EVALUACIÓN

**Al evaluador:** Marque con un aspa (X) la evaluación que le corresponda al evaluado.

<b>VALORES DE CALIFICACIÓN</b>	A: Sobresaliente B: Superior al promedio C: Promedio D: Insatisfactorio
--------------------------------	---

	Evaluador				Nivel
	A	B	C	D	requer
<b><i>I. COMPETENCIAS GENERICAS ORGANIZACIONALES</i></b>					
<b>1. Compromiso con la empresa</b> Siente como propios los objetivos de la organización. Previene y supera obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Cumple con sus compromisos, tanto los personales como los profesionales.		x			B
<b>2. Orientación al cliente</b> Tiene deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades.		x			B
<b><i>II. COMPETENCIAS GENERICAS DE AREA</i></b>					
<b>3. Aprendizaje y mejora continua</b> Habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones o problemas. Incluye la capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia propagando el Know how (saber cómo), además implica ser autocritico y auto exigente, en un esfuerzo permanente de formación.		x			B
<b>4. Trabajo en equipo</b> Implica la intensión de colaboración y cooperación con terceros, formar parte de un grupo, trabajar con los demás, como actitud opuesta a la individual o competitiva.		x			A
<b><i>III. COMPETENCIAS ESPECIFICAS ESCENCIALES</i></b>					
<b>5. Calidad de trabajo</b> Considera el grado de minuciosidad y exactitud en la ejecución de los trabajos encomendados, así como la incidencia de aciertos y errores que se advierten en su realización.		x			A

<b>6. Orientación a los resultados</b> Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia. Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.		x			A
<b>7. Dinamismo - energía</b> Se trata de la habilidad para trabajar duro y mantener un nivel de actividad indicado, muestra el control y la resistencia en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores diversos, que cambian en espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.		x			B
<b>IV. COMPETENCIAS ESPECIFICAS IMPORTANTES</b>					
<b>8. Iniciativa</b> Mide la capacidad para aportar y aplicar ideas y sugerencias positivas para mejorar el desarrollo de su trabajo, así como para resolver situaciones imprevistas.		x			B
<b>9. Responsabilidad</b> Mide el grado de interés o preocupación del trabajador para el Cumplimiento de sus tareas por convicción propia y sin necesidad de control alguno incluye además la puntualidad.		x			B
<b>V. COMPETENCIAS ESPECIFICAS COMPLEMENTARIAS</b>					
<b>10. Alta adaptabilidad y flexibilidad</b> Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas rápida y adecuadamente		x			B

*Jefe inmediato*

*Director o Jefe de Área*

<b>EVALUADOR</b>	
<i>Apellidos y nombres</i>	<i>Cargo</i>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Capacitar
	<input type="checkbox"/> Promover
	<input type="checkbox"/> Rotar
	<input type="checkbox"/> Otros
<b>ESPECIFICACIONES/COMENTARIOS</b>	
<i>Capacitar: calidad de trabajo y orientación a los resultados</i>	

<hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/> <b>Firma y sello</b>	<table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <th colspan="6"><i>Fecha</i></th> </tr> <tr> <td><i>d</i></td> <td><i>d</i></td> <td><i>m</i></td> <td><i>m</i></td> <td><i>a</i></td> <td><i>a</i></td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	<i>Fecha</i>						<i>d</i>	<i>d</i>	<i>m</i>	<i>m</i>	<i>a</i>	<i>a</i>						
<i>Fecha</i>																			
<i>d</i>	<i>d</i>	<i>m</i>	<i>m</i>	<i>a</i>	<i>a</i>														

**PARA SER LLENADO POR LA OFICINA DE PERSONAL**

**(1) DESEMPEÑO**

<i>Factores</i>		<i>1A</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>Puntaje</i>
<i>Puntaje</i>	<b>N</b>	7	7	7	7	8	<i>Total</i>
<i>Factores</i>	<b>E</b>	6	7	8	9	10	73
<i>Puntaje</i>	<b>X</b>	7	8	7	8	7	

**0**

**(2) ASISTENCIA**

<i>Faltas injustificadas</i>	<b>3</b>		
<i>Tardanzas</i>			
<b>Total</b>			

<i>Puntaje Final</i>
<i>(1) - (2)</i>

<b>RANGO</b>
<i>Superior al promedio</i>

*Análisis y conclusiones*

<i>Reconocimiento</i>
<i>Capacitación especializada</i>

---

**Calificador**

---

**Jefe de la Oficina de personal**

## ANEXO 3

### FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

#### PERSONAL DE MANTENIMIENTO

##### 1. DATOS DEL EVALUADO

Apellidos	Nombres	Fecha de Ingreso	Oficina	Cargo	Tipo de Contrato
Fernández Luis	Manuel				

##### 2. EVALUACIÓN

**Al evaluador:** Marque con un aspa (X) la evaluación que le corresponda al evaluado.

<b>VALORES DE CALIFICACIÓN</b>	A: Sobresaliente B: Superior al promedio C: Promedio D: Insatisfactorio
--------------------------------	---

	Evaluador				Nivel requer
	A	B	C	D	
<b><i>I. COMPETENCIAS GENERICAS ORGANIZACIONALES</i></b>					
<b>1. Compromiso con la empresa</b> Siente como propios los objetivos de la organización. Previene y supera obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Cumple con sus compromisos, tanto los personales como los profesionales.		x			B
<b>2. Orientación al cliente</b> Tiene deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades.		x			B
<b><i>II. COMPETENCIAS GENERICAS DE AREA</i></b>					
<b>3. Aprendizaje y mejora continua</b> Habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones o problemas. Incluye la capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia propagando el Know how (saber cómo), además implica ser autocritico y auto exigente, en un esfuerzo permanente de formación.		x			B
<b>4. Trabajo en equipo</b> Implica la intensión de colaboración y cooperación con terceros, formar parte de un grupo, trabajar con los demás, como actitud opuesta a la individual o competitiva.	x				A
<b><i>III. COMPETENCIAS ESPECIFICAS ESCENCIALES</i></b>					
<b>5. Calidad de trabajo</b> Considera el grado de minuciosidad y exactitud en la ejecución de los trabajos encomendados, así como la incidencia de aciertos y errores que se advierten en su realización.	x				A

<b>6. Orientación a los resultados</b> Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia. Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.		x			A
<b>7. Dinamismo - energía</b> Se trata de la habilidad para trabajar duro y mantener un nivel de actividad indicado, muestra el control y la resistencia en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores diversos, que cambian en espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.		x			B
<b>IV. COMPETENCIAS ESPECIFICAS IMPORTANTES</b>					
<b>8. Iniciativa</b> Mide la capacidad para aportar y aplicar ideas y sugerencias positivas para mejorar el desarrollo de su trabajo, así como para resolver situaciones imprevistas.	x				B
<b>9. Responsabilidad</b> Mide el grado de interés o preocupación del trabajador para el Cumplimiento de sus tareas por convicción propia y sin necesidad de control alguno incluye además la puntualidad.		x			B
<b>V. COMPETENCIAS ESPECIFICAS COMPLEMENTARIAS</b>					
<b>10. Alta adaptabilidad y flexibilidad</b> Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas rápida y adecuadamente	x				B

\_\_\_\_\_  
*Jefe inmediato*

\_\_\_\_\_  
*Director o Jefe de Área*

<b>EVALUADOR</b>	
<i>Apellidos y nombres</i>	<i>Cargo</i>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Capacitar <input type="checkbox"/> Promover <input type="checkbox"/> Rotar <input type="checkbox"/> Otros
<b>ESPECIFICACIONES/COMENTARIOS</b>	
<i>Capacitar: orientación a los resultados</i>	

<hr style="border: none; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/> <b>Firma y sello</b>	<table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <th colspan="6"><i>Fecha</i></th> </tr> <tr> <td><i>d</i></td> <td><i>d</i></td> <td><i>m</i></td> <td><i>m</i></td> <td><i>a</i></td> <td><i>a</i></td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	<i>Fecha</i>						<i>d</i>	<i>d</i>	<i>m</i>	<i>m</i>	<i>a</i>	<i>a</i>						
<i>Fecha</i>																			
<i>d</i>	<i>d</i>	<i>m</i>	<i>m</i>	<i>a</i>	<i>a</i>														

**PARA SER LLENADO POR LA OFICINA DE PERSONAL**

**(1) DESEMPEÑO**

<i>Factores</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>Puntaje</i>
<i>Puntaje</i>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<i>Total</i>
<i>Factores</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<b>84</b>
<i>Puntaje</i>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	

**(2) ASISTENCIA**

<i>Faltas injustificadas</i>		
<i>Tardanzas</i>		
<b><i>Total</i></b>		

<b><i>Puntaje Final</i></b>
<b><i>(1) - (2)</i></b>

<b><i>RANGO</i></b>
<b><i>Superior al promedio</i></b>

***Análisis y conclusiones***

*Capacitación especializada*

*Reconocimiento*


---

***Calificador***

---

***Jefe de la Oficina de personal***

## ANEXO 3 FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

### PERSONAL DE MANTENIMIENTO

#### 1. DATOS DEL EVALUADO

Apellidos	Nombres	Fecha de Ingreso	Oficina	Cargo	Tipo de Contrato
Vilca Apaza	Adalberto				

#### 2. EVALUACIÓN

Al evaluador: Marque con un aspa (X) la evaluación que le corresponda al evaluado.

<b>VALORES DE CALIFICACIÓN</b>	A: Sobresaliente B: Superior al promedio C: Promedio D: Insatisfactorio
--------------------------------	---

	Evaluador				Nivel requer
	A	B	C	D	
<b><i>I. COMPETENCIAS GENERICAS ORGANIZACIONALES</i></b>					
<b>1. Compromiso con la empresa</b> Siente como propios los objetivos de la organización. Previene y supera obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Cumple con sus compromisos, tanto los personales como los profesionales.		x			B
<b>2. Orientación al cliente</b> Tiene deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades.		x			B
<b><i>II. COMPETENCIAS GENERICAS DE AREA</i></b>					
<b>3. Aprendizaje y mejora continua</b> Habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones o problemas. Incluye la capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia propagando el Know how (saber cómo), además implica ser autocrítico y auto exigente, en un esfuerzo permanente de formación.		x			B
<b>4. Trabajo en equipo</b> Implica la intensión de colaboración y cooperación con terceros, formar parte de un grupo, trabajar con los demás, como actitud opuesta a la individual o competitiva.	x				A
<b><i>III. COMPETENCIAS ESPECIFICAS ESCENCIALES</i></b>					
<b>5. Calidad de trabajo</b> Considera el grado de minuciosidad y exactitud en la ejecución de los trabajos encomendados, así como la incidencia de aciertos y errores que se advierten en su realización.	x				A

<b>6. Orientación a los resultados</b> Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia. Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.	x			A
<b>7. Dinamismo - energía</b> Se trata de la habilidad para trabajar duro y mantener un nivel de actividad indicado, muestra el control y la resistencia en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores diversos, que cambian en espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.	x			B
<b>IV. COMPETENCIAS ESPECIFICAS IMPORTANTES</b>				
<b>8. Iniciativa</b> Mide la capacidad para aportar y aplicar ideas y sugerencias positivas para mejorar el desarrollo de su trabajo, así como para resolver situaciones imprevistas.	x			B
<b>9. Responsabilidad</b> Mide el grado de interés o preocupación del trabajador para el Cumplimiento de sus tareas por convicción propia y sin necesidad de control alguno incluye además la puntualidad.	x			B
<b>V. COMPETENCIAS ESPECIFICAS COMPLEMENTARIAS</b>				
<b>10. Alta adaptabilidad y flexibilidad</b> Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas rápida y adecuadamente		x		B

*Jefe inmediato*

*Director o Jefe de Área*

<b>EVALUADOR</b>	
<i>Apellidos y nombres</i>	<i>Cargo</i>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Capacitar <input type="checkbox"/> Promover <input type="checkbox"/> Rotar <input type="checkbox"/> Otros
<b>ESPECIFICACIONES/COMENTARIOS</b>	
<i>Capacitar: orientación a los resultados</i>	
<i>Motivar: Adaptabilidad y flexibilidad</i>	

<hr/> <b>Firma y sello</b>	<b>Fecha</b>					
	<i>d</i>	<i>d</i>	<i>m</i>	<i>m</i>	<i>a</i>	<i>a</i>

**PARA SER LLENADO POR LA OFICINA DE PERSONAL**

**(1) DESEMPEÑO**

<b>Factores</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Puntaje</b>
<b>Puntaje</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>Total</b>
<b>Factores</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>75</b>
<b>Puntaje</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>6</b>	

**(2) ASISTENCIA**

<b>Faltas injustificadas</b>		
<b>Tardanzas</b>		
<b>Total</b>		

<b>Puntaje Final</b>
<b>(1) – (2)</b>

<b>RANGO</b>
<i>Superior al promedio</i>

**Análisis y conclusiones**

<i>Capacitación especializada</i>
<i>Reconocimiento</i>

<hr/> <b>Calificador</b>	<hr/> <b>Jefe de la Oficina de personal</b>
--------------------------	---

## ANEXO 4 FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

### SUPERVISOR GENERAL

#### 1. DATOS DEL EVALUADO

Apellidos	Nombres	Fecha de Ingreso	Oficina	Cargo	Tipo de Contrato
Torres Suarez	Alejandro				

#### 2. EVALUACIÓN

**Al evaluador:** Marque con un aspa (X) la evaluación que le corresponda al evaluado.

<b>VALORES DE CALIFICACIÓN</b>	A: Sobresaliente B: Superior al promedio C: Promedio D: Insatisfactorio
--------------------------------	---

	Evaluador				Nivel
	A	B	C	D	requer
<b>I. COMPETENCIAS GENERICAS ORGANIZACIONALES</b>					
<b>1. Compromiso con la empresa</b> Siente como propios los objetivos de la organización. Previene y supera obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Cumple con sus compromisos, tanto los personales como los profesionales.	x				A
<b>2. Orientación al cliente</b> Tiene deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades.		x			A
<b>II. COMPETENCIAS GENERICA DE AREA</b>					
<b>3. Aprendizaje y mejora continua</b> Habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones o problemas. Incluye la capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia propagando el Know how (saber cómo), además implica ser autocritico y auto exigente, en un esfuerzo permanente de formación.	x				A
<b>4. Trabajo en equipo</b> Implica la intensión de colaboración y cooperación con terceros, formar parte de un grupo, trabajar con los demás, como actitud opuesta a la individual o competitiva.		x			A
<b>III. COMPETENCIAS ESPECIFICAS ESCENCIALES</b>					
<b>5. Modalidades de contacto</b> Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegurar una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información, habla por todos y valora las contribuciones de los demás.		x			B

<b>6. Dirección de equipos de trabajo - Empowerment</b> Es la capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad. Da poder al equipo de trabajo potenciándolo y responsabilizándolo.	x				A
<b>7. Orientación a los resultados</b> Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.	x				A
<b>IV. COMPETENCIAS ESPECIFICAS IMPORTANTES</b>					
<b>8. Liderazgo</b> Establece claramente directivas, fija objetivos, prioridades y las comunica. Tiene energía y la transmite a otros. Motiva e inspira confianza. Tiene valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones. Plantea abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización.	x				B
<b>9. Calidad de trabajo</b> Considera el grado de minuciosidad y exactitud en la ejecución de los trabajos encomendados, así como la incidencia de aciertos y errores que se advierten en su realización.		x			B
<b>V. COMPETENCIAS ESPECIFICAS COMPLEMENTARIAS</b>					
<b>10. Alta adaptabilidad y flexibilidad</b> Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas rápida y adecuadamente	x				B

*Jefe inmediato*

*Director o Jefe de Área*

<b>EVALUADOR</b>	
<i>Apellidos y nombres</i>	<i>Cargo</i>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Capacitar
	<input type="checkbox"/> Promover
	<input type="checkbox"/> Rotar
	<input type="checkbox"/> Otros
<b>ESPECIFICACIONES/COMENTARIOS</b>	
<i>Capacitar: Orientación al cliente, trabajo en equipo</i>	



## ANEXO 5 FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

### SUPERVISORES DE GRUPO

#### 1. DATOS DEL EVALUADO

Apellidos	Nombres	Fecha de Ingreso	Oficina	Cargo	Tipo de Contrato
Agama Agreda	Emilio				

#### 2. EVALUACIÓN

**Al evaluador:** Marque con un aspa (X) la evaluación que le corresponda al evaluado.

<b>VALORES DE CALIFICACIÓN</b>	A: Sobresaliente B: Superior al promedio C: Promedio D: Insatisfactorio
--------------------------------	---

	Evaluador				Nivel requer
	A	B	C	D	
<b><i>I. COMPETENCIAS GENERICAS ORGANIZACIONALES</i></b>					
<b>1. Compromiso con la empresa</b> Siente como propios los objetivos de la organización. Previene y supera obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Cumple con sus compromisos, tanto los personales como los profesionales.	X				A
<b>2. Orientación al cliente</b> Tiene deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades.	X				A
<b><i>II. COMPETENCIAS GENERICA DE AREA</i></b>					
<b>3. Aprendizaje y mejora continua</b> Habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones o problemas. Incluye la capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia propagando el Know how, (saber cómo) además implica ser autocrítico y auto exigente, en un esfuerzo permanente de formación.	X				A
<b>4. Trabajo en equipo</b> Implica la intensión de colaboración y cooperación con terceros, formar parte de un grupo, trabajar con los demás, como actitud opuesta a la individual o competitiva.	X				A
<b><i>III. COMPETENCIAS ESPECIFICAS ESCENCIALES</i></b>					
<b>5. Alta adaptabilidad y flexibilidad</b> Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas rápida y adecuadamente.	X				B

<b>6. Orientación a los resultados</b> Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.	x				A
<b>7. Credibilidad Técnica</b> Es la capacidad necesaria para generar credibilidad en los demás sobre la base de sus conocimientos, habilidades y capacidad en el trabajo	x				B
<b>IV. COMPETENCIAS ESPECIFICAS IMPORTANTES</b>					
<b>8. Calidad de trabajo</b> Considera el grado de minuciosidad y exactitud en la ejecución de los trabajos encomendados, así como la incidencia de aciertos y errores que se advierten en su realización.	x				B
<b>9. Confianza en sí mismo</b> Es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema. Esto incluye abordar nuevos y crecientes retos con una actitud de confianza en sus propias posibilidades, decisiones o puntos de vista.	x				B
<b>V. COMPETENCIAS ESPECIFICAS COMPLEMENTARIAS</b>					
<b>10. Impacto e influencia</b> Implica la intención de persuadir, convencer, influir o impresionar a los demás para que contribuyan a alcanzar sus propios objetivos. Está basado en el deseo de causar un efecto específico, una impresión determinada o una actuación concreta en los demás cuando se persigue un objetivo.	x				B

\_\_\_\_\_  
*Jefe inmediato*

\_\_\_\_\_  
*Director o Jefe de Área*

<b>EVALUADOR</b>	
<i>Apellidos y nombres</i>	<i>Cargo</i>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<input type="checkbox"/> Capacitar <input checked="" type="checkbox"/> Promover <input type="checkbox"/> Rotar <input type="checkbox"/> Otros
<b>ESPECIFICACIONES/COMENTARIOS</b>	
<i>Trabajador estrella</i>	

<hr style="border: none; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/> <b>Firma y sello</b>	<table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <th colspan="6"><i>Fecha</i></th> </tr> <tr> <td><i>d</i></td> <td><i>d</i></td> <td><i>m</i></td> <td><i>m</i></td> <td><i>a</i></td> <td><i>a</i></td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	<i>Fecha</i>						<i>d</i>	<i>d</i>	<i>m</i>	<i>m</i>	<i>a</i>	<i>a</i>						
<i>Fecha</i>																			
<i>d</i>	<i>d</i>	<i>m</i>	<i>m</i>	<i>a</i>	<i>a</i>														

<b>PARA SER LLENADO POR LA OFICINA DE PERSONAL</b>								
<b>(1) DESEMPEÑO</b>								
<i>Factores</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>Puntaje</i>		
<i>Puntaje</i>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<i>Total</i>		
<i>Factores</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<b>96</b>		
<i>Puntaje</i>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>9</b>			
<b>(2) ASISTENCIA</b>								
Faltas injustificadas								
Tardanzas								
<b>Total</b>								
<table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;"><i>Puntaje Final</i></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><b>(1) – (2)</b></td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> </tr> </table>						<i>Puntaje Final</i>	<b>(1) – (2)</b>	
<i>Puntaje Final</i>								
<b>(1) – (2)</b>								
<table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;"><b>RANGO</b></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><b>Sobresaliente</b></td> </tr> </table>							<b>RANGO</b>	<b>Sobresaliente</b>
<b>RANGO</b>								
<b>Sobresaliente</b>								
<b>Análisis y conclusiones</b>								
<i>Ascenso</i>								
<i>Incentivo</i>								
<i>Capacitación especializada</i>								
<i>Reconocimiento</i>								
<hr style="border: none; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/> <b>Calificador</b>				<hr style="border: none; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/> <b>Jefe de la Oficina de personal</b>				

## ANEXO 5 FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

### SUPERVISORES DE GRUPO

#### 1. DATOS DEL EVALUADO

Apellidos	Nombres	Fecha de Ingreso	Oficina	Cargo	Tipo de Contrato
Luis Mariño	Juan Roberto				

#### 2. EVALUACIÓN

**Al evaluador:** Marque con un aspa (X) la evaluación que le corresponda al evaluado.

<b>VALORES DE CALIFICACIÓN</b>	A: Sobresaliente B: Superior al promedio C: Promedio D: Insatisfactorio
--------------------------------	---

	Evaluador				Nivel
	A	B	C	D	requer
<b><i>I. COMPETENCIAS GENERICAS ORGANIZACIONALES</i></b>					
<b>1. Compromiso con la empresa</b> Siente como propios los objetivos de la organización. Previene y supera obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Cumple con sus compromisos, tanto los personales como los profesionales.			x		A
<b>2. Orientación al cliente</b> Tiene deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades.			x		A
<b><i>II. COMPETENCIAS GENERICA DE AREA</i></b>					
<b>3. Aprendizaje y mejora continua</b> Habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones o problemas. Incluye la capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia propagando el Know how, (saber cómo) además implica ser autocrítico y auto exigente, en un esfuerzo permanente de formación.			x		A
<b>4. Trabajo en equipo</b> Implica la intensión de colaboración y cooperación con terceros, formar parte de un grupo, trabajar con los demás, como actitud opuesta a la individual o competitiva.			x		A
<b><i>III. COMPETENCIAS ESPECIFICAS ESCENCIALES</i></b>					
<b>5. Alta adaptabilidad y flexibilidad</b> Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas rápida y adecuadamente.			x		B

<b>6. Orientación a los resultados</b> Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.	x			A
<b>7. Credibilidad Técnica</b> Es la capacidad necesaria para generar credibilidad en los demás sobre la base de sus conocimientos, habilidades y capacidad en el trabajo	x			B
<b>IV. COMPETENCIAS ESPECIFICAS IMPORTANTES</b>				
<b>8. Calidad de trabajo</b> Considera el grado de minuciosidad y exactitud en la ejecución de los trabajos encomendados, así como la incidencia de aciertos y errores que se advierten en su realización.		x		B
<b>9. Confianza en sí mismo</b> Es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema. Esto incluye abordar nuevos y crecientes retos con una actitud de confianza en sus propias posibilidades, decisiones o puntos de vista.	x			B
<b>V. COMPETENCIAS ESPECIFICAS COMPLEMENTARIAS</b>				
<b>10. Impacto e influencia</b> Implica la intención de persuadir, convencer, influir o impresionar a los demás para que contribuyan a alcanzar sus propios objetivos. Está basado en el deseo de causar un efecto específico, una impresión determinada o una actuación concreta en los demás cuando se persigue un objetivo.	x			B

<i>Jefe inmediato</i>	<i>Director o Jefe de Área</i>
<b>EVALUADOR</b>	
<b>Apellidos y nombres</b>	<b>Cargo</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Capacitar
	<input type="checkbox"/> Promover
	<input checked="" type="checkbox"/> Rotar
	<input type="checkbox"/> Otros
<b>ESPECIFICACIONES/COMENTARIOS</b>	
<i>Capacitar: Compromiso con la empresa, Orientación al cliente, trabajo en equipo, orientación a los resultados, calidad de trabajo,</i>	
<i>Motivar: Aprendizaje y mejora continua, alta adaptabilidad - flexibilidad</i>	

<hr style="border: none; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/> <b>Firma y sello</b>	<table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <th colspan="6"><i>Fecha</i></th> </tr> <tr> <td><i>d</i></td> <td><i>d</i></td> <td><i>m</i></td> <td><i>m</i></td> <td><i>a</i></td> <td><i>a</i></td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	<i>Fecha</i>						<i>d</i>	<i>d</i>	<i>m</i>	<i>m</i>	<i>a</i>	<i>a</i>						
<i>Fecha</i>																			
<i>d</i>	<i>d</i>	<i>m</i>	<i>m</i>	<i>a</i>	<i>a</i>														

**PARA SER LLENADO POR LA OFICINA DE PERSONAL**

**(1) DESEMPEÑO**

<i>Factores</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>Puntaje Total</i>
<i>Puntaje</i>	<i>5</i>	<i>5</i>	<i>5</i>	<i>4</i>	<i>6</i>	
<i>Factores</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>61</i>
<i>Puntaje</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>6</i>	<i>8</i>	<i>7</i>	

**(2) ASISTENCIA**

<i>Faltas injustificadas</i>		
<i>Tardanzas</i>		
<b><i>Total</i></b>		

<b><i>Puntaje Final</i></b>
<b><i>(1) - (2)</i></b>

**A  
N  
E  
X  
O**

<b><i>RANGO</i></b>
<b><i>promedio</i></b>

**5**

***Análisis y conclusiones***

<i>Programas de capacitación</i>
<i>Programas de motivación</i>
<i>Rotar</i>

\_\_\_\_\_  
**Calificador**

\_\_\_\_\_  
**Jefe de la Oficina de personal**

## ANEXO 5

### FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

#### SUPERVISORES DE GRUPO

#### 1. DATOS DEL EVALUADO

Apellidos	Nombres	Fecha de Ingreso	Oficina	Cargo	Tipo de Contrato
Saldaña Morales	Santos				

#### 2. EVALUACIÓN

**Al evaluador:** Marque con un aspa (X) la evaluación que le corresponda al evaluado.

<b>VALORES DE CALIFICACIÓN</b>	A: Sobresaliente B: Superior al promedio C: Promedio D: Insatisfactorio
--------------------------------	---

	Evaluador				Nivel
	A	B	C	D	
<b><i>I. COMPETENCIAS GENERICAS ORGANIZACIONALES</i></b>					
<b>1. Compromiso con la empresa</b> Siente como propios los objetivos de la organización. Previene y supera obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Cumple con sus compromisos, tanto los personales como los profesionales.		x			A
<b>2. Orientación al cliente</b> Tiene deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades.	x				A
<b><i>II. COMPETENCIAS GENERICA DE AREA</i></b>					
<b>3. Aprendizaje y mejora continua</b> Habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones o problemas. Incluye la capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia propagando el Know how, (saber cómo) además implica ser autocritico y auto exigente, en un esfuerzo permanente de formación.			x		A
<b>4. Trabajo en equipo</b> Implica la intensión de colaboración y cooperación con terceros, formar parte de un grupo, trabajar con los demás, como actitud opuesta a la individual o competitiva.			x		A
<b><i>III. COMPETENCIAS ESPECIFICAS ESCENCIALES</i></b>					
<b>5. Alta adaptabilidad y flexibilidad</b> Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas rápida y adecuadamente.			x		B

<b>6. Orientación a los resultados</b> Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.		x			A
<b>7. Credibilidad Técnica</b> Es la capacidad necesaria para generar credibilidad en los demás sobre la base de sus conocimientos, habilidades y capacidad en el trabajo.	x				B
<b>IV. COMPETENCIAS ESPECIFICAS IMPORTANTES</b>					
<b>8. Calidad de trabajo</b> Considera el grado de minuciosidad y exactitud en la ejecución de los trabajos encomendados, así como la incidencia de aciertos y errores que se advierten en su realización.			x		B
<b>9. Confianza en sí mismo</b> Es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema. Esto incluye abordar nuevos y crecientes retos con una actitud de confianza en sus propias posibilidades, decisiones o puntos de vista.			x		B
<b>V. COMPETENCIAS ESPECIFICAS COMPLEMENTARIAS</b>					
<b>10. Impacto e influencia</b> Implica la intención de persuadir, convencer, influir o impresionar a los demás para que contribuyan a alcanzar sus propios objetivos. Está basado en el deseo de causar un efecto específico, una impresión determinada o una actuación concreta en los demás cuando se persigue un objetivo.	x				B

\_\_\_\_\_  
*Jefe inmediato*

\_\_\_\_\_  
*Director o Jefe de Área*

<b>EVALUADOR</b>	
<i>Apellidos y nombres</i>	<i>Cargo</i>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Capacitar <input type="checkbox"/> Promover <input checked="" type="checkbox"/> Rotar <input type="checkbox"/> Otros
<b>ESPECIFICACIONES/COMENTARIOS</b>	
<i>Capacitar: Compromiso con la empresa, trabajo en equipo, orientación a los resultados, calidad de trabajo</i>	
<i>Motivar: Aprendizaje y mejora continua, confianza en si mismo, alta adaptabilidad - flexibilidad</i>	

<hr style="border: none; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/> <b>Firma y sello</b>	<table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <th colspan="6"><i>Fecha</i></th> </tr> <tr> <th><i>d</i></th> <th><i>d</i></th> <th><i>m</i></th> <th><i>m</i></th> <th><i>a</i></th> <th><i>a</i></th> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	<i>Fecha</i>						<i>d</i>	<i>d</i>	<i>m</i>	<i>m</i>	<i>a</i>	<i>a</i>						
<i>Fecha</i>																			
<i>d</i>	<i>d</i>	<i>m</i>	<i>m</i>	<i>a</i>	<i>a</i>														

**PARA SER LLENADO POR LA OFICINA DE PERSONAL**

**(1) DESEMPEÑO**

<i>Factores</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>Puntaje</i>
<i>Puntaje</i>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>Total</b>
<i>Factores</i>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>73</b>
<i>Puntaje</i>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	

**(2) ASISTENCIA**

<i>Faltas injustificadas</i>		
<i>Tardanzas</i>		
<b>Total</b>		

<b>Puntaje Final</b>
<b>(1) - (2)</b>

<b>RANGO</b>
<i>Superior al promedio</i>

**Análisis y conclusiones**

*Capacitación especializada*


---

 **Calificador**

---

 **Jefe de la Oficina de personal**

## ANEXO 6

### HOJA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO

*PARA SER LLENADO POR LA OFICINA DE PERSONAL*

**(1) DESEMPEÑO**

<i>Factores</i>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<i>Puntaje Total</i>
<i>Puntaje</i>						
<i>Factores</i>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	
<i>Puntaje</i>						

**RANGO**

*Análisis y conclusiones*


\_\_\_\_\_

*Calificador*

\_\_\_\_\_

*Jefe de la Oficina de personal*

## PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN

- a) La Calificación del Desempeño del Personal considera tanto la medición del cumplimiento y las responsabilidades del trabajador, como la evaluación de las competencias necesarias para el desarrollo de las mismas, las competencias sociales que caracterizan a los diferentes niveles ocupacionales y aquellas que inciden en aspectos a considerar de la potencialidad de los trabajadores. Dicha medición se efectúa mediante la aplicación de factores de calificación para los diferentes grupos ocupacionales.
- b) Las definiciones generales de cada factor tienen carácter inductivo y de uniformidad de criterios al momento de evaluar.
- c) La evaluación del personal, es efectuada por el Jefe inmediato superior.
- d) El evaluador marca con un aspa (x) en los recuadros ubicados a la derecha de cada factor, de acuerdo a los Formatos de Evaluación del Desempeño, debajo de la letra que de acuerdo a su criterio de apreciación corresponda al nivel de desempeño demostrado por el evaluado durante el periodo, de acuerdo a las siguientes valoraciones:

NIVEL	PUNTAJE
A: Sobresaliente.	09-10
B: Superior al promedio	07-08
C: Promedio	04-06
D: Insatisfactorio	01-03

- e) Las calificaciones del Desempeño serán procesadas bajo estrictas medidas de reserva e imparcialidad.

- f) El puntaje máximo alcanzable es de 100 puntos, siendo los puntajes otorgados a cada factor de evaluación manejados por el Profesional evaluador encargado de la Auditoria, de acuerdo a los niveles marcados por los Jefes inmediatos en los Formatos de Evaluación, a fin de evitar distorsiones en la calificación del Desempeño. Los rangos de calificación son los siguientes:

<b>RANGO DE PUNTAJE</b>	<b>NIVEL VALORATIVO</b>
90-100	Sobresaliente.
70-89	Superior al promedio
40-69	Promedio
00-39	Insatisfactorio

- g) Las medidas a tomar de acuerdo con el nivel valorativo alcanzado por el trabajador son:

<b>Nivel valorativo</b>	<b>Medidas a tomar</b>
Sobresaliente	Ascenso/Incentivo/Reconocimiento/Capacitación especializada
Superior al promedio	Capacitación especializada/Reconocimiento
Promedio	Programas de capacitación/Motivación
Inferior al promedio	Programas de motivación/Rotación/Cese Programas de entrenamiento

## ANEXO 7

### DICCIONARIO DE COMPETENCIAS Y NIVELES DE CALIFICACIÓN

#### Alta adaptabilidad y flexibilidad

(Alles, 2004) Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas rápida y adecuadamente.

Implica conducir a su grupo en función de la correcta comprensión de los escenarios cambiantes dentro de las políticas de la organización. *La Flexibilidad* está más asociada a la versatilidad cognitiva, a la capacidad para cambiar convicciones y formas de interpretar la realidad. También está vinculada estrechamente a la capacidad para la revisión crítica.

Nivel D	Nivel C	Nivel B	Nivel A
Tiene escasa capacidad para instrumentar cambios y revisar críticamente su accionar.	Puede poner en marcha cambios en situaciones cambiantes cuando le son sugeridos por un superior.	Se adapta a situaciones cambiantes medios y personas en forma adecuada y consigue cambiar el rumbo del equipo a su cargo. Revisa críticamente su accionar y puede instrumentar cambios.	Alta adaptabilidad a contextos cambiantes, medios y personas en forma rápida y adecuada tanto propia como en el rol de líder de un grupo. Revisa rápida y críticamente su accionar y el de su grupo poniendo en marcha cambios cuando las circunstancias lo aconsejen.

## Aprendizaje y mejora continua

(Alles, 2004) Es la habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones de negocios utilizando todo el potencial de la empresa (o corporación según corresponda). Incluye la capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia propagando el Know how, además implica ser autocrítico y auto exigente, en un esfuerzo permanente de formación.

Nivel D	Nivel C	Nivel B	Nivel A
Mantiene su formación técnica aunque tiene una actitud reactiva: busca información solo cuando la necesita para aumentar sus conocimientos básicos.	Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos. Busca y analiza proactivamente información pertinente para planificar un curso de acción.	Participa y actúa como referente. Ofrece su experiencia y conocimientos para resolver problemas diversos. Escribe informes que comparte con supervisores	Es reconocido como un experto en su especialidad en el medio donde actúa. Comparte sus conocimientos y experiencia actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.

## Calidad del trabajo

(Alles, 2004) Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se forma parte. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la expertise. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender.

Nivel D	Nivel C	Nivel B	Nivel A
Conoce temas relacionados con su especialidad sin alcanzar el nivel requerido o aunque estos sean adecuados, no demuestra interés por aprender	Conoce adecuadamente todos los temas relacionados con su especialidad como para cumplir su función.	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad. Lo valorizan por sus conocimientos. Demuestra interés por aprender	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia aun en los aspectos más complejos. Comparte con los demás su conocimiento y expertise. Es referente entre sus pares y en la comunidad donde actúa. Demuestra constantemente interés por aprender.

## Compromiso con la empresa

(Alles, 2004) Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto los personales como los profesionales.

Nivel D	Nivel C	Nivel B	Nivel A
Raramente demuestra algún apoyo a las directivas recibidas. Piensa primero en sus propias posibilidades y beneficios antes que en los del grupo y los de la organización a la que pertenece.	Instrumenta adecuadamente las directivas recibidas, fija objetivos de alto rendimiento para el grupo que en raras ocasiones él mismo alcanza.	Apoya e instrumenta las directivas recibidas transmitiendo a los otros, por medio del ejemplo, la conducta a seguir. Se fija objetivos altos y los cumple casi siempre	Apoya e instrumenta todas las directivas que recibe en pos del beneficio de la organización y de los objetivos comunes. Establece para sí mismo objetivos de alto desempeño, superiores al promedio y los alcanza con éxito. Los integrantes de la comunidad en la que se desenvuelve lo perciben como un ejemplo a seguir por su disciplina personal y alta productividad.

## Credibilidad técnica

(Alles, 2004) Es la capacidad necesaria para generar credibilidad en los demás sobre la base de sus conocimientos, habilidades y capacidad en el trabajo.

Nivel D	Nivel C	Nivel B	Nivel A
Es considerado el referente técnico clave en los diferentes medios donde actúa y lo consultan para la toma de decisiones de la empresa	Logra demostrar una visión estratégica sobre las tendencias técnicas. Goza de mucha credibilidad; esto lo convierte en uno de los referentes técnicos de las empresas cliente	Resuelve problemas de clientes relacionados con los aspectos técnicos de los productos, sobre la base del conocimiento de sus aspectos positivos y negativos. Establece contactos formales e informales con usuarios finales de los productos de la compañía.	Comprende adecuadamente los requisitos del cliente demostrando conocimiento de los productos.

## Confianza en sí mismo

(Alles, 2004) Es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema. Esto incluye abordar nuevos y crecientes retos con una actitud de confianza en sus propias posibilidades, decisiones o puntos de vista.

Nivel D	Nivel C	Nivel B	Nivel A
Trabaja sin requerir supervisión. Muestra confianza en sí mismo, aparece seguro ante los demás.	Toma decisiones o actúa sin necesidad de consultar o a pesar de un desacuerdo manifestado por compañeros o subordinados. Actúa fuera de la autoridad formal	Busca nuevas responsabilidades. Habla cuando no está de acuerdo con sus superiores, clientes o personas en una posición superior, pero expresa educadamente su desacuerdo y presenta su posición en forma clara y segura.	Se enfrenta a sus superiores o clientes con convicción y firmeza; no es brusco ni mal educado. Se ofrece para misiones extremadamente desafiantes y personalmente muy arriesgadas. Disfruta con los cometidos desafiantes.

## Dinamismo – Energía

(Alles, 2004) Se trata de la habilidad para trabajar duro y mantener un nivel de actividad indicado, muestra el control y la resistencia en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores diversos, que cambian en espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.

Nivel D	Nivel C	Nivel B	Nivel A
Tiene escasa predisposición para el trabajo duro en largas jornadas: su rendimiento decrece en esas situaciones.	Trabaja duro en jornadas de trabajo exigente	Demuestra dinamismo y energía trabajando duro sin que su nivel de rendimiento se vea afectado. Transmite energía a su grupo y a su accionar.	Alto nivel de dinamismo y energía trabajando duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en diferentes lugares geográfico, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por ello se vea afectado su nivel de actividad. Es conocido como un motor que transmite energía al grupo y a todo lo que emprende.

## Dirección de equipos de trabajo

(Alles, 2004) Es la capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad. Se relaciona con el trabajo en equipo y con el empowerment.

Nivel D	Nivel C	Nivel B	Nivel A
Organiza el trabajo de otros asignando tareas a partir de la correcta identificación de lo que cada uno es capaz de hacer.	Organiza equipos de trabajo definiendo pautas generales de actividad y delegando algunas a los integrantes del mismo. Ocasionalmente media en situaciones de conflicto	Asigna objetivos claros a mediano plazo, mostrándose disponible para brindar apoyo o ayuda cuando el equipo lo considere necesario. Retiene a la gente con talento y logra una eficaz comunicación tanto vertical como horizontal en el equipo.	Exige alto rendimiento estableciendo estándares que consensa con sus colaboradores. Logra que el equipo se fije objetivos desafiantes pero posibles y que estos guarden relación con los planes de la empresa y con las competencias de sus integrantes.

## Empowerment

(Alles, 2004) Dar poder al equipo de trabajo potenciándolo. Hace referencia a fijar claramente objetivos de desempeño con las responsabilidades personales correspondientes. Proporciona dirección y define responsabilidades. Aprovecha claramente la diversidad (heterogeneidad) de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior en el negocio. Combina adecuadamente situación, persona y tiempo. Adecuada integración en el equipo de trabajo. Comprende las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Emprende acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.

Nivel D	Nivel C	Nivel B	Nivel A
Tiene escasa capacidad para transmitir objetivos y asignar responsabilidades en función de la rentabilidad del negocio.	Fija objetivos y asigna responsabilidades en el equipo	Fija objetivos de desempeño asignando responsabilidades y aprovechando adecuadamente los valores individuales de su equipo, de modo de mejorar el rendimiento del negocio.	Establece claros objetivos y asigna las correspondientes responsabilidades personales. Aprovecha la diversidad de su equipo para lograr un valor añadido superior para el negocio. Cumple la función de consejero confiable. Compartiendo las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Emprende permanentes acciones para mejorar el talento y la capacidad de los demás.

## Impacto e influencia

(Alles, 2004) Implica la intención de persuadir, convencer, influir o impresionar a los demás para que contribuyan a alcanzar sus propios objetivos. Está basado en el deseo de causar un efecto específico, una impresión determinada o una actuación concreta en los demás cuando se persigue un objetivo.

<b>Nivel D</b>	<b>Nivel C</b>	<b>Nivel B</b>	<b>Nivel A</b>
Intenta producir un efecto o impacto concreto, calculando la influencia que sus declaraciones causaran en los demás.	Realiza acciones para persuadir a otros durante una conversación o presentación, utilizando para ello información relevante.	Utiliza expertos o terceros para influir sobre varias personas (influencia indirecta). Es capaz de influir en los demás en diferentes circunstancias, aun las muy difíciles.	Utiliza estrategias complejas y a medida de la situación y frecuentemente crea cadenas de influencia indirecta. Tiene capacidad para influir o persuadir a alguien para que éste influya a su vez en otros, generando cadenas de influencia entre personas clave.

## Iniciativa

(Alles, 2004) Hace referencia a la actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Es la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas, no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de problemas.

Esta es la competencia que significa rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades sin esperar a consultar a toda la línea jerárquica; así evita el agravamiento de problemas menores.

También implica la posibilidad de proponer mejoras aunque no haya un problema concreto que deba ser solucionado.

<b>Nivel D</b>	<b>Nivel C</b>	<b>Nivel B</b>	<b>Nivel A</b>
Tiene escasa predisposición para la acción que podría resolver los pequeños problemas que surgen cotidianamente	Puede actuar para resolver los pequeños problemas que surgen cada día.	Actúa para resolver. Los pequeños problemas diarios. En ocasiones propone mejoras aunque no haya un problema concreto que necesite solución.	Ejecuta rápidamente las acciones necesarias para resolver pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día. Es proactivo para resolver dificultades, no espera a consultar a toda la línea jerárquica; de esta manera evita que se agrave algún problema menor. Tiene mucha capacidad para proponer mejoras aunque no haya un problema concreto que se deba solucionar.

## Liderazgo

(Alles, 2004) Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros.

Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización. Proveer coaching y feedback para el desarrollo de los colaboradores

<b>Nivel D</b>	<b>Nivel C</b>	<b>Nivel B</b>	<b>Nivel A</b>
El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento.	Puede fijar objetivos que son aceptados por el grupo y realiza un adecuado seguimiento de lo encomendado.	El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los distintos integrantes. Escucha a los otros y es escuchado	Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios, fija objetivos, realiza su seguimiento y da feedback sobre su avance integrando las opiniones de los miembros del grupo. Tiene energía y la transmite a otros en pos de un objetivo común fijado por el mismo.

## Modalidades de contacto

(Alles, 2004) Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegurar una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información, habla por todos y valora las contribuciones de los demás.

En un concepto más amplio, comunicarse incluye saber escuchar y hacer posible que los demás accedan fácilmente a la información que se posea.

Nivel D	Nivel C	Nivel B	Nivel A
Sus mensajes no siempre son transmitidos o comprendidos con claridad. No tiene interés por conocer el punto de vista o las inquietudes de otras personas.	Escucha y se interesa por los puntos de vista de los demás y hace preguntas constructivas.	Demuestra seguridad para expresar sus opiniones con claridad y precisión. Alienta el intercambio de información e ideas y es abierto y sensible a los consejos y puntos de vista de las demás personas.	Hace preguntas perspicaces que van al centro del problema, comprende y comunica temas complejos. Se comunica con claridad y precisión. Es abierto y honesto y aporta en las discusiones. Demuestra interés por las personas, los acontecimientos y las ideas.

## Orientación al cliente

(Alles, 2004) Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de los propios clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente, como el personal ajeno a la organización. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planificar la actividad.

Nivel D	Nivel C	Nivel B	Nivel A
Provoca quejas y pierde clientes. Tiene escaso deseo de atender con rapidez o satisfacer las necesidades del cliente.	Actúa a partir de los pedidos de los clientes ofreciendo respuestas estándar a sus demandas. Atiende con rapidez al cliente pero con poca cortesía.	Identifica las necesidades del cliente; en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos. Demuestra interés en atender a los clientes con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.	Crea necesidades en el cliente fidelizándolo. Gana clientes y logra que el cliente lo reconozca y aprecie su valor agregado y lo recomiende a otros. Se muestra proactivo para atender con rapidez al cliente y su trato es muy cortés. Muestra inquietud por conocer con exactitud el punto de vista y las necesidades del cliente.

## Orientación a los resultados

(Alles, 2004) Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la organización. Es capaz de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados. Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.

Nivel D	Nivel C	Nivel B	Nivel A
Intenta que todos realicen el trabajo bien y correctamente. Expresa frustración ante la ineficiencia o la pérdida de tiempo pero no encara las mejoras necesarias. Marca los tiempos de realización de los trabajos.	No está satisfecho con los niveles actuales de desempeño y hace cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Promueve el mejoramiento de la calidad, la satisfacción del cliente y las ventas.	Actúa para lograr y superar estándares de desempeño y plazos establecidos, fijándose para sí o para otros los parámetros a alcanzar. Trabaja con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes. Utiliza indicadores de gestión para medir y comparar los resultados.	Crea un ambiente organizacional que estimula la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia. Promueve el desarrollo o modificación de los procesos para que contribuyan a mejorar la eficiencia de la organización. Se considera que es un referente en esta competencia.

## Responsabilidad

(Alles, 2004) Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primera.

Nivel D	Nivel C	Nivel B	Nivel A
Cumple los plazos o alcanza la calidad pero difícilmente ambas cosas a la vez.	Cumple los plazos tomando todos los márgenes de tolerancia previstos y la calidad mínima necesaria para cumplir el objetivo.	Cumple con los plazos preestablecidos en la calidad requerida, preocupándose de lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.	Desempeña las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible. Su responsabilidad está por encima de lo esperado en su nivel o posición.

## Trabajo en equipo

(Alles, 2004) Implica la intensión de colaboración y cooperación con terceros, formar parte de un grupo, trabajar con los demás, como actitud opuesta a la individual o competitiva, para que esta competencia sea efectiva, la intensión debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo. Equipo, en su definición amplia, es un grupo de personas que trabaja en procesos, tareas u objetivos compartidos.

Es la habilidad para participar activamente de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés personal. Supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito de las acciones del equipo.

<b>Nivel D</b>	<b>Nivel C</b>	<b>Nivel B</b>	<b>Nivel A</b>
Explicita o calladamente antepone sus objetivos personales a los del equipo.	Comparte información y trabaja cooperativamente con el equipo. Es flexible y sensible. Ayuda a los nuevos miembros a integrarse al equipo discutiendo su función.	Sabe integrar los diversos estilos y habilidades que hay en un equipo para optimizar el desempeño y el entusiasmo. Ayuda al equipo a centrarse en los objetivos. Apoya y alienta las actividades en equipo de los miembros.	Promociona y alienta La comunicación y actúa como modelo del rol en su área. Logra comprensión y compromiso grupal y demuestra superioridad para distinguir, interpretar y expresar hechos, problemas y opiniones.

## **ANEXO 8**

### **VISION, MISION Y OBJETIVOS DE LA EMPRESA**

#### **VISION**

Ser la empresa con mayor capacidad del país para realizar labores de mantenimiento, diseño y ejecución de paisajes, respetando el medio ambiente y contando con personal altamente calificado.

#### **MISION**

Embellecer a las ciudades con la creación de paisajes, realizando una eficiente labor en el diseño, ejecución y mantenimiento de las zonas verdes, cuidando y respetando el medio ambiente y el ornato público.

#### **OBJETIVOS**

- Contar con personal comprometido
- Diversificar la cartera de clientes
- Implementar el sistema de gestión
- Lograr la satisfacción de los clientes
- Cumplir con los requerimientos de los servicios
- Fortalecer la estructura financiera
- Lograr una comunicación asertiva

## ANEXO 9

### DESCRIPCIÓN DE LOS VALORES DE CALIFICACIÓN DEL FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Valores de calificación	Descripción
<b>D</b> <b>Insatisfactorio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No ha logrado desarrollar la competencia requerida, por lo que se le dificulta el desarrollo de labores que la involucre.</li> <li>• Competencia a adquirir.</li> <li>• No ha sido informado, ni formado sobre los contenidos de la competencia.</li> </ul>
<b>C</b> <b>Promedio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ha logrado un mínimo desarrollo de la competencia requerida,</li> <li>• Depende de la orientación, ayuda de otros.</li> <li>• Está aprendiendo una habilidad.</li> <li>• Es reactivo, necesita que se le diga que hacer y cómo hacerlo.</li> <li>• Se guía por procedimientos, normas, fichas, etc.</li> </ul>
<b>B</b> <b>Superior al promedio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ha logrado desarrollar la competencia requerida, pero aún existen ciertas dudas al momento de ponerla en práctica.</li> <li>• Afronta con éxito problemas estándares y situaciones comunes.</li> <li>• Conoce la solución a los problemas comunes que se presentan.</li> <li>• Es competente en el día a día en la aplicación de sus habilidades.</li> <li>• Es “eonscientemente competente”.</li> </ul>
<b>A</b> <b>Sobresaliente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ha desarrollado de manera eficiente la competencia requerida.</li> <li>• Afronta con éxito problemas inusuales, no estándares.</li> <li>• Conoce diferentes soluciones y distintos enfoques.</li> <li>• Domina su trabajo, Puede enseñar con la formación pertinente</li> <li>• Anticipa, mira hacia adelante.</li> </ul>

FUENTE: Diccionario de competencias, Martha Alles, 2004.

## **ANEXO 10**

### **ANALISIS DE LAS TAREAS DE LOS PUESTOS: PERSONAL DE MANTENIMIENTO**

#### **Funciones:**

- **Mantenimiento en áreas verdes**

#### **Tareas:**

- Riego de jardines
- Poda de árboles, arbustos, palmeras y plantas ornamentales
- Limpieza de jardines
- Bordeo y cantoneo de jardines
- Sembrío en jardines
- Colocación de abono orgánico en jardines
- Desahijé de plantas después de la siembra
- Deshierbo de jardines
- Acopio de restos orgánicos de plantas
- Recalce de plantas cubre suelos

## ANEXO 11

### ANALISIS DE LAS TAREAS DE LOS PUESTOS: SUPERVISORES DE GRUPO

#### **Funciones:**

- **Mantenimiento en áreas verdes**

#### **Tareas:**

- Diseño y tratamiento de logotipos decorativos con plantas
- Corte de césped con maquinaria podadora
- Aplicación de abonos químicos en jardines
- Fumigación de jardines
- Manejo de sistemas de riego por aspersión y goteo
- Aplicación de abonos foliares
- Poda de árboles, palmeras y arbustos
- Distribución de plantas a personal de mantenimiento
- Limpieza y mantenimiento de los sistemas de riego
- Preparación del suelo de cultivo

- **Entrenamiento de personal**

#### **Tareas:**

- Asesoramiento y entrenamiento a personal de mantenimiento
- Supervisar las labores del personal de mantenimiento
- Encomendar labores al personal de mantenimiento

- **Reportar a supervisor general**

#### **Tareas:**

- Reportar al supervisor incidencias y avances en el trabajo

## ANEXO 12

### ANALISIS DE LAS TAREAS DE LOS PUESTOS: SUPERVISOR GENERAL

#### **Funciones:**

- **Logística**

##### **Tareas:**

- Abastecer de plantas, macetas, abonos, insecticidas y otros insumos
- Transportar a los trabajadores
- Reposición de equipos, uniformes y herramientas
- Coordinar con proveedores para abastecimiento

- **Reportar a gerencia y clientes informes de trabajo**

##### **Tareas:**

- Informar coordinaciones y requerimientos de cliente a gerencia
- Controlar asistencia de personal
- Reportar a gerencia y cliente externo incidencias y avance de trabajo
- Coordinar labores especiales entre gerencia y cliente externo

- **Entrenamiento de personal**

##### **Tareas:**

- Entrenar al personal en labores de mayor exigencia

- **Elaboración de un plan de trabajo**

##### **Tareas:**

- Diseño de jardines y sistemas de riego
- Supervisar ejecución de trabajos importantes.
- Programar y asignar tareas a supervisores de grupo.

- **Tramitación de documentos**

##### **Tareas:**

- Tramite documentario (permisos de trabajo, trámites bancarios, etc.)
- Archivar y reportar facturas, boletas y guías de remisión a clientes o gerencia

### ANEXO 13

#### CUADRO DE TAREAS A TOMAR EN CUENTA: PERSONAL DE MANTENIMIENTO

Tareas	Frecuencia (niveles)					Importancia (niveles)					Dificultad (niveles)					Total = f + i x d
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Riego de jardines	5					4					1					9
Poda de árboles, arbustos y plantas ornamentales	2					2					2					6
Limpieza de jardines	5					3					1					8
Bordeo y cantoneo de jardines	3					3					2					9
Sembrío de jardines*	4					4					2					12
Colocación de abonos orgánicos en jardines	2					3					2					8
Desahijé de plantas después de siembra	4					3					1					7
Deshierbo de jardines*	5					3					2					11
Acopio de restos orgánicos de plantas	5					3					1					8
Recalce de plantas cubre suelos*	4					3					2					10

**FUENTE:** Elaboración propia

\* Tareas de mayor valor

## ANEXO 14

### CUADRO DE TAREAS A TOMAR EN CUENTA: SUPERVISORES DE GRUPO

Tareas	Frecuencia (niveles)					Importancia (niveles)					Dificultad (niveles)					Total = f + i x d
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Diseño y tratamiento de logotipos decorativos con plantas*	4					4					3					16
Corte de césped con maquina podadora	2					3					2					8
Aplicación de abonos químicos en jardines	2					3					3					11
Fumigación de jardines	3					4					2					11
Manejo de sistemas de riego por aspersión y goteo*	5					4					2					13
Aplicación de abonos foliares	2					3					2					8
Poda de árboles, palmeras y arbustos	2					3					2					6
Distribución de plantas a personal de mantenimiento	4					3					2					10
Asesoramiento y entrenamiento a personal de mantenimiento	4					4					2					12
Asignar labores al personal de mantenimiento*	5					4					2					13
Supervisar las labores del personal de mantenimiento*	5					4					2					13
Limpieza y mantenimiento de los sistemas de riego	2					4					2					10
Preparación de suelo de cultivo	3					3					2					9
Reportar al supervisor incidencias y avances en el trabajo*	5					4					2					13

**FUENTE:** Elaboración propia

\* Tareas de mayor valor

## ANEXO 15

### CUADRO DE TAREAS A TOMAR EN CUENTA: SUPERVISOR GENERAL

Tareas	Frecuencia (niveles)					Importancia (niveles)					Dificultad (niveles)					Total = f+i x d
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Abastecer de plantas, macetas, abonos, insecticidas y otros insumos	3					3					2					9
Transportar a los trabajadores	5					5					1					10
Reposición de equipos, uniformes y herramientas en deterioro	4					3					2					10
Coordinar con proveedores para abastecimiento	3					3					2					9
Informar coordinaciones y requerimientos de cliente a gerencia*	4					4					2					12
Controlar la asistencia del personal	5					4					1					9
Reportar a gerencia y cliente externo incidencias y avance de trabajos*	5					4					2					13
Coordinar labores especiales entre gerencia y cliente externo	2					3					2					8
Entrenar al personal en labores de mayor exigencia*	4					3					3					13
Diseño y ejecución de sistemas de riego*	2					4					4					18
Supervisar la ejecución de los trabajos más importantes	3					4					2					11
Programar y asignar tareas a supervisores de grupo*	5					4					2					13
Tramite documentario (permisos de trabajo, trámites bancarios, etc.)	3					3					2					9
Entregar facturas, boletas y guías de remisión a clientes o gerencia	3					3					1					6

**FUENTE:** Elaboración propia

\* Tareas de mayor valor

## ANEXO 16

### CUADRO DE COMPETENCIAS EN BASE A LAS TAREAS: PERSONAL DE MANTENIMIENTO

<b>Tareas</b>	<b>competencias</b>
Riego de jardines	Dinamismo – energía Responsabilidad Iniciativa Compromiso con la empresa Orientación a los resultados
Poda de árboles, arbustos y plantas ornamentales	Aprendizaje y mejora continua Dinamismo – energía Trabajo en equipo Calidad de trabajo Alta adaptabilidad y flexibilidad Orientación al cliente
Limpieza de jardines	Iniciativa Trabajo en equipo Responsabilidad Dinamismo – Energía Orientación al cliente Compromiso con la empresa Calidad de trabajo
Bordeo y cantoneo de jardines	Calidad de trabajo Dinamismo Energía Orientación a los resultados Aprendizaje y mejora continua Orientación al cliente Compromiso con la empresa
Sembrío de jardines*	Calidad de trabajo Dinamismo – Energía Aprendizaje y mejora continua Trabajo en equipo Responsabilidad Orientación a los resultados Orientación al cliente Compromiso con la empresa

–Continuación”

<b>Tareas</b>	<b>competencias</b>
Colocación de abonos orgánicos en jardines	Calidad de trabajo Aprendizaje y mejora continua Responsabilidad Trabajo en equipo Orientación a los resultados Orientación al cliente
Desahijé de plantas después de la siembra	Dinamismo – Energía Iniciativa
Deshierbo de jardines*	Dinamismo – Energía Iniciativa Orientación a los resultados Trabajo en equipo Calidad de trabajo
Acopio de restos orgánicos de plantas	Responsabilidad Dinamismo – Energía Trabajo en equipo Calidad de trabajo
Recalce de plantas cubre suelos*	Calidad de trabajo Trabajo en equipo Orientación a los resultados Responsabilidad Iniciativa Aprendizaje y mejora continua Orientación al cliente Dinamismo - Energía

**FUENTE:** Elaboración propia

\* Tareas de mayor valor

## ANEXO 17

### CUADRO DE COMPETENCIAS EN BASE A LAS TAREAS: SUPERVISORES DE GRUPO

<b>Tareas</b>	<b>competencias</b>
Diseño y tratamiento de logotipos decorativos con plantas*	Aprendizaje y mejora continua Trabajo en equipo Orientación a los resultados Calidad de trabajo Alta adaptabilidad y flexibilidad Credibilidad técnica Confianza en sí mismo Responsabilidad Orientación al cliente
Corte de césped con maquina podadora	Trabajo en equipo Orientación a los resultado Calidad de trabajo Alta adaptabilidad y flexibilidad Credibilidad técnica Orientación al cliente
Aplicación de abonos químicos en jardines	Aprendizaje y mejora continua Credibilidad técnica Calidad de trabajo
Fumigación de jardines	Aprendizaje y mejora continua Credibilidad técnica Calidad de trabajo Alta adaptabilidad y flexibilidad
Manejo de sistemas de riego por aspersion y goteo*	Aprendizaje y mejora continua Credibilidad técnica Alta adaptabilidad y flexibilidad Confianza en sí mismo
Aplicación de abonos foliares	Aprendizaje y mejora continua Credibilidad técnica Calidad de trabajo
Poda de árboles, palmeras y arbustos	Aprendizaje y mejora continua Dinamismo – energía Trabajo en equipo Calidad de trabajo Alta adaptabilidad y flexibilidad

-Continuación”

<b>Tareas</b>	<b>competencias</b>
Distribución de plantas a personal de mantenimiento	Trabajo en equipo Alta adaptabilidad y flexibilidad Orientación a los resultados Compromiso con la empresa
Asesoramiento y entrenamiento a personal de mantenimiento	Trabajo en equipo Dirección de equipos de trabajo Modalidades de contacto Calidad de trabajo Credibilidad técnica Liderazgo Impacto e influencia Orientación a los resultados Compromiso con la empresa Orientación al cliente
Supervisar las labores del personal de mantenimiento*	Aprendizaje y mejora continua Orientación a los resultados Credibilidad técnica Confianza en sí mismo Alta adaptabilidad y flexibilidad Responsabilidad Orientación al cliente Compromiso con la empresa
Asignar labores al personal de mantenimiento*	Aprendizaje y mejora continua Trabajo en equipo Impacto e influencia Orientación a los resultados Credibilidad técnica Confianza en si mismo Compromiso con la empresa Orientación al cliente
Limpieza y mantenimiento de los sistemas de riego	Responsabilidad Orientación a los resultados Calidad de trabajo
Preparación de suelo de cultivo	Credibilidad técnica Orientación a los resultados
Reportar al supervisor incidencias y avances en el trabajo*	Comunicación Iniciativa Compromiso con la empresa

**FUENTE:** Elaboración propia

\* Tareas de mayor valor

## ANEXO 18

### CUADRO DE COMPETENCIAS EN BASE A LAS TAREAS: SUPERVISOR GENERAL

<b>Tareas</b>	<b>competencias</b>
Abastecer de plantas, macetas, abonos, insecticidas y otros insumos	Aprendizaje y mejora continua Trabajo en equipo Orientación a los resultados Alta adaptabilidad y flexibilidad Proactividad Calidad de trabajo Compromiso con la empresa
Transportar a los trabajadores	Responsabilidad Alta adaptabilidad y flexibilidad Compromiso con la empresa
Reposición de equipos, uniformes y herramientas en deterioro	Responsabilidad Ética Orientación al cliente Compromiso con la empresa
Coordinar con proveedores para abastecimiento	Aprendizaje y mejora continua Modalidades de contacto Desarrollo de relaciones Orientación a los resultados Calidad de trabajo Compromiso con la empresa
Informar coordinaciones y requerimientos de cliente a gerencia*	Modalidades de contacto comunicación Compromiso con la empresa
Controlar la asistencia del personal	Modalidades de contacto Responsabilidad Dinamismo Compromiso con la empresa
Reportar a gerencia y cliente externo incidencias y avance de trabajos*	Modalidades de contacto Comunicación Compromiso con la empresa
Entregar facturas, boletas y guías de remisión a clientes o gerencia	Compromiso con la empresa Orientación al cliente Responsabilidad
Tramite documentario (permisos de trabajo, trámites bancarios, etc.)	Compromiso con la empresa Responsabilidad
Coordinar labores especiales entre gerencia y cliente externo	Proactividad Liderazgo Modalidades de contacto Alta adaptabilidad y flexibilidad Comunicación Orientación a los resultados Orientación al cliente

-Continuación”

<b>Tareas</b>	<b>competencias</b>
Entrenar al personal en labores de mayor exigencia*	Liderazgo Empowerment Trabajo en equipo Dirección de equipos de trabajo Modalidades de contacto Calidad de trabajo Credibilidad técnica Aprendizaje y mejora continua Compromiso con la empresa Orientación al cliente
Diseño y ejecución de sistemas de riego*	Aprendizaje y mejora continua Empowerment Dirección de equipos de trabajo Alta adaptabilidad y flexibilidad Calidad de trabajo Trabajo en equipo Orientación a los resultados Confianza en sí mismo Orientación al cliente
Supervisar la ejecución de los trabajos más importantes	Aprendizaje y mejora continua Trabajo en equipo Liderazgo Empowerment Alta adaptabilidad y flexibilidad Dirección de equipos de trabajo Orientación a los resultados Modalidades de contacto Calidad de trabajo Compromiso con la empresa Orientación al cliente
Programar y asignar tareas a supervisores de grupo*	Trabajo en equipo Liderazgo Empowerment Dirección de equipos de trabajo Orientación a los resultados Modalidades de contacto Aprendizaje y mejora continua Confianza en sí mismo Compromiso con la empresa Orientación al cliente

**FUENTE:** Elaboración propia

\* Tareas de mayor valor

## ANEXO 19

### INDICADORES DE EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD LABORAL

Pretende calificar el impacto de cada tarea del cargo en el resultado o desempeño del mismo. Para esto se utilizan tres parámetros de ponderación, en los cuales deben evaluarse las labores que se llevan a cabo y que deben verse mejoradas con el evento de capacitación

**Dificultad (D):** mide el grado de la dificultad de la labor para ser aprendida y realizada correctamente. La escala para medir esta variable se muestra en el siguiente cuadro

Escala	Concepto
1	Fácil de aprender Requiere poca concentración Ningún conocimiento de principios básicos
2	Se requiere alguna practica para aprender y mantener un nivel de eficiencia Necesita concentración Se requiere el dominio de algunos principios básicos
3	Se requiere una práctica constante Resulta esencial el dominio de principios básicos Se requiere tomar decisiones
4	Difícil de aprender La experiencia mejora el desempeño
5	Muy difícil de aprender Se requiere un elevado nivel de concentración y de toma de decisiones Se manejan múltiples factores y actividades humanas

**Fuente:** Elaboración propia

**Importancia (I)** define el nivel de importancia para el cumplimiento de las tareas y objetivos laborales. Este parámetro utiliza la escala que se muestra a continuación:

<b>Escala</b>	<b>Concepto</b>
<b>1</b>	De poca importancia para el desempeño de la unidad o proceso Los errores no afectan
<b>2</b>	De cierta importancia para el desempeño de la unidad o proceso Los errores pueden provocar inconvenientes
<b>3</b>	De importancia para el desempeño de la unidad o proceso Los errores y fallas de ejecución pueden provocar pérdidas en el negocio o costos financieros
<b>4</b>	De mayor importancia para el desempeño de la unidad o proceso Los errores y fallas de ejecución provocan pérdidas en el negocio o costos financieros
<b>5</b>	La unidad no puede funcionar si no se realiza correctamente la tarea o función

**Fuente:** elaboración propia

**Frecuencia (F)** mide la frecuencia con que se realiza una labor.

<b>Escala</b>	<b>Concepto</b>
<b>1</b>	Tarea que se realiza una o dos veces por año
<b>2</b>	Tarea que se realiza mensual
<b>3</b>	Tarea que se realiza quincenal
<b>4</b>	Tarea que se realiza semanal
<b>5</b>	Tarea que se realiza todos los días

**Fuente:** elaboración propia

## ANEXO 20

### Propuesta de capacitación según evaluación por competencias – área de mantenimiento

En base a las deficiencias de las competencias de cada trabajador se presentan las propuestas de capacitación según fichas técnicas, las cuales deben revisarse en el anexo 21, donde se describen de manera precisa. Las fichas técnicas presentan información específica de los cursos, duración de las clases, objetivos, temas y la metodología que se utilizará.

De este modo, la empresa en estudio alcanzará los beneficios: satisfacer al cliente externo e interno, contar con un sistema de gestión de los recursos humanos, potenciar y motivar al grupo, integrar a las personas en el proyecto de calidad, desarrollar un sistema integral de selección, formación y evaluación, gestionar el conocimiento, mantener la calidad y la mejora continua, potenciar el desarrollo de carrera y mejorar la rentabilidad económica.

**Tabla 4: Propuesta de capacitación según evaluación por competencias – personal de mantenimiento: Salcedo Cruz Marco (1)**

<b>Competencia</b>	<b>Nivel actual</b>	<b>Nivel requerido</b>	<b>Propuesta</b>
Compromiso con la empresa	C	B	Ficha Técnica 20 Ficha Técnica 22
Orientación al cliente	C	B	Ficha Técnica 1-12 Ficha Técnica 14
Aprendizaje y mejora continua	C	B	Ficha Técnica 1-12 Ficha Técnica 14 Ficha Técnica 22
Trabajo en equipo	B	A	Ficha Técnica 1-12 Ficha Técnica 18 Ficha Técnica 21
Calidad de trabajo	B	A	Ficha Técnica 1-12 Ficha Técnica 17 Ficha Técnica 21
Orientación a los resultados	C	A	Ficha Técnica 1-12 Ficha Técnica 22
Dinamismo - Energía	B	B	No requiere capacitación
Iniciativa	C	B	Ficha Técnica 22
Responsabilidad	B	B	No requiere capacitación
Alta adaptabilidad y flexibilidad	C	B	Ficha Técnica 13 Ficha Técnica 15 Ficha técnica 16

**Tabla 5: Propuesta de capacitación según evaluación por competencias – personal de mantenimiento: López Huayllasco Ynocencio (2)**

<b>Competencia</b>	<b>Nivel actual</b>	<b>Nivel requerido</b>	<b>Propuesta</b>
Compromiso con la empresa	B	B	No requiere capacitación
Orientación al cliente	C	B	Ficha Técnica 1-12 Ficha Técnica 14
Aprendizaje y mejora continua	C	B	Ficha Técnica 1-12 Ficha Técnica 14 Ficha Técnica 22
Trabajo en equipo	C	A	Ficha Técnica 1-12 Ficha Técnica 18 Ficha Técnica 21
Calidad de trabajo	B	A	Ficha Técnica 1-12 Ficha Técnica 17 Ficha Técnica 21
Orientación a los resultados	C	A	Ficha Técnica 1-12 Ficha Técnica 22
Dinamismo - Energía	B	B	No requiere capacitación
Iniciativa	B	B	No requiere capacitación
Responsabilidad	C	B	Ficha Técnica 21 Ficha Técnica 22
Alta adaptabilidad y flexibilidad	B	B	No requiere capacitación

**Tabla 6: Propuesta de capacitación según evaluación por competencias – personal de mantenimiento: Quispe Pacho Francisco (3)**

<b>Competencia</b>	<b>Nivel actual</b>	<b>Nivel requerido</b>	<b>Propuesta</b>
Compromiso con la empresa	B	B	No requiere capacitación
Orientación al cliente	B	B	No requiere capacitación
Aprendizaje y mejora continua	C	B	Ficha Técnica 1-12 Ficha Técnica 14 Ficha Técnica 22
Trabajo en equipo	B	A	Ficha Técnica 1-12 Ficha Técnica 18 Ficha Técnica 21
Calidad de trabajo	B	A	Ficha Técnica 1-12 Ficha Técnica 17 Ficha Técnica 21
Orientación a los resultados	B	A	Ficha Técnica 1-12 Ficha Técnica 22
Dinamismo - Energía	C	B	Ficha Técnica 15 Ficha Técnica 22
Iniciativa	B	B	No requiere capacitación
Responsabilidad	B	B	No requiere capacitación
Alta adaptabilidad y flexibilidad	C	B	Ficha Técnica 13 Ficha Técnica 15 Ficha técnica 16

**Tabla 7: Propuesta de capacitación según evaluación por competencias – personal de mantenimiento: Díaz Cotrina Teófilo (4)**

<b>Competencia</b>	<b>Nivel actual</b>	<b>Nivel requerido</b>	<b>Propuesta</b>
Compromiso con la empresa	B	B	No requiere capacitación
Orientación al cliente	C	B	Ficha Técnica 1-12 Ficha Técnica 14
Aprendizaje y mejora continua	C	B	Ficha Técnica 1-12 Ficha Técnica 14 Ficha Técnica 22
Trabajo en equipo	C	A	Ficha Técnica 1-12 Ficha Técnica 18 Ficha Técnica 21
Calidad de trabajo	B	A	Ficha Técnica 1-12 Ficha Técnica 17 Ficha Técnica 21
Orientación a los resultados	C	A	Ficha Técnica 1-12 Ficha Técnica 22
Dinamismo - Energía	C	B	Ficha Técnica 15 Ficha Técnica 22
Iniciativa	C	B	Ficha Técnica 22
Responsabilidad	B	B	No requiere capacitación
Alta adaptabilidad y flexibilidad	B	B	No requiere capacitación

**Tabla 8: Propuesta de capacitación según evaluación por competencias – personal de mantenimiento: Laura Guevara Saúl Santos (5)**

<b>Competencia</b>	<b>Nivel actual</b>	<b>Nivel requerido</b>	<b>Propuesta</b>
Compromiso con la empresa	B	B	No requiere capacitación
Orientación al cliente	B	B	No requiere capacitación
Aprendizaje y mejora continua	B	B	No requiere capacitación
Trabajo en equipo	C	A	Ficha Técnica 1-12 Ficha Técnica 18 Ficha Técnica 21
Calidad de trabajo	B	A	Ficha Técnica 1-12 Ficha Técnica 17 Ficha Técnica 21
Orientación a los resultados	B	A	Ficha Técnica 1-12 Ficha Técnica 22
Dinamismo - Energía	B	B	No requiere capacitación
Iniciativa	C	B	Ficha Técnica 22
Responsabilidad	B	B	No requiere capacitación
Alta adaptabilidad y flexibilidad	B	B	No requiere capacitación

**Tabla 9: Propuesta de capacitación según evaluación por competencias – personal de mantenimiento: Huaraca Ventura Luis (6)**

<b>Competencia</b>	<b>Nivel actual</b>	<b>Nivel requerido</b>	<b>Propuesta</b>
Compromiso con la empresa	B	B	No requiere capacitación
Orientación al cliente	B	B	No requiere capacitación
Aprendizaje y mejora continua	C	B	Ficha Técnica 1-12 Ficha Técnica 14 Ficha Técnica 22
Trabajo en equipo	C	A	Ficha Técnica 1-12 Ficha Técnica 18 Ficha Técnica 21
Calidad de trabajo	B	A	Ficha Técnica 1-12 Ficha Técnica 17 Ficha Técnica 21
Orientación a los resultados	B	A	Ficha Técnica 1-12 Ficha Técnica 22
Dinamismo - Energía	B	B	No requiere capacitación
Iniciativa	B	B	No requiere capacitación
Responsabilidad	B	B	No requiere capacitación
Alta adaptabilidad y flexibilidad	B	B	No requiere capacitación

**Tabla 10: Propuesta de capacitación según evaluación por competencias – personal de mantenimiento: Ticona Tipo Feliciano (7)**

<b>Competencia</b>	<b>Nivel actual</b>	<b>Nivel requerido</b>	<b>Propuesta</b>
Compromiso con la empresa	B	B	No requiere capacitación
Orientación al cliente	C	B	Ficha Técnica 1-12 Ficha Técnica 14
Aprendizaje y mejora continua	C	B	Ficha Técnica 1-12 Ficha Técnica 14 Ficha Técnica 22
Trabajo en equipo	B	A	Ficha Técnica 1-12 Ficha Técnica 18 Ficha Técnica 21
Calidad de trabajo	A	A	No requiere capacitación
Orientación a los resultados	B	A	Ficha Técnica 1-12 Ficha Técnica 22
Dinamismo - Energía	B	B	No requiere capacitación
Iniciativa	B	B	No requiere capacitación
Responsabilidad	B	B	No requiere capacitación
Alta adaptabilidad y flexibilidad	B	B	No requiere capacitación

**Tabla 11: Propuesta de capacitación según evaluación por competencias – personal de mantenimiento: Gutiérrez Torres Modesto (8)**

<b>Competencia</b>	<b>Nivel actual</b>	<b>Nivel requerido</b>	<b>Propuesta</b>
Compromiso con la empresa	A	B	No requiere capacitación
Orientación al cliente	A	B	No requiere capacitación
Aprendizaje y mejora continua	A	B	No requiere capacitación
Trabajo en equipo	A	A	No requiere capacitación
Calidad de trabajo	A	A	No requiere capacitación
Orientación a los resultados	A	A	No requiere capacitación
Dinamismo - Energía	A	B	No requiere capacitación
Iniciativa	A	B	No requiere capacitación
Responsabilidad	B	B	No requiere capacitación
Alta adaptabilidad y flexibilidad	B	B	No requiere capacitación

**Tabla 12: Propuesta de capacitación según evaluación por competencias – personal de mantenimiento: Vásquez Cabrejos José Américo (9)**

<b>Competencia</b>	<b>Nivel actual</b>	<b>Nivel requerido</b>	<b>Propuesta</b>
Compromiso con la empresa	B	B	No requiere capacitación
Orientación al cliente	B	B	No requiere capacitación
Aprendizaje y mejora continua	B	B	No requiere capacitación
Trabajo en equipo	B	A	Ficha Técnica 1-12 Ficha Técnica 18 Ficha Técnica 21
Calidad de trabajo	B	A	Ficha Técnica 1-12 Ficha Técnica 17 Ficha Técnica 21
Orientación a los resultados	B	A	Ficha Técnica 1-12 Ficha Técnica 22
Dinamismo - Energía	B	B	No requiere capacitación
Iniciativa	B	B	No requiere capacitación
Responsabilidad	B	B	No requiere capacitación
Alta adaptabilidad y flexibilidad	B	B	No requiere capacitación

**Tabla 13: Propuesta de capacitación según evaluación por competencias – personal de mantenimiento: Fernández Luis Manuel (10)**

<b>Competencia</b>	<b>Nivel actual</b>	<b>Nivel requerido</b>	<b>Propuesta</b>
Compromiso con la empresa	B	B	No requiere capacitación
Orientación al cliente	B	B	No requiere capacitación
Aprendizaje y mejora continua	B	B	No requiere capacitación
Trabajo en equipo	A	A	No requiere capacitación
Calidad de trabajo	A	A	No requiere capacitación
Orientación a los resultados	B	A	Ficha Técnica 1-12 Ficha Técnica 22
Dinamismo - Energía	B	B	No requiere capacitación
Iniciativa	A	B	No requiere capacitación
Responsabilidad	B	B	No requiere capacitación
Alta adaptabilidad y flexibilidad	A	B	No requiere capacitación

**Tabla 14: Propuesta de capacitación según evaluación por competencias – personal de mantenimiento: Vilca Apaza Adalberto (11)**

<b>Competencia</b>	<b>Nivel actual</b>	<b>Nivel requerido</b>	<b>Propuesta</b>
Compromiso con la empresa	B	B	No requiere capacitación
Orientación al cliente	B	B	No requiere capacitación
Aprendizaje y mejora continua	B	B	No requiere capacitación
Trabajo en equipo	A	A	No requiere capacitación
Calidad de trabajo	A	A	No requiere capacitación
Orientación a los resultados	B	A	Ficha Técnica 1-12 Ficha Técnica 22
Dinamismo - Energía	B	B	No requiere capacitación
Iniciativa	B	B	No requiere capacitación
Responsabilidad	A	B	No requiere capacitación
Alta adaptabilidad y flexibilidad	C	B	Ficha Técnica 13 Ficha Técnica 15 Ficha técnica 16

**Tabla 15: Propuesta de capacitación según evaluación por competencias – supervisor general: Torres Suárez Alejandro (1)**

<b>Competencia</b>	<b>Nivel actual</b>	<b>Nivel requerido</b>	<b>Propuesta</b>
Compromiso con la empresa	A	A	No requiere capacitación
Orientación al cliente	B	A	Ficha Técnica 1-12 Ficha Técnica 14
Aprendizaje y mejora continua	A	A	No requiere capacitación
Trabajo en equipo	B	A	Ficha Técnica 1-12 Ficha Técnica 18 Ficha Técnica 21
Modalidades de contacto	B	B	No requiere capacitación
Dirección de equipos de trabajo - Empowerment	A	A	No requiere capacitación
Orientación a los resultados	A	A	No requiere capacitación
Liderazgo	A	B	No requiere capacitación
Calidad de trabajo	B	B	No requiere capacitación
Alta adaptabilidad y flexibilidad	A	B	No requiere capacitación

**Tabla 16: Propuesta de capacitación según evaluación por competencias –  
supervisores de grupo: Agama Agreda Emilio (1)**

<b>Competencia</b>	<b>Nivel actual</b>	<b>Nivel requerido</b>	<b>Propuesta</b>
Compromiso con la empresa	A	A	No requiere capacitación
Orientación al cliente	A	A	No requiere capacitación
Aprendizaje y mejora continua	A	A	No requiere capacitación
Trabajo en equipo	A	A	No requiere capacitación
Alta adaptabilidad y flexibilidad	A	B	No requiere capacitación
Orientación a los resultados	A	A	No requiere capacitación
Credibilidad técnica	A	B	No requiere capacitación
Calidad de trabajo	A	B	No requiere capacitación
Confianza en sí mismo	A	B	No requiere capacitación
Impacto e influencia	A	B	No requiere capacitación

**Tabla 17: Propuesta de capacitación según evaluación por competencias – supervisores de grupo: Luis Mariño Juan Roberto (2)**

<b>Competencia</b>	<b>Nivel actual</b>	<b>Nivel requerido</b>	<b>Propuesta</b>
Compromiso con la empresa	C	A	Ficha Técnica 20 Ficha Técnica 22
Orientación al cliente	C	A	Ficha Técnica 1-12 Ficha Técnica 14
Aprendizaje y mejora continua	C	A	Ficha Técnica 1-12 Ficha Técnica 14 Ficha Técnica 22
Trabajo en equipo	C	A	Ficha Técnica 1-12 Ficha Técnica 18 Ficha Técnica 21
Alta adaptabilidad y flexibilidad	C	B	Ficha Técnica 13 Ficha Técnica 15 Ficha técnica 16
Orientación a los resultados	B	A	Ficha Técnica 1-12 Ficha Técnica 22
Credibilidad técnica	B	B	No requiere capacitación
Calidad de trabajo	C	B	Ficha Técnica 1-12 Ficha Técnica 17 Ficha Técnica 21
Confianza en sí mismo	B	B	No requiere capacitación
Impacto e influencia	A	B	No requiere capacitación

**Tabla 18: Propuesta de capacitación según evaluación por competencias –  
supervisores de grupo: Saldaña Morales Santos (3)**

<b>Competencia</b>	<b>Nivel actual</b>	<b>Nivel requerido</b>	<b>Propuesta</b>
Compromiso con la empresa	B	A	Ficha Técnica 20 Ficha Técnica 22
Orientación al cliente	A	A	No requiere capacitación
Aprendizaje y mejora continua	C	A	Ficha Técnica 1-12 Ficha Técnica 14 Ficha Técnica 22
Trabajo en equipo	C	A	Ficha Técnica 1-12 Ficha Técnica 18 Ficha Técnica 21
Alta adaptabilidad y flexibilidad	C	B	Ficha Técnica 13 Ficha Técnica 15 Ficha técnica 16
Orientación a los resultados	B	A	Ficha Técnica 1-12 Ficha Técnica 22
Credibilidad técnica	A	B	No requiere capacitación
Calidad de trabajo	C	B	Ficha Técnica 1-12 Ficha Técnica 17 Ficha Técnica 21
Confianza en sí mismo	C	B	Ficha Técnica 19 Ficha Técnica 21 Ficha Técnica 22
Impacto e influencia	A	B	No requiere capacitación

## ANEXO 21

### PROPUESTA DE PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

#### Ficha Técnica 1

<b>CURSO: MANEJO DE ÁREAS VERDES Y JARDINERÍA – Introducción y lineamientos básicos</b>		
<b>Duración:</b> una sesión de tres horas (6.00 - 9.00 pm) - lunes		
Objetivo	Temas	Métodos
<p>Crear conciencia y valor sobre la importancia, cuidado, conservación y ejecución de áreas verdes para el país y el mundo.</p> <p>Conocer la adecuada distribución de personal, maquinas, implementos y herramientas según el espacio y las funciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos del seminario</li> <li>• Contenido del seminario</li> <li>• Programa de actividades</li> <li>• Material didáctico de los participantes</li> <li>• Introducción a las áreas verdes</li> <li>• Cómo debe ser el Sector del Paisajismo y La Jardinería.- Áreas Verdes y Libres.</li> <li>• Arborización Urbana.</li> <li>• Cómo dimensionar la mano de obra - Recursos Humanos.</li> <li>• Cómo calcular la cantidad de Máquinas, Implementos y Herramientas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Charla de presentación</li> <li>• Entrega de materiales a los participantes</li> <li>• Conferencia teórica</li> <li>• Conferencia técnica</li> <li>• Ejercicio de percepción</li> <li>• Audiovisuales: aspectos generales sobre áreas verdes</li> <li>• Discusión con los participantes y preguntas</li> </ul> <p><b>Lugar:</b> Fuera del lugar de trabajo  <b>Tiempo:</b> Después del ingreso a la empresa</p>

## Ficha Técnica 2

<b>CURSO: MANEJO DE ÁREAS VERDES Y JARDINERÍA – Plazas y parques</b>		
<b>Duración:</b> una sesión de tres horas (6.00 - 9.00 pm) - miércoles		
<b>Objetivo</b>	<b>Temas</b>	<b>Métodos</b>
Crear conciencia y valor sobre la importancia, cuidado, conservación y ejecución de áreas verdes para el país y el mundo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La situación del verde urbano en Perú.</li> <li>• Cómo evitar las depredaciones del patrimonio público.</li> <li>• La importancia del trazado arquitectónico de las plazas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conferencia teórica</li> <li>• Audiovisuales: La situación de las áreas verdes en el Perú</li> <li>• Ejercicio de percepción</li> <li>• Comentario grupal y preguntas</li> </ul> <p><b>Lugar:</b> Fuera del lugar de trabajo  <b>Tiempo:</b> Después del ingreso a la empresa</p>

### Ficha Técnica 3

<b>CURSO: MANEJO DE ÁREAS VERDES Y JARDINERÍA – Los vicios de la jardinería</b>		
<b>Duración:</b> una sesión de tres horas (6.00 - 9.00 pm) - viernes		
<b>Objetivo</b>	<b>Temas</b>	<b>Métodos</b>
Desarrollar conocimientos, habilidades y destrezas para mejorar la eficiencia en el diseño, ejecución y cuidado de jardines y paisajes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Errores al momento de sembrar, regar y fumigar y sus correcciones</li> <li>• Técnicas modernas para la realización de jardines</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conferencia teórica</li> <li>• Conferencia técnica</li> <li>• Audiovisuales: Técnicas modernas para la realización de jardines</li> <li>• Dinámica de comunicación: método de siembra, riego y fumigación</li> <li>• Comentario grupal y preguntas</li> </ul> <p><b>Lugar:</b> Fuera del lugar de trabajo  <b>Tiempo:</b> Después del ingreso a la empresa</p>

#### Ficha Técnica 4

<b>CURSO: MANEJO DE ÁREAS VERDES Y JARDINERÍA – Vivero de plántulas</b>		
<b>Duración:</b> una sesión de tres horas (6.00 - 9.00 pm) - lunes		
<b>Objetivo</b>	<b>Temas</b>	<b>Métodos</b>
<p>Conocer el tipo y las técnicas de reproducción según la variedad o especie vegetal.</p> <p>Conocer la edad y las técnicas para el trasplante así como los cuidados y distribución de las especies.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trasplante, almacenaje y administración.</li> <li>• Reproducción Sexual y Asexual de plantas.</li> <li>• Principales plagas y enfermedades de las especies ornamentales más utilizadas en ornato publico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conferencia teórica</li> <li>• Conferencia técnica</li> <li>• Audiovisuales: Trasplante, almacenaje y administración de plantas</li> <li>• Audiovisuales: Reproducción sexual y asexual de plantas</li> <li>• Comentario grupal y preguntas</li> </ul> <p><b>Lugar:</b> Fuera del lugar de trabajo  <b>Tiempo:</b> Después del ingreso a la empresa</p>

### Ficha Técnica 5

<b>CURSO: MANEJO DE ÁREAS VERDES Y JARDINERÍA – Arborización urbana - Conociendo los árboles</b>		
<b>Duración:</b> una sesión de tres horas (6.00 - 9.00 pm) - miércoles		
<b>Objetivo</b>	<b>Temas</b>	<b>Métodos</b>
<p>Conocer la importancia y beneficios de la arborización para ciudades y personas</p> <p>Conocer las técnicas efectivas para el sembrío de áreas verdes en espacios de ornato público</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnicas de plantío de árboles en calles y avenidas.</li> <li>• La importancia de la arborización.</li> <li>• Nutrición y fertilización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conferencia técnica</li> <li>• Conferencia teórica</li> <li>• Audiovisuales: La importancia de la arborización</li> <li>• Comentario grupal y preguntas</li> </ul> <p><b>Lugar:</b> Fuera del lugar de trabajo  <b>Tiempo:</b> Después del ingreso a la empresa</p>

### Ficha Técnica 6

<b>CURSO: MANEJO DE ÁREAS VERDES Y JARDINERÍA – Arborización urbana - Transporte y poda de los árboles</b>		
<b>Duración:</b> una sesión de tres horas (6.00 - 9.00 pm) - viernes		
<b>Objetivo</b>	<b>Temas</b>	<b>Métodos</b>
<p>Dar a conocer las principales maquinarias utilizadas en áreas verdes.</p> <p>Conocer los implementos de seguridad para realizar trabajos en áreas verdes</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demostración de máquinas en multimedia.</li> <li>• Equipamientos de seguridad.</li> <li>• Preparación y establecimiento de árboles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Multimedia: Exposición de maquinarias e implementos de áreas verdes</li> <li>• Conferencia técnica</li> <li>• Conferencia teórica</li> <li>• Audiovisuales: equipamientos de seguridad</li> <li>• Comentario grupal y preguntas</li> </ul> <p><b>Lugar:</b> Fuera del lugar de trabajo  <b>Tiempo:</b> Después del ingreso a la empresa</p>

### Ficha Técnica 7

<b>CURSO: MANEJO DE ÁREAS VERDES Y JARDINERÍA – Proyecto de paisajismo paso a paso</b>		
<b>Duración:</b> una sesión de dos horas (6.00 - 8.00 pm) – lunes		
<b>Objetivo</b>	<b>Temas</b>	<b>Métodos</b>
Reconocer los aspectos y condiciones más relevantes para trabajar en áreas verdes, tales como la topografía, instalaciones eléctricas, instalaciones de agua, orientación del viento, etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudio Preliminar (topografía, hidráulica, eléctrica, sombras, etc.).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conferencia teórica</li> <li>• Conferencia técnica</li> <li>• Comentario grupal y preguntas</li> </ul> <p><b>Lugar:</b> Fuera del lugar de trabajo <b>Tiempo:</b> Después del ingreso a la empresa</p>

### Ficha Técnica 8

<b>CURSO: MANEJO DE ÁREAS VERDES Y JARDINERÍA – El arte del paisajismo</b>		
<b>Duración:</b> una sesión de dos horas (6.00 - 8.00 pm) – martes		
<b>Objetivo</b>	<b>Temas</b>	<b>Métodos</b>
Desarrollar criterios para la decoración con plantas según las formas, colores, tamaños, etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cómo combinar colores, formas y tamaños.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conferencia técnica</li> <li>• Audiovisuales: Exposición de jardines y decoraciones con plantas ornamentales</li> <li>• Comentario grupal y preguntas</li> </ul> <p><b>Lugar:</b> Fuera del lugar de trabajo <b>Tiempo:</b> Después del ingreso a la empresa</p>

### Ficha Técnica 9

<b>CURSO: MANEJO DE ÁREAS VERDES Y JARDINERÍA – La ciencia de la jardinería</b>		
<b>Duración:</b> una sesión de dos horas (6.00 - 8.00 pm) – miércoles		
<b>Objetivo</b>	<b>Temas</b>	<b>Métodos</b>
Conocer el tipo de suelo y la cantidad de plantas a distribuir según el espacio disponible	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suelo, cálculo de plantas, cálculo de cantidad de tierra preparada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conferencia técnica de tipos de suelos</li> <li>• Conferencia técnica de cálculo de plantas</li> <li>• Conferencia técnica de cálculo de tierra preparada</li> <li>• Audiovisuales: tipos y perfiles de suelos</li> <li>• Audiovisuales: cálculo preparación de tierra</li> <li>• Comentario grupal y preguntas</li> </ul> <p><b>Lugar:</b> Fuera del lugar de trabajo  <b>Tiempo:</b> Después del ingreso a la empresa</p>

### Ficha Técnica 10

<b>CURSO: MANEJO DE ÁREAS VERDES Y JARDINERÍA – Especies vegetales usadas en paisajismo</b>		
<b>Duración:</b> una sesión de dos horas (6.00 - 8.00 pm) – jueves		
<b>Objetivo</b>	<b>Temas</b>	<b>Métodos</b>
Conocer cuales son las principales especies arbóreas o arbustivas más adecuadas para usar en la zona	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbustos, árboles, palmeras, plantas tóxicas, plantas ornamentales, plantas xerofitas, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conferencia teórica</li> <li>• Conferencia técnica</li> <li>• Audiovisuales: Árboles, arbustos, palmeras y plantas toxicas</li> <li>• Comentario grupal y preguntas</li> </ul> <p><b>Lugar:</b> Fuera del lugar de trabajo  <b>Tiempo:</b> Después del ingreso a la empresa</p>

### Ficha Técnica 11

<b>CURSO: MANEJO DE ÁREAS VERDES Y JARDINERÍA – Práctica de campo 1</b>		
<b>Duración:</b> una sesión de cuatro horas (2.00 - 6.00 pm) - sábado		
<b>Objetivo</b>	<b>Temas</b>	<b>Métodos</b>
<p>Desarrollar conocimientos, habilidades y destrezas para mejorar la eficiencia en el diseño, ejecución y cuidado de jardines y paisajes.</p> <p>Dar a conocer el correcto uso y operatividad de maquinarias y herramientas empleadas para el cuidado, diseño y ejecución de áreas verdes.</p> <p>Desarrollar en los alumnos técnicas de podas, cuidados y mantenimiento de árboles y arbustos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnicas de poda en árboles y arbustos. (Levantamiento de copa, transporte, conformación y recorte de copa)</li> <li>• Técnicas de uso de moto-sierra, tijeras grandes, pequeñas y serruchos.</li> <li>• Cómo identificar la altura de árboles y palmeras.</li> <li>• Poda de césped con podadoras tipo carrito de empujar y podadoras de mano (hilo de nylon).</li> <li>• Técnicas de acabados en césped.</li> <li>• Colocación de abonos naturales, químicos y foliares</li> <li>• Tratamiento específico para después de la poda de arboles</li> <li>• Tutorio y modificación de estructuras</li> <li>• Principales plagas y enfermedades de especies arbóreas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Práctica de campo</li> <li>• Comentario grupal y preguntas</li> </ul> <p><b>Lugar:</b> En el lugar de trabajo  <b>Tiempo:</b> Después del ingreso a la empresa</p>

## Ficha Técnica 12

<b>CURSO: MANEJO DE ÁREAS VERDES Y JARDINERÍA – Práctica de campo 2</b>		
<b>Duración:</b> una sesión de cuatro horas (2.00 - 6.00 pm) - sábado		
<b>Objetivo</b>	<b>Temas</b>	<b>Métodos</b>
<p>Desarrollar criterios prácticos y adecuados para el diseño de jardines, (preparación de tierras, abonamiento y siembra).</p> <p>Aprender el correcto uso y operatividad de maquinarias y herramientas empleadas para el cuidado, diseño y ejecución de áreas verdes.</p> <p>Aprender a reproducir plantas por semilla vegetativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de un jardín. Plantación de un árbol, preparación de la tierra y plantación de un cantero de flores.</li> <li>• Cómo sacar un jardín del papel y marcarlo en el sitio (práctica) Ejecución de un cantero-jardín de más o menos 100 m<sup>2</sup>. Preparando la tierra, colocando abonos, etc.</li> <li>• Demostración de cómo se reproducen plantas por semillas y estacas, creación de raíces a partir del tallo e injertos, con práctica realizada por los alumnos.</li> <li>• Manejo y cuidados del sistema de riego por aspersión y goteo.</li> <li>• Identificación y eliminación de hierbas dañinas,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Práctica de campo</li> <li>• Comentario grupal y preguntas</li> </ul> <p><b>Lugar:</b> En el lugar de trabajo  <b>Tiempo:</b> Después del ingreso a la empresa</p>

### Ficha Técnica 13

<b>CURSO: Inteligencia emocional en la empresa</b>		
<b>Duración:</b> Una sesión de tres horas (6.00 – 9.00 pm) lunes		
<b>Objetivo</b>	<b>Temas</b>	<b>Métodos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocer los propios sentimientos, emociones o estados de ánimo</li> <li>• Control del mal humor para evitar sus efectos perjudiciales, entendidos estos en términos de conductas indeseables.</li> <li>• Auto-inducirse emociones y estados de ánimo positivos, como la confianza, el entusiasmo y el optimismo</li> <li>• Capacidad de aplazar la satisfacción de un deseo en busca de un objetivo</li> <li>• Conocimiento y control de las emociones y estados de ánimo de los demás.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conciencia de uno mismo</li> <li>• Equilibrio anímico</li> <li>• Motivación</li> <li>• Control de los impulsos</li> <li>• Sociabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conferencia teórica</li> <li>• Charlas participativas</li> <li>• Juego de roles</li> <li>• Comentario de los participantes y preguntas</li> </ul> <p><b>Lugar:</b> Fuera del lugar de trabajo  <b>Tiempo:</b> Después del ingreso a la empresa</p>

### Ficha Técnica 14

<b>CURSO: Calidad en el servicio y atención al cliente</b>		
<b>Duración:</b> dos sesiones de tres horas (6.00 – 9.00 pm) – Martes y jueves		
<b>Objetivo</b>	<b>Temas</b>	<b>Métodos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar los conceptos básicos de calidad.</li> <li>• Brindar el enfoque integral de lo que significa e implica el servicio.</li> <li>• Optimizar las capacidades humanas para lograr la mejor interacción en la empresa y con el cliente externo</li> <li>• Desarrollar la vocación de servicio y la mística laboral actualizando los conocimientos sobre las técnicas más actuales de calidad de servicio.</li> <li>• Valorar las quejas y reclamos de los clientes como una oportunidad de mejora continua.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>La calidad:</b> concepto, principios, beneficios, transmisión de la calidad en la empresa.</li> <li>• <b>El servicio:</b> concepto de servicio, principios de los servicios, tipos de servicio, diferencias entre bienes y servicios, clases de servicios, ciclos de los servicios. Errores en la prestación de servicios.</li> <li>• <b>El cliente:</b> concepto del cliente, lo que dicen los empresarios sobre el cliente, clases de cliente (interno y externo), clientes satisfechos y descontentos.</li> <li>• <b>Técnicas de atención al cliente:</b> estrategias de atención al cliente, diseño de un sistema de atención, condiciones para la atención de calidad, técnicas de atención a clientes especiales (clientes difíciles, extranjeros y de la tercera edad), técnicas para manejar quejas y problemas, calidad total.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conferencia teórica</li> <li>• Charlas participativas</li> <li>• Juego de roles</li> <li>• Comentario de los participantes y preguntas</li> </ul> <p><b>DINÁMICA 1: Situaciones reales de Atención al Cliente</b></p> <p><b>DINÁMICA 2: Conflictos reales del área y su resolución efectiva a través de servicio de calidad</b></p> <p><b>Lugar:</b> Fuera del lugar de trabajo  <b>Tiempo:</b> Después del ingreso a la empresa</p>

## Ficha Técnica 15

<b>CURSO: Manejando el estrés laboral</b>		
<b>Duración:</b> dos sesiones de dos horas (6.00 – 8.00 pm) Miércoles y viernes		
<b>Objetivo</b>	<b>Temas</b>	<b>Métodos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entregar conceptos básicos respecto al tema del estrés y desarrollar habilidades para el manejo del estrés en el ámbito personal y laboral.</li> <li>• reconocer los síntomas que caracterizan el estrés y comprender el efecto dañino que éste ejerce tanto en el ámbito personal como en el desempeño laboral, además de manejar un conjunto de técnicas y estrategias conductuales que les permitan enfrentar las tensiones en sus actividades diarias de una manera constructiva y energizante</li> <li>• Conocer los efectos fisiológicos y psicológicos que produce un nivel inapropiado de tensión en la persona y en la calidad del desempeño laboral</li> <li>• Entregar y entrenar un conjunto de técnicas específicas de manejo del estrés</li> </ul>	<p><b>Módulo 1: Comprendiendo qué es el estrés</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición y generalidades del stress</li> <li>• Tipos de estrés laboral</li> <li>• Respuestas al estrés: corporales, emocionales, mentales y conductuales</li> <li>• Prevención y manejo del estrés laboral</li> <li>• Claves para afrontar el estrés</li> </ul> <p><b>Efectos psicológicos del exceso de tensión</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alteración del rendimiento: dificultad en la toma de decisiones, pensamiento confuso e ilógico</li> <li>• Alteración de las relaciones interpersonales: irritabilidad y agresividad, aislamiento</li> </ul> <p><b>Módulo 2: El estrés y el trabajo</b></p> <p><b>Factores que ejercen tensión en el ámbito laboral</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectos del exceso de tensión en el desempeño laboral: calidad del rendimiento y de las relaciones laborales</li> <li>• Estrategias para desarrollar habilidades y combatir el estrés en el ámbito laboral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conferencia teórica</li> <li>• Charlas participativas</li> <li>• Juego de roles</li> <li>• Comentario de los participantes y preguntas</li> <li>• Dinámicas de interacción grupal</li> <li>• Análisis de casos</li> <li>• Trabajo grupal: —Identificación de situaciones generadoras de estrés”</li> <li>• Trabajo grupal: —Principales factores que ejercen estrés en el ámbito laboral</li> <li>• Ejercicio: juego de roles: Simulación de situaciones laborales estresantes</li> <li>• Audiovisuales: Estrés y Técnicas de autocontrol y relajación</li> </ul> <p><b>Lugar:</b> Fuera del lugar de trabajo  <b>Tiempo:</b> Después del ingreso a la empresa</p>

## Ficha Técnica 16

<b>CURSO: Habilidades sociales y asertividad</b>		
<b>Duración:</b> dos sesiones de tres horas (6.00 – 9.00 pm) – Martes y jueves		
<b>Objetivo</b>	<b>Temas</b>	<b>Métodos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Este curso pretende dar a conocer conceptos tan de moda como "competencia social" o "habilidades sociales", y motivar a los alumnos para que reflexionen sobre la calidad de sus relaciones sociales, proporcionándoles pautas para su mejora.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que son habilidades sociales</li> <li>• ¿Por qué la gente no es habilidosa socialmente?</li> <li>• ¿Cómo podemos tener más habilidad social?: Componentes no verbales de las habilidades sociales (La mirada, La distancia interpersonal, La postura, etc.)</li> <li>• Componentes de la conducta social</li> <li>• Componentes verbales de las habilidades sociales</li> <li>• Cambiando pensamientos erróneos</li> <li>• ¿Qué es la asertividad?</li> <li>• El Entrenamiento Asertivo. ¿Para qué un entrenamiento asertivo?, ¿Cómo es un entrenamiento asertivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conferencia teórica</li> <li>• Charlas participativas</li> <li>• Juego de roles</li> <li>• Comentario de los participantes y preguntas</li> <li>• Dinámicas de interacción grupal</li> <li>• Análisis de casos</li> <li>• Ejercicio: juego de roles: Simulación de situaciones laborales y conversaciones con el cliente externo y jefes</li> <li>• Dinámicas y ejercicios de Asertividad</li> </ul> <p><b>Lugar:</b> Fuera del lugar de trabajo  <b>Tiempo:</b> Después del ingreso a la empresa</p>

### Ficha Técnica 17

<b>CURSO: Calidad en el trabajo</b>		
<b>Duración:</b> dos sesiones de tres horas (6.00 – 9.00 pm) – Lunes y miércoles		
<b>Objetivo</b>	<b>Temas</b>	<b>Métodos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al finalizar el curso, los participantes estarán en condiciones de aplicar y entender el concepto de calidad total en el trabajo que deben realizar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Capítulo 1:</b> Introducción, La calidad de trabajo</li> <li>• La importancia de los detalles es vital para un trabajo bien hecho</li> <li>• <b>Capítulo 2:</b> Qué es la calidad de un producto o servicio. Calidad en una organización</li> <li>• <b>Capítulo 3:</b> La importancia de la calidad y no de la cantidad</li> <li>• <b>Capítulo 4:</b> Las ventajas de apostar por la calidad en el trabajo</li> <li>• <b>Capítulo 5:</b> Qué supone la No-Calidad en el trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conferencia teórica</li> <li>• Charlas participativas</li> <li>• Juego de roles</li> <li>• Comentario de los participantes y preguntas</li>   <li>• Dinámicas de interacción grupal</li> <li>• Análisis de casos</li> </ul> <p><b>Lugar:</b> Fuera del lugar de trabajo  <b>Tiempo:</b> Después del ingreso a la empresa</p>

## Ficha Técnica 18

<b>CURSO: Trabajo en equipo</b>		
<b>Duración:</b> dos sesiones de tres horas (6.00 – 9.00 pm) – Martes y jueves		
Objetivo	Temas	Métodos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilizar acerca de la obsolescencia de métodos y sistemas individualistas</li> <li>• Tomar conciencia de como —Su parte del trabajo” afecta de modo positivo o negativo a otras partes del sistema.</li> <li>• Aprender habilidades básicas para establecer relaciones de interdependencia. y trabajo en equipo eficaz.</li> <li>• Manejar conflictos interpersonales estableciendo relaciones ganar/ganar</li> <li>• Crear una visión compartida</li> <li>• Valorar y respetar las diferencias entre compañeros de trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer el entorno actual y los cambios que se dan y como nos afectan. La importancia de adaptarnos a los cambios.</li> <li>• Las 4 –E” del Entorno Actual: Cambios, Competencia mayor y global, Crisis, Clientes más exigentes</li> <li>• Requisitos para generar un trabajo en equipo.             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sinergia. ¿Qué es el trabajo en equipo?</li> <li>- Identificando Obstáculos al trabajo en equipo en la empresa</li> <li>- <b>Primer requisito</b> para generar sinergia: Aprender a escuchar</li> <li>- Por qué no podemos hacer calidad</li> </ul> </li> <li>• Estableciendo buenas relaciones: aprendiendo a criticar menos y a valorar más.             <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Segundo requisito para generar sinergia:</b> Tener una abundante cuenta emocional</li> <li>- Aprendiendo a valorar a las personas que no están de acuerdo con nosotros</li> <li>- <b>Tercer requisito para generar sinergia:</b> Valorar y respetar las diferencias</li> <li>- <b>Cuarto requisito para generar sinergia:</b> Establecer Relaciones ganar/ganar</li> <li>- Conflictos. Cinco Formas de manejar conflictos: evitar, competir, ceder, negociar y colaborar.</li> <li>- Aprendiendo a manejar los conflictos interpersonales para convertirlos en oportunidades de crecimiento de la relación.</li> <li>- <b>Quinto requisito para generar sinergia:</b> Tener una visión común</li> <li>- La proactividad</li> <li>- Hábitos y metas</li> <li>- La Excelencia</li> <li>- Planeación de actividades que nos unan.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conferencia teórica</li> <li>• Charlas participativas</li> <li>• Juego de roles</li> <li>• Comentario de los participantes y preguntas</li>   <li>• Dinámicas y ejercicios para aprender a escuchar.</li>   <li>• Dinámicas y ejercicios para establecer buenas relaciones (Aprendiendo a Valorar)</li>   <li>• Dinámica de valoración de diferencias: Crítica constructiva</li>   <li>• Dinámica: —Las máscaras”</li> <li>• Audiovisuales: El poder de una visión</li> <li>• Ejercicios para elaborar una visión común</li>   <li><b>Lugar:</b> Fuera del lugar de trabajo</li> <li><b>Tiempo:</b> Después del ingreso a la empresa</li> </ul>

## Ficha Técnica 19

<b>CURSO: Autoestima - taller</b>		
<b>Duración:</b> dos sesiones de tres horas (6.00 – 9.00 pm) – Lunes y miércoles		
Objetivo	Temas	Métodos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Despertar la propia autoestima y sentirse aceptado por otros</li> <li>• Comprender las razones porque ciertas personas obtienen tanto éxito y brillan en la vida mientras otras permanecen en la oscuridad sin lograr sus objetivos.</li> <li>• Sentirse bien con uno mismo. Auto respeto.</li> <li>• Reconocer nuestros talentos y estar orgulloso de nuestras potencialidades.</li> <li>• Tener la confianza y la habilidad para manejar los desafíos que la vida nos depara.</li> <li>• Mejorar las habilidades de comunicación social en todos los ámbitos en que la persona deba interactuar.</li> </ul>	<p><b>MÓDULO 1: SEGURIDAD.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definiendo procedimientos y rutinas.</li> <li>• Desarrollando las reglas para preservar el respeto.</li> <li>• Ayudar al crecimiento de la responsabilidad personal.</li> </ul> <p><b>MÓDULO 2: IDENTIDAD</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Honrar la unicidad de los individuos.</li> <li>• Construir una imagen positiva de uno mismo.</li> <li>• Demostrar aceptación y cuidado.</li> <li>• Comprender nuestras potencialidades y espacios de aprendizaje.</li> </ul> <p><b>MÓDULO 3: PERTENENCIA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creando un entorno de aceptación.</li> <li>• Reduciendo los sentimientos de soledad.</li> <li>• Proveer oportunidades de ayudar.</li> <li>• Estimular la unión creando el orgullo de pertenecer a un grupo.</li> </ul> <p><b>MÓDULO 4: PROPÓSITO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Construir confianza y fe en las propias habilidades.</li> <li>• Estimular los valores.</li> <li>• Ayudar a establecer metas.</li> <li>• Ayudarlos a expresar en qué clase de mundo quieren vivir como adultos.</li> </ul> <p><b>MÓDULO 5: COMPETENCIA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Darnos toda la ayuda y confianza que necesitamos para lograr nuestras metas con éxito.</li> <li>• Señalar qué opciones y alternativas tenemos.</li> <li>• Darnos estímulo y buscar contención.</li> <li>• Celebrar los éxitos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conferencia teórica y practica</li> <li>• Charlas participativas</li> <li>• Juego de roles</li> <li>• Discusión entre los participantes y coordinador</li> <li>• Comentario de los participantes y preguntas</li> <li>• Cuestionario: evaluación: Su propio caso de estudio</li> </ul> <p><b>Lugar:</b> Fuera del lugar de trabajo  <b>Tiempo:</b> Después del ingreso a la empresa</p>

## Ficha Técnica 20

<b>CURSO: MOF</b>		
<b>Duración:</b> Dos sesiones de dos horas (6.00 – 8.00 pm) – Martes y jueves		
<b>Objetivo</b>	<b>Temas</b>	<b>Métodos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución</li> <li>• describen en forma detallada las actividades de cada puesto.</li> <li>• Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Historia de la empresa, Visión y Organización</li> <li>• Productos y Servicios</li> <li>• Políticas de la empresa</li> <li>• Contratos de puesto. INFORMACION ESPECIFICA DE LOS PUESTOS</li> <li>• Sistemas (Planes de Acción) Información Específica de las funciones y tareas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conferencia teórica y practica</li> <li>• Charlas participativas</li> <li>• Discusión entre los participantes y coordinador</li> <li>• Comentario de los participantes y preguntas</li> </ul> <p><b>Lugar:</b> En el lugar de trabajo  <b>Tiempo:</b> Después del ingreso a la empresa</p>

## Ficha Técnica 21

<b>CURSO: TALLER DE VALORES - Calidad Humana en el Trabajo</b>		
<b>Duración:</b> tres sesiones de tres horas (6.00 – 9.00 pm) – Lunes, miércoles y viernes		
<b>Objetivo</b>	<b>Temas</b>	<b>Métodos</b>
<p>Enriquecer los pensamientos y creencias, emociones, y sentimientos, actitudes y valores, hábitos, comportamientos y habilidades de interacción humana. Es en este proceso tan noble, valioso y delicado donde se gestan los cambios reales y las fortalezas auténticas tanto en el aspecto personal como en el organizacional. La calidad inicia en las personas.</p>	<p><b>MÓDULO 1: TRABAJAR CON OPTIMISMO INTELIGENTE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El desarrollo del optimismo inteligente</li> <li>• Cómo sortear con éxito las trampas del pesimismo</li> <li>• Fortalecer el hábito del optimismo inteligente</li> </ul> <p><b>MÓDULO 2: TRABAJAR CON AUTOESTIMA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cómo lograr una sólida autoestima</li> <li>• Cómo superar las trampas mentales que dañan la autoestima</li> </ul> <p><b>MÓDULO 3: TRABAJAR CON BUENA COMUNICACIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los fundamentos</li> <li>• Tres opciones de comunicación</li> <li>• Los elementos clave de la comunicación afirmativa</li> </ul> <p><b>MÓDULO 4: TRABAJAR CON ACTITUD POSITIVA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actitud positiva ante ti mismo, ante los demás, ante la vida, el trabajo y el éxito</li> </ul> <p><b>MÓDULO 5: TRABAJAR CON METAS CLARAS Y BUEN MANEJO DEL TIEMPO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Metas claras para una vida de calidad</li> <li>• Administrar tu vida y tu tiempo con calidad</li> <li>• Elementos adicionales para el logro de metas</li> </ul> <p><b>MÓDULO 6: TRABAJAR CON VALORES HUMANOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valores personales básicos: el origen de la propia identidad y fortaleza</li> <li>• Valores que se comparten: la clave de las relaciones de calidad y de la alta productividad humana.</li> </ul> <p><b>MÓDULO 7: TRABAJAR CON UN MANEJO ADECUADO DEL CONFLICTO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El conflicto y su manejo, un reto importante para la calidad de nuestras vidas</li> <li>• Cómo lograr un mayor entendimiento del conflicto y mejorar nuestras opciones de respuesta</li> <li>• Cinco estrategias altamente efectivas para solucionar juntos el conflicto</li> </ul> <p><b>MÓDULO 8: TRABAJAR EN EQUIPO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Retos y situaciones especiales del trabajo en equipo</li> <li>• El trabajo en equipo, una exigencia en la vida y en la empresa</li> <li>• Integración y consolidación de un equipo efectivo de trabajo</li> </ul> <p><b>MÓDULO 9: TRABAJAR CON ACTITUD DE SERVICIO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El valor de servir - Cinco fundamentos personales para servir con calidad</li> <li>• El amplio horizonte del servicio extraordinario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conferencia teórica</li> <li>• Charlas participativas</li> <li>• Juego de roles</li> <li>• Comentario de los participantes y preguntas</li> <li>• Dinámicas de interacción grupal</li> <li>• Análisis de casos</li> </ul> <p><b>Lugar:</b> Fuera del lugar de trabajo</p> <p><b>Tiempo:</b> Después del ingreso a la empresa</p>

## Ficha Técnica 22

<b>CURSO: Motivación laboral</b>		
<b>Duración:</b> dos sesiones de tres horas (6.00 – 8.00 pm) – Martes y jueves		
<b>Objetivo</b>	<b>Temas</b>	<b>Métodos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que el participante cambie su manera de pensar y comportarse dentro de la empresa; logrando que él sea una persona verdaderamente productiva, eficaz, y sobretodo con amor a la camiseta; es vital que cada uno de los integrantes de la compañía den su máximo esfuerzo en cada una de sus actividades, viéndolas como un reto, tomándose personal y poniendo carácter, determinación y entusiasmo. Aumentando notablemente la productividad, competitividad, puntualidad y eficiencia.</li> </ul>	<p><b>Módulo 1: Confianza</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Certeza (Seguridad)</li> <li>• Conocimiento                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Actual (tecnológico)</li> <li>- General (Cultura)</li> <li>- Especialidad (Área de trabajo)</li> <li>- Personal: Autoestima</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Módulo 2 : Participación</b> Individual, Iniciativa, Intuitiva, Incluyente, Integradora, Inteligente, Productiva, Proactiva, Positiva</p> <p><b>Módulo 3: Mi Actitud</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comportamiento (impacto, positiva)</li> <li>• Trabajo (Disciplina - hábitos)</li> <li>• Disposición</li> <li>• Dar</li> <li>• Servicio</li> <li>• Entrega</li> <li>• Esfuerzo</li> </ul> <p><b>Módulo 4: Dinámica de Fijación de metas</b> <b>Definiendo Objetivos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Áreas: personal, pareja, familiar, profesional, financiera</li> <li>• Plazos: Inmediato, corto, mediano, largo plazo</li> <li>• Plan de Vuelo: como llegar a mi objetivo, soluciones creativas</li> </ul> <p><b>Módulo 5: Mentalidad</b> <b>Modelo de Pensamiento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Paradigmas</li> <li>• Ganar-Perder (Historia, raíces culturales, mentalidad pequeña, temor-dudas)</li> <li>• Cambiando mi Paradigma</li> <li>• Ganar-Ganar</li> </ul> <p><b>Módulo 6: Compromiso</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escribirlo</li> <li>• Dedicarlo</li> <li>• Publicarlo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conferencia teórica</li> <li>• Charlas participativas</li> <li>• participación interactiva del grupo</li> <li>• Juego de roles</li> <li>• Comentario de los participantes y preguntas</li>   <li>• Dinámicas de interacción grupal</li> <li>• Análisis de casos</li> <li>• Ejercicio: juego de roles: Simulación de situaciones laborales y conversaciones con el cliente externo y jefes</li> </ul> <p><b>Lugar:</b> Fuera del lugar de trabajo <b>Tiempo:</b> Después del ingreso a la empresa</p>

