

Universidad de **Cádiz**

Proyectos de fin de carrera de **Ingeniería Química**

Facultad: CIENCIAS

Titulación: INGENIERÍA QUÍMICA

Título: DISEÑO E IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA
DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS DE LOS
RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA
DEL SECTOR AERONÁUTICO

Autora: Marta BARTUS FERNÁNDEZ

Fecha: Noviembre 2011





FACULTAD DE CIENCIAS
TÍTULO DE INGENIERO QUÍMICO



Resumen proyecto fin de carrera

Diseño e Implantación de un Sistema de
Gestión por Competencias de los recursos
humanos en una empresa del sector
aeronáutico

AUTOR:

DÑA. MARTA BARTÚS FERNÁNDEZ

El proyecto de Diseño e Implantación de un Sistema de Gestión por Competencias de los recursos humanos en una empresa del sector aeronáutico surge debido a la necesidad de mejorar la competitividad de las empresas que pertenecen a un sector tan competitivo.

El cumplimiento de los objetivos de este proyecto no solo se logra mejorando las técnicas e innovando en sus procesos, sino que lo que se necesita es un aumento en la flexibilidad y la capacidad de innovación, habilidades, destrezas y experiencias de las personas que participan en la organización.

El desarrollo de un Sistema de Gestión por Competencias permite que los trabajadores conozcan su propio perfil de competencias y el requerido por el puesto que ocupan o al que aspiran, identificando y actuando sobre las acciones necesarias para conseguir el perfil requerido. Se incentiva así el clima innovador desde la base, fundamentalmente a través del autodesarrollo.

En la primera parte de este proyecto se hace una introducción de la empresa objeto de estudio "*Aeronautical Manufacturing*", así como se entra en el tema propio de las competencias para explicar lo máximo posible los aspectos más importantes, tanto en tema de definiciones como de implantación de dicho sistema con el objetivo de que toda persona que lea el proyecto pueda comprenderlo con facilidad.

Explicado todo lo que sería la parte teórica del proyecto se pasa a otro punto en el que comienza lo que sería propiamente la implantación del sistema. Para ello se hace el diagnóstico de la situación de partida, en el que se estudia la situación de la empresa en el momento de comenzar con la implantación. En este diagnóstico, primero se hace un estudio del proceso productivo y del organigrama de la empresa, y teniendo en cuenta los requerimientos y necesidades de los clientes, se modifican ambos hasta conseguir un proceso productivo que permita satisfacer las necesidades de los clientes y un organigrama adaptado al nuevo proceso productivo que sea fácil de entender y sencillo. En segundo lugar se estudia el perfil competencial de los empleados, para lo que se necesita elaborar el diccionario de competencias propio de la empresa que recoge las competencias técnicas, interpersonales e intrapersonales que se consideran necesarias para la actividad de la misma. Una vez conocidas las competencias, se realizan cuestionarios de evaluación competencial para evaluar el nivel de desarrollo en cada una de estas competencias descritas en el diccionario en el momento que se inicia la implantación. Gracias a esto se puede conocer si la persona que desempeña un trabajo está cualificada y es capaz de hacerlo, o por el contrario está más preparada para desempeñar otro puesto, estando en tal caso desaprovechando sus cualidades.

A continuación, conocidos los niveles de desarrollo de las competencias, se pasan a evaluar los resultados obtenidos en el diagnóstico de partida. Para ello se elaboran las fichas de los puestos de trabajo en las que se describen todos los aspectos más

importantes y relevantes del puesto, funciones, responsabilidades, tareas, herramientas, competencias. Esta evaluación se realiza contrastando los resultados obtenidos en los cuestionarios con las fichas de los puestos de trabajo en entrevistas con los empleados y con los responsables directos, obteniendo a partir de estas entrevistas la diferencia entre las competencias de los empleados y las requeridas por el puesto, es decir, el gap competencial.

A partir del gap competencial se determina el plan de formación necesario para cada caso según las necesidades de cada empleado. Este plan de formación consiste en cursos y técnicas, presenciales y no presenciales, que la empresa recomienda para desarrollar y alcanzar el nivel de desarrollo necesario para el puesto de trabajo. Una vez aplicado el plan de formación, es necesario realizar un seguimiento para comprobar que los objetivos se han cumplido y que las personas de la empresa promocionan y se desarrollan continuamente, es decir, se trata de una formación continua con el objetivo de que el aprendizaje sea permanente.

La última parte del proyecto corresponde a los anexos que se desarrollan para los distintos apartados del proyecto, a los cuales se hace referencia en sus apartados correspondientes. Se han elaborado varios anexos: diccionario de competencias, cuestionario de evaluación de competencias personales, test evaluación nivel de inglés, evaluación de los resultados, fichas de los puestos de trabajo, guías de entrevistas, gap competencial y planes de formación. En estos se desarrollan todas las fichas de los puestos, los test de evaluación de inglés de los distintos niveles, etc, es decir, se recogen los datos obtenidos durante las distintas etapas del proceso de implantación.

0. INDICE	
1. OBJETO	4
2. JUSTIFICACIÓN	5
3. ALCANCE	6
4. ANTECEDENTES	7
4.1 La empresa	7
4.2 Las competencias	8
4.2.1 Conceptualización inicial	8
4.2.2 Análisis lexicológico del término competencia	8
4.2.3 Las competencias: Definiciones	10
4.2.4 Caracterización de las competencias	12
4.2.5 Desarrollo competencial	14
4.2.6 Elementos de las competencias	18
4.2.7 Tipología de las competencias	20
4.2.8 Diccionario de competencias	22
4.3 Gestión por competencias	23
4.3.1 Objetivos de la implantación de la Gestión por Competencias	24
4.3.2 Importancia de la gestión por competencias	25
4.3.3 Implantación del Sistema de Gestión por Competencias	25
5. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE PARTIDA	28
5.1 Proceso productivo	28
5.2 Organigrama	33
5.3 Estudio del perfil competencial	37
5.3.1 Diccionario de competencias	37
5.3.2 Evaluación de las competencias	38
6. EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO DE PARTIDA	40
6.1 Descripción de los puestos de trabajo	40
6.2 Entrevistas	43
6.3 Gap competencial	45

7. FINALIZACIÓN DE LA IMPLANTACIÓN	46
7.1 Plan de formación	46
7.1.1 Metodología	47
7.2 Seguimiento	62
8. ANEXOS	63
8.1 ANEXO I: DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	64
8.2 ANEXO II: CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS PERSONALES	93
8.3 ANEXO III: TEST EVALUACIÓN NIVEL INGLÉS	98
8.4 ANEXO IV: EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS	117
8.5 ANEXO V: FICHAS DE PUESTOS DE TRABAJO	141
Director división aeronáutica	
Secretaria de dirección	
Técnico en administración económica	
Recepcionista	
Director de operaciones	
Jefe de operaciones	
Director de calidad	
Jefe de equipos	
Ingeniero de aprovisionamiento	
Ingeniero de calidad	
Ingeniero de mantenimiento	
Ingeniero de operaciones	
Ingeniero de planificación y control de producción	
Jefe de planta	
Verificador	
Operario de corte	
Operario de sala limpia	
Operario de curado	
Operario de desmoldeo	
Operario de recanteo	
Operario de equipado	
Operario de expediciones	

8.6 ANEXO VI: GUÍA ENTREVISTA EMPLEADO	185
8.7 ANEXO VII: GUÍA ENTREVISTA RESPONSABLE DIRECTO	195
8.8 ANEXO VIII: GAP COMPETECIAL	203
8.9 ANEXO IX: PLANES DE FORMACIÓN	246
9 GLOSARIO DE TÉRMINOS	273
10 BIBLIOGRAFÍA	276

1. OBJETO

El objetivo del proyecto es diseñar e implantar un Sistema de Gestión por Competencias para una empresa del sector aeronáutico.

Un Sistema de Gestión por Competencias consiste en la optimización de la gestión de los RRHH a través de un sistema de evaluación orientado a la identificación del gap entre las competencias requeridas para el desempeño del puesto y las competencias del trabajador.

El objetivo estratégico de este sistema es contribuir a la mejora de la competitividad de las organizaciones empresariales a través de la identificación, y mejora de las competencias profesionales del equipo de trabajo.

2. JUSTIFICACIÓN

La idea de este proyecto surge al observar la competitividad que existe hoy en día en el mercado, por lo que es necesario que las empresas pequeñas se desarrollen y sean cada vez más fuertes y competitivas.

El motivo de desarrollarlo en una empresa del sector aeronáutico se debe a la elevada competitividad que existe en él, lo que hace que sea necesario que las empresas apuesten por la mejora continua y la innovación en sus procesos, así como la gestión de las personas que trabajan en ella.

Para conseguir dichos objetivos, no sólo es necesario que se replanteen los métodos y técnicas de producción de la empresa, así como su equipamiento tecnológico, sino que para lograr la productividad que nos exigen los clientes del sector se necesita un aumento en la flexibilidad y la capacidad de innovación, habilidades, destrezas y experiencias de las personas que participan en la organización. Esto hace que cada vez sea más importante la Gestión del Capital Humano, asumiéndolo desde otros modelos y concepciones, dentro de las cuales cobra importancia la Gestión por Competencias.

Además, en la actualidad, la tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, de modo que la única ventaja competitiva que permite diferenciar una empresa de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio. Esto se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo de las personas a fin de que la educación y experiencias sean medibles y valorizadas conforme a un sistema de competencias.

El desarrollo de un Sistema de Gestión por Competencias permite que los trabajadores conozcan su propio perfil de competencias y el requerido por el puesto que ocupan o al que aspiran, identificando y actuando sobre las acciones necesarias para conseguir el perfil requerido. Se incentiva así el clima innovador desde la base, fundamentalmente a través del autodesarrollo.

Además, la implantación de un Sistema de Gestión por Competencias en la empresa permite reducir costes, puesto que se hace una mejor utilización de los Recursos Humanos (RRHH) de la empresa, asignándolos según las necesidades de cada proyecto y permitiendo la capitalización de experiencias y conocimientos existentes.

3. ALCANCE

Este proyecto se realiza para la empresa “*Aeronautical Manufacturing*” para el área de RRHH, con el objetivo de hacer un mejor empleo de las capacidades de las personas para conseguir mejorar la producción y reducir los costes.

Para ello se realizará un análisis previo y marcaremos una situación final objetivo que será donde queramos llegar con la aplicación de nuestro proyecto.

Se detallan, además, todas las herramientas que se utilizan para llevar a cabo dicha implantación.

4. ANTECEDENTES

4.1 La empresa

Desde que “*Aeronautical Manufacturing*” inicia su actividad en el año 2000, se ha orientado hacia una estructura organizativa, que implanta un tipo de gestión que responde a los requerimientos de las normas internacionales. En el tiempo transcurrido, “*Aeronautical Manufacturing*” ha sido inscrita en la Red Andaluza de Innovación y Tecnología (RAITEC) y la Red Andaluza de Transferencia de Resultados de la Investigación (RATRI).

Esta empresa posee certificaciones en las siguientes normas:

- Certificación del proceso de diseño y fabricación de estructuras en composites por EADS-CASA.
- Certificación del proceso de diseño y fabricación de estructuras en composites por AIRBUS.
- EN 9100
- ISO 9001
- ISO 14001
- NADCAP (National Aerospace and Defense Contractors Accreditation Program)
- OHSAS 18001

“*Aeronautical Manufacturing*” es una empresa multiservicios, flexible, profesional, vanguardista, sencilla y creativa, integrada en el Sector Aeronáutico desde su nacimiento, dedicándose principalmente a la producción de piezas en fibra de carbono.

La misión principal de la empresa se basa en la búsqueda de soluciones generadoras de valor basadas en la gestión del conocimiento, de manera que se consigan soluciones sencillas para solucionar problemas complejos. En otras palabras, no hace falta buscar soluciones que vayan más allá de las verdaderas necesidades de la empresa, pues muchas veces las soluciones más simples pueden ser las mejores.

Esta empresa tiene una serie de valores los cuales tienen como principal objetivo satisfacer las necesidades de los clientes desde una perspectiva innovadora y diferenciada. Para ello se esfuerza y preocupa por conseguir una relación duradera y estable con los clientes para poder conocer y, así, satisfacer sus necesidades.

La proactividad es una de las directrices de la cultura de dicha empresa, la cual permite detectar las necesidades de los clientes y anticiparse a los hechos. Así como, la importancia de la iniciativa que supone una actitud activa frente a las circunstancias y oportunidades del entorno. Esta iniciativa es la que los permite diferenciarse de organizaciones rígidas y poco flexibles.

4.2 Las competencias

4.2.1 Conceptualización inicial

No es fácil acotar el concepto de competencia, ya que si se lleva a cabo una revisión de la literatura sobre este campo, se pueden observar los continuos cambios y esfuerzos realizados, lo cual indica que el término de Competencia no es un término unívoco.

Por otra parte, también es importante destacar que cada definición existente depende del autor que la haya definido. Esta diferenciación inicial, que implica diferentes parámetros de referencia, provoca que el resultado conceptual, obviamente, sea diferente.

Además, en las diferentes definiciones sobre competencia se incluyen otros conceptos - capacidad, cualificación, aptitud, destreza, etc.,- que por sí mismos también resultan en la mayoría de las veces ambiguos o incluyen en su seno dificultades semánticas.

Sea como fuere, al margen de la problemática particular del concepto, y al margen de la revisión histórica que se puede realizar al respecto, lo que interesa en este momento es realizar un intento de clarificación de este concepto.

4.2.2 Análisis lexicológico del término competencia

Desde el punto de vista etimológico, el origen del término competencia se encuentra en el verbo latino "*competere*" (ir al encuentro una cosa de otra, encontrarse) para pasar también a acepciones como "responder a, corresponder" "estar en buen estado" "ser suficiente", dando lugar a los adjetivos "*competens-entis*" (participio presente de *competo*) en la línea de competente, conveniente, apropiado para; y los sustantivos "*competio-onis*" competición en juicio y "*competitor-oris*" competidor, concurrente, rival.

Desde el siglo XV se pueden encontrar dos verbos en castellano "*competir*" y "*competere*" que proviniendo del mismo verbo latino ("*competere*") se diferencian significativamente, pero a su vez entrañan semánticamente el ámbito de la competencia (Corominas, 1967:163).

1. "*Competere*": pertenecer o incumbir, dando lugar al sustantivo competencia y al adjetivo competente (apto, adecuado).
2. "*Competir*": pugnar, rivalizar, dando lugar también al sustantivo competencia, competitividad, y al adjetivo competitivo.

Sea como fuere, en ambos casos, el sustantivo competencia es común, lo que añade dificultad y genera equívocos.

Si se observan los diccionarios de la lengua española, en busca de más luz, de nuevo se puede verificar que las acepciones propuestas tienen que ver con este doble sentido, resultando difícil demostrar la difícil demarcación en una u otra dirección, con lo cual se tiene que asumir la pluralidad de significados de este término.

COMPARACIÓN ENTRE DIFERENTES NOCIONES DE COMPETENCIAS				
	COMPETIR	COMPETER	COMPETENCIA	COMPETENTE
Diccionario de la Real Academia de Lengua Española	<ul style="list-style-type: none"> • Contender dos o más personas entre sí, aspirando unas y otras con empeño a una misma cosa • Igualar una cosa a otra análoga, en la perfección o en las propiedades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pertener, tocar o incumbir a uno alguna cosa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Disputa o contienda entre dos o más sujetos sobre alguna cosa. • Oposición o rivalidad entre dos o más que aspiran a obtener una misma cosa. • Incumbencia • Aptitud, idoneidad. • Atribución legítima a un juez u otra autoridad para el conocimiento o resolución de un asunto 	<ul style="list-style-type: none"> • Bastante, debido, proporcionado, oportuno, adecuado. • Dícese de la persona a quien compete o incumbe alguna cosa. • Apto, idóneo. • En la primitiva iglesia, catecúmeno ya instruido para su admisión al bautismo.
Diccionario ideoconstructivo (Martín Alonso)	<ul style="list-style-type: none"> • Contender, rivalizar, emular, desafiar, apostar, hombrear, entrar en liza 		<ul style="list-style-type: none"> • Disputa, contienda, • lucha, rivalidad, • discusión, disensión, • pleito, oposición, • pendencia, riña, • Obligación, incumbencia, jurisdicción, autoridad, concurrencia.. • Aptitud, habilidad, • capacidad, idoneidad, • disposición, suficiencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Apto, idóneo, hábil, capacitado, capaz, entendido, docto, diestro. • Correspondiente, dispuesto, debido.
Gran Enciclopedia Larousse	<ul style="list-style-type: none"> • Contender dos o más personas entre sí, para lograr la misma cosa. • Igualar una cosa a otra en su perfección o propiedades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pertener, tocar o incumbir a uno una cosa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Disputa o contienda entre dos o más sobre alguna cosa. • Rivalidad, oposición entre dos o más personas. • Incumbencia. • Aptitud, idoneidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bastante, oportuno, adecuado. • Dícese de la persona a quien compete o incumbe una cosa.

4.2.3 Las competencias. Definiciones

La respuesta a esta cuestión no es fácil, ya que como se ha insinuado, podemos encontrar múltiples y diferentes definiciones respecto a este término, además de la implicación en su definición de otros términos igualmente polisémicos, los que necesariamente hay que distinguir.

Se pueden encontrar tantas definiciones de competencias como expertos existen en la materia, siendo algunas de ellas las que siguen a continuación:

1. *“Conjunto estabilizados de saberes y saber-hacer, de conductas tipo, de procedimientos estándares, de tipos de razonamiento, que se pueden poner en práctica sin nuevo aprendizaje” (Montmollin, 1984:122).*
2. *“Posesión y el desarrollo de destrezas, conocimientos, actitudes adecuadas y experiencia suficientes para actuar con éxito en los papeles de la vida” (FEU, 1984).*
3. *“La capacidad individual para emprender actividades que requieran una planificación, ejecución y control autónomos” (Federación alemana de empresarios de ingeniería, 1985).*
4. *“La capacidad de usar el conocimiento y las destrezas relacionadas con productos y procesos y, por consiguiente, de actuar eficazmente para alcanzar un objetivo”. (Hayes, 1985).*
5. *“La aplicación de las destrezas, conocimientos y actitudes a las tareas o combinaciones de tareas conforme a los niveles exigidos en condiciones operativas”. (Prescott, 1985).*
6. *“La competencia profesional es la capacidad de realizar las actividades correspondientes a una profesión conforme a los niveles esperados en el empleo. El concepto incluye también la capacidad de transferir las destrezas a nuevas situaciones dentro del área profesional y, más allá, a profesiones afines. Esta flexibilidad suele implicar un nivel de destrezas y conocimientos mayor de lo habitual incluso entre los trabajadores con experiencia” (MSC, 1985).*
7. *“La capacidad de actuar en papeles profesionales o en trabajos conforme al nivel requerido en el empleo” (NVCQ, 1985).*
8. *“Conjunto específico de destrezas necesarias para desarrollar un trabajo particular y puede también incluir las cualidades necesarias para actuar en un rol profesional” (Jessup, 1991: 6-39).*
9. *“Conjuntos de conocimiento, de capacidades de acción y de comportamiento estructurados en función de un objetivo y en un tipo de situación dada” (Gilbert y Parlier, 1992).*

10. *“Una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio” (Spencer y Spencer, 1993)*
11. *“Conjunto de conocimientos, destrezas y aptitudes necesarias para ejercer una profesión, resolver problemas profesionales de forma autónoma y flexible y ser capaz de colaborar en el entorno profesional y en la organización del trabajo” (Bunk, 1994).*
12. *“La competencia resulta de un saber actuar. Pero para que ella se construya es necesario poder y querer actuar” (Le Boterf (1994))*
13. *“Habilidad adquirida gracias a la asimilación de información pertinentes y a la experiencia” (Belisle y Linard, 1996).*
14. *“Saber-hacer donde una cualificación reconocida que permite circunscribir y resolver problemas específicos relevantes de un dominio preciso de actividad” (Belisle y Linard, 1996).*
15. *“Capacidad de un individuo para realizar una tarea profesional según ciertos estándares de rendimientos, definidos y evaluados en unas condiciones específicas, a partir de un método de descomposición de funciones y tareas en niveles y unidades de comportamiento observables, adecuados de criterios precisos de rendimiento” (Belisle y Linard, 1996).*
16. *“La competencia, inseparable de los razonamientos, está constituida por los conocimientos (declarativos, de procedimientos,...), las habilidades (menos formalizadas, a veces, llevadas a rutinas), los metaconocimientos (conocimientos de sus propios conocimientos, que sólo se adquieren por medio de la experiencia) (Montmollin, 1996:XIII).*
17. *“Son repertorios de conocimiento que algunos dominan mejor que otros, lo que les hace eficaces en una situación determinada” (Levy-Leboyer, 1997:54).*
18. *“Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente, en situaciones test. Ponen en práctica, de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos” (Levy-Leboyer, 1997:54).*
19. *“Son resultado de experiencias dominadas gracias a las actitudes y a los rasgos de personalidad que permiten sacar partido de ellas” (Levy-Leboyer, 1997:94).*
20. 21. *“La competencia está en el encadenamiento de los conocimientos y los saberes-hacer o en la utilización de los recursos del ambiente, no en los saberes en sí mismos”(Ginisty, 1997:17).*

21. *“Saber combinatorio... cada competencia es el producto de una combinación de recursos. Para construir sus competencias, el profesional utiliza un doble equipamiento: el equipamiento incorporado a su persona (saberes, saberes hacer, cualidades, experiencia,...) y el equipamiento de su experiencias (medios, red relacional, red de información). Las competencias producidas con sus recursos se encarnan actividades y conductas profesionales adaptadas a contextos singulares” (Le Boterf, 1997:48).*

4.2.4 Caracterización de las competencias

Este breve muestrario de definiciones sobre competencias pone de manifiesto que el concepto de competencia actualmente posee un “atractivo singular” (Le Boterf, 1996): la dificultad de definirlo crece con la necesidad de utilizarlo. De manera que, en estos momentos, como destaca este autor, más que un concepto operativo es un concepto en vía de fabricación.

Pero más allá de esta dificultad, es necesario concretar y llegar a algunos puntos de síntesis de definición para nuestro quehacer.

1. Una primera nota característica en el concepto de competencia es que comporta todo **un conjunto de conocimientos, procedimientos y actitudes combinados, coordinados e integrados**, en el sentido que el individuo ha de “saber hacer” y “saber estar” para el ejercicio profesional. El dominio de estos saberes le hacen “capaz de” actuar con eficacia en situaciones profesionales. Pero una cosa es “ser capaz” y otra bien distinta es “ser competente”, poseyendo distintas implicaciones idiomáticas (Ferrández, 1997:4). Más adelante se hablará sobre ello.

De hecho, bastantes definiciones así lo resaltan, desde el dominio, posesión, etc. de tales características de forma integral para llegar a ser capaz o disponer de la capacidad de saber actuar. Estamos ante un equipamiento profesional o recursos necesarios para tal actividad. Con ello se llega a la conclusión de que las competencias implican a las capacidades, sin las cuales es imposible llegar a ser competente.

Desde lo constitutivo de la competencia nos parece relevante el planteamiento del profesor Ferrández (1997) que arrancando de la capacidad llega a la competencia.

Respecto a la primera, nos indica que *“es preferible verla como una triangulación perfecta que construye un sólo polígono; desde esta perspectiva el punto de mira ya se puede dirigir más a un lado u otro del triángulo porque siempre estaremos atrapados por la presión presencial de los otros lados. Si vamos más adelante, tendremos que aceptar que las competencias también son el producto de una serie de factores distintos entre sí, pero en perfecta comunicación.....Gracias al conjunto que forman las capacidades se logran las competencias mediante un proceso de aprendizaje. A su vez, la o las competencias logradas aumentan el poder de las capacidades con lo que el proceso se convierte en una espiral centrífuga y ascendente que hace necesario el planteamiento que dimana de la formación permanente: logro de más y mejores competencias en el desarrollo evolutivo de las capacidades de la persona”.*

2. Las competencias sólo son definibles en la acción. En la línea de lo apuntado anteriormente, las competencias no son reducibles ni al saber, ni al saber-hacer, por tanto no son asimilables a lo adquirido en formación. Poseer unas capacidades no significa ser competente. Es decir, la competencia no reside en los recursos (capacidades) sino en la movilización misma de los recursos. Para ser competente es necesario poner en juego el repertorio de recursos. Saber, además, no es poseer, es utilizar.

Pero aún más, en esta línea argumental cabría superar una interpretación simplista de utilizar, para no quedarse en la mera aplicación de saberes. Un formador, por ejemplo, desde este punto de vista no puede reducirse a la aplicación directa de los principios, teorías o leyes de enseñanza-aprendizaje de un contexto a otro sin más.

Existe otro matiz diferenciador, en este punto, que le distingue la capacidad de la competencia y que a simple vista puede resultar irrelevante. El saber hacer al que se hace alusión no es un saber imitar, o aplicar los recursos de los saberes propios del individuo -esto estaría más cercano a la capacidad- el saber que se alude es un *saber-actuar*.

Como destaca Le Boterf *“hacer sin actuar es poner en práctica (poner en ejecución) una técnica o realizar un movimiento sin proyectar los sentidos y los encadenamientos que supone,... mientras que el saber actuar pone un gruño de acciones... un conjunto de actos donde la ejecución de cada uno es dependiente del cumplimiento del todo o en parte de los otros”* (1994:) La competencia, pues, exige saber encadenar unas instrucciones y no sólo aplicarlas aisladamente. Incluso puede llegarse a que el saber actuar sea el precisamente no actuar. Una buena reacción ante un problema puede ser no intervenir.

3. No es suficiente con verificar qué elementos son constitutivos de las competencias. Hay profundizar más y de ahí que se recurra a cómo se conforman. Por lo tanto hay que ir más allá respecto a las capacidades y competencias y asumir que no es suficiente con el proceso de capacitación sino que en este terreno la ***experiencia se muestra como ineludible***. Si bien esta atribución no está presente explícitamente en todas las definiciones, más bien se está poniendo énfasis en los últimos años, si que implícitamente se puede inferir del conjunto MSC, 1985; Belisle y Linard, 1996; Montmollin, 1996; Levi-Leboyer, 1997).

Esta asunción tiene que ver directamente con el propio proceso de adquisición de competencias y atribuye a las mismas un carácter dinámico. De ello se puede concluir que las competencias pueden ser adquiridas a lo largo de toda la vida activa, constituyendo, por tanto, un factor capital de flexibilidad y de adaptación a la evolución de las tareas y los empleos.

4. El contexto, por último, pues, **es clave** en la definición. Si no hay más competencia que aquella que se pone en acción, la competencia no puede entenderse tampoco al margen del contexto particular donde se pone en juego. Es decir, no puede separarse de las condiciones específicas en las que se evidencia.

Este hecho se pone de manifiesto en un buen grupo de definiciones de las definidas anteriormente (FEU, 1984; Prescott, 1985; MSC, 1985; NVCO, 1985; Jessup, 1991; Gilbert y Parlier, 1992; Bunk, 1994; Levy-Leboyer, 1997; Le Boterf, 1997; Ginisty, 1997).

Pero ello no quiere decir necesariamente que cada contexto exige una competencia particular, con lo que se podría llegar al infinito interminable de competencias, sino que la propia situación demanda una respuesta contextualizada. Es decir, de los recursos disponibles del individuo, en una acción combinatoria de los mismos, se puede, gracias a la flexibilidad y adaptabilidad (también como competencias) obtener la solución o respuesta idónea para dicha situación.

Este nuevo enfoque es el que justifica el acercamiento al objeto de estudio de este proyecto en torno a competencias genéricas y competencias específicas, siendo las primeras transversales y susceptibles de aplicarse en situaciones variadas, permitiendo pasar de unos contextos a otros; mientras que las segundas serían más restringidas por su utilidad.

4.2.5 Desarrollo competencial

Desarrollar, comprender e identificar competencias para ponerlas a disposición de la organización tiene como primer paso saber qué es una competencia.

Como se ha comentado con anterioridad, el concepto de competencia engloba no solo las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino también un conjunto de comportamientos, facultad de análisis, toma de decisiones, entre otros.

Por tanto, la competencia laboral se puede definir como la capacidad para responder exitosamente a una demanda o llevar a cabo una actividad o tarea, según criterios de desempeño definidos por la empresa o sector productivo. Las competencias abarcan los conocimientos, actitudes y habilidades de un individuo.

Así, una persona es competente cuando:

- Sabe movilizar recursos personales (conocimientos, habilidades, actitudes) y del entorno (tecnología, organización, otros) para responder a situaciones complejas.
- Realiza actividades según criterios de éxito explícitos y logrando los resultados esperados.

Es decir, la competencia es una característica fundamental de una persona que tiene una relación de causalidad con determinados criterios que permiten obtener unos rendimientos eficaces y/o superiores en un trabajo o una situación concreta.

A través de esta definición, se puede advertir que la competencia, es:

- **Característica fundamental:** Se refiere a que la competencia es una parte importante de la personalidad de las personas y que se puede predecir su comportamiento en varias situaciones y tareas;

- Implica una Relación causal: Significa que una competencia causa o predice el comportamiento y el rendimiento, y
- Está Basada en criterios: Significa que las competencias realmente predicen lo que se hace bien o mal, medido en forma de criterios o estándares.

A continuación se describen cada uno de estos componentes de las competencias, para su mejor comprensión:

➤ **Característica fundamental**

Las competencias son entonces, las características fundamentales de las personas, pues indican la manera de comportarse o pensar que tiene lugar en varias situaciones y que perdura durante un período razonable de tiempo.

Asimismo, se determinan cinco tipos de características de las competencias. Las cuales se describirán a continuación comenzando por aquellas más difíciles de detectar, desarrollar y evaluar, a saber:

- a) Motivaciones: Lo que una persona piensa o desea y lo que la impele a la acción. Las motivaciones conducen, dirigen y seleccionan comportamientos a través de determinadas situaciones o metas.

Ejemplo: las personas motivadas que desean éxito se establecen constantemente objetivos, toman responsabilidad propia para alcanzarlos y utilizan la retroalimentación para desempeñarse mejor.

Son tres los sistemas motivacionales que gobiernan el comportamiento humano a saber:

Los logros como motivación: las personas con alta “orientación al logro” prefieren actuar en situaciones donde hay alguna posibilidad de mejoras de esta clase. No son atraídas – y por lo tanto no trabajan más duro – por situaciones donde no hay posibilidades de lograr mejoras, esto es, en trabajos muy fáciles o muy difíciles. Las personas con alta “orientación al logro” prefieren tener responsabilidad personal por el resultado. Si es bueno, les da información de cuán bien lo están haciendo. Un buen ejemplo de este tipo de motivación estaría representado por los gerentes exitosos.

El poder como motivación: se ha demostrado con experiencias que involucran sentimientos de fortaleza física o psicológica, que los más altos resultados han sido recolectados de individuos con alta “orientación al poder”. Además, altos niveles de este tipo de motivación, están asociados con muchas actividades competitivas y asertivas, con un interés en obtener y preservar prestigio y reputación. Un buen ejemplo de este tipo de motivación estaría representado por los políticos.

La pertenencia como motivación: estaría derivada de la necesidad de estar con otros. Sin embargo, no hay certeza de cuál es la causa natural del amor o el

deseo de estar con otros como motivación. Un ejemplo de este tipo de motivación estaría representado por la necesidad de ser aceptado como miembro activo del grupo de trabajo al cual se pertenece.

- b) Rasgos de personalidad: Son las características físicas y respuestas dadas a determinadas situaciones o informaciones.

Ejemplo de características físicas; los pilotos de combate poseen como competencias físicas, el tiempo de reacción y buena vista.

Ejemplo de respuestas a determinadas situaciones o informaciones; los gerentes exitosos poseen como competencias el autocontrol y la iniciativa, las cuales son respuestas consistentes a situaciones más complejas.

- c) Autocomprensión: Son las actitudes de una persona, sus valores o la imagen que tiene de ella misma.

Ejemplo: la confianza en sí mismo y la seguridad de poder desempeñarse bien en cualquier situación, es parte del concepto de sí mismo.

- d) Conocimiento: información que una persona posee sobre un área de contenido específico.

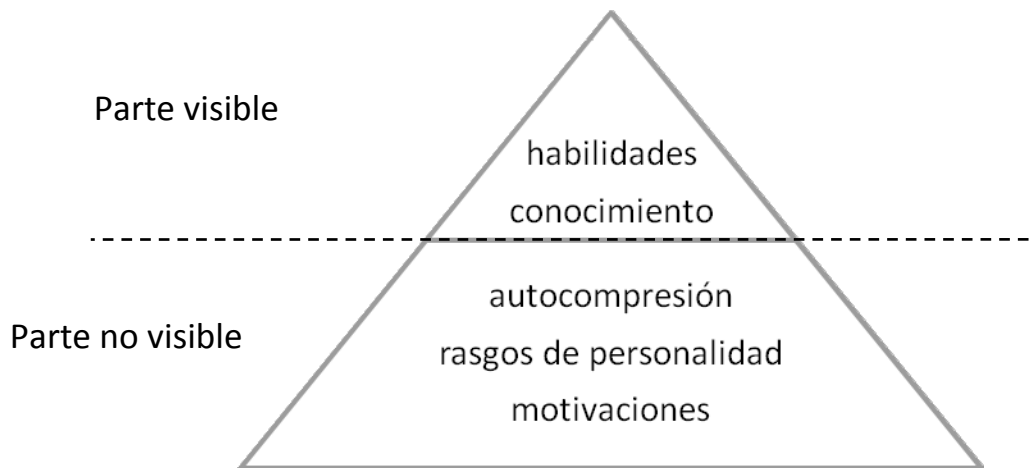
Ejemplo: conocimiento de la anatomía de los nervios y músculos en el cuerpo humano.

- e) Habilidades: la habilidad que se posee para desarrollar una tarea mental o física.

Ejemplo de habilidad física; la capacidad de un dentista para arreglar una caries sin dañar el nervio.

El conocimiento y las habilidades generalmente son visibles y relativamente superficiales a las personas (entiéndase superficial, por su relativa facilidad de identificarlos). En cambio, las motivaciones, los rasgos de personalidad y la autocomprensión son aspectos más ocultos, profundos y centrales de las personas. El conocimiento y las habilidades son más fáciles de desarrollar. La formación es el sistema más efectivo de asegurar dichas habilidades. Los aspectos más centrales de la personalidad son más difíciles de evaluar y de desarrollar, pero más efectivos de seleccionar.

Asimismo, Spencer y Spencer, introducen “El Modelo del Iceberg”, donde se puede apreciar gráficamente la división de las competencias en dos grandes grupo a saber:



➤ Las Relaciones Causales

Los aspectos centrales de la personalidad, esto es motivaciones, rasgos de personalidad y la autocompresión, al igual que, las habilidades y el conocimiento; predicen acciones de habilidades de comportamientos, los cuales predicen los *outcomes* o resultados del rendimiento. De tal manera, que puede crearse un flujo entre:

Motivación → Comportamiento → Resultados

Se trata de un flujo de causalidad, de tal manera que, las competencias siempre incluyen un propósito o última intención (que son motivaciones o fuerzas), que es la que impulsa a la acción y producen *outcomes*.

➤ Criterios de Referencia

Los criterios de referencia son importantísimos para la definición de las competencias. Una característica no se puede considerar una competencia a no ser que prediga algo significativo en el mundo real. Una característica que no provoque una diferencia en el rendimiento no es una competencia y no se puede utilizar para evaluar a las personas.

De este modo, Spencer y Spencer, señalan que los criterios más habituales en las competencias son los siguientes, a saber:

- Rendimiento superior: es fácil de identificar como un porcentaje de incremento sobre unos valores estándar de una situación de trabajo concreta.
- Rendimiento efectivo: generalmente, se refiere a un mínimo aceptable de nivel de trabajo por debajo del cual se considera incompetente.

4.2.6 Elementos de las competencias

Una competencia es lo que hace que la persona sea, valga la redundancia, "competente" para realizar un trabajo o una actividad y exitoso en la misma, lo que puede significar la conjunción de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas específicas. Si falla alguno de esos aspectos, y el mismo se requiere para lograr algo, ya no se es "competente".

Es lo que Lawshe y Balma (1966) planteaban hace muchos años como:

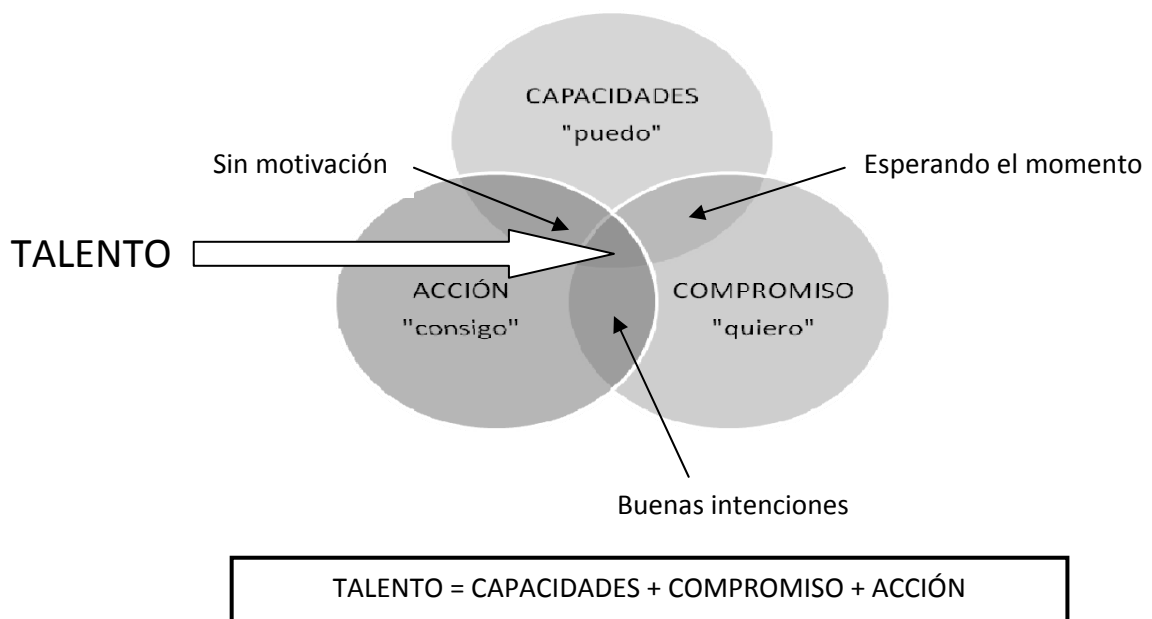
- a) La potencialidad para aprender a realizar un trabajo
- b) La capacidad real, actual, para llevar a cabo el trabajo
- c) La disposición para realizarlo, es decir, su motivación o su interés

Estos tres aspectos se complementan, ya que es posible, que alguien tenga los conocimientos para hacer el trabajo, pero no lo desee hacer; o que tenga el deseo de realizarlo, pero no sepa cómo hacerlo; o no sepa cómo hacerlo, pero esté dispuesto a aprender y tenga las condiciones de hacerlo.

Un determinado profesional se considera talentoso, siempre y cuando presente la conjunción de los siguientes tres aspectos:

- Capacidades, es decir conocimientos y "competencias" que le permitan lograr los resultados
- Compromiso, ya sea con el proyecto o con su empresa
- Acción. No sólo hay que saber y querer hacer, sino también llevarlo a cabo y en el tiempo que se requiere.

COMPONENTES DEL TALENTO INDIVIDUAL



Para que una persona pueda llevar a cabo los comportamientos incluidos en las competencias que conforman el perfil de exigencias del puesto, es preciso que, en ella, estén presentes una serie de componentes:

- **Saber:** Conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en la competencia. Pueden ser de carácter técnico y de carácter social. En ambos casos, la experiencia tiene un rol esencial. (sobre la base de Spencer & Spencer, esto estaría relacionado con el conocimiento).
- **Saber hacer:** Conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se puede hablar de habilidades técnicas, sociales y cognitivas; y por regla general, las mismas deben interactuar entre sí. (sobre la base de Spencer & Spencer, esto estaría relacionado con las habilidades).
- **Saber estar:** Conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social. Es decir, se trata de tener en cuenta nuestros valores, creencias, actitudes como elementos que favorecen o dificultan determinados comportamientos en un contexto dado. (sobre la base de Spencer & Spencer, esto estaría relacionado con la autocomprensión).
- **Querer hacer:** Conjunto de aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia. Se trata de factores de carácter interno y/o externo a la persona, que determinan que ésta se esfuerce o no por mostrar una competencia. (sobre la base de Spencer & Spencer, esto estaría relacionado con las motivaciones).
- **Poder hacer:** Conjunto de factores relacionados con dos cuestiones fundamentales: lo individual y lo situacional. El primer punto de vista, se refiere a la capacidad personal, es decir, las aptitudes y rasgos personales que se contemplan como potencialidades de la persona. Y desde el punto de vista situacional, se refiere al grado de favorabilidad del medio, es decir, diferentes situaciones pueden marcar distintos grado de dificultad para mostrar un comportamiento dado. Es válido destacar, la disponibilidad o no de medios y recursos que faciliten o dificulten el desempeño de la competencia. (sobre la base de Spencer & Spencer, esto estaría relacionado con los rasgos de personalidad).

Todos estos elementos en su conjunto nos llevan al “hacer”, es decir, a la competencia, que resulta observable para los demás y que permite establecer diferentes niveles de desempeño de las personas en su ámbito personal y/o profesional, ya sea durante la realización de tareas diversas o en sus interacciones sociales.

La misma concepción de las Competencias, con su carácter multidimensional, hace que sean complejas, por lo que se requiere analizar cómo están conformadas. Spencer y Spencer consideran, que las Competencias están compuestas de características que incluyen: motivaciones, rasgos psicofísicos (agudeza visual y tiempo de reacción, por ejemplo) y formas de comportamiento, autoconcepto, conocimientos, destrezas manuales (skills) y destrezas mentales o cognitivas. Mientras que Boyatzis (1982) plantea que una competencia puede ser

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

Al revisar las características o componentes de las Competencias, se observa que, de alguna manera, están asociados con los constructos psicológicos, pero los mismos se combinan de una manera determinada, para generar la capacidad de rendir eficientemente en tareas o actividades específicas, hacer a la persona "competente". La forma en que se combinan sólo se puede determinar mediante el análisis de cómo las personas exitosas actúan en el trabajo.

Es importante diferenciar las Competencias necesarias para realizar un trabajo exitosamente, de lo que la persona hace en su trabajo. Woodruffe (1993) destaca, que, por ejemplo persuadir a otros no es una competencia, sino algo que la persona debe hacer en el trabajo. Para persuadir a otros eficientemente, la persona debe tener ciertas Competencias: ser incisivo en su comprensión de los asuntos, ser abierto en su forma de razonar a fin de encontrar opciones, desear resolver los asuntos y obtener resultados, tener confianza en dirigir a otros, ser sensible a los puntos de vista de otros, actuar en forma cooperativa con otros y estar orientado hacia el logro de objetivos.

La competencia profesional comprende un conjunto de capacidades de diferente naturaleza que permiten conseguir un resultado. Esta competencia está vinculada al desempeño profesional, no es independiente del contexto y expresa los requerimientos humanos valorados en la relación hombre-trabajo.

4.2.7 Tipología de las competencias

Las competencias se pueden clasificar de distintas maneras, presentando similitudes y diferencias entre sí. Asimismo, el número de competencias existentes puede ser muy amplio.

Algunas de estas clasificaciones más usuales son las que aparecen a continuación:

Competencias diferenciadoras: aquellas características que posibilitan que una persona se desempeñe en forma superior a otras en las mismas circunstancias de preparación y en condiciones idénticas.

Competencias de umbral: permiten un desempeño normal o adecuado en una tarea.

Competencias laborales: propias de obreros calificados, se forman mediante estudios técnicos de educación para el trabajo y se aplican en labores muy específicas.

Competencias profesionales: son exclusivas de personas que han realizado estudios de educación superior y se caracterizan por su alta flexibilidad y amplitud, el abordaje de imprevistos y el afrontamiento de problemas de alto nivel de complejidad.

Competencias técnicas: conocimientos y destrezas requeridos para abordar tareas profesionales en un amplio entorno laboral.

Competencias metodológicas: análisis y resolución de problemas.

Competencias participativas: saber colaborar en el trabajo y trabajar con otros.

Competencias personales: participación activa en el trabajo, toma de decisiones y aceptación de responsabilidades.

Competencias básicas: son las fundamentales para vivir en sociedad y desenvolverse en cualquier ámbito laboral.

Competencias genéricas: comunes a varias ocupaciones o profesiones.

Competencias específicas: propias de una determinada ocupación o profesión. Tienen un alto grado de especialización así como procesos educativos específicos.

Para el caso de la empresa estudiada en este proyecto, "*Aeronautical Manufacturing*", se han clasificado las competencias en: Competencias técnicas, intrapersonales e interpersonales.

Las **Competencias Técnicas** son aquellas que llevan el manejo de contenidos y tareas de su ámbito profesional, así como conocimientos y destrezas requeridos en un amplio entorno laboral. Es decir, son aquellas que están referidas a las habilidades específicas implicadas con el correcto desempeño de puestos de un área técnica o de una función específica y que describen, por lo general las habilidades de puesta en práctica de conocimientos técnicos y específicos muy ligados al éxito de la ejecución técnica del puesto. Su definición es, entonces, variable de acuerdo al segmento tecnológico de la organización.

Las **Competencias interpersonales** son aquellas que resultan relacionadas con el éxito en las tareas que suponen contacto interpersonal con otras personas para el correcto desempeño del puesto de trabajo. Generalmente, este tipo de habilidades están íntimamente implicadas con la eficiencia y la eficacia de los puestos de contacto social. Competencias a analizar: Canalización de cambios, Conciencia política, Creatividad e innovación, Desarrollo de personas, Empatía, Gestión de conflictos, Gestión de redes, Influencia, Liderazgo, Negociación, Orientación al servicio, Profesionales inteligentes y Trabajo en equipo.

Las **Competencias intrapersonales** hacen referencia a la capacidad para construir la percepción precisa respecto a uno mismo y utilizar dicho conocimiento para organizar y dirigir la propia vida. Competencias a analizar: Adaptabilidad, Análisis y gestión de la información, Autoconfianza, Autocontrol, Autovaloración adecuada, Conciencia emocional, Excelencia y calidad, Iniciativa, Integridad, Optimismo, Orientación al logro, Orientación estratégica y Trabajo bajo presión.

4.2.8 Diccionario de competencias

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

- Levy-Leboyer (1996) presenta seis diferentes listas.
- Ansorena Cao (1996) incluye 50 Competencias conductuales.
- Woodruffe (1993) plantea nueve competencias genéricas, lo que significa que hay muchas otras específicas.
- McBer en su Diccionario de Competencias (Spencer y Spencer, 1993) incluye 20 Competencias en su lista básica, ordenadas por conglomerados, y nueve adicionales denominadas Competencias Únicas.
- Barnhart (1996) incluye 37 competencias básicas en siete categorías
- Marta Alles, nos presenta la definición de 160 competencias cardinales y específicas.

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

4.3 Gestión por competencias

La gestión por competencias, cuyo concepto es planteado por primera vez el 1973 por David MacClelland, es un modelo que se hace cada vez más vigente en nuestros días y que se robustece con la integración de las fortalezas que promueven el buen desempeño, el mismo plantea que cada empresa u organización posee características que las distinguen de las demás, pero también muchos factores que les permiten establecer mecanismos similares de gestión a ser implementados por los equipos directivos. Sin embargo esta unificación o estandarización de los sistemas de gestión en las empresas u organizaciones no impide que las mismas posean la capacidad efectiva que les permita operar de manera exitosa, logrando así un posicionamiento en su entorno.

Esta capacidad plenamente identificable es la que permite a las organizaciones determinar qué cualidades, habilidades, técnicas y conocimientos deberá poseer su capital humano para así lograr destacar entre las demás, o lo que MacClelland llama un desempeño superior. Esta visión ha propiciado el enriquecimiento de los perfiles de los empleados, en cuyo contenido se encuentra la clave de un desempeño sobresaliente. .

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

El enfoque de competencias se ha convertido en la forma más útil y eficiente de obtener un alto rendimiento y desempeño en las organizaciones en la última década. Sin embargo es importante no caer en la tentación de querer aplicar el enfoque de competencias de manera improvisada, sin la suficiente preparación y conocimiento de las distintas aplicaciones y su impacto. Por tanto, la gestión por competencias es el sistema en el que se basan muchas organizaciones para mantener y perfeccionar su principal recurso: el capital humano. Se trata de una herramienta que permite dirigir y facilitar el desarrollo profesional del personal de la compañía.

Mediante la gestión por competencias se propone una forma de diferenciarse del resto de organizaciones a través del factor humano, mediante las contribuciones que estas hacen al logro de los objetivos de la organización. La gestión por competencias es una filosofía que permite ligar las capacidades organizativas esenciales con los conocimientos y cualidades que hay que poner en juego para desarrollar puestos de trabajo.

La gestión por competencias viene a introducir nuevos conceptos para flexibilizar la dirección de los empleados y poder adaptarla a las necesidades de organización de la empresa. Este modelo facilita la separación entre organización del trabajo y la gestión de las personas.

Este nuevo enfoque marca el paso de un “enfoque tradicional de los RRHH” caracterizado por acciones reactivas de funciones aisladas a “dirección estratégica de los RRHH”, basada en un enfoque proactivo de una gestión integrada como fuente de una ventaja competitiva. Las diferencias entre ambos enfoques se resumen a continuación (Los Recursos Humanos en la empresa: un enfoque directivo. Claver Cortes, Enrique. 1995)

ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL	DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS
La función de personal está centralizada en un departamento staff	Función descentralizada en los directivos de línea
Los jefes de línea dirigen a la gente dentro de unas normas y procedimientos previamente establecidos	Los directivos de línea son responsables de dirigir y coordinar todos los recursos
Los especialistas ejecutan funciones operativas tales como la planificación, evaluación y compensación	Los especialistas dan soporte a la dirección de línea para conseguir las metas estratégicas
La planificación de personal deriva de la general, pero como una tarea reactiva	La planificación de Recursos Humanos está completamente integrada en la planificación corporativa
Su propósito es asegurar que la gente correcta esté en el lugar correcto en el tiempo correcto	Su propósito es compatibilizar las capacidades, habilidades y potenciales de los empleados con la misión y metas corporativas
Los empleados son factores de producción y factores de coste	Los recursos humanos son la organización y son considerados como una inversión y forman parte de su ventaja competitiva
Las políticas de Recursos Humanos tienden a centrarse en los resultados económicos y en el corto plazo	Las políticas de Recursos Humanos tienden a desarrollar una cultura fuerte, intentando equilibrar las necesidades corrientes con aquellas que surjan en el futuro

4.3.1 Objetivos de la implantación de la Gestión por Competencias

El principal objetivo de la implantación del sistema de Gestión por Competencias es implantar un nuevo estilo de dirección en la organización a través del cual se gestionen los recursos humanos integralmente, de manera más efectiva.

Pero a su vez se pueden detectar una serie de objetivos específicos que son:

- Mejorar la **motivación y productividad** de los RRHH en las organizaciones.
- Potenciar la **fidelización y retención del talento** en las organizaciones.
- Predecir el **éxito en el desempeño** del puesto de trabajo.
- Optimizar y gestionar de forma más eficiente los **planes de carrera** en las organizaciones.

4.3.2 Importancia de la Gestión por Competencias

La gestión por competencias proporciona grandes fortalezas y ventajas a las organizaciones pero también hay que tener en cuenta los riesgos y las implicaciones que ello conlleva. Se pueden distinguir tres etapas a la hora de determinar para qué sirve el sistema de gestión por competencias.

- Corto plazo: Considera las características de las personas para tomar decisiones organizativas: qué necesidades tengo y con qué equipo cuento.
- Medio plazo: Analiza el grado de adecuación de las personas a los requerimientos de los puestos y plantea un sistema de reasignación de efectivos. Identifica candidatos adecuados a cada puesto detectando necesidades de formación y desarrollo.
- Largo plazo: Identifica el proceso de evolución de la organización planteando un plan para adecuar el personal actual a las características y necesidades futuras de cada puesto de trabajo y en consecuencia de la organización.

A la hora de implantar un sistema de gestión por competencias es importante tener en cuenta a las personas, puesto que estas son el núcleo en torno al cual debe girar una organización, ya que mediante sus actitudes, conocimientos y habilidades rinden servicios de gran importancia, por lo tanto es indispensable alinear al personal con la estrategia de la empresa. Además, asumiendo que el personal es el principal activo de las organizaciones se debe ser consciente de sus limitaciones, por lo que es necesario considerar un método que permita identificar debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas.

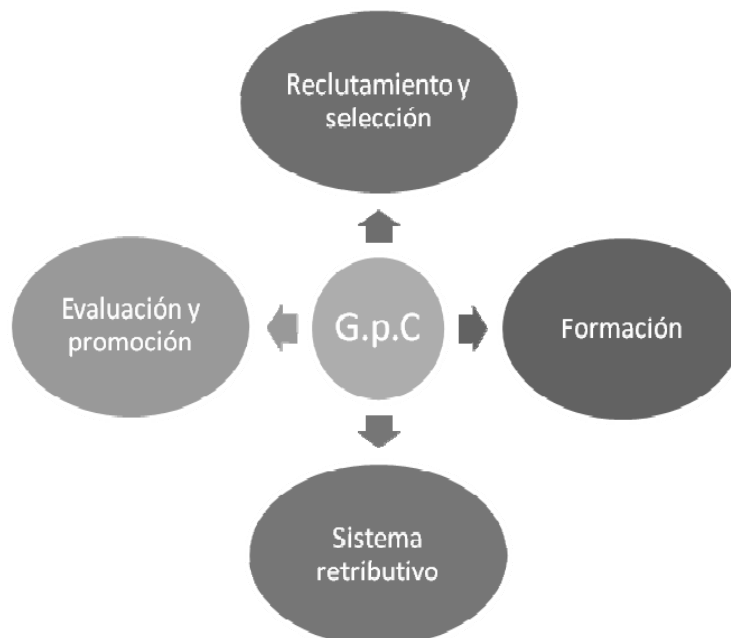
4.3.3 Implantación del Sistema de Gestión por Competencias

Dado que un sistema de gestión por competencias identifica, mide y planifica las capacidades, conocimientos y actitudes requeridas para desempeñar y generar ventajas competitivas en el negocio, cada empresa sigue los pasos que considera más adecuados para su organización.

En el caso concreto de la empresa objeto de estudio "*Aeronautical Manufacturing*" los pasos que se siguen para llevar a cabo la implantación del Sistema de Gestión por Competencias son los que aparecen en el siguiente cuadro y se desarrollan y explican en los apartados posteriores.

1. Análisis del proceso productivo
2. Análisis del organigrama
3. Estudio del perfil competencial
 - 3.1. Elaboración del diccionario de competencias
 - 3.2. Evaluación de las competencias
4. Descripción de los puestos de trabajo
5. Entrevistas con los empleados y los responsables directos
6. Elaboración del gap competencial
7. Finalización de la implantación
 - 7.1. Plan de formación
 - 7.2. Seguimiento

Los procesos en los que puede entrar en juego el sistema de gestión por competencias son los que aparecen en la figura. Pero es la empresa la que decide en donde se tiene en cuenta este sistema, aunque por lo general la integración de este sistema en todos los ámbitos es la mejor vía para aumentar la eficacia y eficiencia de dichos procesos.



Procesos asociados a los recursos humanos que pueden depender de las competencias poseídas. [Las competencias: clave para una gestión integrada de RRHH. Guadalupe Fernández, Juan Carlos Cubeiro, Murray M. Dalziel 1996]

1. Reclutamiento y selección: se entiende como el proceso de compra y mantenimiento de competencias. Una vez conocidas las competencias requeridas en un determinado puesto, aumenta la eficacia del proceso de selección.
2. Formación: proceso de dotación o mejora de competencias de las personas que componen la organización, para el desarrollo más eficiente del trabajo.
3. Evaluación y promoción: proceso en el cual con ayuda de indicadores y sistemas de evaluación se controla y revisa las competencias adquiridas, desarrolladas o potenciales de las personas, puestos o departamentos de una organización.
4. Sistema retributivo: no es específico de los sistemas de gestión por competencias, dependiendo de cómo este asumida la política salarial dentro de cada organización.

Este sería el método de implantación general de un Sistema de Gestión por Competencias, aunque a la hora de llevar a cabo dicha implantación cada empresa puede adaptarlo a sus necesidades.

5. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN PARTIDA

La implantación de un sistema de Gestión por Competencia requiere en primer lugar realizar un diagnóstico de la situación de partida por el departamento de RRHH.

La elaboración de dicho diagnóstico implica tener conocimientos del funcionamiento y organización de toda la empresa para poder determinar cuáles son los cambios necesarios para conseguir el objetivo. Para ello se analizan todos los puestos implicados en el proceso productivo actual y la organización de estos puestos en la empresa, y mediante una observación y estudio del sector de actividad y de las necesidades de los clientes se verán cuales son los cambios necesarios.

Por otro lado, el estudio competencial de los empleados se realiza mediante cuestionarios y entrevistas con estos, que ayuden a determinar los niveles de desarrollo de las competencias de los empleados. Estos cuestionarios y guías de entrevistas se pueden ver en los Anexos II, III, VI y VII, respectivamente.

El motivo de emplear cuestionarios para evaluar a los empleados y determinar sus niveles de desarrollo de las competencias se debe a que estos suponen una manera rápida de evaluación, ya que cada persona individualmente puede realizar el cuestionario sin problemas ni necesidad de ayuda. Por ello, el cuestionario es lo bastante claro para que los empleados puedan cumplimentarlo fácilmente y sin dudar en sus respuestas.

La elaboración del diagnóstico de la situación de partida supone el comienzo de la implantación del Sistema de Gestión por Competencias, ya que en este diagnóstico se determinan aspectos importantes para la implantación. Estos aspectos de los que se habla son: determinar las competencias claves para la empresa, ver el desarrollo de las mismas en cada trabajador y conocer y mejorar, en caso necesario, tanto el proceso productivo como el organigrama.

Las etapas iniciales para comenzar con la implantación de este sistema y conocer cuál es la situación de partida son las que se describen a continuación.

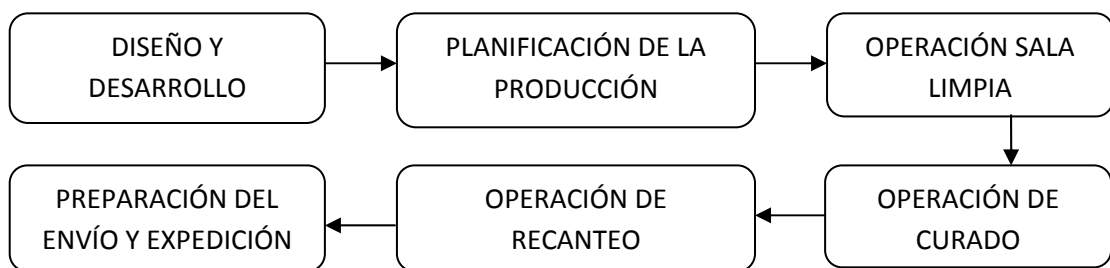
5.1 Proceso productivo

En el momento inicial del estudio de la empresa, el proceso productivo dispone de los procesos y procedimientos operativos aplicables a las distintas áreas de producción, que son:

- Área de Sala Limpia: En esta área se llevan a cabo todos los procesos operativos de atemperamiento, corte, apilado y bolsas de curado para entrada en autoclave de un elemento. Estas etapas del proceso productivo, están regidas y quedan evidenciadas por la siguiente documentación: Orden de producción, Libro de Lay Up, registros de control de material en cámara o Kits y registros de control de sala limpia.

- Área de Autoclave: Los procesos operativos comprendidos dentro de esta área son: entrada en autoclave, ciclo de autoclave y desmoldeo. Estas etapas del proceso productivo, están regidas y quedan evidenciadas por la siguiente documentación: Orden de producción, registros de ciclo de autoclave e informe de Conformidad de ciclo de curado.
- Área de Recanteo: En esta área se llevan a cabo los procesos operativos de: desmoldeo, colocación del panel curado en la zona señalada del almacén, corte, recanteo, rebarbado, operaciones finales, almacén final y preparación de envío. Estas etapas del proceso productivo, están regidas y quedan evidenciadas por la siguiente documentación: orden de producción y orden de envío.

Teniendo en cuenta la línea de negocio, el diagrama de flujo inicial de la empresa que nos encontramos al comenzar esta tarea de implantación es el que se muestra a continuación.

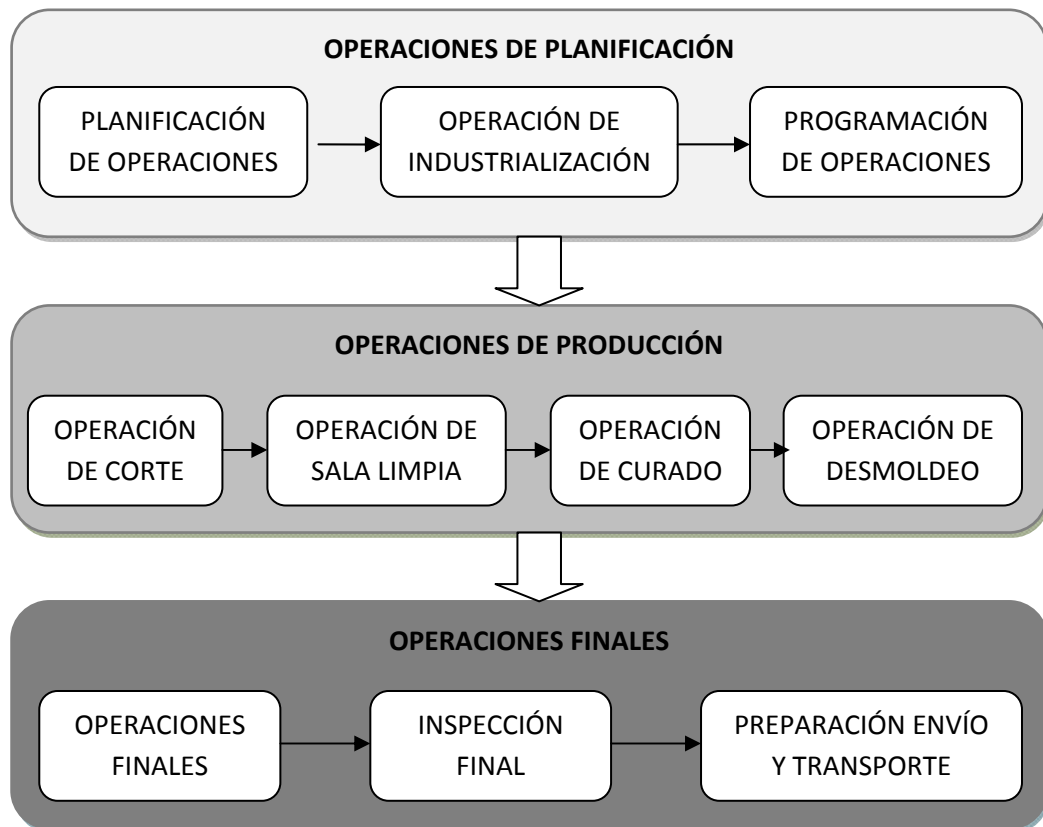


En el diagrama de flujo aparecen todas las etapas desde que el cliente hace el pedido y se tiene que hacer el diseño y desarrollo hasta que la pieza es enviada al cliente.

El proceso productivo del que se parte es un proceso muy sencillo y simplificado, por lo que es necesario actualizarlo y adaptarlo a las nuevas y actuales necesidades y peticiones que presentan los clientes para poder permanecer en el mercado durante mucho tiempo y hacer frente a otras empresas del sector.

Este hecho hace que sea necesario incorporar nuevas operaciones al proceso para poder así fabricar modelos de piezas más variados, los cuales requieren operaciones que en el proceso anterior no constan. Además, esto evitaría tener que destinar estas operaciones a empresas subcontratadas, lo cual puede suponer una elevación de los costes e incluso problemas en el proceso debidos a retrasos en las entregas por parte de dichas empresas u otros contratiempos que puedan surgir.

Después de analizar el proceso y estudiar las nuevas ofertas que llegan a la empresa por parte de distintos clientes, surge el nuevo diagrama de flujo de la producción:



En el nuevo diagrama se han incorporado operaciones al proceso y se cambiado en nombre de algunas de ellas, a la vez que se han dividido en tres grupos. Estos grupos son:

- Operaciones de planificación. Son aquellas actividades a seguir para organizar y distribuir la carga de trabajo a nivel de producción, en los ámbitos de capacidad, fabricación, subcontratación y entrega a partir de las cuales se regirán las distintas operaciones del proceso productivo de piezas de materiales compuestos.
- Operaciones de producción. Engloba todas las actividades propias del proceso productivo en sí, es decir, la fabricación de las piezas.
- Operaciones finales. Son las actividades que se llevan a cabo una vez que las piezas han sido fabricadas, desde su reparación y estética final hasta que las piezas son vendidas y entregadas al cliente.

A continuación se describe en qué consisten cada una de las operaciones que forman el proceso productivo. Éstas deben ser realizadas bajo el cumplimiento de una serie de normas aplicables a cada proceso en particular. Algunas de estas normas son comunes a varios procesos, mientras que otras son específicas de alguna operación en concreto.

- Planificación de operaciones

Como se ha explicado en el apartado anterior, la operación de planificación consiste en organizar y distribuir la carga de trabajo para llevar a cabo la producción de las piezas según lo exigido por el cliente. Esta operación engloba las siguientes tareas:

- Validación del plan de entregas anual
- Análisis del balance carga-capacidad
- Elaboración del plan anual de formación
- Elaboración de los planes de subcontratación y aprovisionamiento

- Operación de industrialización

El proceso de industrialización es el proceso que transcurre desde que un nuevo paquete de trabajo es asignado a la empresa hasta que éste está implantado en la empresa completamente. Para llevar a cabo esta industrialización de forma correcta, se deben realizar una serie de acciones que afectan a todos los departamentos de la organización. Algunas de estas acciones se deben llevar a cabo y tener un seguimiento incluso antes de la industrialización, en el proceso de realización de la oferta del paquete de trabajo.

En el proceso de industrialización debe existir la participación de todos los equipos de trabajo, contando con al menos una persona de cada equipo.

Las acciones a realizar dentro de esta operación son:

- Recepción del contrato por parte del cliente
- Reunión interna de industrialización, donde se presenta el nuevo paquete de trabajo
- Industrialización del programa
- Reunión de seguimiento

- Programación de operaciones

La programación de operaciones son las actividades necesarias a seguir para organizar y distribuir la carga de trabajo, las cuales son:

- Análisis del plan de fabricación con órdenes previsionales y pedidos
- Asignación de recursos por áreas
- Asignación de tareas por equipos
- Reuniones internas de seguimiento

- Operación de corte

Esta operación consiste en el corte de las telas de material preimpregnado para la fabricación de los distintos P/N's, así como la formación e identificación de los kits correspondientes. Pudiéndose distinguir entre corte manual, corte mecanizado y corte de núcleos.

Para el corte manual será necesario seguir las indicaciones del libro de Lay Up para ver las dimensiones y orientación del corte de la tela.

En el caso del corte mecanizado y el corte de núcleos, se hace uso de la máquina de corte. Esta máquina se encuentra conectada a un ordenador, de manera que metiendo en éste la plantilla del corte que se quiere realizar se programa la máquina y el corte se lleva a cabo de manera automática.

En cualquiera de los tres tipos de corte, antes de proceder con la operación es necesario que el material que vaya a ser cortado sea tratado dentro del área climatizada y que se espere el tiempo necesario de atemperamiento que exige la norma antes de empezar con el corte.

- Operación de sala limpia

En sala limpia tienen lugar los trabajos de apilamiento manual, es decir, la fabricación manual de las piezas a partir de las telas de fibra de carbono.

Esta sala debe tener unas condiciones adecuadas de limpieza, temperatura, humedad y sobrepresión, según exige la norma. Por tanto, se trata de una sala aislada en la que se tienen que cumplir una serie de requisitos como son el trabajo obligatorio con batas blancas limpias.

Esta operación consiste, como se ha comentado antes, en ir colocando telas de fibra de carbono una sobre otra en el útil correspondiente a la pieza que se está fabricando. Una vez que se hayan colocado todas las telas indicadas en el libro de Lay Up, se procederá con la colocación de la bolsa de curado para introducir la pieza con el útil en el autoclave para la operación posterior de curado.

- Operación de curado

Esta operación consiste en introducir las piezas en el autoclave para que sean curadas. Para ello es necesario que se coloquen las tomas de vacío y termopares con el objetivo de que el proceso esté controlado y se estén midiendo durante todo el ciclo de curado dichas variables para comprobar que las condiciones de curado son correctas y no se produce ninguna desviación.

Para ello se llevará a cabo un control de ciclo mediante el ordenador del autoclave en el cual se indican los valores, además de avisar de cualquier anomalía. En caso de detectar cualquier error, el responsable del proceso determinará la acción a tomar dependiendo del fallo producido.

- Operación de desmoldeo

Como su propio nombre indica, consiste en el desmoldeo de los diferentes P/N fabricados, así como la correcta limpieza de los mismos para su utilización en ocasiones posteriores.

- Operaciones finales

Las operaciones finales son aquellas que se realizan cuando la pieza ha sido desmoldeada. Estas consisten en operaciones de reparaciones, arreglos estéticos, pintura, montaje, es decir, aquellas que son necesarias para que la pieza quede completamente terminada antes de su inspección final.

- Inspección final

Esta operación garantiza la conformidad y aceptación de la pieza a vender. En ella se revisa dimensionalmente la pieza según planos e IV (Instrucción Verificación) aplicables a esa pieza y se determina si la pieza cumple los requisitos exigidos por el cliente.

- Preparación del envío y transporte

Esta operación engloba todas las actividades que se deben ejecutar para la preparación de un envío antes de su expedición, así como los pasos que hay que seguir para adjuntar la documentación, garantizando que los documentos que deben acompañar al producto están presentes en el momento de la entrega, en las condiciones adecuadas.

Las actividades que se realizan para llevar a cabo este último paso son:

- Planificación del transporte provisional
- Expedición de piezas a subcontratistas o recogida de material
- Realización del venta
- Envío del pedido

Al modificar el proceso productivo e incorporar nuevas operaciones ha sido necesario modificar los procedimientos o elaborar nuevos procedimientos de las operaciones nuevas.

5.2 Organigrama

La modificación del proceso productivo va ligada a una modificación de la organización de la empresa, es decir, su organigrama. Esto es debido a que al cambiar el proceso productivo varían algunos puestos de trabajo, por lo que lo hace también la organización de la empresa.

Un organigrama consiste en una representación gráfica de la estructura de la empresa, en el que se muestran las relaciones jerárquicas y competenciales de vigor en la organización.

La finalidad del organigrama es desempeñar un papel informativo de la organización de la empresa y obtener todos los elementos de autoridad, los diferentes niveles de jerarquía, y la relación entre ellos.

Todo organigrama tiene que ser fácil de entender y sencillo de utilizar y debe contener únicamente los elementos indispensables.

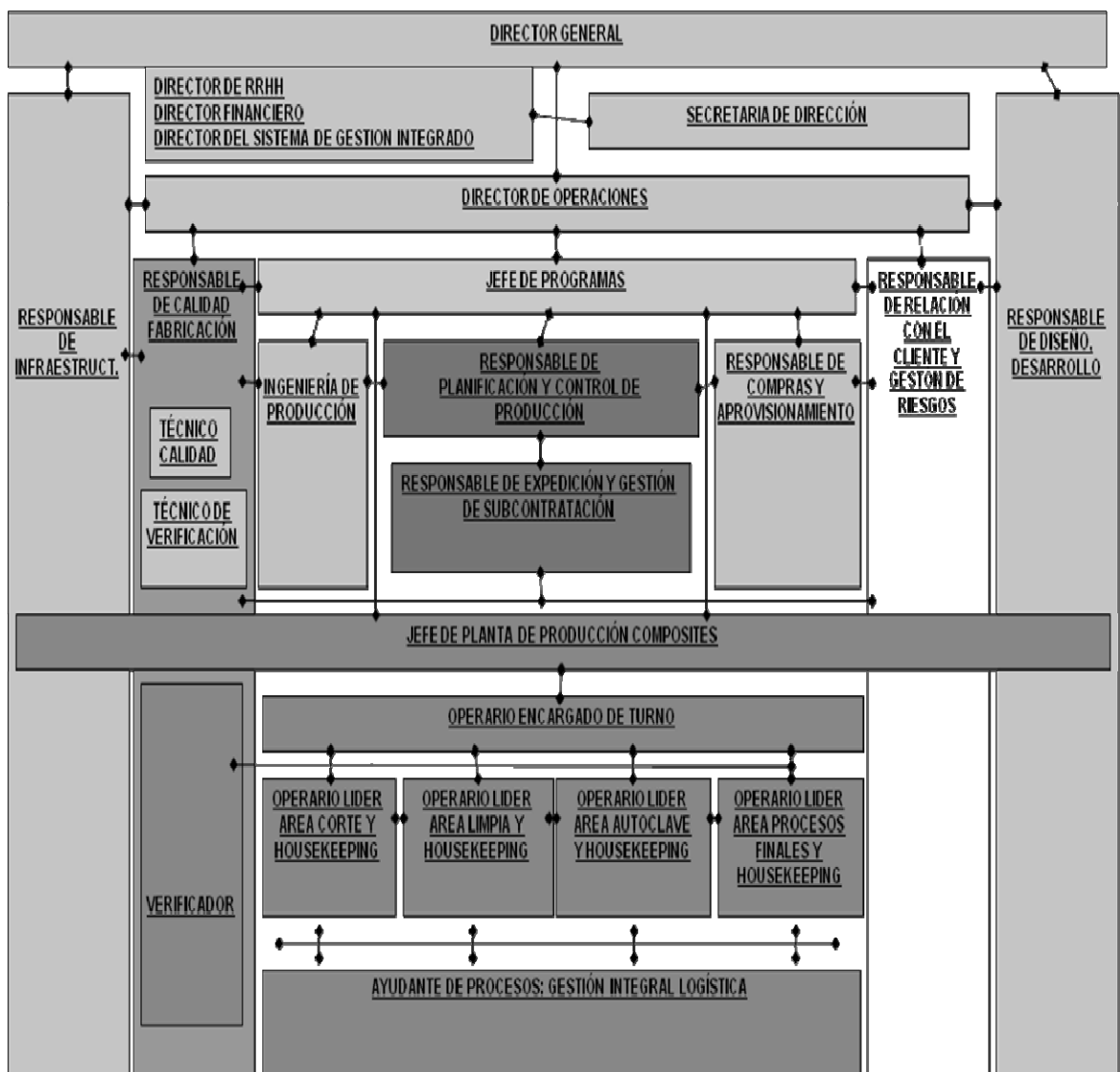
El organigrama inicial que nos encontramos es el que aparece a continuación.

Se puede observar que se trata de un organigrama muy complejo, en el que no se identifica de forma clara la organización de empresa, puesto que es demasiado complejo y detallado.

Por este motivo es muy importante que se modifique, y así conseguir simplificarlo y hacerlo más fácil de entender. Además, el hecho de haber actualizado el proceso productivo de la empresa supone la creación de nuevos puestos de trabajo y/o modificación de algunos que existían para el proceso antiguo.

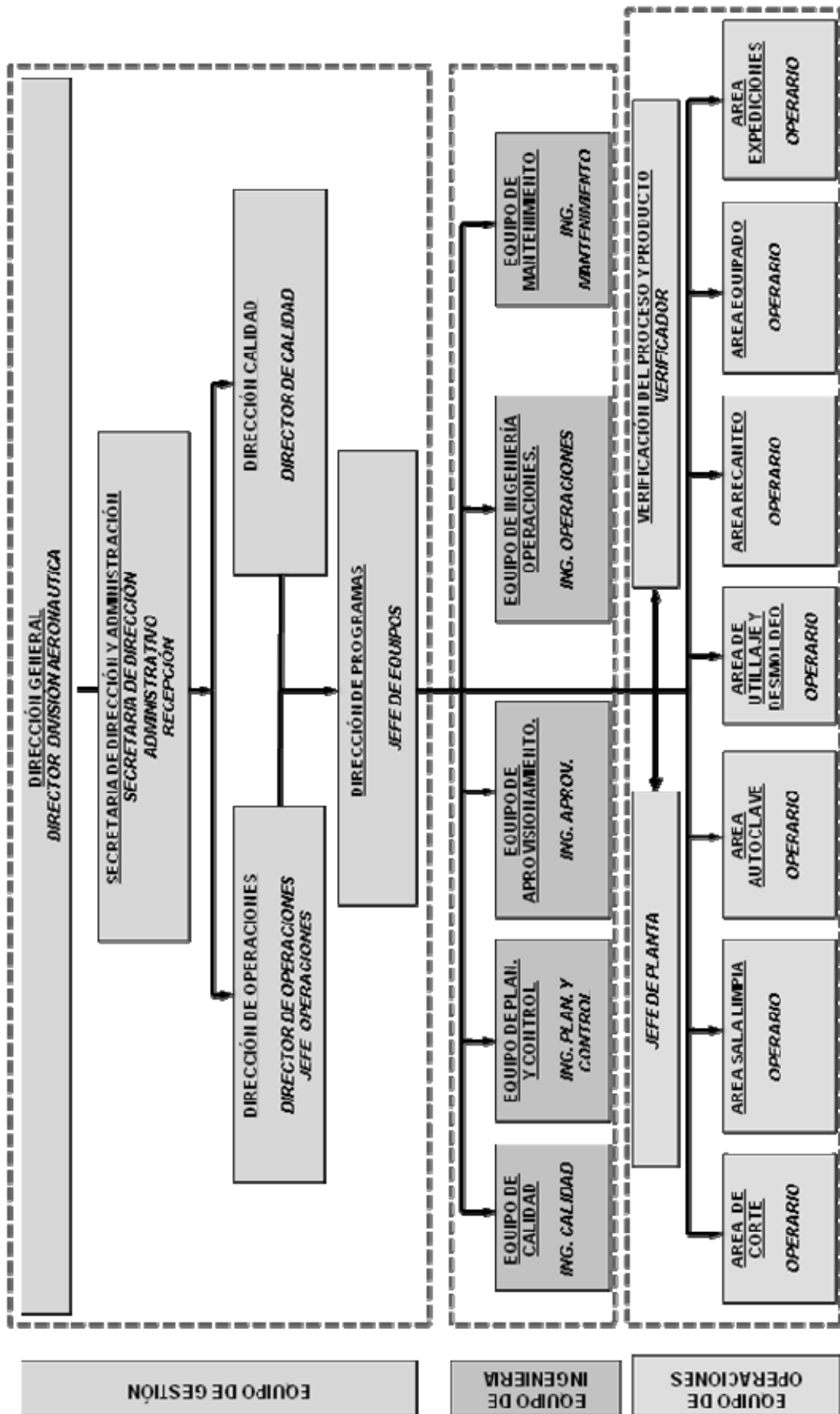
En el nuevo organigrama se han dividido los puestos de trabajo en tres grupos bien diferenciados:

- Equipo de gestión: engloba los puestos de los directores y encargados de la planificación y control de operaciones, así como al director de calidad y al director de toda la línea de negocio.
- Equipo de ingeniería: son los puestos de ingenieros que existen en la empresa para cada sección.



- Equipos de operaciones: son los puestos relacionados con el proceso productivo en sí, es decir, los puestos de operarios.

Una vez conocido el nuevo organigrama de la empresa y del cual se parte para los pasos posteriores, se pasa a realizar el estudio del perfil competencial de las personas y poder determinar la situación de partida del desarrollo de las competencias de cada uno de los empleados.



5.3 Estudio del perfil competencial

Para completar el diagnóstico de la situación de partida se realiza el estudio del perfil competencial de cada empleado. A la hora de llevar a cabo la evaluación de competencias se distinguen entre competencias personales y técnicas, siendo sus métodos de evaluación distintos para cada uno de estos grupos.

Este estudio lleva asociado conocer las competencias que la empresa considera claves para su organización. Por tanto, antes de proceder a realizar dicho estudio es necesario elaborar el correspondiente diccionario de competencias para la empresa en cuestión.

5.3.1 Diccionario de competencias (Ver Anexo I)

Este diccionario permite a la empresa definir qué capacidades de sus profesionales son claves para la organización. Es un elemento indispensable para hacer una valoración del potencial humano que posee, establecer métodos de desarrollo, así como para hacer una efectiva gestión de sus recursos.

Dentro de este diccionario de competencias, se identifican una serie de competencias clave que reflejan la cultura organizativa de la empresa “*Aeronautical Manufacturing*” y que son requeridas o demandadas para el buen desempeño de los puestos que integran su estructura organizativa, tales competencias son:

COMPETENCIAS	JUSTIFICACIÓN
PROFESIONALES INTELIGENTES	La gestión del conocimiento compartido es uno de los pilares de la organización
LIDERAZGO	Ser líder en el sector
EXCELENCIA Y CALIDAD	Se busca la máxima calidad en los productos y servicios de la organización
ORIENTACIÓN AL SERVICIO	La satisfacción de sus clientes es una de las prioridades de la organización
ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA	Anticiparse a los cambios del entorno y aprovechar las oportunidades

El diccionario de competencias completo puede verse en el Anexo I.

5.3.2 Evaluación de las competencias

- **Competencias personales.**

Para la evaluación de competencias, se utilizan diversas herramientas y técnicas, que optimicen tiempos de respuesta. Por ello, para evaluar las competencias personales (intrapersonales e interpersonales) se utilizará un Cuestionario de Evaluación de Competencias que aborda las siguientes áreas:

AREAS	COMPETENCIAS
Autoconocimiento:	Autovaloración adecuada Conciencia emocional Autoconfianza
Autogestión:	Autocontrol Integridad Adaptabilidad Logro Iniciativa Optimismo Trabajo bajo presión
Conciencia social:	Empatía Conciencia política Orientación al servicio Orientación estratégica Excelencia y calidad Creatividad e innovación
Gestión de relaciones:	Liderazgo Influencia Desarrollo de personas Catalizador de cambios Gestión de conflictos Trabajo en equipo Negociación Gestión de redes Profesionales inteligentes

En el Anexo II se desarrolla el cuestionario para la evaluación de las competencias personales que se ha elaborado para la empresa en cuestión. Dicho cuestionario es una herramienta validada que recibe el nombre de “Evaluación Competencias Cádiz” y que pertenece al Dr. Carlos Guillén Gestoso.

En este cuestionario aparecen una serie de frases que describen diversas situaciones referidas al ámbito laboral; se trata de que el personal las lea muy atentamente y responda con qué frecuencia se da en ellos los comportamientos, las capacidades o las actitudes que se describen en cada situación. Es una forma sencilla y rápida de determinar los niveles de desarrollo de cada una de las competencias de los trabajadores de la empresa.

- **Competencias técnicas.**

El método de evaluación para el caso de las competencias técnicas es distinto. Para estas competencias no se ha desarrollado un cuestionario de evaluación de las competencias.

Dependiendo del puesto de trabajo, se hace hincapié en una competencia técnica o en otra para poder evaluar el nivel de desarrollo de las competencias clave para el puesto.

El empleado realiza algunos test de conocimientos, como en el caso de inglés, que dependen del nivel de desarrollo que exija el puesto, y además, estos test se completarán con preguntas en una reunión privada con la persona encargada de la implantación para completar la información recogida en los test. Dichos test se pueden ver en el Anexo III.

Las competencias que estén relacionadas con algún título académico, se demostrará su nivel de desarrollo mediante la presentación de dichos títulos.

Una vez finalizada la etapa de evaluación competencial se evalúan los resultados obtenidos para las competencias personales (intrapersonales e interpersonales) y para las competencias técnicas. Estos resultados pueden verse en el Anexo IV.

Obtenidos los niveles de desarrollo en las distintas competencias de cada uno de los empleados de la empresa concluye el diagnóstico de la situación de partida, ya que a partir de esto se puede continuar para finalmente llegar a elaborar el plan de formación individualizado para cada caso.

Las columnas que corresponden a las competencias del empleado, en las tablas de las competencias técnicas, aparecen en blanco para algunas competencias. Eso se debe a que esas competencias se han valorado según lo observado en el trabajo diario de cada trabajador y según las conclusiones obtenidas en las entrevistas.

6. EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO DE PARTIDA

Conociendo la situación de partida, el siguiente paso es contrastar y comentar los resultados obtenidos tanto con cada uno de los empleados como con sus responsables directos. Para ello se mantendrán las correspondientes entrevistas.

Antes de mantener estas entrevistas hay que conocer los puestos de trabajo, por tanto se elaboran las fichas de los puestos. Esto se debe a que en la entrevista se hablará sobre el puesto que desempeña cada uno para comprobar si conocen su puesto verdaderamente, desde sus funciones y tareas hasta los conocimientos que deben poseer para su desempeño.

6.1 Descripción de los puestos de trabajo. (Ver Anexo V)

Las fichas se han elaborado para los puestos de trabajo del nuevo organigrama, ya que será este el organigrama por el que se regirá la empresa a partir del momento que se implante el sistema de gestión por competencias. Por tanto se debe hacer el estudio para comprobar si las personas que trabajan en la empresa se adaptan a los nuevos puestos. Algunos puestos de trabajo del nuevo organigrama no aparecen en el antiguo, pero se debe simplemente a un cambio en la nomenclatura, y en caso de ser nuevo, será fácilmente comparable o asimilable a uno que ya existía.

La cumplimentación de las fichas para todos los puestos de trabajo se ha realizado mediante una observación previa de los distintos puestos durante varias jornadas para determinar las tareas, funciones, dedicación a cada una de ellas, medios de trabajo empleados, etc. en definitiva para cumplimentar correctamente las fichas. Además, en casos de dudas se ha contado con la colaboración tanto de la persona que desempeña el puesto como con la de su superior para contrastar la información de las tres fuentes: observación, empleado y superior.

Al ver las fichas de los puestos de trabajo en el Anexo V, puede observarse que no aparecen todas las competencias del diccionario de competencias que se ha elaborado.

Las competencias que aparecen en las fichas son las competencias que se han considerado que deben estar presentes como mínimo en todos los puestos de trabajo. Aunque en las fichas de los puestos sólo aparezcan estas competencias, a la hora de realizar el estudio competencial de cada uno de los trabajadores de la empresa se tendrán en cuenta todas las competencias descritas en el diccionario de competencias del Anexo I para poder realizar un estudio más completo y detallado.

El modelo de ficha empleada para la descripción de los puestos de trabajo es el siguiente:

DATOS GENERALES DEL PUESTO DE TRABAJO	Nombre del puesto			
	Ubicación			
	Puesto superior			
	Puesto inferior			
FUNCIONES				
RESPONSABILIDADES				
TAREAS DEL PUESTO		Dedicación %	Importancia	
MANEJO DE MEDIOS DE TRABAJO		Frecuencia		
		1	2	3
COMPETENCIAS TÉCNICAS		Nivel		
		1	2	3
COMPETENCIAS INTRAPERSONALES	Adaptabilidad			
	Excelencia y calidad			
	Iniciativa			
	Orientación al logro			
	Orientación estratégica			
COMPETENCIAS INTERPERSONALES	Conciencia política			
	Creatividad e innovación			
	Gestión de redes			
	Influencia			
	Orientación al servicio			
	Trabajo en equipo			

A la hora de cumplimentar las fichas de puestos de trabajo es importante conocer la definición de una serie de términos:

- Ubicación: Sección, departamento, división a la que pertenece el puesto.
- Funciones: Conjunto de tareas de importancia para el objetivo general de una organización.
- Tareas: Conjunto de actividades (mentales o físicas) dirigidas al logro de un objetivo específico.
- Manejo de los medios de trabajo: Conjunto de herramientas, útiles, materiales y equipos que se utilizan para el desempeño de las tareas del puesto en cuestión.
- Competencias técnicas: Poseer conocimientos especializados y relacionados con un ámbito profesional que permitan dominar de forma experta los contenidos y las tareas propias de la actividad laboral
- Competencias Intrapersonales: Capacidad para construir la percepción precisa respecto a uno mismo y utilizar dicho conocimiento para organizar y dirigir la propia vida.
- Competencias Interpersonales: Capacidad para entender a otras personas, qué les motiva y a utilizar dicho conocimiento para relacionarse con los demás.

En el apartado de tareas puede verse que aparecen dos columnas: dedicación e importancia.

- La dedicación hace referencia al tiempo requerido por cada una de las tareas del puesto, considerando que todas suman el 100%.
- La importancia adquiere valores de 1-3 siendo: 1 poco importante y 3 muy importante. Cuando se habla de poco importante (nivel 1) se hace referencia a tareas que no son imprescindibles que las realice el encargado del puesto de trabajo, sino que pueden ser delegadas a otras personas o que no es necesario realizarlas de inmediato, pudiendo estas esperar. Las tareas con importancia intermedia (nivel 2) son tareas importantes pero en un nivel medio, las cuales pueden ser delegadas a otras personas pero que sería mejor que las realizase la persona encargada del puesto. Por último, las tareas más importantes (nivel 3) son aquellas que definen el puesto como tal, y que deben realizadas por la persona encargada del puesto.

En el apartado de manejo de medios de trabajo aparece la frecuencia de uso. Dicha frecuencia va de 1-3, siendo:

- 1: se usa en muy pocas ocasiones o nunca, es decir, en el 0-20% de las ocasiones.
- 2: se emplea a veces, entre 20-80% de las tareas.
- 3: se utilizan siempre, es decir, son medios de trabajo imprescindibles para el desempeño de las tareas, entre 80-100%.

Respecto a los niveles de las competencias, son los indicados en el diccionario de competencias, comprendiendo valores entre 1 y 3.

6.2 Entrevistas

La primera de estas entrevistas se hace con cada uno de los trabajadores y la segunda entrevista sería con el responsable directo de cada uno ellos.

- **Entrevistas con los empleados (Ver Anexo VI).**

A la hora de tener la entrevista con el personal que forma parte de la empresa es muy importante crear un clima agradable en el que el entrevistado se sienta cómodo. Para ello se comenzará con una charla introductoria sobre algún tema no comprometido de manera que, aunque no sea muy relevante, sirva para reducir la posible ansiedad del entrevistado o para tomar un primer contacto.

En el caso de que ambos no se conozcan, esa charla introductoria serviría para conocerse.

Una vez presentados y mantenido una breve conversación, el entrevistador informa sobre el objetivo de la entrevista, que sería el hecho de que se está realizando un proceso de implantación del un Sistema de Gestión por Competencias en la empresa y que para ello es necesario conocer las competencias de cada uno. Por tanto un ejemplo de lo que se podría decir es: *“El motivo de la entrevista, es realizar una comparación/contraste de los resultados que obtuviste en el cuestionario, para acercarnos más tu perfil competencial real.”...*

A continuación informar sobre la estructura de la entrevista, que es la siguiente:

- Revisión del puesto de trabajo.

En este paso se ve con la persona entrevistada los aspectos más importantes de su puesto. Se comprueba que conoce cuáles son sus responsabilidades y las funciones que le corresponden, además de saber ubicarse dentro del organigrama de la empresa.

- Revisión del currículum vitae de la persona.

Se hace un repaso de la formación académica, experiencia profesional y los aspectos más relevantes de su trayectoria profesional.

- Análisis competencial según los resultados obtenidos en los cuestionarios.

En este último punto se trata de que la persona haga una evaluación personal de sí mismo, centrándonos en las competencias que han obtenido resultados fuera de la media, tanto a la alza como a la baja, sin decirle al entrevistado cuales han sido sus resultados. De esta manera se puede determinar si la persona ha contestado el cuestionario sinceramente o no.

El último paso sería el cierre de la entrevista, en el que se le agradece su colaboración y la información que ha facilitado para poder llevar a cabo el análisis de su perfil competencial.

- **Entrevistas con los responsables directos (Ver Anexo VII).**

Estas entrevistas comienzan de la misma forma que las entrevistas realizadas a los empleados, siguiendo la siguiente guía:

- Crear un clima agradable.
- Comenzar la conversación con una charla introductoria sobre algún tema no comprometido, para reducir la posible ansiedad del entrevistado o para tomar un primer contacto.
- Presentación del entrevistador (si procede)
- Informar al entrevistado del objetivo de la entrevista
- Explicación de la estructura de la entrevista, la cual en este caso sería diferente.

La estructura de estas entrevistas mantenidas con el responsable directo es la siguiente:

- Repaso del puesto

Se hace un repaso de las funciones del puesto en cuestión. Es importante tener claro cuáles son las funciones y responsabilidades del puesto objeto de análisis, para que no dejar ninguna competencia clave sin evaluar.

Tras ello, se realiza la entrevista al responsable directo del empleado que ocupa el puesto, y se le pregunta sobre sus competencias laborales técnicas y específicas.

- Análisis competencial

Tras el repaso del puesto de trabajo se hace un resumen y se facilita un breve análisis sobre los resultados del cuestionario que obtuvo el empleado y prestando mayor atención a las competencias que se encuentra en un nivel crítico. Posteriormente, se le pregunta al supervisor si está de acuerdo con los resultados o cual es su opinión al respecto.

Luego pasaremos a preguntar concretamente hechos o situaciones para confirmar esos resultados.

- Cierre de la entrevista

Terminada la entrevista, se llegará a una conclusión general sobre las competencias que hay que desarrollar en el empleado. Y también se podrán resolver dudas que le surjan al entrevistado acerca del proceso que se va a seguir.

Por último se le agradecerá su colaboración y la información que nos ha facilitado, para poder analizar el perfil competencial del empleado.

6.3 Gap Competencial

El Gap es la diferencia que existe entre las competencias requeridas para el puesto y las que poseen o brindan las personas. Es importante que no exista esta diferencia o al menos lograr minimizarla, por lo que mediante el gap competencial se pueden detectar las deficiencias en determinadas competencias y poder así tomar las medidas necesarias para que la persona alcance el nivel que necesita.

En el Anexo VIII se puede ver el gap de cada puesto de trabajo, realizándose a continuación algunas aclaraciones de determinados aspectos del gap realizado.

Los niveles en los que se divide cada competencia son tres, 3: alto, 2: medio y 1: bajo.

Teniendo en cuenta que los valores de los cuestionarios van de 0-100, se determinan las siguientes correspondencias de niveles:

- entre 0-34 (zona de competencias a desarrollar) corresponden con nivel 1
- entre 35-69 (zona de valores aceptables) corresponde con nivel 2
- entre 70-100 (zona de competencias con buen nivel de desarrollo) corresponde con nivel 3

7. FINALIZACIÓN DE LA IMPLANTACIÓN

Conocidas las carencias que presenta cada persona en las distintas competencias que son requeridas por su puesto de trabajo se procede en último lugar a elaborar los planes de formación que deberán desarrollarse tras hacer el estudio de las competencias mediante el gap. Para ello se identifican las áreas formativas y se diseñan los planes de formación individualizados que deben seguir los empleados para mejorar sus niveles competenciales en función de sus necesidades.

7.1 Plan de formación

Los planes de formación consisten en un conjunto de cursos, talleres, seminarios, etc. individualizados, es decir, adaptados a cada persona de la empresa, cuyo objetivo es capacitar a las personas en aquellos conocimientos y competencias más necesarias para la cumplimentación eficaz de su trabajo.

La implantación de los planes de formación se lleva a cabo en cuatro etapas:

1. Lanzamiento de los planes de formación. Para que la formación sea eficaz debe estar impulsada por la Dirección de la empresa. Como ocurre en el caso de *“Aeronautical Manufacturing”*, en el momento en que la dirección decide implantar el Sistema de Gestión por Competencias se da importancia a la formación y desarrollo de los trabajadores, asumiendo así el desarrollo de los planes de formación.

Los empleados son informados de la decisión tomada por la Dirección de implantar un Sistema de Gestión por Competencias y de la consecuente evaluación de sus competencias, así como del proceso de plan de formación que se llevará cabo para desarrollar aquellas en las que se presenten niveles por debajo de lo exigido.

2. Definición de las necesidades de formación. En apartados anteriores ya se han definido las necesidades de formación como el desfase existente entre las competencias del empleado y las requeridas por el puesto.
3. Diseño de los planes de formación personalizados para cada caso.
4. Evaluación de la formación. Se ha de realizar antes, durante y después de la impartición de la formación y que ha de cumplir dos finalidades básicas:
 - Determinar el grado de consecución de los objetivos propuestos
 - Indicar las modificaciones que hay que introducir en el proceso formativo y de gestión de la formación.

A lo largo del proyecto se han distinguido entre competencias técnicas y personales, por lo tanto, para elaborar un plan de formación concreto para esta empresa que incluya las necesidades de cualquier empleado, hay que apoyarse en las competencias descritas.

Las competencias personales son válidas para cualquier empresa. Por ejemplo, adaptabilidad, gestión de conflictos, etc. Teniendo cada empresa una selección de las que considera más importantes para su organización, las cuales se recogen en el diccionario de competencias.

Por otro lado, las competencias técnicas son las propias del negocio para el que se elabora el Plan de Formación. En este caso se trata de una empresa del sector aeronáutico, de modo que esto implica unos conocimientos sobre maquinaria, procesos productivos, etc., diferentes a los que serían necesarios en una empresa del sector textil.

7.1.1 Metodología docente

La metodología que emplea para desarrollar el plan de formación es mediante cursos y técnicas.

“*Aeronautical Manufacturing*” ofrece el siguiente catálogo de cursos y técnicas:

Área	Cursos
Gestión y desarrollo de recursos humanos	Relaciones laborales
	Prevención riesgos laborales superior
	Comunicación interna
Calidad y medioambiente	Implantación y certificación de sistemas de gestión
	Mediación y evaluación: gestión de auditorías
Relación con clientes y proveedores	Comunicación externa
	Atención al cliente (proveedores)
	Gestión de proveedores
Idiomas	Inglés (niveles desde A1-C1)
Económico	Reducción y gestión de gastos de la empresa
Conocimientos del sector	Materiales compuestos
	Corte y patronaje de telas
	Manejo de autoclave
	Manejo de carretilla
Competencias personales	Liderazgo de equipos
	Técnicas de creatividad
	Trabajo en equipo

La formación ofrecida por la empresa es de dos tipos: formación presencial o no presencial.

- **Formación presencial**

La formación presencial, es la formación en el aula o en talleres, ya sea en las instalaciones de la empresa o externamente en centros de estudio. En “*Aeronautical Manufacturing*”, ésta se imparte en el aula de formación, la cual dispone de los recursos necesarios para este fin: pizarra, proyector, ordenador y capacidad suficiente para el personal asistente.

La ventaja que presenta este tipo de formación es que el curso se comparte con otras personas y eso siempre es enriquecedor, ya que el hecho de haber varios alumnos en el mismo curso hace que surjan dudas procedentes de varias personas dando la posibilidad de aprender de las dudas y errores de los demás. Asimismo, el profesor está presente en el aula por lo que es posible dirigirse a él para hacerle preguntas. El estar rodeado de otros alumnos y delante del profesor, suele ser más motivador.

La evaluación para la formación presencial será continua mediante la elaboración de test al final de cada sesión.

- Cursos y técnicas presenciales

De los cursos y técnicas detallados en el cuadro anterior, se impartirán con formación presencial los de las áreas que aparecen a continuación.

- Competencias personales
- Conocimientos del sector
- Idiomas

- Taller presencial

Para desarrollar la competencia de orientación al logro los trabajadores participarán en un taller.

El objetivo del mismo es conseguir que los participantes sean capaces de identificar aquellas acciones que contribuyen a cumplir con los objetivos propuestos o por realizar algo único y excepcional.

El taller de orientación al logro se divide en 4 sesiones, las cuales se describen a continuación.

SESIÓN 1:

- Contenidos teóricos:

Qué es la orientación al logro (1 hora)

- Contenidos prácticos:

1. Dinámica “LOS CUADRADOS ROTOS”, consistente en la realización de un objetivo con el plazo y los requerimientos propuestos. (2 horas)
2. Caso práctico “MIS LOGROS”, cuya pretensión es la de identificar aquellos logros personales o profesionales, e identificar las pautas que han guiado para la conservación del esfuerzo (1 hora)

SESIÓN 2:

- Contenidos teóricos:

La importancia de perseverar en la acción. (1 hora)

- Contenidos prácticos:

3. Dinámica “12 HOMBRES SIN PIEDAD”, que consiste en identificar las pautas para cumplir con un objetivo a pesar de las adversidades y de las resistencias por parte de los demás. (3 horas)

SESIÓN 3:

- Contenidos teóricos:

El logro como estrategia del grupo (1 hora)

- Contenidos prácticos:

4. Dinámica “SOBREVIVIR EN LA LUNA” en la que los asistentes deberán conseguir un objetivo común, en el plazo establecido, consiguiendo alcanzar las metas establecidas. (3 horas)

SESIÓN 4:

- Contenidos teóricos:

Motivándonos por el logro (1 hora)

- Contenidos prácticos:

5. Dinámica “CONSTRUYENDO UNA TORRE”, ejercicio para la práctica del trabajo en equipo con los objetivos de calidad requeridos y en el plazo establecido. (3 horas)

- **Formación no presencial**

La formación no presencial consiste en una formación que no se lleva a cabo en las instalaciones indicadas por la empresa con profesor, ni rodeada de otros con alumnos. En este caso la empresa facilita directamente los manuales y el material necesario para desarrollar los cursos, los cuales deben estudiarse desde casa, bibliotecas, etc.

La evaluación se realiza mediante un examen al final de cada unidad didáctica que, una vez realizado, se entrega al encargado del curso para su corrección. El examen final es presencial, en las instalaciones de la empresa junto con el resto de alumnos que realizan el mismo curso.

Las áreas en las que la empresa ofrece formación no presencial son:

- Gestión y desarrollo de recursos humanos
- Calidad y medioambiente
- Relación con clientes y proveedores
- Económico

Para poder desarrollar el resto de competencias para las cuales la empresa no ofrece formación, se recomendarán y se dará información de cursos y técnicas impartidos por otras entidades.

- Técnicas no presenciales

Las técnicas que se recomiendan para el desarrollo de determinadas competencias, son técnicas individuales que la persona puede realizar sin necesidad de otro compañero. En general se trata de técnicas mediante las cuales la persona se analiza a ella misma e intenta mejorar la competencia que necesite desarrollar siguiendo los pasos indicados, y lo más importante, teniendo ganas de conseguirlo y poniendo interés en ello.

Técnica 1.

Competencia a desarrollar	AUTOCONFIANZA
Técnica	Ensayo mental
Objetivos	Afrontar situaciones en las que no nos sentimos seguros
Desarrollo	Consiste simplemente en imaginarte que estás en esa situación y que lo estás haciendo bien, a la vez que te sientes totalmente relajado y seguro. Debes practicar mentalmente lo que vas a decir y hacer. Repite esto varias veces, hasta que empieces a sentirte más relajado y seguro de ti mismo, desarrollando así la competencia de autoconfianza.

Técnica 2.

Competencia a desarrollar	AUTOVALORACIÓN ADECUADA
Técnica	Aceptarnos a nosotros mismos
Objetivos	Aceptarnos a nosotros mismos tal y como somos, con nuestras cualidades y defectos como personas importantes y valiosas
Desarrollo	Pensar cuáles son nuestras fortalezas y nuestras debilidades, para poder mejorar estas últimas.

Técnica 3.

Competencia a desarrollar	CONCIENCIA EMOCIONAL
Técnica	Detención del pensamiento
Objetivos	Controlar los pensamientos para conseguir mejorar la conciencia emocional.
Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> - Cuando te empieces a encontrar incómodo, nervioso o alterado, préstale atención al tipo de pensamientos que estás teniendo, e identifica todos aquellos con connotaciones negativas (centrados en el fracaso, el odio hacia otras personas, la culpabilización, etc.). - Di para ti mismo “¡Basta!”. - -Sustituye esos pensamientos por otros más positivos

El problema de esta técnica es que se necesita cierta práctica para identificar los pensamientos negativos, así como para darles la vuelta y convertirlos en positivos. En el siguiente cuadro se presentan algunos ejemplos:

PENSAMIENTOS NEGATIVOS	PENSAMIENTOS POSITIVOS
“Soy un desastre”	“Soy capaz de superar esta situación”
“No puedo soportarlo”	“Si me esfuerzo tendré éxito”
“Me siento desbordado”	“Preocuparse no facilita las cosas”
“Todo va a salir mal”	“Esto no va a ser tan terrible”
“No puedo controlar esta situación”	“Seguro que lo lograré”
“Lo hace a propósito”	

Técnica 4.

Competencia a desarrollar	ADAPTABILIDAD
Técnica	Gestión del tiempo
Objetivos	Conseguir el desarrollo de la adaptabilidad a los cambios y a situaciones inesperadas
Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> - Ser capaz de organizar y gestionar su tiempo para poder hacer frente a los cambios y cumplir con los objetivos impuestos. - Estructurar y organizar todo lo que sea posible. - Pensar en el futuro, el plan de contingencias, prepararse a fondo, y centrarse en resultados concretos, para estar completamente relajado y ser espontáneo. - Tener todo organizado para tener mayor libertad y flexibilidad para hacer frente rápidamente a los cambios siempre que sean necesarios.

Técnica 5.

Competencia a desarrollar	EMPATÍA
Técnica	Ponte en el lugar del otro
Objetivos	Potenciar y desarrollar las habilidades empáticas
Desarrollo	Para conseguir el objetivo de esta técnica son necesarias varias actitudes que se deben poseer y varias las maneras de expresar la empatía. A continuación se describen.

En cuanto a las actitudes que se deben tener para desarrollar la empatía destacan:

- Escuchar con la mente abierta y sin prejuicios; prestar atención y mostrar interés por lo que nos están contando, ya que no es suficiente saber lo que el otro siente, sino que tenemos que demostrárselo; no interrumpir mientras nos están hablando y evitar convertirnos en un experto que se dedica a dar consejos en lugar de intentar sentir lo que el otro siente.
- Habilidad de descubrir, reconocer y recompensar las cualidades y logros de los demás. Esto va a contribuir, no solamente a fomentar sus capacidades, sino que descubrirán también, nuestra preocupación e interés por ellos.

Hay varias formas de expresar empatía, las cuales se presentan a continuación:

- Hacer preguntas abiertas. Preguntas que ayudan a continuar la conversación y le hacen ver a la otra persona nuestro interés por lo que nos está contando.
- Intentar avanzar lentamente en el diálogo, de esta forma estamos ayudando a la otra persona a que tome perspectiva de lo que le ocurre, dejamos que los pensamientos y sentimientos vayan al unísono y nos da tiempo de asimilar y reflexionar sobre el tema.
- Debemos esperar a tener información suficiente antes de dar nuestra opinión sobre el tema, y cerciorarnos de que la otra persona nos ha contado todo lo que quería y que nosotros hemos escuchado e interpretado su mensaje.
- En ocasiones los otros no necesitan nuestra opinión y consejo, sino saber que los estamos entendiendo y sintiendo lo que ellos nos quieren transmitir.
- Dar nuestra opinión sobre lo que nos están contando de forma constructiva, ser sinceros y procurar no herir con nuestros comentarios.
- Ser respetuoso con los sentimientos y pensamientos de la otra persona.
- Tener una buena predisposición para aceptar las diferencias que tenemos con los demás, ser tolerantes y tener paciencia con los que nos rodean y con nosotros mismos.

Técnica 6.

Competencia a desarrollar	OPTIMISMO
Técnica	Pensamientos positivos
Objetivos	Potenciar y desarrollar los pensamientos positivos
Desarrollo	Para conseguir el objetivo de esta técnica se detallan a continuación las técnicas para conseguir su desarrollo

Técnicas para conseguir desarrollar el optimismo:

- Si queremos alcanzar un mayor grado de superación conviene utilizar algunos pequeños trucos o reglas, una muy importante es la eliminación del "NO", esta sílaba debe ser utilizada lo mínimo posible en nuestro lenguaje, la carga emocional que puede contener la palabra puede en algunos casos suponer un importante obstáculo para la afirmación de la voluntad.
- Es muy importante relacionarse con personas que gracias a su optimismo caminan todos los días hacia su realización, pues dado que aprendemos por imitación, seguro que lo fundamental incluso de forma inconsciente llega a nosotros.

- La gratitud sobre lo conseguido es muy importante, pues nos permite tomar conciencia de ello y eso siempre fortalece la autoestima. Algunas personas bien por la noche o por la mañana hacen un recuento de lo realizado y obtenido durante el día anterior.
- Otra cosa muy importante es evitar las quejas y los reproches, hay que asumir la responsabilidad propia cuando ésta existe.
- Conviene alejarse de las personas que sólo hablan de sus problemas y que utilizan continuamente la palabra “YO”, estos son como agujeros negros que engullen la fuerza positiva de las personas que se acercan a ellos.
- Son de gran ayuda las actividades creativas y los hábitos saludables. También hay que encontrar ese tiempo propio que permite distanciarse de las cuestiones cotidianas, y tener esos momentos de relajación en el que puede acompañarnos una música tranquila.
- La previsión del futuro puede ser de gran ayuda, el hecho de pensar que se van a realizar nuestros objetivos aporta una dosis de esperanza, además siempre reduciremos el riesgo de cometer errores. Hay que imaginarse feliz en el desarrollo de nuestros planes inmediatos o futuros.
- En conclusión el optimismo requiere cultivar la fuerza de voluntad y aplicarla para realizar los cambios de conducta y actitud adecuados.

Técnica 7.

Competencia a desarrollar	INTEGRIDAD
Técnica	Aprende a aceptarte
Objetivos	Aceptarnos a nosotros mismos tal y como somos, con nuestras cualidades y defectos como personas importantes y valiosas
Desarrollo	<p>1. Tome INICIATIVA. El líder es caracterizado por la habilidad de tomar las iniciativas necesarias para el cambio. Pero el mejor de ellos es el que reconoce la necesidad de su propio desarrollo y toma las iniciativas necesarias para hacerlo.</p> <p>Hay que ser honestos y saber reconocer que no todos nacemos con la misma dosis de talentos o dones, por lo que cada uno sabemos cuáles son las virtudes que necesitamos desarrollar.</p> <p>2. Busque INTIMIDAD. Hay personas que nos admiran por las cosas buenas y positivas que les hemos mostrado de nosotros. Pero hay otros que han visto y conocido lo peor de nosotros, pero que aun están a nuestro alrededor deseándonos lo mejor.</p> <p>Estas amistades íntimas son muy importantes para el desarrollo de la Integridad personal. Porque en ellos no solo encontramos el apoyo necesario para ser una mejor persona, pero también son a quien nosotros rendimos cuentas.</p>

Técnica 8.

Competencia a desarrollar	TRABAJO BAJO PRESIÓN
Técnica	Supera la fatiga física y mental
Objetivos	Aprender a superar la fatiga física y mental, la cual se presenta como una de las principales dificultades cuando se trabaja bajo presión
Desarrollo	A continuación se presentan varios tipos que sirven de ayuda para que la presión no se convierta en una fuente de desmotivación o de fracaso profesional.

Sobre el uso del tiempo:

- Dedicar los primeros minutos de tu día para organizarte: actividades prioritarias, secundarias y opcionales. Sentirás que tienes tu agenda de trabajo bajo control.
- Define el orden y el tiempo que les destinarás a cada una de tus actividades. Se objetivo, no intentes programar con un optimismo irreal, imposible de cumplir y frustrante. Considera un margen adicional para imprevistos.
- Incluye momentos de tiempo libre, para relax u ocio. Idealmente, considera pausas de unos pocos minutos cada dos horas de tarea.
- Ten en cuenta las actividades que quizás no sean prioritarias, pero que no puedes o no te es conveniente evitar: recibir un cliente importante, realizar trámites internos, reponer materiales.
- Considera la posibilidad de anticipar alguna tarea que, tal vez, hoy no sea prioritaria pero que deberás tener concluida en un momento posterior, que sabes, será de gran actividad.
- Encara las actividades más engorrosas o comprometidas en tus horas de máximo rendimiento. Deja para las horas de mayor fatiga, a aquellas que puedas realizar más mecánicamente o que no requieran de toda tu energía.

Sobre la organización del trabajo:

- Determina objetivos y prioridades diarias, semanales y mensuales. Trabajar "en el día a día" entorpece el control sobre las actividades, y se convierte en una fuente de stress constante.
- Toma decisiones acerca de lo que harás y de lo que no harás. Este punto incluye que aprendas a decir que no, cuando no cuentas con un plus de energía o tiempo para realizar una tarea que no sea de tu estricta competencia.
- Evita las interrupciones de los otros, para poder concentrarte en lo que estás ejecutando. Se amable pero mantente firme en tu necesidad de realizar la tarea.
- Asegúrate de comprender con precisión las características de los trabajos que te requieran. Si necesitas más información o una capacitación suplementaria, solicítalos. Si tienes personas a cargo, antes de delegarles alguna actividad, asegúrate que estén preparados y que tengan el tiempo suficiente para realizarla.
- Organiza tus tareas con flexibilidad pero cumple los objetivos. Una cuota de creatividad es necesaria, pero la improvisación y la dilación son fuentes de stress innecesario.

El entorno de trabajo:

- Adecua el lugar físico en donde desarrollas tus tareas: buena iluminación, mobiliario y accesorios acordes, espacio suficiente, buena ventilación.
- Colabora con el entorno emocional mediante una actitud asertiva, positiva, de comunicación respetuosa y recíproca.

Técnica 9

Competencia a desarrollar	INFLUENCIA
Técnica	Preocúpate por tus relación con los demás
Objetivos	Dominar el arte de la influencia, para lo que hay que preocuparse por tener buenas relaciones interpersonales, cultivar el arte de la seducción, ser experto y una autoridad en una determinada materia, tener una visión y saber compartirla con otros.
Desarrollo	Para conseguir mejorar esta competencia se describen a continuación unas claves que mejoran la capacidad de persuasión e influencia.

- Se prudente. Guarda un discreto segundo plano, será más eficaz que una desmesurada elocuencia. Evita que te vean como un rival.
- Escucha a los demás. Aprecia sus opiniones y sentimientos. Aparca tu yo y cierra tu autoescucha.
- Muéstrate cercano y ten empatía. No te quedes en las ideas. Habla a los ojos.
- Estate siempre dispuesto a prestar ayuda.
- Haz que tus ideas sean las suyas. Se generoso y fomenta la participación sincera.
- Ten simpatía y sentido del humor. Genera un clima cordial.
- Haz que los que te rodean se sientan a gusto contigo. Cultiva el reconocimiento y haz que se sientan importantes.
- No tengas actitud superficial.
- Mantén un comportamiento coherente y una actitud de compromiso.
- Busca siempre otros puntos de vista. Compártelos y haz ver los pros y los contras.
- Crea una sólida y discreta red de amistades. No hables mal de la gente que te rodea. Gana su aprecio.
- Busca aliados y otras personas que puedan apoyar tus enfoques y planteamientos. Gana tu reputación y encuentra seguidores.
- Se creativo e innovador. Muestra nuevos caminos y crea tendencias.
- Proporciona ejemplos y evidencias.
- Comunícate desde un trasfondo positivo. Se encantador, da energía y transmite ilusión y seguridad.
- Adapta tu estilo y mensajes a las personas a las que te diriges. Se directo y utiliza un lenguaje sencillo. Explora las reacciones de la gente con la que quieres comunicar.
- Muestra una positiva autoimagen. Causa una buena impresión.
- No quieras tener respuestas para todo. No temas decir no sé, ni reconocer tus errores.
- Se constructivo en tus planteamientos y soluciones. Enfócate hacia el logro y las metas.

Técnica 10.

Competencia a desarrollar	AUTOCONTROL
Técnica	Es importante el autocontrol
Objetivos	Controlar los impulsos y emociones para tener dominio de sí mismo ante una situación problemática o de riesgo
Desarrollo	-Ejercicios de relajación. Hay que pensar en los resultados positivos de futuro que se lograrán si se equilibran las reacciones. Es un proceso: primero hay que pensar que reacción te gustaría tener, mentaliza en lo bien que se siente ser más fuerte, luego efectúa tu pensamiento. -Autoafirmaciones positivas. Condicionarán tu inconsciente a estar predispuesto a actuar en esa dirección.

Presta atención a estos consejos para controlar y mejorar tu autocontrol:

- No existen “todo”, “nada”, “nunca”, “siempre”. Todo el mundo tiene momentos mejores y otros peores.
- Si repites afirmaciones positivas a diario, haces que se fortalezca tu autoestima.
- Si uno se siente desesperado, no lucha y se deja vencer. El caso contrario, si muestro una conducta positiva, todo saldrá bien.
- El hecho de practicar afirmaciones puede fortalecer nuestra voluntad. “Hoy haré todo lo que pueda” o “Hoy lo conseguiré”, entre otros. Los estados de duda, temor, rechazo, entre otros, bien pueden ser controlados con una dosis de buena voluntad.

Técnica 11.

Competencia a desarrollar	NEGOCIACIÓN
Técnica	Como ser un buen negociador
Objetivos	Desarrollar la capacidad de negociación y poder llegar a ser un buen negociador
Desarrollo	Las técnicas necesarias para el desarrollo de la negociación son las siguientes.

Para, se describen a continuación una serie de consejos y técnicas:

- Esté preparado. Las tres reglas de la negociación son “la preparación, preparación, preparación.” Antes de iniciar una negociación, lo que necesita saber lo que quiere de la operación y sus resultados. Mientras se prepara, debe escribirlo todo. Los negociadores que comienzan con metas escritas obtienen mejores resultados.
- En la mayoría de los casos, es mejor empezar con temas sencillos, porque quiere que la otra parte esté cómoda, lista para decirle que sí.
- Sea generoso. La forma más rápida para obtener concesiones es dar algo. Puede buscar cosas de valor para el otro lado que no le costarán mucho, en todo caso. El instinto de reciprocidad no debe ser subestimado. Además, las personas tienen más probabilidades de ser persuadido por alguien que les gusta, que por alguien que no les cae bien.
- Sea creativo. Las negociaciones efectivas no son solamente acerca de cómo obtener el mayor trozo del pastel, también se tratan de buscar formas de hacer el pastel más grande para ambos lados.
- Sea un buen oyente. Haga preguntas, y pase más tiempo escuchando que hablando. Usted podría encontrar que lo que quiere no es importante para el otro lado y viceversa.
- Que sea fácil para su oponente. A nadie le gusta perder. Hacer que su oponente se sienta mal o se vea mal lo puede hacer sentir bien en ese momento, pero puede destruir su relación de negocios e incluso matar a un buen acuerdo.
- Sea sincero. Nada funcionará si no habla en serio. Además de ser poco ético, si empieza a mentir, se necesita más mentiras para cubrir la primera y así sucesivamente.
- Sea paciente. Las negociaciones efectivas llevan tiempo. Si intenta acortar el proceso, es probable termine cediendo más de lo que quería, u obteniendo menos de lo que hubiera conseguido con un poco de paciencia.
- No tenga miedo de pedir ayuda. Nuestras emociones a menudo nos ciegan a los hechos y las opciones razonables. La negociación puede ser estresante, pero no tiene porque ser así.

Técnica 12.

Competencia a desarrollar	TALENTO CREATIVO
Técnica	Desarrolla tu creatividad
Objetivos	Desarrollar la capacidad para introducir por primera vez algo, es importante tener ideas y potenciar la capacidad de tenerlas
Desarrollo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mirar, que es más que ver. Debemos aumentar nuestra observación de la realidad y una de las más eficaces es aprender a mirar. 2. Escuchar que implica entender el mensaje en profundidad. 3. Ser curioso. Conocer no únicamente cuestiones relacionadas con el propio ámbito profesional, sino con son todo tipo de temas y situaciones. 4. Redefinir los temas. Centrarnos en tratar de mejorar cosas que ya están funcionando, incluso, aparentemente, a la perfección. Hay que tratar de salirse de los límites del problema. 5. Reunir información. Preguntar a gente que sepa sobre ese tema, e incluso, a gente que no sepa, en ocasiones puede sorprendernos el sentido común de este último grupo. Preguntar y preguntarse el qué, el porqué, el para qué, el cómo. Resulta esencial conocer de primera mano las opiniones e ideas de los clientes. 6. Marcarse objetivos. 7. Pensar lateralmente. Hay diferentes técnicas que ayudan al pensamiento lateral. Como la provocación o la tormenta de ideas. 8. Olvidarse del tema. Se necesita un descanso, hacer una pausa. 9. Conceptualizar la idea, es decir, desarrollarla mentalmente y saber explicarla en palabras orales o escritas.

Técnica 13.

Competencia a desarrollar	INICIATIVA
Técnica	Desarrolla tu iniciativa
Objetivos	Ser capaz de plantear proyectos y ponerlos en práctica, hacer frente a la incertidumbre, desafiar lo convencional, ser flexible, anticiparse a las dificultades.
Desarrollo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Buscar continuamente nuevas oportunidades 2. Tener objetivos efectivos orientados al cambio 3. Anticiparse y prever problemas 4. Actuar de forma diferente 5. Empezar la acción y aventurarse a pesar de la incertidumbre 6. Perseverar y persistir en sus esfuerzos 7. Conseguir resultados tangibles

7.2 Seguimiento

Una vez que los empleados han seguido el plan de formación y han alcanzado los niveles de las competencias exigidos por el puesto, puede decirse que se ha cumplido con el objetivo de la implantación.

Pero no basta con conseguir esto, sino que es necesario realizar un seguimiento cada determinado tiempo para comprobar que los empleados siguen promocionando y mejorando. Para ello una vez al año el departamento de RRHH mantendrá entrevistas y realizará nuevos cuestionarios para ver la situación en la que se encuentran.

Como se vio en el apartado 4.3.3, existen cuatro procesos en los que puede entrar en juego la gestión por competencias: Reclutamiento y selección, formación, evaluación y promoción y sistema retributivo.

En el caso de "*Aeronautical Manufacturing*" este sistema se aplicará en:

- Reclutamiento y selección, ya que al conocer las competencias requeridas por el puesto de trabajo, al realizar una nueva contratación se puede elegir a la persona que más se aproxime a los requisitos del puesto en cuestión de competencias, ahorrándose así la posterior formación para que la persona adquiera las competencias necesarias.
- Formación, conocidas las competencias y los niveles exigidos por los puestos de trabajo, se prosigue con la formación de los empleados para que adquieran los niveles que el puesto requiere.
- Evaluación y promoción, una vez que se hayan estudiado los puestos de trabajo y los niveles de desarrollo de las competencias de las personas que ocupan los distintos puestos de trabajo, se hace un seguimiento continuado para ver que la persona ha mejorado en los aspectos necesarios. Para ello, de manera anual los empleados cumplimentarán y rellenarán nuevos test competenciales, así como entrevistas con el personal de RRHH, que es el encargado de haber llevado a cabo la implantación y asegurarse de que se vaya cumpliendo las mejoras de las competencias.

8. ANEXOS

8.1. ANEXO I: DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

COMPETENCIAS TÉCNICAS

Competencias técnicas	Definición	Niveles de desempeño		
		Nivel 3	Nivel 2	Nivel 1
Conocimientos globales de la compañía	Capacidad de conocer la compañía en aspectos generales para poder representarla ante otras empresas.	<ul style="list-style-type: none"> · Conoce a la perfección todos los departamentos de la compañía y está al corriente de lo que ocurre en cada uno de los departamentos. 	<ul style="list-style-type: none"> · Conoce a la perfección los departamentos de gestión, planificación y dirección; pero en menor grado los temas relacionados con el departamento productivo (operarios). 	<ul style="list-style-type: none"> · Solo conoce los departamentos relacionados con su puesto, sin saber de lo ocurrido en el departamento productivo (operarios).
Ofimática (Word, Excel, Access, Power Point)	Capacidad de emplear técnicas, aplicaciones y herramientas informáticas que se utilizan en funciones de oficina para optimizar, automatizar y mejorar los procedimientos o tareas relacionados. Dichas herramientas son las indicadas: Word, Excel, Access, Power Point).	<ul style="list-style-type: none"> · Manejo avanzado de las herramientas indicadas. · Es capaz de trabajar con dichas herramientas sin ayuda ni supervisión. · Es capaz de enseñar a los demás. 	<ul style="list-style-type: none"> · Manejo a nivel usuario de dichas herramientas. · Es capaz de trabajar sin supervisión, pero necesita ayuda en pocas ocasiones. 	<ul style="list-style-type: none"> · Conoce algunas de las herramientas pero no todas. · Necesita ayuda y supervisión de su trabajo.

<p>Inglés C1</p>	<p>Capacidad de comunicarse en dicha lengua extranjera.</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Comprende una amplia variedad de textos extensos y con cierto nivel de exigencia, así como reconocer en él los sentidos implícitos. · Sabe expresarse de forma fluida y espontánea sin muestras muy evidentes de esfuerzo para encontrar la expresión adecuada. · Hace un uso flexible y efectivo del idioma para fines sociales, académicos y profesionales. · Produce textos claros, bien estructurados y detallados sobre temas de cierta complejidad, mostrando un uso correcto de los mecanismos de organización, articulación y cohesión del texto. 	<ul style="list-style-type: none"> · Comprende una amplia variedad de textos extensos, pero no reconoce en él los sentidos implícitos. · Saber expresarse de forma fluida y espontánea mostrando cierto esfuerzo para encontrar la expresión adecuada. · Produce textos claros, bien estructurados y detallados sobre temas de cierta complejidad con ayuda de otras personas o del diccionario. 	<ul style="list-style-type: none"> · Presenta dificultad para comprender una amplia variedad de textos extensos y con cierto nivel de exigencia. · Se expresa con dificultad en fines sociales, académicos y profesionales. · Necesita ayuda producir textos claros y bien estructurados.
------------------	---	--	---	--

<p>Inglés nivel B1</p>	<p>Capacidad de comunicarse en dicha lengua extranjera.</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Es capaz de comprender los puntos principales de textos claros y en lengua estándar si tratan sobre cuestiones que le son conocidas, ya sea en situaciones de trabajo, de estudio o de ocio. · Sabe desenvolverse en las situaciones que pueden surgir durante un viaje por zonas donde se utiliza la lengua. · Es capaz de producir textos sencillos y coherentes sobre temas que le son familiares o en los que tiene un interés personal. · Puede describir experiencias, acontecimientos, deseos y aspiraciones, así como justificar brevemente sus opiniones o explicar sus planes. 	<ul style="list-style-type: none"> · Es capaz de comprender los puntos principales de textos claros y en lengua estándar si tratan sobre cuestiones que le son conocidas, ya sea en situaciones de trabajo, de estudio o de ocio, mostrando cierta dificultad. · Sabe desenvolverse en la mayor parte de las situaciones que pueden surgir durante un viaje por zonas donde se utiliza la lengua. · Es capaz de producir textos sencillos y coherentes sobre temas que le son familiares o en los que tiene un interés personal con ayuda en ciertas ocasiones. · Puede describir brevemente experiencias, acontecimientos, deseos y aspiraciones, así como justificar brevemente sus opiniones o explicar sus planes. 	<ul style="list-style-type: none"> · Presenta mucha dificultad para comprender los puntos principales de textos claros. · Emplea expresiones básicas en las situaciones que pueden surgir durante un viaje por zonas donde se utiliza la lengua. · Necesita ayuda para producir textos sencillos. · Presenta mucha dificultad para describir experiencias, acontecimientos, deseos y aspiraciones, así como justificar brevemente sus opiniones o explicar sus planes.
------------------------	---	---	--	--

Mecánica, electricidad, electroneumática y electrónica.	Capacidad de realizar trabajos relacionados con estos.	<ul style="list-style-type: none"> · Es capaz de resolver el 100% de problemas relacionados con cualquiera de los campos. · Es capaz de enseñar a los demás. · Trabaja sin supervisión. 	<ul style="list-style-type: none"> · Es capaz de resolver el 75% de problemas relacionados con cualquiera de los campos. · Trabaja sin supervisión. · Intenta transmitir sus conocimientos. 	<ul style="list-style-type: none"> · Es capaz de resolver el 50% de problemas relacionados con cualquiera de los campos. · Necesita trabajar bajo supervisión. · Aprende de los demás.
Informática	Capacidad de realizar trabajos en el campo de la informática	<ul style="list-style-type: none"> · Es capaz de resolver el 100% de problemas relacionados con la informática. · Es capaz de enseñar a los demás. · Trabaja sin supervisión. 	<ul style="list-style-type: none"> · Es capaz de resolver el 75% de problemas relacionados con la informática. · Intenta transmitir sus conocimientos. · Trabaja sin supervisión. 	<ul style="list-style-type: none"> · Es capaz de resolver el 50% de problemas relacionados con cualquiera de los campos. · Necesita trabajar bajo supervisión. · Aprende de los demás.
Patronaje y corte de telas	Posee las competencias reconocidas por tal curso. (Descritas al final del apartado)	· Posee el 100% de las competencias descritas.	· Posee el 75% de las competencias descritas.	· Posee el 50% de las competencias descritas.
Protocolo	Capacidad de conocer código tácito que define la manera adecuada de interactuar con los miembros de una empresa. (Descritas al final del apartado).	· Cumple el 100% de los requisitos.	· Cumple el 75% de los requisitos.	· Cumple el 50% de los requisitos.
Ingeniero	Posesión de las competencias oficialmente reconocidas (Descritas al final del apartado)	· Posee el 100% de las competencias descritas.	· Posee el 75% de las competencias descritas.	· Posee el 50% de las competencias descritas.

Embalaje y almacenamiento de piezas	Capacidad de realizar un correcto embalaje y almacenamiento de la pieza de manera que ésta no sufra daños ni deterioros	<ul style="list-style-type: none"> · Es capaz de llevar a cabo el embalaje y almacenamiento de la pieza de manera correcta según la pieza. · Es capaz de aplicar nuevas técnicas de embalaje cuando lo ve necesario. · Es capaz de trabajar sin ayuda. · Es capaz de enseñar a los demás. 	<ul style="list-style-type: none"> · Lleva a cabo el embalaje de la pieza empleando técnicas ya existentes. · Es capaz de trabajar sin supervisión. 	<ul style="list-style-type: none"> · Es capaz de llevar a cabo el embalaje y almacenaje de piezas sencillas. · Necesita ayuda cuando se trata de piezas más complejas. · Necesita ser supervisado en la realización de su trabajo.
Sistema de Gestión de la organización	Capacidad de conocer y manejar el sistema de gestión de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> · Posee un conocimiento muy amplio del sistema de gestión. · Maneja todo el sistema, tanto el área de su equipo como el resto de los equipos. · Es capaz de enseñar a los demás. 	<ul style="list-style-type: none"> · Maneja su área de trabajo a la perfección y las áreas relacionadas directamente con su equipo de trabajo. · Necesita ayuda en el caso de áreas no relacionadas con su equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> · No maneja el sistema de gestión de la organización. · Necesita ayuda para trabajar con él.
Programas de facturación	Capacidad de manejar los programas: "Sistematic-facturación e inventario" y "Contabilidad GL"	<ul style="list-style-type: none"> · Conocimiento del 100% del manejo de los programas. · Trabaja sin supervisión. · Es capaz de enseñar a los demás. 	<ul style="list-style-type: none"> · Conocimiento del 75% del manejo de los programas. · Trabaja sin supervisión. 	<ul style="list-style-type: none"> · Conocimiento del 50% del manejo de los programas. · Necesita ser supervisado en su trabajo.

Secretariado	Posesión de una serie de conocimientos técnicos para contribuir al eficaz funcionamiento de la empresa mediante su trabajo discreto, ordenado y metódico.	<ul style="list-style-type: none"> · Maneja y conoce a la perfección (100%) las siguientes técnicas: <ul style="list-style-type: none"> - Técnicas de archivo. - Técnicas de oficina - Digitación o mecanografía. - Uso apropiado del teléfono. - Manejo y organización de la agenda. - Redacción de correspondencia general, comercial y administrativa. · Es capaz de enseñar a los demás dichas técnicas. 	<ul style="list-style-type: none"> · Maneja y conoce en nivel intermedio (75%) las siguientes técnicas: <ul style="list-style-type: none"> - Técnicas de archivo. - Técnicas de oficina - Digitación o mecanografía. - Uso apropiado del teléfono. - Manejo y organización de la agenda. - Redacción de correspondencia general, comercial y administrativa. · Requiere ayuda en ocasiones. 	<ul style="list-style-type: none"> · Necesita ayuda para manejar las siguientes técnicas (50%): <ul style="list-style-type: none"> - Técnicas de archivo. - Técnicas de oficina - Digitación o mecanografía. - Uso apropiado del teléfono. - Manejo y organización de la agenda. - Redacción de correspondencia general, comercial y administrativa. · Necesita trabajar bajo supervisión.
Gestión de gastos	Capacidad de dirigir de manera eficaz una gestión óptima de costes y gastos de acuerdo a las necesidades de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> · Es capaz de diseñar técnicas nuevas para conseguir la optimización de gastos. · Trabaja sin supervisión. · Es capaz de enseñar a los demás. 	<ul style="list-style-type: none"> · Emplea técnicas que ya existen en la empresa. · Participa en el diseño de nuevas técnicas de gestión. · Es capaz de trabajar sin supervisión. 	<ul style="list-style-type: none"> · Emplea técnicas básicas que ya existen en la empresa. · Necesita ser supervisado en la realización de su trabajo.

<p>Técnico superior en administración</p>	<p>Posesión de una serie de competencias técnicas para desarrollar correctamente el trabajo requerido en el puesto</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Posee el 100% de las competencias exigidas por el título: - Administrar y gestionar el aprovisionamiento de existencias. - Administrar y gestionar la financiación, el presupuesto y la tesorería. - Administrar y gestionar los recursos humanos. - Realizar y analizar las operaciones contables y fiscales. - Realizar y supervisar las operaciones de asesoramiento, negociación, reclamación y venta de productos y servicios. Administrar/gestionar en la Admón. Pública - Informar y asesorar sobre productos y servicios financieros y seguros - Realizar las gestiones de un servicio de auditoría. 	<ul style="list-style-type: none"> · Posee el 75% de las competencias exigidas por el título: - Administrar y gestionar el aprovisionamiento de existencias. - Administrar y gestionar la financiación, el presupuesto y la tesorería. - Administrar y gestionar los recursos humanos. - Realizar y analizar las operaciones contables y fiscales. - Realizar y supervisar las operaciones de asesoramiento, negociación, reclamación y venta de productos y servicios. Administrar/gestionar en la Admón. Pública - Informar y asesorar sobre productos y servicios financieros y seguros - Realizar las gestiones de un servicio de auditoría. 	<ul style="list-style-type: none"> · Posee el 50% de las competencias exigidas por el título: - Administrar y gestionar el aprovisionamiento de existencias. - Administrar y gestionar la financiación, el presupuesto y la tesorería. - Administrar y gestionar los recursos humanos. - Realizar y analizar las operaciones contables y fiscales - Realizar y supervisar las operaciones de asesoramiento, negociación, reclamación y venta de productos y servicios. Administrar/gestionar en la Admón. Pública - Informar y asesorar sobre productos y servicios financieros y seguros - Realizar las gestiones de un servicio de auditoría.
---	--	--	---	--

Manejo de la documentación de la empresa	Capacidad de manejar correctamente todos los documentos de la empresa que estén relacionados con el puesto de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> · Conocimiento del 100% de los documentos relacionados con el puesto. · Trabaja sin supervisión. · Es capaz de enseñar a los demás. 	<ul style="list-style-type: none"> · Conocimiento del 75% de los documentos relacionados con el puesto. · Es capaz de trabajar sin supervisión. 	<ul style="list-style-type: none"> · Conocimiento del 50% de los documentos relacionados con el puesto. · Necesita ser supervisado en su trabajo.
Capacidad de planificación	Capacidad de establecer metas y elegir medios para alcanzar los objetivos de empresa	<ul style="list-style-type: none"> · Establece el 100% de las metas a alcanzar · Diseña y elige los medios para alcanzar los objetivos. · Trabaja sin supervisión. 	<ul style="list-style-type: none"> · Es capaz de ayudar en el diseño de medios para alcanzar los objetivos. · Es capaz de trabajar sin supervisión. · Puede necesitar ayuda en determinadas ocasiones. 	<ul style="list-style-type: none"> · Asume las metas y medios impuestos por sus superiores. · En ocasiones da su opinión sobre medios a emplear. · Trabaja bajo supervisión.
Fabricación/calidad aeronáutica	Capacidad de conocer las técnicas de fabricación y los requisitos de calidad en el sector aeronáutico	<ul style="list-style-type: none"> · Posee conocimientos en estos aspectos en un nivel alto (100%). · Es capaz de transmitir a los demás sus conocimientos y enseñarles. 	<ul style="list-style-type: none"> · Posee conocimientos en estos aspectos en un nivel aceptable (75%). · Es capaz de trabajar sin supervisión. · Es capaz de enseñar a los demás. 	<ul style="list-style-type: none"> · Posee conocimientos en estos aspectos en un nivel bajo (50%). · Necesita buscar información en ocasiones cuando detecta falta de conocimiento en algún aspecto.

Técnicas aplicables a la producción	Capacidad de conocer las técnicas que se emplean en la empresa para llevar a cabo el procesos productivo	<ul style="list-style-type: none"> · Conoce las técnicas al 100% · Es capaz de diseñar nuevas técnicas en casos necesarios. · Es capaz de enseñar a los demás el empleo de las técnicas. 	<ul style="list-style-type: none"> · Conoce las técnicas al 75% · Participa en el diseño de nuevas técnicas. · Emplea técnicas ya diseñadas. 	<ul style="list-style-type: none"> · Conoce las técnicas al 50% · Se limita al empleo de técnicas ya diseñadas y establecidas en la empresa. · Necesita ayuda en el empleo de ciertas técnicas.
Manipulación sustancias químicas	Capacidad de manejar de manera segura las sustancias químicas para el correcto desempeño de la tarea sin suponer un riesgo.	<ul style="list-style-type: none"> · Conoce al 100% el manual de manejo de sustancias químicas. · Es capaz de manejarlos sin supervisión ni ayuda. · Es capaz de enseñar a los demás. 	<ul style="list-style-type: none"> · Conoce al 75% el manual de manejo de sustancias químicas. · Es capaz de manejarlos sin supervisión ni ayuda. 	<ul style="list-style-type: none"> · Conoce al 50% el manual de manejo de sustancias químicas. · Necesita ser supervisado en la realización de su trabajo.
Sistema de gestión de la Calidad	Capacidad de conocer los aspectos relacionados con el sistema de gestión de la Calidad	<ul style="list-style-type: none"> · Conoce al 100% el sistema de gestión de la calidad. · Es capaz de transmitir a los demás sus conocimientos y enseñarles. 	<ul style="list-style-type: none"> · Conoce al 75% el sistema de gestión de la calidad. · Es capaz de enseñar a los demás. 	<ul style="list-style-type: none"> · Conoce al 50% el sistema de gestión de la calidad. · Necesita buscar información en ocasiones cuando detecta falta de conocimiento en algún aspecto.
Análisis de ensayo de laboratorio	Capacidad de analizar los resultados de los ensayos realizados en los laboratorios	<ul style="list-style-type: none"> · Conoce al 100% los ensayos realizados en el laboratorio. 	<ul style="list-style-type: none"> · Conoce al 75% los ensayos realizados en el laboratorio. 	<ul style="list-style-type: none"> · Conoce al 50% los ensayos realizados en el laboratorio

<p>Capacidad de organización</p>	<p>Capacidad de disponer y preparar un conjunto de personas y medios para cumplir los objetivos de la empresa</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Cumplimiento al 100% de las siguientes acciones: - Establecer mecanismos para vigilar los progresos en los objetivos. - Tener claro las metas y objetivos de su área y de su puesto. - Definir sistemas y esquemas de trabajo. - Establecer prioridades y tiempos. - Organizar y distribuir adecuadamente los tiempos para las actividades diarias. - Evaluar mediante seguimiento el cumplimiento de los objetivos y corregir las desviaciones si fuera necesario. - Distribuir los recursos humanos y técnicos. - Establecer objetivos parciales. 	<ul style="list-style-type: none"> · Cumplimiento al 75% de las siguientes acciones: - Establecer mecanismos para vigilar los progresos en los objetivos. - Tener claro las metas y objetivos de su área y de su puesto. - Definir sistemas y esquemas de trabajo. - Establecer prioridades y tiempos. - Organizar y distribuir adecuadamente los tiempos para las actividades diarias. - Evaluar mediante seguimiento el cumplimiento de los objetivos y corregir las desviaciones si fuera necesario. - Distribuir los recursos humanos y técnicos. - Establecer objetivos parciales. 	<ul style="list-style-type: none"> · Cumplimiento al 50% de las siguientes acciones: - Establecer mecanismos para vigilar los progresos en los objetivos. - Tener claro las metas y objetivos de su área y de su puesto. - Definir sistemas y esquemas de trabajo. - Establecer prioridades y tiempos. - Organizar y distribuir adecuadamente los tiempos para las actividades diarias. - Evaluar mediante seguimiento el cumplimiento de los objetivos y corregir las desviaciones si fuera necesario. - Distribuir los recursos humanos y técnicos. - Establecer objetivos parciales.
----------------------------------	---	---	--	--

<p>Manejo términos incoterm</p>	<p>Capacidad de manejar los términos incoterm, los cuales establecen unas reglas para el uso y la interpretación de los términos más usados en el transporte internacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Conoce los términos al 100% · Es capaz de enseñar a los demás los conocimientos necesarios para su utilización · No necesita ayuda para utilizar los términos incoterm. 	<ul style="list-style-type: none"> · Conoce los términos al 75% · Es capaz de enseñar a los demás. · En ocasiones necesita ayuda para la utilización de los términos. 	<ul style="list-style-type: none"> · Conoce los términos al 50% · Necesita ayuda para el manejo de los términos.
<p>Generación de pautas de ensayo</p>	<p>Capacidad de conocer el procedimiento de elaboración de pautas de ensayos establecido por la empresa</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Conoce al 100% el procedimiento a seguir para la elaboración de dichas pautas. · Es capaz de elaborar pautas sin necesidad de ayuda ni supervisión. · Es capaz de enseñar a los demás. 	<ul style="list-style-type: none"> · Conoce al 75% el procedimiento a seguir para la elaboración de dichas pautas. · A veces puede que necesite ayuda para elaborar pautas. · Es capaz de trabajar sin supervisión. 	<ul style="list-style-type: none"> · Conoce al 50% el procedimiento a seguir para la elaboración de dichas pautas. · Necesita ayuda para elaborar pautas de ensayo. · Necesita ser supervisado en su trabajo.
<p>Diseño gráfico (autocad, catia)</p>	<p>Capacidad de manejo de programas de diseño gráfico</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Conoce y maneja al 100% los programas de diseño gráfico: catia y autocad. · Es capaz de enseñar a los demás. · Es capaz de trabajar sin supervisión. 	<ul style="list-style-type: none"> · Conoce y maneja al 75% los programas de diseño gráfico: catia y autocad. · Es capaz de trabajar sin supervisión. 	<ul style="list-style-type: none"> · Conoce y maneja al 50% los programas de diseño gráfico: catia y autocad. · Necesita ser supervisado en su trabajo.

Materiales compuestos	Capacidad de trabajar y conocer todo lo relacionado con la fabricación con materiales compuestos en sector aeronáutico	<ul style="list-style-type: none"> · Posee cursos de formación de nivel superior. · Tiene más de 2 años de experiencia en el sector. 	<ul style="list-style-type: none"> · Posee cursos de formación de nivel medio. · Tiene de 1-2 años de experiencia en el sector. 	<ul style="list-style-type: none"> · No posee cursos de formación relacionados con materiales compuestos. · Menos de 1 año de experiencia.
Prevención de riesgos laborales	Capacidad de evitar los posibles riesgos que puedan tener lugar en el puesto de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> · Posee cursos de formación de nivel superior. · Es capaz de enseñar a los demás. · Es capaz de trabajar sin supervisión por tener los conocimientos necesarios para evitar riesgos 	<ul style="list-style-type: none"> · Posee cursos de formación de nivel medio. · Es capaz de trabajar sin supervisión por tener los conocimientos necesarios para evitar riesgos. 	<ul style="list-style-type: none"> · No posee cursos de formación relacionados con prevención de riesgos. · Posee conocimientos muy básicos.
Reparación y equipado de piezas aeronáuticas	Capacidad de reparar piezas por sus conocimientos de técnicas y métodos de reparación	<ul style="list-style-type: none"> · Es capaz de emplear técnicas y métodos de reparación adecuados según fallo de la pieza por propia iniciativa. · Es capaz de resolver todos los problemas que surgen en las piezas. 	<ul style="list-style-type: none"> · Es capaz de resolver el 75% de los problemas que surgen con las piezas. · Emplea las técnicas adecuadas. · Necesita ser ayudado en los casos que surgen problemas que no se dan con frecuencia. 	<ul style="list-style-type: none"> · Es capaz de resolver el 50% de los problemas que surgen con las piezas. · Necesita ser asesorado en las técnicas de reparación a emplear según el fallo de la pieza.

Mantenimiento y tratamiento de utillaje	Capacidad de realizar el mantenimiento y tratamiento adecuado al utillaje para su correcta conservación	<ul style="list-style-type: none"> · Conoce el 100% de los métodos de limpieza y tratamiento de los útiles para su correcta conservación. · Es capaz de realizar el tratamiento del utillaje sin supervisión. · Es capaz de enseñar a los demás. 	<ul style="list-style-type: none"> · Conoce el 75% de los métodos de limpieza y tratamiento de los útiles para su correcta conservación. · Es capaz de realizar el tratamiento del utillaje sin supervisión. 	<ul style="list-style-type: none"> · Conoce el 50% de los métodos de limpieza y tratamiento de los útiles para su correcta conservación. · Necesita ser supervisado en su trabajo de tratamiento y limpieza de útiles.
Manejo y funcionamiento de equipos autómatas	Capacidad de manejar y conocer el funcionamiento de: autoclave, máquina de corte.	<ul style="list-style-type: none"> · Conoce el 100% del funcionamiento de los equipos autómatas. · Es capaz de realizar el trabajo sin supervisión. · Es capaz de enseñar a los demás. 	<ul style="list-style-type: none"> · Conoce el 75% del funcionamiento de los equipos autómatas. · Es capaz de realizar el trabajo sin supervisión. 	<ul style="list-style-type: none"> · Conoce el 50% del funcionamiento de los equipos autómatas. · Necesita ser supervisado al trabajar con equipos autómatas.
Normativa aplicable	Capacidad de conocer la normativa aplicable a cada puesto de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> · Conoce el 100% de las normas aplicables en el puesto de trabajo. · Es capaz de enseñar a los demás. 	<ul style="list-style-type: none"> · Conoce el 75% de las normas aplicables en el puesto de trabajo. · Necesita buscar en algunas ocasiones las normas que no conoce. · Es capaz de enseñar a los demás. 	<ul style="list-style-type: none"> · Conoce el 50% de las normas aplicables en el puesto de trabajo. · Necesita buscar información sobre normas que desconoce.

<p>Manejo de herramientas</p>	<p>Capacidad de utilizar y tratar las herramientas de trabajo de manera adecuada para la correcta ejecución del trabajo</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Conoce al 100% las herramientas a emplear en su trabajo. · Es capaz de manejarlas sin supervisión ni ayuda. · Es capaz de enseñar a los demás. 	<ul style="list-style-type: none"> · Conoce el 75% de las herramientas a emplear en su puesto de trabajo. · Es capaz de manejarlas sin supervisión ni ayuda. 	<ul style="list-style-type: none"> · Conoce el 50% de las herramientas a emplear en su puesto de trabajo. · Necesita ser supervisado y ayudado.
<p>Interpretación de planos</p>	<p>Capacidad de identificar los dibujos que representan las vistas de las piezas desde distintas posiciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Es capaz de interpretar y conocer los planos en un nivel alto (100%). · Es capaz de manejarlos sin supervisión ni ayuda. · Es capaz de enseñar a los demás. 	<ul style="list-style-type: none"> · Es capaz de interpretar y conocer los planos en un nivel aceptable (75%). · Es capaz de manejarlas sin supervisión ni ayuda. 	<ul style="list-style-type: none"> · Es capaz de interpretar y conocer los planos en un nivel bajo (50%). · Necesita ayuda para realizar el trabajo. · Necesita ser supervisado.
<p>Manejo carretilla elevadora</p>	<p>Capacidad de manejar la carretilla elevadora</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Conoce al 100% el manual de manejo de carretillas elevadoras. · Posee una experiencia de manejo de más de 2 años. · Es capaz de manejarlos sin supervisión ni ayuda. · Es capaz de enseñar a los demás. 	<ul style="list-style-type: none"> · Conoce al 75% el manual de manejo de carretillas elevadoras. · Posee una experiencia de manejo de 1-2 años. · Es capaz de manejarlos sin supervisión ni ayuda. 	<ul style="list-style-type: none"> · Conoce al 50% el manual de manejo de carretillas elevadoras. · Posee una experiencia de manejo inferior a 1 año. · Necesita ser supervisado en su manejo de la carretilla.

➤ **INGENIERO**

Capacidad plena para proyectar, ejecutar y dirigir instalaciones y explotaciones comprendidas en las ramas de la técnica industrial química, mecánica y eléctrica y de economía industrial (entre las que deberán considerarse):

- Siderurgia y metalurgia en general
- Transformaciones químico-inorgánicas y químico-orgánicas
- Industrias de la alimentación y del vestido
- Tintorerías, curtidos y artes cerámicas
- Industrias fibronómicas
- Manufacturas o tratamientos de productos naturales, animales y vegetales
- Industrias silicotécnicas
- Artes gráficas
- Hidrogenación de carbones
- Industrias de construcción metálica, mecánica y eléctrica, incluidas de precisión
- Construcciones hidráulicas y civiles
- Defensas fluviales y marítimas
- Ferrocarriles, tranvías, transportes aéreos y obras auxiliares
- Industrias del automovilismo y aerotécnicas
- Astilleros y talleres de construcción naval
- Varaderos y diques
- Industrias cinematográficas
- Calefacción, refrigeración, ventilación, iluminación y saneamiento
- Captación y aprovechamiento de aguas públicas para abastecimientos, riego o industrias
- Industrias relacionadas con la Defensa Civil(1) de las poblaciones
- Generación, transformación, transporte y utilización de la energía eléctrica en todas sus manifestaciones
- Comunicaciones a distancia y, en general, cuanto comprende el campo de la telecomunicación, incluidas las aplicaciones e industrias acústicas, ópticas y radioeléctricas

Capaces de actuar, realizar y dirigir toda clase de estudios, trabajos, organismos en la esfera económica Industrial, estadística, social y laboral.

- La verificación, análisis y ensayos químicos, mecánicos y eléctricos de materiales, elementos e instalaciones de todas clases
- La intervención en materias de propiedad industrial
- La realización de trabajos topográficos, aforos, tasaciones y deslindes
- Dictámenes, peritaciones e informes y actuaciones técnicas en asuntos judiciales, oficiales y particulares
- La construcción de edificaciones de carácter industrial y sus anejos
- Aplicaciones industriales auxiliares en la construcción urbana
- Cuantos trabajos les encomiende en cada momento la legislación vigente y sus tarifas y honorarios

Con capacidad plena para la firma de toda clase de planos o documentos que hagan referencia a las materias comprendidas en los dos artículos anteriores y para la dirección y ejecución de sus obras e instalaciones sin que la Administración pueda desconocer dicha competencia ni poner trabas a la misma en los asuntos que deban pasar, para su aprobación, por las oficinas públicas.

➤ **PROTOCOLO**

El protocolo es principalmente orden y respeto por la jerarquía. Los hombres de negocios mantienen contactos cada vez más frecuentes: conferencias políticas o técnicas entre representantes de distintas instituciones, convenciones empresarias, congresos internacionales de asociaciones múltiples, simposios, etc. Todas estas reuniones deben ser regidas por un código, que regule y facilite la interrelación, este código es el protocolo.

1. Comportamiento en el área laboral

La cortesía es indispensable en el ámbito laboral; existen ciertas diferencias entre el comportamiento social y el que se utilizará en el lugar de trabajo, lo que no significa que el trato hacia los subordinados sea menos cortés, sino que es diferente. La cortesía se coloca en el tono de voz, en las actitudes hacia quienes nos rodean, más que en las fórmulas clásicas; no es necesario pedir permiso para entrar o retirarnos de algún lugar o reunión.

Dado la cantidad de mujeres que trabajan ha modificado el tratamiento social que se les imparte, para pasar a ser tratadas prácticamente con la misma cortesía con la que un señor trata a sus colegas hombres.

Dentro de las empresas nos encontramos con una diferencia básica con los medios sociales: un gran respeto por las jerarquías. Las relaciones entre superiores y subalternos, entre ejecutivos y clientes o proveedores. Los rangos estarán claramente diferenciados, siendo fundamental que cada persona conozca su posición y la haga respetar.

2. Convivencia

El grado de formalidad en el comportamiento y el vestido depende de la actividad que se ocupa la empresa, o en la que se mueven las personas. También influirá en la actitud general de un funcionario el eventual contacto con el público y clientes, y sobre todo lo hará la política interna de la empresa. Generalmente son los directores de éstas quienes marcan el estilo de la vestimenta y, como dada empresa es un mundo diferente, lo ideal será que al incorporarnos a un nuevo trabajo observemos cuidadosamente la actitud general, y nos adaptemos a ella.

También será muy importante que, además de seguir las convenciones sociales tradicionales, seamos naturales y controlados, que sepamos improvisar para resolver situaciones imprevistas; en una palabra, que tengamos una buena dosis de sentido común.

Otro punto importante dentro de la convivencia laboral será el buen humor, el saber sonreír y utilizar un tono agradable de voz. Será mucho más fácil lograr un mejor rendimiento de nuestros colaboradores si los tratamos gentilmente, si tenemos en consideración cada personalidad y actuamos de acuerdo con ello.

3. Vestimenta

Será muy importante que al tener la entrevista definitiva en una empresa observemos cuidadosamente el grado de formalidad en el vestir, analizando sobre todo a aquellos que tienen el mismo status que el cargo que ocuparemos.

Ante cualquier tipo de duda los hombres usarán traje, preferentemente oscuro y corbata, de colores sobrios.

Las mujeres ejecutivas o empresarias estarán muy atentas a que su ropa sea de la mejor calidad posible, discreta, poco escotada y para nada provocativa; no olvidando el cuidado del peinado y de las manos para que estén en perfecto orden.

4. Tratamiento

Es la manera correcta que han de tener para dirigirse los miembros de las instituciones, tanto entre sus pares como frente a terceros. La precedencia estará encabezada por los fundadores de la institución y se regirá de acuerdo al organigrama de cada ente en especial.

Entre personas que tienen la misma jerarquía, es frecuente que se produzcan roces, por lo que los individuos con fuertes personalidades deberán ser más controlados y cuidadosos, ya que aún sin intención, podrían avasallar a sus compañeros.

Cuando se desee tener una reunión, lo correcto será que el que tenga la iniciativa vaya, o llame, al escritorio de su igual. No se debe llamar a nuestra oficina a no ser que nos esté visitando alguien cuyo aporte sea de interés para el tema común. Si esta reunión fuera formal, un hombre deberá ponerse de pie cuando entre su colega, lo saludará y presentará a los visitantes, indicándole un asiento antes de sentarse nuevamente. Una mujer actuará de la misma manera, pero permanecerá sentada. De esta manera el visitante notará que quien acaba de ingresar tiene, por lo menos, la misma jerarquía de quién preside la reunión.

Al llegar al escritorio de una persona, sin haber solicitado previamente una audiencia, si la encontramos ocupada en el teléfono o con algún tipo de documentación, se debe esperar a que termine lo que está haciendo antes de comenzar con el tema de la visita. Como contrapartida no es correcto recibir a una persona y hacerla esperar frente a nosotros mientras se habla por teléfono, se debe acortar la conversación y pedir que no nos pasen llamadas a fin de concentrarnos en nuestro visitante.

En general los subordinados deben aceptar y seguir lo que indiquen y decidan los superiores. Si hay alguna discrepancia o bien alguna idea que pueda mejorar la ejecución de la tarea, se expondrá el parecer con cortesía y en privado. Igual tratamiento se dará para el caso de que se sobrecargue de tareas a un dependiente.

Ante la existencia de subordinados, siempre deberán ser tratados con corrección, amabilidad y respeto, siendo conscientes de sus horarios de salida, evitando organizar reuniones o juntas sobre esas horas.

La decisión de pasar del tratamiento de utilizar el apellido de una persona a usar su nombre de pila dependerá de quién tenga mayor jerarquía. En el primer contacto comercial con otra persona será incorrecto usar el nombre de pila. Lo correcto es dar el mismo tratamiento recíprocamente, las excepciones están dadas por: a) cuando exista gran diferencia de edad; b) cuando el dependiente pida que lo llamen por su nombre de pila y c) cuando la relación entre jefe y subordinado sea informal; sin embargo delante de terceros se volverá al tratamiento formal clásico, que hace a la imagen corporativa.

5. Cortesía telefónica

Institucionalmente la telefonista siempre al atender un llamado deberá presenta a la empresa que representa y seguidamente deberá presentarse a si misma.

Un error muy común en las secretarías es, al explicar que su jefe no puede no puede atender a quien le llama por teléfono porque el mismo se encuentra en una reunión, solicitar que reiteren el llamado.

Lo correcto es tomar el número telefónico de quién llama, nombre y eventual mensaje, respondiendo que en cuando se termine la reunión se devolverá el llamado; a fin de no incomodar a la persona que desea obtener la comunicación.

6. Desayuno de Trabajo

Los ejecutivos acostumbran comenzar muchas reuniones de trabajo con un desayuno. De esta manera se logra un mejor clima entre los asistentes, ya sean representantes de distintas áreas, sucursales y/o invitados.

Es fundamental que los alimentos a servir no sean ni muy elaborados ni tenga que prepararse en la mesa, dado que de lo contrario se creará un clima adverso al deseado. Los alimentos con los que contaremos serán un panecillos y/o budines, croissants, medias lunas y para beber café, leche y agua mineral.

En el sitio se dispondrá en el ángulo superior derecho la taza con su plato y cuchara seguida de la copa de agua; a la izquierda del mismo se dispondrá la servilleta. Los panecillos se distribuirán a lo largo del centro de la mesa, lo cual permitirá que cada persona se sirva y mantener el ritmo de la reunión.

7. Departamento de Relaciones Públicas

Dicho departamento es el que maneja las relaciones humanas dentro de la empresa y las públicas fuera de la misma; en el primer aspecto capacita al personal, asiste a reuniones de directorio y demás reuniones ejecutivas. En el ámbito público organiza, diagrama y supervisa la imagen corporativa de la institución a través de la publicidad y marketing, organizando eventos, investiga el mercado y la opinión pública; diagrama y produce la papelería de la empresa, tanto de las distintas áreas como la especial para presidencia.

Para poder desarrollar semejante actividad con un espectro tan amplio, lo más importante es una gran organización, para tener todo bajo control y cumplir así los objetivos fijados en el plan propuesto.

➤ **CORTE Y PATRONAJE**

- Aplica técnicas de corte, de acuerdo al diseño, tomando en cuenta las normas de seguridad y calidad existentes y optimizando la materia prima.
- Verifica y aplica el proceso de producción, utilizando correctamente la Hoja de Ruta, de acuerdo a especificaciones que exige el modelo.
- Aplica técnicas de acabado con calidad.
- Utiliza normas de higiene y seguridad industrial, en el puesto de trabajo según lo establecido por Ley.
- .Lleva a cabo, el mantenimiento correctivo y preventivo de las máquinas y herramientas de acuerdo a especificaciones técnicas para trabajar en óptimas condiciones.

COMPETENCIAS INTRAPERSONALES

Competencias Intrapersonales	Definición	Niveles de desempeño		
		Nivel 3	Nivel 2	Nivel 1
Adaptabilidad	Capacidad de cambiar la conducta personal para alcanzar objetivos determinados ante situaciones inesperadas.	<ul style="list-style-type: none"> · Se adapta con facilidad a situaciones cambiantes de forma rápida y adecuada. · Hace frente al 100% de los cambios inesperados. 	<ul style="list-style-type: none"> · Se organiza dando prioridades a las distintas situaciones inesperadas que le surgen. · Se adapta de manera adecuada. 	<ul style="list-style-type: none"> · Se adapta con dificultad a los cambios. · Se organiza según las acciones impuestas por los superiores.
Análisis y gestión de la información	Capacidad de comprender, interpretar y gestionar información relevante desde un enfoque lógico y sistemático.	<ul style="list-style-type: none"> · Es capaz de comprender, interpretar y gestionar información de alta complejidad. · Es capaz de generar opciones y propuestas que permitan la toma de decisiones a partir de la información manejada. 	<ul style="list-style-type: none"> · Es capaz de comprender e interpretar información de distintas fuentes. · Recurre a fuentes de información cuando no tiene un dominio técnico de una materia, obteniendo la información necesaria para analizar un tema o entregar soluciones. 	<ul style="list-style-type: none"> · Es capaz de comprender la información que le llega de diferentes fuentes y descomponerla en puntos concretos. · No es capaz de generar soluciones que salgan de su ámbito competencial.

Conciencia emocional	Reconocer como afectan a nuestras acciones nuestras emociones y la capacidad de utilizar los valores propios como guía en el proceso de toma de decisiones.	<ul style="list-style-type: none"> · Es capaz reconocer qué emociones afectan a su trabajo. · Es capaz de entender los vínculos entre sus pensamientos y sus acciones 	<ul style="list-style-type: none"> · Es capaz de reconocer algunas emociones que afectan a su trabajo. · Intenta que no afecten en su relación con sus compañeros. 	<ul style="list-style-type: none"> · Considera que sus emociones no afectan a su trabajo. · No intenta detectar las que más le afectan.
Autoconfianza	Convencimiento de ser capaz de realizar tareas con éxito o elegir el enfoque adecuado.	<ul style="list-style-type: none"> · Es capaz de buscar nuevas responsabilidades y retos. · Es capaz de asumir decisiones importantes. · Expresa sus puntos de vista de forma clara y segura ante superiores y defiende sin apoyo de nadie lo que considera correcto. 	<ul style="list-style-type: none"> · Acepta los retos y responsabilidades que le proponen. · Colabora con la búsqueda de nuevas responsabilidades y es capaz de expresar sus puntos de vista. · Capaz de trabajar sin supervisión. 	<ul style="list-style-type: none"> · Necesita ser supervisado al finalizar su tarea.
Autocontrol	Capacidad para controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de los demás o cuando se trabaja en condiciones de estrés.	<ul style="list-style-type: none"> · Es capaz de permanecer equilibrado y en calma incluso en situaciones críticas, sin que éstas le afecten. · Es capaz de manejar sus emociones y trabajar correctamente separando su estado anímico del trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> · Es capaz de controlar sus emociones a la hora de trabajar, pero su actitud si se ve afectada por dichas emociones. · Evita situaciones que le provoquen esta situación. 	<ul style="list-style-type: none"> · No es capaz de controlar sus emociones, viéndose afectado su trabajo. · Intenta evitar situaciones negativas.

Autovaloración adecuada	Capacidad para reconocer con precisión las fortalezas y debilidades propias.	<ul style="list-style-type: none"> · Es capaz de reconocer las propias fortalezas y debilidades. · Admite de buen grado la crítica y el feedback constructivo. 	<ul style="list-style-type: none"> · Se ve afectado en cierto grado por las críticas, incluso las de carácter constructivo, pero las acepta. · Es capaz de reconocer parte de sus fortalezas y debilidades. 	<ul style="list-style-type: none"> · No acepta críticas de ninguna clase. · No es capaz de reconocer sus debilidades.
Excelencia y calidad	Capacidad de dominar todas las funciones de su puesto de trabajo y realizarlas con gran eficacia y atención a los detalles.	<ul style="list-style-type: none"> · Lidera, estructura e investiga nuevas aplicaciones y estrategias que mejoren los servicios institucionales. · Capacidad de enseñar. · Determina controles, para medir el cumplimiento de objetivos, metas y procedimientos de calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> · Es capaz de comprender las tareas relacionadas con su trabajo y realizarlas correctamente sin necesidad de supervisión. · Es capaz de enseñar a los demás. 	<ul style="list-style-type: none"> · Es capaz de realizar las tareas relacionadas con su puesto de trabajo bajo supervisión.
Iniciativa	Predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje.	<ul style="list-style-type: none"> · Se salta las reglas y rutinas cuando sea necesario para llevar a cabo su trabajo. · Es capaz de responder con rapidez y asegurar una efectiva instrumentación, de forma clara y simple y con flexibilidad para actuar frente a cambios que detecta. 	<ul style="list-style-type: none"> · Es capaz de actuar de forma ágil frente a cambios propuestos por los superiores. · Propone soluciones e ideas. 	<ul style="list-style-type: none"> · Es capaz de resolver pequeñas complicaciones del día a día. · Aborda oportunidades o problemas del momento.

Integridad	Capacidad de actuar en consonancia a lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar intenciones, ideas y sentimientos y actuar con honestidad.	<ul style="list-style-type: none"> · Trabaja según sus valores, aunque ello implique riesgo. · Comunica a los demás sus pensamientos, ideas y opiniones sobre el tema en cuestión. 	<ul style="list-style-type: none"> · Tiene sus valores propios, aunque puede aceptar opiniones diferentes y trabajar según éstas. · Se reserva opiniones que considera que pueden no ser apoyadas por todos. 	<ul style="list-style-type: none"> · Es capaz de ser abierto y honesto en situaciones de trabajo. · No comparte opiniones por miedo al rechazo.
Optimismo	Afrontar las dificultades con buen ánimo y perseverancia, descubriendo lo positivo que tienen las personas y las circunstancias, confiando en nuestras capacidades y posibilidades junto con la ayuda que podemos recibir.	<ul style="list-style-type: none"> · Persiste en ir tras la meta a pesar de los contratiempos y obstáculos. · Considera las situaciones adversas y negativas como una oportunidad para aprender y madurar. 	<ul style="list-style-type: none"> · Considera que puede aprender de los errores, pero se ve afectado en cierta manera por ellos. 	<ul style="list-style-type: none"> · Demuestra miedo ante dificultades y contratiempos.
Orientación al logro	Capacidad de fijarse metas y objetivos y conseguirlos de manera satisfactoria y en el tiempo previsto.	<ul style="list-style-type: none"> · Es capaz de proponerse objetivos superiores a la media, anticipando los posibles problemas que pudieran surgir. · Asume riesgos. 	<ul style="list-style-type: none"> · Es capaz de proponerse objetivos para solucionar problemas que ya han surgido. 	<ul style="list-style-type: none"> · Es capaz de enfrentarse a los objetivos impuestos por sus superiores.

Orientación estratégica	Habilidad para vincular las actividades del trabajo diario y los objetivos de largo plazo con la estrategia de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> · Es capaz de planificar acciones de largo plazo orientado a la estrategia de la organización y teniendo en cuenta los posibles cambios. 	<ul style="list-style-type: none"> · Es capaz de comprender la estrategia de la organización y relacionarla con el trabajo de su departamento o área de trabajo y evaluándolo. 	<ul style="list-style-type: none"> · Es capaz de realizar su trabajo diario vinculando la estrategia de la empresa.
Trabajo bajo presión.	Capacidad de seguir trabajando con los mismos resultados ante situaciones críticas.	<ul style="list-style-type: none"> · Es capaz de trabajar de manera eficaz incluso en situaciones de presión. · Mantiene una actitud y disposición positiva frente a trabajos o esfuerzos adicionales. 	<ul style="list-style-type: none"> · Establece prioridades en situaciones de presión. · Desempeña su trabajo de manera aceptable, afectando un poco a su rendimiento normal. 	<ul style="list-style-type: none"> · Su trabajo se ve afectado en situaciones de estrés. · Desempeña su trabajo con dificultad y su rendimiento normal baja notablemente.

COMPETENCIAS INTERPERSONALES

Competencias interpersonales	Definición	Niveles de desempeño		
		Nivel 3	Nivel 2	Nivel 1
Catalización de cambios	Capacidad de reconocer la necesidad de cambio, sorteando obstáculos y desafiando el status quo.	<ul style="list-style-type: none"> · Inicia y promueve cambios de gran importancia en la organización. · Se anticipa a problemas que pueden surgir proponiendo soluciones. 	<ul style="list-style-type: none"> · Es capaz de reconocer la necesidad de cambios. · Participa en la búsqueda de soluciones. 	<ul style="list-style-type: none"> · No reconoce las necesidades de cambio. · Apoya las decisiones referentes a cambios y sigue las nuevas instrucciones.
Conciencia política	Capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia empresa o en organizaciones.	<ul style="list-style-type: none"> · Crea una red de contactos con las personas que están relacionadas con el negocio, tanto fuera como dentro de la empresa. · Busca nuevos contactos. · Utiliza la influencia de las personas con poder para mejorar la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> · Se relaciona con personas (externas o internas) influyentes para la empresa, basándose en los contactos ya establecidos. 	<ul style="list-style-type: none"> · Se relaciona con el personal interno de la empresa.

Creatividad e innovación.	Capacidad para generar nuevas ideas o soluciones para solucionar problemas o situaciones solicitadas por el cliente, la organización o el puesto de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> · Es capaz de diseñar soluciones creativas que se anticipan a las necesidades que puedan surgir. · Lidera nuevas formas de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> · Es capaz de presentar soluciones nuevas a problemas que surgen. · Colabora en el diseño de nuevas soluciones anticipadas a necesidades. 	<ul style="list-style-type: none"> · Aplica las soluciones que le proponen. · Se esfuerza por dar soluciones a problemas que surgen.
Desarrollo de personas	Capacidad para optimizar el desarrollo y la formación, tanto personal como el de los demás a partir de un análisis previo.	<ul style="list-style-type: none"> · Es capaz de realizar un esfuerzo continuo en el perfeccionamiento de sus fortalezas y debilidades. · Ayuda y enseña a los demás a mejorar y superarse día a día y da un feed-back constructivo. 	<ul style="list-style-type: none"> · Es capaz de realizar un esfuerzo por el desarrollo personal. · Fomenta el aprendizaje continuo, dando ejemplo. 	<ul style="list-style-type: none"> · Es capaz de identificar sus necesidades personales. · Se interesa por aprender.
Empatía	Capacidad para entender y comprender a los demás y ponerse en el lugar del otro.	<ul style="list-style-type: none"> · Se preocupa por entender a los demás y les da la oportunidad de explicarse. · Es capaz de entender con mucha facilidad las actitudes de los demás y ponerse en su lugar. · Ayuda y asesora a los demás en la toma de decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> · Es capaz de escuchar a los demás sin interrumpirles e intenta ponerse en su lugar. · Es capaz de entender determinadas actitudes de los demás. 	<ul style="list-style-type: none"> · Es capaz de escuchar a los demás. · Intenta entender la actitud de los demás.

Gestión de conflictos	Capacidad de abordar los distintos problemas existentes, reduciéndolos mediante la negociación, mediación y arbitraje y estableciendo vías de solución.	<ul style="list-style-type: none"> · Es capaz de solucionar situaciones tensas mediante el diálogo, tanto con compañeros como son superiores. · Soluciona todos los conflictos en los que se ve implicado. 	<ul style="list-style-type: none"> · Es capaz de solucionar todos los problemas surgidos con compañeros. · Es capaz de solucionar determinados problemas con sus superiores. 	<ul style="list-style-type: none"> · Es capaz de reconocer los conflictos pero intenta salir de ellos sin dialogar, dejándolos pasar. · Deja que los problemas se solucionen con el tiempo.
Gestión de redes	Capacidad de fomentar las relaciones de colaboración con las personas y crear redes de apoyo.	<ul style="list-style-type: none"> · Es capaz de detectar la importancia de relacionarse con personas influyentes para la empresa y establecer nuevos contactos. · Organiza encuentros para afianzar relaciones ya existentes. 	<ul style="list-style-type: none"> · Se interesa por mantener las relaciones establecidas y mantener un buen vínculo. · Asiste a las reuniones que le proponen para conocer gente. 	<ul style="list-style-type: none"> · Se integra en los grupos de trabajo de la empresa. · Se relaciona con personas influyentes en su puesto de trabajo.
Influencia	Capacidad para producir en los demás un efecto determinado, presionando o convenciendo para que logren un fin.	<ul style="list-style-type: none"> · Implementa estrategias de negociación e impacta de forma positiva en los demás, sea cual sea su cargo. · Es capaz siempre de convencer a los demás y conseguir sus objetivos. 	<ul style="list-style-type: none"> · Identifica a las personas con las que puede emplear estrategias de negociación. · Intenta convencer a los demás, consiguiéndolo la mayoría de las veces pero no siempre. 	<ul style="list-style-type: none"> · Es capaz de convencer a sus compañeros de trabajo de su mismo nivel jerárquico. · Emplea el diálogo para convencer.

Liderazgo	Capacidad para orientar y motivar las actuaciones de los demás en una dirección determinada.	<ul style="list-style-type: none"> · Desarrolla el potencial de los miembros del equipo. · Posee excelencia y actitud muy profesional para guiar a los demás. · Motiva a los demás infundiéndoles energía y entusiasmo 	<ul style="list-style-type: none"> · Involucra a su equipo en la búsqueda del objetivo. · Evalúa periódicamente el desempeño de los miembros de su equipo de trabajo, concientizándolos de los logros obtenidos en cada resultado; reconociéndoles los éxitos y los fracasos. 	<ul style="list-style-type: none"> · Es capaz de proporcionar las instrucciones adecuadas a sus colaboradores. · Mantiene un clima de cooperación entre los miembros del equipo, la disciplina y la cohesión interna.
Negociación	Capacidad para crear ambientes propicios de colaboración y dirigir o controlar discusiones, centrándose en el problema y no en la persona.	<ul style="list-style-type: none"> · Es capaz de separar el problema de la persona. · Prepara nuevas estrategias de la negociación, estudia todas las alternativas posibles para el acuerdo. 	<ul style="list-style-type: none"> · Es capaz de separar el problema de la persona en algunos casos. · Utiliza estrategias que ya conoce, no prepara nuevas. 	<ul style="list-style-type: none"> · No es capaz de separar el problema de la persona. · Intenta controlarse en las discusiones.
Orientación al servicio	Capacidad de conocer y entender las necesidades de los clientes internos y externos, satisfaciéndolas de una forma correcta.	<ul style="list-style-type: none"> · Es capaz de dar respuestas de elevada calidad a los clientes para mantener la satisfacción de éstos al máximo. · Busca la mejora continua. 	<ul style="list-style-type: none"> · Es capaz de mantener la satisfacción de los clientes en niveles aceptables. · Busca mejoras en sus servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> · Conoce las necesidades de los clientes e intenta satisfacer sus necesidades.

Trabajo en equipo	Capacidad de colaborar y cooperar con lo demás. De formar parte de un grupo y trabajar juntos.	<ul style="list-style-type: none"> · Es capaz de formar y organizar nuevos grupos de trabajo. · Se siente a gusto trabajando en equipo para ayudar a los demás, a la vez que aprende de ellos. 	<ul style="list-style-type: none"> · Participa activamente en los grupos de trabajo. · Motiva y anima a las personas del grupo. 	<ul style="list-style-type: none"> · Participa en las actividades del grupo de trabajo. · Posee cualidades para el trabajo en equipo.
Profesionales inteligentes	Capacidad de trabajar en equipo para compartir, construir y obtener beneficios del conocimiento.	<ul style="list-style-type: none"> · Diseña estructuras organizativas que facilitan el intercambio de conocimiento. · Trabaja en equipos para compartir sus conocimientos con los demás. 	<ul style="list-style-type: none"> · Comparte sus conocimientos y recoge el de los demás. 	<ul style="list-style-type: none"> · Aprovecha el trabajo en equipo para aprender de los demás.

8.2. ANEXO II: CUESTIONARIO EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS PERSONALES

Para poder responder con qué frecuencia se da la situación descrita, se facilitan los porcentajes (%):

- 0% = Nunca o casi nunca
- 25% = Pocas veces
- 50% = Habitualmente
- 75% = Muy frecuentemente
- 100% = Siempre o casi siempre

Por ejemplo: cuando llueve cojo el paraguas 0 25 50 75 100

En este caso, estaríamos indicando que cuando llueve cogemos el paraguas alrededor del 75% de las ocasiones.

La respuesta debe indicar sólo la frecuencia con la que cada profesional hace algo, independientemente de que le parezca positivo o negativo.

A la hora de rellenar el cuestionario no se deben dejar respuestas sin contestar, y recordar que lo más importante es responder con la máxima sinceridad teniendo en cuenta que no existen respuestas correctas o incorrectas.

AUTOCONOCIMIENTO	
Competencia: AUTOVALORACIÓN ADECUADA	
	PORCENTAJE
Reconozco mis puntos fuertes y débiles	
Me afecta que me corrijan o me hagan críticas, aunque sean constructivas.	
Sé cuando puedo hacer las cosas por mí mismo, sin pedirle ayuda a nadie	
Puedo desarrollar en mí nuevas y diversas habilidades.	
Competencia: CONCIENCIA EMOCIONAL	
Identifico con claridad mis sentimientos.	
Me doy cuenta de que mis pensamientos y mis sentimientos influyen en lo que digo y lo que hago.	
Soy consciente de que el rendimiento en el trabajo se puede ver afectado por el estado de ánimo.	
Sé cuáles son mis valores y objetivos más prioritarios.	

Competencia: AUTOCONFIANZA	
Sé obtener un adecuado rendimiento de mis capacidades.	
Tengo seguridad en mí mismo.	
En situaciones de duda evito tomar decisiones importantes.	
Expreso mis puntos de vista aun en aquellas ocasiones en que sé que no serán compartidos.	
AUTOGESTIÓN	
Competencia: AUTOCONTROL	
Puedo encauzar mis emociones negativas.	
Afronto las situaciones estresantes manteniendo mi equilibrio.	
A pesar de las presiones me concentro y pienso con claridad.	
Competencia: INTEGRIDAD	
Me comporto de forma coherente con mis principios.	
Hay que evitar decir lo que se siente o se piensa.	
Admito abiertamente mis errores.	
Cuando detecto una conducta poco ética no la ignoro y la afronto.	
Competencia: ADAPTABILIDAD	
Soy capaz de entender varios asuntos a la vez.	
Si las circunstancias lo requieren reorganizo mis prioridades.	
Adaptarme a los cambios me lleva mucho tiempo.	
Adapto mis respuestas y mis tácticas, según las circunstancias.	
Cuando analizo una situación, soy consciente de que puede haber muchos factores implicados.	
Competencia: LOGRO	
En el desarrollo de mi trabajo tengo presente el cumplimiento de objetivos.	
Afronto los retos en mi trabajo, asumiendo riesgos calculados.	
Aunque las tareas se lleven a cabo normalmente, veo necesario buscar formas diferentes de realizarlas mejor.	
Me esfuerzo por hacer mejor mi trabajo.	
Competencia: INICIATIVA	
Dedico tiempo a informarme sobre los avances de mi profesión.	
Creo que es necesario buscar las oportunidades.	
Aporto soluciones creativas y diferentes a los problemas.	
Si es necesario me salto las reglas y rutinas para llevar a cabo mi trabajo.	

Competencia: OPTIMISMO	
Creo que los problemas son una oportunidad para mejorar.	
Confío más en mis posibilidades de éxito que en las de fracaso.	
Tengo confianza en que las personas darán lo mejor de sí mismas.	
A la mayoría de los contratiempos se le puede encontrar una solución.	
Competencia: TRABAJO BAJO PRESIÓN	
En ocasiones de mayor volumen de trabajo mi rendimiento no se ve afectado.	
No me afecta pensar que la fecha de entrega del trabajo se acerca.	
Trabajo más eficazmente en situaciones de estrés.	
CONCIENCIA SOCIAL	
Competencia: EMPATÍA	
Escucho a mis compañeros y me intereso por su estado ánimo.	
Me pongo en el lugar de los demás, comprendiendo sus puntos de vista y sus sentimientos.	
Ayudo a los demás respetando lo que ellos creen que necesitan.	
Competencia: CONCIENCIA POLÍTICA	
Conozco las relaciones sociales que se establecen entre los miembros de mi organización.	
Desconozco qué factores influyen en la manera de actuar de mis clientes.	
Conozco los mecanismos internos y externos que rigen en una organización.	
Competencia: ORIENTACIÓN AL SERVICIO	
Detecto qué necesidad tiene los clientes para darles lo que precisan.	
Pienso que si un cliente está satisfecho es innecesario cambiar la forma de realizar el servicio.	
Si ayudo a alguien cuando lo necesita espero que me devuelvan el favor.	
Me limito a ofrecer mis servicios o productos a mis clientes, sin intentar orientarles.	
Competencia: ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA	
Me intereso por conocer la estrategia por la que se rige la empresa.	
Oriento mi trabajo a la estrategia de la empresa.	
Busco métodos de trabajo que sigan la estrategia de la empresa.	

Competencia: EXCELENCIA Y CALIDAD	
Me esfuerzo por conseguir los objetivos desarrollándolos de la manera más correcta.	
Me intereso por cumplir con la calidad exigida por el cliente.	
Propongo técnicas que permitan conseguir productos de mayor calidad.	
Competencia: CREATIVIDAD E INNOVACIÓN	
Aporto soluciones nuevas a problemas que puedan surgir en cualquier ámbito de trabajo.	
Colaboro en la búsqueda de nuevas soluciones.	
Pienso que para cualquier problema existe una solución adecuada.	
GESTIÓN DE RELACIONES	
Competencia: LIDERAZGO	
Implico a los empleados en compartir los fines de la organización.	
Intento conseguir que los trabajadores se centren más en las tareas diarias que en el objetivo común.	
Guío a los demás sobre cómo se puede hacer el trabajo.	
Competencia: INFLUENCIA	
Cuando lo creo conveniente persuado a los demás para convencerles de algo.	
Capto la atención de los demás cuando quiero exponer mis opiniones.	
Para llevar a la práctica una iniciativa es importante rodearse de personas que te apoyen.	
Competencia: DESARROLLO DE PERSONAS	
Conozco los intereses profesionales de las personas que trabajan conmigo.	
Sé qué capacidades y limitaciones tienen las personas que trabajan conmigo.	
Cuando los demás hacen bien su trabajo se lo hago saber.	
Cuando comento a un compañero un error que ha cometido le doy argumentos para poder mejorar.	
Comparto los conocimientos y facilito el desarrollo personal de los compañeros.	
Competencia: CATALIZACIÓN DE CAMBIOS	
Me doy cuenta cuándo son necesarios cambios en la empresa.	
Cuando hay que introducir cambios guío a los demás compañeros.	
Convenzo de la necesidad del cambio a aquellos que se oponen.	

Competencia: GESTIÓN DE CONFLICTOS	
Actúo con diplomacia cuando las circunstancias lo requieren.	
Ante un posible conflicto prefiero ignorarlo y dejar que se resuelva solo.	
En caso de conflicto desoigo lo que dicen las partes implicadas, pues cada una quiere ir en una dirección distinta.	
Competencia: TRABAJO EN EQUIPO	
Colaboro para que haya buenas relaciones personales en mi equipo.	
Me cuesta participar y cooperar con otras personas para realizar un trabajo.	
Reconozco que el éxito del equipo es gracias a todos y puedo compartirlo.	
Me identifico con la imagen y la reputación que pueda tener mi equipo.	
Competencia: GESTIÓN DE REDES	
Me intereso por conocer gente nueva que esté relacionada con la empresa.	
Organizo reuniones con personas que considero importantes para la empresa.	
Asisto a las reuniones que me proponen para conocer gente aunque no estén relacionadas directamente con mi puesto de trabajo.	
Competencia: NEGOCIACIÓN	
Intento solucionar los problemas que surgen con cualquier compañero.	
Elaboro nuevas estrategias para solucionar problemas.	
Cuando surge un problema lo puedo separar de la persona y trabajar sin que me afecte al trato con los demás compañeros.	
Competencia: PROFESIONALES INTELIGENTES	
Propongo el trabajo en equipo, ya que considero que es bueno para el intercambio de conocimientos.	
Intento aprender de los demás lo máximo.	
Organizo los grupos de trabajo de manera que pueda ser beneficioso para todos los componentes del grupo.	

8.3. ANEXO III: TEST EVALUACIÓN NIVEL INGLÉS

En este anexo se recogen los test para evaluar el nivel de inglés de los trabajadores de la empresa.

Existen test de varios niveles, desde A1 a B2. Al final de cada test aparecen las correcciones para comprobar las respuestas dadas a la hora de realizar el test y poder determinar si ese es el nivel de la persona.

NIVEL BÁSICO A1

TIME: 25 minutes

PASS MARK: If you have 25 right answers or more, go to *Nivel Básico A2*. If you do not have 25 right answers, you should study *Nivel Básico A1*.

READ THE TEXT. ARE THE STATEMENTS TRUE OR FALSE?

Dear Mike,

Hope you are OK. We are having a great holiday here. We arrived in Caernarfon, Wales, four days ago and we are staying in a small hotel in the old town. Yesterday we went to see the castle, and tomorrow we are driving to Snowdonia National Park.

At the moment we are sitting in a café in the city centre after spending a lot of money shopping. In the afternoon, we plan to relax on the beach.

People here are very friendly. They are easy to talk to. The main language here is English but about a twenty per cent of the Welsh can speak both Welsh and English. Next week we are visiting a village that has the longest place name in the world: Llanfairpwllgwyngyllgogerych -wyrndrobwllantysiliogogoch. Try to say that!

Laura

1. Laura has spent four days in Caernarfon.
2. Shopping is the only attraction for tourists in Caernarfon.
3. There are no shops in Caernarfon.
4. The locals are very friendly.
5. Everybody in Caernarfon speaks Welsh.
6. Laura wrote this letter from a village called.
7. Llanfairpwllgwyngyllgogerychwyrndrobwllantysiliogogoch is the largest village in the world.

CHOOSE THE BEST OPTION

8. "How many books _____?"

- A) he did write B) wrote him C) did he write

9. He _____ after dinner.

- A) usually drinks coffee B) drinks coffee usually C) coffee usually drinks

10. I'll buy you a present _____ you pass your exams in June.

- A) because B) if C) so

- 11. I'll relax _____ I finish all my exams in June.**
A) after B) before C) while
- 12. My mother's brother is my _____.**
A) aunt B) uncle C) nephew
- 13. When my friends call, ask _____ to leave a message.**
A) they B) their C) them
- 14. My sister doesn't eat _____ fish. She prefers meat.**
A) a lot B) many C) much
- 15. _____ a lot of new people in my class.**
A) They are B) There is C) There are
- 16. _____ have you had your car?**
A) How much B) How long C) What time
- 17. Ann can _____ a car.**
A) drive B) to drive C) drives
- 18. My sister is _____ my brother.**
A) younger than B) more young that C) younger that
- 19. Be quiet! We _____ to the music.**
A) are listening B) listen C) to listen
- 20. I always go to work _____ bus.**
A) in B) on C) by
- 21. Susan _____ out five minutes ago.**
A) has gone B) goes C) went
- 22. _____ to England this summer?**
A) Do you like to go B) Would you like to go C) Do you like going
- 23. We go to the cinema _____ weekend.**
A) next B) this C) every
- 24. Bermeo is _____ the coast.**
A) on B) in C) at
- 25. I have studied English _____ three years.**
A) during B) since C) for
- 26. What is _____ car in the market?**
A) the most safe B) the safest C) most safe
- 27. I go swimming _____ a week in winter.**
A) once B) one C) first

28. I went to the _____ to buy some aspirins.

- A) greengrocer's B) chemist's C) butcher's

29. It's raining a lot today. It's very _____.

- A) dry B) wet C) sunny

30. I would like to make a reservation for a _____ room.

- A) single B) view C) twice

31. I plan to _____ in a small hotel in Rome for a week in July.

- A) wait B) visit C) stay

32. _____ been to Paris?

- A) Have you ever B) Never have you C) Always have you

33. Which word has a different vowel sound?

- A) shut B) cut C) put

34. Which "h" is not pronounced?

- A) hand B) hello C) hour

35. Which word has a different main stressed syllable?

- A) Brazil B) Norway C) Egypt

RESPUESTAS TEST: NIVEL BASICO A1

1. T	19. A
2. F	20. C
3. F	21. C
4. T	22. B
5. F	23. C
6. F	24. A
7. F	25. C
8. C	26. B
9. A	27. A
10. B	28. B
11. A	29. B
12. B	30. A
13. C	31. C
14. C	32. A
15. C	33. C
16. B	34. C
17. A	35. A
18. A	

NIVEL BÁSICO A2

TIME: 25 minutes

PASS MARK: If you have 25 right answers or more, go to *Nivel Intermedio B1*. If you do not have 25 right answers, go to *Nivel Básico A2* or do the tests for *Nivel Básico A1*.

READ THE TEXT. ARE THE STATEMENTS TRUE OR FALSE?

The ITC, the Independent Television Commission, regulates commercial television in the UK. They make rules for everything: the content of programmes and advertising, the appropriate time to transmit certain materials, the technical quality of transmissions, etc. If broadcasters don't follow ITC rules, they are penalised. The Independent Television Commission also investigates complaints from the audience and publishes the results regularly. Here are some examples:

Three viewers complained about an advertisement for a famous fried chicken restaurant. They said it gave the impression that you received more than three pieces of chicken when you ordered chicken strips and that the container with sauce in the advert was larger than the one they sold in the restaurant.

The ITC decided that the visual content of the advert clearly gave the wrong impression. As a result, the advertiser had to change the image of the sauce container and add a title saying "3 for 2.15 pounds."

Another programme showed people taking extraordinary risks. Once one of them ate six glasses in front of the camera. Six TV viewers complained that children at home might do the same thing.

The ITC considered that the act was clearly presented as something very dangerous and not as something that children should do themselves. Consequently, the ITC decided that there was nothing illegal about the programme.

1. The ITC decides the appropriate time to show some programmes.
2. The ITC keeps its decisions secret.
3. The TV advert for the chicken strips showed more food than you actually got in the restaurant.
4. The advertiser for the chicken restaurant had to change some things in the TV advert.
5. The ITC penalised the broadcasters of the last programme mentioned in the passage.

CHOOSE THE BEST OPTION

6. _____ to the cinema last Saturday?

- A) Have you gone B) Did you go C) Went you

7. Both of them are good secondary schools, but this one is _____ than the other.

- A) nearer B) more nearer C) more nearly

8. Liz _____ some tea when her son came back home.

- A) was having B) has had C) has

9. You've never been to a Chinese restaurant, _____?

- A) have you B) don't you C) aren't you

- 10. You are never _____ to learn.**
A) enough old B) older enough C) too old
- 11. You have done your homework _____ than yesterday.**
A) more bad B) worst C) worse
- 12. Your sister would have more friends if she _____ out every day.**
A) would go B) went C) will go
- 13. The play will start _____ .**
A) at half an hour B) at half hour C) in half an hour
- 14. While my house _____ I'll live in Ann's flat.**
A) is paint B) is painted C) paints
- 15. Do you give and get presents _____ Christmas Day?**
A) on B) in C) at
- 16. If Liz _____ busy now, we'll come back later.**
A) will be B) is C) would be
- 17. My father is very _____ with the choice I made.**
A) pleasing B) pleasant C) pleased
- 18. It's the twins' birthday tomorrow. What _____ them?**
A) will buy B) do we buy C) shall we buy
- 19. I _____ breakfast in the morning because I'm always late.**
A) haven't B) don't have C) have never got
- 20. She is interested in _____ foreign languages.**
A) to learn B) learning C) learn
- 21. _____ fast you drive!**
A) How B) What C) What a
- 22. We don't have enough money, _____ we can't go skiing next month.**
A) so B) but C) as
- 23. A greengrocer's is a place _____ you can buy fruit and vegetables.**
A) where B) which C) that
- 24. People _____ work nights should be paid more.**
A) what B) who C) which
- 25. Which word has a different vowel sound?**
A) work B) third C) horse
- 26. Which word has the same consonant sound as "the"?**
A) thanks B) than C) thought

27. Which word has the same stressed syllable as “doctor”?

A) famous B) Japan C) believe

28. Which word is pronounced the same way as “hear”?

A) her B) here C) hair

29. - “Could you tell me where the cinema is?”

-“Walk _____ the station and you’ll see it.”

A) as soon as B) as far as C) as quick as

30. A _____ is somebody who represents people with legal problems.

A) plumber B) lawyer C) sailor

31. If you hate meat, you don’t eat _____.

A) beef B) grapes C) cabbage

32. Which of the following are not usually worn by a man?

A) tights B) socks C) slippers

33. When I got to work, I _____ my coat and hung it up behind the door.

A) put on B) tried on C) took off

34. My brother’s son is my _____.

A) nephew B) niece C) cousin

35. Which of the following is usually found in the kitchen?

A) armchair B) sink C) wardrobe

RESPUESTAS TEST: NIVEL BASICO A2

1. T	19. B
2. F	20. B
3. T	21. A
4. T	22. A
5. F	23. A
6. B	24. B
7. A	25. C
8. A	26. B
9. A	27. A
10. C	28. B
11. C	29. B
12. B	30. B
13. C	31. A
14. B	32. A
15. A	33. C
16. B	34. A
17. C	35. B
18. C	

NIVEL INTERMEDIO B1.1

TIME: 25 minutes

PASS MARK: If you have 25 right answers or more, go to Intermedio B1.2. If you do not have 25 right answers, go to Intermedio B1.1 or do the tests for Básico A1 y A2

READ THE TEXT. ARE THE STATEMENTS TRUE OR FALSE?

London is a city that is built on water. In the future the problem will be how to hold back that water. The Thames Barrier was built to stop London flooding if the level of the river rose dangerously high after rain. Now the danger comes from the water below London streets.

The city has a rising water table. This means that at some point water will start to get into the basements of many modern, tall buildings. This could cause their foundations to move.

There is a danger zone in central London where many important modern buildings are very much at risk. That risk becomes greater as you travel east from Westminster. In the Docklands area the cost of repair work to threatened buildings could be more than one hundred million pounds.

Many tall buildings in London have a similar design to Lever House in New York, which was built in the 1950s. It is these buildings that are in the greatest danger. The different conditions in New York mean they would be quite safe there, but in London their foundations will suffer if the city's water table continues to rise.

Since 1965 it has risen by nearly twenty metres under central London. Unfortunately, the people who designed the city's new buildings in the 1960s and 70s thought the level would stay as low as ever. As a result of their miscalculations the capital's tallest buildings and deepest tunnels are now in very real danger of flooding.

1. The Thames Barrier would stop the river from flooding London.
2. Water from the Thames could get into the basements of modern buildings.
3. Westminster is the area most at risk from flooding.
4. Lever House is in danger of flooding.
5. Architects in the 1960s and 70s knew the water table would rise.

CHOOSE THE BEST OPTION

6. ____ I told them the truth, they said they didn't believe me.

- i. A) Although B) Despite C) However

7. My brother ____ up at seven but not any more.

- i. A) uses to get B) usually gets C) used to get

8. Tom loves ____ chocolate but his doctor has advised him to eat some only twice ____ week.

- A) the / a B) --- / the C) --- / a

9. -" Where are the saw and the hammer?"

- "Who knows? They _____ be in the basement."

- A) need B) ought C) may

10.- Is that the lady _____ gave you the parcel?

- A) that B) ----- C) whose

11. . She promised _____ me but she never finds the time to do it.

- A) to help B) helping C) help

12. I have decided to exercise every day and eat healthy food _____ lose weight.

- A) for to B) to C) for

13. Did your son phone when he arrived _____ Italy?

- A) at B) in C) to

14. The president was annoyed because ten people left the room _____ his welcome speech.

- A) for B) since C) during

15. Find out the different -ed sound.

- A) planned B) planted C) climbed

16. Find out the different vowel sound.

- A) mine B) bike C) since

17. If you don't hurry, we are going to _____ the train to London.

- A) lose B) be late C) miss

18. She can't walk very well because she has got a terrible _____ in her left leg.

- A) hurt B) harm C) pain

19. The weather was _____ rainy that we had to stay at home.

- A) such B) such a C) so

20. Tom is _____ young _____ this jacket. He looks ridiculous.

- A) enough / to wear B) too / to wear C) too / for to wear

21. Drivers often complain that there is _____ parking space in the city because of road works.

- A) less B) fewer C) many

22. She gets up early in the morning and comes back home late at night, completely _____ after a hard workday.

- A) wealthy B) stressing C) exhausted

23. .I need a holiday. It is eight months since I _____ a day off.

- A) had B) was having C) have had

24. If you need some money, you can always _____ it from me.

- A) lend B) afford C) borrow

25. We really liked that house but it was too expensive for us. So, finally we decided that not buying it was the most _____ thing to do.

- A) sensible B) sensitive C) selfish

- 26. - "I'd like to know _____."**
 - "Well, he's quite shy but when you get to know him, he's very nice."
 - A) what Peter looks like B) what Peter is like C) how Peter is like
- 27. If I _____ you were waiting for me, I _____ much earlier.**
 - A) 'd known / 'd come B) knew / 'd come C) 'd known / 'd have come
- 28. When you travel to France you _____ take your passport. Your identity card is enough.**
 - A) mustn't B) don't have to C) must
- 29. Which word contains the same consonant sound as "ch" in "machine"?**
 - A) chemist B) information C) George
- 30. Which word has the same stress pattern as "promises"?**
 - A) experience B) advised C) politics
- 31. You'll just have to learn all those expressions _____ .**
 - A) by heart B) by word C) in memory
- 32. Please do not _____ to contact our office in case of any difficulty.**
 - A) hesitate B) delay C) deny
- 33. Keep the _____ if you think you may need to change that shirt.**
 - A) recipe B) registration form C) receipt
- 34. She is always hugging and kissing her friends; she's a very _____ girl.**
 - A) charming B) moody C) affectionate
- 35. All _____ for the job must fill in the correct form.**
 A) employees B) applicants C) employers

RESPUESTAS TEST: NIVEL INTERMEDIO B1.1

1. T	19. C
2. F	20. B
3. F	21. A
4. F	22. C
5. F	23. A
6. A	24. C
7. C	25. A
8. C	26. B
9. C	27. C
10. A	28. B
11. A	29. B
12. B	30. C
13. B	31. A
14. C	32. A
15. B	33. C
16. C	34. C
17. C	35. B
18. C	

NIVEL INTERMEDIO B1.2

This test measures the student's written comprehension and consists of four tasks.

Tasks	Marks	Estimated time	Level
1. Dying for money	7	15 minutes	<ul style="list-style-type: none"> - If you get less than 16 marks take the previous test: Nivel intermedio B1.1. - If you get 16-20 marks you can enroll for Nivel intermedio B1.2. - If you get 21-31 marks you can enrol for Nivel avanzado B2.1. Alternatively, you can proceed to take the next test: Nivel avanzado.
2. Were toads...	10	15 minutes	
3. Little Garden	7	15 minutes	
4. A bug`s Life	7	25 minutes	
	Total marks: 31	Total time: 1 hour, 10 min.	

Follow the instructions for each of the tasks and write your answers on the spaces provided below them. You will find the correct answers on the last page. For questions 1-7, read through the following text and then choose from the list A-J the best phrase given below it to fill each of the spaces. Write one letter (A-J) in each space provided. Some of the suggested answers do not fit at all. The exercise begins with an example.

DYING FOR MONEY

Bertie Golightly is an unusual name, (0) ..**A.** . Whereas most women in their early forties would be reasonably contented with a secure nine-to-five job, (1), Bertie prefers to earn her living in a more stimulating way: she spends her working day crashing cars, falling downstairs and pretending to drown in the River Thames.

Now aged 41, this remarkable English lady has been one of the world's leading stuntwomen for the past fifteen years. The work is extremely dangerous (2) One of her most frightening adventures happened recently when filming a British television series. Bertie played a girl in a mink coat who had got her ring stuck in a car door handle: for this scene she was dragged around a multi-storey car park at 60 miles an hour. Although Bertie's feet were protected by steel industrial boots, the toe-caps wore right through (3) Fortunately he stopped, but as Bertie said, "another few seconds and I'd have been in real trouble."

What makes someone like Bertie Golightly lead such a hazardous existence? It certainly isn't money, (4) Bertie herself isn't sure why she chose this career. All she remembers is that she was working as a chemical researcher (5) for a film. She enjoyed the work so much that she decided to look for more: "it was such tremendous fun, I just had to carry on."

Bertie doesn't really know what fear is. Stuntwork is very much a man's world (6) Bertie maintains that "stuntmen are allowed to specialize; stuntwomen have to accept any assignment thrown at them." This tough lady accepts, however, that one day she will have to give up this extraordinary profession. In preparation for the future she has already set up a high class fashion dress agency in Bradford-upon-Avon. But Bertie Golightly finds choosy clients (7) : in her own words, "really, it's easier to hang under helicopters than run a shop."

A. but then Bertie Golightly is an unusual lady (EXAMPLE)

- B. harder to cope with than most dangerous stuntwork
- C. so she was told to take judo lessons
- D. as the pay for this type of work isn't much above the average salary
- E. and there is no such thing as life insurance
- F. if a woman wants to succeed
- G. and the driver was unable to hear her screams
- H. when she was talent-spotted to do a wild side-saddle ride
- I. or else with running a home and family
- J. and thus female performers are obliged to show even greater courage

For questions 8-17, read the following passage and decide which of the three options A, B, or C best fits each gap. The first one has been done for you as an example.

WERE TOADS ON THE ROAD SENSING A QUAKE?

Now this is (0) In early May a massive toad migration perplexed people in a village near Mianzhu, Sichuan province. Hundreds of thousands of the amphibians were milling around near a pharmaceutical factory, many getting crushed (8) passing cars on the road, according to the West China Urban Daily on May 10.

The paper (9) that some residents were wondering if the weird animal behaviour could portend an impending disaster. Others interviewed on local TV thought the toad congregation was a lucky sign (10) "They appeared in 2008, the year China hosts the Olympics. Maybe even animals are coming out to welcome the Olympics!" speculated one, who said he (11) such an assembly of toads before.

Experts of the local Forestry Bureau (12) to check it out. The scientists found a large number of the amphibians hopping around in a drainage ditch behind the factory, where the water was (13) elsewhere. Bureau head Shu Shi was quoted as saying the fact that it was the final phase of the toadbreeding season, plus two days of nonstop rain and the warmer temperature of the ditchwater, had created perfect conditions (14) the creatures to hatch and then hop *en masse* to higher ground: "This is a normal phenomenon, it has (15) to do with a natural calamity."

The official reassured residents that toads were not a bad sign, but (16) were good for the farming population because they kill mosquitoes and protect crops. "This is a good thing. It shows the environment in Mianzhu is (17) better and better", a spokesperson said.

0 A funny **B bizarre** C ordinary

8 A with B through C by

9 A reported B advised C suggested

10 A although B despite C instead

11 A 'd never seen B 'll never see C was never seeing

12 A sent B were sent C will send

13 A warmer than B as warm C the warmest

14 A by B for C of

15 A all B everything C nothing

16 A as well B in fact C even

17 A getting B improving C turning

For questions 18-24 read the following passage and complete each gap with one suitable word from the list provided. Each of these words can be used only once. There are some words you will not need.

LITTLE GARDEN

Whether you think that garden gnomes are fun and playful (0) ..., or that they are ugly and take away from the beauty of any garden, most people seem to view them with affection and amusement. Many English gardeners happily display their collection of garden gnomes as part of a water display or as a centrepiece to a (18) ... flowerbed.

Ardent enthusiasts travel many miles to add a sought-after gnome to their collection. Such collectors search out gnomes with fishing rods, gnomes (19) ... wheelbarrows, gnomes dancing, or even gnomes simply sitting on a mushroom and serenely watching the world go by. However, the majority of professional gardeners see garden gnomes as a blight on good gardening, an unwelcome sign of the sort of kitsch taste that many of us secretly love!

Whatever your personal view, most people generally assume that garden gnomes are not especially (20) ... or dangerous. So it comes as a(n) (21) ... to many to discover that a group of garden gnomes is responsible for the injury – and even death – of many experienced and intrepid explorers and adventurers.

(22) ..., a group of garden gnomes lies hidden at the bottom of a deep lake called Wastwater, in the Lake District in the north of west England. A young diver first placed a garden gnome at the bottom of the lake as a joke to amuse other divers experienced enough to swim in the treacherous waters of the lake. The idea spread.

(23) ..., the presence of these otherwise charming gnomes is having tragic fatal consequences for many visitors to the lake. As the fame of Watswater garden gnomes grows, a(n) (24) ... number of divers come to the lake to add their own gnome to the garden, or simply to see this weird, very English kind of folly for themselves. Sadly, the lake's cold, dark waters are proving to be treacherous and fatal for all too many of the increasingly inexperienced divers swimming in the depths.

AMAZINGLY	CHARMING	EXCEEDING	HARMFUL
INCREASING	ORNAMENTS (0)	PUSHING	SHOCK
TRAUMA	UNFORESEEN	UNFORTUNATELY	

Read the following text and for questions 25-31 choose the correct option a), b) or c). The first one (0) is the example.

A BUG'S LIFE

As a general rule insects get a very bad press. For a start, insects are not considered to be cuddly or cute. Most people have an instinctive hatred of creepy crawlies and shudder at the mere sight of them. Of course, insects have not really helped themselves to improve their rather unpleasant image. Over the centuries, insects have been responsible for spreading terrible diseases such as malaria, sleeping sickness and plague. Insects such as locusts have also consumed crops before they are harvested causing famine and starvation. However, despite such damning evidence, perhaps it is now time to redress the balance and consider life without insects. The startling truth is that without insects humankind would simply not survive.

Insects are the primary food source for the majority of reptiles, amphibians and birds. Deprived of their food source, such animals would quickly die out. Without insects, flowering plants would not be pollinated and would fail to reproduce. In addition, insects are nature's foremost recyclers. Without insects to recycle the nutrients in dead animals and plants, the earth would swiftly cease to contain essential nutrients - with devastating results. Eventually, if there were no insects, only wind pollinated plants would survive and the land would be inhabited by only a sparse and meagre animal life. Insects are, in effect, our environmental saviours.

Insects are also astonishingly diverse. Indeed, insects and arthropods, being animals with external skeletons, are more diverse than any other class of plant or animal on the planet. Insects were in existence at the very dawn of life on Earth, first appearing over 400 million years ago.

Today, scientists have recorded over 900,000 species of insects, more than all other known plants and animals. However, scientists reckon that there are 3 or even 6 million insects still unnamed. As the renowned naturalist, Sir David Attenborough, comments, "We go on making films about lions and wildebeest when there are thousands of unbelievably dramatic stories, totally unknown and untouched, just out there".

One of the biggest groups of insects is the beetle. There are approximately 330,000 named species of beetle in the world. And although scientists do not know why there should be so many types of beetle, it is thought that the process of co-evolution may be the root cause for the profusion of these tiny creatures. Co-evolution occurs when the evolution of one animal spurs on and forces the development of another species. For example, as plants evolved ways of preventing beetles from eating them, the beetles diversified to ensure that they could continue feeding on the plants. Co-evolution creates a self-perpetuating cycle of diversification that is highly unlikely to come to an end any time soon.

There are a number of explanations for the amazing success of insects. They are particularly mobile creatures. The typical insect structure, comprising a head, thorax and abdomen with six legs and a set of wings, is particularly mobile and robust. Insects are also capable of changing form, or metamorphosing, and consequently are able to exploit separate forms of food and habitat whether on land or in the water.

0. According to the text, most people

- a) do not mind insects.
- b) have a fondness for insects.
- c) **instinctively hate insects. (EXAMPLE)**

25. Throughout history insects have

- a) helped cure serious illnesses.
- b) prevented people from having enough to eat.
- c) stopped the crops from ruining.

26. Without insects

- a) other animals would become extinct.
- b) pollination would not take place.
- c) only rare animals would be nutritious.

27. Which of the following statements about insects is false?

- a) Most of them are unclassified.
- b) They have no skeleton.
- c) They have existed longer than any other species.

28. Beetles

- a) are unlikely to develop.
- b) have evolved together with plants.
- c) are less abundant than they used to be.

29. According to the article, insects

- a) can survive on water only.
- b) easily adapt to new environments.
- c) have difficulty moving.

30. What is the meaning of the word "startling" as used in paragraph 1?

- a) Expected.
- b) Simple.
- c) Surprising.

31. What is the meaning of the word "swiftly" as used in paragraph 2?

- a) Rapidly.
- b) Gradually.
- c) Easily.

RESPUESTAS TEST: NIVEL INTERMEDIO B1.2

1. I	17. A
2. E	18. charming
3. G	19. pushing
4. D	20. harmful
5. H	21. shock
6. J	22. amazingly
7. B	23. Unfortunately
8. C	24. increasing
9. A	25. b
10. C	26. a
11. A	27. b
12. B	28. b
13. A	29. b
14. B	30. c
15. C	31. a
16. B	

NIVEL AVANZADO B2

This test measures the student’s written comprehension and consists of four tasks.

Tasks	Marks	Estimated time	Level
1.The Naked Truth	7	15 minutes	- If you get less than 16 marks take the previous test: Nivel intermedio B1.2. - If you get 16-24 marks you can enrol for Nivel avanzado B2. - If you get 25-31 marks you can enrol for C1.
2. The Invisible Man	10	15 minutes	
3. England beats US in health stakes	7	15 minutes	
4. In the dog house	7	30 minutes	
	Total marks: 31	Total time: 1 hour, 15 min.	

Follow the instructions for each of the tasks and write your answers on the spaces provided below them. You will find the correct answers on the last page.

For questions 1-7, read through the following text and then choose from the list A-J the best phrase given below it to fill each of the spaces. Write one letter (A-J) in each space provided. Some of the suggested answers do not fit at all. The exercise begins with an example.

THE NAKED TRUTH

By bill lithgoe

In the words of Plato, “when experience showed that it was better to strip than to cover the body, (0) ..J.. was overwhelmed by what logic declared to be the best”. In Sparta, "the girls stripped for processions, dances and choruses at the temples, (1) The stripping of the maidens involved no shame”.

In modern Greece, things are a little different. Nudity in the wrong place can lead to a prosecution for outraging public morals, (2) When tourist authorities tried to open the first official nudist camp in Greece, people were prevented from using it (3) “Nudism is a fashion which serves Satan to humiliate the world, and cause scandal and the perdition of souls”, they declared.

Elsewhere in Europe attitudes to nudity vary. In England, for example, nudity isn't much of an issue: this is largely a consequence of the weather. In France the authorities have endeavoured (4) A court ruled that the sacking of a topless female clerk was justified. The judge said, “Modern trends allow women to bare their breasts on the beach but this tolerance does not extend to the workplace (5) ”.

In Italy pragmatism rather than politics prevails. In Tropea the local council has decided to crack down on nude bathers, and the police intend to enforce a law (6) The law does, however, permit certain exceptions consisting of “beautiful naked women in a position to exalt the attractiveness and femininity of their bodies.” Times may have changed, but (7) would undoubtedly have pleased Plato.

And Spain ? Go to the beach and see for yourself.

- A by a demonstration of black-clad Orthodox priests
- B such an interpretation of the law
- C except in the case of cabaret artists
- D with the youths present as spectators
- E to make a distinction between business and pleasure
- F and a spell of between ten days and a fortnight behind bars
- G possibly young women
- H to take a rather dim view
- I forbidding most people to go naked on the beach
- J what the eye thought was ridiculous (EXAMPLE)

For questions 8-17, read the following passage and decide which of the three options A, B, or C best fits each gap. The first one has been done for you as an example.

THE INVISIBLE MAN

One day, not long (0) ..after.. I had started working for him, Mangiarotti said: 'That's enough for today. Clear up, (8) ? I'll be back in ten minutes.' It was typical of him to spring surprises on people, to do things without warning or explanation. I cleaned the paint brushes carefully, (9) that Mangiarotti would make a fuss (10) a tiny speck of paint remained on them. I wasn't scared of him exactly, but he was a man with a sharp tongue, and I tried (11) him. I packed (12) in the proper, Mangiarotti order: ladders on the left, buckets on the right, and so on.

After about quarter of an hour a car pulled up, and there was Mangiarotti, at the steering-wheel of an old black Citroën. His face was gloomy (13)

'Get in !' he said. The car pulled away quickly with a squeal of tyres before I'd (14) had a chance to close the door.

'Where are we going ?' I asked.

He did not reply, (15) was his way of telling me to mind my own business. I decided to settle back and enjoy what I could of the ride – after all, it was better than standing on a ladder painting shop fronts. I hadn't the slightest idea where we were going, but we were soon out of Paris and in open countryside. With typical suddenness, Mangiarotti screeched to (16) stop by the roadside and switched off the engine. I looked at him. He was staring straight ahead. I followed his gaze, but all I (17) see was a country road with a hedge running alongside it.

- | | | | | | | |
|----|---|---------------|---|-----------------|---|--------------|
| 8 | A | won't you | B | do you | C | will you |
| 9 | A | knowing | B | having known | C | being known |
| 10 | A | if even | B | even though | C | unless |
| 11 | A | not upsetting | B | so as not upset | C | not to upset |
| 12 | A | everything | B | all | C | each |
| 13 | A | as normal | B | as usual | C | like usual |
| 14 | A | yet | B | just | C | hardly |
| 15 | A | that | B | which | C | what |
| 16 | A | the | B | a | C | -- |
| 17 | A | would | B | should | C | could |

For questions 18-24 read the following passage and complete each gap with one suitable word from the list provided. Each of these words can be used only once. There are some words you will not need.

ENGLAND BEATS US IN HEALTH STAKES

Middle-aged English people are “much healthier” than their American (0) , even though the US spends far more on medical care than the UK, according to a large international study published today in the Journal of the American Medical Association.

Americans have significantly higher (18) of diabetes, heart disease stroke, lung disease and cancer than English people in the 55 to 64 age group.

Sir Michael Marmot, professor of epidemiology at University College London, who led the British arm of the study, said the (19) would surprise international health policy experts. His US colleague, James Smith of the Rand Corporation in California, added: “You don’t expect the health of middle-aged people in these two countries to be too different, but we found that the English are a lot healthier than the Americans.”

(20) in both countries were limited to whites and excluded recent immigrants, so as to control for racial and ethnic (21)

“This study challenges the theory that the greater heterogeneity of the US population is the (22) reason the US is behind other industrialised nations in some important health (23),” said Richard Suzman, programme director at the US National Institute on Ageing, which co-funded the research.

Prof. Marmot suggested that, while the (24) provided by the British state health service was not superior to the private US system, it provided important psychological reassurance.

COUNTER-PARTS (0)	COUNTS	DISCOVERIES	FACTORS
FINDINGS	HEALTHCARE	MAJOR	MEASURES
RATES	SAMPLES	VITAL	

Read the following text and for questions 25-28 choose the correct option A), B) or C).

IN THE DOG HOUSE

Britain has become a nation of dog lovers, keeping an estimated seven million dogs as pets. However, there is little love for dogs on display when the annual statistics for stray dogs are released by animal welfare organisations.

Considered the world’s oldest and most famous dogs home, Battersea Dogs Home rescues, reunites, rehabilitates and re-homes lost, abandoned or given up dogs. Many of the dogs it has rescued are lost and eventually reunited with their owners. However, the remaining dogs are unclaimed, and it is hard to know whether they have been lost or abandoned.

Dog licenses are not mandatory in the UK and so there is no national register of dog owners. And while many animal welfare organisations would like to see a dog registration scheme introduced, it is thought that such a scheme would not deter irresponsible owners abandoning animals as it would be unlikely that those owners would register their animals in the first place. Although it is recommended that dogs have a microchip inserted in the skin, not all owners have this done.

Consequently it is very difficult to work out the number of abandoned dogs. The reasons for abandonment can’t be certain but they are likely to be the same as those given by people when they give up a dog to the home. The usual reasons are: owners can’t cope

with training a puppy; the animal has grown too big; homes can't be found for unwanted litters of puppies; the dog has a behavioural problem; and the owner is allergic to the animal.

The Home, which takes in cats as well, has no time limit for keeping an animal: "The only time we ever put a dog down is if it is very sick or extremely aggressive and there is no way we can be responsible to re-home it," says Emeny. The current longest-resident dog at Battersea is Cat, who has been at the Home for a year and a half. "She's very lovely. We can't just give her to anyone and that's why it's important that we vet every person who wants to take a dog away."

The vetting process involves interviews, meetings with the dog and home visits, both before re-homing and after. If necessary people will be told that they can't take a dog or a cat because they do not have the right home environment.

Even though the numbers of strays that Battersea is dealing with every year remains fairly constant, Emeny says that she hopes that people are becoming more responsible and listening to messages such as the famous catchphrase of the Dogs' Trust: "A dog is for life, not just for Christmas." Yet, she admits that the Home's busiest time is during the summer when it picks up more strays.

In order to try and control the numbers of dogs being bred and becoming strays, Battersea neuters all its dogs and will give a discount voucher to new owners for any dog that is too young to be neutered before being re-homed.

When Battersea Dogs Home (www.dogshome.org) opened in 1860, many critics considered spending time and money on animals immoral with so many poor people in London. As a registered charity it has never received any government funding but that has not prevented it caring for nearly three million dogs. Sadly, almost a century and a half since opening, is still being kept busy.

By Amanda August

25. A dog registration scheme would be advisable

- A) so as to prevent irresponsible dog owners from abandoning their pets.
- B) though abandonment of dogs would still occur.
- C) in order to have microchips inserted in the dogs' skin.

26. The reasons given for the abandonment of dogs include

- A) difficulty to deal with the dog's education.
- B) need for bigger houses for new-born dogs.
- C) incompatibility with the animal's character.

27. The vetting process enables The Battersea Home

- A) to reject an unsuitable home or owner.
- B) to set up a database of potential owners.
- C) to ensure the visits to the pet after being re-homed.

28. Battersea Dogs Home

- A) sorted out a moral dilemma at the time of being built.
- B) has contributed to the decrease in the number of stray dogs.
- C) continues with its activity despite the lack of support.

For questions 29-34 find the word or phrase in the text which corresponds to the following meanings:

- 29. published, made public =
- 30. compulsory =
- 31. to calculate =
- 32. to sacrifice =
- 33. to check, to examine carefully =
- 34. ticket used instead of money =

RESPUESTAS TEST: NIVEL AVANZADO B2

The Naked Truth (7 marks)

1	2	3	4	5	6	7
D	F	A	E	C	I	B

The Invisible Man (10 marks)

8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
C	A	A	C	A	B	C	B	B	C

England beats US in health stakes (7 marks)

18	19	20	21	22	23	24
rates	findings	samples	factors	major	measures	healthcare

In The Dog House (7 marks: questions 25-28 1 mark each; questions 29-33, 0.5 marks each)

25	26	27	28
B	A	A	C

29	30	31	32	33	34
released	mandatory	work out	to put down	to vet	voucher

8.4. ANEXO IV: EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS

En este anexo se presentan los resultados de los cuestionarios de evaluación para las competencias personales realizados por cada uno de los trabajadores de la empresa, así como los niveles de desarrollo de las competencias técnicas relacionadas con el puesto de trabajo, las cuales aparecen en el diccionario de competencias técnicas (Anexo I). A la hora de mantener la entrevista se determinan cuales son las competencias que pueden estar relacionadas con el puesto y el nivel de desarrollo en las mismas.

- **Competencias personales**

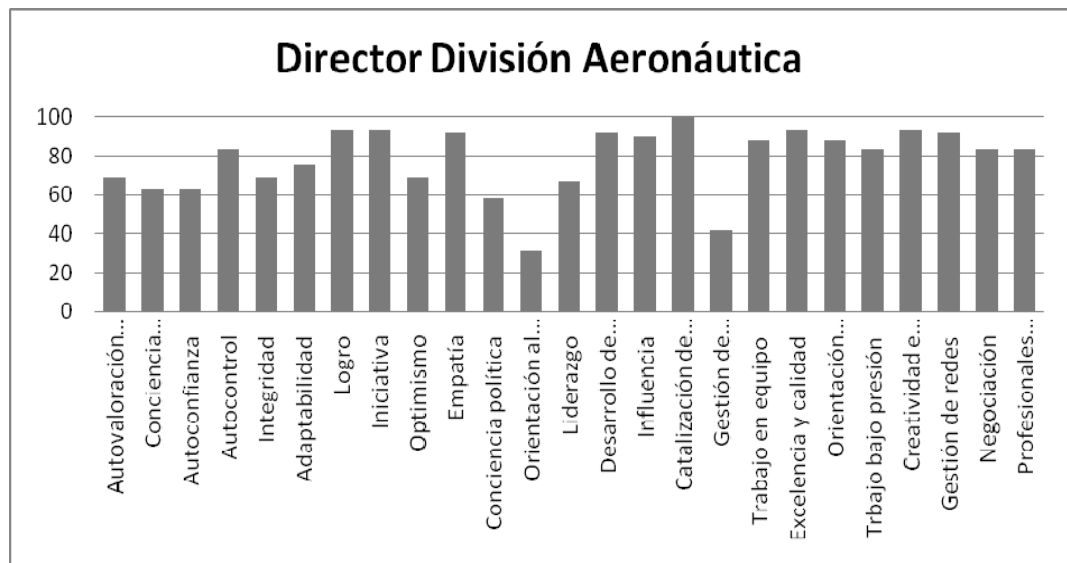
En los gráficos que aparecen en este apartado se pueden ver los resultados obtenidos por cada trabajador comparándolos con la media de los resultados obtenidos por todos los trabajadores de la empresa.

Como se ha visto en el apartado 5, las áreas a evaluar según las competencias son las siguientes:

AREAS	COMPETENCIAS
Autoconocimiento:	Autovaloración adecuada Conciencia emocional Autoconfianza
Autogestión:	Autocontrol Integridad Adaptabilidad Logro Iniciativa Optimismo Trabajo en equipo
Conciencia social:	Empatía Conciencia política Orientación al servicio Excelencia y calidad Orientación estratégica Creatividad e innovación
Gestión de relaciones:	Liderazgo Influencia Desarrollo de personas Catalizador de cambios Gestión de conflictos Trabajo en equipo Gestión de redes Negociación Profesionales inteligentes

Estudiando los resultados obtenidos para cada una de las competencias se pueden evaluar las áreas en las que se han englobado dichas competencias.

A través de un cuestionario de autoevaluación, la persona evaluada valora el grado de desarrollo de diversas competencias genéricas que pueden ocupar un papel clave en su desempeño profesional. En las siguientes gráficas se puede determinar que las competencias en las que la persona evaluada puede mejorar son aquellas en las que se han obtenido valores por debajo de 35, mientras que las que están por encima de 70 son aquellas en las que destaca por su alto desarrollo.

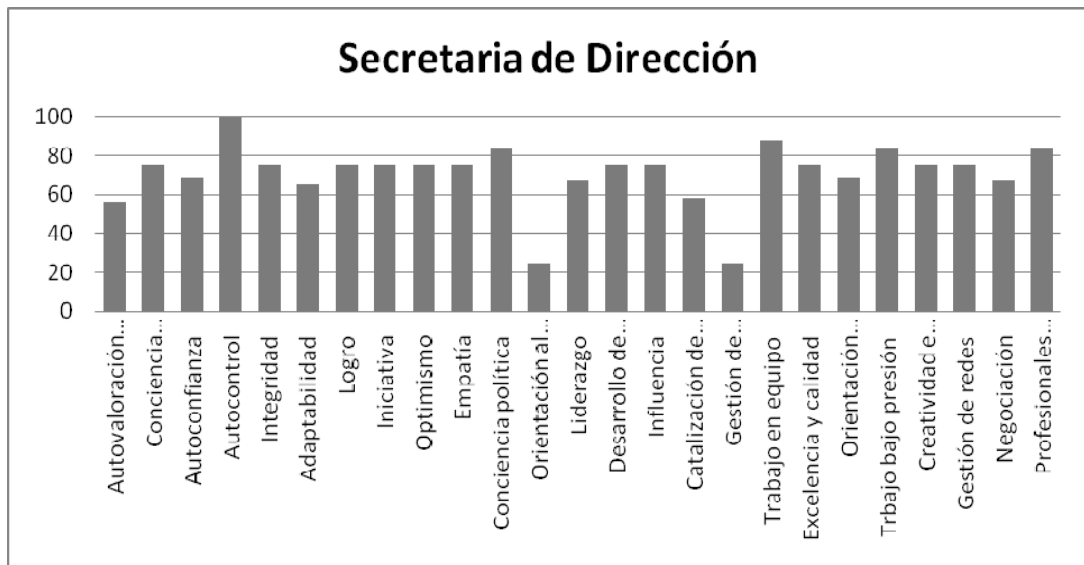


El trabajador que desempeña el puesto de director de la división aeronáutica ha demostrado según la realización del cuestionario que en las áreas de autogestión y gestión de relaciones presenta un alto nivel de desarrollo.

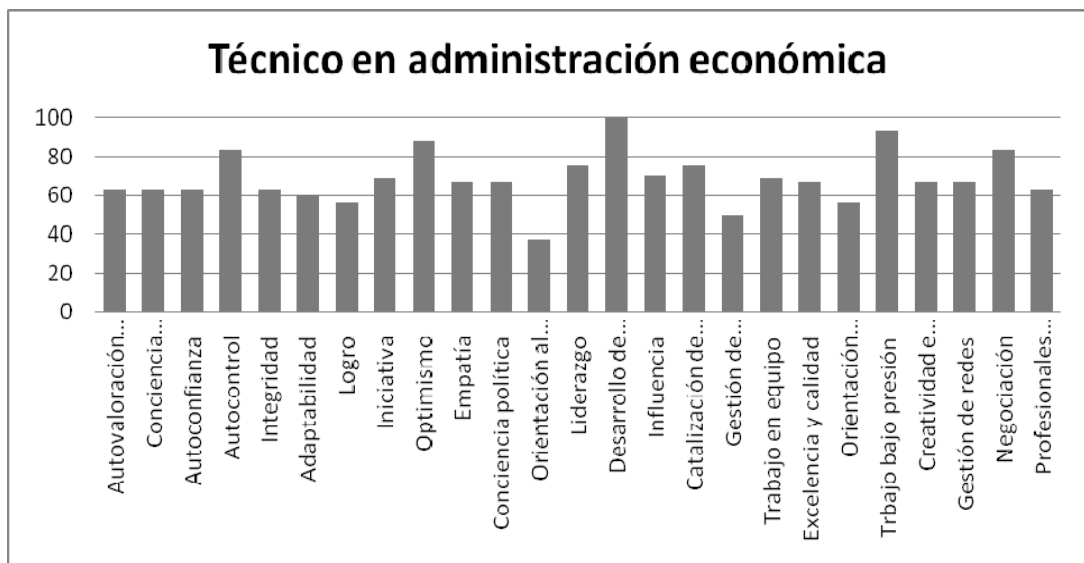
Teniendo en cuenta el puesto que desempeña dentro de la empresa, es muy favorable que presente valores superiores a la media en las competencias relacionadas con estas áreas, pues es importante que presente un alto logro personal e iniciativa para poder así guiar a las personas que tiene a su cargo y conseguir de este modo que la empresa se mantenga y avance.

Puede verse que presenta valores más elevados en las competencias relacionadas con el logro, la iniciativa y así como en liderazgo y desarrollo de personas. Con esto podemos sacar la conclusión de que es una persona adecuada para el puesto que desempeña, pues debe ser una persona que se preocupe por la empresa y por las personas que están a su cargo.

Por otro lado, se ve que hay claramente dos competencias en las que presenta valores más bajos: orientación al logro.

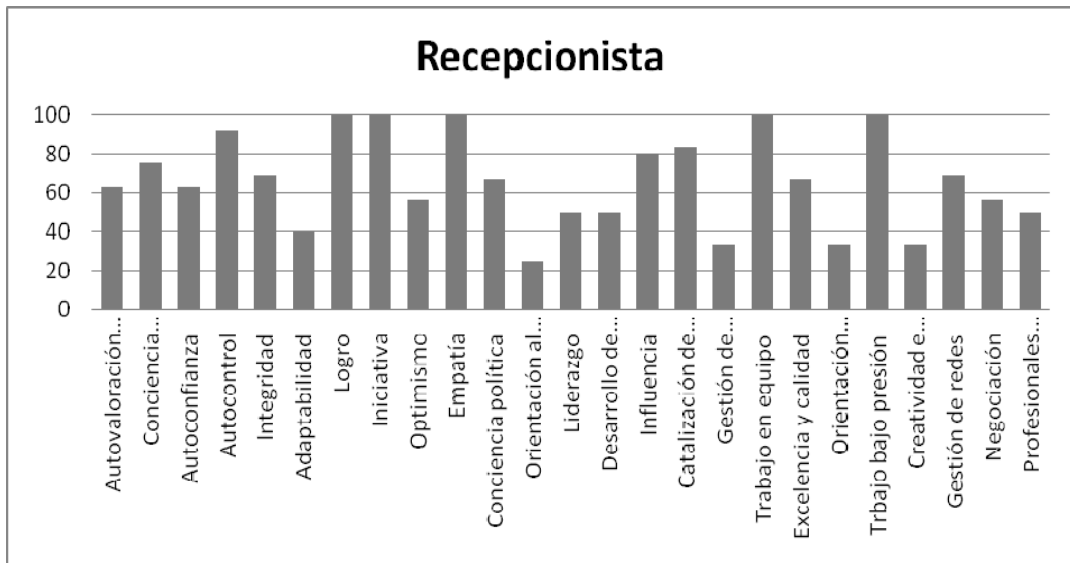


Esta persona no destaca ni por encima ni por debajo en ninguna de las competencias, todos los valores que ha obtenido en el cuestionario son valores que se encuentran dentro de la zona aceptable de desarrollo. Por lo tanto no se puede determinar a primera vista en qué competencias tiene que mejorar, ya que hay que esperar a ver las fichas de los puestos de trabajo.



A primera vista este empleado no requiere un desarrollo muy alto en ninguna competencia en particular, pues los valores obtenidos se encuentran dentro de la zona aceptable. Sólo destacan: autocontrol, optimismo y desarrollo de personas, en las que esta persona ha sacado valores muy elevados que demuestran un desarrollo alto de estas competencias.

A pesar de que los valores obtenidos son buenos, se llevará a cabo un estudio para comprobar que el nivel de desarrollo que presenta la persona en cada competencia es el que requiere el puesto que desempeña.



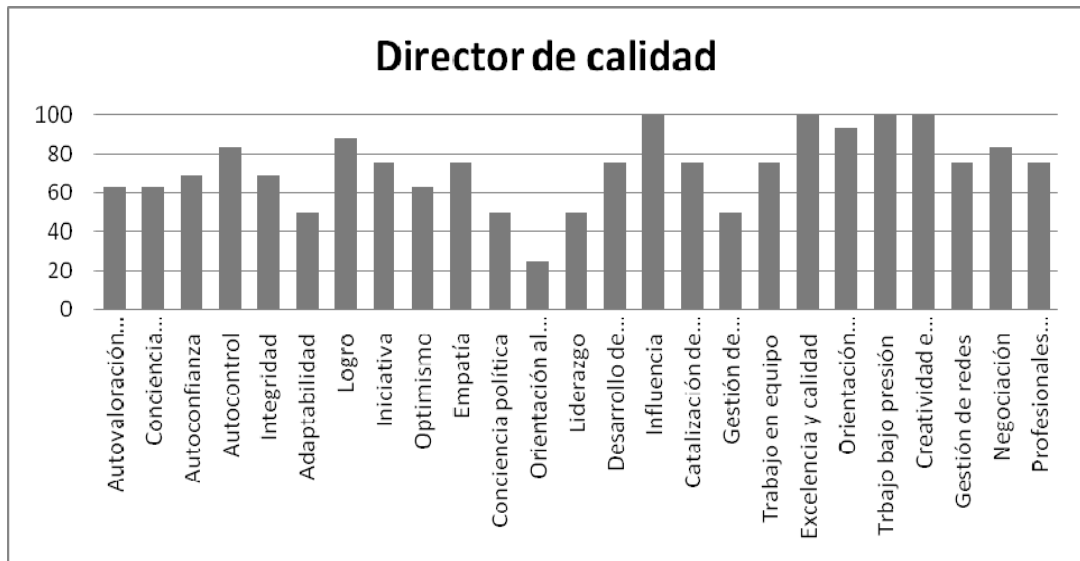
Los valores que ha obtenido este empleado son más variados, requiriendo una formación clara en orientación al logro y gestión de conflictos; y destacando con valores de alto desarrollo en autocontrol, logro, iniciativa, empatía y trabajo en equipo.

Además de estas competencias que destacan claramente a la alta o a la baja, en la zona intermedia se encuentran competencias que están dentro de la zona de desarrollo pero no destacan tanto como las mencionadas, por lo que será necesario comprobar cuales son las competencias en las que tiene que mejorar teniendo en cuenta los valores requeridos por el puesto de trabajo.

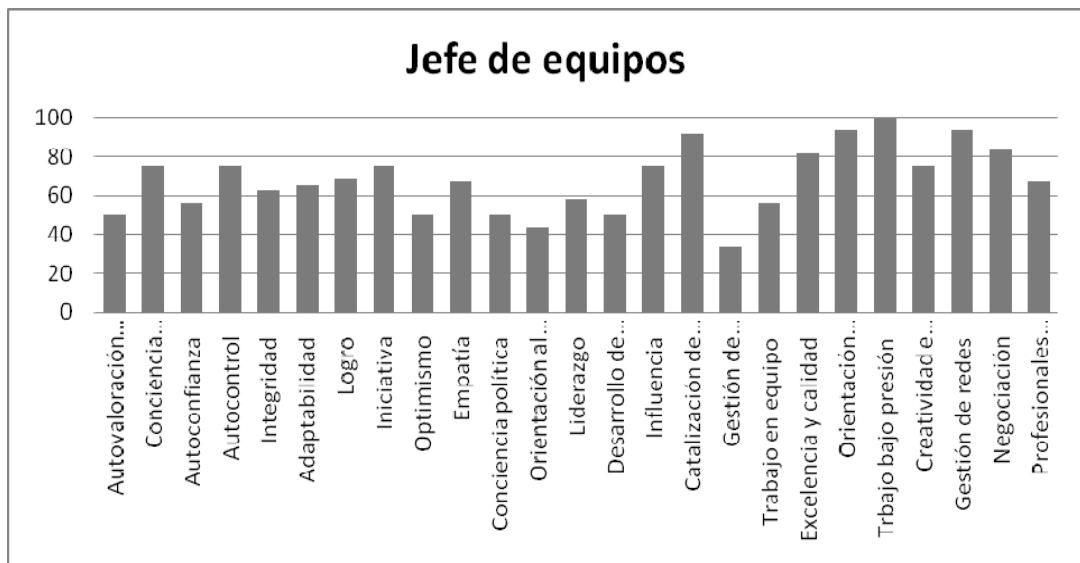


Esta persona ha obtenido valores muy parecidos en todas las competencias. Teniendo en cuenta el puesto que desempeña el hecho de que tenga alto desarrollo en iniciativa es

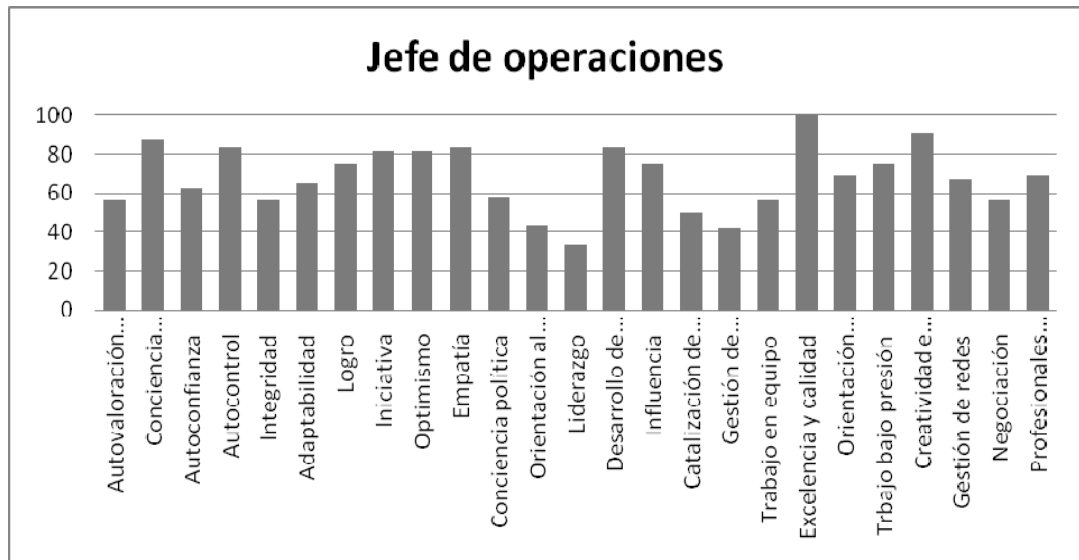
bastante favorable, puesto que se encarga generalmente del control de la producción, por lo que necesita tener iniciativa para tomar decisiones en ocasiones inesperadas que se presenten.



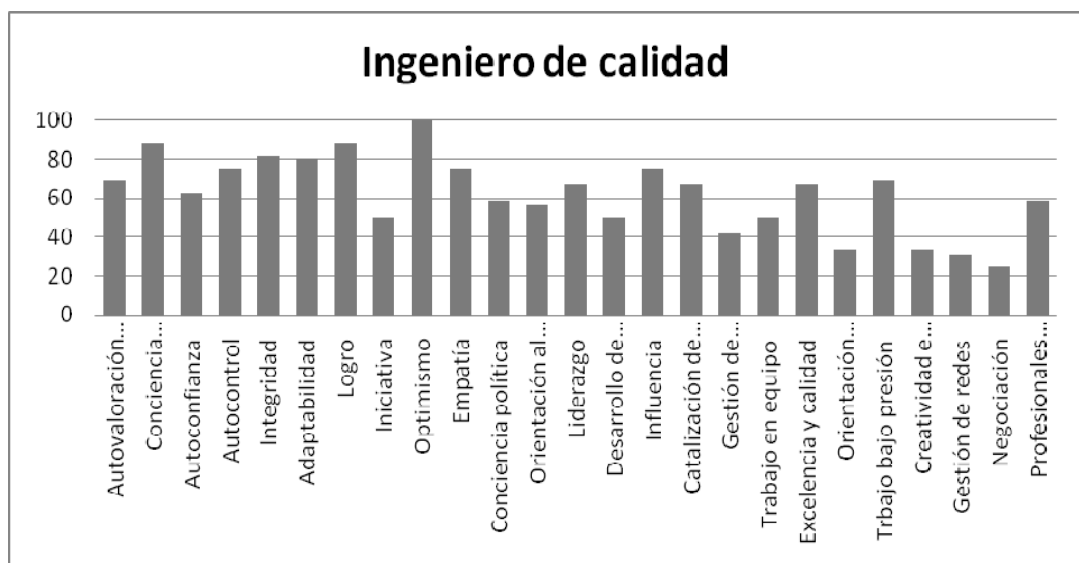
Basicamente según lo obtenido en los resultados del cuestionario se observa un alto desarrollo en influencia, estando el resto de competencias dentro de valores intermedios.



A pesar de que se observan valores intermedios en la mayoría de las competencias para este empleado, a la hora de analizar más concretamente el puesto puede que se observe que se necesita mejorar y desarrollar alguna de las competencias, ya que algunas competencias requieren valores elevados dependiendo del puesto desempeñado.

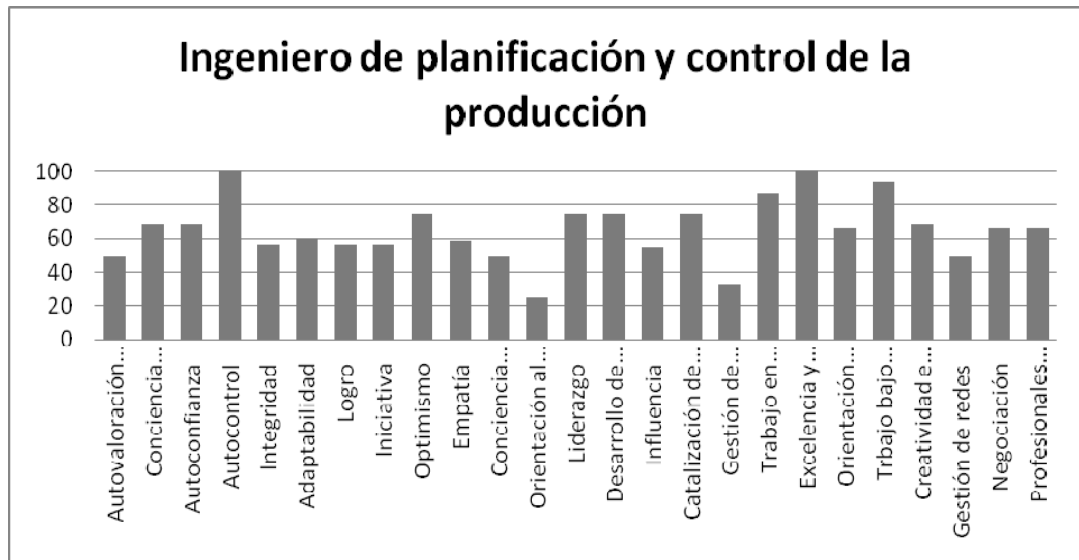


Esta persona no presenta deficiencias en ninguna competencia en concreto que destaque mucho entre de las demás, todas se encuentran en niveles normales de desarrollo. Por lo tanto, a la hora de realizar el estudio habrá que ver cuales son las exigencias del puesto de trabajo que desarrolla dentro de la empresa.

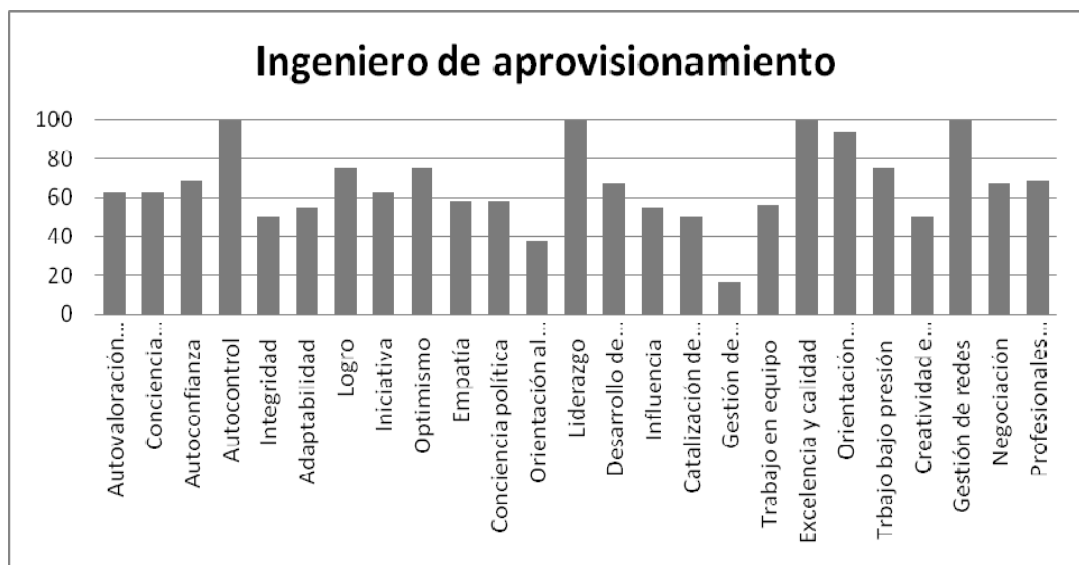


Aunque si se comparan con los valores de la media puede parecer que esta persona necesita desarrollar algunas competencias, teniendo en cuenta las zonas en la que se encuentran no es necesario desarrollar ninguna de las competencias pues ninguna presenta valores por debajo de 35.

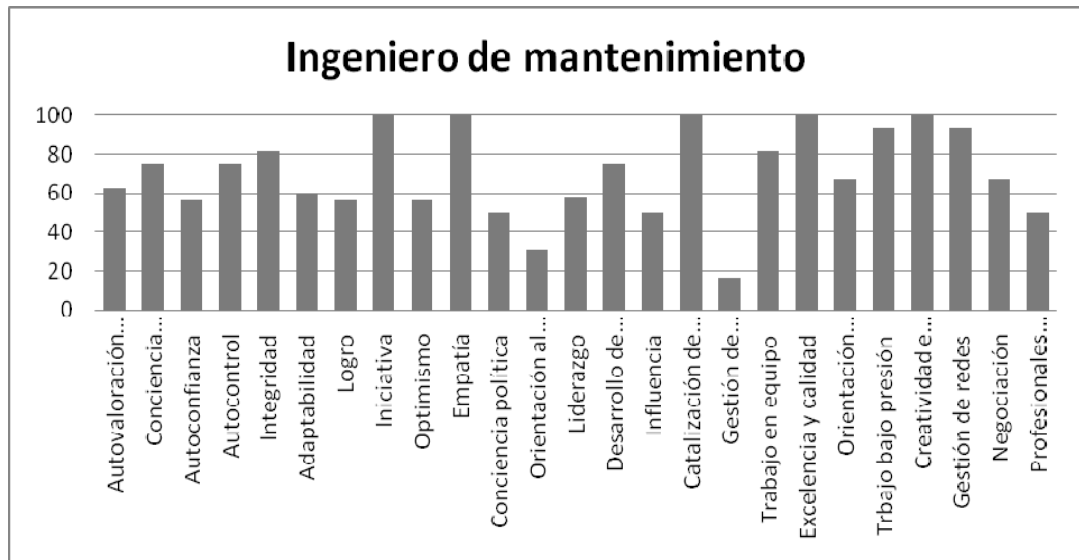
Sin embargo, ya que se trata de un puesto de ingeniero sería conveniente que la persona que lo desempeña presente un mayor desarrollo en las competencias de iniciativa, gestión de conflictos y trabajo en equipo, aunque esto se verá en el estudio definitivo.



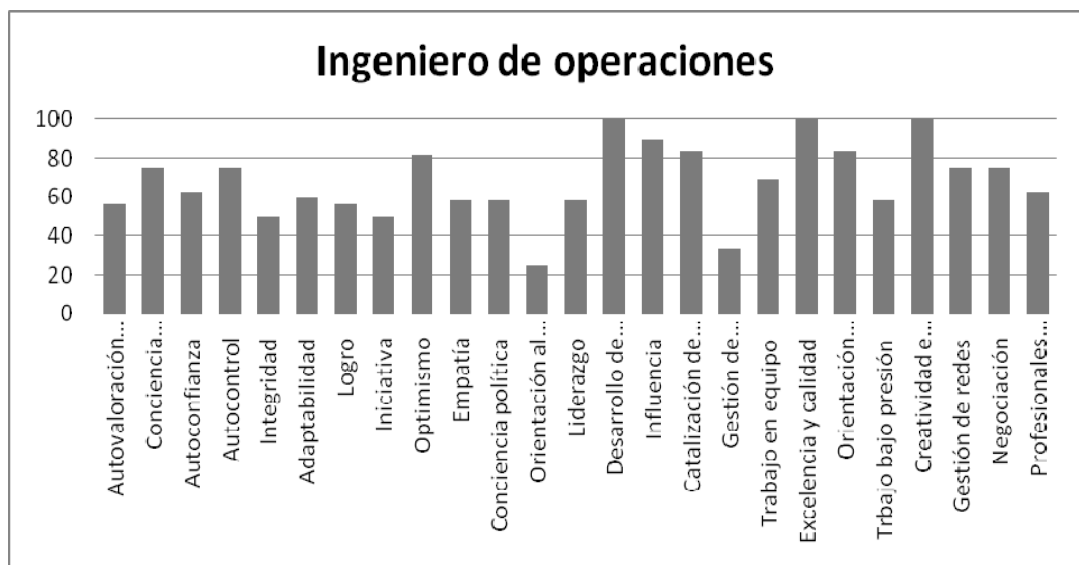
La persona que desempeña este puesto no ha obtenido valores demasiados bajos. Puesto que desarrolla un puesto de ingeniero dentro de la empresa debería tener más desarrolladas determinadas competencias, ya que esta persona tiene a su cargo a otros empleados y debe ser una persona segura de si misma, con iniciativa, empatía y capaz de resolver los problemas que puedan surgir entre los emplados a su cargo. De modo que se estudiará cual es su plan de formación más adecuado.



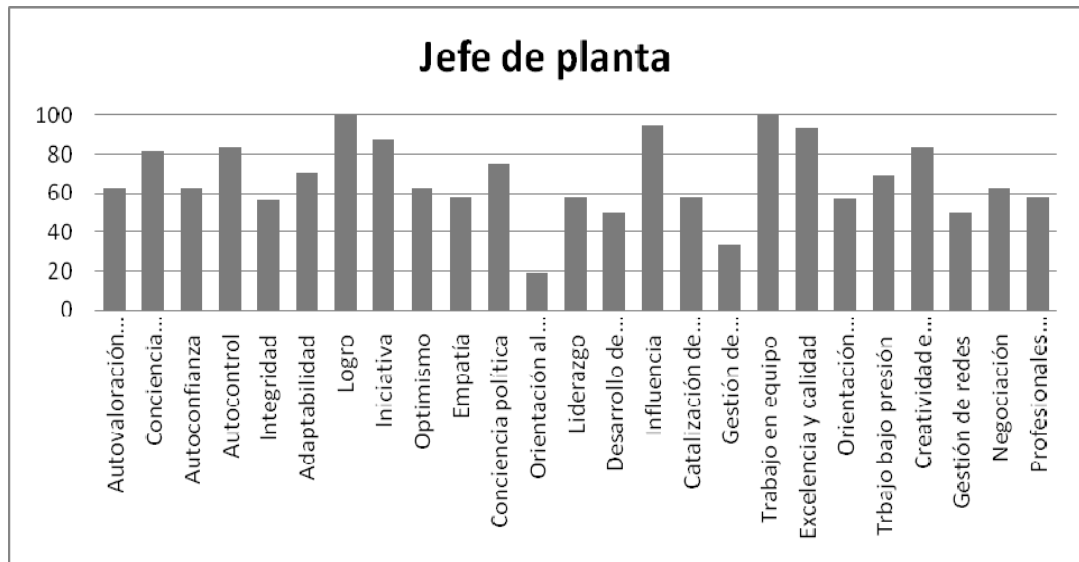
Se observan tres competencias que destacan entre las demás, y son las siguientes: autocontrol y liderazgo con el máximo desarrollo, y gestión de conflictos con un desarrollo muy bajo. Por lo tanto será necesario que esta persona desarrolle esta competencia en un grado mayor del que pedan requerir otras competencias, que aún presentando valores medios puedan requerir un desarrollo para poder adecuarse a los requisitos del puesto.



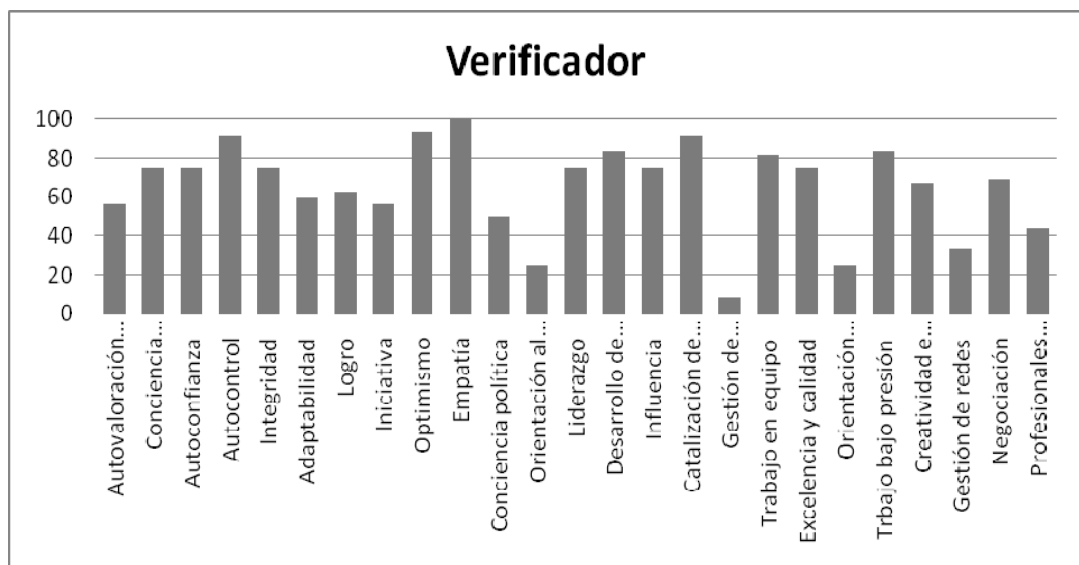
La competencia que la persona en cuestión necesita desarrollar según lo obtenido en el cuestionario, es orientación al servicio. Por otro lado las competencias en las que presenta un desarrollo más elevado son: iniciativa, empatía y catalización de cambios.



Como en casos anteriores, esta persona presenta un alto desarrollo en desarrollo de personas, influencia, catalización de cambios y optimismo. El resto de competencias no requieren desarrollo a primera vista, pero eso depende del puesto, por lo que se verá en el estudio definitivo.

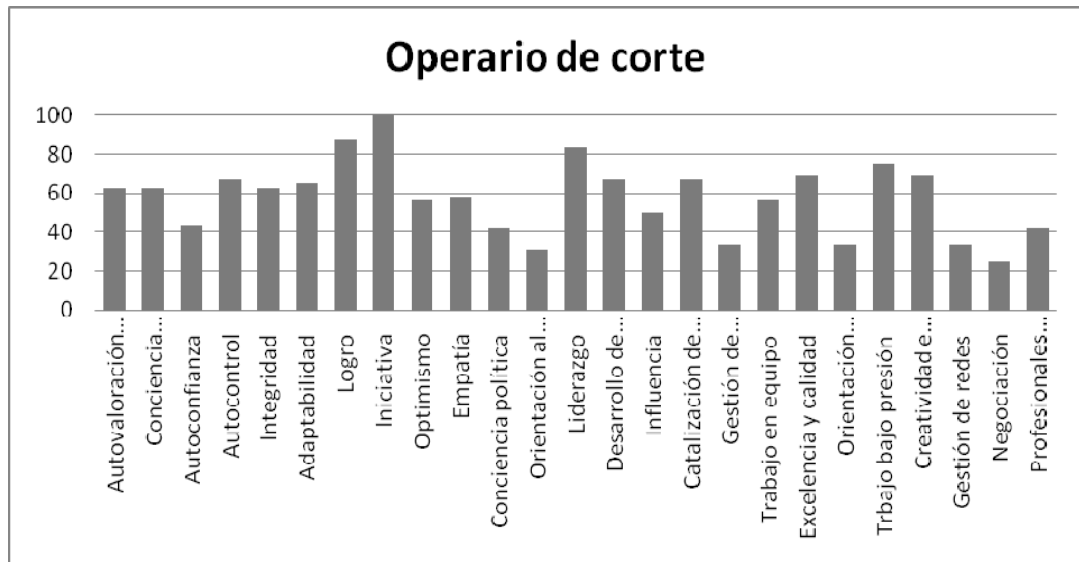


Aunque la mayoría de las competencias estén dentro de la zona aceptable (35-70) puede ser que se requiera desarrollar alguna competencia dependiendo de los niveles requeridos por el puesto de trabajo.

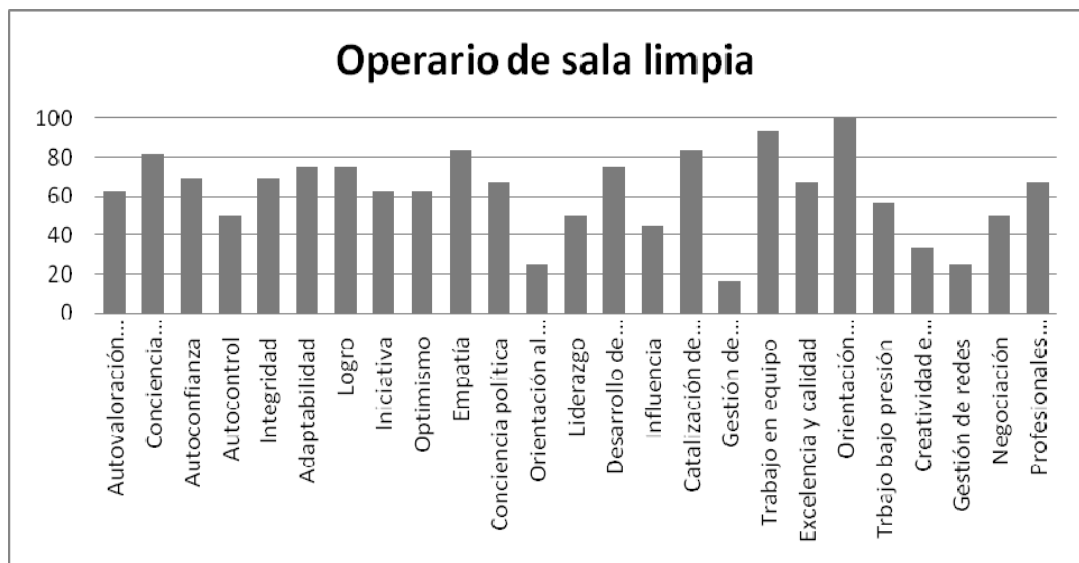


Esta persona debe presentar un nivel más alto en orientación al servicio pues es el encargado de comprobar que el producto cumple todos los requisitos para que el cliente esté satisfecho con el trabajo de la empresa.

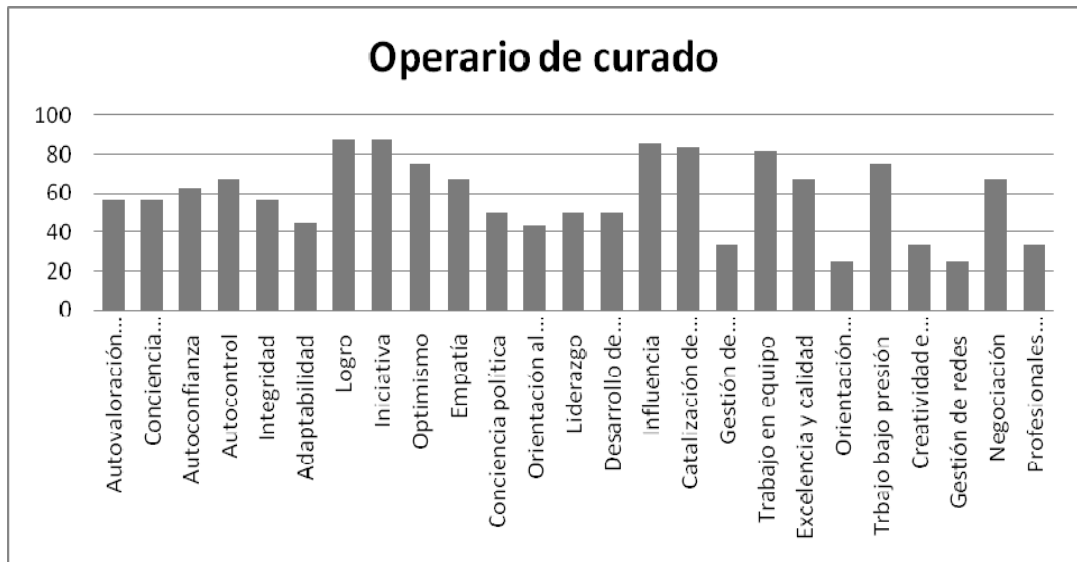
Otra competencia a desarrollar es gestión de conflictos aunque se encuentre en la zona de desarrollo normal, presenta un valor bajo dentro de esta zona. Al trabajar en equipo con otras personas es importante que sea capaz de solucionar los problemas que puedan surgir para poder trabajar en un clima de trabajo favorable y no se vea afectado por una mala relación con un compañero.



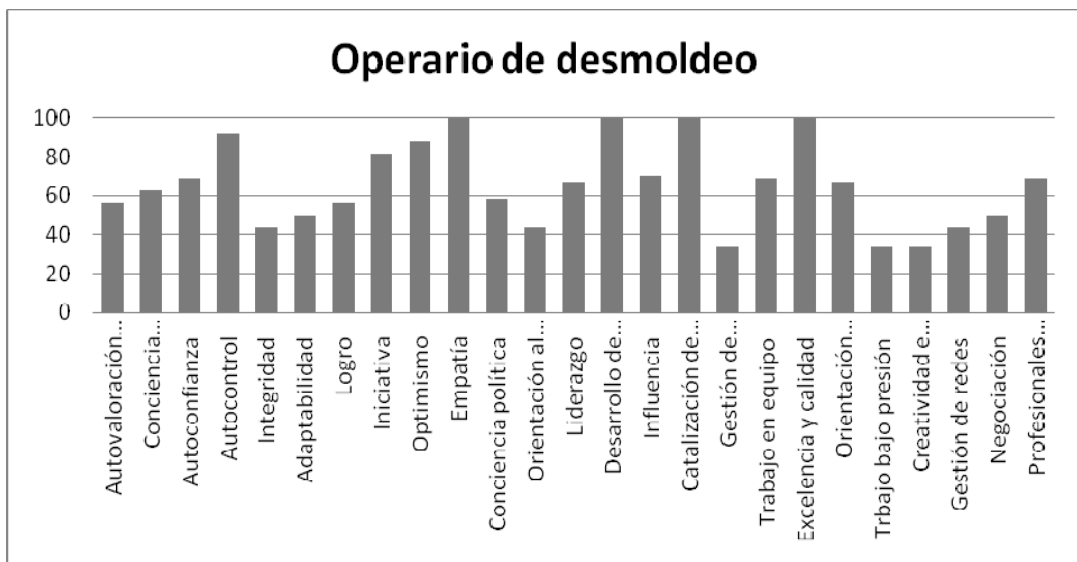
Esta persona requiere formación en orientación al servicio y gestión de conflictos. Teniendo en cuenta de que se trata de un operario y que su trabajo repercute en la fabricación del producto, sería adecuado que desarrollara la competencia de orientación al servicio. El resto de competencias están en la zona de niveles aceptables, destacando el logro, iniciativa y liderazgo.



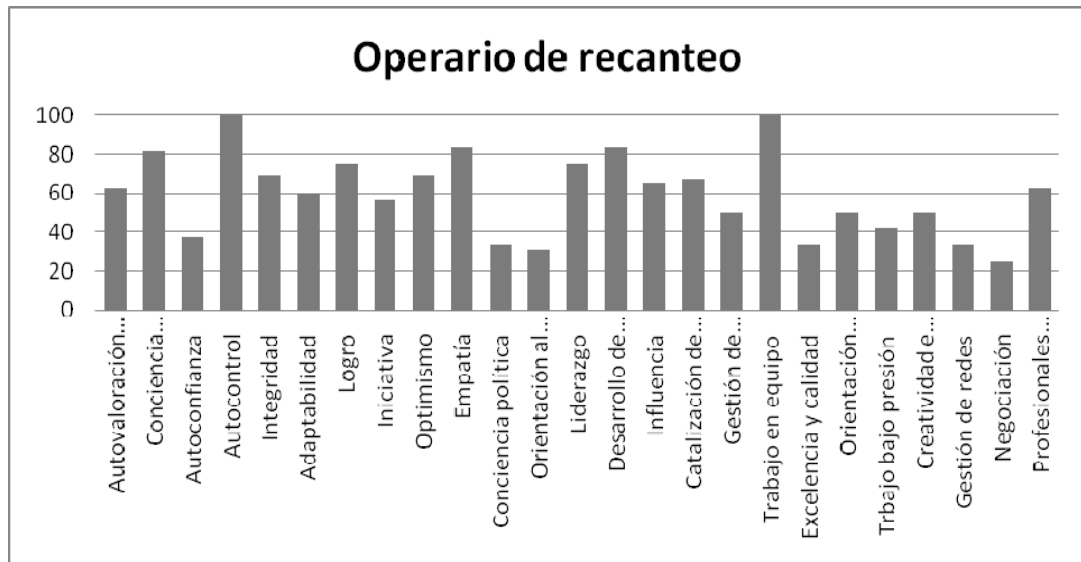
Al igual que en el caso anterior, es necesario que esta persona desarrolle las competencias de orientación al servicio y gestión de conflictos. Para el resto de competencias los valores son aceptables, no obstante puede que sea necesario mejorar alguna competencia más según las necesidades del puesto. Esto se estudiará en el estudio final.



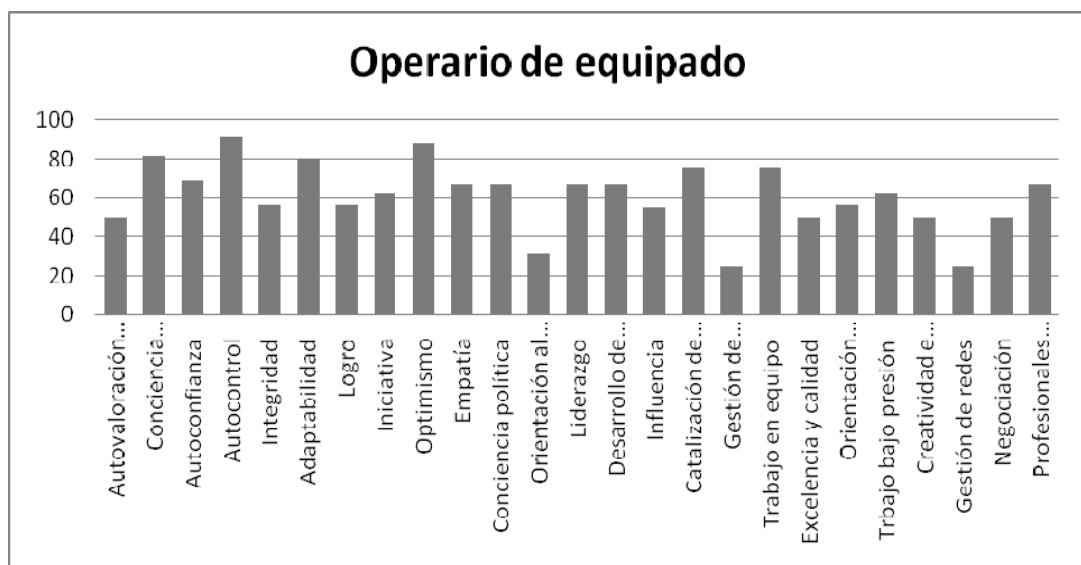
Presenta valores intermedios dentro del nivel aceptable, aunque se requerirá el desarrollo de alguna competencia en concreto para el puesto.



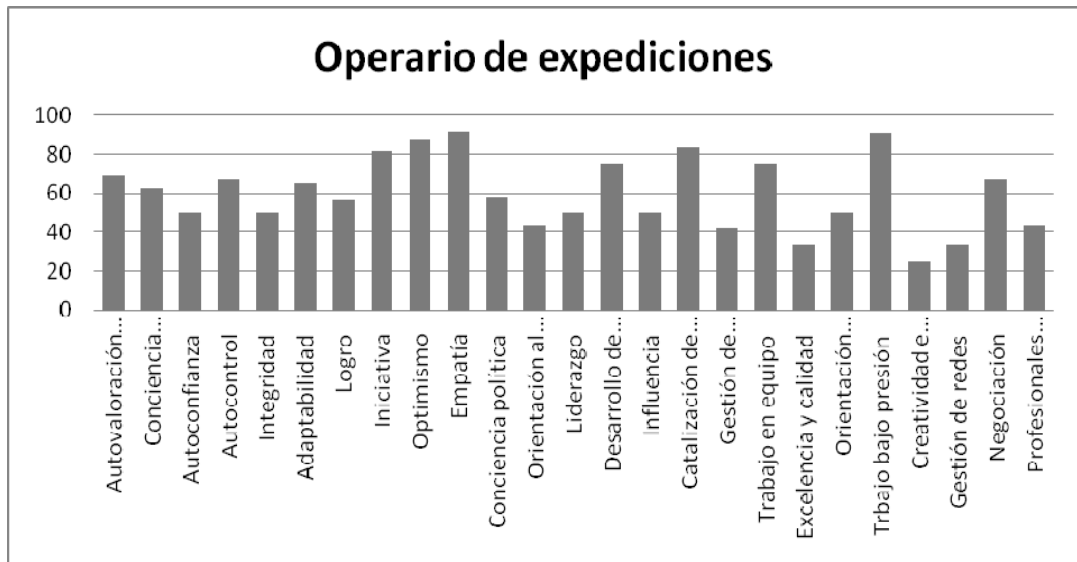
La persona evaluada en este caso no presenta competencias con valores excesivamente bajos, por lo que la formación en alguna de las competencias dependerá de las exigencias del puesto.



En este caso la formación y desarrollo de alguna competencia dependerá de las exigencias del puesto de trabajo que desempeña, pues al rellenar su cuestionario no ha obtenido valores que se encuentren dentro de la zona de competencias a desarrollar, aunque se puede observar que en orientación al servicio es donde ha sacado un valor más bajo.



Como en casos anteriores, esta persona ha obtenido valores más bajos en las competencias de orientación al servicio y gestión de conflictos, por lo que habrá que estudiar la formación que precisa esta persona según el puesto que desempeña.



En este caso se observa que se han obtenido valores comprendidos dentro de la zona aceptable, de modo que la persona en cuestión requerirá un desarrollo concreto de determinadas competencias dependiendo de los requisitos del puesto de trabajo.

- Competencias técnicas

DIRECTOR DIVISIÓN AERONÁUTICA

Competencias del puesto	Competencias del empleado	Nivel del empleado
Conocimientos globales de la compañía	Conocimientos generales	3
Ofimática (Word, Excel, Access, Power Point)		3
Inglés nivel C1	Inglés nivel C1	3
Ingeniero	Ingeniero industrial mecánico	3

SECRETARIA DE DIRECCIÓN

Competencias del puesto	Competencias del empleado	Nivel del empleado
Saber de protocolo	Máster en Organización de Eventos, Protocolo y Relaciones Institucionales.	3
Ofimática (Word, Excel, Access, etc.)		3
Inglés nivel C1	Inglés nivel C1	3
Secretariado	Diplomatura en empresariales y grado superior secretariado	3
Conocimiento Sistema de Gestión de la organización		3

TÉCNICO EN ADMINISTRACIÓN ECONÓMICA

Competencias del puesto	Competencias del empleado	Nivel del empleado
Relación con proveedores	Curso on-line en "Atención a clientes"	3
Ofimática (Word, Excel, Access, etc.)		3
Inglés nivel B1	Inglés nivel B1	3
Gestión de gastos		2
Programas de facturación	Manejo programas: "Sistematic-facturación e inventario" y "Contabilidad GL"	3
Técnico superior en administración		3
Conocimiento Sistema de Gestión de la organización	Licenciado en administración y dirección de empresas	3

RECEPCIONISTA

Competencias del puesto	Competencias del empleado	Nivel del empleado
Manejo documentación empresa		3
Ofimática (Word, Excel, Access, etc.)		3
Inglés nivel B1	Inglés nivel B1	3
Secretariado	Grado superior secretariado	3
Protocolo	Curso on-line en "Protocolo: Técnicas básicas"	2
Conocimiento Sistema de Gestión de la organización		3

DIRECTOR DE OPERACIONES

Competencias del puesto	Competencias del empleado	Nivel del empleado
Capacidad de planificación	Curso on-line en "Planificación y control de la producción"	3
Ofimática (Word, Excel, Access, etc.)		1
Inglés nivel C1	Inglés nivel A2	3
Normativa aplicable		3
Fabricación/calidad aeronáutico		3
Técnicas aplicables a la producción		3
Ingeniero	Ingeniero industrial mecánico	3
Conocimiento Sistema de Gestión de la organización		3

DIRECTOR DE CALIDAD

Competencias del puesto	Competencias del empleado	Nivel del empleado
Fabricación/calidad aeronáuticos	Curso on-line en "Planificación y gestión de la producción"	3
Ofimática (Word, Excel, Access, etc.)	Inglés nivel C1	3
Inglés nivel C1	Inglés C1	3
Auditoría/asesoría	Máster en calidad y auditoría para empresas	3
Normativa aplicable		3
Sistema de gestión de calidad		3
Ingeniero	Ingeniero químico	3

JEFE DE PROGRAMAS/EQUIPOS

Competencias del puesto	Competencias del empleado	Nivel del empleado
Fabricación/calidad aeronáuticos		3
Ofimática (Word, Excel, Access, etc.)		3
Inglés nivel B1	Inglés nivel B2	3
Capacidad de planificación	Curso on-line en "Planificación y gestión de la producción"	3
Normativa aplicable		3
Ingeniero	Ingeniero superior en mecánica	3
Conocimiento Sistema de Gestión de la organización		3

JEFE DE OPERACIONES

Competencias del puesto	Competencias del empleado	Nivel del empleado
Capacidad de organización	Máster en "Organización e ingeniería de la producción"	3
Normativa aplicable		2
Conocimientos inglés C1	Inglés nivel B2	2
Sistema Gestión de la organización		3
Ingeniero	Ingeniero aeronáutico	3

INGENIERO DE CALIDAD

Competencias del puesto	Competencias del empleado	Nivel del empleado
Sistema de Gestión de Calidad	Máster en "Gestión y auditoría de Sistemas de Calidad"	3
Normativa aplicable		3
Fabricación/calidad aeronáuticos		2
Conocimiento de inglés B1	Inglés C1	3
Sistema de Gestión de la organización		2
Ofimática (Word, Excel, Access, Power Point)		3
Auditoría/asesoría	Máster en "Gestión y auditoría de Sistemas de Calidad"	3
Ingeniero	Ingeniero Aeronáutico	3

INGENIERO DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE LA PRODUCCIÓN

Competencias del puesto	Competencias del empleado	Nivel del empleado
Técnicas aplicables a producción		3
Materiales compuestos	Curso on-line en "Materiales compuestos"	3
Prevención Riesgos Laborales	Curso "Prevención Riesgos laborales" y formación interna en la empresa	3
Conocimiento inglés B1	Inglés A2	2
Ingeniero	Ingeniero mecánico	3

INGENIERO DE APROVISIONAMIENTO

Competencias del puesto	Competencias del empleado	Nivel del empleado
Análisis de ensayos de laboratorio		2
Generación de pautas de ensayo	Conocimiento de las normas necesarias para la elaboración de pautas. Experiencia en elaboración de pautas.	3
Normativa aplicable		3
Manejo términos incoterm		3
Inglés nivel C1	Bilingüe en inglés	3
Sistema Gestión de la organización		3
Ingeniero	Ingeniero químico	3

INGENIERO DE MANTENIMIENTO

Competencias del puesto	Competencias del empleado	Nivel del empleado
Conocimientos en mecánica, electricidad, electrohidráulica, electroneumática y electrónica	Cursos en las diferentes disciplinas y experiencia laboral en dichos campos	3
Conocimientos informáticos	Ingeniería informática	3
Conocimiento inglés B1	Inglés B2	3
Ingeniero	Ingeniero industrial en electricidad	3

INGENIERO DE OPERACIONES

Competencias del puesto	Competencias del empleado	Nivel del empleado
Normativa aplicable		3
Materiales compuestos	Curso en "Preimpregnados Carbono/epoxi"	3
Inglés nivel C1	Inglés B2	2
Diseño gráfico (autocad, catia)	Curso de formación profesional: Catia V5, diseño gráfico-Multimedia y Autocad	3
Ofimática (Word, Excel, Access, Power Point)		3
Sistema de Gestión de la organización		3
Ingeniero	Ingeniero mecánico	3

JEFE DE PLANTA

Competencias del puesto	Competencias del empleado	Nivel del empleado
Normativas aplicables		3
Materiales compuestos	Curso de "Fabricación en materiales compuestos.Laminado"	3
Inglés nivel B1	Inglés C1	3
Reparación y equipado piezas aeronáuticas	Curso de "Montador de estructuras de aeronaves"	3
Mantenimiento y tratamiento utillaje		2
Manejo, funcionamiento equipos autómatas	Manejo carretilla elevadora, máquina de corte y autoclave	3
Sistema Gestión de la organización		2

VERIFICADOR

Competencias del puesto	Competencias del empleado	Nivel del empleado
Normativas aplicables		3
Materiales compuestos	Curso en "Materiales compuestos. Fabricación"	3
Inglés nivel B1	Inglés A1	1
Conocimiento y manejo de herramientas		3
Manejo documentación de la empresa		3
Prevención riesgos laborales	Curso básico en "Prevención de riesgos laborales"	2

OPERARIO DE CORTE

Competencias del puesto	Competencias del empleado	Nivel del empleado
Normativas aplicables		3
Materiales compuestos	Conocimientos por experiencia, pero no títulos	2
Conocimientos inglés B1	Inglés C1	3
Prevención riesgos laborales	Curso en "Prevención de riesgos laborales"	3
Manejo, funcionamiento equipos autómatas		3
Sistema Gestión de la organización		2

OPERARIO SALA LIMPIA

Competencias del puesto	Competencias del empleado	Nivel del empleado
Normativas aplicables		3
Materiales compuestos	Curso "Materiales compuestos"	3
Prevención riesgos del puesto de trabajo	Curso on-line "Prevención riesgos laborales"	3
Reparación y equipado piezas aeronáuticas		3
Mantenimiento y tratamiento utillaje		2
Manejo de herramientas de trabajo		3
Sistema Gestión de la organización		2
Inglés nivel B1	Inglés B1	2
Interpretación de planos	Experiencia laboral	3

OPERARIO DE CURADO

Competencias del puesto	Competencias del empleado	Nivel del empleado
Normativas aplicables		3
Materiales compuestos	Conocimientos adquiridos por experiencia laboral	2
Manejo carretilla elevadora		3
Prevención riesgos laborales	Formación interna en prevención	3
Manejo, funcionamiento equipos autómatas	Manejo del autoclave	3
Sistema Gestión de la organización		2
Inglés nivel B1	Inglés C1	3

OPERARIO DE DESMOLDEO

Competencias del puesto	Competencias del empleado	Nivel del empleado
Normativas aplicables		3
Inglés nivel B1	Inglés nivel B1	1
Materiales compuestos	Curso en "Fabricación con Materiales compuestos"	3
Manejo carretilla elevadora		3
Prevención riesgos laborales	Formación interna en prevención	2
Mantenimiento y tratamiento del utillaje		3
Sistema Gestión de la organización		1

OPERARIO DE RECANTEO

Competencias del puesto	Competencias del empleado	Nivel del empleado
Normativas aplicables		3
Inglés nivel B1	Inglés nivel B1	1
Materiales compuestos	Curso "Fabricación materiales compuestos aeronáutica"	3
Reparación y equipado de piezas aeronáuticas	Técnico superior mantenimiento aeronáutico	3
Prevención riesgos laborales		1
Manejo, funcionamiento equipos autómatas		3
Sistema Gestión de la organización		1
Manipulación de sustancias químicas		1

OPERARIO DE EQUIPADO

Competencias del puesto	Competencias del empleado	Nivel del empleado
Normativas aplicables		2
Materiales compuestos	Curso "Fabricación en composites"	3
Manejo carretilla elevadora		1
Prevención riesgos laborales	Curso "Prevención riesgos laborales"	3
Manejo de herramientas		3
Corte y patronaje de telas		1
Sistema Gestión de la organización		1
Inglés nivel B1	Inglés B1	1

OPERARIO DE EXPEDICIONES

Competencias del puesto	Competencias del empleado	Nivel del empleado
Permiso de conducir B		SI
Embalaje y almacenamiento de piezas	Conocimientos normas de embalaje	3
Prevención riesgos laborales	Curso "Prevención riesgos laborales"	3
Sistema Gestión de la organización		1
Inglés nivel B1	Ningún conocimiento	1

8.5. ANEXO V: FICHAS DE PUESTOS DE TRABAJO

DIRECTOR DIVISIÓN AERONÁUTICA

DATOS GENERALES DEL PUESTO DE TRABAJO	Nombre del puesto	Director División Aeronáutica		
	Ubicación	Dirección		
	Puesto superior	Consejero delegado		
	Puesto inferior	subdirector, director de operaciones, director de calidad		
FUNCIONES	Representante de la compañía a nivel operativo			
RESPONSABILIDADES	Responsable del área de RRHH			
	Dirección de la empresa			
TAREAS DEL PUESTO		Dedicación %	Importancia	
	Búsqueda de carga de trabajo	35	3	
	Relación con clientes	30	3	
	Rentabilidad de la compañía	15	3	
	Gestión colectiva del personal	20	3	
MANEJO DE MEDIOS DE TRABAJO		Frecuencia		
		1	2	3
	Ordenador			X
	Material de oficina			X
	Móvil			X
COMPETENCIAS TÉCNICAS		Nivel		
		1	2	3
	Conocimientos globales compañía			X
	Ofimática (Word, Excel, etc.)			X
	Inglés nivel C1			X
COMPETENCIAS INTRAPERSONALES	Ingeniero			X
	Adaptabilidad			X
	Excelencia y calidad			X
	Iniciativa			X
	Orientación al logro			X
COMPETENCIAS INTERPERSONALES	Orientación estratégica			X
	Conciencia política			X
	Creatividad e innovación			X
	Gestión de redes			X
	Influencia			X
	Orientación al servicio			X
	Trabajo en equipo			X

SECRETARIA DE DIRECCIÓN

DATOS GENERALES DEL PUESTO DE TRABAJO	Nombre del puesto	Secretaria de Dirección	
	Ubicación	Dirección	
	Puesto superior	Miembros Consejo dirección y administración	
	Puesto inferior	Técnico administración económica	
FUNCIONES	Asistir a la Dirección en lo referente a organización de agenda, reuniones, viajes, preparación de documentos, filtrado de visitas y llamadas		
	Interlocutor con los principales agentes sociales		
	Conocimiento del sistema de gestión de la organización para fomentar y difundir la cultura corporativa		
	Control y custodia de la caja		
	Recepción, filtración y respuesta en cada caso de la dirección informacion@aeronautical.com y rrhh@aeronautical.com		
	Participación en sesiones formativas para la mejora de las competencias en el puesto		
	Sensibilización y contribución a la optimización de los tiempos de fabricación, consumo de material, optimización energética y mejora ambiental y seguridad laboral		
RESPONSABILIDADES	Responsable de la atención al cliente		
	Responsable de la acogida de personal		
	Secretaria del Consejo de Dirección, responsable de la elaboración y envío de informes y actas		
	Responsable de facilitar información estratégica sobre encuentros, foros a los que debe asistir el equipo de Dirección		
	Responsable de la correcta organización de agendas de la Dirección (viajes, reuniones)		
TAREAS DEL PUESTO		Dedicación %	Importancia
	Elaborar informes y otros documentos / Traducción de documentos	15	3
	Organizar reuniones o audiencias	10	3
	Control y reserva de la sala de reuniones	5	2
	Ordenar y controlar los archivos de documentación	10	3
	Atender al teléfono y filtrar llamadas (centralita 4 líneas)	25	3

TAREAS DEL PUESTO		Dedicación %		Importancia
TAREAS DEL PUESTO	Atender personalmente a clientes y visitas	15		3
	Recibir y filtrar la correspondencia	5		2
	Participación en sesiones formativas para la mejora de las competencias	5		3
	Control de nóminas, contratos, etc.	10		3
MANEJO DE MEDIOS DE TRABAJO		Frecuencia		
		1	2	3
	Ordenador			X
	Material de oficina			X
	Móvil			X
Centralita (teléfono)			X	
COMPETENCIAS TÉCNICAS		Nivel		
		1	2	3
	Saber de protocolo		X	
	Ofimática (Word, Excel, Access, etc.)			X
	Inglés nivel C1			X
	Secretariado			X
	Conocimiento Sistema de Gestión de la organización			X
COMPETENCIAS INTRAPERSONALES	Adaptabilidad			X
	Excelencia y calidad			X
	Iniciativa		X	
	Orientación al logro			X
	Orientación estratégica		X	
COMPETENCIAS INTERPERSONALES	Conciencia política	X		
	Creatividad e innovación			X
	Gestión de redes		X	
	Influencia			X
	Orientación al servicio	X		
	Trabajo en equipo	X		

TÉCNICO EN ADMINISTRACIÓN ECONÓMICA

DATOS GENERALES DEL PUESTO DE TRABAJO	Nombre del puesto	Técnico en administración económica		
	Ubicación	Equipo de administración		
	Puesto superior	Dirección general		
	Puesto inferior	N/A		
FUNCIONES	Coordinar junto con el equipo de compras, el acopio de materiales/servicios necesarios para el/los programa/s			
	Asegurar el plan de ingresos y gastos previstos según plan de entregas, utilizando para ello un sistema de gestión visual			
	Participación en las sesiones formativas correspondientes para la mejora de las competencias en el puesto de trabajo			
	Seguimiento y control de los gastos asociados la facturación			
	Emisión de la documentación de entrega (albaranes) de los productos/servicios de entrega			
	Responsable del Control y seguimiento del archivo de coberturas a nivel de entregas			
RESPONSABILIDADES	Seguimiento y control de la facturación por línea de negocios			
	Seguimiento de ofertas comerciales a nivel económico			
	Actualización y seguimiento del plan de marketing según programas			
	Emisión, control y seguimiento de pedidos a proveedores y suministradores			
	Actualización del catálogo de precios			
	Previsión de pagos			
TAREAS DEL PUESTO		Dedicación %	Importancia	
	Lanzamiento de pedidos a proveedores	45	3	
	Albaranes emitidos	15	3	
	Seguimiento semanal de venta	10	3	
	Control mensual de consumo de material	5	2	
	Previsión pago mensual	10	3	
	Seguimiento ofertas comerciales	5	2	
	Control financiero semanal	10	3	
MANEJO DE MEDIOS DE TRABAJO		Frecuencia		
		1	2	3
	Ordenador			X
	Material de oficina			X
	Móvil			X

		Nivel		
		1	2	3
COMPETENCIAS TÉCNICAS	Relación con proveedores			X
	Ofimática (Word, Excel, Access, etc.)			X
	Inglés nivel B1		X	
	Gestión de gastos			X
	Programas de facturación			X
	Técnico superior en administración			X
	Conocimiento Sistema de Gestión de la organización			X
COMPETENCIAS INTRAPERSONALES	Adaptabilidad		X	
	Excelencia y calidad	X		
	Iniciativa		X	
	Orientación al logro	X		
	Orientación estratégica	X		
COMPETENCIAS INTERPERSONALES	Conciencia política		X	
	Creatividad e innovación	X		
	Gestión de redes	X		
	Influencia	X		
	Orientación al servicio	X		
	Trabajo en equipo	X		

RECEPCIONISTA

DATOS GENERALES DEL PUESTO DE TRABAJO	Nombre del puesto	Recepcionista	
	Ubicación	Equipo de gestión	
	Puesto superior	Secretaria de dirección	
	Puesto inferior	N/A	
FUNCIONES	Recepción de llamadas telefónicas y filtrado de ellas desviando las importantes al gerente y técnicos de cada área		
	Atención al público y visitas, manteniendo el registro de entradas y salidas		
	Recepción y reparto de correspondencia de mensajería, tanto si es documentación como material		
	Control, archivo y reparto de la documentación de ruta de proveedores subcontratados		
	Control y archivo de certificados internos y externos de clientes y proveedores		
	Control del cierre diario de la empresa		
	Sensibilización y contribución a la optimización de los tiempos de fabricación, consumo de material, optimización energética y mejora ambiental y seguridad laboral		
	Participación en sesiones formativas para la mejora de las competencias en el puesto		
	Control de la identificación del personal		
RESPONSABILIDADES	Correcto trato a visitas, así como anotación de las mismas en el registro de visitas		
	Mantenimiento y archivo de la documentación que está bajo su responsabilidad		
	Control de las entradas/salidas, tanto de personal como de visitas, en la empresa		
TAREAS DEL PUESTO		Dedicación %	Importancia
	Controlar albaranes	20	3
	Controlar los certificados de conformidad	20	3
	Controlar HNC	10	2
	Controlar la documentación de las rutas de entrega	10	2
	Recoger curriculums	5	1
	Controlar la entrada/salida del personal y de visitas	30	3
	Elaborar etiquetas de material/producto no conforme	5	1

		Frecuencia		
		1	2	3
MANEJO DE MEDIOS DE TRABAJO	Ordenador			X
	Material de oficina			X
	Centralita			X
	Móvil			X
		Nivel		
		1	2	3
COMPETENCIAS TÉCNICAS	Manejo documentación empresa			X
	Ofimática (Word, Excel, Access, etc.)			X
	Inglés nivel B1	X		
	Secretariado			X
	Protocolo		X	
	Conocimiento Sistema de Gestión de la organización			X
COMPETENCIAS INTRAPERSONALES	Adaptabilidad		X	
	Excelencia y calidad		X	
	Iniciativa	X		
	Orientación al logro	X		
	Orientación estratégica	X		
COMPETENCIAS INTERPERSONALES	Conciencia política	X		
	Creatividad e innovación	X		
	Gestión de redes	X		
	Influencia	X		
	Orientación al servicio	X		
	Trabajo en equipo	X		

DIRECTOR DE OPERACIONES

DATOS GENERALES DEL PUESTO DE TRABAJO	Nombre del puesto	Director de operaciones
	Ubicación	Dirección
	Puesto superior	Director división aeronáutica
	Puesto inferior	Jefe equipo, jefe operaciones y jefe de desarrollo industrial
FUNCIONES	Asegurar la disponibilidad de los medios de producción a través de la intervención del responsable de mantenimiento a su cargo	
	Realizar los estudios de carga/capacidad y planes de acción derivados para ajustar la producción a los requerimientos de los clientes optimizando los costes	
	Establecer los planes de entrega, fabricación, subcontratación y aprovisionamiento acordes con las necesidades de los clientes. Así como indicadores de seguimiento de los mismos	
	Cumplir y fomentar la cultura corporativa	
	Representar a la empresa para el logro de los fines de la misma (visión, misión y objetivos)	
	Velar por el cumplimiento de los objetivos globales	
	Establecer relaciones con clientes, detectando las necesidades del mercado y buscando nuevas líneas de negocio	
	Fomentar las relaciones con las entidades y empresas del entorno	
	Diseñar y ejecutar la planificación del área de operaciones	
	Planificar, dirigir y coordinar las líneas de negocio, diseñando planes a corto, medio y largo plazo para garantizar productos y servicios en términos de calidad, cantidad y plazo entrega	
	Planificar, controlar y evaluar el desarrollo de los proyectos y programas según las directrices establecidas en la planificación operativa y en las directrices generales de la empresa	
	Reconocer y solucionar problemas, necesidades y oportunidades que afecten al desarrollo de los proyectos, programas y de la línea de negocio	
	Definir, determinar y optimizar los procesos operativos en el marco de los objetivos de la empresa	
	Sensibilización y contribución a la optimización de los tiempos de fabricación, consumo de material, optimización energética y mejora ambiental y seguridad laboral	
Participación en sesiones formativas para la mejora de las competencias en el puesto		
Participar en la supervisión y velar por el cumplimiento de la planificación en el área de operaciones		

FUNCIONES	Supervisar la aprobación de las instrucciones técnicas de subcontratación de operaciones		
	Participar en la planificación estratégica de la empresa determinando objetivos globales y por línea de negocio		
RESPONSABILIDADES	Motivación e información del personal a su cargo		
	Aprobación de los días libres y formación del equipo de operaciones, así como de las horas extras del mismo		
	Establecimiento de un sistema de seguimiento de la consecución de los objetivos de facturación de la Dirección de Operaciones		
	Aprobación de ofertas de proveedores que no superen los 150.000 €		
	Identificación y evaluación de las necesidades de infraestructuras operativas de acuerdo a los planes establecidos por Dirección		
TAREAS DEL PUESTO		Dedicación %	Importancia
	Tarea de consecución de la entrega y facturación prevista	15	3
	Tareas de disminución del índice de atrasos general de la empresa	15	3
	Tareas de valoración del contenido técnico de las ofertas presentadas a clientes	10	3
	Elaboración del manual de organización incluyendo las funciones de los puestos	5	3
	Elaboración de análisis previos usados como base en el desarrollo del software	10	3
	Dar feed-back semanal positivo y negativo a cada equipo	20	3
	Establecer estrategias para mejorar el rendimiento y estandarización de tareas	10	3
	Establecer sistema de indicadores de producción visual	5	3
	Informar a los equipos el estado de producción y entregas	2	3
	Tareas de reducción de costes en el proceso productivo	3	3
	Reuniones con el equipo productivo sobre la evolución de la empresa	2	3
	Interlocución con clientes y proveedores en casos "críticos"	3	3

MANEJO DE MEDIOS DE TRABAJO		Frecuencia			
		1	2	3	
	Ordenador			X	
	Material de oficina			X	
	Móvil			X	
COMPETENCIAS TÉCNICAS		Nivel			
		1	2	3	
		Capacidad de planificación			X
		Ofimática (Word, Excel, Access, etc.)			X
		Inglés nivel C1			X
		Normativa aplicable		X	
		Fabricación/calidad aeronáutico			X
		Técnicas aplicables a la producción			X
		Ingeniero			X
		Conocimiento Sistema de Gestión de la organización			X
COMPETENCIAS INTRAPERSONALES		Adaptabilidad			X
		Excelencia y calidad			X
		Iniciativa			X
		Orientación al logro			X
		Orientación estratégica			X
COMPETENCIAS INTERPERSONALES		Conciencia política			X
		Creatividad e innovación			X
		Gestión de redes			X
		Influencia			X
		Orientación al servicio			X
		Trabajo en equipo			X

JEFE DE OPERACIONES

DATOS GENERALES DEL PUESTO DE TRABAJO	Nombre del puesto	Jefe de operaciones	
	Ubicación	Equipo de planificación y control de operaciones	
	Puesto superior	Director de operaciones	
	Puesto inferior	Ingeniero de planificación y control de operaciones	
FUNCIONES	Detección y solicitud de días libres, contrataciones, renovaciones y despidos de operarios		
	Evaluación de productividad y evolución de operarios, así como la recogida y visto bueno de los partes de trabajo de operarios		
	Gestión del buzón de sugerencias y tablón de anuncios de la planta		
	Distribución de la programación de producción de los operarios		
	Cumplimentación de la planificación de producción y participación en la toma de decisiones sobre las desviaciones con el área de planificación y control de la producción		
	Control de los productos, sus movimientos y su documentación		
	Participación en sesiones formativas para mejorar competencias		
	Sensibilización y contribución a la optimización de los tiempos de fabricación, consumo de material, optimización energética y mejora ambiental y seguridad laboral		
RESPONSABILIDADES	Gestión de operarios		
	Programación de la producción		
	Aseguramiento del housekeeping de la planta		
	Mantenimiento de los criterios de calidad del producto		
TAREAS DEL PUESTO		Dedicación %	Importancia
	Llevar a cabo contratación, renovación y despido de operarios	10	3
	Evaluar la productividad	15	3
	Distribuir y organizar la programación y planificación de producción de operarios	45	3
	Control orden y limpieza de planta	15	2
	Reuniones consejo de operaciones	25	2

MANEJO DE MEDIOS DE TRABAJO		Frecuencia			
		1	2	3	
	Ordenador			X	
	Material de oficina			X	
	Móvil			X	
COMPETENCIAS TÉCNICAS		Nivel			
		1	2	3	
		Capacidad de organización			X
		Ofimática (Word, Excel, Access, etc.)			X
		Inglés nivel C1			X
		Normativa aplicable	X		
		Conocimientos técnicos producto		X	
		Ingeniero			X
	Conocimiento Sistema de Gestión de la organización		X		
COMPETENCIAS INTRAPERSONALES		Adaptabilidad			X
		Excelencia y calidad		X	
		Iniciativa			X
		Orientación al logro			X
		Orientación estratégica		X	
COMPETENCIAS INTERPERSONALES		Conciencia política	X		
		Creatividad e innovación			X
		Gestión de redes		X	
		Influencia			X
		Orientación al servicio			X
		Trabajo en equipo			X

DIRECTOR DE CALIDAD

DATOS GENERALES DEL PUESTO DE TRABAJO	Nombre del puesto	Director de calidad
	Ubicación	Equipo de calidad
	Puesto superior	Director división aeronáutica
	Puesto inferior	Ingeniero de calidad
FUNCIONES	Evaluación de ofertas comerciales, en términos de requisitos de calidad, así como de las certificaciones necesarias (internas y externas de subcontratistas) para la ejecución de las mismas	
	Control de la documentación y los registros para las operaciones industriales según normativa aplicable	
	Elaboración y puesta al día del plan de calidad	
	Establecimiento y mantenimiento de un sistema de gestión visual de indicadores de calidad (producto y sistema), incluyendo aquellos aspectos relacionados con la calidad de la cadena de suministro	
	Elaboración y seguimiento de un presupuesto anual de todas las actividades en relación con su función, en línea con los objetivos de la empresa a nivel económico	
	Participación en sesiones formativas para mejorar competencias	
	Sensibilización y contribución a la optimización de los tiempos de fabricación, consumo de material, optimización energética y mejora ambiental y seguridad laboral	
RESPONSABILIDADES	Cumplimiento de los requisitos de la normativa aplicable según cada cliente en la ejecución de todos los trabajos en planta, tanto a nivel documental como a nivel operativo	
	Responsable de las certificación/homologación de procesos del personal de la planta, de acuerdo con las necesidades de Producción y a los objetivos establecidos por Dirección. Determinar acciones formativas necesarias para su consecución	
	Control y gestión del plan de acciones correctoras	
	Representante de la organización frente a los organismos auditores (independientes o de cliente) en relación con Producción	
	Mantenimiento de los índices de calidad dentro de los márgenes acordados con el cliente y de los objetivos marcados por la Dirección para cada proceso o producto	
	Inculcar una cultura de calidad en todas las funciones	
Focal point de calidad para todos los integrantes de la cadena de suministro en todo aquello concerniente a su área de responsabilidad		

TAREAS DEL PUESTO		Dedicación %	Importancia	
	Preparar y realizar auditorias	50	3	
	Llevar a cabo las certificaciones de procesos	15	3	
	Buscar solución para problemas, acciones correctoras y seguimiento	15	3	
	Investigar las certificaciones actuales y ver si son suficientes para ofrecer a los clientes, preparación probetas para ensayos	10	3	
	Comprobación de resultados	10	3	
MANEJO DE MEDIOS DE TRABAJO		Frecuencia		
		1	2	3
	Ordenador			X
	Material de oficina			X
Móvil		X		
COMPETENCIAS TÉCNICAS		Nivel		
		1	2	3
	Fabricación y procesos aeronáuticos			X
	Ofimática (Word, Excel, Access, etc.)			X
	Inglés nivel C1			X
	Auditoría/asesoría			X
	Normativa aplicable			X
	Sistema de gestión de calidad			X
	Ingeniero			X
	Conocimiento Sistema de Gestión de la organización			X
COMPETENCIAS INTRAPERSONALES	Adaptabilidad			X
	Excelencia y calidad			X
	Iniciativa			X
	Orientación al logro			X
	Orientación estratégica			X
COMPETENCIAS INTERPERSONALES	Conciencia política			X
	Creatividad e innovación			X
	Gestión de redes			X
	Influencia			X
	Orientación al servicio			X
	Trabajo en equipo			X

JEFE DE PROGRAMAS/EQUIPOS

DATOS GENERALES DEL PUESTO DE TRABAJO	Nombre del puesto	Jefe de programas/equipos
	Ubicación	Equipo de gestión
	Puesto superior	Director de operaciones
	Puesto inferior	Equipo de gestión
FUNCIONES	Realizar los estudios de carga/capacidad y planes de acción derivados para ajustar la producción a los requerimientos de los clientes optimizando los costes	
	Establecer los planes de entrega, fabricación, subcontratación y aprovisionamiento acordes con las necesidades de los clientes. Así como indicadores de seguimiento de los mismos	
	Cumplir y fomentar la cultura corporativa	
	Velar por el cumplimiento de los objetivos globales	
	Planificar, dirigir, controlar y coordinar los diferentes equipos de trabajo, diseñando planes a corto, medio y largo plazo para garantizar productos y servicios en términos de calidad, coste y plazo de entrega	
	Definir y controlar indicadores de productividad de los equipos de trabajo	
	Reconocer los problemas, necesidades y oportunidades que afecten al desarrollo de los programas y canalizar las soluciones a través de los equipos de trabajo	
	Conocimiento del sistema de gestión de la organización para fomentar y difundir la cultura corporativa	
	Detectar las necesidades de formación y oportunidades de desarrollo de los componentes de los equipos de trabajo.	
	Participación en sesiones formativas para mejorar competencias	
RESPONSABILIDADES	Focal point con el cliente a nivel de cobertura de entregas según sus requerimientos así como negociación de nuevos plazos y/o Programas.	
	Responsable del liderazgo, motivación e información del personal a su cargo	
	Responsable de la detección y gestión de conflictos entre los miembros de las equipos de trabajo	
	Responsable de la gestión y rentabilidad de los programas en términos de coste, calidad y entrega	

		Dedicación %		Importancia
TAREAS DEL PUESTO	Tareas para la consecución de las entregas, facturación, disminución de atrasos	35		3
	Elaborar manual de organización de funciones y responsabilidades según necesidades actuales	15		2
	Mejorar productividad mediante estandarización, optimización y simplificación de tareas	30		2
	Interlocución y negociación con los clientes a nivel de plazos de entrega y precios de venta	20		3
MANEJO DE MEDIOS DE TRABAJO		Frecuencia		
		1	2	3
	Ordenador			X
	Material de oficina		X	
	Móvil			X
COMPETENCIAS TÉCNICAS		Nivel		
		1	2	3
	Fabricación/calidad aeronáuticos		X	
	Ofimática (Word, Excel, Access, etc.)			X
	Inglés nivel B1		X	
	Capacidad de planificación			X
	Normativa aplicable			X
	Ingeniero			X
	Conocimiento Sistema de Gestión de la organización			X
COMPETENCIAS INTRAPERSONALES	Adaptabilidad		X	
	Excelencia y calidad			X
	Iniciativa			X
	Orientación al logro			X
	Orientación estratégica			X
COMPETENCIAS INTERPERSONALES	Conciencia política	X		
	Creatividad e innovación		X	
	Gestión de redes			X
	Influencia			X
	Orientación al servicio			X
	Trabajo en equipo			X

INGENIERO DE APROVISIONAMIENTO

DATOS GENERALES DEL PUESTO DE TRABAJO	Nombre del puesto	Ingeniero de aprovisionamiento
	Ubicación	Equipo de compras y aprovisionamiento
	Puesto superior	Director de operaciones
	Puesto inferior	N/A
FUNCIONES	Establecer y mantener las relaciones estables con proveedores	
	Evaluar y clasificar a los proveedores de acuerdo con las listas de proveedores cualificados de clientes y categorías internas	
	Recepción técnica y física de materias primas y auxiliares, productos químicos, normales	
	Controlar e identificar los materiales recibidos a través de las Hojas de Pedido, y determinar su ubicación tras la recepción	
	Controlar los inventarios de materiales de fabricación	
	Realizar las peticiones de compra según plan aprovisionamiento	
	Controlar la vida útil de los materiales según tiempos de exposición, y la subcontratación de los ensayos de recalificación necesarios para utilizarlos una vez superados los límites establecidos por la normativa	
	Gestionar la ubicación de materiales caducados y obsoletos, así como su regularización en los inventarios correspondientes, manteniendo al día un sistema de indicadores visuales	
	Participación en sesiones formativas para mejorar competencias	
	Sensibilización y contribución a la optimización de los tiempos de fabricación, consumo de material, optimización energética y mejora ambiental y seguridad laboral	
RESPONSABILIDADES	Selección, comunicación y negociación de proveedores de la organización en términos de calidad, cantidad y entrega	
	Realización peticiones de compra según planificación operativa	
	Responsable de almacenes	
	Realización y cumplimiento del plan de aprovisionamiento anual acorde con la planificación, estructura de fabricación, vida útil y presupuestos operativos	
	Establecimiento y seguimiento de un sistema de indicadores relacionados con el cumplimiento del plan de aprovisionamiento establecido para la actividad de planta, en costes, plazos y calidad	
	Tramitación de los transportes nacionales e internacionales asociados a compra de materiales y entrega del producto	
	Presupuesto en términos de coste y plazo relacionada con la realización externa de ensayos de recepción técnica	

RESPONSABILIDADES	Correcto archivado y control de la documentación técnica de todos los materiales			
TAREAS DEL PUESTO		Dedicación %	Importancia	
	Lanzamiento de pedidos (solicitud de compra)	20	3	
	Control consumo de materiales	20	3	
	Recepción física y técnica	15	3	
	Estado de proveedores (pagos)	10	3	
	Calcular necesidad de material	15	3	
	Asistencia a reuniones de producción y venta	20	3	
MANEJO DE MEDIOS DE TRABAJO		Frecuencia		
		1	2	3
	Ordenador			X
	Material de oficina			X
	EPI (chaquetón térmico, botas seguridad)		X	
Móvil		X		
COMPETENCIAS TÉCNICAS		Nivel		
		1	2	3
	Análisis ensayo de laboratorio			X
	Ofimática (Word, Excel, etc.)			X
	Inglés nivel C1			X
	Manejo términos incoterm			X
	Normativa aplicable materiales			X
	Generación pautas de ensayo			X
	Ingeniero			X
	Conocimiento Sistema de Gestión de la organización		X	
COMPETENCIAS INTRAPERSONALES	Adaptabilidad			X
	Excelencia y calidad			X
	Iniciativa		X	
	Orientación al logro		X	
	Orientación estratégica			X
COMPETENCIAS INTERPERSONALES	Conciencia política	X		
	Creatividad e innovación	X		
	Gestión de redes		X	
	Influencia			X
	Orientación al servicio			X
	Trabajo en equipo			X

INGENIERO DE CALIDAD

DATOS GENERALES DEL PUESTO DE TRABAJO	Nombre del puesto	Ingeniero de calidad	
	Ubicación	Equipo de calidad	
	Puesto superior	Director de calidad	
	Puesto inferior	N/A	
FUNCIONES	Asegurar y controlar la calidad del proceso y los productos		
	Inspección final de los productos, revisión y cumplimentación documentación de venta		
	Control de no conformidades (internas y externas) comunicación con los implicados y organizar el cierre de las no conformidades y evitar recurrencias de las mismas Participar en Auditorías y procesos de certificaciones		
	Participación en sesiones formativas para mejorar competencias		
	Sensibilización y contribución a la optimización de los tiempos de fabricación, consumo de material, optimización energética y mejora ambiental y seguridad laboral		
RESPONSABILIDADES	Cumplimiento de la calidad en entregas de todos los productos (incluido el embalaje) y operaciones		
	Elaboración, cumplimiento, ejecución y registro del plan de calibraciones de la planta		
	Puesta a punto de las calibraciones y certificaciones de equipos		
	Emisión y firma de certificados de conformidad internos y externos de los productos en fabricación en la planta		
	Coordinación a nivel de formación continua y operativa diaria del personal perteneciente al equipo de verificación del cual es líder natural y jerárquico		
	Miembro del equipo de acciones correctoras y equipo de venta		
	Correcta cumplimentación de las órdenes de producción de productos, así como del archivado de las mismas de acuerdo a los requerimientos de la normativa del cliente		
TAREAS DEL PUESTO		Dedicación %	Importancia
	Gestión de ID's con el cliente, a nivel interno y externo	15	3
	Elaboración de la documentación y preparación de la pieza para la entrega a cliente	20	1
	Compra interna de productos de entrega al cliente, y designación de compradores alternativos en base a su cualificación	10	3

TAREAS DEL PUESTO	Coordinación y gestión de los ensayos externos de probetas de proceso de acuerdo a las necesidades del proceso productivo definido	20	3	
	Calibrar equipos e instrumentos para fabricación según norma	10	3	
	Soporte de calidad en taller, sala limpia para producción y verificación	25	2	
MANEJO DE MEDIOS DE TRABAJO		Frecuencia		
		1	2	3
	Ordenador			X
	Herramientas de medición (calibre, regla, etc)			X
	Material de oficina			X
	EPI (botas seguridad)		X	
Móvil		X		
COMPETENCIAS TÉCNICAS		Nivel		
		1	2	3
	Fabricación y procesos aeronáuticos			X
	Ofimática (Word, Excel, etc.)		X	
	Inglés nivel B1			X
	Sistema de gestión de calidad			X
	Normativa aplicable			X
	Auditoría/asesoría			X
	Ingeniero			X
Conocimiento Sistema de Gestión de la organización		X		
COMPETENCIAS INTRAPERSONALES	Adaptabilidad			X
	Excelencia y calidad			X
	Iniciativa			X
	Orientación al logro		X	
	Orientación estratégica	X		
COMPETENCIAS INTERPERSONALES	Conciencia política	X		
	Creatividad e innovación	X		
	Gestión de redes			X
	Influencia			X
	Orientación al servicio			X
	Trabajo en equipo			X

INGENIERO DE MANTENIMIENTO

DATOS GENERALES DEL PUESTO DE TRABAJO	Nombre del puesto	Ingeniero de mantenimiento	
	Ubicación	Equipo de mantenimiento	
	Puesto superior	Director de operaciones	
	Puesto inferior	N/A	
FUNCIONES	Elaborar, planificar y seguir los planes de mantenimiento preventivo de las instalaciones, medios productivos e infraestructuras		
	Realizar los manuales y especificaciones técnicas para el correcto mantenimiento de todos los equipos de producción		
	Definición, evaluación e implantación de las acciones necesarias para la mejora y cambio de infraestructura		
	Participación en sesiones formativas para mejorar competencias		
	Gestión del mantenimiento preventivo y correctivo de todo el utillaje y herramientas necesarias		
	Definir, controlar y gestionar inventarios de repuestos y herramientas		
	Definir y mantener al día un sistema de indicadores visuales para trabajos de mantenimiento		
	Coordinar y supervisar los equipos de trabajo que realizan las operaciones de mantenimiento		
	Sensibilización y contribución a la optimización de los tiempos de fabricación, consumo de material, optimización energética y mejora ambiental y seguridad laboral		
RESPONSABILIDADES	Correcto archivado y control de la documentación de mantenimiento relativa a los medios productivos e instalaciones		
	Programación de los medios productivos automatizados		
	Realización de las peticiones de ofertas y adjudicación de las compras y actividades subcontratadas en relación con su actividad, teniendo en cuenta el equilibrio entre Plazos, Coste y Calidad de las mismas		
	Elaboración y seguimiento de un presupuesto anual de todas las actividades en relación con su función		
	Óptima adecuación de los medios productivos e instalaciones generales a los requerimientos de producción		
TAREAS DEL PUESTO		Dedicación %	Importancia
	Gestionar el mantenimiento	40	3
	Coordinar y supervisar subcontratación	5	3
	Controlar stock de mantenimiento	5	2
	Elaborar y/o actualizar planes de mantenimiento	10	2
	Informes de averías y seguimiento	10	3

TAREAS DEL PUESTO	Buscar proveedores para mejorar y/o modificar las instalaciones	15	3	
	Gestionar y mantener en utillaje	15	1	
MANEJO DE MEDIOS DE TRABAJO		Frecuencia		
		1	2	3
	Ordenador			X
	Herramientas (martillo, alicate, etc)			X
	Material de oficina			X
	EPI (botas seguridad)		X	
	Grasas/aceites		X	
	Repuesto de maquinaria			X
	Aditivos químicos torre refrigeración		X	
	Medidor biocida torre refrigeración			X
	Polímetro		X	
	Taladro	X		
	Amoladora	X		
	Móvil			X
COMPETENCIAS TÉCNICAS		Nivel		
		1	2	3
	Mecánica, electricidad, electrohidráulica, electroneumática y electrónica			X
	Ofimática (Word, Excel, Access, etc.)		X	
	Inglés nivel B1			X
	Informática			X
	Normativa			X
	Ingeniero			X
Conocimiento Sistema de Gestión de la organización		X		
COMPETENCIAS INTRAPERSONALES	Adaptabilidad			X
	Excelencia y calidad			X
	Iniciativa			X
	Orientación al logro			X
	Orientación estratégica		X	
COMPETENCIAS INTERPERSONALES	Conciencia política	X		
	Creatividad e innovación			X
	Gestión de redes		X	
	Influencia		X	
	Orientación al servicio			X
	Trabajo en equipo			X

INGENIERO DE OPERACIONES

DATOS GENERALES DEL PUESTO DE TRABAJO	Nombre del puesto	Ingeniero de operaciones
	Ubicación	Equipo de ingeniería
	Puesto superior	Director de operaciones
	Puesto inferior	N/A
FUNCIONES	Elaborar, gestionar, modificar y actualizar la documentación de ingeniería de diseño y fabricación (planos, modelos, DTS, libros de Lay-up, notas técnicas, patrones DF-nestings, etc)	
	Elaborar y mantener las rutas de fabricación para su aprobación por parte del cliente hasta la obtención de la delegación correspondiente	
	Definir y mantener la estructura de necesidades para la fabricación (materia prima, material auxiliar, normales, P/N fabricación, herramientas y utillaje)	
	Participación en sesiones formativas para mejorar competencias	
	Elaborar y discutir con los clientes la ofertas comerciales en términos de ingeniería de producción y diseño (si fuera el caso)	
	Elaborar la documentación técnica para la petición de ofertas para la realización de trabajos externos y subcontrataciones, así como la interlocución técnica con los mismos durante el tiempo necesario para la obtención de las mismas	
	Elaborar y realizar el seguimiento del presupuesto anual de todas las actividades en relación con su función, en línea con los objetivos de la empresa a nivel económico	
	Sensibilización y contribución a la optimización de los tiempos de fabricación, consumo de material, optimización energética y mejora ambiental y seguridad laboral	
RESPONSABILIDADES	Implantación, junto con Calidad, de la implantación de las acciones formativas e informativas que sea necesario llevar a cabo con el personal de Producción para su óptima cualificación	
	Aseguramiento de la inclusión de todos los requisitos de las normas y documentación aplicables en la documentación de fabricación de todos los productos producidos en planta según cada cliente	
	Mejora continua de los procesos y métodos productivos, así como análisis y propuestas Make or Buy en términos de; lead-time, calidad y coste de producción	
	Responsable del soporte continuo al proceso productivo, análisis y resolución de problemas	
	Análisis y resolución de desviaciones detectadas y documentadas en el proceso productivo	

TAREAS DEL PUESTO		Dedicación %		Importancia		
TAREAS DEL PUESTO	Realizar un seguimiento soporte de la producción	40		3		
	Elaborar documentos de ingeniería	40		3		
	Tramitar HNCs	20		3		
MANEJO DE MEDIOS DE TRABAJO		Frecuencia				
		1	2	3		
	Ordenador				X	
	Herramientas de laminar		X			
	Material de oficina				X	
Móvil				X		
COMPETENCIAS TÉCNICAS		Nivel				
		1	2	3		
	Materiales compuestos				X	
	Ofimática (Word, Excel, Access, etc.)				X	
	Inglés nivel C1	X				
	Diseño gráfico (autocad, catia)				X	
	Normativa aplicable				X	
	Ingeniero				X	
Conocimiento Sistema de Gestión de la organización				X		
COMPETENCIAS INTRAPERSONALES	Adaptabilidad				X	
	Excelencia y calidad				X	
	Iniciativa				X	
	Orientación al logro				X	
	Orientación estratégica				X	
COMPETENCIAS INTERPERSONALES	Conciencia política	X				
	Creatividad e innovación				X	
	Gestión de redes				X	
	Influencia				X	
	Orientación al servicio				X	
	Trabajo en equipo				X	

INGENIERO DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE PRODUCCIÓN

DATOS GENERALES DEL PUESTO DE TRABAJO	Nombre del puesto	Ingeniero de planificación y control de producción
	Ubicación	Equipo de planificación y control de producción
	Puesto superior	Jefe de operaciones
	Puesto inferior	Jefe de planta
FUNCIONES	Elaboración y coordinación de los partes de trabajo de los operarios	
	Garantizar el Lead-time de todos los P/N en los procesos externalizados siendo responsable del seguimiento y negociación	
	Elaborar un plan de fabricación que concuerde con el plan de entregas previsto según requerimiento del cliente	
	Participación en sesiones formativas para mejorar competencias	
	Elaborar y realizar el seguimiento de un presupuesto anual por proveedor de cada proceso	
	Emitir órdenes de producción a tiempo para su fabricación según plan de fabricación y entregas	
	Liderar el equipo transversal de seguimiento de entregas y asignación de prioridades compuesto por Ingeniería, Producción, Aprovisionamiento, Calidad y Programas	
RESPONSABILIDADES	Sensibilización y contribución a la optimización de los tiempos de fabricación, consumo de material, optimización energética y mejora ambiental y seguridad laboral	
	Control y priorización de las piezas facilitando información a nivel interno y externo válida, inteligible y fiable con el objetivo de complimentar los requerimientos del cliente en este sentido	
	Cumplimiento del plan de entregas validado por el cliente en aquellos programas asignados dentro de la organización	
	Gestión a nivel logístico de la obra en curso durante el proceso	
	Consecución de las fechas de entrega de piezas priorizadas por el cliente	
	Inculcar en los procesos productivos la calidad como primer requerimiento	
Garantizar el curso normal de la fabricación involucrando a toda la organización		

		Dedicación %		Importancia
TAREAS DEL PUESTO	Actualización de la Hoja de control de producción	30		3
	Priorización de trabajos subcontratados	20		3
	Preparación rutas transporte	20		3
	Agilización entre procesos de las piezas	10		3
	Priorización de trabajos operarios	20		3
MANEJO DE MEDIOS DE TRABAJO		Frecuencia		
		1	2	3
	Ordenador			X
	Material de oficina			X
	EPI (botas de seguridad)		X	
Móvil		X		
COMPETENCIAS TÉCNICAS		Nivel		
		1	2	3
	Manejo documentación empresa			X
	Ofimática (Word, Excel, Access, etc.)			X
	Inglés nivel B1			X
	Técnicas aplicables a la producción			X
	Materiales compuestos			X
	Prevención riesgos laborales			X
	Ingeniero			X
Conocimiento Sistema de Gestión de la organización			X	
COMPETENCIAS INTRAPERSONALES	Adaptabilidad			X
	Excelencia y calidad		X	
	Iniciativa			X
	Orientación al logro			X
	Orientación estratégica		X	
COMPETENCIAS INTERPERSONALES	Conciencia política	X		
	Creatividad e innovación		X	
	Gestión de redes	X		
	Influencia		X	
	Orientación al servicio		X	
	Trabajo en equipo			X

JEFE DE PLANTA

DATOS GENERALES DEL PUESTO DE TRABAJO	Nombre del puesto	Jefe de planta	
	Ubicación	Equipo de operaciones industriales	
	Puesto superior	Jefe de operaciones	
	Puesto inferior	Operario	
FUNCIONES	Elaboración del parte de trabajo diario de los operarios		
	Control del correcto desempeño de los trabajos		
	Control de la limpieza de las instalaciones		
	Participación en sesiones formativas para mejorar competencias		
	Control de la documentación entregada a los operarios por ingeniería		
	Control de la actualización de los archivos de producción		
	Control de entrada y salida de los materiales de cámara frigorífica		
	Planificación semanal de trabajo		
	Gestión de los puestos de trabajo		
	Sensibilización y contribución a la optimización de los tiempos de fabricación, consumo de material, optimización energética y mejora ambiental y seguridad laboral		
RESPONSABILIDADES	Todas las actividades que se desarrollan en la cadena de producción		
TAREAS DEL PUESTO		Dedicación %	Importancia
	Elaboración del parte de trabajo diario de los operarios	15	3
	Control del correcto desempeño de los trabajos	40	3
	Control de la limpieza de las instalaciones	5	3
	Control de la documentación entregada a los operarios por ingeniería de producción	5	3
	Control de la actualización de los archivos de producción	5	3
	Control de entrada y salida de los materiales de cámara frigorífica	5	3
	Planificación semanal del trabajo	15	3
	Gestión de los tiempos de trabajo	10	3

		Frecuencia		
		1	2	3
MANEJO DE MEDIOS DE TRABAJO	Ordenador			X
	Herramientas/útiles fabricación	X		
	Material de oficina			X
	Materiales de fabricación (telas, etc)	X		
	EPI (botas de seguridad)			X
	Móvil	X		
		Nivel		
		1	2	3
COMPETENCIAS TÉCNICAS	Normativa aplicable			X
	Reparación y equipado de piezas aeronáuticas			X
	Inglés nivel B1	X		
	Técnicas aplicables a la producción			X
	Materiales compuestos			X
	Mantenimiento y tratamiento de utillaje			X
	Manejo, funcionamiento de equipos autómatas			X
	Conocimiento Sistema de Gestión de la organización		X	
COMPETENCIAS INTRAPERSONALES	Adaptabilidad			X
	Excelencia y calidad			X
	Iniciativa		X	
	Orientación al logro		X	
	Orientación estratégica		X	
COMPETENCIAS INTERPERSONALES	Conciencia política	X		
	Creatividad e innovación			X
	Gestión de redes	X		
	Influencia		X	
	Orientación al servicio	X		
	Trabajo en equipo			X

VERIFICADOR

DATOS GENERALES DEL PUESTO DE TRABAJO	Nombre del puesto	Verificador		
	Ubicación	Equipo de calidad		
	Puesto superior	Ingeniero de calidad		
	Puesto inferior	N/A		
FUNCIONES	Cumplimentación de la documentación de entrega y preparación de la documentación de venta			
	Verificación de las piezas y aseguramiento de los requisitos técnicos y específicos del producto			
	Comunicación de incidencias en las operaciones de verificación al Equipo de Calidad			
	Participación en sesiones formativas para mejorar competencias			
	Sensibilización y contribución a la optimización de los tiempos de fabricación, consumo de material, optimización energética y mejora ambiental y seguridad laboral			
RESPONSABILIDADES	Aseguramiento de la Calidad de las piezas según planos y normativa aplicable			
	Acción y tramitación de no conformidades			
	Elaboración de certificados de conformidad (Sólo días de venta)			
	Verificación de la correcta fabricación y del ciclo de curado			
TAREAS DEL PUESTO		Dedicación %	Importancia	
	Cumplimentación de la documentación de entrega y preparación de la documentación de venta	20	3	
	Verificación de las piezas y aseguramiento de los requisitos técnicos y específicos del producto	60	3	
	Comunicación de incidencias en la verificación al Equipo de Calidad	10	3	
	Cumplimentación HNCs	10	3	
MANEJO DE MEDIOS DE TRABAJO		Frecuencia		
		1	2	3
	Ordenador			X
	Útiles de verificación (calibre, flexómetro)			X
	Material de oficina			X
	EPI (botas de seguridad)			X

		Nivel		
		1	2	3
COMPETENCIAS TÉCNICAS	Normativa aplicable			X
	Manejo herramientas			X
	Inglés nivel B1	X		
	Prevención riesgos laborales			X
	Materiales compuestos			X
	Mantenimiento y tratamiento de utillaje			X
	Manejo documentación de la empresa			X
	Conocimiento Sistema de Gestión de la organización	X		
COMPETENCIAS INTRAPERSONALES	Adaptabilidad	X		
	Excelencia y calidad	X		
	Iniciativa		X	
	Orientación al logro	X		
	Orientación estratégica	X		
COMPETENCIAS INTERPERSONALES	Conciencia política	X		
	Creatividad e innovación	X		
	Gestión de redes	X		
	Influencia	X		
	Orientación al servicio	X		
	Trabajo en equipo	X		

OPERARIO DE CORTE

DATOS GENERALES DEL PUESTO DE TRABAJO	Nombre del puesto	Operario corte		
	Ubicación	Equipo de operaciones industriales		
	Puesto superior	Jefe de planta		
	Puesto inferior	N/A		
FUNCIONES	Aprovisionamiento de material a sala limpia (material impregnado y núcleos)			
	Participación en sesiones formativas para mejorar competencias			
	Sensibilización y contribución a la optimización de los tiempos de fabricación, consumo de material, optimización energética y mejora ambiental y seguridad laboral			
RESPONSABILIDADES	Orden y limpieza de la cámara frigorífica y de la sala de corte			
	Control de exposición de vida útil del material			
	Documentación del material			
	Correcto uso del equipo de corte			
TAREAS DEL PUESTO		Dedicación %	Importancia	
	Entrada/salida del material de la cámara frigorífica	10	3	
	Corte mecanizado del material	70	3	
	Documentación del material (orden producción, instrucción técnica)	10	3	
	Embalar y embolsar el material cortado	10	3	
MANEJO DE MEDIOS DE TRABAJO		Frecuencia		
		1	2	3
	Ordenador			X
	Cutter, tijeras			X
	Termoselladora			X
	Material de oficina			X
	EPI (botas de seguridad)			X
	Material preimpregnado, núcleos			X
	Máquina de corte			X
Carretilla elevadora			X	

		Nivel		
		1	2	3
COMPETENCIAS TÉCNICAS	Normativa aplicable			X
	Manejo herramientas			X
	Inglés nivel B1	X		
	Prevención riesgos laborales			X
	Materiales compuestos			X
	Manejo, funcionamiento equipos autómatas			X
	Conocimiento Sistema de Gestión de la organización	X		
COMPETENCIAS INTRAPERSONALES	Adaptabilidad			X
	Excelencia y calidad	X		
	Iniciativa	X		
	Orientación al logro		X	
	Orientación estratégica	X		
COMPETENCIAS INTERPERSONALES	Conciencia política	X		
	Creatividad e innovación	X		
	Gestión de redes	X		
	Influencia	X		
	Orientación al servicio	X		
	Trabajo en equipo		X	

OPERARIO SALA LIMPIA

DATOS GENERALES DEL PUESTO DE TRABAJO	Nombre del puesto	Operario sala limpia		
	Ubicación	Equipo de operaciones industriales		
	Puesto superior	Jefe de planta		
	Puesto inferior	N/A		
FUNCIONES	Laminado de piezas			
	Participación en sesiones formativas para mejorar competencias			
	Sensibilización y contribución a la optimización de los tiempos de fabricación, consumo de material, optimización energética y mejora ambiental y seguridad laboral			
RESPONSABILIDADES	Correcto laminado de las piezas siguiendo la documentación aplicable			
	Control del tiempo de laminado			
TAREAS DEL PUESTO		Dedicación %	Importancia	
	Laminar las piezas a fabricar	80	3	
	Repasar núcleos	2	2	
	Cortar telas manualmente	3	2	
	Fabricar bolsa de vacío	15	3	
MANEJO DE MEDIOS DE TRABAJO		Frecuencia		
		1	2	3
	Cúter, tijeras, regla, espátula de nylon, mini amoladora			X
	Lija		X	
	Útiles de fabricación			X
	Materiales auxiliares aeronáuticos (corcho retenedor, airwaver, A4000 perforado, masilla, etc)			X
	EPI (botas de seguridad, bata blanca)			X
	Material de oficina			X
	Material preimpregnado			X
	Bomba de aire de vacío			X

	Nivel			
	1	2	3	
COMPETENCIAS TÉCNICAS	Normativa aplicable		X	
	Inglés nivel B1	X		
	Materiales compuestos		X	
	Prevención riesgos laborales		X	
	Reparación y equipado de piezas		X	
	Mantenimiento/tratamiento utillaje		X	
	Manejo herramientas		X	
	Sistema de gestión de la organización		X	
	Interpretación documentos/planos		X	
	COMPETENCIAS INTRAPERSONALES	Adaptabilidad		X
		Excelencia y calidad		X
Iniciativa			X	
Orientación al logro			X	
Orientación estratégica		X		
COMPETENCIAS INTERPERSONALES	Conciencia política	X		
	Creatividad e innovación		X	
	Gestión de redes	X		
	Influencia	X		
	Orientación al servicio	X		
	Trabajo en equipo		X	

OPERARIO DE CURADO

DATOS GENERALES DEL PUESTO DE TRABAJO	Nombre del puesto	Operario de curado		
	Ubicación	Equipo de operaciones industriales		
	Puesto superior	Jefe de planta		
	Puesto inferior	N/A		
FUNCIONES	Realización de los ciclos de curado			
	Participación en sesiones formativas para mejorar competencias			
	Sensibilización y contribución a la optimización de los tiempos de fabricación, consumo de material, optimización energética y mejora ambiental y seguridad laboral			
RESPONSABILIDADES	Comprobación de estanqueidad de la bolsa de vacío, termopares, prolongadores y mangueras de vacío antes del ciclo			
	Correcta ubicación de utillaje en autoclave y aplicación del ciclo correcto de autoclave a cada pieza			
	Extracción de los informes de autoclave y correcta cumplimentación de la documentación			
TAREAS DEL PUESTO		Dedicación %	Importancia	
	Comprobar bolsa de vacío antes de la carga del ciclo	10	3	
	Cargar/descargar autoclave	20	3	
	Aplicar la receta correspondiente al ciclo en cuestión	10	3	
	Controlar el autoclave en el ciclo	25	3	
	Fabricar termopares	25	3	
	Introducir cada pieza en el ciclo correspondiente de curado	10	3	
MANEJO DE MEDIOS DE TRABAJO		Frecuencia		
		1	2	3
	Cúter y pelacable			X
	Lija		X	
	Útiles de fabricación			X
	EPI (botas de seguridad)			X
	Material de oficina		X	
	Cinta carrocería			X
	Carretilla elevadora			X
	Ordenador autoclave			X
	Vacuometro			X
	Tester termopares			X

		Nivel		
		1	2	3
COMPETENCIAS TÉCNICAS	Normativa aplicable			X
	Materiales compuestos			X
	Manejo carretilla elevadora			X
	Prevención riesgos laborales			X
	Manejo, funcionamiento equipos automatados			X
	Sistema de gestión de la organización	X		
	Inglés nivel B1	X		
COMPETENCIAS INTRAPERSONALES	Adaptabilidad	X		
	Excelencia y calidad	X		
	Iniciativa	X		
	Orientación al logro	X		
	Orientación estratégica	X		
COMPETENCIAS INTERPERSONALES	Conciencia política	X		
	Creatividad e innovación	X		
	Gestión de redes	X		
	Influencia	X		
	Orientación al servicio	X		
	Trabajo en equipo		X	

OPERARIO DE DESMOLDEO

DATOS GENERALES DEL PUESTO DE TRABAJO	Nombre del puesto	Operario de desmoldeo		
	Ubicación	Equipo de operaciones industriales		
	Puesto superior	Jefe de planta		
	Puesto inferior	N/A		
FUNCIONES	Preparación y mantenimiento del utillaje			
	Participación en sesiones formativas para mejorar competencias			
	Sensibilización y contribución a la optimización de los tiempos de fabricación, consumo de material, optimización energética y mejora ambiental y seguridad laboral			
RESPONSABILIDADES	Correcto desmoldeo de piezas procedentes de la operación de curado			
	Correcta limpieza y aplicación de desmoldeante			
	Orden y limpieza del taller			
TAREAS DEL PUESTO		Dedicación %	Importancia	
	Limpiar los útiles y aplicar el agente desmoldeante	40	3	
	Desmoldear las piezas	40	3	
	Realizar el trasvase del utillaje	10	3	
	Almacenar el utillaje en su lugar correspondiente	10	3	
MANEJO DE MEDIOS DE TRABAJO		Frecuencia		
		1	2	3
	Miniamoladora			X
	Lijadora			X
	Útiles de fabricación			X
	EPI (botas de seguridad)			X
	Material de oficina		X	
	Productos de limpieza y agentes desmoldeantes			X
	Carretilla elevadora			X

		Nivel		
		1	2	3
COMPETENCIAS TÉCNICAS	Normativa aplicable			X
	Inglés nivel B1	X		
	Materiales compuestos	X		
	Manejo carretilla elevadora			X
	Prevención riesgos laborales			X
	Mantenimiento y tratamiento utillaje			X
	Sistema de gestión de la organización	X		
COMPETENCIAS INTRAPERSONALES	Adaptabilidad	X		
	Excelencia y calidad		X	
	Iniciativa		X	
	Orientación al logro		X	
	Orientación estratégica	X		
COMPETENCIAS INTERPERSONALES	Conciencia política	X		
	Creatividad e innovación	X		
	Gestión de redes	X		
	Influencia	X		
	Orientación al servicio	X		
	Trabajo en equipo		X	

OPERARIO DE RECANTEO

DATOS GENERALES DEL PUESTO DE TRABAJO	Nombre del puesto	Operario de recanteo		
	Ubicación	Equipo de operaciones industriales		
	Puesto superior	Jefe de planta		
	Puesto inferior	N/A		
FUNCIONES	Recanteo y repaso de piezas			
	Participación en sesiones formativas para mejorar competencias			
	Sensibilización y contribución a la optimización de los tiempos de fabricación, consumo de material, optimización energética y mejora ambiental y seguridad laboral			
RESPONSABILIDADES	Correcto desarrollo del trabajo			
	Cumplimentación de la documentación correspondiente			
TAREAS DEL PUESTO		Dedicación %	Importancia	
	Recantar y reparar piezas	100	3	
MANEJO DE MEDIOS DE TRABAJO		Frecuencia		
		1	2	3
	Cutter, tijeras			X
	Lija			X
	Iniciador			X
	EPI (botas de seguridad, máscara, mono de protección y guantes)			X
	Material de oficina		X	
	Aspiradora			X
	Compresor			X
	COMPETENCIAS TÉCNICAS		Nivel	
		1	2	3
Normativa aplicable				X
Inglés nivel B1		X		
Materiales compuestos				X
Reparación y equipado de piezas			X	
Prevención riesgos laborales				X
Manejo equipos autómatas				X
Manipulación sustancias químicas			X	
Sistema de gestión de la organización	X			

		Nivel		
		1	2	3
COMPETENCIAS INTRAPERSONALES	Adaptabilidad		X	
	Excelencia y calidad		X	
	Iniciativa		X	
	Orientación al logro		X	
	Orientación estratégica	X		
COMPETENCIAS INTERPERSONALES	Conciencia política	X		
	Creatividad e innovación	X		
	Gestión de redes	X		
	Influencia	X		
	Orientación al servicio	X		
	Trabajo en equipo		X	

OPERARIO DE EQUIPADO

DATOS GENERALES DEL PUESTO DE TRABAJO	Nombre del puesto	Operario de equipado		
	Ubicación	Equipo de operaciones industriales		
	Puesto superior	Jefe de planta		
	Puesto inferior	N/A		
FUNCIONES	Reparación y montaje de los elementos			
	Participación en sesiones formativas para mejorar competencias			
	Sensibilización y contribución a la optimización de los tiempos de fabricación, consumo de material, optimización energética y mejora ambiental y seguridad laboral			
RESPONSABILIDADES	Correcto montaje de los elementos			
	Correcta reparación de las piezas			
	Realización correcta de la mezcla de productos			
	Limpieza del puesto de trabajo			
TAREAS DEL PUESTO		Dedicación %	Importancia	
	Lijado de piezas	25	3	
	Reparación de piezas	25	3	
	Montaje de piezas	25	3	
	Aplicación de sellantes y resinas	25	3	
MANEJO DE MEDIOS DE TRABAJO		Frecuencia		
		1	2	3
	Herramientas (tijeras, lija, martillo, botador, pinzas)			X
	Ordenador			X
	EPI (botas de seguridad y guantes)			X
	Material de oficina		X	
	Resinas		X	
	Adhesivos		X	
	Fibra de vidrio		X	
	Taladro		X	

		Nivel		
		1	2	3
COMPETENCIAS TÉCNICAS	Normativa aplicable			X
	Inglés nivel B1	X		
	Fabricación materiales compuestos			X
	Manejo de carretilla elevadora		X	
	Prevención riesgos laborales			X
	Manejo de herramientas			X
	Corte y patronaje de telas		X	
	Sistema de gestión de la organización	X		
COMPETENCIAS INTRAPERSONALES	Adaptabilidad			X
	Excelencia y calidad		X	
	Iniciativa		X	
	Orientación al logro		X	
	Orientación estratégica	X		
COMPETENCIAS INTERPERSONALES	Conciencia política	X		
	Creatividad e innovación	X		
	Gestión de redes	X		
	Influencia	X		
	Orientación al servicio	X		
	Trabajo en equipo		X	

OPERARIO DE EXPEDICIONES

DATOS GENERALES DEL PUESTO DE TRABAJO	Nombre del puesto	Operario de expediciones		
	Ubicación	Equipo de operaciones industriales		
	Puesto superior	Jefe de planta		
	Puesto inferior	N/A		
FUNCIONES	Embalaje y transporte de las piezas a su destino correspondiente			
	Participación en sesiones formativas para mejorar competencias			
	Sensibilización y contribución a la optimización de los tiempos de fabricación, consumo de material, optimización energética y mejora ambiental y seguridad laboral			
RESPONSABILIDADES	Correcto embalaje de las piezas y entrega a tiempo			
	Control de las normales			
	Control de las entregas a los subcontratistas			
TAREAS DEL PUESTO		Dedicación %	Importancia	
	Embalaje y controlar piezas listas para venta	30	3	
	Embalaje y controlar piezas para inventario	20	3	
	Realizar el transporte de las piezas y hacer entrega a los clientes	50	3	
MANEJO DE MEDIOS DE TRABAJO		Frecuencia		
		1	2	3
	Termoselladora			X
	Vehículo de transporte (furgoneta)			X
	EPI (botas de seguridad y guantes)			X
	Papel de burbujas			X
	Cinta de embalar			X
	Cajas de cartón			X
	Móvil			X

		Nivel		
		1	2	3
COMPETENCIAS TÉCNICAS	Permiso de conducir B			X
	Embalaje y almacenamiento de piezas			X
	Prevención riesgos laborales			X
	Inglés nivel B1		X	
	Sistema de gestión de la organización	X		
COMPETENCIAS INTRAPERSONALES	Adaptabilidad		X	
	Excelencia y calidad		X	
	Iniciativa		X	
	Orientación al logro		X	
	Orientación estratégica	X		
COMPETENCIAS INTERPERSONALES	Conciencia política	X		
	Creatividad e innovación	X		
	Gestión de redes	X		
	Influencia	X		
	Orientación al servicio		X	
	Trabajo en equipo		X	

8.6. ANEXO VI: GUÍA ENTREVISTA EMPLEADO

FICHA ENTREVISTA EMPLEADOS

ENTREVISTADOR:	
FECHA:	
EMPLEADO:	
CARGO/PUESTO:	
Puesto Superior (Reporta a)	
Puestos Inferiores (Personas a su cargo)	

1. BREVE REPASO DEL CV

Formación	
Experiencia	

2. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

Funciones	
Responsabilidades	

3. CUESTIONES – EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

COMPETENCIAS INTRAPERSONALES	
AUTOCONOCIMIENTO	
AUTOVALORACIÓN ADECUADA	
1. <i>¿De qué manera te afectan las críticas? Cuéntame algún ejemplo en el que recibieras alguna crítica y como reaccionaste.</i>	
3. <i>¿Qué valores crees que aportas a la empresa? ¿Por qué?</i>	
4. <i>¿Qué aspectos de tu forma de trabajar crees que deberías mejorar? ¿Por qué?</i>	
5. <i>Cuándo tienes algo que no puedes o no sabes resolver en tu trabajo, ¿Qué haces? Pon algún ejemplo en el que te encontraras en una situación así.</i>	
CONCIENCIA EMOCIONAL	
1. <i>¿Cómo le afectan sus emociones al desempeño laboral?</i>	
2. <i>Si nota que le afectan, ¿Qué hace para remediarlo?</i>	
3. <i>¿Es capaz de manejar sus emociones en situación difíciles? ¿Puede poner algún ejemplo?</i>	
AUTOCONFIANZA	
1. <i>¿Cómo se siente cuando debe enfrentar algo nuevo o diferente? Relátame una situación a modo de ejemplo.</i>	
2. <i>Cuénteme sobre alguna situación en que haya tenido que presentar una propuesta. Antes de hacerlo, ¿pensaba que le iba a ir bien? ¿Cómo resultó finalmente?</i>	
3. <i>Frente a alguna situación que usted considera como muy difícil de esas que solemos llamar “imposibles” ¿pensó que de todos modos podría resolverla? Cuénteme la situación y dígame por qué, a priori, usted pensaba que esta tan difícil.</i>	
4. <i>¿Ha tenido alguna vez una opinión distinta a la de sus compañeros, jefe o cliente? ¿Qué pensó? ¿Cómo se sintió? ¿Cómo actuó?</i>	
5. <i>En alguna ocasión ha tenido que defender sus ideas (reunión de equipo, superiores, clientes) sin que le apoyara nadie. ¿Qué pensó? ¿Cómo se sintió? ¿Cómo actuó?</i>	

6. Describa alguna situación que haya supuesto un reto para Usted. ¿Qué pensó? ¿Qué sintió? ¿Cómo lo hizo?	
7. Describa una o más situaciones donde hayas mostrado autoconfianza y seguridad. ¿Cuáles fueron sus pensamientos en esa situación? ¿Cómo se sintió? ¿Qué comportamientos llevó a cabo?	
8. Describa una situación o un periodo de tiempo en los que actuaste con inseguridad y dudaste de tus propias capacidades. ¿Cuáles fueron sus pensamientos en esa situación? ¿Cómo se sintió? ¿Cómo actuó?	
AUTOGESTION	
AUTOCONTROL	
1. ¿Cómo reacciona cuando siente que algo es injusto? Hábleme acerca de alguna situación de este tipo en relación con su empleo actual o anterior.	
2. En relación con la pregunta anterior ¿Cómo se sintió? ¿Cómo actuó? ¿Volvería a hacerlo?	
3. (Si del relato surge algún tipo de situación con bajo autocontrol) ¿Le merece alguna reflexión?	
INTEGRIDAD	
1. Cuénteme alguna situación en la que usted haya sentido que se le pedía que actuara de manera contraria a sus costumbres o valores morales ¿qué hizo? ¿Cómo se sintió?	
2. ¿Qué piensa usted del concepto "los valores morales son diferentes en la vida personal y en la actividad empresarial? Bríndeme ejemplos que se relacionen con su historia laboral o profesional.	
3. Según su experiencia laboral ¿quiénes tiene más éxito los que obran con sensatez y moderación o los arriesgados? Solicitar ejemplos relacionados con su actuación.	
4. Cuénteme una ocasión en que haya recibido algún tipo de crítica. ¿Qué pensó? ¿Cómo se sintió? ¿Cómo actuó?	
5. Recuerda alguna situación en la que haya tenido que admitir abiertamente sus errores. ¿Cuáles fueron sus pensamientos en esa situación? ¿Cómo se sintió? ¿Cómo actuó?	

ADAPTABILIDAD	
1. Cuénteme alguna situación en la que haya tenido que responder de inmediato cuando estaba muy involucrado en alguna otra tarea ¿Cómo resolvió el problema?	
2. ¿Hizo alguna rotación por diferentes departamentos, sedes o sectores en este puesto o en otro? ¿quién decidió el cambio? ¿Fue algo impulsado por usted o por la organización? ¿Cómo se manejó en las otras áreas?	
3. ¿Cómo reacciones cuando ya tiene algo planeado y una circunstancia imprevista lo obliga a cambiar?	
4. Describa una situación donde se mostrara inflexible o rígido en su trabajo. ¿Qué pensó? ¿cómo se sintió? ¿cómo actuó?	
5. Descríbame alguna situación de su trabajo que le saliera mal. ¿Cuáles fueron sus pensamientos en esa situación? ¿Cómo se sintió? ¿cómo actuó?	
ORIENTACIÓN AL LOGRO	
1. ¿Quién fija sus resultados o metas a alcanzar?	
2. Si su gerente fija nuevas metas ¿usted cómo reacciona? Deme un ejemplo de esta situación ¿qué hizo? ¿Cuál fue el resultado final?	
3. Descríbame alguna situación de trabajo de la que esté especialmente orgulloso. ¿Qué te aportó? ¿y a tu organización?	
4. Cuénteme un reto profesional que hayas alcanzado en los últimos 6 meses. ¿Qué pensó? ¿Cómo se sintió? ¿Qué hizo?	
INICIATIVA	
1. Cuénteme los problemas del día a día propios de su sector y como impactan sobre su desempeño ¿qué hace desde su posición para resolverlos?	
2. ¿Qué nuevos objetivos se ha establecido recientemente y qué ha hecho para alcanzarlos?	
3. ¿Qué hace cuando tiene dificultades para resolver un problema?	

4. <i>Describa alguna situación en la que introdujo algún cambio en la forma de hacer las cosas en su departamento o trabajo. ¿Cuáles fueron sus pensamientos en esa situación? ¿Cómo se sintió? ¿Qué comportamientos o pasos llevo a cabo?</i>	
5. <i>Ponga algún ejemplo en el que haya tenido que introducir algún tipo de iniciativa relativa al ámbito profesional. ¿Qué pensó? ¿Cómo se sintió? ¿Cómo actuó?</i>	
OPTIMISMO	
1. <i>Cuando las situaciones externas son adversas-falla el sistema, tráfico, problemas económicos, etc. ¿cómo se siente? Relátame algún ejemplo. Cómo se sintió y qué hizo.</i>	
2. <i>¿Cómo te ves dentro de 10 años?</i>	
3. <i>¿Cuál es su mayor preocupación actual? ¿cómo piensa arreglarlo?</i>	
OTRAS COMPETENCIAS INTRAPERSONALES A VALORAR	
EXCELENCIA Y CALIDAD	
1. <i>¿Qué criterios utilizas para evaluar la calidad de tu trabajo? y ¿Cuáles son los que empleas para evaluar a los de tu equipo?</i>	
2. <i>¿Tiene que cumplir unos requisitos de calidad y exigencia en la realización de sus trabajos? ¿Cuáles? ¿Por qué?</i>	
3. <i>¿Cómo revisa la calidad de su trabajo y tareas?</i>	
TRABAJO BAJO PRESION	
1. <i>¿Cuál ha sido la situación más tensa o problemática que has tenido que enfrentar en tu vida profesional? ¿Cómo lo resolviste?</i>	
2. <i>¿Trabaja con una fuerte exigencia y con gran cantidad de actividades?</i>	
3. <i>¿Cuando tiene que enfrentar varias cuestiones al mismo tiempo? ¿Cómo lo hace?</i>	
4. <i>¿Cree que aumenta tu productividad cuando trabaja bajo presión?</i>	
ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA	
1. <i>¿Cuáles son las áreas más estratégicas de su organización/departamento que usted controla actualmente?</i>	

<p>2. <i>¿Cuáles son las oportunidades que ha identificado para el/los negocio/s de su organización? ¿En qué información se basó para hacerlo? ¿qué indicios ha considerado para identificar los negocios que había que dejar?</i></p>	
<p>3. <i>¿Ha definido nuevos objetivos para su departamento/sector que hayan aumentado la importancia de ésta en la consecución de la estrategia organizacional?</i></p>	
COMPETENCIAS INTERPERSONALES	
CONCIENCIA SOCIAL	
EMPATIA	
<p>1. <i>¿Usted suele escuchar lo que tengan para decirle o por el contrario con una rápida mirada ya sabe lo que está pasando? Bríndeme un ejemplo del primer y del segundo caso, según corresponda.</i></p>	
<p>2. <i>¿Cree que los demás recurren a usted para hablar sobre temas personales, más allá de los que correspondería por su rol? Ejemplo.</i></p>	
<p>3. <i>Cuando un colaborador le plantea un problema de cualquier índole, ¿usted suele decirse ya lo sabía o se ve totalmente sorprendido?</i></p>	
CONCIENCIA POLITICA	
<p>1. <i>Cuénteme quien es el verdadero líder en su empresa/organización. Si hubiese alguna razón por la cual no deseara hablar de su empresa actual puede referirse a otra empresa en la que haya trabajado en el pasado.</i></p>	
<p>2. <i>Si la persona identificada en la respuesta anterior no fuese el jefe formal: ¿usted qué piensa? ¿eso era/es correcto?</i></p>	
<p>3. <i>¿Identifica y utiliza las figuras jerárquicas para conseguir sus objetivos? ¿Cómo lo hace?</i></p>	
ORIENTACION AL SERVICIO	
<p>1. <i>¿Trata a menudo con los clientes y con su equipo de trabajo?</i></p>	
<p>2. <i>¿En algún momento tomaste una decisión arriesgada para ayudar a un cliente? ¿Cuál? ¿Qué pasó?</i></p>	

3. Cuéntame la última vez que tuviste que convencer a un cliente de que aquello que te estaba solicitando iba en contra de sus propios intereses.	
4. Describe una situación donde crees que deberías haber mostrado mayor orientación al cliente para poder haber satisfecho sus necesidades.	
5. Cuáles fueron tus pensamientos en esa situación? ¿Cómo te sentiste? ¿Qué comportamientos llevaste a cabo? ¿Cuál fue el resultado de tu actuación?	
GESTION DE RELACIONES	
LIDERAZGO	
1. ¿Cómo hace para reunir personas a las que no les gusta trabajar juntas? ¿Cómo hace para que logren unificar sus criterios de abordaje de las tareas?	
2. ¿Cómo motiva a sus colaboradores tanto indirectos como directos? ¿Qué métodos han probado ser para usted los que dan mejores resultados? ¿Por qué?	
3. Ante una tarea compleja asignada al grupo al que usted coordinaba en su trabajo ¿Cómo logró que todos respondieran?	
4. Cuéntame alguna situación en la que haya tenido que liderar con el ejemplo. ¿qué pensó? ¿cómo se sintió? ¿cómo actuó?	
5. Describa Usted alguna situación en la que haya tenido que liderar el desempeño de los demás miembros de su equipo. ¿qué pensó? ¿cómo se sintió? ¿cómo actuó?	
6. Cuéntame una situación en la que haya tenido que tomar la responsabilidad sobre decisiones importantes. ¿qué pensó? ¿cómo se sintió?	
INFLUENCIA	
1. Cuéntame una ocasión en la que tuviste que ganarte el apoyo de los demás respecto a una idea o una recomendación tuya.	
2. ¿Desarrollas estrategia para influir en los demás? ¿Como lo hace?	
3. Normalmente consiguen que sus compañeros apoyen sus decisiones ¿Por qué cree que lo hacen?	
4. Describa una situación donde Usted fue impactante y consiguió influir y/o persuadir a un compañero a su jefe. ¿qué pensó?	

5. <i>Describe una situación donde tenía que lograr un objetivo influyendo en los demás y no consiguió persuadir a su interlocutor o interlocutores. ¿Qué pensó? ¿Cómo se sintió? ¿Cómo actuó?</i>	
DESARROLLO DE PERSONAS	
1. <i>¿Cuáles son los métodos que ha encontrado más útiles para desarrollar a sus colaboradores?</i>	
2. <i>¿Alguien más en la organización sabe cómo funciona su área o departamento?</i>	
3. <i>Suponga que usted es promovido mañana ¿alguna persona de su equipo está lista para reemplazarlo?</i>	
CATALIZACION DEL CAMBIO	
1. <i>¿Tuvo que liderar un cambio que rompiera con estructuras existentes?</i>	
2. <i>¿Cómo se dio cuenta de que el cambio era necesario?</i>	
3. <i>¿de qué forma los estimuló para que se adaptaran a los nuevos rumbos?</i>	
GESTION CONFLICTOS	
1. <i>¿Cómo actúa cuando se produce un conflicto en su entorno? (lo ignora, interviene,..)</i>	
2. <i>¿Le afecta los conflictos con sus compañeros en el desempeño de su trabajo? Ponga un ejemplo</i>	
3. <i>¿Cómo se sirve de su red de contactos para estar al tanto de los últimos avances de sus competidores? ¿y de sus clientes?</i>	
4. <i>¿Necesita establecer contactos para realizar su actividad?</i>	
5. <i>¿Necesita establecer contactos para realizar su actividad?</i>	
6. <i>Cuéntame alguna ocasión en la que desarrollaste una buena relación con algún cliente / compañero de trabajo.</i>	
TRABAJO EN EQUIPO	
1. <i>Relate situaciones en que pares o colaboradores hayan elevado propuestas o nuevas ideas: señale que hizo usted y si las mismas fueran implementadas.</i>	

2. Cuéntame una situación en la que hayas tenido la ocasión de trabajar como parte de un equipo multifuncional? ¿Qué papel desempeñaste? ¿Qué aprendiste fuera de tu ámbito de especialización? ¿Cómo y en qué grado has podido aplicar esos aprendizajes en tu trabajo diario?	
3. Cuéntame alguna situación en la que trabajaras con un grupo de personas para conseguir algo o resolver algún problema. ¿lo resolviste?	
4. Cuénteme Usted un problema de trabajo en cuya solución haya participado activamente. ¿qué pensó? ¿cómo se sintió? ¿cómo actuó?	
5. Describa una situación típica en la que haya tenido que trabajar en equipo. ¿Qué aportó usted al equipo? ¿Cómo se sintió? ¿qué pensó? ¿Cómo lo hizo?	
6. Cuénteme una situación en la que haya surgido un conflicto en el equipo en que usted trabaja o haya participado. ¿Qué pasó y pensó? ¿Cómo se resolvió? ¿Quién intervino en la resolución?	
7. Describa una situación en la que haya trabajado eficazmente en equipo y otra en que no haya sido así. ¿Qué pensó en ambas situaciones? ¿Cómo se sintió? ¿Cómo actuó?	
OTRAS COMPETENCIAS INTERPERSONALES A VALORAR	
CREATIVIDAD E INNOVACION	
1. Relátame alguna situación en la que usted haya dado una solución innovadora ¿porque cree que es una innovación? ¿lo vieron así los demás?	
2. ¿Tiene que crear soluciones nuevas o nuevas formas de trabajo? Ejemplos.	
3. Cuéntame una situación en la que propusiste algún cambio en los procedimientos o sistemas de trabajo habituales de tu empresa.	
NEGOCIACION	
1. Cuénteme como manejó alguna negociación que fuese relativamente difícil, con una persona conocida o un amigo.	
2. ¿Cómo plantea una negociación? ¿Qué hace después de finalizar?(en relación a si analiza los resultados, si han sido buenos o malos)	

3. <i>¿Cómo te sientes cuando alguien censura alguno de tus comportamientos?</i>	
PROFESIONALES INTELIGENTES	
1. <i>¿Qué entiende usted por profesionales inteligentes? Si la respuesta fuese diferente de la definición de la competencia, comentarla y solicitar opinión después. Pedir ejemplo de comportamientos.</i>	
2. <i>Cuénteme de laguna situación en la que la efectividad de una solución propuesta por usted se haya potenciado con los aportes del equipo.</i>	
3. <i>Cuénteme alguna situación en la que el equipo haya producido un resultado altamente satisfactorio sin que ninguno de sus integrantes supiera claramente de quien partió la idea original o hizo el primer aporte.</i>	
GESTION DE REDES	
1. <i>¿Utiliza una red de contactos para estar al tanto de los últimos avances de sus competidores? ¿y de sus clientes? ¿Cómo?</i>	
2. <i>¿Necesita establecer contactos para realizar su actividad?</i>	
3. <i>Cuéntame alguna ocasión en la que desarrollo una buena relación con algún cliente / compañero de trabajo y con el cual obtuvo beneficios.</i>	
PREGUNTAS GENERICAS	
1. <i>¿Por qué crees que debes estar en este puesto?</i>	
2. <i>¿Qué cualidad crees que te define mejor?</i>	
3. <i>¿Consideras que tienes algún defecto?</i>	

8.7. ANEXO VII: GUÍA ENTREVISTA RESPONSABLE DIRECTO

FICHA ENTREVISTA RESPONSABLE

ENTREVISTADOR:	
FECHA:	
RESPONSABLE DIRECTO:	
CARGO/PUESTO:	
EMPLEADO:	
CARGO/PUESTO:	

1. REPASO CV EMPLEADO.

Formación	
Experiencia	

2. REPASO DEL PUESTO DEL EMPLEADO.

Funciones	
Responsabilidades	

3. IDENTIFICACIÓN COMPETENCIAS.

COMPETENCIAS TÉCNICAS		
COMPETENCIAS PERSONALES	INTER	
	INTRA	

4. CUESTIONES – EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

COMPETENCIAS INTRAPERSONALES	
AUTOCONOCIMIENTO	
AUTOVALORACIÓN ADECUADA	
1. <i>¿Por qué cree que debe su empleado estar en este puesto?</i>	
2. <i>¿Qué cualidad cree que te define mejor al empleado?</i>	
3. <i>¿Crees que el empleado se valora adecuadamente?</i>	
CONCIENCIA EMOCIONAL	
1. <i>¿Cree que afectan las emociones al desempeño laboral de su empleado?</i>	
2. <i>Si nota que le afectan, ¿Qué hace el empleado para remediarlo?</i>	
3. <i>¿Es capaz de manejar el empleado sus emociones en situación difíciles? ¿Puede poner algún ejemplo?</i>	
AUTOCONFIANZA	
1. <i>¿Cómo actúa el empleado cuando debe enfrentar algo nuevo o diferente? Relate una situación a modo de ejemplo.</i>	
2. <i>Cuénteme sobre alguna situación en la que el empleado ha tenido que presentar una propuesta. ¿como lo hizo? ¿tuvo resultados positivos?</i>	

AUTOGESTION	
AUTOCONTROL	
1. <i>¿Cómo reacciona su empleado en alguna situación injusta? Cuénteme alguna situación en la que haya reaccionado así.</i>	
2. <i>En relación con la pregunta anterior ¿Cómo cree que se sintió? ¿Cómo actuó tras su reacción?</i>	
3. <i>(Si del relato surge algún tipo de situación de bajo autocontrol) ¿Le merece reflexión?</i>	
INTEGRIDAD	
1. <i>¿Conoce alguna situación en la que el empleado haya tenido que actuar de manera contraria a sus costumbres o valores morales? ¿qué hizo? ¿Cómo se sintió?</i>	
2. <i>¿Qué piensa usted del concepto “los valores morales son diferentes en la vida personal y en la actividad empresarial? ¿Crees que su empleado piensa como usted? Ponga ejemplos que lo justifiquen.</i>	
3. <i>¿Crees que su empleado es una persona que actúa con sensatez y moderación o de forma arriesgada?</i>	
ADAPTABILIDAD	
1. <i>Cuénteme alguna situación en la que su empleado ha tenido que responder de inmediato cuando estaba muy involucrado en alguna otra tarea ¿Cómo crees que resolvió el problema?</i>	
2. <i>¿Ha rotado su empleado por diferentes departamentos, sedes o puestos? ¿quién decidió el cambio? ¿Fue algo impulsado por el trabajador o por la organización? ¿Cómo se manejó en las otras áreas?</i>	
3. <i>¿Cómo reacciona el empleado cuando ya tiene algo planeado y una circunstancia imprevista lo obliga a cambiar?</i>	
ORIENTACIÓN AL LOGRO	
1. <i>¿Quién fija los resultados o metas a alcanzar de su trabajador?</i>	
2. <i>Cuando fija objetivos para su empleado ¿Cómo reacciona su empleado? Deme un ejemplo de esta situación ¿qué hizo? ¿Cuál fue el resultado final?</i>	
3. <i>Descríbame alguna situación de trabajo de la que se sienta orgulloso de su trabajador ¿Qué le aportó? ¿y a la organización?</i>	

INICIATIVA	
1. Cuénteme como los problemas impactan sobre el desempeño del empleado ¿qué hace para resolverlos? ¿propone nuevas líneas de actuación?	
2. ¿Qué crees que hace el trabajador cuando tiene dificultades para resolver un problema? ¿tienen sus acciones un resultado positivo?	
3. ¿Qué nuevos objetivos se ha establecido el trabajador y qué crees que ha hecho para alcanzarlos?	
OPTIMISMO	
1. Cuando las situaciones externas son adversas-falla el sistema, problemas económicos, etc. ¿cómo reacciona el empleado? Relátame algún ejemplo.	
2. ¿Cuál es la actitud de su empleado cuando se presentan dificultades? Ejemplo.	
OTRAS COMPETENCIAS INTRAPERSONALES A VALORAR:	
EXCELENCIA Y CALIDAD	
1. ¿Utiliza el empleado criterios para evaluar la calidad del trabajo? ¿Cómo lo hace?	
2. ¿Tiene que cumplir unos requisitos de calidad y exigencia en la realización de sus trabajos? ¿Cuáles? ¿Por qué?	
3. ¿Cómo crees revisa la calidad de su trabajo y tareas? ¿el resultado de sus trabajos es satisfactorio?	
TRABAJO BAJO PRESION	
1. ¿Cómo reacciona su empleado ante una situación tensa y problemática?	
2. ¿Tiene el empleado que trabajar con una fuerte exigencia y con gran cantidad de actividades? ¿cómo enfrenta esas situaciones?	
3. ¿Cuando tiene que enfrentar varias cuestiones al mismo tiempo? ¿Cómo reacciona su empleado?	
ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA	
1. ¿Cree que su empleado conoce la estrategia de la empresa? ¿su trabajo diario está orientado a la consecución de los objetivos globales? Ejemplo.	
2. ¿Contribuye el empleado a la búsqueda de oportunidades para la organización?	

3. <i>¿Ha definido nuevos objetivos para su departamento/sector que hayan aumentado la importancia de ésta en la consecución de la estrategia organizacional?</i>	
COMPETENCIAS INTERPERSONALES	
CONCIENCIA SOCIAL	
EMPATIA	
1. <i>¿Suele el empleado escuchar lo que tengan para decirle o por el contrario con una rápida mirada ya sabe lo que está pasando? Bríndeme un ejemplo del primer y del segundo caso, según corresponda.</i>	
2. <i>¿Cree que los demás recurren a él para hablar sobre temas personales, más allá de los que correspondería por su rol? Ejemplo.</i>	
CONCIENCIA POLITICA	
1. <i>¿Identifica y utiliza las figuras jerárquicas para conseguir sus objetivos? ¿Cómo lo hace?</i>	
ORIENTACION AL SERVICIO	
1. <i>¿Qué trato tiene el empleado con los clientes y con su equipo de trabajo?</i>	
2. <i>¿En algún momento tomó el empleado una decisión arriesgada para ayudar a un cliente? ¿Cuál? ¿Qué pasó?</i>	
3. <i>Cuénteme alguna vez en la que el empleado tuvo que convencer a un cliente de que aquello que le estaba solicitando iba en contra de sus propios intereses.</i>	
GESTION DE RELACIONES	
LIDERAZGO	
1. <i>¿Cree que es capaz el empleado de reunir personas a las que no les gusta trabajar juntas? ¿Cómo hace para que logren unificar sus criterios de abordaje de las tareas?</i>	
2. <i>Cuénteme alguna situación en la que el empleado haya motivado a sus compañeros para conseguir un fin común.</i>	
3. <i>Ante una tarea compleja asignada al grupo al que el empleado coordinaba ¿Cómo logró que todos respondieran?</i>	
4. <i>¿Cómo describiría el estilo básico de liderazgo que el empleado tiene?</i>	

INFLUENCIA	
1. Cuénteme una ocasión en la que el empleado tuvo que ganarse el apoyo de los demás respecto a una idea o una recomendación generada por el mismo.	
2. ¿Cree que el empleado desarrolla estrategias para influir en los demás? Ejemplo.	
3. Normalmente el empleado consigue que sus compañeros apoyen sus decisiones ¿Por qué cree que lo siguen? Ejemplo.	
DESARROLLO DE PERSONAS	
1. ¿Promueve el empleado el desarrollo de sus compañeros? ¿De qué forma?	
2. ¿Cree que sus compañeros de trabajo saben las actividades y tareas que realiza su empleado? ¿Podrían sustituirlo en laguna situación?	
CATALIZACION DEL CAMBIO	
1. Su empleado, ¿suele liderar cambios? Ponga un ejemplo.	
2. ¿Crees que el empleado detecta la necesidad de cambio en la organización?	
3. ¿Estimula a sus compañeros a aceptar y fomentar los cambios? Ejemplo.	
GESTION CONFLICTOS	
1. ¿Cómo actúa el empleado cuando se produce un conflicto en su entorno? (lo ignora, interviene,..)	
2. ¿Le afecta los conflictos con los compañeros en el desempeño de su trabajo? Ponga un ejemplo.	
TRABAJO EN EQUIPO	
1. Relate situaciones en que pares o colaboradores hayan elevado propuestas o nuevas ideas: señale que hizo usted y si las mismas fueran implementadas.	

<p>2. Cuénteme una situación en la que el empleado haya tenido la ocasión de trabajar como parte de un equipo multifuncional. ¿Qué papel desempeñó? ¿Qué cree que aprendió fuera de su ámbito de especialización? ¿Cómo y en qué grado ha podido aplicar esos aprendizajes en su trabajo diario?</p>	
<p>3. Cuénteme alguna situación en la que el empleado trabajara con un grupo de personas para conseguir algo o resolver algún problema. ¿lo resolvió?</p>	
OTRAS COMPETENCIAS INTERPERSONALES A VALORAR:	
CREATIVIDAD E INNOVACION	
<p>1. Cuénteme alguna situación en la que el empleado haya dado una solución innovadora ¿por qué cree que es una innovación? ¿lo vieron así los demás?</p>	
<p>2. ¿Crea el empleado nuevas soluciones o formas de trabajo? Ejemplos.</p>	
<p>3. Cuénteme una situación en la que el empleado propuso algún cambio en los procedimientos o sistemas de trabajo habituales de la empresa.</p>	
NEGOCIACION	
<p>1. Cuénteme como maneja el empleado las negociaciones relativamente difíciles, con una persona conocida o un amigo.</p>	
<p>2. ¿Cómo plantea las negociaciones? ¿Qué hace después de finalizar?(en relación a si analiza los resultados, tanto si han sido buenos como malos)</p>	
PROFESIONALES INTELIGENTES	
<p>1. ¿Qué entiende usted por profesionales inteligentes? Si la respuesta fuese diferente de la definición de la competencia, comentarla y solicitar opinión después. Pedir ejemplo de comportamientos.</p>	
<p>2. Cuénteme de alguna situación en la que la efectividad de una solución propuesta por el empleado se haya potenciado con los aportes del equipo.</p>	

GESTION DE REDES	
1. <i>¿Utiliza el empleado una red de contactos para estar al tanto de los últimos avances de sus competidores? ¿y de sus clientes? ¿Cómo?</i>	
2. <i>¿Cree que su empleado necesita establecer contactos para realizar su actividad?</i>	
3. <i>Cuénteme alguna ocasión en la que el empleado desarrolló una buena relación con algún cliente / compañero de trabajo y con el cual obtuvo beneficios.</i>	
PREGUNTAS GENERICAS	
1. <i>¿Por qué crees que el empleado debe estar en este puesto?</i>	
2. <i>¿Qué cualidad cree que lo define mejor?</i>	
3. <i>¿Considera que tiene algún defecto?</i>	
4. <i>¿Qué valores cree que aporta el empleado a la empresa? ¿Por qué?</i>	
5. <i>¿Qué aspectos de su forma de trabajar cree que debería mejorar? ¿Por qué?</i>	

8.8. ANEXO VIII: GAP COMPETENCIAL

DIRECTOR DIVISIÓN AERONÁUTICA

	Competencias del puesto	Competencias del empleado	Nivel del puesto	Nivel del empleado
COMPETENCIAS TÉCNICAS	Conocimientos globales compañía	Conocimientos generales	3	3
	Ofimática (Word, Excel, Access, etc.)		3	3
	Inglés nivel C1	Inglés nivel C1	3	3
	Ingeniero	Ingeniero mecánico	3	3
	Áreas	Competencias	Nivel del puesto	Nivel del empleado
COMPETENCIAS INTRAPERSONALES	Autoconocimiento	Autovaloración adecuada	3	2
		Conciencia emocional	3	2
		Autoconfianza	3	2
	Autogestión	Autocontrol	3	3
		Integridad	3	3
		Adaptabilidad	3	3
		Orientación al logro	3	3
		Iniciativa	3	3
		Optimismo	3	3
	Otras competencias a valorar	Excelencia y calidad	3	3
		Orientación estratégica	3	3
		Trabajo bajo presión	3	3
	COMPETENCIAS INTERPERSONALES	Conciencia social	Conciencia política	3
Empatía			3	3
Orientación al servicio			3	1
Gestión de relaciones		Catalización del cambio	3	3
		Desarrollo de personas	3	3
		Gestión de conflictos	3	3
		Influencia	3	3
		Liderazgo	3	2
		Trabajo en equipo	3	3
Otras competencias a valorar		Creatividad e innovación	3	3
		Gestión de redes	3	3
		Negociación	3	3
		Profesionales inteligentes	3	3

SECRETARIA DE DIRECCIÓN

	Competencias del puesto	Competencias del empleado	Nivel del puesto	Nivel del empleado
	COMPETENCIAS TÉCNICAS	Saber de protocolo	Máster en Organización de Eventos, Protocolo y Relaciones Institucionales.	2
Ofimática (Word, Excel, Access, etc.)			3	3
Inglés nivel C1		Inglés nivel C1	3	3
Secretariado		Diplomatura en empresariales y grado superior secretariado	3	3
Conocimiento Sistema de Gestión de la organización			3	3
	Áreas	Competencias	Nivel del puesto	Nivel del empleado
	Autoconocimiento	Autovaloración adecuada	3	2
Conciencia emocional		3	3	
Autoconfianza		2	3	
Autogestión	Autocontrol	3	3	
	Integridad	2	3	
	Adaptabilidad	3	2	
	Orientación al logro	3	3	
	Iniciativa	2	3	
	Optimismo	3	3	
Otras competencias a valorar	Excelencia y calidad	3	3	
	Orientación estratégica	2	2	
	Trabajo bajo presión	3	3	

	Áreas	Competencias	Nivel del puesto	Nivel del empleado
COMPETENCIAS INTERPERSONALES	Conciencia social	Conciencia política	2	3
		Empatía	3	3
		Orientación al servicio	1	1
	Gestión de relaciones	Catalización del cambio	2	2
		Desarrollo de personas	2	3
		Gestión de conflictos	3	1
Gestión de relaciones	Influencia	3	3	
	Liderazgo	1	2	
	Trabajo en equipo	2	3	
COMPETENCIAS INTERPERSONALES	Otras competencias a valorar	Creatividad e innovación	3	2
		Gestión de redes	2	2
		Negociación	2	2
		Profesionales inteligentes	2	3

TÉCNICO EN ADMINISTRACIÓN ECONÓMICA

COMPETENCIAS TÉCNICAS	Competencias del puesto	Competencias del empleado	Nivel del puesto	Nivel del empleado
	Relación con proveedores	Curso on-line en "Atención a clientes"	3	3
	Ofimática (Word, Excel, Access, etc.)		3	3
	Inglés nivel B1	Inglés nivel B1	2	2
	Gestión de gastos		3	2
	Programas de facturación	Manejo programas: "Sistematic-facturación e inventario" y "Contabilidad GL"	3	3
	Técnico superior en administración	Licenciado en administración y dirección de empresas	3	3
	Conocimiento Sistema de Gestión de la organización		3	3
COMPETENCIAS INTRAPERSONALES	Áreas	Competencias	Nivel del puesto	Nivel del empleado
	Autoconocimiento	Autovaloración adecuada	3	2
		Conciencia emocional	3	2
		Autoconfianza	2	2
	Autogestión	Autocontrol	3	3
		Integridad	2	2
		Adaptabilidad	2	2
		Orientación al logro	1	2
		Iniciativa	2	2
		Optimismo	3	3
	Otras competencias a valorar	Excelencia y calidad	1	2
		Orientación estratégica	1	1
		Trabajo bajo presión	3	3

	Áreas	Competencias	Nivel del puesto	Nivel del empleado
COMPETENCIAS INTERPERSONALES	Conciencia social	Conciencia política	2	2
		Empatía	3	2
		Orientación al servicio	1	2
	Gestión de relaciones	Catalización del cambio	2	3
		Desarrollo de personas	2	3
		Gestión de conflictos	3	2
		Influencia	1	2
		Liderazgo	1	3
		Trabajo en equipo	1	2
	Otras competencias a valorar	Creatividad e innovación	2	2
		Gestión de redes	1	2
		Negociación	2	3
		Profesionales inteligentes	2	2

RECEPCIONISTA

COMPETENCIAS TÉCNICAS	Competencias del puesto	Competencias del empleado	Nivel del puesto	Nivel del empleado
	Manejo documentación empresa		3	3
	Ofimática (Word, Excel, Access, etc.)		3	3
	Inglés nivel B1	Inglés nivel B1	1	3
	Secretariado	Grado superior secretariado	3	3
	Protocolo	Curso on-line en "Protocolo: Técnicas básicas"	2	2
	Conocimiento Sistema de Gestión de la organización		3	3
	COMPETENCIAS INTRAPERSONALES	Áreas	Competencias	Nivel del puesto
Autoconocimiento		Autovaloración adecuada	3	2
		Conciencia emocional	3	3
		Autoconfianza	2	2
Autogestión		Autocontrol	3	3
		Integridad	2	2
		Adaptabilidad	2	2
		Orientación al logro	1	3
		Iniciativa	1	3
		Optimismo	3	2
		Excelencia y calidad	2	2
Otras competencias a valorar		Orientación estratégica	1	1
		Trabajo bajo presión	3	3

	Áreas	Competencias	Nivel del puesto	Nivel del empleado
COMPETENCIAS INTERPERSONALES	Conciencia social	Conciencia política	1	2
		Empatía	3	3
		Orientación al servicio	1	1
	Gestión de relaciones	Catalización del cambio	1	3
		Desarrollo de personas	1	2
		Gestión de conflictos	2	1
		Influencia	1	3
		Liderazgo	1	2
		Trabajo en equipo	1	3
		Otras competencias a valorar	Creatividad e innovación	1
	Gestión de redes		1	2
	Negociación		2	1
	Profesionales inteligentes		1	1

DIRECTOR DE OPERACIONES

	Competencias del puesto	Competencias del empleado	Nivel del puesto	Nivel del empleado
COMPETENCIAS TÉCNICAS	Capacidad de planificación	Curso on-line en "Planificación y control de la producción"	3	3
	Ofimática (Word, Excel, Access, etc.)		3	3
	Inglés nivel C1	Inglés nivel A2	3	1
	Normativa aplicable		2	3
	Fabricación/calidad aeronáutico		3	3
	Técnicas aplicables a la producción		3	3
	Ingeniero	Ingeniero industrial mecánico	3	3
	Conocimiento Sistema de Gestión de la organización		3	3
	Áreas	Competencias	Nivel del puesto	Nivel del empleado
COMPETENCIAS INTRAPERSONALES	Autoconocimiento	Autovaloración adecuada	3	2
		Conciencia emocional	3	2
		Autoconfianza	3	2
	Autogestión	Autocontrol	3	2
		Integridad	3	3
		Adaptabilidad	3	2
		Orientación al logro	3	2
		Iniciativa	3	3
		Optimismo	3	3
	Otras competencias a valorar	Excelencia y calidad	3	3
		Orientación estratégica	3	3
		Trabajo bajo presión	3	3

	Áreas	Competencias	Nivel del puesto	Nivel del empleado
COMPETENCIAS INTERPERSONALES	Conciencia social	Conciencia política	3	3
		Empatía	3	2
		Orientación al servicio	3	1
	Gestión de relaciones	Catalización del cambio	3	2
		Desarrollo de personas	2	2
		Gestión de conflictos	3	1
		Influencia	3	2
		Liderazgo	2	2
		Trabajo en equipo	3	3
		Otras competencias a valorar	Creatividad e innovación	3
	Gestión de redes		3	3
	Negociación		3	3
	Profesionales inteligentes		3	3

DIRECTOR DE CALIDAD

COMPETENCIAS TÉCNICAS	Competencias del puesto	Competencias del empleado	Nivel del puesto	Nivel del empleado
	Fabricación/calidad aeronáuticos	Curso on-line en "Planificación y gestión de la producción"	3	3
	Ofimática (Word, Excel, Access, etc.)	Inglés nivel C1	3	3
	Inglés nivel C1	Inglés C1	3	3
	Auditoría/asesoría	Máster en calidad y auditoría para empresas	3	3
	Normativa aplicable		3	3
	Sistema de gestión de calidad		3	3
	Ingeniero	Ingeniero químico	3	3
	COMPETENCIAS INTRAPERSONALES	Áreas	Competencias	Nivel del puesto
Autoconocimiento		Autovaloración adecuada	3	2
		Conciencia emocional	3	2
		Autoconfianza	3	2
Autogestión		Autocontrol	3	3
		Integridad	3	2
		Adaptabilidad	3	2
		Orientación al logro	3	2
		Iniciativa	3	3
		Optimismo	3	3
Otras competencias a valorar		Excelencia y calidad	3	3
		Orientación estratégica	3	3
		Trabajo bajo presión	3	3

	Áreas	Competencias	Nivel del puesto	Nivel del empleado
COMPETENCIAS INTERPERSONALES	Conciencia social	Conciencia política	3	3
		Empatía	3	2
		Orientación al servicio	3	1
	Gestión de relaciones	Catalización del cambio	3	2
		Desarrollo de personas	3	2
		Gestión de conflictos	3	1
		Influencia	3	2
		Liderazgo	2	2
		Trabajo en equipo	3	3
		Otras competencias a valorar	Creatividad e innovación	3
	Gestión de redes		3	3
	Negociación		3	3
	Profesionales inteligentes		3	3

JEFE DE PROGRAMAS/EQUIPOS

	Competencias del puesto	Competencias del empleado	Nivel del puesto	Nivel del empleado	
COMPETENCIAS TÉCNICAS	Fabricación/calidad aeronáuticos		3	3	
	Ofimática (Word, Excel, Access, etc.)		3	3	
	Inglés nivel B1	Inglés nivel B2	2	3	
	Capacidad de planificación	Curso on-line en "Planificación y gestión de la producción"	2	3	
	Normativa aplicable		2	3	
	Ingeniero	Ingeniero superior en mecánica	3	3	
	Conocimiento Sistema de Gestión de la organización		3	3	
	Áreas	Competencias	Nivel del puesto	Nivel del empleado	
COMPETENCIAS INTRAPERSONALES	Autoconocimiento	Autovaloración adecuada	3	2	
		Conciencia emocional	3	3	
		Autoconfianza	3	2	
	Autogestión	Autocontrol	3	3	
		Integridad	3	2	
		Adaptabilidad	2	2	
		Orientación al logro	3	2	
		Iniciativa	3	3	
	Otras competencias a valorar	Optimismo	3	2	
		Excelencia y calidad	3	3	
		Orientación estratégica	3	3	
			Trabajo bajo presión	3	3

	Áreas	Competencias	Nivel del puesto	Nivel del empleado
COMPETENCIAS INTERPERSONALES	Conciencia social	Conciencia política	2	2
		Empatía	3	2
		Orientación al servicio	3	2
	Gestión de relaciones	Catalización del cambio	2	3
		Desarrollo de personas	2	2
		Gestión de conflictos	2	1
		Influencia	3	3
		Liderazgo	2	2
		Trabajo en equipo	3	2
		Otras competencias a valorar	Creatividad e innovación	2
	Gestión de redes		3	3
	Negociación		2	3
	Profesionales inteligentes		2	2

JEFE DE OPERACIONES

	Competencias del puesto	Competencias del empleado	Nivel del puesto	Nivel del empleado
COMPETENCIAS TÉCNICAS	Capacidad de planificación	Máster en "Organización e ingeniería de la producción"	3	3
	Ofimática (Word, Excel, Access, etc.)		3	2
	Inglés nivel C1	Inglés nivel B2	3	2
	Normativa aplicable		2	3
	Fabricación/calidad aeronáutico		3	3
	Técnicas aplicables a la producción		3	3
	Ingeniero	Ingeniero mecánico	3	3
	Conocimiento Sistema de Gestión de la organización		3	3
COMPETENCIAS INTRAPERSONALES	Áreas	Competencias	Nivel del puesto	Nivel del empleado
	Autoconocimiento	Autovaloración adecuada	3	2
		Conciencia emocional	3	3
		Autoconfianza	2	2
	Autogestión	Autocontrol	3	3
		Integridad	3	2
		Adaptabilidad	3	2
		Orientación al logro	3	3
		Iniciativa	3	3
		Optimismo	3	3
	Otras competencias a valorar	Excelencia y calidad	2	3
		Orientación estratégica	2	2
		Trabajo bajo presión	3	3

	Áreas	Competencias	Nivel del puesto	Nivel del empleado
COMPETENCIAS INTERPERSONALES	Conciencia social	Conciencia política	2	2
		Empatía	3	3
		Orientación al servicio	3	2
	Gestión de relaciones	Catalización del cambio	2	2
		Desarrollo de personas	2	3
		Gestión de conflictos	3	2
		Influencia	3	3
		Liderazgo	2	1
		Trabajo en equipo	3	2
	Otras competencias a valorar	Creatividad e innovación	3	3
		Gestión de redes	2	2
		Negociación	3	2
		Profesionales inteligentes	2	2

INGENIERO DE CALIDAD

	Competencias del puesto	Competencias del empleado	Nivel del puesto	Nivel del empleado
COMPETENCIAS TÉCNICAS	Sistema de Gestión de Calidad	Máster en "Gestión y auditoría de Sistemas de Calidad"	3	3
	Normativa aplicable		3	3
	Fabricación/calidad aeronáuticos		3	2
	Inglés nivel B1	Inglés C1	3	3
	Sistema de Gestión de la organización		2	2
	Ofimática (Word, Excel, Access, etc.)		2	3
	Auditoría/asesoría	Máster en "Gestión y auditoría de Sistemas de Calidad"	3	3
	Ingeniero	Ingeniero Aeronáutico	3	3
COMPETENCIAS INTRAPERSONALES	Áreas	Competencias	Nivel del puesto	Nivel del empleado
	Autoconocimiento	Autovaloración adecuada	3	2
		Conciencia emocional	3	3
		Autoconfianza	2	2
	Autogestión	Autocontrol	3	3
		Integridad	3	3
		Adaptabilidad	2	3
		Orientación al logro	3	3
		Iniciativa	2	2
	Optimismo	3	3	

	Áreas	Competencias	Nivel del puesto	Nivel del empleado
COMPETENCIAS INTRAPERSONALES	Otras competencias a valorar	Excelencia y calidad	2	2
		Orientación estratégica	1	1
		Trabajo bajo presión	3	2
COMPETENCIAS INTERPERSONALES	Conciencia social	Conciencia política	2	2
		Empatía	2	3
		Orientación al servicio	2	2
	Gestión de relaciones	Catalización del cambio	2	2
		Desarrollo de personas	2	2
		Gestión de conflictos	2	2
		Influencia	2	3
		Liderazgo	1	2
		Trabajo en equipo	2	2
	Otras competencias a valorar	Creatividad e innovación	1	1
		Gestión de redes	2	1
		Negociación	2	1
		Profesionales inteligentes	2	2

INGENIERO DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE LA PRODUCCIÓN

	Competencias del puesto	Competencias del empleado	Nivel del puesto	Nivel del empleado
COMPETENCIAS TÉCNICAS	Manejo documentación empresa		3	3
	Ofimática (Word, Excel, Access, etc.)		3	3
	Inglés nivel B1	Inglés A2	3	2
	Técnicas aplicables a la producción		3	3
	Materiales compuestos	Curso on-line en "Materiales compuestos"	3	3
	Prevención riesgos laborales	Curso "Prevención Riesgos laborales" y formación interna en la empresa	3	3
	Ingeniero	Ingeniero mecánico	3	3
	Conocimiento Sistema de Gestión de la organización		3	3
	Áreas	Competencias	Nivel del puesto	Nivel del empleado
COMPETENCIAS INTRAPERSONALES	Autoconocimiento	Autovaloración adecuada	3	2
		Conciencia emocional	3	2
		Autoconfianza	2	2
	Autogestión	Autocontrol	3	3
		Integridad	3	2
		Adaptabilidad	3	2
		Orientación al logro	3	2
		Iniciativa	3	2
		Optimismo	3	3
	Otras competencias a valorar	Excelencia y calidad	2	3
		Orientación estratégica	2	2
		Trabajo bajo presión	3	3

	Áreas	Competencias	Nivel del puesto	Nivel del empleado
COMPETENCIAS INTERPERSONALES	Conciencia social	Conciencia política	2	2
		Empatía	2	2
		Orientación al servicio	2	1
	Gestión de relaciones	Catalización del cambio	2	3
		Desarrollo de personas	2	3
		Gestión de conflictos	3	1
		Influencia	2	2
		Liderazgo	1	3
		Trabajo en equipo	3	3
	Otras competencias a valorar	Creatividad e innovación	2	2
		Gestión de redes	1	2
		Negociación	2	2
		Profesionales inteligentes	2	2

INGENIERO DE APROVISIONAMIENTO

COMPETENCIAS TÉCNICAS	Competencias del puesto	Competencias del empleado	Nivel del puesto	Nivel del empleado
	Análisis ensayo de laboratorio		3	2
	Ofimática (Word, Excel, Access, etc.)		3	3
	Inglés nivel C1	Bilingüe en inglés	3	3
	Manejo términos incoterm		3	3
	Normativa aplicable materiales		3	3
	Generación pautas de ensayo	Conocimiento de las normas necesarias para la elaboración de pautas. Experiencia en elaboración de pautas.	3	3
	Ingeniero	Ingeniero químico	3	3
	Conocimiento Sistema de Gestión de la organización		2	3
COMPETENCIAS INTRAPERSONALES	Áreas	Competencias	Nivel del puesto	Nivel del empleado
	Autoconocimiento	Autovaloración adecuada	3	2
		Conciencia emocional	3	2
		Autoconfianza	3	2
	Autogestión	Autocontrol	3	3
		Integridad	3	2
		Adaptabilidad	3	2
		Orientación al logro	2	3
		Iniciativa	2	2
		Optimismo	3	3
	Otras competencias a valorar	Excelencia y calidad	3	3
		Orientación estratégica	3	3
		Trabajo bajo presión	3	3

	Áreas	Competencias	Nivel del puesto	Nivel del empleado
COMPETENCIAS INTERPERSONALES	Conciencia social	Conciencia política	3	2
		Empatía	3	2
		Orientación al servicio	3	2
	Gestión de relaciones	Catalización del cambio	2	2
		Desarrollo de personas	2	2
		Gestión de conflictos	3	1
		Influencia	3	2
		Liderazgo	1	3
		Trabajo en equipo	3	2
	Otras competencias a valorar	Creatividad e innovación	1	2
		Gestión de redes	2	3
		Negociación	2	2
		Profesionales inteligentes	2	2

INGENIERO DE MANTENIMIENTO

	Competencias del puesto	Competencias del empleado	Nivel del puesto	Nivel del empleado
COMPETENCIAS TÉCNICAS	Conocimientos en mecánica, electricidad, electrohidráulica, electroneumática y electrónica	Cursos en las diferentes disciplinas y experiencia laboral en dichos campos	3	3
	Ofimática (Word, Excel, Access, etc.)		2	3
	Inglés nivel B1	Bilingüe en inglés	3	3
	Informática	Ingeniero informático	3	3
	Normativa aplicable		3	3
	Ingeniero	Ingeniero industrial electricidad	3	3
	Conocimiento Sistema de Gestión de la organización		2	3
	Áreas	Competencias	Nivel del puesto	Nivel del empleado
COMPETENCIAS INTRAPERSONALES	Autoconocimiento	Autovaloración adecuada	3	2
		Conciencia emocional	3	3
		Autoconfianza	3	2
	Autogestión	Autocontrol	3	3
		Integridad	3	3
		Adaptabilidad	3	2
		Orientación al logro	3	2
		Iniciativa	3	3
		Optimismo	3	2
	Otras competencias a valorar	Excelencia y calidad	3	3
		Orientación estratégica	2	2
		Trabajo bajo presión	3	3

	Áreas	Competencias	Nivel del puesto	Nivel del empleado
COMPETENCIAS INTERPERSONALES	Conciencia social	Conciencia política	3	2
		Empatía	3	3
		Orientación al servicio	3	1
	Gestión de relaciones	Catalización del cambio	2	3
		Desarrollo de personas	2	3
		Gestión de conflictos	3	1
		Influencia	2	2
		Liderazgo	1	2
		Trabajo en equipo	3	3
	Otras competencias a valorar	Creatividad e innovación	3	3
		Gestión de redes	2	3
		Negociación	2	2
		Profesionales inteligentes	2	2

INGENIERO DE OPERACIONES

COMPETENCIAS TÉCNICAS	Competencias del puesto	Competencias del empleado	Nivel del puesto	Nivel del empleado
	Materiales compuestos	Curso en "Preimpregnados Carbono/epoxi"	3	3
	Ofimática (Word, Excel, Access, etc.)		3	3
	Inglés nivel C1	Inglés B2	1	2
	Diseño gráfico (autocad, catia)	Curso de formación profesional: Catia V5, diseño gráfico-Multimedia y Autocad	3	3
	Normativa aplicable		3	3
	Ingeniero	Ingeniero industrial mecánico	3	3
	Conocimiento Sistema de Gestión de la organización		3	3
COMPETENCIAS INTRAPERSONALES	Áreas	Competencias	Nivel del puesto	Nivel del empleado
	Autoconocimiento	Autovaloración adecuada	3	2
		Conciencia emocional	3	3
		Autoconfianza	2	2
	Autogestión	Autocontrol	3	3
		Integridad	2	2
		Adaptabilidad	3	2
		Orientación al logro	3	2
		Iniciativa	3	2
		Optimismo	3	3
	Otras competencias a valorar	Excelencia y calidad	3	3
		Orientación estratégica	3	3
		Trabajo bajo presión	3	2

	Áreas	Competencias	Nivel del puesto	Nivel del empleado
COMPETENCIAS INTERPERSONALES	Conciencia social	Conciencia política	2	2
		Empatía	3	2
		Orientación al servicio	3	1
	Gestión de relaciones	Catalización del cambio	2	3
		Desarrollo de personas	2	3
		Gestión de conflictos	3	1
		Influencia	3	3
		Liderazgo	1	2
		Trabajo en equipo	3	2
	Otras competencias a valorar	Creatividad e innovación	3	3
		Gestión de redes	3	3
		Negociación	2	3
		Profesionales inteligentes	2	2

JEFE DE PLANTA

	Competencias del puesto	Competencias del empleado	Nivel del puesto	Nivel del empleado
COMPETENCIAS TÉCNICAS	Normativa aplicable		3	3
	Reparación y equipado de piezas aeronáuticas	Curso de "Montador de estructuras de aeronaves"	3	3
	Inglés nivel B1	Inglés C1	1	3
	Técnicas aplicables a la producción		3	3
	Materiales compuestos	Curso de "Fabricación en materiales compuestos. Laminado"	3	3
	Mantenimiento y tratamiento de utillaje		3	2
	Manejo, funcionamiento de equipos autómatas	Manejo carretilla elevadora, máquina de corte y autoclave	3	3
	Sistema de Gestión de la organización		2	3
COMPETENCIAS INTRAPERSONALES	Áreas	Competencias	Nivel del puesto	Nivel del empleado
	Autoconocimiento	Autovaloración adecuada	3	2
		Conciencia emocional	3	3
		Autoconfianza	2	2
	Autogestión	Autocontrol	3	3
		Integridad	2	2
		Adaptabilidad	3	3
		Orientación al logro	2	3
		Iniciativa	2	3
		Optimismo	3	2
	Otras competencias a valorar	Excelencia y calidad	3	3
		Orientación estratégica	2	2
		Trabajo bajo presión	3	2

	Áreas	Competencias	Nivel del puesto	Nivel del empleado
COMPETENCIAS INTERPERSONALES	Conciencia social	Conciencia política	1	3
		Empatía	2	2
		Orientación al servicio	1	1
	Gestión de relaciones	Catalización del cambio	2	2
		Desarrollo de personas	2	2
		Gestión de conflictos	3	1
		Influencia	2	3
		Liderazgo	1	2
		Trabajo en equipo	3	3
	Otras competencias a valorar	Creatividad e innovación	3	3
		Gestión de redes	1	2
		Negociación	2	2
		Profesionales inteligentes	2	2

VERIFICADOR

	Competencias del puesto	Competencias del empleado	Nivel del puesto	Nivel del empleado
COMPETENCIAS TÉCNICAS	Normativa aplicable		3	3
	Manejo herramientas		3	3
	Inglés nivel B1	Inglés A1	1	1
	Prevención riesgos laborales	Curso básico en "Prevención de riesgos laborales"	3	2
	Materiales compuestos	Curso en "Materiales compuestos. Fabricación"	3	3
	Mantenimiento y tratamiento de utillaje		3	3
	Manejo documentación de la empresa		3	3
	Conocimiento Sistema de Gestión de la organización		1	3
	Áreas	Competencias	Nivel del puesto	Nivel del empleado
COMPETENCIAS INTRAPERSONALES	Autoconocimiento	Autovaloración adecuada	3	2
		Conciencia emocional	3	3
		Autoconfianza	1	3
	Autogestión	Autocontrol	3	3
		Integridad	2	3
		Adaptabilidad	1	2
		Orientación al logro	1	2
		Iniciativa	2	2
	Otras competencias a valorar	Optimismo	3	3
		Excelencia y calidad	1	2
		Orientación estratégica	1	1
		Trabajo bajo presión	3	3

	Áreas	Competencias	Nivel del puesto	Nivel del empleado
COMPETENCIAS INTERPERSONALES	Conciencia social	Conciencia política	1	2
		Empatía	2	3
		Orientación al servicio	1	1
	Gestión de relaciones	Catalización del cambio	1	3
		Desarrollo de personas	1	3
		Gestión de conflictos	2	1
		Influencia	1	3
		Liderazgo	1	3
		Trabajo en equipo	1	3
	Otras competencias a valorar	Creatividad e innovación	1	2
		Gestión de redes	1	1
		Negociación	2	2
		Profesionales inteligentes	2	2

OPERARIO DE CORTE

COMPETENCIAS TÉCNICAS	Competencias del puesto	Competencias del empleado	Nivel del puesto	Nivel del empleado
	Normativa aplicable		3	3
	Manejo herramientas		3	3
	Inglés nivel B1	Inglés C1	1	3
	Prevención riesgos laborales	Curso en "Prevención de riesgos laborales"	3	3
	Materiales compuestos	Curso en "Materiales compuestos. Fabricación"	3	2
	Manejo, funcionamiento equipos automatados		3	3
	Conocimiento Sistema de Gestión de la organización		1	2
	COMPETENCIAS INTRAPERSONALES	Áreas	Competencias	Nivel del puesto
Autoconocimiento		Autovaloración adecuada	3	2
		Conciencia emocional	3	2
		Autoconfianza	1	2
Autogestión		Autocontrol	3	2
		Integridad	2	2
		Adaptabilidad	3	2
		Orientación al logro	2	3
		Iniciativa	1	3
		Optimismo	3	2
Otras competencias a valorar		Excelencia y calidad	1	2
		Orientación estratégica	1	1
		Trabajo bajo presión	3	3

	Áreas	Competencias	Nivel del puesto	Nivel del empleado
COMPETENCIAS INTERPERSONALES	Conciencia social	Conciencia política	1	2
		Empatía	2	2
		Orientación al servicio	1	1
	Gestión de relaciones	Catalización del cambio	1	2
		Desarrollo de personas	1	2
		Gestión de conflictos	2	1
		Influencia	1	2
		Liderazgo	1	3
		Trabajo en equipo	2	2
	Otras competencias a valorar	Creatividad e innovación	1	2
		Gestión de redes	1	1
		Negociación	2	1
		Profesionales inteligentes	2	2

OPERARIO DE SALA LIMPIA

	Competencias del puesto	Competencias del empleado	Nivel del puesto	Nivel del empleado
COMPETENCIAS TÉCNICAS	Normativa aplicable		3	3
	Materiales compuestos	Curso "Materiales compuestos"	3	3
	Prevención riesgos laborales	Curso on-line "Prevención riesgos laborales"	3	3
	Inglés nivel B1	Inglés B1	1	2
	Reparación y equipado de piezas		2	3
	Mantenimiento /tratamiento utillaje		2	2
	Manejo herramientas		3	3
	Sistema de gestión de la organización		2	2
	Interpretación documentos/planos		3	3
	COMPETENCIAS INTRAPERSONALES	Áreas	Competencias	Nivel del puesto
Autoconocimiento		Autovaloración adecuada	3	2
		Conciencia emocional	3	3
		Autoconfianza	1	2
Autogestión		Autocontrol	3	2
		Integridad	2	2
		Adaptabilidad	2	3
		Orientación al logro	3	3
		Iniciativa	2	2
		Optimismo	3	2
Otras competencias a valorar		Excelencia y calidad	2	2
		Orientación estratégica	2	3
		Trabajo bajo presión	3	2

	Áreas	Competencias	Nivel del puesto	Nivel del empleado
COMPETENCIAS INTERPERSONALES	Conciencia social	Conciencia política	1	2
		Empatía	2	3
		Orientación al servicio	1	1
	Gestión de relaciones	Catalización del cambio	1	3
		Desarrollo de personas	1	3
		Gestión de conflictos	2	1
		Influencia	1	2
		Liderazgo	1	2
		Trabajo en equipo	2	3
	Otras competencias a valorar	Creatividad e innovación	2	1
		Gestión de redes	1	1
		Negociación	2	2
		Profesionales inteligentes	2	2

OPERARIO DE CURADO

	Competencias del puesto	Competencias del empleado	Nivel del puesto	Nivel del empleado
COMPETENCIAS TÉCNICAS	Normativa aplicable		3	3
	Materiales compuestos		3	2
	Manejo carretilla elevadora		3	3
	Prevención riesgos laborales	Formación interna en prevención	3	3
	Manejo, funcionamiento equipos autómatas	Manejo del autoclave	3	3
	Sistema de gestión de la organización		1	2
	Inglés nivel B1	Inglés C1	1	3
	Áreas	Competencias	Nivel del puesto	Nivel del empleado
COMPETENCIAS INTRAPERSONALES	Autoconocimiento	Autovaloración adecuada	3	2
		Conciencia emocional	3	2
		Autoconfianza	1	2
	Autogestión	Autocontrol	3	2
		Integridad	2	2
		Adaptabilidad	1	2
		Orientación al logro	3	3
		Iniciativa	1	3
		Optimismo	3	3
	Otras competencias a valorar	Excelencia y calidad	1	2
		Orientación estratégica	1	1
		Trabajo bajo presión	3	3

	Áreas	Competencias	Nivel del puesto	Nivel del empleado
COMPETENCIAS INTERPERSONALES	Conciencia social	Conciencia política	1	2
		Empatía	2	2
		Orientación al servicio	1	2
	Gestión de relaciones	Catalización del cambio	1	3
		Desarrollo de personas	1	2
		Gestión de conflictos	2	1
		Influencia	1	3
		Liderazgo	1	2
		Trabajo en equipo	2	3
	Otras competencias a valorar	Creatividad e innovación	1	1
		Gestión de redes	1	1
		Negociación	2	2
		Profesionales inteligentes	2	1

OPERARIO DE DESMOLDEO

	Competencias del puesto	Competencias del empleado	Nivel del puesto	Nivel del empleado	
COMPETENCIAS TÉCNICAS	Normativa aplicable		3	3	
	Inglés nivel B1	Inglés B1	1	1	
	Materiales compuestos	Curso en "Fabricación con Materiales compuestos"	1	3	
	Manejo carretilla elevadora		3	3	
	Prevención riesgos laborales	Formación interna en prevención	3	2	
	Mantenimiento y tratamiento utillaje		3	3	
	Sistema de gestión de la organización		1	2	
	Áreas	Competencias	Nivel del puesto	Nivel del empleado	
COMPETENCIAS INTRAPERSONALES	Autoconocimiento	Autovaloración adecuada	3	2	
		Conciencia emocional	3	2	
		Autoconfianza	1	2	
	Autogestión	Autocontrol	3	3	
		Integridad	2	2	
		Adaptabilidad	1	2	
		Orientación al logro	2	2	
		Iniciativa	2	3	
	Otras competencias a valorar	Optimismo	3	3	
		Excelencia y calidad	2	3	
		Orientación estratégica	2	2	
			Trabajo bajo presión	3	1

	Áreas	Competencias	Nivel del puesto	Nivel del empleado
COMPETENCIAS INTERPERSONALES	Conciencia social	Conciencia política	1	2
		Empatía	2	2
		Orientación al servicio	1	2
	Gestión de relaciones	Catalización del cambio	1	2
		Desarrollo de personas	2	3
		Gestión de conflictos	1	2
		Influencia	1	3
		Liderazgo	1	3
		Trabajo en equipo	2	1
	Otras competencias a valorar	Creatividad e innovación	1	2
		Gestión de redes	1	3
		Negociación	2	2
		Profesionales inteligentes	1	1

OPERARIO DE RECANTEO

	Competencias del puesto	Competencias del empleado	Nivel del puesto	Nivel del empleado
COMPETENCIAS TÉCNICAS	Normativa aplicable		3	3
	Inglés nivel B1	Inglés B1	1	1
	Materiales compuestos	Curso "Fabricación materiales compuestos aeronáutica"	3	3
	Reparación y equipado de piezas	Técnico superior mantenimiento aeronáutico	2	3
	Prevención riesgos laborales		3	1
	Manejo equipos autómatas		3	3
	Manipulación sustancias químicas		2	1
	Sistema de Gestión de la Organización		1	1
	Áreas	Competencias	Nivel del puesto	Nivel del empleado
COMPETENCIAS INTRAPERSONALES	Autoconocimiento	Autovaloración adecuada	3	2
		Conciencia emocional	3	3
		Autoconfianza	1	2
	Autogestión	Autocontrol	3	3
		Integridad	2	2
		Adaptabilidad	2	2
		Orientación al logro	2	3
		Iniciativa	2	2
		Optimismo	3	2
	Otras competencias a valorar	Excelencia y calidad	2	1
		Orientación estratégica	2	2
		Trabajo bajo presión	3	2

	Áreas	Competencias	Nivel del puesto	Nivel del empleado
COMPETENCIAS INTERPERSONALES	Conciencia social	Conciencia política	1	1
		Empatía	2	3
		Orientación al servicio	1	1
	Gestión de relaciones	Catalización del cambio	1	2
		Desarrollo de personas	1	3
		Gestión de conflictos	2	2
		Influencia	1	2
		Liderazgo	1	3
		Trabajo en equipo	2	3
	Otras competencias a valorar	Creatividad e innovación	1	2
		Gestión de redes	1	1
		Negociación	2	1
		Profesionales inteligentes	2	2

OPERARIO DE EQUIPADO

	Competencias del puesto	Competencias del empleado	Nivel del puesto	Nivel del empleado
COMPETENCIAS TÉCNICAS	Normativa aplicable		3	2
	Inglés nivel B1	Inglés B1	1	1
	Fabricación materiales compuestos	Curso "Fabricación en composites"	3	3
	Manejo de carretilla elevadora		2	1
	Prevención riesgos laborales	Curso "Prevención riesgos laborales"	3	3
	Manejo de herramientas		3	3
	Corte y patronaje de telas		2	1
	Sistema de gestión de la organización		1	1
	Áreas	Competencias	Nivel del puesto	Nivel del empleado
COMPETENCIAS INTRAPERSONALES	Autoconocimiento	Autovaloración adecuada	3	2
		Conciencia emocional	3	3
		Autoconfianza	1	2
	Autogestión	Autocontrol	3	3
		Integridad	2	2
		Adaptabilidad	3	3
		Orientación al logro	2	2
		Iniciativa	2	2
		Optimismo	3	3
	Otras competencias a valorar	Excelencia y calidad	2	2
		Orientación estratégica	2	2
		Trabajo bajo presión	3	2

	Áreas	Competencias	Nivel del puesto	Nivel del empleado
COMPETENCIAS INTERPERSONALES	Conciencia social	Conciencia política	1	2
		Empatía	2	2
		Orientación al servicio	1	1
	Gestión de relaciones	Catalización del cambio	1	3
		Desarrollo de personas	1	2
		Gestión de conflictos	2	1
		Influencia	1	2
		Liderazgo	1	2
		Trabajo en equipo	2	3
	Otras competencias a valorar	Creatividad e innovación	1	2
		Gestión de redes	1	1
		Negociación	2	2
		Profesionales inteligentes	2	2

OPERARIO DE EXPEDICIONES

	Competencias del puesto	Competencias del empleado	Nivel del puesto	Nivel del empleado
COMPETENCIAS TÉCNICAS	Permiso de conducir B		Si	si
	Embalaje y almacenamiento de piezas	Conocimientos normas de embalaje	3	3
	Prevención riesgos laborales	Curso "Prevención riesgos laborales"	3	3
	Inglés nivel B1		2	1
	Sistema de gestión de la organización	Curso "Prevención riesgos laborales"	1	1
	Áreas	Competencias	Nivel del puesto	Nivel del empleado
COMPETENCIAS INTRAPERSONALES	Autoconocimiento	Autovaloración adecuada	3	2
		Conciencia emocional	3	2
		Autoconfianza	1	2
	Autogestión	Autocontrol	3	2
		Integridad	2	2
		Adaptabilidad	2	2
		Orientación al logro	2	2
		Iniciativa	2	3
		Optimismo	3	3
	Otras competencias a valorar	Excelencia y calidad	2	1
		Orientación estratégica	2	2
		Trabajo bajo presión	3	3

	Áreas	Competencias	Nivel del puesto	Nivel del empleado
COMPETENCIAS INTERPERSONALES	Conciencia social	Conciencia política	1	2
		Empatía	2	3
		Orientación al servicio	2	2
	Gestión de relaciones	Catalización del cambio	1	3
		Desarrollo de personas	1	3
		Gestión de conflictos	2	2
		Influencia	1	2
		Liderazgo	1	2
		Trabajo en equipo	2	3
	Otras competencias a valorar	Creatividad e innovación	1	1
		Gestión de redes	2	1
		Negociación	2	2
		Profesionales inteligentes	2	2

8.9. ANEXO IX: PLANES DE FORMACIÓN

DIRECTOR DIVISIÓN AERONÁUTICA

➤ COMPETENCIAS TÉCNICAS

Según los resultados obtenidos en el estudio de este puesto de trabajo, se observa que la persona que lo desempeña no requiere formación para mejorar sus competencias técnicas, pues sus niveles de desarrollo son los exigidos por el puesto.

➤ COMPETENCIAS INTRAPERSONALES

Puede verse que dentro de las competencias intrapersonales todas las competencias que necesita mejorar se encuentran dentro del área de autoconocimiento: autovaloración adecuada, conciencia emocional y autoconfianza.

Para desarrollar este tipo de competencias no se recurre a cursos de formación, sino que se emplean técnicas en grupo o individuales para conseguir que mejoren, las cuales se han descrito anteriormente.

- Técnica: Ensayo mental – Autoconfianza.
- Técnica: Detención del pensamiento – Conciencia emocional.
- Técnica: Aceptarnos a nosotros mismos – Autovaloración adecuada.

➤ COMPETENCIAS INTERPERSONALES

Las competencias personales que esta persona tiene que mejorar son: conciencia política, orientación al servicio y liderazgo.

Para mejorar el liderazgo la persona debe realizar el curso que ofrece la empresa llamado “Liderazgo en equipo”.

Las otras competencias consisten en comprender la necesidad de relacionarse con personas importantes para la empresa y en conocer las necesidades de los clientes y satisfacerlas, respectivamente.

Para desarrollar éstas últimas no existen técnicas concretas, sino que lo que debe hacer la persona es dar máxima prioridad a lo que necesita el cliente y preocuparse por satisfacer sus necesidades anticipándose a sus peticiones, y ofreciéndoles servicios cada vez mejores. Además, para el caso del desarrollo de la conciencia política, la persona debe disponer de una rica red de relaciones y saber perfectamente lo que ocurre, su inteligencia social incluye el manejo de las realidades superiores que afectan a la organización.

SECRETARÍA DE DIRECCIÓN

➤ COMPETENCIAS TÉCNICAS

Las competencias técnicas están desarrolladas lo suficiente para que la persona pueda desempeñar este puesto, estando algunas de ellas más desarrolladas de lo que el puesto requiere. De modo que no requiere formación en estas competencias.

➤ COMPETENCIAS INTRAPERSONALES

Las competencias intrapersonales que han obtenido valores por debajo de lo que el puesto requiere son: autovaloración adecuada y adaptabilidad, siendo las técnicas de desarrollo las siguientes:

- Técnica 2: Aceptarnos a nosotros mismos – Autovaloración adecuada.
- Técnica 4: Gestión del tiempo – Adaptabilidad.

➤ COMPETENCIAS INTERPERSONALES

Las competencias a desarrollar dentro de las interpersonales son: gestión de conflictos y creatividad e innovación.

Para el caso de mejorar la creatividad, se le propone a la persona realizar el curso que ofrece la empresa de: “Técnicas de creatividad”.

Para la otra competencia, gestión de conflictos, se deben desarrollar una serie de habilidades para resolver los conflictos:

- Capacidad de escuchar activamente
- Capacidad de analizar problemas, analizar y separar los problemas involucrados y tomar una decisión o llegar a una resolución con respecto a los mismos
- Capacidad de usar un lenguaje neutral hablando claramente
- Tener presencia y tenacidad
- Capacidad de permanecer neutral y objetivo bajo las presiones de las partes

Por lo tanto, para poder desarrollar la gestión de conflictos, la persona debe desarrollar las capacidades descritas.

TÉCNICO EN ADMINISTRACIÓN ECONÓMICA

➤ COMPETENCIAS TÉCNICAS

Esta persona requiere formación en gestión de gastos, ya que su puesto requiere conocimientos en esta área, los cuales no posee la persona en un nivel adecuado. Para desarrollar este aspecto, se le propone a la persona realizar el curso a distancia que ofrece que la empresa llamado “Reducción y gestión de gastos de la empresa” gracias al cual podrá adquirir los conocimientos que necesita sobre el tema, además de recibir su correspondiente titulación.

➤ COMPETENCIAS INTRAPERSONALES

Son solo dos las competencias que presentan valores por debajo de los niveles exigidos por el puesto, estando estas englobadas dentro del área de autoconocimiento: autovaloración adecuada y conciencia emocional. Las técnicas a emplear son:

- Técnica 3: Detención del pensamiento – Conciencia emocional.
- Técnica 2: Aceptarnos a nosotros mismos – Autovaloración adecuada.

➤ COMPETENCIAS INTERPERSONALES

Las competencias a desarrollar dentro de este grupo son: empatía y gestión de conflictos.

- Técnica 5: Ponte en el lugar del otro - Empatía.

Para la competencia de gestión de conflictos, se deben desarrollar una serie de habilidades para resolver los conflictos:

- Capacidad de escuchar activamente
- Capacidad de analizar problemas, analizar y separar los problemas involucrados y tomar una decisión o llegar a una resolución con respecto a los mismos
- Capacidad de usar un lenguaje neutral hablando claramente
- Tener presencia y tenacidad
- Capacidad de permanecer neutral y objetivo bajo las presiones de las partes

RECEPCIONISTA

➤ COMPETENCIAS TÉCNICAS

No se han detectado necesidades de formación en aspectos relacionados con el puesto de trabajo, por lo tanto no se recomiendan actividades formativas en competencias técnicas.

➤ COMPETENCIAS INTRAPERSONALES

Las competencias intrapersonales que se deben mejorar en este caso son: autovaloración adecuada y optimismo.

Para desarrollar la autovaloración adecuada se sigue la técnica llevada a cabo en casos anteriores:

- Técnica 2: Aceptarnos a nosotros mismos – Autovaloración adecuada.
- Técnica 4: Pensamientos positivos - Optimismo.

➤ COMPETENCIAS INTERPERSONALES

En este caso las competencias en las que se han observado carencias están muy relacionadas entre ellas: gestión de conflictos y negociación, por lo que para mejorar ambas las técnicas y actividades formativas están también muy relacionadas.

Para ambas competencias se deben desarrollar una serie de habilidades:

- Capacidad de escuchar activamente
- Capacidad de analizar problemas, analizar y separar los problemas involucrados y tomar una decisión o llegar a una resolución con respecto a los mismos
- Capacidad de usar un lenguaje neutral hablando claramente
- Tener presencia y tenacidad
- Capacidad de permanecer neutral y objetivo bajo las presiones de las partes

DIRECTOR DE OPERACIONES

➤ COMPETENCIAS TÉCNICAS

Según lo observado en la entrevista para la evaluación de las competencias, se determina que existe una necesidad de mejorar el nivel inglés para poder estar a la altura de lo exigido por el puesto de trabajo.

Puesto que es bastante la deficiencia que presenta la persona en esta competencia, ya que el puesto requiere un nivel C1 y la persona posee nivel A2, no es suficiente con la realización de un curso básico, sino que será necesario que la persona se apunte a una academia de inglés o a la Escuela Oficial de Idiomas, para poder ir adquiriendo los conocimientos de manera adecuada hasta llegar al nivel exigido por el puesto.

Si por problemas de tiempo le fuera imposible apuntarse a una academia o escuela de idiomas, la persona puede inscribirse en los cursos de idiomas que ofrece la empresa.

➤ COMPETENCIAS INTRAPERSONALES

Puede verse que dentro de las competencias intrapersonales todas las competencias que necesita mejorar se encuentran dentro del área de autoconocimiento: autovaloración adecuada, conciencia emocional y autoconfianza.

- Técnica 1: Ensayo mental – Autoconfianza.
- Técnica 3: Detención del pensamiento – Conciencia emocional.
- Técnica 2: Aceptarnos a nosotros mismos – Autovaloración adecuada.
- Técnica 4: Gestión del tiempo – Adaptabilidad.
- Taller: Orientación al logro

➤ COMPETENCIAS INTERPERSONALES

Según el estudio competencial son varias las competencias que debe desarrollar esta persona, las cuales son: empatía, orientación al servicio, catalización del cambio, gestión de conflictos e influencia.

En este caso se puede decir que las competencias de empatía y orientación al servicio pueden estar relacionadas. Esto es porque, la empatía consiste en saber ponerse en el lugar del otro y comprenderlo y la orientación al servicio es ser capaces de cumplir los deseos de los clientes y satisfacer sus necesidades. Por lo tanto para desarrollar estas competencias es muy importante aprender a escuchar a los demás y saber qué es lo que necesitan y quieren contarnos. En resumen, lo principal es saber escuchar y ponerse en el lugar del otro, tratando a los demás como nos gusta que nos traten a uno mismo.

Del mismo modo, las competencias de gestión de conflictos e influencia también pueden estar relacionadas y desarrollarse conjuntamente. Como se ha visto anteriormente, para desarrollar la gestión de conflictos es necesario desarrollar o adquirir una serie de habilidades las cuales pueden ser útiles para desarrollar la influencia, como:

- Capacidad de escuchar activamente
- Capacidad de usar un lenguaje neutral hablando claramente
- Tener presencia y tenacidad

En ambos casos lo que se pretende es conseguir un objetivo en el cual están involucradas varias personas, es decir, en el caso de gestión de conflictos lo que se pretende es solucionar problemas existentes entre personas mediante el dialogo y el convencimiento de estas, y la influencia consiste en conseguir un objetivo concreto mediante el convencimiento de las personas. Por tanto, para ambas competencias lo más importante es tener poder de convicción y poder conseguir los objetivos marcados.

Por último, para ser un buen catalizador del cambio es muy importante que la persona posea un alto nivel de confianza en sí mismo, un alto grado de influencia, compromiso, iniciativa y optimismo, es decir, que para poder tener desarrollada la competencia de catalización del cambio es imprescindible tener un nivel de desarrollo elevado en las competencias citadas.

DIRECTOR DE CALIDAD

➤ COMPETENCIAS TÉCNICAS

En este caso no se han detectado deficiencias en ninguna de las competencias técnicas.

➤ COMPETENCIAS INTRAPERSONALES

Esta persona requiere formación en todas las competencias que están englobadas dentro del área de autoconocimiento: autovaloración adecuada, conciencia emocional y autoconfianza. Para ello, como en casos anteriores en los que se ha requerido desarrollar estas mismas competencias, las técnicas a emplear son:

- Técnica 1: Ensayo mental – Autoconfianza.
- Técnica 3: Detención del pensamiento – Conciencia emocional.
- Técnica 2: Aceptarnos a nosotros mismos – Autovaloración adecuada.

El resto de competencias intrapersonales a desarrollar están dentro del área de autogestión: integridad, adaptabilidad y orientación al logro.

- Técnica 4: Gestión del tiempo – Adaptabilidad.
- Taller: Orientación al logro.
- Técnica 7: Aprende a aceptarte -Integridad.

➤ COMPETENCIAS INTERPERSONALES

Las competencias que a desarrollar son: empatía, orientación al servicio, catalización del cambio, desarrollo de personas, gestión de conflictos e influencia.

Se observa que las competencias anteriores pueden estar relacionadas entre ellas en cierta manera, ya que para tener una buena orientación al servicio es importante tener empatía e influencia, así como ser catalizador de cambios. Además, la influencia está muy relacionada a su vez con la gestión de conflictos. Por tanto para poder desarrollar estas competencias lo principal es saber escuchar a los demás, saber cuáles son sus necesidades, saber ponerse en el lugar del otro y tener confianza en uno mismo.

JEFE DE EQUIPO

➤ COMPETENCIAS TÉCNICAS

En este caso no se han detectado deficiencias en ninguna de las competencias técnicas.

➤ COMPETENCIAS INTRAPERSONALES

Las competencias intrapersonales que esta persona necesita desarrollar para poder estar en nivel exigido por su puesto de trabajo son: autovaloración adecuada, autoconfianza, integridad, orientación al logro y optimismo. Los métodos para mejorarlas son:

- Técnica 1: Ensayo mental – Autoconfianza.
- Técnica 2: Aceptarnos a nosotros mismos – Autovaloración adecuada.
- Técnica 6: Pensamientos positivos - Optimismo.
- Taller: Orientación al logro.
- Técnica 7: Aprende a aceptarte - Integridad.

➤ COMPETENCIAS INTERPERSONALES

Las competencias que a desarrollar son: empatía, orientación al servicio, gestión de conflictos y trabajo en equipo.

Las técnicas o cursos para mejorar en estas competencias son las siguientes:

- Técnica 5: Ponte en el lugar del otro - Empatía.
- Curso presencial impartido por la empresa *“Trabajo en equipo”*

Para las otras competencias no se imparten cursos ni existen técnicas definidas para su desarrollo pero es importante tener en cuenta algunos aspectos para conseguir desarrollarlas.

Para el caso del desarrollo de la gestión de conflictos existen una serie de habilidades que son importantes tener en cuenta ya que ayudan al desarrollar esta competencia. Son las siguientes:

- Capacidad de escuchar activamente
- Capacidad de analizar problemas, analizar y separar los problemas involucrados y tomar una decisión o llegar a una resolución con respecto a los mismos
- Capacidad de usar un lenguaje neutral hablando claramente
- Tener presencia y tenacidad
- Capacidad de permanecer neutral y objetivo bajo las presiones de las partes

Por último para mejorar la competencia de orientación al servicio lo principal prestar atención a lo quiere el cliente de manera que se satisfagan sus peticiones sin que sea necesario que éste lo solicite, sino que sea el trabajador el que se adelante a las necesidades que tiene el cliente, ofreciéndoles servicios cada vez mejores.

JEFE DE OPERACIONES

➤ COMPETENCIAS TÉCNICAS

Esta persona necesita desarrollar su destreza y manejo con el inglés. Puesto que sólo necesita subir un nivel y lo único que necesita es conseguir el título que certifique que tiene ese nivel, puede realizar el curso de inglés que ofrece la empresa.

➤ COMPETENCIAS INTRAPERSONALES

Las competencias intrapersonales que esta persona necesita desarrollar para poder estar en nivel exigido por su puesto de trabajo son: autovaloración adecuada, integridad y adaptabilidad. Los métodos para mejorarlas son los que se proponen a continuación.

- Técnica 2: Aceptarnos a nosotros mismos – Autovaloración adecuada.
- Técnica 4: Gestión del tiempo – Adaptabilidad.
- Técnica 7: Aprende a aceptarte - Integridad.

➤ COMPETENCIAS INTERPERSONALES

Las competencias que a desarrollar son: orientación al servicio, gestión de conflictos, liderazgo, trabajo en equipo y negociación.

Para algunas de las competencias que esta persona necesita desarrollar para cumplir con los requisitos del puesto, la empresa ofrece cursos y talleres:

- Curso presencial: Liderazgo
- Curso presencial: Trabajo en equipo

Como en casos anteriores, las otras competencias a desarrollar no requieren cursos o talleres, sino que lo que se necesita es aplicar y desarrollar una serie de habilidades y cambios en el comportamiento y forma de pensar para poder así desarrollar las competencias mencionadas.

Para la competencia de gestión de conflictos, se deben desarrollar una serie de habilidades para resolver los conflictos:

- Capacidad de escuchar activamente
- Capacidad de analizar problemas, analizar y separar los problemas involucrados y tomar una decisión o llegar a una resolución con respecto a los mismos
- Capacidad de usar un lenguaje neutral hablando claramente
- Tener presencia y tenacidad
- Capacidad de permanecer neutral y objetivo bajo las presiones de las partes

Esta competencia está muy relacionada a su vez con la negociación, para la cual se necesitan desarrollar las habilidades anteriores además de ser capaces de escuchar a los

demás interesarnos por conocerlos para saber cómo podemos convencerlos en caso de que queramos negociar con él.

Por último, para la orientación al servicio, se necesitan conocer las necesidades de los clientes para poder satisfacerlas e incluso poder adelantarnos a sus peticiones y mejorar nuestros servicios. Por lo tanto, para desarrollar esta competencia lo más importante es tener ganas de complacer al cliente y no conformarse con cumplir con lo que el cliente pide, sino que debe proponer soluciones y alternativas de mejora al servicio.

INGENIERO DE CALIDAD

➤ COMPETENCIAS TÉCNICAS

La competencia técnica en las que se ha detectado carencias según lo observado en los test y entrevistas, es la de mejorar en fabricación/calidad aeronáutico. En las entrevistas se observó que la persona posee los conocimientos necesarios respecto a calidad pero necesita mejorar en la fabricación, por tanto la solución para ello es que esta dedique algunas horas a estar en la planta de producción de la empresa viendo cuales son las técnicas que se emplean en la empresa y que además, se recopile los documentos propios de la empresa en los que aparecen dichas técnicas explicadas para así conocerlas a la perfección.

Por otro lado, respecto a los Sistemas de certificación de procesos y homologación de personal la empresa ofrece dos cursos relacionados con la misma que permiten que a persona adquiera los conocimientos necesarios para desarrollar la competencia. Estos cursos a distancia son:

- Implantación y certificación de sistemas de gestión
- Mediación y evaluación: gestión de auditorías

➤ COMPETENCIAS INTRAPERSONALES

Las competencias intrapersonales que esta persona necesita desarrollar para poder estar en nivel exigido por su puesto de trabajo son: autovaloración adecuada y trabajo bajo presión.

- Técnica 2: Aceptarnos a nosotros mismos – Autovaloración adecuada.
- Técnica 8: Supera la fatiga física y mental - Trabajo bajo presión.

➤ COMPETENCIAS INTERPERSONALES

Las competencias que a desarrollar son: gestión de redes y negociación. Estas competencias que esta persona necesita desarrollar están en cierto modo relacionadas, ya que para ambas se necesita tener facilidad de comunicación y relación con las personas, ya que en los dos casos la competencia necesita que la persona trate con los demás.

Para el caso de la negociación, se necesitan desarrollar una serie de habilidades que son:

- Capacidad de escuchar activamente
- Capacidad de usar un lenguaje neutral hablando claramente
- Tener presencia y tenacidad
- Poder de convicción, empleando las palabras adecuadas con la persona adecuada

Para la gestión de redes, lo que se necesita es relacionarse con personas importantes para la empresa, tanto cliente y proveedores como directivos de la misma. Para ello se requiere que la comunicación sea adecuada y fluida haciendo un uso correcto del lenguaje, además que la persona se preocupe y tenga interés por conocer y organizar encuentros con las personas que considera de interés, asistiendo también a todas las reuniones posibles para poder ir conociendo a gente.

INGENIERO DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE LA PRODUCCIÓN

➤ COMPETENCIAS TÉCNICAS

La competencia técnica a mejorar es el idioma. Para ello esta persona debe asistir a los cursos de inglés ofertados por la empresa para poder alcanzar el nivel requerido por el puesto.

➤ COMPETENCIAS INTRAPERSONALES

Las competencias intrapersonales que esta persona necesita desarrollar para poder estar en nivel exigido por su puesto de trabajo son: autovaloración adecuada, conciencia emocional, integridad, adaptabilidad, orientación al logro e iniciativa.

- Técnica 2: Aceptarnos a nosotros mismos – Autovaloración adecuada.
- Técnica 3: Detención del pensamiento – Conciencia emocional.
- Técnica 4: Gestión del tiempo – Adaptabilidad.
- Taller: Orientación al logro.
- Técnica 7: Aprende a aceptarte - Integridad.
- Técnica 13: Desarrolla tu iniciativa – Iniciativa.

➤ COMPETENCIAS INTERPERSONALES

Las competencias que a desarrollar son: orientación al servicio y gestión de conflictos.

Para desarrollar la competencia de orientación al servicio no existen técnicas concretas, sino que lo que debe hacer la persona es dar máxima prioridad a lo que necesita el cliente y preocuparse por satisfacer sus necesidades anticipándose a sus peticiones, y ofreciéndoles servicios cada vez mejores.

Para la gestión de conflictos, como se ha comentado en casos anteriores, se necesitan desarrollar una serie de capacidades que se describen a continuación:

- Capacidad de escuchar activamente
- Capacidad de analizar problemas, analizar y separar los problemas involucrados y tomar una decisión o llegar a una resolución con respecto a los mismos
- Capacidad de usar un lenguaje neutral hablando claramente
- Tener presencia y tenacidad
- Capacidad de permanecer neutral y objetivo bajo las presiones de las partes

INGENIERO DE APROVISIONAMIENTO

➤ COMPETENCIAS TÉCNICAS

En este caso es necesario mejorar la capacidad de analizar los resultados de los ensayos de laboratorio. Para ello la persona debe documentarse sobre las técnicas que se llevan a cabo en dichos ensayos y aprender a interpretar los resultados. Para conseguir alcanzar el desarrollo adecuado es importante intentar aprender de lo que los demás le pueden enseñar y tener ganas de hacerlo.

➤ COMPETENCIAS INTRAPERSONALES

Dentro de las competencias intrapersonales, para poder cumplir lo exigido por el puesto de trabajo, es necesario desarrollar: autovaloración adecuada, conciencia emocional, autoconfianza, integridad y adaptabilidad. Para ello se muestran las técnicas a seguir para alcanzar el nivel necesario.

- Técnica 2: Aceptarnos a nosotros mismos – Autovaloración adecuada.
- Técnica 3: Detención del pensamiento – Conciencia emocional.
- Técnica 4: Gestión del tiempo – Adaptabilidad.
- Técnica 1: Ensayo mental – Autoconfianza.
- Técnica 7: Aprende a aceptarte - Integridad.

➤ COMPETENCIAS INTERPERSONALES

Las competencias a desarrollar son: conciencia política, empatía, orientación al servicio, gestión de conflictos, influencia y trabajo en equipo.

Para el caso del desarrollo de la conciencia política, la persona debe disponer de una rica red de relaciones y saber perfectamente lo que ocurre, su inteligencia social incluye el manejo de las realidades superiores que afectan a la organización. Esto también implica saber armonizar puntos de vista aparentemente contrapuestos ya sea dentro de la organización o en su mundo social, sin esta sensibilidad política se pierden las múltiples perspectivas ofrecidas por compañeros, jefes, clientes, subordinados, competidores y sus clientes. Por ello para desarrollar esta competencia es necesario que la persona tenga interés por conocer a otras personas influyentes para la empresa con el objetivo de mejorar la empresa.

Para desarrollar la competencia de orientación al servicio no existen técnicas concretas, sino que, como ya sabemos de casos expuestos anteriormente, lo que debe hacer la persona es dar máxima prioridad a lo que necesita el cliente y preocuparse por satisfacer sus necesidades anticipándose a sus peticiones, y ofreciéndoles servicios cada vez mejores.

Para la gestión de conflictos, como ya se ha visto, se necesitan desarrollar una serie de capacidades que se describen a continuación:

- Capacidad de escuchar activamente
- Capacidad de analizar problemas, analizar y separar los problemas involucrados y tomar una decisión o llegar a una resolución con respecto a los mismos
- Capacidad de usar un lenguaje neutral hablando claramente
- Tener presencia y tenacidad
- Capacidad de permanecer neutral y objetivo bajo las presiones de las partes

Para el resto de competencias interpersonales existen técnicas o talleres que se han descrito en el apartado 7:

- Técnica 5: Ponte en el lugar del otro - Empatía.
- Taller presencial ofrecido por la empresa: Trabajo en equipo.
- Técnica 9: Preocúpate por tus relaciones con los demás - Influencia.

INGENIERO DE MANTENIMIENTO

➤ COMPETENCIAS TÉCNICAS

No se han observado deficiencias en estas competencias, por lo que no es necesario desarrollar ninguna de ellas ya que el nivel es el adecuado para el puesto de trabajo.

➤ COMPETENCIAS INTRAPERSONALES

Las competencias intrapersonales a desarrollar en este caso son: autovaloración adecuada, autoconfianza, adaptabilidad, orientación al logro y optimismo. Para ello se muestran las técnicas a seguir para alcanzar el nivel necesario.

- Técnica 2: Aceptarnos a nosotros mismos – Autovaloración adecuada.
- Técnica 4: Gestión del tiempo – Adaptabilidad.
- Técnica 1: Ensayo mental – Autoconfianza.
- Taller: Orientación al logro.
- Técnica 6: Pensamientos positivos - Optimismo.

➤ COMPETENCIAS INTERPERSONALES

Las competencias a desarrollar son: conciencia política, orientación al servicio y gestión de conflictos.

En ocasiones anteriores ha sido necesario mejorar estas mismas competencias, y para ello se han descrito las maneras de mejorarlas. En este caso se emplearán los mismos métodos de mejora y para ello se indicarán de nuevo a continuación:

- Conciencia política. Las claves para mejorar esta competencia son:
 - disponer de una rica red de relaciones y saber perfectamente lo que ocurre, su inteligencia social incluye el manejo de las realidades superiores que afectan a la organización.
 - saber armonizar puntos de vista aparentemente contrapuestos ya sea dentro de la organización o en su mundo social, sin esta sensibilidad política se pierden las múltiples perspectivas ofrecidas por compañeros, jefes, clientes, subordinados, competidores y sus clientes.
 - tenga interés por conocer a otras personas influyentes para la empresa con el objetivo de mejorar la empresa.
- Orientación al servicio. En este caso no existen técnicas concretas, sino que lo que debe hacer la persona es dar máxima prioridad a lo que necesita el cliente y preocuparse por satisfacer sus necesidades anticipándose a sus peticiones, y ofreciéndoles servicios cada vez mejores.

- Gestión de conflictos. Para esta competencia hay que desarrollar una serie de capacidades que se describen a continuación:
 - Capacidad de escuchar activamente
 - Capacidad de analizar problemas, analizar y separar los problemas involucrados y tomar una decisión o llegar a una resolución con respecto a los mismos
 - Capacidad de usar un lenguaje neutral hablando claramente
 - Tener presencia y tenacidad
 - Capacidad de permanecer neutral y objetivo bajo las presiones de las partes

INGENIERO DE OPERACIONES

➤ COMPETENCIAS TÉCNICAS

No se han observado deficiencias en estas competencias, por lo tanto no se requiere formación en ninguna de estas competencias.

➤ COMPETENCIAS INTRAPERSONALES

Las competencias intrapersonales a desarrollar en este caso son: autovaloración adecuada, adaptabilidad, orientación al logro, iniciativa y trabajo bajo presión. Para ello se muestran las técnicas a seguir para alcanzar el nivel necesario.

- Técnica 2: Aceptarnos a nosotros mismos – Autovaloración adecuada.
- Técnica 4: Gestión del tiempo – Adaptabilidad.
- Taller: Orientación al logro.
- Técnica 8: Supera la fatiga física y mental - Trabajo bajo presión.
- Técnica 13: Desarrolla tu iniciativa – Iniciativa.

➤ COMPETENCIAS INTERPERSONALES

Las competencias a desarrollar son: empatía, orientación al servicio, gestión de conflictos y trabajo en equipo.

- Orientación al servicio. En este caso no existen técnicas concretas, sino que lo que debe hacer la persona es dar máxima prioridad a lo que necesita el cliente y preocuparse por satisfacer sus necesidades anticipándose a sus peticiones, y ofreciéndoles servicios cada vez mejores.
- Gestión de conflictos. Para esta competencia hay que desarrollar una serie de capacidades que se describen a continuación:
 - Capacidad de escuchar activamente
 - Capacidad de analizar problemas, analizar y separar los problemas involucrados y tomar una decisión o llegar a una resolución con respecto a los mismos
 - Capacidad de usar un lenguaje neutral hablando claramente
 - Tener presencia y tenacidad
 - Capacidad de permanecer neutral y objetivo bajo las presiones de las partes
- Técnica 5: Ponte en el lugar del otro - Empatía.
- Curso presencial ofrecido por la empresa de Trabajo en equipo.

JEFE DE PLANTA

➤ COMPETENCIAS TÉCNICAS

Es necesario que para que la persona que desempeña este puesto cumpla con los requisitos del mismo, se desarrolle su manejo y tratamiento de los útiles. Para ello esta persona deberá informarse, conocer y estudiar las normas relacionadas con el tratamiento de útiles, en las cuales se indica cómo se deben mantener, almacenar, tratar, limpiar, etc. todos los útiles para que éstos no se dañen ni sufran deterioro.

➤ COMPETENCIAS INTRAPERSONALES

Al analizar y estudiar los resultados del test realizado por esta persona, los resultados obtenidos indican que se debe conseguir una mejora en las siguientes competencias: autovaloración adecuada, optimismo y trabajo bajo presión. Para ello se muestran las técnicas a seguir para alcanzar el nivel necesario.

- Técnica 2: Aceptarnos a nosotros mismos – Autovaloración adecuada.
- Técnica 6: Pensamientos positivos - Optimismo.
- Técnica 8: Supera la fatiga física y mental - Trabajo bajo presión.

➤ COMPETENCIAS INTERPERSONALES

La única competencia que se necesita desarrollar dentro las competencias interpersonales es la de gestión de conflictos.

Para esta competencia hay que desarrollar una serie de capacidades que se describen a continuación:

- Capacidad de escuchar activamente
- Capacidad de analizar problemas, analizar y separar los problemas involucrados y tomar una decisión o llegar a una resolución con respecto a los mismos
- Capacidad de usar un lenguaje neutral hablando claramente
- Tener presencia y tenacidad
- Capacidad de permanecer neutral y objetivo bajo las presiones de las partes

VERIFICADOR

➤ COMPETENCIAS TÉCNICAS

Las competencias técnicas que esta persona necesita desarrollar son el idioma y la prevención en riesgos laborales.

En este caso la empresa ofrece cursos para las dos competencias que se pretenden mejorar.

- Prevención Riesgos Laborales – Curso a distancia ofrecido por la empresa.
- Idioma – Curso presencial ofrecido por la empresa.

➤ COMPETENCIAS INTRAPERSONALES

La competencia en la que se ha obtenido un valor por debajo de lo exigido por el puesto de trabajo es: autovaloración adecuada. Para mejorarla se deben seguir las técnicas que se han desarrollado al inicio de este anexo.

- Técnica 2: Aceptarnos a nosotros mismos – Autovaloración adecuada.

➤ COMPETENCIAS INTERPERSONALES

La única competencia que se necesita desarrollar dentro las competencias interpersonales es la de gestión de conflictos.

Para esta competencia hay que desarrollar una serie de capacidades que se describen a continuación:

- Capacidad de escuchar activamente
- Capacidad de analizar problemas, analizar y separar los problemas involucrados y tomar una decisión o llegar a una resolución con respecto a los mismos
- Capacidad de usar un lenguaje neutral hablando claramente
- Tener presencia y tenacidad
- Capacidad de permanecer neutral y objetivo bajo las presiones de las partes

OPERARIO DE CORTE

➤ COMPETENCIAS TÉCNICAS

No se necesita desarrollar ninguna de las competencias técnicas que se requieren para el puesto.

➤ COMPETENCIAS INTRAPERSONALES

Las competencias intrapersonales que se necesitan desarrollar son: autovaloración adecuada, conciencia emocional, autocontrol, adaptabilidad y optimismo. Para ello se emplearán las técnicas descritas al comienzo del anexo.

- Técnica 2: Aceptarnos a nosotros mismos – Autovaloración adecuada.
- Técnica 3: Detención del pensamiento – Conciencia emocional.
- Técnica 4: Gestión del tiempo – Adaptabilidad.
- Técnica 6: Pensamientos positivos - Optimismo.
- Técnicas 10: Es importante autocontrolarse - Autocontrol.

➤ COMPETENCIAS INTERPERSONALES

Las competencias que se necesita desarrollar dentro las competencias interpersonales son la de gestión de conflictos y negociación. Ambas competencias pueden estar relacionadas por lo que para mejorarlas las técnicas pueden ser similares.

Para la competencia de gestión de conflictos hay que desarrollar una serie de capacidades que se describen a continuación:

- Capacidad de escuchar activamente
- Capacidad de analizar problemas, analizar y separar los problemas involucrados y tomar una decisión o llegar a una resolución con respecto a los mismos
- Capacidad de usar un lenguaje neutral hablando claramente
- Tener presencia y tenacidad
- Capacidad de permanecer neutral y objetivo bajo las presiones de las partes

Por otro lado, para desarrollar la competencia de negociación se deben tener en cuenta las técnicas descritas en el apartado 7: Técnica 11: Cómo ser un buen negociador.

OPERARIO DE SALA LIMPIA

➤ COMPETENCIAS TÉCNICAS

No se necesita desarrollar ninguna de las competencias técnicas que se requieren para el puesto.

➤ COMPETENCIAS INTRAPERSONALES

Las competencias intrapersonales que se necesitan desarrollar son: autovaloración adecuada, autocontrol, adaptabilidad, optimismo y trabajo bajo presión. Para ello se emplearán las técnicas descritas.

- Técnica 2: Aceptarnos a nosotros mismos – Autovaloración adecuada.
- Técnica 4: Gestión del tiempo – Adaptabilidad.
- Técnica 6: Pensamientos positivos - Optimismo.
- Técnicas 10: Es importante autocontrolarse - Autocontrol.
- Técnica 8: Supera la fatiga física y mental - Trabajo bajo presión.

➤ COMPETENCIAS INTERPERSONALES

Las competencias que se necesita desarrollar dentro las competencias interpersonales son la de gestión de conflictos y creatividad e innovación.

- Técnica 12: Desarrolla tu creatividad – Talento creativo.

Para la competencia de gestión de conflictos hay que desarrollar una serie de capacidades que se describen a continuación:

- Capacidad de escuchar activamente
- Capacidad de analizar problemas, analizar y separar los problemas involucrados y tomar una decisión o llegar a una resolución con respecto a los mismos
- Capacidad de usar un lenguaje neutral hablando claramente
- Tener presencia y tenacidad
- Capacidad de permanecer neutral y objetivo bajo las presiones de las partes

OPERARIO DE CURADO

➤ COMPETENCIAS TÉCNICAS

En este caso se han detectado necesidades de formación en fabricación con materiales compuestos (composites). Para ello se propone la realización de un curso que permita desarrollar esta destreza. La empresa ofrece un curso que permite desarrollar esta competencia y que se llama “Materiales compuestos”.

➤ COMPETENCIAS INTRAPERSONALES

Las competencias intrapersonales a desarrollar son: autovaloración adecuada, conciencia emocional y autocontrol. Para ello se emplearán las técnicas descritas en el apartado 7.

- Técnica 2: Aceptarnos a nosotros mismos – Autovaloración adecuada.
- Técnica 3: Detención del pensamiento – Conciencia emocional.
- Técnicas 10: Es importante autocontrolarse - Autocontrol.

➤ COMPETENCIAS INTERPERSONALES

Las competencias que se necesita desarrollar en este caso dentro las competencias interpersonales son la de gestión de conflictos y profesionales inteligentes.

Para la competencia de gestión de conflictos hay que desarrollar una serie de capacidades que se describen a continuación:

- Capacidad de escuchar activamente
- Capacidad de analizar problemas, analizar y separar los problemas involucrados y tomar una decisión o llegar a una resolución con respecto a los mismos
- Capacidad de usar un lenguaje neutral hablando claramente
- Tener presencia y tenacidad
- Capacidad de permanecer neutral y objetivo bajo las presiones de las partes

La competencia de profesionales inteligentes consiste en la capacidad de trabajar en equipo para compartir, construir y obtener beneficios del conocimiento. Por lo tanto se puede realizar el curso presencial que ofrece la empresa para “Trabajo en equipo”.

OPERARIO DE DESMOLDEO

➤ COMPETENCIAS TÉCNICAS

Este empleado necesita desarrollar la prevención de riesgos laborales. Aunque esta persona ha adquirido una formación interna en esta disciplina, se necesita un nivel más elevado de conocimientos por lo que se propone la realización del curso a distancia que ofrece la empresa en “Prevención riesgos laborales superior”.

➤ COMPETENCIAS INTRAPERSONALES

Las competencias intrapersonales a desarrollar son: autovaloración adecuada, conciencia emocional y trabajo bajo presión. Para ello se emplearán las técnicas siguientes.

- Técnica 2: Aceptarnos a nosotros mismos – Autovaloración adecuada.
- Técnica 3: Detención del pensamiento – Conciencia emocional.
- Técnicas 8: Supera la fatiga física y mental - Trabajo bajo presión.

➤ COMPETENCIAS INTERPERSONALES

La competencia en la que esta persona ha presentado carencias y, por lo tanto, es la que se necesita desarrollar es la de gestión de conflictos.

Para la competencia de gestión de conflictos hay que desarrollar una serie de capacidades que se describen a continuación:

- Capacidad de escuchar activamente
- Capacidad de analizar problemas, analizar y separar los problemas involucrados y tomar una decisión o llegar a una resolución con respecto a los mismos
- Capacidad de usar un lenguaje neutral hablando claramente
- Tener presencia y tenacidad
- Capacidad de permanecer neutral y objetivo bajo las presiones de las partes

OPERARIO DE RECANTEO

➤ COMPETENCIAS TÉCNICAS

Este empleado necesita desarrollar la prevención de riesgos laborales y la destreza para la manipulación de sustancias químicas. Respecto a la prevención de riesgos laborales se necesita un nivel más elevado de conocimientos por lo que se propone la realización del curso a distancia que ofrece la empresa en “Prevención riesgos laborales superior”.

Para desarrollar su destreza de manipulación de sustancias químicas, puesto que la empresa no ofrece ningún curso relacionado con eso, ésta informará a la persona sobre algún curso que permita desarrollar esta competencia.

➤ COMPETENCIAS INTRAPERSONALES

Las competencias intrapersonales a desarrollar son: autovaloración adecuada, optimismo, excelencia y calidad y trabajo bajo presión. Para ello se emplearán las técnicas descritas en el apartado 7.

- Técnica 2: Aceptarnos a nosotros mismos – Autovaloración adecuada.
- Técnica 6: Pensamientos positivos - Optimismo.
- Técnica 8: Supera la fatiga física y mental - Trabajo bajo presión.

Para desarrollar la competencia de excelencia y calidad no existen técnicas ni cursos, sino que lo que se requiere es que la persona se preocupe por cumplir de la mejor manera posible con las tareas de su puesto y desarrollarlas de manera eficaz y atendiendo siempre a detalles, de manera que siempre que sea posible se consigan mejoras en los métodos empleados para desempeñarlo.

➤ COMPETENCIAS INTERPERSONALES

La competencia en la que esta persona ha presentado carencias respecto al nivel necesario para el puesto de trabajo y, por lo tanto, es la que se necesita desarrollar es la de negociación.

Para esta competencia se empleará la técnica que se ha desarrollado en el apartado 7.

- Técnica 11: Cómo ser un buen negociador - Negociación

OPERARIO DE EQUIPADO

➤ COMPETENCIAS TÉCNICAS

Las competencias técnicas en las que se han observado carencias son las siguientes: normas aplicables, manejo de carretillas y corte y patronaje de telas.

Para desarrollar la competencia de normas aplicables, la empresa proporciona al empleado el listado de las normativas que le aplican a ésta. El empleado debe informarse y estudiar las normas que aplican a su puesto de trabajo para adquirir así los conocimientos necesarios para desempeñar su puesto de trabajo.

Para las otras competencias técnicas que se necesitan desarrollar la empresa ofrece cursos presenciales en estas disciplinas.

➤ COMPETENCIAS INTRAPERSONALES

Las competencias intrapersonales a desarrollar son: autovaloración adecuada y trabajo bajo presión. Para ello se emplearán las técnicas descritas en el apartado 7.

- Técnica 2: Aceptarnos a nosotros mismos – Autovaloración adecuada.
- Técnica 8: Supera la fatiga física y mental - Trabajo bajo presión.

➤ COMPETENCIAS INTERPERSONALES

Esta persona en el test competencial ha presentado carencias en la competencia de gestión de conflictos para la cual no existen técnicas, sino que lo que es necesario es una serie de capacidades:

- Capacidad de escuchar activamente
- Capacidad de analizar problemas, analizar y separar los problemas involucrados y tomar una decisión o llegar a una resolución con respecto a los mismos
- Capacidad de usar un lenguaje neutral hablando claramente
- Tener presencia y tenacidad
- Capacidad de permanecer neutral y objetivo bajo las presiones de las partes

OPERARIO DE EXPEDICIONES

➤ COMPETENCIAS TÉCNICAS

Esta persona presenta la necesidad de desarrollar la competencia de idiomas. El puesto exige un nivel B1 pero la persona no tiene ese nivel, de manera que para alcanzarlo se realizarán los cursos necesarios ofrecidos por la empresa para conseguir el nivel requerido.

➤ COMPETENCIAS INTRAPERSONALES

Las competencias intrapersonales a desarrollar son: autovaloración adecuada, conciencia emocional, autocontrol y excelencia y calidad.

- Técnica 2: Aceptarnos a nosotros mismos – Autovaloración adecuada.
- Técnica 3: Detención del pensamiento – Conciencia emocional.
- Técnica 10: Es importante autocontrolarse - Autocontrol.

Como se ha comentado, para desarrollar la competencia de excelencia y calidad no existen técnicas ni cursos, sino que lo que se requiere es que la persona se preocupe por cumplir de la mejor manera posible con las tareas de su puesto y desarrollarlas de manera eficaz y atendiendo siempre a detalles, de manera que siempre que sea posible se consigan mejoras en los métodos empleados para desempeñarlo.

➤ COMPETENCIAS INTERPERSONALES

En este caso se han observado carencias en la competencia de gestión de redes.

Para la gestión de redes, lo que se necesita es relacionarse con personas importantes para la empresa, tanto cliente y proveedores como directivos de la misma. Para ello se requiere, al igual que en el caso anterior, que la comunicación sea adecuada y fluida haciendo un uso correcto del lenguaje, además que la persona se preocupe y tenga interés por conocer y organizar encuentros con las personas que considera de interés, asistiendo también a todas las reuniones posibles para poder ir conociendo a gente.

9. GLOSARIO DE TÉRMINOS

Atemperamiento: Proceso en el que los materiales, al salir de la cámara frigorífica, adquieren la temperatura adecuada para trabajar con ellos.

Autoclave: Recipiente metálico de paredes gruesas con un cierre hermético que permite trabajar a alta presión. Para el caso concreto de materiales compuestos, recipiente o vasija (normalmente en forma cilíndrica) con un sistema de temperatura y presurización, utilizado para curar y consolidar materiales compuestos.

Auto comprensión: Actitudes de una persona, sus valores o la imagen que tiene de ella misma.

Autoconocimiento: Proceso reflexivo (y su resultado) por el cual la persona adquiere noción de su yo y de sus propias cualidades y características.

Autogestión: Proceso por el cual la persona toma conciencia de su capacidad para resolver problemas y hacer frente a cambios inesperados que pueden surgir en el desempeño de las tareas.

Bolsa de curado: Plástico que se coloca cubriendo la pieza completamente de manera hermética, y sobre el que se realiza vacío antes de empezar el proceso de curado de la pieza.

Cliente: Persona que accede a un producto o servicio por medio de una transacción financiera (dinero) u otro medio de pago.

Competencia: Combinación de Conocimientos, Habilidades, Cualidades y Actitudes que son necesarias para que un empleado desempeñe con éxito el conjunto de funciones o tareas que tiene asignadas y, además, siendo necesarias para desarrollar con éxito el negocio de la empresa.

Competitividad: Rivalidad para la consecución de un objetivo.

Conciencia social: Conocimiento que una persona tiene sobre el estado de los demás integrantes de la empresa. El individuo con conciencia social es, justamente, consciente de cómo el entorno puede favorecer o perjudicar el desarrollo de las personas.

Conocimiento: Hechos, o datos de información adquiridos por una persona a través de la experiencia o la educación, la comprensión teórica o práctica de un asunto u objeto de la realidad.

Desarrollo: Proceso de transformación de una cualidad, que contribuye a perfeccionar a un individuo, ya sea mental o social.

Desempeñar: Ejercer y cumplir las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio.

Diagrama de flujo: Representación gráfica del proceso. Estos diagramas utilizan símbolos con significados bien definidos que representan el flujo de ejecución mediante flechas que conectan los puntos de inicio y de término.

Diccionario de competencias: Recopilación de todas las competencias, con sus definiciones y niveles de desarrollo, que se consideran importantes para la empresa en cuestión, y las cuales deben desarrollar en mayor o menor grado los empleados de la misma.

Empleado: Persona que desempeña un trabajo a cambio de un salario o sueldo.

Formación: Consiste en llevar a cabo un aprendizaje referido a cosas exteriores, o a destrezas, que tiene que ver con la propia vida, con la propia persona y con la propia conducta.

Gap: Diferencia que existe entre las competencias requeridas para el puesto y las que poseen o brindan las personas.

Gestión: Conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. También, acción y efecto de realizar diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera.

Gestión de relaciones: Mejor interrelación de las personas entre sí a los efectos de potenciar el trabajo en equipo y lograr de tal forma altos niveles de excelencia, lo cual implica una mejor productividad, calidad, costos y plazos de respuesta entre otros.

Gestión por Competencias: Herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar 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.

Habilidad: Destreza para ejecutar una cosa o capacidad y disposición para negociar y conseguir los objetivos a través de unos hechos en relación con las personas, bien a título individual o bien en grupo.

Implantación: Establecimiento de nuevas doctrinas o costumbres.

Motivación: Impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar la meta u objetivo deseado.

Organigrama: Representación gráfica de la estructura de una empresa u organización. Representa las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competenciales de vigor en la organización. Permite obtener una idea uniforme acerca de la estructura formal de una organización.

Perfil competencial: Conjunto de competencias y niveles de desarrollo de las mismas, que poseen las personas que trabajan en la empresa.

Plan de formación: Instrumento de cambio y mejora organizacional integrado por un conjunto coherente de acciones formativas, y encaminado a dotar y perfeccionar las competencias necesarias para conseguir los objetivos estratégicos de la organización empresarial.

Proactividad: Actitud en la que el sujeto u organización asume el pleno control de su conducta de modo activo, lo que implica la toma de iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras. La proactividad no significa sólo tomar la iniciativa, sino asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan; decidir en cada momento lo que queremos hacer y cómo lo vamos a hacer.

Proceso: Organización de personas, procedimientos y medios de producción que, en trabajo coordinado, son necesarios para lograr un producto o servicio concreto. Constituyen una secuencia repetitiva (operaciones) de entradas y salidas, con incorporación de un valor añadido de carácter normalmente interfuncional.

Puesto de trabajo: Actividad que una persona desarrolla dentro de una empresa, así como, el lugar en el que se desarrolla dicha actividad.

Rasgos de personalidad: Disposiciones persistentes e internas que hacen que el individuo piense, sienta y actúe, de manera característica.

Rebarbado: Esta operación acusa especialmente la orientación de las fibras en el laminado sobre la fuerza de corte necesaria.

Recanteo: Operación con la que se consigue obtener la configuración geométrica final mediante la eliminación por corte de los excesos de material. El acabado superficial en esta operación es determinante para reducir o eliminar las operaciones posteriores.

RRHH: Recursos humanos

10. BIBLIOGRAFÍA

http://www.quiminet.com/ar2/ar_zgtvcdarm-que-son-los-materiales-compuestos.htm

<http://www.interempresas.net/Plastico/Articulos/16574-La-fibra-de-carbono-un-material-para-el-siglo-21.html>

<http://www.esacademic.com/dic.nsf/eswiki/485234>

http://www.psicologia-online.com/autoayuda/asertividad/competencias_sociales.shtml

<http://www.coial.es/640/elinge.asp>

