

**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**  
**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA**  
**EDUCACIÓN**  
**ESCUELA DE PSICOLOGÍA LABORAL Y ORGANIZACIONAL**

**“Diseño y aplicación de un proceso de Evaluación del Desempeño por competencias y elaboración de un plan de capacitación para el personal de la empresa ECUAELECTRICIDAD S.A. en el periodo Agosto- Octubre del 2005”**

**Monografía previa a la obtención del  
Título de Psicóloga Laboral y Organizacional**

**DIRECTOR:** Psc. Mario Alemán Calderón

**AUTORA:** Ximena Bermeo

**CUENCA - ECUADOR**

**2005**

**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**  
**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA**  
**EDUCACIÓN**  
**ESCUELA DE PSICOLOGÍA LABORAL Y ORGANIZACIONAL**

**“Diseño y aplicación de un proceso de Evaluación del Desempeño por competencias y elaboración de un plan de capacitación para el personal de la empresa ECUAELECTRICIDAD S.A. en el periodo Agosto- Octubre del 2005”**

**Monografía previa a la obtención del  
Título de Psicóloga Laboral y Organizacional**

**DIRECTOR:** Psc. Mario Alemán Calderón

**AUTORA:** Ximena Bermeo

**CUENCA - ECUADOR**

**2005**

## **DEDICATORIA**

Esta monografía se la dedico a mi Madre, por que gracias a su esfuerzo, amor y dedicación para conmigo pude lograr cumplir esta gran meta en mi vida; así como también a mi familia y amigos que de una u otra forma me dieron una mano para la consecución de esta meta y en especial a Papito Edmundo que hasta el final me alentó a dar este gran paso.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco de manera muy especial al Psicólogo Mario Alemán Calderón, Director de este trabajo monográfico por su apoyo y guía durante todo este tiempo

## **ABSTRACT**

Diseño y aplicación de un proceso de Evaluación del Desempeño por competencias y elaboración de un plan de capacitación para el personal de la empresa ECUAELECTRICIDAD S.A. en el periodo Agosto-Octubre del 2005. Plan piloto de evaluación de desempeño por competencias.

## **ABSTRACT**

Design and application of a process of Evaluation of the Performance by competitions and elaboration of a plan of qualification for the personnel of the company ECUAELECTRICIDAD S.A. in the August-October period of the 2005. Plan pilot of evaluation of performance by competitions.

## INDICE

---

Introducción	1
<b>MARCO TEÓRICO</b>	
<b>Capítulo I</b>	
1.1 Administración de Recursos Humanos	4
1.2 Evaluación de Desempeño por Competencias	
Concepto	8
1.3 Beneficios y problemas más frecuentes	
Beneficios	8
Problemas	8
1.4 Tipos de Evaluación de Desempeño por Competencias	
Evaluación de 360°	12
Evaluación de 180°	13
1.5 Pasos para implementar la evaluación por competencias	14
1.6 Capacitación por competencias	15
<b>APLICACIÓN PRÁCTICA</b>	
<b>Capítulo II</b>	
2.1 Levantamiento de perfiles por competencias	
2.1.1 Levantamiento de la información de los puestos	18
2.1.2 Diseño y aplicación de la evaluación del desempeño	20
2.1.3 Obtención de los resultados de la evaluación de desempeño	21
2.1.4 Elaboración de un plan de capacitación	23
2.1.5 Validación del proceso de evaluación	35
<b>Capítulo III</b>	
Conclusiones	37
Recomendaciones	38
Bibliografía	39

Anexo 1

Esquema del proyecto de graduación.

Anexo 2

Formato de descripción de cargos

Anexo 3

Descripción de cargos no evaluados

## INTRODUCCIÓN

Las empresas UNOMAS, UNOMSER y MODOSEI se formaron en el año de 1998 y posteriormente conformaron el consorcio ECUAELECTRICIDAD S.A., legalmente constituido en el Ecuador, pionero y líder en la implantación, desarrollo y evolución de la operación y administración de centrales eléctricas (outsourcing). Adicionalmente brinda el servicio logístico de transporte, alimentación, limpieza industrial, servicio, limpieza y mantenimiento de campamentos.

Sus objetivos son mantener en óptimos niveles la disponibilidad y confiabilidad de las unidades de generación, cumplir con las competencias del personal requeridas por el cliente y optimizar la productividad del Recurso Humano.

El manejo del recurso humano de la empresa es de vital importancia ya que le permitirá cumplir con sus objetivos como organización y ser más productiva; actualmente ECUAELECTRICIDAD S.A. en la búsqueda de la excelencia empresarial, se ha propuesto mejorar el manejo de su recurso humano, para lo cual hemos planteado la utilización del enfoque de Gestión por Competencias, mediante el desarrollo de un plan piloto que implicará el levantamiento de cinco perfiles de cargo y la aplicación de un proceso de evaluación de desempeño a dos de los cargos.

Los temas desarrollados en los capítulos de este trabajo son: Administración de Recursos Humanos, evaluación del desempeño por competencias, levantamiento de perfiles por competencias, diseño y aplicación de la evaluación de desempeño, obtención de los resultados de la evaluación de desempeño, elaboración del plan de capacitación, validación del proceso de evaluación y conclusiones y recomendaciones.

El plan piloto fue realizado como ya mencionamos en la empresa ECUAELECTRICIDAD S.A., tomando dos cargos como son: Responsable de Recursos Humanos y Asistente de Presidencia, obteniendo como resultado en cuanto a las competencias cardinales que hace falta una mayor difusión de las mismas y el como aplicarlas en el puesto de trabajo; y en cuanto a las específicas sugerimos capacitar al personal que actualmente desempeña dichos cargos en las que no cumplen con el perfil requerido por el cargo.

# **MARCO TEORICO**

## **CAPITULO I**

## 1.1 Administración de RRHH

La actual administración de recursos humanos, por sus características y por la dinámica de cambio continuo, demanda que las personas que integren el área de recursos humanos, dentro de una organización, estén actualizándose constantemente a fin de mantener una relación laboral productiva y positiva que genere desarrollo tanto a nivel de organización como de las personas que la integran; para ello se debe tener en cuenta que dicha administración implica diferentes funciones como son:

- Reclutar y seleccionar personal
- Manejo de contratación y nomina
- Capacitar y entrenar
- Desarrollar sus carreras y evaluar su desempeño
- Vigilar que sus salarios sean justos
- Controlar la higiene y seguridad del empleado
- Despedir al empleado

Un sistema de recursos humanos que no sea manejado adecuadamente puede llevarnos a:

- Tomar la persona equivocada
- Una alta rotación de personal
- Falta de compromiso e insatisfacción en el personal
- Que los empleados piensen que su salario es injusto
- Que el personal no este capacitado para el cargo o sea subutilizado

El sistema de recursos humanos debe establecer una relación de ganar – ganar entre la empresa y sus empleados, por un parte buscar maximizar la productividad de cada uno de sus empleados y por lo tanto de la empresa y a su vez ofrecer al personal una buena calidad de vida en el trabajo a través de un trabajo digno, con un salario justo y equitativo, en condiciones

seguras e higiénicas, que genere oportunidades de crecimiento para el personal y con estabilidad laboral que de una seguridad en el puesto.

El manejo del sistema de recursos humanos por competencias, está basada en la motivación humana, en las conductas de la persona, desarrollando y potenciando sus capacidades naturales.

David C. MacClelland<sup>1</sup> analiza la motivación humana, definiendo un motivo como el interés recurrente para el logro de un objetivo basado en un incentivo natural: un interés que energiza, orienta y selecciona comportamientos.

Según MacClelland existen tres sistemas de motivación humana:

- El logro como motivación.- Interés recurrente por hacer algo mejor.
- El poder como motivación.- La necesidad de poder como interés, buscando obtener y preservar prestigio y reputación.
- La pertenencia como motivación.- Derivada de la necesidad de estar con otros.

Estas motivaciones junto con otras características generan acciones o conductas (competencias).

Una competencias es definida como “La capacidad / productividad de un individuo que define y mide el desempeño en un ambiente laboral, y este refleja los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo productivo y de calidad”<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Alles. Martha Alicia, *Dirección estratégica de Recursos Humanos Gestión por competencias*. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires. 2000.

<sup>2</sup> Administración de Recursos Humanos por competencias laborales.  
[Http://www.maquilaportal.com/public/artic/artic5.htm](http://www.maquilaportal.com/public/artic/artic5.htm). 2003

Así también Ernest & Young Consultores en su artículo del Manual del Director de Recursos Humanos nos dicen que las competencias son las características internas de la persona, relacionadas con una correcta actuación en su puesto de trabajo, tratándose de cualquier característica individual que se pueda medir de modo confiable y cuya relación con la actuación en el puesto de trabajo sea demostrable.

Así también citaremos a la autora francesa Claude Levy-Leboyer quien nos dice que “las competencias son una lista de comportamientos observables en el ámbito laboral que integran aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos que poseen las persona y que en una situación determinada las hace más eficaces y eficientes. Levy-Leboyer clasifica las competencias en:

- Competencias universales para cuadros superiores
- Competencias intelectuales
- Competencias interpersonales
- Competencias de Adaptabilidad
- Competencias de Orientación a resultados”<sup>3</sup>

“El reconocimiento de las diferentes competencias tiene mucha importancia en la implementación de los procesos de recursos humanos. Para capacitar o evaluar al personal podrá ser de gran ayuda comprender las diferencias entre unas y otras, ya que pueden requerir diferentes caminos o soluciones a desarrollar.”<sup>4</sup>

Así también “la conducción de una gestión integral con enfoque a competencias bien orientada nos permitirá:

- Alinear el aporte del capital humano con las necesidades estratégicas de la organización.

---

<sup>3</sup> Alles. Martha Alicia, *Dirección estratégica de Recursos Humanos Gestión por competencias*. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires. 2000.

<sup>4</sup> Alles. Martha Alicia, *Dirección estratégica de Recursos Humanos Gestión por competencias*. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires. 2000

- Administrar de manera eficiente el activo intelectual de los trabajadores, y a través de ellos los activos a su cargo.
- Evaluar su desempeño sobre base de resultados y dar a conocer al personal el nivel de desempeño medio que requiere desarrollo para un desempeño superior.
- Remunerar al personal de manera justa.
- Determinar la llamada brecha técnica y el esfuerzo formativo necesario para la movilidad funcional del personal.
- Establecer cuantitativamente el valor agregado a través de competencias, así como también el retorno de su inversión.
- Establecer su ventaja competitiva en el mercado”<sup>5</sup>.

En este trabajo tomaremos como referencia la clasificación de la Sra. Martha Alles quien nos habla de:

**Competencias Cardinales(Universales):** Definidas por Matias Sales <sup>6</sup> como aquellas que reflejan lo valores y la cultura del negocio; que deben ser exhibidas por todos los empleados de la organización.

**Competencias específicas :** Son aquellas requeridas para un puesto en particular , que deben poseerse para desempeñar correctamente las tareas.

Dentro de los subsistemas de Recursos Humanos tenemos la Evaluación del Desempeño del personal, el cual será el tema central en este trabajo monográfico.

## 1.2 Evaluación del Desempeño por Competencias

---

<sup>5</sup> Quezada Martinez, Humberto. *Competencias laborales: La puesta en valor del capital humano*. [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

<sup>6</sup> Sales Matias. *Capital Humano y estrategia del negocio*. [www.uch.edu.ar/rh](http://www.uch.edu.ar/rh).

### **Concepto:**

Es la asignación de una puntuación, normalmente numérica, que refleja el rendimiento de los criterios del éxito laboral de un puesto de trabajo.<sup>7</sup> Procurando identificar el deficit que los trabajadores pueden tener en la ejecución de sus funciones y tareas<sup>8</sup>.

Para que un proceso de evaluación de desempeño por competencias sea exitoso primero la empresa debe tener establecido el manejo del sistema de su recurso humano por competencias, así como también entrenar a los evaluadores en la herramienta a utilizar, lo cual permitirá ser claros y objetivos el momento de la evaluación misma; para de esta forma cumplir con el objetiv primordial de la evaluación de las competencias el cual es “obtener una visión real y objetiva de la situación laboral de los trabajadores, referida al nivel de sus conocimientos, habilidades y conductas en sus respectivos puestos de trabajo”<sup>9</sup>.

## **1.3 Beneficios y problemas más frecuentes:**

### **1.3.1 Beneficios**

Entre sus principales beneficios tenemos:

- Establecer claramente el desarrollo personal y profesional de colaboradores.
- Mejorar permanentemente los resultados de la organización
- Genera un adecuado aprovechamiento del recurso humano de la organización.
- Fomenta el dialogo y la comunicación entre jefes, colaboradores y compañeros.

---

<sup>7</sup> Gómez –Mejia, Balkin y Cardy. *Introducción a la Psicología del Trabajo*. Mc GRAW-HILL/INTERAMERICANA DE ESPAÑA , S.A.U. 2004

<sup>8</sup> Gordillo Vielma, Hector. *Evaluación de competencias laborales*. [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

<sup>9</sup> Gordillo Vielma, Hector. *Evaluación de competencias laborales*. [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

- Establece objetivos claros en cuanto a lo que se espera de cada uno y la forma en que se satisfacen las expectativas y se mejora el resultado.
- Establece bases para la toma de decisiones sobre promociones y remuneración.

Cabe destacar que la gran mayoría de veces se relaciona la evaluación de desempeño con recorte de personal, algunas veces se puede dar pero no siempre, esta premisa hace que el personal se rehúse conciente o inconscientemente a no dar información y a no colaborar en el proceso de evaluación; este problema se lo puede resolver a través de un buen programa de comunicación y retroalimentación al personal de los objetivos reales de la evaluación y de cómo esta nos ayudara a desempeñarnos de una manera más eficiente y eficaz dentro de la organización.

### **1.3.2 Problemas**

Los problemas más frecuentes que se presentan en la evaluación de desempeño son:

#### **1.3.2.1 Criterios poco claros**

Este problema se da debido a que las características y grados de mérito quedan abiertas a la interpretación. Por ejemplo diferentes supervisores probablemente definirían el buen desempeño, el desempeño justo y otros de manera diferente.

Para evitar este error se debe desarrollar e incluir frases descriptivas que definan cada característica; dando como resultado evaluaciones más conscientes y objetivas.

### **1.3.2.2 Efecto Halo**

El efecto Halo hace referencia a que la calificación de un subordinado en una característica o competencia influya en la manera como se califica a esa misma persona en otras características o competencias. Este problema se presenta particularmente ligado al grado de amistad o de enemistad que presente el empleado con el supervisor o jefe.

### **1.3.2.3 Tendencia Central**

Muchos supervisores tiene una tendencia central al momento de calificar las evaluaciones de desempeño, otorgando calificaciones promedio a sus evaluados, evitando las escalas muy bajas o muy altas; esta tendencia dificulta las promociones, remuneración o asesoría al evaluado.

Para evitar la tendencia central es necesario dar una clasificación a los evaluados evitando la escala gráfica de calificación.

### **1.3.2.4 Condescendencia o Severidad**

Este error se presenta cuando los evaluadores tienden a calificar a todos los evaluados consistentemente alto o bajo, este error se da con mayor frecuencia con las escalas graficas de calificación; se lo puede evitar a través del sistema de clasificación o distribución forzada.

### **1.3.2.5 Preferencias**

Las diferencias individuales entre los evaluados con frecuencias afectan las calificaciones asignadas a los evaluados, independientemente del desempeño real del empleado. Este error esta mayormente relacionada a la edad de los empleados.

### **1.3.2.6 Carencia de Normas**

Sin normas no puede haber una evaluación objetiva de los resultados, solamente una apreciación subjetiva o sentimiento del desempeño.

### **1.3.2.7 Los criterios irrelevantes, subjetivos o poco realistas**

Deben establecerse los criterios mediante el análisis del rendimiento del puesto para asegurarse que estos se relacionen con el trabajo. Deben ser realistas pero a la vez representar un reto para el empleado.

### **1.3.2.8 Medidas de desempeño malas**

La objetividad y la comparación requieren que puedan medirse los progresos hacia los criterios o su cumplimiento.

### **1.3.2.9 Mala retroalimentación al empleado**

Es necesario comunicar al empleado los criterios y calificaciones a fin de que la evaluación del desempeño sea eficaz; para de esta forma llegar a consensos con el empleado sobre como mejorar su desempeño laboral, así como también felicitarlos por sus logros laborales.

### **1.3.2.10 Incapacidad para aplicar datos de evaluación**

La incapacidad para utilizar las evaluaciones en la toma de decisiones de personal y el desarrollo del mismo niega el propósito básico de las mediciones del desempeño, convirtiéndose la misma en una herramienta costosa y obsoleta para la empresa.<sup>10</sup>

## **1.4 Tipos de evaluación de Desempeño por Competencias**

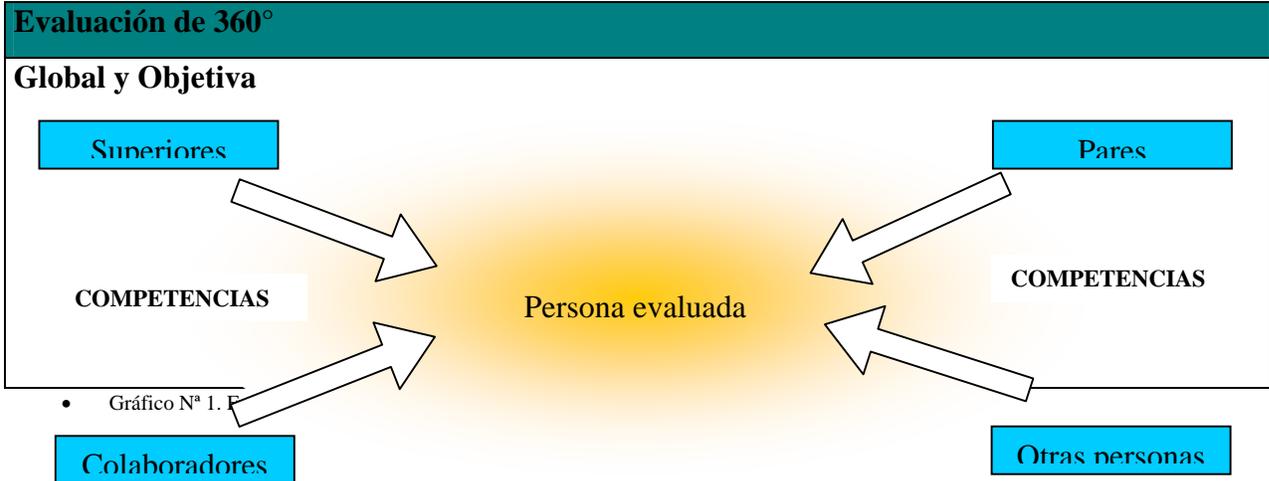
### **1.4.1 Evaluación de 360°**

En procesos tradicionales únicamente el jefe o superior inmediato realizaba la evaluación de cada uno sus subordinados, que algunas veces se veía influida. Tanto positiva como negativamente, por aspectos subjetivos de la persona que no tenían relación directa con su desempeño en el puesto de trabajo.

“Para obtener una visión más global y objetiva se ha implantado en las organizaciones lo que se denomina evaluación de 360°. Con el enfoque de competencias, este método consiste en la implementación de un cuestionario confidencial por parte de todas las personas relacionadas con el evaluado, ya sean internas o externas. Dicho cuestionario busca conseguir información acerca del desarrollo de las competencias para el puesto de trabajo de una manera objetiva y completa. Es decir, los superiores, compañeros, subordinados, clientes, proveedores y alguna otra persona que tenga relación profesional con el puesto. Evalúan a la persona en relación con las competencias necesarias en esta tarea”.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> Dessler Gary. *Administración de personal*. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. México 1994



### 1.4.2 Evaluación de 180 grados

La evaluación de 180° es aquella en la que una persona es evaluada por su jefe, pares y eventualmente sus clientes. Se diferencia de la evaluación de 360° en que no incluye el nivel de subordinados.<sup>12</sup>

Dentro de la evaluación de 180° existe la “Amplia” de 9 planillas, en la cual evalúan:

- Autoevaluación
- Jefe de jefe
- Jefe directo o supervisor
- 3 pares o compañeros
- 3 clientes internos o externos (pueden ser también proveedores)

Así también existe la “Simple” de 5 planillas en la cual evalúan:

- Autoevaluación
- Jefe directo o supervisor
- 3 pares

<sup>11</sup> ERNEST Y YOUNG Consultores. *Manual del director de Recursos Humanos.*

### EVALUACIÓN DE 180° DE 5 PLANILLAS

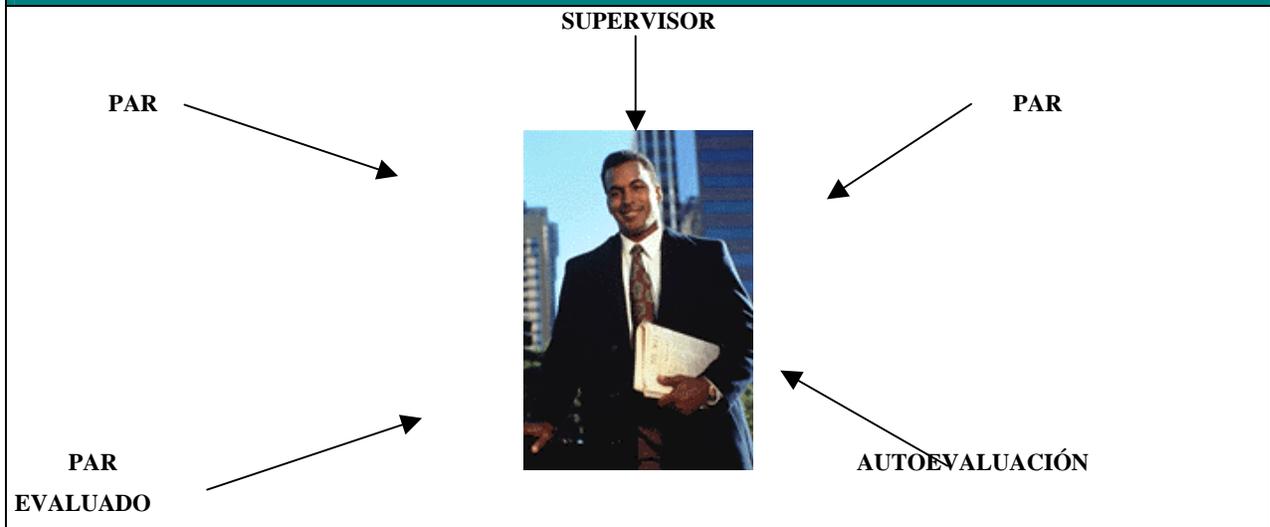


Gráfico N° 2 Fuente: Alles, Martha Alicia. Desempeño por competencias. Evaluación de 360°

Dentro de este trabajo monográfico aplicaremos la evaluación de 180° Simple de 5 planillas en la empresa ECUAELECTRICIDAD S.A.

### 1.5 Pasos para implementar la Evaluación por competencias

Para la implementación de una evaluación de personal por competencias es recomendable realizar un programa de capacitación en base a competencias y como evaluarlas, para que el proceso en si tenga la objetividad y confiabilidad deseadas.

Los siguientes pasos son sugeridos para la implementación de una prueba piloto dentro de la organización:

<sup>12</sup> ALLES, Martha Alicia. *Desempeño por competencias. Evaluación de 360°*. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires. 2000

- Definición de las competencias tanto cardinales como específicas críticas de la organización y/o del puesto según corresponda.
- Diseño de la herramienta de evaluación en base a las competencias obtenidas
- Elección de las personas
- Lanzamiento del proceso ( Prueba piloto) y capacitación tanto a evaluados como evaluadores.
- Relevamiento y procesamiento de los datos
- Retroalimentación a los interesados (Análisis de los resultados obtenidos y planificación de mejora o desarrollo de competencias)
- Informes sobre el proceso de evaluación efectuado al grupo piloto.

Es importante destacar que para el cumplimiento de los objetivos propuestos hemos considerado necesario el incluir dentro del marco teórico de la monografía el tema de Capacitación por competencias, el cual desarrollamos a continuación.

## **1.6 Capacitación por Competencias**

Podemos definir como capacitación “el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo. Siendo la capacitación uno de los mejores medios para alcanzar altos niveles de motivación y productividad”<sup>13</sup>

Una de las principales características en la capacitación por competencias es su orientación a la practica por un lado, y una inserción natural a la vida laboral de la persona por otro.

---

<sup>13</sup> *Recursos Humanos*. [www.monografias.com/trabajos14/recursoshum/recursoshum.shtml](http://www.monografias.com/trabajos14/recursoshum/recursoshum.shtml)

“Las principales ventajas de la capacitación por competencias son:

- Considera como se aprende.
- La concentración es mayor cuando se requiere un aprendizaje profundo.
- Tiene una mayor validez que un enfoque basado en la disciplina.
- Es más flexible que otros métodos”<sup>14</sup>

En base a esto desarrollamos un plan de capacitación acorde a las necesidades de desarrollo de competencias y de mutuo acuerdo entre el analista de Recursos Humanos y el evaluado, para de esta forma establecer un cronograma para el desarrollo y seguimiento de la capacitación; para lo cual se determinara las siguientes formas de capacitación:

- **Auto capacitación:** Lectura de literatura recomendada tanto en libros como en paginas web de carácter formativo acerca de la competencia y como desarrollarla y/o fortalecerla.
- **Acción y/o proyecto a desarrollar:** Investigación, desarrollo y exposición de dicha competencia por parte del evaluado a un grupo de colaboradores de la empresa; o en su defecto un pequeño proyecto a realizarse donde se evidencie la puesta en practica de la competencia que se busca desarrollar o reforzar.
- **Capacitación externa:** Capacitación a través de un consultor o empresa externa de capacitación sobre la competencia y como desarrollarla.

El plan de capacitación de cada uno de los evaluados ya desarrollado lo podemos encontrar en el capítulo 2 de esta monografía.

---

<sup>13</sup> *La capacitación por competencias.* [www.mailxmail.com](http://www.mailxmail.com)

# **APLICACIÓN PRÁCTICA**

## **CAPITULO II**

## **2.1 Levantamiento de Perfiles por competencias**

### **2.1.1 Levantamiento de la información de los puestos.-**

Ecuaelectricidad S.A. es una empresa que presta servicios de Mantenimiento y operación de centrales Hidroeléctricas en el país, y esta constituida por las siguientes áreas:

- Dirección de Mantenimiento
- Dirección de Servicios Generales
- Dirección de Operación
- Contraloría y Nómina
- Abastecimientos
- Tecnología Informática
- Recursos Humanos

Previo detección de necesidades del área de Recursos Humanos de la empresa se determino realizar los perfiles de los siguientes cargos:

- Responsable de Recursos Humanos
- Asistente de Presidencia
- Responsable de Tecnología Informática
- Jefe de Abastecimientos
- Jefe de Mantenimiento

Para el levantamiento de la información por competencias de los cargos se procedió a entrevistar a las personas que ocupan dichos puestos dentro de la organización, así también se contrasto la información recolectada con el superior de estos cargos, para de esta forma validar la información proporcionada. Cabe destacar que se explicó claramente al personal el objetivo y la

metodología bajo la cual se levantaría la información razón por la cual no se evidencio resistencia por parte del personal a brindar información.

Luego de recolectar la información aplicamos el formato de descripción de cargos establecido para dicha gestión; el cual ha sido elaborado tomando como modelos de referencia formatos proporcionados durante el curso de graduación, así como también los referidos en el texto de Martha Alicia Alles<sup>15</sup>; y procedemos a elaborar los descriptivos de cargo que encontramos a continuación:

A través del descriptivo de cargo utilizando el método MPC lograremos identificar las actividades de mayor importancia (actividades esenciales), las cuales son la base fundamental para la determinación de las competencias tanto cardinales como específicas de los cargos. Dentro de Ecuaelectricidad se determinaron las siguientes competencias cardinales:

- Compromiso
- Ética
- Iniciativa
- Innovación
- Conciencia Organizacional

Las cuales se aplicaran en grado “B” para todos los cargos, ya que los mismos hacen referencia a los valores que Ecuaelectricidad como empresa posee.

La diferenciación de competencias en los cargos se da a nivel de Competencias Especificas, las cuales que como ya se menciono anteriormente van ligadas directamente con las actividades especificas de cada uno de los cargos.

---

<sup>15</sup> Alles. Martha Alicia, *Dirección estratégica de Recursos Humanos Gestión por competencias*. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires. 2000

### 2.1.2.- Diseño y aplicación de la evaluación del desempeño

Una vez establecidas las competencias, procedemos a realizar el formato de Evaluación de Desempeño detallado a continuación que se aplicará a los cargos de Responsable de Recursos Humanos y la Secretaría de Presidencia .

Se aplico la evaluación de desempeño de 180 grados de 5 planillas que es definida como aquella en la cual una persona es evaluada por su jefe, sus pares y eventualmente el cliente. Se diferencia de la evaluación de 360° en que no incluye el nivel de subordinados; así también por que es considerada una evaluación intermedia entre la de 360° y la evaluación tradicional<sup>16</sup>; se determino llevar a cabo este tipo de evaluación ya que anteriormente dentro de Ecuaelectricidad no se han realizado evaluaciones de desempeño.

Para el cargo de Responsable de Recursos Humanos a mas de la autoevaluación los cargos que evaluaron a este cargo son:

- Supervisor: Presidente Ejecutivo
- Pares: Responsable de Cartera y Secretaria de Presidencia
- Cliente (Interno): Responsable de Transporte

Para el cargo de Secretaria de Presidencia además de la autoevaluación evaluaron:

- Supervisor: Presidente Ejecutivo
- Pares: Responsable de Medicina y Seguridad Industrial y Responsable de Cartera
- Cliente (Interno): Responsable de Transporte

---

<sup>16</sup> ALLES, Martha Alicia. *Desempeño por competencias. Evaluación de 360°*. Ediciones Granica S.A.. Buenos Aires. 2002

Para la realización en si de la evaluación se procedió a entregar los respectivos formularios que encontramos a continuación a los evaluadores explicando a cada uno de ellos el sistema de evaluación por competencias, sobre todo dejando en claro que las evaluaciones tienen como objetivo principal el desarrollo de las personas que desempeñan dichos cargos, y como proceder a llenar el formato de evaluación.

### **2.1. 3.- Obtención de resultados de la evaluación de desempeño**

#### **Informe de los evaluados**

**Cargo:** Responsable de Recursos Humanos

El evaluado demuestra superar el nivel requerido en la competencia de Ética, en la cual se requiere un 75% de desarrollo de las competencias y evidencia y 76.25% lo cual significa que guía sus decisiones y acciones respetando y haciendo respetar las pautas de trabajo establecidas por la organización, en base a las buenas practicas profesionales y sus valores morales.

Las competencias de Compromiso y Conciencia Organizacional necesitan mejorarse ya que presentan una brecha negativa de 25.7% en relación al nivel esperado que es de 75%, evidenciando que se siente motivado y motiva a sus compañeros para guiar su accionar según los objetivos pautados y siempre cumple con los objetivos que se le encomiendan, a fin de hacer su aporte respecto al posicionamiento de la empresa en el mercado.

Las competencias cardinales más criticas son la iniciativa e innovación, las cuales requieren un desarrollo de 75% y el evaluado demuestra un 37.5% en iniciativa y 28.75% en innovación presentando unas brechas de 37.5% y 46.25% respectivamente lo cual deja ver que el

evaluado toma decisiones en momentos de crisis, intentando anticiparse a las situaciones problemáticas que puedan surgir en el corto plazo y es consultado por pares y subordinados ya que es visto como una persona que puede plantear soluciones alternativas impensadas.

En cuanto a las competencias específicas sobrepasa con un 1.25% el nivel esperado en colaboración que es de 75% lo que significa que el evaluado comparte información con sus colaboradores y compañeros y aporta realizando acciones en otras áreas para el logro de los resultados.

Mientras que en Orientación al cliente interno y externo presenta un nivel de 60% cuando lo ideal es un 75%, presentando una brecha de 15% pero que lo mantiene dentro del grado B de la competencia que es el requerido por el puesto.

La brecha es mucho más amplia en Liderazgo para el cambio en la que el nivel esperado es de 75% y presenta un 36.25%, con una brecha correspondiente de 38.75% que nos dice que el evaluado actúa reactivamente frente a las demandas de los clientes, ofreciendo respuestas estándar a sus necesidades.

Y en Desarrollo estratégico de Recursos Humanos presenta unas brechas de 62.5 para llegar al nivel requerido que es de 100% lo cual torna como la más crítica e esta competencia ya que es clave dentro del puesto como Responsable de Recursos Humanos.

**Cargo:** Secretaria de Presidencia

En todas las competencias cardinales el nivel requerido es de 75% y el evaluado presenta brechas en compromiso de 37.50%, en ética de 46.25%, en iniciativa de 45%, en innovación de

53.75 y en conciencia organizacional de 36.25%; lo cual nos indica que a nivel general el evaluado necesita mejorar sus competencias cardinales para que de esta forma pueda desempeñar mejor su cargo.

Las competencias específicas para el cargo son: trabajo en equipo, colaboración y orientación al cliente interno y externo existen brechas pero no tan pronunciadas como en las cardinales y son de 27.50% en trabajo en equipo, 21.25% en colaboración y 3.75 en orientación al cliente interno y externo; cumpliendo con el nivel de competencia en colaboración y orientación al cliente interno y externo, no así en trabajo en equipo en donde el nivel que presenta es de C y requiere un nivel de competencia B.

#### **2.1. 4.- Elaboración de un plan de capacitación**

Para el efecto hemos desarrollado el formato que encontramos a continuación en el cual las brechas encontradas en la evaluación de desempeño de los dos cargos.

Así también desarrollamos un plan de capacitación que tiene como objetivo desarrollar las competencias cardinales y específicas de los dos cargos evaluados para de esta forma mejorar el desempeño.

<p><b>COMPROMISO:</b> Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de los objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio</p>		
<p><b>AUTOCAPACITACIÓN</b></p>	<p>- Lectura de paginas web como :</p> <p align="center">- Compromiso organizacional en</p> <p><a href="http://www.unavarra.es/organiza/gempresa/wkpaper/dt33-99.pdf">http://www.unavarra.es/organiza/gempresa/wkpaper/dt33-99.pdf</a></p> <p>- Tres dimensiones del compromiso organizacional: identificación, membresía y lealtad en</p> <p><a href="http://www.ucb.edu.bo/Publicaciones/Ajayu/volumen%202.1/TRES%20DIMENSIONES%20DEL%20COMPROMISO(Articulo%20Completo).htm">http://www.ucb.edu.bo/Publicaciones/Ajayu/volumen%202.1/TRES%20DIMENSIONES%20DEL%20COMPROMISO(Articulo%20Completo).htm</a></p> <p>- Reflexiones sobre lealtad y compromiso en la empresa en</p> <p><a href="http://www.capitalhumano.es/ver_pdf.asp?idArt=25797">http://www.capitalhumano.es/ver_pdf.asp?idArt=25797</a></p> <p>Lectura de libros como:</p> <p>- Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva de Stephen R. Covey</p>	<p><b>PLAZO MÁXIMO</b></p> <p>2 meses</p> <p>3 meses</p>
<p><b>ACCIÓN Y/O PROYECTO A DESARROLLAR</b></p>	<p>Realización de una exposición para una de las áreas de la empresa sobre las implicaciones de el desarrollo del compromiso con la empresa y con el equipo de trabajo, para la obtención de resultados. Para esta exposición el evaluado se preparara y organizara la charla, contando con el apoyo del área de Recursos Humanos.</p>	<p>6 meses</p>
<p><b>CAPACITACIÓN EXTERNA</b></p>	<p>No aplicable</p>	

<b>APLICABLE A LOS CARGOS DE</b>	Responsable de Recursos Humanos Secretaria de Presidencia	
--------------------------------------	--	--

<b>ÉTICA:</b> Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y las practicas profesionales, respetando las políticas organizacionales		
<b>AUTOCAPACITACIÓN</b>	Lectura de paginas web como :  - Reflexiones sobre comportamientos éticos en las empresas y su influencia en la generación de beneficios sostenibles en  <a href="http://www.redtelework.com/PopUP_ImprimeNota.asp?IDNOTA=11779&amp;Tipo=Actualidad">http://www.redtelework.com/PopUP_ImprimeNota.asp?IDNOTA=11779&amp;Tipo=Actualidad</a>	<b>PLAZO MÁXIMO</b>  2 meses
	Lectura de libros como:  - Peláez, Miguel Ángel, <i>Ética, profesión y virtud</i> , Rialp, Madrid, 1991, 139 págs.	3 meses
<b>ACCIÓN Y/O PROYECTO A DESARROLLAR</b>	Reflexionar sobre actos poco éticos que haya realizado el evaluado dentro de la empresa como por ejemplo filtrar información confidencial de la empresa a terceros, y en base a esos actos realizar un cronograma de actividades a realizar en las cuales demostremos nuestra ética dentro de la empresa	6 meses
<b>CAPACITACIÓN EXTERNA</b>	No aplicable	
<b>APLICABLE A LOS CARGOS DE</b>	Secretaria de Presidencia	

<b>INICIATIVA:</b> Hace referencia a la actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Es la predisposición de actuar de forma proactiva y no solo pensar lo que se va a hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas no solo de palabras.		
<b>AUTOCAPACITACIÓN</b>	- No aplicable	<b>PLAZO MÁXIMO</b>  2 meses
<b>ACCIÓN Y/O PROYECTO DESARROLLAR</b>	Dentro de nuestra área de trabajo detectaremos problemas cotidianos que se presentan y en base a una lluvia de ideas realizaremos propuestas nuevas y factibles para resolverlos	6 meses
<b>CAPACITACIÓN EXTERNA</b>	No aplicable	
<b>APLICABLE A LOS CARGOS DE</b>	Responsable de Recursos Humanos Secretaria de Presidencia	

<b>INNOVACIÓN:</b> Es la capacidad para modificar las cosas incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad. Implica idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe.		
<b>AUTOCAPACITACIÓN</b>	- No aplicable	<b>PLAZO MÁXIMO</b>  2 meses
<b>ACCIÓN Y/O PROYECTO A DESARROLLAR</b>	Búsqueda de soluciones novedosas a problemas comunes en el puesto de trabajo	6 meses
<b>CAPACITACIÓN EXTERNA</b>	Curso actitudinal de formas de ser más innovadores en nuestro trabajo	
<b>APLICABLE A LOS CARGOS DE</b>	Responsable de Recursos Humanos Secretaria de Presidencia	

<p><b>CONCIENCIA ORGANIZACIONAL:</b> Reconocer los atributos y las modificaciones de la organización . Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia empresa o en otras organizaciones, proveedores, clientes, etc. Capacidad de identificar a las personas que toman decisiones y las que influyen sobre las anteriores previniendo la forma en los que los acontecimientos o las situaciones afectaran a las personas y grupos de la organización.</p>		
<b>AUTOCAPACITACIÓN</b>	Lectura de libros como: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva de Stephen R. Covey</li> </ul>	<b>PLAZO MÁXIMO</b>  2 meses
<b>ACCIÓN Y/O PROYECTO A DESARROLLAR</b>	Realizar un listado de acciones para generar conciencia organizacional, como por ejemplo utilización de hojas reciclables en la oficina para aminorar los gastos.	6 meses
<b>CAPACITACIÓN EXTERNA</b>	Charla sobre como generar conciencia organizacional a través del cuidado de los activos de la empresa.	
<b>APLICABLE A LOS CARGOS DE</b>	Responsable de Recursos Humanos Secretaria de Presidencia	

<p><b>TRABAJO EN EQUIPO:</b> Reconocer los atributos y las modificaciones de la organización . Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia empresa o en otras organizaciones, proveedores, clientes, etc. Capacidad de identificar a las personas que toman decisiones y las que influyen sobre las anteriores previniendo la forma en los que los acontecimientos o las situaciones afectaran a las personas y grupos de la organización.</p>		
<p><b>AUTOCAPACITACIÓN</b></p>	<p>Lectura de paginas web como :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- No se convierta en un empleado solitario en <a href="http://www.clickempleo.com/BancoConocimiento/c/coleccionable1/coleccionable1.asp?IdArticulo=3283">http://www.clickempleo.com/BancoConocimiento/c/coleccionable1/coleccionable1.asp?IdArticulo=3283</a></li> <li>- Para desarrollar el trabajo en equipo comparta tres cosas en <a href="http://www.gestiopolis.com/canales5/comerciohispano/67.htm">http://www.gestiopolis.com/canales5/comerciohispano/67.htm</a></li> </ul> <p>Lectura de libros como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva de Stephen R. Covey</li> <li>- Forme el Equipo de Steve Smith. Ediciones Granica 2001</li> </ul>	<p><b>PLAZO MÁXIMO</b></p> <p>2 meses</p> <p>3 meses</p>
<p><b>ACCIÓN Y/O PROYECTO A DESARROLLAR</b></p>	<p>Realización de un taller de cuerdas en el cual incluya actividades o dinámicas que impliquen el compromiso del personal tanto consigo mismo, con el equipo de trabajo y con la empresa, para de esta forma generar confianza, trabajo en equipo y búsqueda conjunta de resultados que beneficien al personal y a la empresa; luego de cada dinámica el equipo de trabajo sacara sus propias conclusiones a cerca de lo aprendido y de cómo eso los beneficia y beneficia a la empresa. Al cierre del taller se</p>	<p>6 meses</p>

	reflexionara sobre lo aprendido durante la jornada. Para este taller el evaluado se preparara y organizara el taller, contando con el apoyo del área de Recursos Humanos.	
<b>CAPACITACIÓN EXTERNA</b>	Curso de formación actitudinal en trabajo en equipo	
<b>APLICABLE A LOS CARGOS DE</b>	Secretaria de Presidencia	

<b>COLABORACIÓN:</b> Capacidad de trabajar en colaboración con grupos multidisciplinarios, con otras áreas de la organización u organismos externos con los que deba interactuar, implica tener expectativas positivas respecto de los demás y comprensión interpersonal.		
<b>AUTOCAPACITACIÓN</b>	No necesaria	<b>PLAZO MÁXIMO</b>  2 meses
<b>ACCIÓN Y/O PROYECTO A DESARROLLAR</b>	No necesaria	6 meses
<b>CAPACITACIÓN EXTERNA</b>	No aplicable	
<b>APLICABLE A LOS CARGOS DE</b>		

<b>ORIENTACION AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO:</b> Demostrar sensibilidad por la necesidades o exigencias que un conjunto de cliente potenciales externos o internos pueden requerir en el presente o en el futuro. Escuchar al cliente y generar soluciones para satisfacer sus necesidades.		
<b>AUTOCAPACITACIÓN</b>	- Lectura de libros sobre como mejorar la atención al cliente.	<b>PLAZO MÁXIMO</b>  2 meses
<b>ACCIÓN Y/O PROYECTO A DESARROLLAR</b>	Realizar un listado de formas de mejorar la atención tanto al cliente interno como externo	6 meses
<b>CAPACITACIÓN EXTERNA</b>	Charla de Logrando clientes satisfechas a través de la atención Curso de formación actitudinal en Servicio al cliente	
<b>APLICABLE A LOS CARGOS DE</b>	Secretaria de Presidencia	

<b>DESARROLLO ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANO:</b> Es la capacidad para analizar y evaluar el desempeño actual y potencial de los colaboradores y definir e implementar acciones de desarrollo para las personas y equipos en el marco de las estrategias de la organización, adoptando un rol de facilitador y guía.		
<b>AUTOCAPACITACIÓN</b>	<p>Lectura de paginas web como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan Estratégico de Recursos Humanos en <a href="http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/pestrrh.htm">http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/pestrrh.htm</a></li> <li>- Plan estratégico de Recursos humanos en <a href="http://www.monografias.com/trabajos12/estra/estra.shtml">http://www.monografias.com/trabajos12/estra/estra.shtml</a></li> <li>-</li> </ul> <p>Lectura de artículos como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ernest y Young Consultores. Manual del Director de Recursos Humanos</li> </ul>	<p><b>PLAZO MÁXIMO</b></p> <p>2 meses</p> <p>3 meses</p>
<b>ACCIÓN Y/O PROYECTO A DESARROLLAR</b>	Realizar los procesos de recursos humanos de una manera efectiva tomando en cuenta las diferencias individuales y a la vez alineados con los objetivos de la empresa.	6 meses
<b>CAPACITACIÓN EXTERNA</b>	Curso de formación técnica y de habilidades de Desarrollo estratégico de Recursos humanos	
<b>APLICABLE A LOS CARGOS DE</b>	Responsable de Recursos humanos	

### **2.1.5.- Validación del proceso de Evaluación**

El plan piloto de evaluación de desempeño por competencias como es de conocimiento se realizó con los cargos de Responsable de Recursos Humanos y Secretaria de Presidencia, los ocupantes de estos cargos dentro de la organización en una entrevista posterior a la evaluación nos dieron los siguientes comentarios y sugerencias a cerca del proceso:

- Como un punto a mejorar comentó que faltaba una explicación mas clara en los grados de cada una de las competencias, deberían ser mas explicitas las definiciones de los grados de cada competencia.
  
- Es un buen proceso de evaluación de desempeño, bien dirigida, para de esta forma encaminar los resultados que obtendremos.
  
- Estaba bien enfocada al puesto de trabajo en si y acerca de que competencias son necesarias para realizar eficaz y eficientemente el trabajo dentro de la organización.
  
- Como Responsable de Recursos Humanos lo aplicaría dentro de la empresa, me parece un buen método de evaluación, bastante objetivo.

## **CAPITULO III**

### 3.1.- Conclusiones

Analizando el proceso y los datos obtenidos podemos concluir que:

En la empresa hace falta una mayor difusión de los valores organizacionales, para que de esta forma el personal tenga conciencia de los mismos y como aplicarlos en su puesto de trabajo para de esta forma ser más productivos y eficientes.

Sería necesario que todo el Sistema de Recursos Humano se manejara por competencias. En cuanto a competencias cardinales que son las de menor calificación podemos concluir que aunque la empresa tiene bien definidos sus valores como organización estos en realidad no se ven reflejados en el desempeño de sus colaboradores..

Tanto el descriptivo de cargos como la evaluación constituye herramientas de gran valor, puesto que nos permite determinar el grado de competencias que cada persona tiene para desempeñar de manera eficiente un puesto de trabajo, tomando esto como referencia para elaborar un plan de capacitación y entrenamiento para el personal. Siendo el objetivo principal de la aplicación de la Evaluación por Competencias, buscar el desarrollo del personal.

### **3.2.- Recomendaciones**

Como recomendación para la aplicación de un proceso de evaluación por competencias, es importante que se realice un programa de capacitación tanto a evaluadores como a evaluados para de esta forma asegurar que los resultados obtenidos sean objetivos y reflejen la realidad en cuanto a desempeño de personal.

Se recomienda la aplicación y difusión de este método para saber cual es el rendimiento real de las personas en su puesto de trabajo y cuál es su aporte individual en beneficio de los objetivos de la organización.

### 3.3.- BIBLIOGRAFÍA

- ALLES, Martha Alicia, *Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias*, Cuarta Edición, Ediciones Granica, Buenos Aires-Argentina, 2003.
- ALLES, Martha Alicia, *Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias Casos*, Edición Actualizada, Ediciones Granica, Buenos Aires- Argentina, 2000.
- ALLES, Martha Alicia, *Elija al mejor como entrevistar por competencias*, Segunda Edición, Ediciones Granica, Buenos Aires- Argentina, 2003.
- ALLES, Martha Alicia, *Gestión por Competencias el diccionario*, Edición Actualizada, Ediciones Granica, Buenos Aires- Argentina, 2003.
- ALLES, Martha Alicia, *Diccionario de Preguntas Gestión por Competencias*, Edición Actualizada, Ediciones Granica, Buenos Aires- Argentina, 2003.
- ALLES, Martha Alicia, *Desempeño por Competencias Evaluación de 360°*, Edición Actualizada, Ediciones Granica, Buenos Aires- Argentina, 2002.
- Dessler Gary. *Administración de personal*. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. México 1994
- Gómez –Mejía, Balkin y Cardy. *Introducción a la Psicología del Trabajo*. Mc GRAW-HILL/INTERAMERICANA DE ESPAÑA , S.A.U. 2004
- *Actualidad, Gestión por Competencias*.  
<http://wcep.competir.com/wcep/competir/cobrand/todo1/contenido.asp?FKidcontenido=46534&lugar=todo1empresa>
- Administración de Recursos Humanos por Competencias Laborales.  
[www.maquilaportal.com/public/artic/artic5.htm](http://www.maquilaportal.com/public/artic/artic5.htm)
- GORDILLO Vielma, Héctor, *Evaluación de Competencias Laborales*.  
<http://www.gestiopolis.com>
- <http://www.monografias.com/trabajo14/recursosohum/recursosohum.shtml>
- La capacitación por competencia. [www.mailxmail.com](http://www.mailxmail.com)
- PEÑAHERRERA, Mariela. “Material de consulta del Curso de Graduación”
- QUEZADA Martínez, Humberto. *Competencias Laborales: La puesta en valor del capital humano*. [www.sht.com.ar](http://www.sht.com.ar)
- SALES, Matias. *Capital Humano y estrategia del negocio*. [www.uch.edu.ar/rrhh](http://www.uch.edu.ar/rrhh)

## RESULTADOS OBTENIDOS EN EVALUACIÓN DE 180°

**CARGO EVALUADO:** Responsable de RRHH  
**PERSONA QUE DESEMPEÑA EL CARGO:** Lcda. María Elena Orellana  
**ÁREA:** Recursos Humanos  
**PERIODO DE EVALUACIÓN:** Agosto - Octubre de 2005

COMPETENCIA	ESTÁNDAR DE DESEMPEÑO	RESULTADOS	CUMPLE	NO CUMPLE	BRECHA
COMPROMISO	B (75%)	C (47,50%)		X	27,5
ÉTICA	B (75%)	B (76,25%)	X		
INICIATIVA	B (75%)	C (37,50%)		X	37,5
INNOVACIÓN	B (75%)	C (28,75%)		X	46,25
CONCIENCIA ORGANIZACIONAL	B (75%)	C (47,50%)		X	27,5
LIDERAZGO PARA EL CAMBIO	B (75%)	C (36,25%)		X	38,75
COLABORACIÓN	B (75%)	B (76,25%)	X		
ORIENTACION AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO	B (75%)	B (60%)	X		15
DESARROLLO ESTRATÉGICO DE RRHH	A (100%)	C (37,50%)		X	62,5

**OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES AL EVALUADO:**

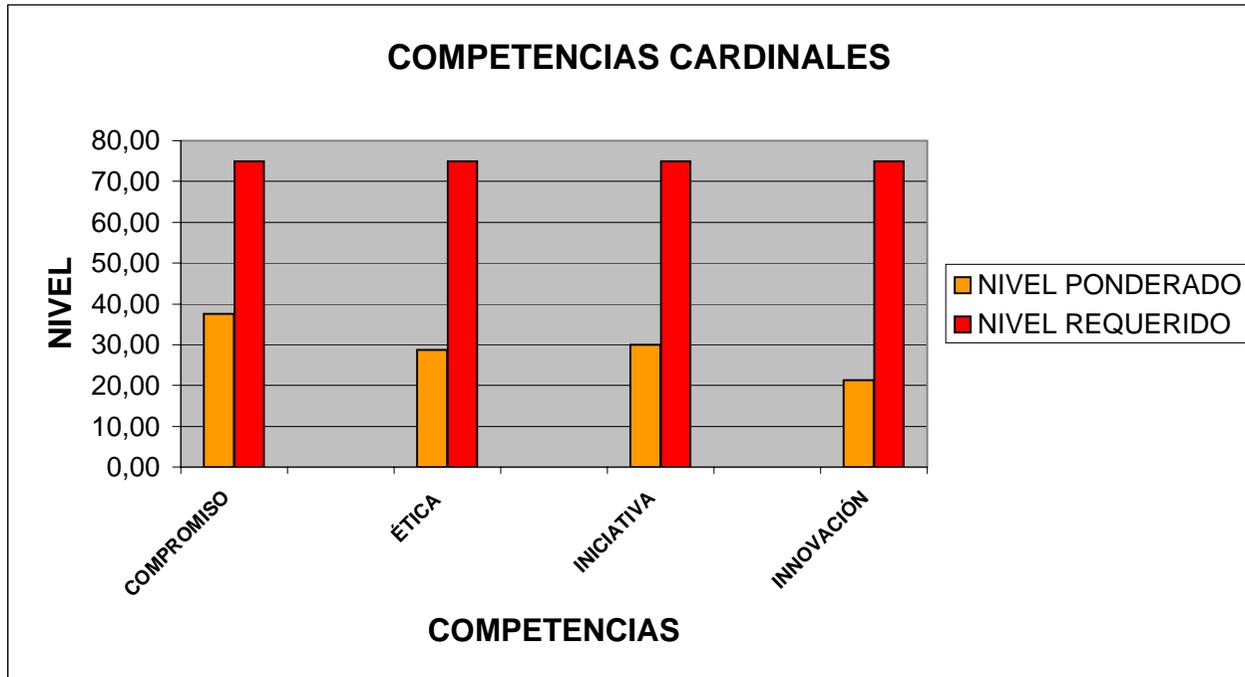
**FIRMA DEL EVALUADOR:**

**FIRMA DEL EVALUADO:**

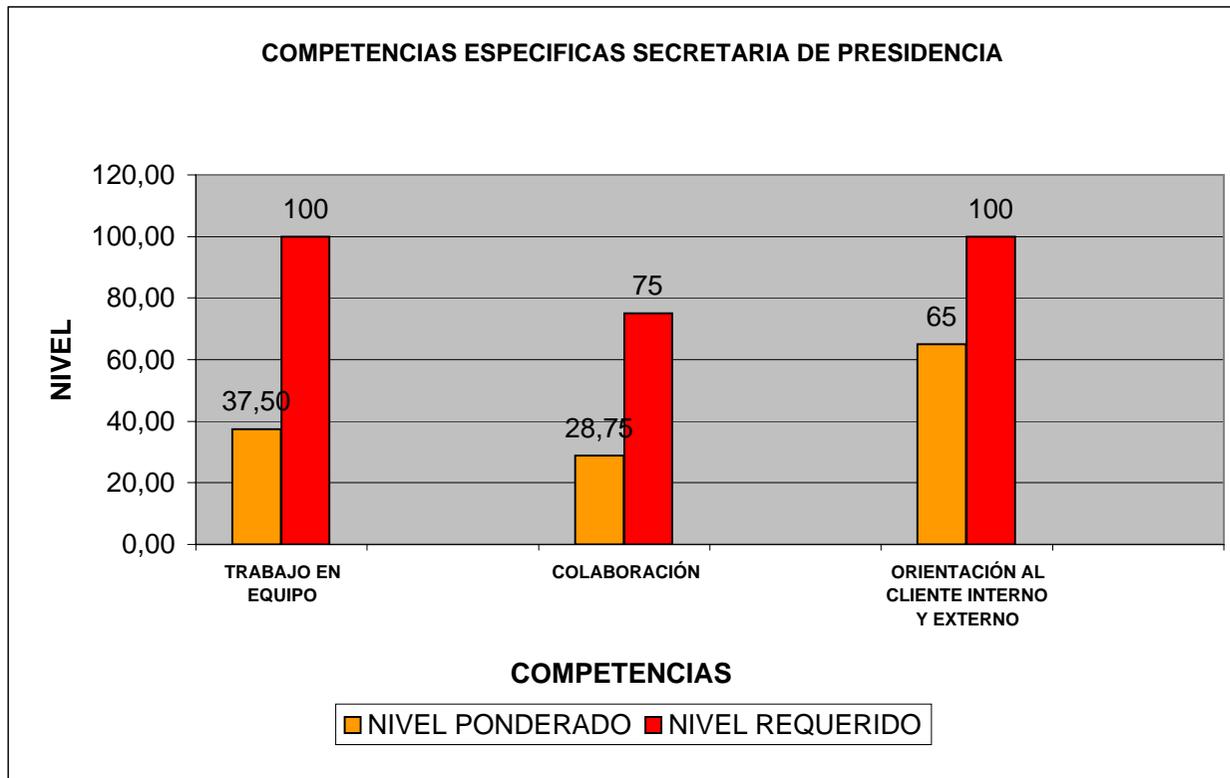
## Tabulación de Competencias

CARGO: SECRETARIA DE PRESIDENCIA	COMPETENCIAS CARDINALES															TRAB
	COMPROMISO			ÉTICA			INICIATIVA			INNOVACIÓN			CONCIENCIA ORGANIZAC.			
	Nivel	Factor	Nivel Ponderado	Nivel	Factor	Nivel Ponderado	Nivel	Factor	Nivel Ponderado	Nivel	Factor	Nivel Ponderado	Nivel	Factor	Nivel Ponderado	
<b>Autoevaluación</b>	50,00	0,75	37,50	25,00	1,00	25,00	25,00	0,75	18,75	25,00	0,50	12,50	50,00	0,75	37,50	50,00
Pares #1	50,00	0,75	37,50	50,00	1,00	50,00	50,00	0,75	37,50	50,00	0,75	37,50	50,00	0,75	37,50	75,00
Pares #2	50,00	0,75	37,50	50,00	0,75	37,50	25,00	0,75	18,75	50,00	0,75	37,50	25,00	0,75	18,75	25,00
<b>Pares</b>	50,00		37,50	50,00		43,75	37,50		28,13	50,00		37,50	37,50		28,13	50,00
Cliente	50,00	0,75	37,50	25,00	0,25	6,25	50,00	0,75	37,50	0,00	0,75	0,00	75,00	1,00	75,00	75,00
<b>Cientes</b>	50,00		37,50	25,00		6,25	50,00		37,50	0,00		0,00	75,00		75,00	75,00
Superior	50,00	0,75	37,50	25,00	1,00	25,00	50,00	0,75	37,50	25,00	0,75	18,75	25,00	1,00	25,00	50,00
<b>Superior</b>	50,00		37,50	25,00		25,00	50,00		37,50	25,00		18,75	25,00		25,00	50,00
<b>180</b>	50		37,50	35,00		28,75	40,00		30,00	30,00		21,25	45		38,75	55,00
<b>Nivel Requerido</b>			75			75			75			75			75	

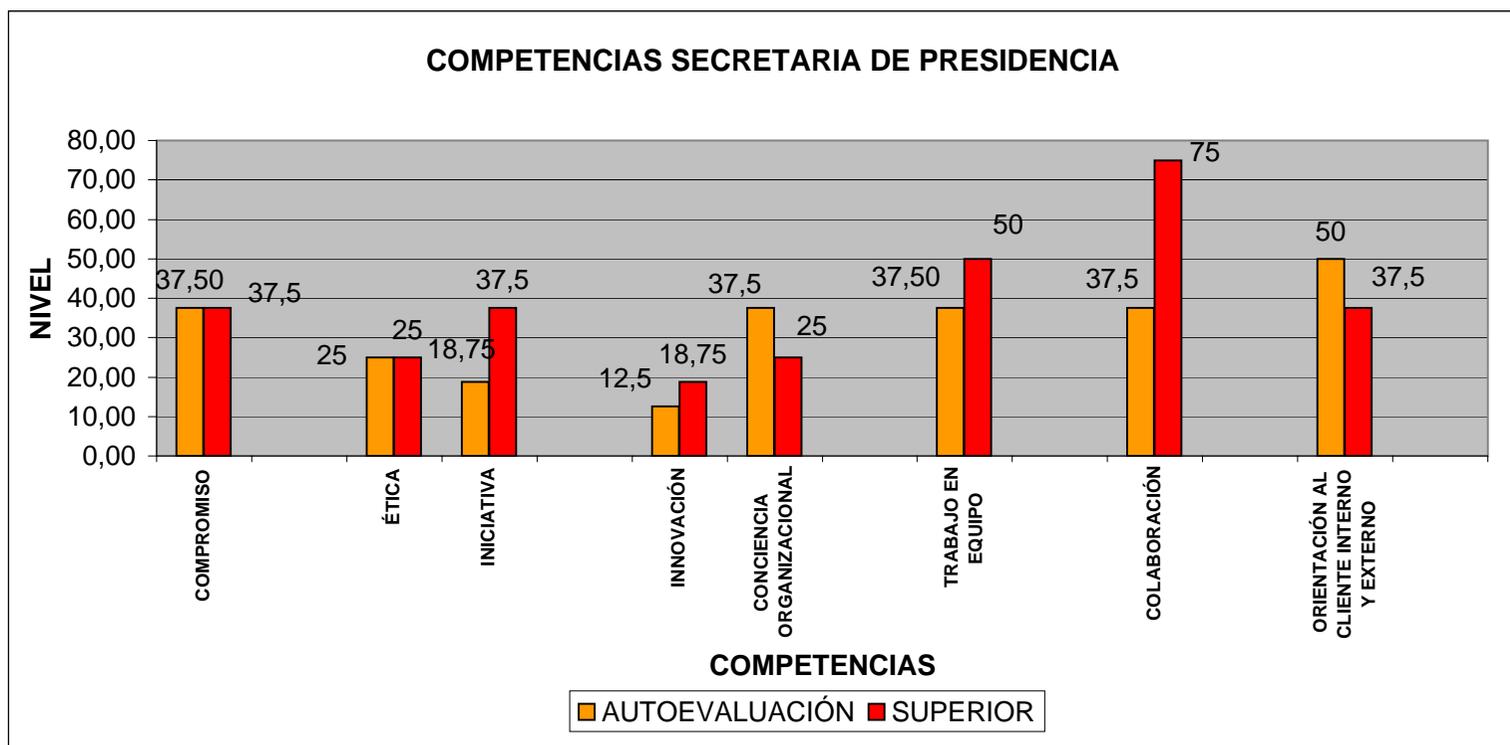
COMPETENCIAS CARDINALES	COMPROMISO	ÉTICA	INICIATIVA	INNOVACIÓN	CONCIENCIA ORGANIZACIONAL
NIVEL PONDERADO	37,50	28,75	30	21,25	38,75
NIVEL REQUERIDO	75	75	75	75	75



COMPETENCIAS ESPECIFICAS	TRABAJO EN EQUIPO	COLABORACIÓN	ORIENTACION AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO
NIVEL PONDERADO	37,50	28,75	65
NIVEL REQUERIDO	100	75	100



COMPETENCIAS CARDINALES	COMPROMISO	ÉTICA	INICIATIVA	INNOVACIÓN	CONCIENCIA ORGANIZACIONAL	TRABAJO EN EQUIPO	COLABORACIÓN	ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO
AUTOEVALUACIÓN	37,50	25	18,75	12,5	37,5	37,50	37,5	50
SUPERIOR	37,5	25	37,5	18,75	25	50	75	37,5

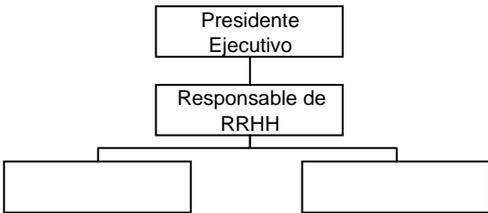


COMPETENCIAS ESPECIFICAS							
AJU EN EQUIPC		COLABORACIÓN			ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO		
Factor	Nivel Ponderado	Nivel	Factor	Nivel Ponderado	Nivel	Factor	Nivel Ponderado
0,75	37,50	50,00	0,75	37,50	50,00	1,00	50,00
0,75	56,25	75,00	0,75	56,25	75,00	0,75	56,25
0,75	18,75	50,00	0,50	25,00	50,00	1,00	50,00
	37,50	62,50		40,63	62,50		53,13
1,00	75,00	100,00	0,75	75,00	50,00	0,75	37,50
	75,00	100,00		75,00	50,00		37,50
1,00	50,00	75,00	1,00	75,00	50,00	0,75	37,50
	50,00	75,00		75,00	50,00		37,50
	47,50	70,00		53,75	55,00		46,25
	75			75			50









**CÓDIGO:**

**PUESTO:** Responsable de RRHH

CÓDIGO:

PUESTO: Responsable de RRHH

<b>COMPETENCIAS CARDINALES REQUERIDAS</b>	<b>DESCRIPCIÓN:</b>	<b>NIVEL REQUERIDO</b>
Compromiso	Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de los objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio.	B
Ética	Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y las practicas profesionales, respetando las políticas organizacionales.	B
Iniciativa	Hace referencia a la actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Es la predisposición de actuar de forma proactiva y no solo pensar lo que se va a hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas no solo de palabras, los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de problemas futuros.	B
Innovación	Es la capacidad para modificar las cosas incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad. Implica idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe.	B
Conciencia Organizacional	Reconocer los atributos y las modificaciones de la organización . Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia empresa o en otras organizaciones, proveedores, clientes, etc. Capacidad de identificar a las personas que toman decisiones y las que influyen sobre las anteriores previniendo la forma en los que los acontecimientos o las situaciones afectaran a las personas y grupos de la organización.	B
<b>COMPETENCIAS ESPECIFICAS REQUERIDAS</b>	<b>DESCRIPCIÓN:</b>	<b>NIVEL REQUERIDO</b>
Colaboración	Capacidad de trabajar en colaboración con grupos multidisciplinarios, con otras áreas de la organización u organismos externos con los que deba interactuar, implica tener expectativas positivas respecto de los demás y comprensión interpersonal.	B
Liderazgo	Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización. Proveer coaching y feedback para el desarrollo de los colaboradores.	B
Orientación al Cliente Interno y Externo	Demostrar sensibilidad por la necesidades o exigencias que un conjunto de cliente potenciales externos o internos pueden requerir en el presente o en el futuro. Escuchar al cliente y generar soluciones para satisfacer sus necesidades.	B
Desarrollo Estratégico de Recursos Humanos	Es la capacidad para analizar y evaluar el desempeño actual y potencial de los colaboradores y definir e implementar acciones de desarrollo para las personas y equipos en el marco de las estrategias de la organización, adoptando un rol de facilitador y guía.	A
<b>COMPETENCIAS TÉCNICAS REQUERIDAS</b>	<b>DESCRIPCIÓN:</b>	<b>NIVEL REQUERIDO</b>

<b>NIVEL REQUERIDO:</b>	ALTO = A
	BUENO = B
	MEDIO = C
	BAJO = D

<b>FECHA DE LA ULTIMA ACTUALIZACIÓN</b>	<b>REALIZADA POR</b>		<b>FIRMA</b>

**INSTRUCTIVO EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE 180°**

- 1.- Por favor lea detenidamente la persona, el cargo y cada una de las competencias a evaluar
- 2.- Para evaluar el grado de competencia evidenciado por el evaluado marque con una "X" en el grado correspondiente
- 3.- Una vez elegido el grado que evidencia el evaluado proceda a determinar la frecuencia con que demuestra la competencia
- 4.- Responda con la mayor objetividad y sinceridad posible

**EJEMPLO**

**COMPETENCIA: INICIATIVA**

<b>CONCEPTO:</b> Hace referencia a la actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Es la predisposición de actuar de forma proactiva y no solo pensar lo que se va a hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas no solo de palabras.		<b>QUE GRADO DEMUESTRA MARQUE CON UNA X</b>	<b>FRECUENCIA CON QUE DEMUESTRA LA COMPETENCIA</b>	
<b>GRADO A</b>	Posee una visión de largo plazo, que le permite anticiparse a las situaciones internas y externas, y prever alternativas de acción.		<b>MARQUE CON UNA X</b>	
<b>GRADO B</b>	Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Tiene una respuesta ágil frente a los cambios.	X	<b>SIEMPRE (100%)</b>	
<b>GRADO C</b>	Toma decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones problemáticas que puedan surgir en el corto plazo. Tiene distintos enfoques para enfrentar un problema.		<b>FRECUENTEMENTE (75%)</b>	
<b>GRADO D</b>	Aborda oportunidades o problemas del momento. Aprovecha cada ocasión para implantar una mejora, resolver cuestiones que se le ponen a consideración.		<b>LA MITAD DEL TIEMPO (50%)</b>	X
<b>NO DESARROLLADA</b>	Le cuesta entender y actuar rápidamente en situaciones cambiantes. Tiene dificultades para prever potenciales problemas o detectar oportunidades a mediano o largo plazo, y para instrumentar adecuadas acciones al respecto.		<b>OCASIONALMENTE (25%)</b>	
			<b>NUNCA (0%)</b>	

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**1.- TITULO**

**Diseño y aplicación de un proceso de Evaluación del Desempeño por competencias y elaboración de un plan de capacitación para el personal de la empresa ECUAELECTRICIDAD S.A. en el periodo Agosto- Octubre del 2005**

**2.- ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN**

Las empresas UNOMAS, UNOMSER y MODOSEI se formaron en el año de 1998 y posteriormente conformaron el consorcio ECUAELECTRICIDAD S.A., legalmente constituido en el Ecuador, pionero y líder en la implantación, desarrollo y evolución de la operación y administración de centrales eléctricas (outsourcing). Adicionalmente brinda el servicio logístico de transporte, alimentación, limpieza industrial, servicio, limpieza y mantenimiento de campamentos.

Sus objetivos son mantener en óptimos niveles la disponibilidad y confiabilidad de las unidades de generación, cumplir con las competencias del personal requeridas por el cliente y optimizar la productividad del Recurso Humano.

El manejo del recurso humano de la empresa es de vital importancia ya que le permitirá cumplir con sus objetivos como organización y ser mas productiva; actualmente ECUAELECTRICIDAD S.A. en la búsqueda de la excelencia empresarial, se ha propuesto mejorar el manejo de su recurso humano, para lo cual hemos planteado la utilización del enfoque de Gestión por Competencias, mediante el desarrollo de un plan piloto que implicará el levantamiento de cinco perfiles de cargo y la aplicación de un proceso de evaluación de desempeño a dos de los cargos.

### **3.- OBJETIVOS**

#### **OBJETIVO GENERAL**

Diseñar, aplicar y validar el proceso de evaluación del Desempeño por competencias y elaborar un plan de capacitación para el personal de la empresa ECUAELECTRICIDAD S.A.

#### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

1. Levantar perfiles de los cargos de Responsable de Recursos Humanos, Asistente de Presidencia, Responsable de Tecnología Informática, Jefe de Abastecimientos y Jefe de Mantenimiento de la empresa ECUAELECTRICIDAD S.A.
2. Diseñar una evaluación de desempeño de 180 grados por competencias para los cargos de Responsable de Recursos Humanos, Asistente de Presidencia, Responsable de Tecnología Informática, Jefe de Abastecimientos y Jefe de Mantenimiento.
3. Aplicar una evaluación de desempeño de 180 grados por competencias a los cargos de Responsable de Recursos Humanos y Secretaria de Presidencia.
4. Elaborar un plan de capacitación para el personal que desempeña los cargos de Responsable de Recursos Humanos y Secretaria de Presidencia a través de los resultado obtenidos de la Evaluación de desempeño
5. Validar el proceso

#### **4.- MARCO TEÓRICO**

Gestión de RRHH por competencias es una metodología de trabajo, un sistema integrado de gestión de RRHH que tiene directa relación con lo que uno suele denominar los subsistemas de Recursos Humanos: todo aquello que tenga que ver con el personal y que no sea lo estrictamente legal. Cuando hablamos de gestión por competencias de lo que está hablando es de estos subsistemas de Recursos Humanos de modo tal que las personas sean seleccionadas, capacitadas y sean evaluadas de acuerdo con aquellas características de personalidad necesarias para llevar adelante la estrategia de negocio que la compañía tiene<sup>1</sup>.

El manejo de RRHH por competencias se relaciona con la mejor manera de lograr los objetivos, los diferentes subsistemas de la empresa, diseñados a su vez en función de competencias que llevaran al éxito a la empresa; para Ernest y Young<sup>2</sup> las competencias que garantizan el éxito son:

- 1.- Los Conocimientos que derivan de la aplicación de una técnica específica.
- 2.- Las habilidades que normalmente se adquieren mediante entrenamiento y experiencia.
- 3.- Las cualidades: algunas están relacionadas con rasgos o características personales y son más difíciles de obtener y modificar en corto plazo.

---

<sup>1</sup> Alles, Martha Alicia. *Actualidad, Gestión por Competencias*.

<http://wcep.competir.com/wcep/competir/cobrand/todo1/contenido.asp?FKidcontenido=46534&lugar=todo1empresa>

<sup>2</sup> *Manual de Director de Recursos Humanos*, Ernest y Young Consultores, Edición Especial de Cinco Días. Madrid, 1998.

# **Diseño y aplicación de un proceso de Evaluación del Desempeño por competencias y elaboración de un plan de capacitación para el personal de la empresa ECUAELECTRICIDAD S.A. en el periodo Agosto-Octubre del 2005**

---

Así también Ernest y Young<sup>3</sup> definen una competencia como la característica de una persona, ya sea innata o adquirida, que está relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo.

En este trabajo monográfico veremos la Evaluación de Desempeño por competencias que como plantea Mathis<sup>4</sup> la evaluación de desempeño, relacionando la estrategia global de los negocios con los objetivos individuales del empleado; ya que si una organización es lo suficientemente madura como para poder decir claramente qué quiere hacer y qué espera de sus empleados, tiene más posibilidades de alcanzar las estrategias de negocios.

Entre los principales beneficios que se derivan de una buena aplicación de un proceso de evaluación de desempeño cabe destaca:

- Desarrollo personal y profesional de los colaboradores
- La mejora permanente de resultados de la organización
- Aprovechamiento adecuado de los recursos humanos

## **5.- METODOLOGÍA**

- Se revisará la documentación existente en la empresa sobre perfiles x competencias
- Levantaremos los perfiles a través de entrevistas y consulta a expertos en el cargo para la realización del análisis de Puestos de los siguientes cargos:
  - Secretaria de Presidencia
  - Responsable de Recursos Humanos
  - Responsable de Tecnología Informática

---

<sup>3</sup> Ernest y Young, "Innovación en la Gestión Empresarial", Fascículo N°6 *Gestión por Competencias*. Cuaderno Cinco Días. Madrid, 1998.

<sup>4</sup> Mathis, Robert L. y Jackson John H., *Human Resource Management*, South-Western College Publishing, Cincinnati, 2000.

**Diseño y aplicación de un proceso de Evaluación del Desempeño por competencias y elaboración de un plan de capacitación para el personal de la empresa ECUAELECTRICIDAD S.A. en el periodo Agosto-Octubre del 2005**

---

- Jefe de Mantenimiento Mecánico
  - Jefe de Abastecimientos
- 
- Elaboraremos el descriptivo de puestos con la información levantada en el análisis del puesto de los cinco cargos.
  - Elaboraremos el formato de evaluación de 180° por competencias para dos cargos de la empresa
  - Aplicaremos los formatos de desempeño por competencias a dos de los cargos.
  - Se tabularán los resultados obtenidos en las evaluaciones de desempeño por competencia aplicadas al personal que ocupa los evaluados.
  - Elaboraremos un plan de capacitación para cada cargo evaluado y se comunicará a las personas que ocupan dichos cargos resultados obtenidos para de esta forma retroalimentar y generar feed-back en el proceso
  - Para la validación del proceso de evaluación aplicado en la prueba piloto se consultara a expertos sobre las validez de los resultados obtenidos.

## **6.- ESQUEMA DE CONTENIDOS**

### **CAPITULO #1**

#### **1.1.- Evaluación del desempeño por competencias**

1.1.1.- Concepto

1.1.2.- Beneficios y problemas más frecuentes

1.1.3.- Tipos de evaluación de desempeño

1.1.4.- Evaluación por Competencias

1.1.5.- Pasos para implementar la evaluación por competencias

### **CAPITULO #2**

#### **2.1- Levantamiento de perfiles por competencias**

2.1.1.- Levantamiento de la Información de los puestos

2.1.2.- Elaboración del Descriptivo de puestos

#### **2.2.- Diseño y aplicación de la evaluación del desempeño**

#### **2.3.- Obtención de resultados de la evaluación de desempeño**

#### **2.4.- Elaboración del plan de capacitación**

#### **2.5.- Validación del proceso de evaluación**

### **CAPITULO #3**

#### **3.1.- Recomendaciones y conclusiones**

#### **3.2.- Anexos**

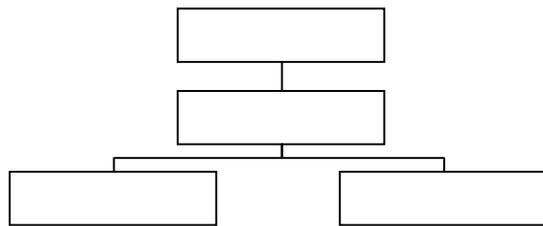
**Diseño y aplicación de un proceso de Evaluación del Desempeño por competencias y elaboración de un plan de capacitación para el personal de la empresa ECUAELECTRICIDAD S.A. en el periodo Agosto-Octubre del 2005**

**7.- CRONOGRAMA**

<b>TIEMPO</b>		<b>JULIO</b>				<b>AGOSTO</b>				<b>SEPTIEMBRE</b>				<b>OCTUBRE</b>			
		<b>SEMANA</b>				<b>SEMANA</b>				<b>SEMANA</b>				<b>SEMANA</b>			
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
		<b>ACTIVIDADES</b>															
<b>PLANIFICACIÓN</b>	Revisión bibliográfica sobre evaluación del de																
	Revisar documentación sobre perfiles en la empresa																
<b>EJECUCIÓN</b>	Levantamiento de la información del cargo																
	Elaboración del descriptivo de cargo																
	Elaborar el formato de evaluación por competencias																
	Aplicar los formatos de desempeño																
	Tabular los resultados de las evaluaciones																
<b>INFORMES</b>	Elaborar un plan de capacitación																
	Consulta a expertos sobre las validez																

## **8.- BIBLIOGRAFÍA**

- **ALLES, Martha Alicia**, *Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias*, Cuarta Edición, Ediciones Granica, Buenos Aires-Argentina, 2003.
- **ALLES, Martha Alicia**, *Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias Casos*, Edición Actualizada, Ediciones Granica, Buenos Aires- Argentina, 2000.
- **ALLES, Martha Alicia**, *Elija al mejor como entrevistar por competencias*, Segunda Edición, Ediciones Granica, Buenos Aires- Argentina, 2003.
- **ALLES, Martha Alicia**, *Gestión por Competencias el diccionario*, Edición Actualizada, Ediciones Granica, Buenos Aires- Argentina, 2003.
- **ALLES, Martha Alicia**, *Diccionario de Preguntas Gestión por Competencias*, Edición Actualizada, Ediciones Granica, Buenos Aires- Argentina, 2003.
- **ALLES, Martha Alicia**, *Desempeño por Competencias Evaluación de 360°*, Edición Actualizada, Ediciones Granica, Buenos Aires- Argentina, 2002.
- *Actualidad, Gestión por Competencias*.  
<http://wcep.competir.com/wcep/competir/cobrand/todo1/contenido.asp?FKidcontenido=46534&lugar=todo1empresa>



—

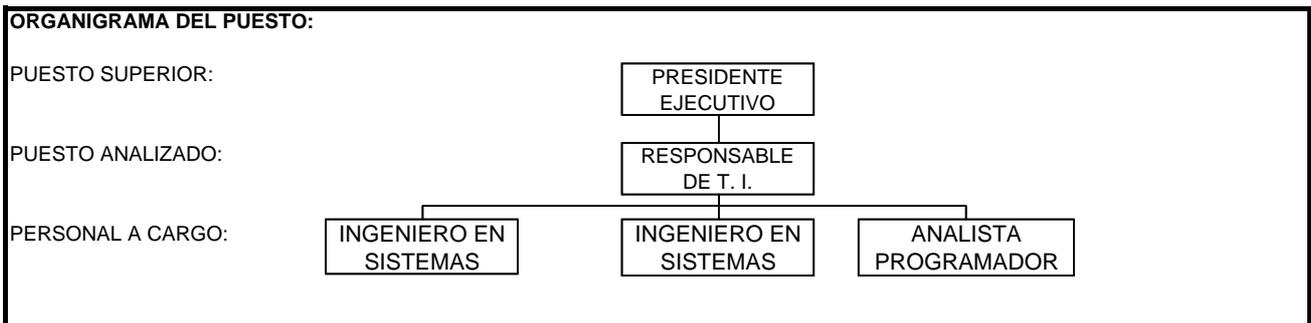
—



## DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

<b>CÓDIGO:</b>	<b>NÚMERO DE OCUPANTES:</b> 1
<b>PUESTO:</b> Responsable de Tecnología Informática	<b>PUESTO SUPERIOR:</b> Presidente Ejecutivo
<b>AREA/DIRECCIÓN:</b> Tecnología Informática	<b>DEPARTAMENTO:</b> Tecnología Informática

<b>APROBACIONES</b>	<b>FECHA:</b> 19-sep-2005
<b>TITULAR DEL PUESTO:</b> Ing. Jorge Gonzáles	<b>ANALISTA:</b> Ximena Bermeo P.
<b>SUPERIOR:</b> Ing. Marcelo Palacios	<b>RR.HH.:</b>



**SINTESIS DEL PUESTO:**

Planificación de la estrategia tecnológica y de comunicaciones de la empresa; así como la definición de software, hardware y seguridad de redes para la empresa.


ACTIVIDADES DEL PUESTO:	FREC.	CONS. ERR	COMPLE	TOTAL
Desarrollo y evaluación de proyectos del área tanto internos como externos	5	5	4	25
Instalación de redes	1	2	3	7
Implementación de redes	1	2	3	7
Diseño de base de datos	1	5	5	26
Administración de base de datos	1	5	5	26
Implementación de políticas de seguridad	1	5	3	16
Desarrollo de software	5	1	4	9
Instalación de hardware	4	2	1	6
Mantenimiento de hardware	4	2	1	6
Instalación de software	5	1	1	6
Mantenimiento de software	1	3	3	10
Instalación y administración de servidores	1	4	4	17
Elaboración, ejecución y evaluación de políticas de crecimiento informatico empresarial	1	4	4	17

**ACTIVIDADES ESENCIALES DEL PUESTO:**


REQUISITOS DEL PUESTO:		
NIVEL DE EDUCACIÓN:	TITULO	ÁREA DE CONOCIMIENTO:
Superior	Ingeniería	Sistemas/Tecnología Informática y Comunicaciones
CONOCIMIENTOS ADICIONALES PARA DESEMPEÑAR EL CARGO:		REQUERIMIENTOS DE SELECCIÓN
Proyectos		x
Administración ( Contabilidad, procesos, inventarios)		x
CONOCIMIENTOS INFORMATICOS REQUERIDOS:		REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN
ORACLE	Base de datos	x
Linux, Unix, Aix	Sistemas Operativos	x
TCP / IP	Protocolos de Red	x
Redes LAN / WAN	Redes/Comunicaciones	x
IDIOMA:	Ingles Técnico	

EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	DETALLE
1 año	Administración de centros de Computo y manejo de personal
1 año	Diseño y desarrollo de software

BIENES/HERRAMIENTAS DE RESPONSABILIDAD DEL CARGO:
Computadoras, Servidores, Equipos de comunicación

EQUIPO DE PROTECCIÓN NECESARIO PARA DESEMPEÑAR EL PUESTO

RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS DEL PUESTO		
INTERNAS		
PUESTO	FINALIDAD	
Presidente	Definir necesidades y proyectos tecnológicos	
Financiero - Contralor	Definir necesidades y proyectos tecnológicos	
Dirección de Servicios	Definir necesidades y proyectos tecnológicos	
Dirección de Mantenimiento	Definir necesidades y proyectos tecnológicos	
Dirección de Operación	Definir necesidades y proyectos tecnológicos	
Administración del Punto	Definir necesidades y proyectos tecnológicos	
EXTERNAS		
EMPRESA	PUESTO	FINALIDAD
Solutions	Gerente, Vendedores y Técnicos	Para realizar compras, cotizaciones y arreglos
Suratel	Gerente, Vendedores y Técnicos	Para realizar compras, cotizaciones y arreglos
Adircom	Gerente, Vendedores y Técnicos	Para realizar compras, cotizaciones y arreglos
Repycom	Gerente, Vendedores y Técnicos	Para realizar compras, cotizaciones y arreglos
DOS	Gerente, Vendedores y Técnicos	Para realizar compras, cotizaciones y arreglos

COMPETENCIAS CARDINALES REQUERIDAS	DESCRIPCIÓN:	NIVEL REQUERIDO
Compromiso	Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de los objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio.	B
Ética	Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y las practicas profesionales, respetando las políticas organizacionales.	B
Iniciativa	Hace referencia a la actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Es la predisposición de actuar de forma proactiva y no solo pensar lo que se va a hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas no solo de palabras, los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de problemas futuros.	B
Innovación	Es la capacidad para modificar las cosas incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad. Implica idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe.	B
Conciencia Organizacional	Reconocer los atributos y las modificaciones de la organización . Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia empresa o en otras organizaciones, proveedores, clientes, etc. Capacidad de identificar a las personas que toman decisiones y las que influyen sobre las anteriores previniendo la forma en los que los acontecimientos o las situaciones afectaran a las personas y grupos de la organización.	B
COMPETENCIAS ESPECIFICAS REQUERIDAS	DESCRIPCIÓN:	NIVEL REQUERIDO
Liderazgo para el cambio	Es la habilidad de comunicar una visión de la estrategia de la empresa, que hace que esa visión parezca no sólo posible sino también deseable para los accionista y demás miembros del equipo, creando en ellos una motivación y un compromiso genuinos.	B
Empowerment	Establece claros objetivos de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales. Proporciona dirección y define responsabilidades. Aprovecha claramente la diversidad (Heterogeneidad) de los miembros del equipo para lograr un valor agregado superior para los negocios.	B
Conocimiento de la Industria y el Mercado	Es la capacidad de comprender las necesidades del o los clientes y de los clientes de sus clientes, prevé las tendencias, las diferentes oportunidades del mercado, las amenazas de las empresas competidoras, y de los puntos débiles y fuertes de la propia organización	B
COMPETENCIAS TÉCNICAS REQUERIDAS	DESCRIPCIÓN:	NIVEL REQUERIDO
Selección, Operación y control de equipos	Determinar el tipo de equipos y herramientas necesarias para realizar un trabajo y controlar la operación de esos equipos	B
Detección de Averías	Capacidad para determinar que causa un error de operación y dar la solución correctiva para ese caso.	B

NIVEL REQUERIDO:	ALTO = A
	BUENO = B
	MEDIO = C
	BAJO = D

FECHA DE LA ULTIMA ACTUALIZACIÓN	REALIZADA POR	FIRMA